

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 Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## الموضوع:

دور إدارة علاقة الزبائن في تحسين الأداء التسويقي  
المصرفي - دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية  
تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذة المشرفة:

- أ.د/ نوال براهيمية

من إعداد الطلبة:

- خضرة شني

- نجاح عيساوي

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- عيسى خليفي
بسكرة	مقررا	- محاضر أ	- نوال براهيمية
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- سارة بوضياف

السنة الجامعية: 2024/ 2023

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
	قائمة: الجداول_ الأشكال_ الملاحق
ب-ر	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن
03	المطلب الأول: مفاهيم حول الزبون
03	أولاً: تعريف الزبون
04	ثانياً: تصنيف الزبائن
08	ثالثاً: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون
10	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن ومفهومها
10	أولاً: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن
12	ثانياً: مفهوم إدارة علاقات الزبائن
13	المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبائن الأهمية، الأهداف، الخصائص والعوامل المؤثرة فيها
13	أولاً: أهمية إدارة علاقات الزبائن
14	ثانياً: أهداف إدارة علاقات الزبائن
17	ثالثاً: خصائص إدارة علاقات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها
19	المطلب الرابع: مراحل ومستويات إدارة علاقات الزبائن
19	أولاً: مراحل إدارة علاقات الزبائن
20	ثانياً: مستويات إدارة علاقات الزبائن
21	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
21	أولاً: مفهوم الأداء ومكوناته
24	ثانياً: ماهية الأداء التسويقي
25	المطلب الثاني: مكونات ومستويات الأداء التسويقي
25	أولاً: مكونات الأداء التسويقي
25	ثانياً: مستويات الأداء التسويقي

26	ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي
28	المطلب الثالث: قياس الأداء التسويقي ودوافع التحسين
28	أولا: تطور مقاييس الأداء التسويقي
31	ثانيا: المقاييس المالية
34	ثالثا: المقاييس غير المالية
38	رابعا: المقاييس متعددة الأبعاد
39	المطلب الرابع: مداخيل ودوافع تحسين الأداء
39	أولا: مداخيل تحسين الأداء
41	ثانيا: دوافع تحسين الأداء
42	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي
42	المطلب الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن
42	أولا: كفاءة التنظيم
42	ثانيا: معرفة الزبون
43	ثالثا: قيمة الزبون
43	رابعا: الثقة
43	المطلب الثاني: أبعاد الأداء التسويقي
43	أولا: أبعاد الأداء المالي
45	ثانيا: أبعاد الأداء غير المالي
47	المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي
47	أولا: العلاقة بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي
47	ثانيا: العلاقة بين معرفة الزبون والأداء التسويقي
48	ثالثا: العلاقة بين قيمة الزبون والأداء التسويقي
49	رابعا: العلاقة بين الثقة والأداء التسويقي
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمجموعة من البنوك العمومية - بسكرة -
52	تمهيد
53	المبحث الأول: لمحة عامة حول البنوك محل الدراسة
53	المطلب الأول: البنك الوطني الجزائري BNA
53	أولا: الخدمات المصرفية للبنك الوطني الجزائري BNA

56	<b>المطلب الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية <i>BADR</i></b>
56	أولا: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية <i>BADR</i>
59	<b>المطلب الثالث: القرض الشعبي الجزائري <i>CPA</i></b>
59	أولا: الخدمات المصرفية لبنك القرض الشعبي الجزائري <i>CPA</i>
62	<b>المطلب الرابع: بنك التنمية المحلية <i>BDL</i></b>
62	أولا: الخدمات المصرفية لبنك التنمية المحلية <i>BDL</i>
64	<b>المطلب الخامس: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك <i>CNEP BANQ</i></b>
64	أولا: أنواع الحسابات المتوفرة في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك
65	ثانيا: القروض في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك
65	ثالثا: الصيرفة الإسلامية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك
65	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>
65	<b>المطلب الأول: حدود الدراسة</b>
65	أولا: الحدود الموضوعية
65	ثانيا: الحدود الزمنية والمكانية
65	ثالثا: الحدود البشرية
66	<b>المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة</b>
66	أولا: مجتمع الدراسة
66	ثانيا: عينة الدراسة
66	<b>المطلب الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة</b>
68	أولا: الجنس
68	ثانيا: العمر

68	ثالثا: المؤهل العلمي
68	رابعا: مجال الوظيفة
68	خامسا: عدد سنوات الخبرة
68	سادسا: مكان العمل
69	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية
69	أولا: أدوات جمع البيانات
71	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
71	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
71	أولا: ثبات الأداة (Reliability)
72	ثانيا: صدق أداة البحث (Validity)
72	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير النتائج
72	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
73	المطلب الثاني: تحليل وتفسير آراء اتجاهات المبحوثين
73	أولا: تحليل وتفسير اتجاهات آراء المبحوثين بخصوص إدارة علاقات الزبائن
76	ثانيا: تحليل وتفسير اتجاهات آراء المبحوثين بخصوص الأداء التسويقي
80	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
80	أولا: اختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل
89-87	خاتمة
103-91	قائمة المراجع
109-105	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	أنماط الزبون	01
66	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
70	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقياس ليكرت Likert الخماسي	03
71	نتائج معامل الصدق والثبات	04
73	معامل الالتواء والتفلطح	05
73	اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة علاقات الزبائن	06
76	اتجاهات الآراء بخصوص محور الأداء التسويقي	07
80	اختبار العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن بأبعاده والأداء التسويقي	08
80	اختبار العلاقة بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي	09
81	نتائج اختبار العلاقة بين معرفة الزبون والأداء التسويقي	10
81	نتائج اختبار العلاقة بين قيمة الزبون والأداء التسويقي	11
82	نتائج اختبار العلاقة بين ثقة الزبون والأداء التسويقي	12
82	نتائج اختبار دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي	13
83	يوضح نتائج اختبار دور كفاءة التنظيم في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة	14
84	يوضح نتائج اختبار دور معرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة	15
84	يوضح نتائج اختبار دور قيمة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة	16
85	يوضح نتائج اختبار دور ثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة	17

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
07	مصفوفة زبائن المؤسسة	02
15	نموذج الدلو ذو الذقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم	03
18	العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع الزبون	04
20	مراحل إدارة علاقات الزبون	05

23	المكونات الخمس للأداء	06
30	مقاييس الأداء التسويقي	07
48	العلاقة بين القيمة والرضا والولاء	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
102		01 الاستبيان

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة علاقات الزبائن كأحد أبرز المدخل الحديثة بأبعادها (كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، ثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، المبيعات، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن) من خلال استخدام المنهج الكمي ودراسة الحالة.

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم اختبار الموظفين (إطارات وموظفين إداريين) بمجموعة من البنوك العمومية متمثلة في (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، صندوق التوفير والاحتياط-بنك) مجتمعاً للدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، والذي تم توزيعه بطريقة العينة العشوائية البسيطة على 55 موظفاً مع الاستعانة بالمقابلة الحرة/غير المقيدة.

في الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن البنوك العمومية محل الدراسة تتبنى مدخل إدارة علاقات الزبائن بأبعاده (كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، ثقة الزبون)، سعياً منها إلى تحسين الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، المبيعات الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن).

بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً، ودور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن بأبعاده منفردة في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده مجتمعة.

وجاءت على إثرها مجموع من التوصيات التي تستدعي ضرورة محافظة البنوك العمومية محل الدراسة على كفاءة التنظيم كبعد أساسي يساهم في تحسين الأداء التسويقي.

من خلال معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد والانحدار الخطي البسيط تم التوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية الدالة على عدم وجود دور لإدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التسويقي.

الكلمات المفتاحية: البنوك العمومية، إدارة علاقات الزبائن، الأداء التسويقي.



## **Abstract:**

This study aimed to highlight the role of customer relationship management as one of the most prominent modern approaches in its dimensions (organizational efficiency, customer knowledge, customer value, customer confidence) in improving marketing performance in its dimensions (market share, sales, profitability, customer retention, customer attraction, customer satisfaction) through Using quantitative methodology and case study.

In order to answer the problem of the study and test its hypotheses, the employees (executives and administrative employees) were tested in a group of public banks represented by (the National Bank of Algeria, the Bank of Agriculture and Rural Development, the Local Development Bank, the Algerian Popular Credit, the Savings and Reserve Fund - Bank) combined for the study, the questionnaire was relied upon as the main tool for collecting primary data, which was distributed using a simple random sampling method to 55 employees using a free/unrestricted interview.

Finally, the study reached a set of results, the most important of which are: The public banks under study adopt the customer relationship management approach in its dimensions (organizational efficiency, customer knowledge, customer value, customer trust), in an effort to improve marketing performance in its dimensions (market share, profitable sales, retaining customers, attracting customers, and customer satisfaction)

In addition to the presence of a positive and relatively strong correlation, and a statistically significant role for customer relationship management in its individual dimensions in improving marketing performance in its combined dimensions.

As a result, a set of recommendations emerged which required the need for the public banks under study to maintain the organizational efficiency as a basic dimension that contributes to improving marketing performance.

Through the simple correlation coefficient, the coefficient of determination, and simple linear regression, it was achieved to reject the main hypothesis indicating that there is no role for customer relationship management in improving marketing performance.

**Keywords:** public banks, customer relationship management, marketing performance

مقدمة

## مقدمة:

تعيش منظمات اليوم في عالم يشهد منافسة شديدة، ولكي تتميز المنظمة عن غيرها لا بد أن تعرف زبائنها لأنهم هم حجر الأساس الذي تبنى عليه الأعمال وعليها أن تمتلك إدارة قائمة لتكون في الصف الأول وتحافظ على مكانتها في السوق بين المنظمات المنافسة، ونجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على كيفية إدارتها لعلاقتها مع الزبائن، والتي تقود إلى تحقيق كسب زبائن للمدى الطويل، وظهرت إدارة علاقات الزبائن حديثا كحل استراتيجي لمشاكل الأعمال الحديثة، حيث تغير جوهر الأعمال من التوجه نحو المنتج إلى التوجه نحو الزبون، هذا يعني تغيير الاستراتيجية التسويقية وأصبح التركيز على حاجات الزبون بدلا من خصائص المنتج، نظرا لاختلاف الزبائن في أدواقهم وعاداتهم الشرائية، وتنعكس تأثيرات إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي و الذي من خلاله يمكن للمنظمة أن تحقق النجاح المستهدف من الأعمال القائمة ومن أجل الوصول إلى الهدف المنشود لا بد للمنظمات أن تحقق أفضل مستوى للأداء الكلي لها نذكر في هذا الشأن الأداء التسويقي الذي يعد جزءا مهما من الأداء الكلي للمنظمة لكونه يمثل النتائج التي تتوصل إليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة، كما أن مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن تعرض المنظمة للكثير من التحديات والضغوط البيئية يؤثر بشكل كبير على أدائها التسويقي مما يستوجب مواجهتها ومحاولة التقليل من آثارها السلبية والاستفادة من جوانبها الإيجابية.

وفي إطار دراستنا هذه حول إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالأداء التسويقي، تجدر الإشارة إلى أن المنظمات تتمتع بخصوصيات وسمات تميزها عن غيرها وهذا راجع إلى الاختلاف في مستويات أداء موظفيها عن غيرها.

وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال الدراسة الميدانية التي سنقوم بها لمجموعة من البنوك العمومية المتمثلة في البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية، القرض الشعبي الوطني، صندوق التوفير والاحتياط - بنك.

## أولا: الإشكالية:

انطلاقا مما سبق ونتيجة لتواجد المؤسسات في بيئة عمل شديدة التنافسية ومواجهتها للتحديات الكبيرة والمتسارعة، وعلى ضوء التغيرات التي شهدتها قطاع الصناعة المصرفية في الجزائر. ومن هذا المنطلق، يمكننا طرح وإبراز الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي: ما هو دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو مستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن في البنك محل الدراسة؟

ما هو مستوى الأداء التسويقي في البنك محل الدراسة؟

ما هو دور كفاءة التنظيم في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة؟

ما هو دور معرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة؟

ما هو دور قيمة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة؟

ما هو دور ثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة؟

ثانياً: الدراسات السابقة

## 1. الدراسات المتعلقة بإدارة علاقة الزبائن

1.1 وائل محمود الشرايعة، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2010.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر إدارة علاقة الزبائن على أداء الفنادق، حيث اهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن وبرامج تعزيز الولاء باعتماد فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان البالغ عددها (27) فندقاً بواقع (12) فندقاً فئة خمس نجوم و (15) فندقاً فئة أربع نجوم، حيث تضمنت العينة (270) مديراً في كلا الفئتين بمتوسط (10) مدراء في كل فندق، أما الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي فقد بلغت (256) استبانة بواقع (124) استبانة لفنادق الخمس نجوم و (132) استبانة لفنادق الأربع نجوم، وقد بينت نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية :

ارتفاع مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن في كلا الفئتين من الفنادق.

ارتفاع مستوى المعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن في كلا الفئتين من الفنادق.

تطبيق كلا الفئتين من العينة لبرامج متنوعة لتعزيز الولاء .

تأكيد نتائج الدراسة على وجود أثر موجب إحصائياً لكل من متغيرات إدارة العلاقة بالزبائن للمعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء على أداء فنادق عينة الدراسة ولكافة أبعاده الأربعة، الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن ومعدل أشغال الغرفة الفندقية .

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

هدفت الدراسة إلى اختبار وجود تأثير لتبني مدخل إدارة علاقات الزبون كفلسفة عمل من قبل المنظمات الخدمية في أدائها إذ تم توزيع استبانة على الموظفين العاملين في المصرف، وبعد جمع الاستبانات التي بلغ عددها (40) استبانة تم تحليل الإجابات الموجودة فيها وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

ترمي إدارة المصرف (قيد الدراسة) وبحسب اجابات المبحوثين إلى كسب رضا الزبائن واشعارهم بالارتياح اتجاه الخدمات المقدمة .

تسعى إدارة المصرف (قيد الدراسة) وبحسب اجابات المبحوثين باستمرار إلى تحقيق قاعدة ولاء قوية لدى الزبائن مما يجعلهم يحرصون إلى تكرار الحصول على خدمات المصرف (قيد البحث) مقارنة بخدمات المصارف الأخرى .

يتمتلك مسؤولو الوحدات الإدارية في المصرف (قيد الدراسة) المهارات والقدرات والخبرات الداعمة لتطوير أداء العاملين لديهم وبشكل ينعكس بالإيجاب.

2. الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي :

**2.1** كيبلاي صونية، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1 (2015-2016).

كان هدف هذه الدراسة تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية الجودة الشاملة والأداء التسويقي وباعتبار استراتيجية الجودة الشاملة أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن لصناعة الأدوية بصفة خاصة . وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

✚ مستوى الأداء التسويقي لمجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن بالتطور الإيجابي .

✚ يسعى مجمع صيدال وشركة دار الدواء إلى تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة ومحاولة تحقيق تفوقهما أمام المؤسسات المنافسة .

✚ الآثار الإيجابية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على الأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالأردن أكبر منه في مجمع صيدال

من خلال زيادة الحصة السوقية، تنافسية، زيادة أرباحه وزيادة ولاء الزبائن ولكن بنسب متفاوتة .

✚ اقتراح تكامل استراتيجية الجودة الشاملة مع نموذج المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي في مجمع صيدال .

**2.2** ندى فائز يحيى، العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية وأثرها على الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على

عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق

الأوسط (2012).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية وأثرها على الأداء التسويقي وذلك من خلال دراسة

مسح ميداني لمجتمع مكون من (رؤساء مجالس الادارة أو المديرين العامون أو نوابهم أو رؤساء الأقسام) للشركات العاملة في مدينة

عمان وشملت عينة الدراسة (105) فردا من القيادات الإدارية، حيث تم توزيع 105 استبانة على القيادات الإدارية العليا، وبلغ عدد

الاستبانات المسترجعة (96) وكانت نتائج التحليل الاحصائي كما يلي :

✚ مستوى الأهمية لتبني التجارة الالكترونية في الشركات العاملة في مدينة عمان مرتفع نسبيا إذ أنه في الحد الأدنى لمستوى مرتفع

وفق مقياس ليكرت الحماسي الذي تم قياس فقراته بما .

✚ مستوى الأهمية للأداء التسويقي في الشركات العاملة في مدينة عمان مرتفع نسبيا إذ أنه في الحد الأدنى لمستوى المرتفع وفق

مقياس لكرت السباعي .

✚ للميزة النسبية مستوى أهمية أعلى من العوامل الأخرى المؤثرة على تبني التجارة الإلكترونية .

✚ بعدد التوافقية الأثر الأكبر وبشكل منفصل على كل من تبني التجارة الالكترونية ومعدل الحصة السوقية قياسا بالمنافسين .

**3. الدراسات المتعلقة بإدارة علاقة الزبائن والأداء التسويقي :**

**3.1** عبد القادر مغروز، تأثير إدارة علاقة الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق دراسة عينة من الفنادق المصنفة

بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (L.M.D) في العلوم التجارية، تخصص تسويق فندقي، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة، (2022-2023).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي بالمؤسسات الفندقية المصنفة بالجزائر، اشتملت العينة

على 195 موظفا عبر مختلف المؤسسات الفندقية بالجزائر .

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلي :

✚ تؤثر إدارة علاقة الزبائن أبعاده في المؤسسات الفندقية محل الدراسة على الأداء التسويقي، كما اتضح أن معرفة الزبون وثقة

الزبون كأبعاد لإدارة علاقة الزبائن هي فقط التي تؤثر على الأداء التسويقي .

### 3.2 راضية مغزي لعراقي، دور إدارة علاقة الزبائن في تعزيز الأداء التسويقي للبنوك دراسة عينة من البنوك التجارية

بولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (L.M.D) في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة (2023-2024). هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة بأبعاده المختلفة، هذا بالإضافة إلى معرفة تصورات المبحوثين حول مستوى الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين بالبنوك محل الدراسة، والبالغ عددهم (193) موظفا وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على جميع مفردات المجتمع وتم استرجاع (160) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي .

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في :

- جاء مستوى اهتمام البنوك محل الدراسة بإدارة علاقة الزبائن مرتفعا.
- وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن في تعزيز الأداء التسويقي بأبعاده المختلفة إذ أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين بلغت (0,815) وهذا بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط (R).
- كذلك وجود فروق معنوية في تصورات المبحوثين حول مستوى الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي.

#### 4. التعميق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء تلك التي تخص المتغير المستقل والمتمثل في دارة علاقات الزبائن أو المتغير التابع الذي هو الأداء التسويقي أم مجتمعة، مع التركيز على أهداف كل دراسة والأبعاد التي تم تبنيها، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة علاقات الزبائن من الجانب النظري.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء التسويقي من الجانب النظري.
  - أغلبيتها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب للحصول على نتائج أكثر صحة ومصداقية.
  - اعتمدت جميعها على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- لقد ساهم اطلاعنا على الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج واقتراحات في بناء نموذج الدراسة، واختيار المنهج المناسب بالإضافة إلى التعرف على مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- في حين تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية الإطار الزمني والمكاني والمؤسسة المدروسة.
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تبني الأبعاد المحددة للمتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) والمتمثلة في (كفاءة التنظيم، معرفة الزبون قيمة الزبون، ثقة الزبون)، حيث حدد البعض جزءا فقط من هذه الأبعاد أو أضاف إليها أبعاد أخرى.
  - تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة في حدود البحث البيبليوغرافي المتوفر- التي ربطت المتغيرين معا، وألقت الضوء على دور أبعاد إدارة علاقات الزبائن بأبعادها منفردة في تحسين الأداء التسويقي المصرفي.

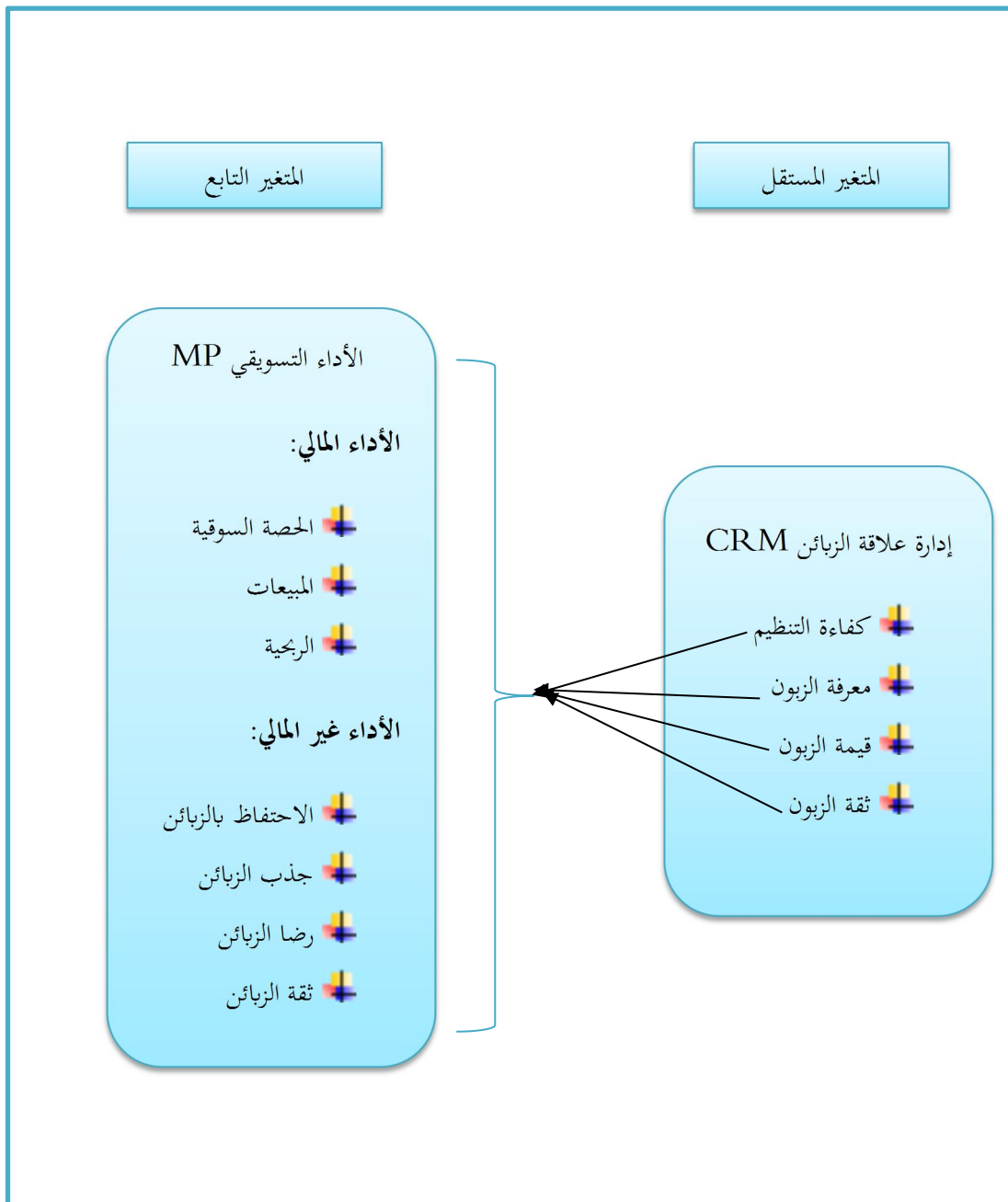
#### ثالثا: نموذج وفرضيات الدراسة:

##### 1. نموذج الدراسة:

توافقاً مع تساؤلات الدراسة، وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، والذي سيتم تنبيهه بناءً على تحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. بحيث تمثل إدارة علاقات الزبائن بأبعادها (كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، ثقة الزبون)، المتغير المستقل في حين يمثل الأداء التسويقي بأبعادها الستة (الحصة السوقية، المبيعات، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن) المتغير التابع.

من خلال ما سبق يمكن توضيح نموذج الدراسة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2. فرضيات الدراسة

2.1 الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_0$ : "لا توجد علاقة معنوية بين إدارة علاقات الزبائن بأبعاده والأداء التسويقي

للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)"

تتفرع الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01}$ : لا توجد علاقة معنوية بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

$H_{02}$ : لا توجد علاقة معنوية بين معرفة الزبون و الأداء التسويقي للبنوك في محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_{03}$ : لا توجد علاقة معنوية بين قيمة الزبون و الأداء التسويقي للبنوك في محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_{04}$ : لا توجد علاقة معنوية بين ثقة الزبون و الأداء التسويقي للبنوك في محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

## 2.2 الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_{02}$ : لا توجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة

0,05.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01}$ : لا يوجد دور معنوي لكفاءة التنظيم و الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_{02}$ : لا يوجد دور معنوي لمعرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_{03}$ : لا يوجد دور معنوي قيمة الزبون تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_{04}$ : لا يوجد دور معنوي لثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

## رابعاً: منهجية الدراسة:

هناك العديد من طرق البحث التي يمكن استخدامها للإجابة على دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي يمكن أن تكون المناهج المختلطة التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية أنسب طريقة لدراسة هذا الموضوع والإجابة على أسئلة البحث.

فيما يلي كيفية استخدام المنهج متعدد الأساليب في دراسة دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي:



**البحث النوعي:** إجراء مقابلات متعمقة ومناقشات مجموعة التركيز مع الموظفين لمعرفة تصوراتهم وتجاربهم حول كيفية مساهمة إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي. حيث أن الاعتماد على البيانات النوعية التي سيتم جمعها من تلك المقابلات قد يوفر رؤى من شأنها أن تطور فرضيات البحث.

**البحث الكمي:** جمع البيانات باستخدام استبيان مسح يقيس دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء المصرفي تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات حول الأبعاد المختلفة لإدارة علاقات الزبائن مثل كفاءة التنظيم، معرفة الزبون. ثم توزيع وأبعاد الأداء التسويقي مثل المبيعات، الربحية، رضا الزبائن وتوزيع الاستبيان على عينة من الموظفين. ويتم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة مثل تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي.

**دراسات الحالة:** تم إجراء دراسة الحالة باستخدام نهج وصفي يفحص الدور الذي لعبه إدارة علاقات الزبائن بأبعادها (كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون وثقة الزبون في عملية تحسين الأداء التسويقي والناتج المحققة ضمن البنوك محل الدراسة. فقد وفرت دراسة الحالة رؤى متعمقة حول الاستراتيجيات والممارسات التي استخدمتها المنظمة لتفعيل دور إدارة علاقات الزبائن فيما يتعلق بالأداء التسويقي.

في البداية ارتأت الباحثتان أن الاعتماد على المناهج المختلطة هو الأنسب، وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة من أجل الحصول على نتائج متعمقة وأكثر دقة، ونظرا لقلة التعاون من قبل بعض البنوك محل الدراسة، وبسبب الصعوبات التي واجهتهما من طرف سياسة المؤسسة محل الدراسة؛ التي تتسم بالتحفظ الشديد فهي لا تسمح بالاطلاع على التقارير، التي تساعد في تحقيق أهداف البحث النوعي حيث تقدم فقط المعلومات العامة، من أجل الحفاظ على خصوصيتها وسرية المعلومات. وعلى هذا الأساس تعذر القيام باستخدام المقابلة كأداة رئيسية، في دراسة أبعاد النموذج واختبار الفرضيات، واستخدمت في مجالات محدودة فقط من خلال المساعدة في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

وبالتالي من أجل دراسة دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي تم استبعاد أسلوب البحث النوعي واعتمدنا على البحث الكمي وأسلوب دراسة الحالة. وتم استخدام مجموعة الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة، وفيما يلي تبيان لنوعين من البيانات المعتمد عليها:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، تم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام، برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V19 بهدف الوصول إلى الدلالات، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، ذات القيمة والمؤشرات التي تدعم موضوع البحث.
2. **البيانات الثانوية:** قامت الباحثتان بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتهما في جميع مراحل البحث وهو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال البحث الحالي.

خامسا: تصميم الدراسة

1. هدف الدراسة: اختبار صحة أو عدم صحة الفروض.

2. نوع الدراسة: علاقة سببية (ارتباط) لمعرفة دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي.

ولكون الارتباط السببي من بين الأنواع المتعددة للعلاقات السببية التي يمكن أن تحدث ما بين المتغيرات، ومن أجل تحديد العلاقة السببية بين السبب والنتيجة (بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي) تم تحقيق ثلاث شروط أساسية تمثلت في:

✚ وجود ارتباط إحصائي (Statistical Association): إذ توصلت الدراسة الميدانية وجود ارتباط إحصائي قوي ومعنوي

بين السبب والنتيجة (بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي) وتم ذلك من خلال استخدام الإحصائيات وتحليل البيانات.

✚ السببية الزمنية (Temporal Precedence): بدليل وجود تأثير واضح لإدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي

وذلك بعد تبني مدخل إدارة علاقات الزبائن.

✚ استبعاد العوامل الأخرى (Factors Elimination of Confounding): تم استبعاد العوامل الأخرى التي

يمكن أن تؤثر على النتيجة مثل العوامل البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية وغيرها، وذلك عن طريق تحكم الدراسة في جميع هذه العوامل واستخدام تقنيات الإحصاء لتحليل البيانات واستبعاد تأثير هذه العوامل.

✚ التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية)

✚ وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (إطارات وموظفين إداريين) بمجموعة البنوك

محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك).

✚ المدى الزمني: وتم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024

سادسا: أهمية وأهداف الدراسة

1. أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تستمد من أهمية موضوع إدارة علاقات الزبائن كونها مساهمة علمية لفهم الزبائن من منظور تسويقي جديد، في الوقت الذي أصبح الزبون محور عمل واهتمام المنظمات. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في التشجيع على تزويد المنظمات البنكية بالبيانات والمعلومات الدقيقة عن الزبائن، وتحديثها باستمرار لما له من أثر كبير على تطوير أساليب بناء العلاقة مع الزبائن بطريقة تلائم متطلباتهم وبالتالي تحسين مستوى الأداء التسويقي المرتبط بهم.

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساسا إلى التعرف على واقع نظام إدارة علاقات مع الزبائن ومحاولة تقييمه إلى أي مدى توصلت البنوك التجارية محل الدراسة في تغيير ثقافتها في التعامل مع زبائنها وسعيها نحو بناء علاقات طويلة الأمد، كما تسعى للوقوف على مستوى الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، ومحاولة الإشارة إلى أهمية نظام إدارة علاقات الزبائن والدور الذي يلعبه في التأثير على الأداء للبنوك.

## سابعاً: خطة الدراسة

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والتطرق إلى مختلف جوانبه، تم تقسيم البحث إلى فصلين؛ فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي، نورد مضمونهما على النحو التالي:

**الفصل الأول:** بعنوان الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، وقد تضمن ثلاثة مباحث: المبحث الأول تحت عنوان الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن، بينما كان المبحث الثاني بعنوان الإطار النظري للأداء التسويقي، أما المبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي حيث تضمن أبعاد كل من إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي إضافة إلى التركيز على طبيعة العلاقة النظرية بين إدارة علاقات الزبائن بأبعاده والأداء التسويقي.

**الفصل الثاني:** دراسة تطبيقية لمجموعة من البنوك العمومية - بسكرة - والذي ضم ثلاثة مباحث الأول بعنوان لمحة عامة حول البنوك محل الدراسة أما المبحث الثاني فتضمن الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات) والمبحث الثالث الذي يحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

# الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي

**تمهيد**

تواجه منظمات الأعمال اشكالية كيفية تحقيق الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ على البقاء في السوق، ولعل السبيل إلى ذلك تبني مناهج واستراتيجيات جديدة تمكن المنظمة من المحافظة على زبائنها من جهة واستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى ومن بين هذه المناهج البرامج الخاصة بإدارة علاقات الزبائن.

إضافة إلى ذلك فقد أصبح لزاما على المنظمات التحسين في أدائها وفق توجه إداري يعمل بكفاءة عالية ويستجيب لتلك التغيرات حيث يعتبر الأداء التسويقي أحد أهم المداخل التي تعبر على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بأحسن الطرق.

بناء على ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن**

**المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي**

**المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن

تعتبر إدارة علاقات الزبائن استراتيجية أعمال ومنهجاً شاملاً؛ حيث يقوم على جمع مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بالزبائن وذلك بهدف فهم سلوكهم والتأثير عليهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم من أجل تحقيق رضاهم والمحافظة عليهم.

### المطلب الأول: مفاهيم حول الزبون

#### أولاً: تعريف الزبون

يعرف الزبون بأنه:

- ذلك الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء أو الاستهلاك. " (كاسر، 2006، صفحة 96)
  - "شخص مادي أو معنوي يدفع مقابل الحصول على السلع والخدمات بغية تحقيق الإشباع لديه." (سعادي، 2006، صفحة 44)
  - أما كوتلر (KOTLER) فقد ميز بين نوعين من الزبائن: (طالب و الجاني، 2009، صفحة 73)
  - الزبائن الداخليين: هم الأفراد العاملون في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاونون مع بعضهم البعض على أداء الأعمال.
  - الزبائن الخارجيين: هم الذين يتعاملون مع منتجات وخدمات المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية للمنظمة.
  - كما يعرف أيضاً على أنه: "المستخدم النهائي لمنتجات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفصيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراد أو منظمات." (عاطف، 2012، صفحة 88)
  - أما الجمعية الأمريكية للتسويق عرفت الزبون بأنه: "مشتري المنتجات الفعلي أو المتوقع"، أما المنظمة الأمريكية للتنمية فتري الزبون هو: "المتلقي للمنتجات والمستهدف من قبل المنظمات." (نوري، 2016، صفحة 324)
- ويمكن القول أن الزبون لا يعني فقط الفرد الذي يتعامل لشخصه مع المنظمة بل يمكن أن يكون الزبون واحد من الحالات التالية:
- (البكري و طالب، 2015، صفحة 39)

- الزبائن: هم المستخدمين للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة سواء كانوا منظمات أعمال أو أفراد.
- العاملين: إدارة الشركة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار علاقاتها مع العاملين لديها لكونهم الأساس في تقديم الخدمة لتلبية حاجات الزبائن الخارجيين، وهذا ما يبرر بشكل خاص في الشركات الخدمية، حيث يكون العاملون بمثابة الخدمة التي يراها الزبائن بأعينهم.

المشاركون بسلسلة التجهيز: عمليا يمكن القول بأن كل الشركات تشتري وتبيع المنتجات والخدمات باتجاهين، سواء كان مع المصدر (المجهز) أو مع المستلم (الموزع أو المشتري). وهذا ما يستوجب من الشركة أن تقوم ببناء علاقة متينة مع هذه الأطراف الرئيسة في سلسلة التجهيز لكنهم يمثلون المسار الحرج في تحقيق الرضا لدى الزبائن النهائيين.

أصحاب المصلحة الخارجيين: وتتمثل هذه المجموعة بالمؤسسات الحكومية، المنظمات غير الربحية (المدنية)، المنظمات التي تقوم بتقديم التسهيلات لإيصال السلع والخدمات والتي تساهم في تحقيق الشركة لأهدافها.

- ويمكن الإشارة أن هناك فرق بين الزبون والمستهلك: (سبع، 2018، صفحة 100)

فالزبائن هو المصطلح العام لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة.

أما المستهلكون: فهم المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.

ومن خلال مما سبق يمكن تعريف الزبون على أنه أي شخص مادي أو معنوي يقتني بضاعة أو خدمة بهدف إشباع حاجياته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته أو بغرض الإنتاج.

## ثانيا: تصنيف الزبائن

لتصنيف زبائن المنظمة وتحديد بدقتهم عدة اعتبارات يمكن الاعتماد عليها من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز الجهود وتوجيه التعامل مع هؤلاء الزبائن بما يحقق المنفعة للطرفين، وفيما يلي أهم تلك التصنيفات:

### 1. التصنيف على أساس الخصائص الشخصية:

تحت هذا المعيار تم إدراج ستة أنماط شخصية يمكن أن يكون عليها الزبون وهي: (الصميدعي و يوسف، 2002، صفحة 19)

الزبون العاطفي: وهو الذي يتصرف وفق عواطفه، فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

الزبون الرشيد: على عكس الزبون العاطفي، فإن قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.

الزبون الودود: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع ويحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.

الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بالانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات عشوائية.

الزبون الهادئ: يتميز بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

الزبون الخجول: الزبون الذي لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المنظمة.

ويمكن الإشارة إلى عشرة أصناف من الزبائن وفق صفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أنماط الزبون


نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق تعامله
زبون سلمي <i>Passive Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف الزبون هنا بالخجل والمزاجية.</li> <li>- كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة</li> <li>- البطء في اتخاذ القرارات.</li> <li>- إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.</li> <li>- مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته.</li> <li>- ألا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه،</li> <li>- يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته.</li> </ul>
الزبون المتشكك <i>Skeptical Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة.</li> <li>- المهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له.</li> <li>- صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكله وعدم الثقة.</li> <li>- عدم محاورته فيما يدعي ويقول.</li> <li>- كفيف الحوار معه بطريقة تنزيل شكه وعدم ثقته.</li> </ul>
الزبون المغرور المندفع <i>Egotistical Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يبالغ في إدراكه لذاته وهو ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة.</li> <li>- الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة.</li> <li>- يتأثر بسهولة ولا يسأل كثيرا لشعوره بأنه يعرف كل شيء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة إنهاء معاملته بسرعة.</li> <li>- معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم.</li> <li>- الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي.</li> </ul>
الزبون المتردد <i>Indecisive Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه.</li> <li>- لا يتم إجابته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محددة.</li> <li>- إشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.</li> </ul>
الزبون الغضبان <i>Angry Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تميزه بالغضب وإمكانية إثارته بسرعة.</li> <li>- يستمتع بالإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم.</li> <li>- صعوبة إرضائه فأراؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه.</li> <li>- استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب غضبه وتسويتها.</li> </ul>
الزبون المشاهد <i>Just Booking Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصها.</li> <li>- لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يستمتع بالتسوق.</li> <li>- لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يتم تتبع حركاته ومجمل اهتماماته دون إشعاره بذلك.</li> <li>- تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم المنظمة به هو الأفضل.</li> </ul>
الزبون النزوي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار</li> </ul>




<p>القرارات السريعة.</p> <p>- تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي.</p> <p>- يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة ويعد ذلك مضيعة للوقت.</p>	<p><i>Srapjudgement Customer</i></p>
<p>القرارات السريعة.</p> <p>- يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم.</p> <p>- يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار.</p> <p>- يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.</p>	<p>الزبون المفكر الصامت</p> <p><i>Silent Thinker Customer</i></p>
<p>القرارات السريعة.</p> <p>- متصف بأنه إيجابي النزعة ونشيط.</p> <p>- يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين.</p> <p>- محافظ ويقاوم التغيير.</p>	<p>الزبون العنيد</p> <p><i>Dogmatic Customer</i></p>
<p>القرارات السريعة.</p> <p>- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير.</p> <p>- يتصف بالفكاهة والدعابة.</p> <p>- لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.</p>	<p>الزبون الثرثار</p> <p><i>Talkalive Customer</i></p>

المصدر: (طالب، إدارة التسويق، منظور فكري معاصر ، 2014 ، صفحة 127،128)

## 2. التصنيف حسب السلعة:

 **زبون نهائي:** وهو الذي يقوم بعملية الشراء للسلع الاستهلاكية من أجل إشباع حاجاته أو حاجات العائلة.


 **زبون صناعي:** وهو الذي يقوم بعملية شراء السلع الصناعية من أجل استخدامها في العملية الإنتاجية للحصول على سلع


أخرى جديدة. (سبع، 2018، صفحة 101)

## 3. التصنيف حسب أهمية الزبون بالنسبة للمنظمة:

لا يحتل كل زبائن المنظمة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها، ربحيتها، وبناء على هذا المعيار يمكن أن تصنف المنظمة زبائنها إلى

ثلاثة أصناف: (جروة و حوحو، 2010، صفحة 8)

 **الزبون الاستراتيجي:** هو الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو خدمات المنظمة.

 **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية، ولكنه يحتل مكانة هامة في حاجات أولويات وانشغالات المنظمة التي

تسعى لرفعه لمستوى أحسن.

✚ **الزبون الروتيني:** يعرف على أنه الزبون المشكل والذي يتساوى احتمال الاستمرار في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه للعلاقة معها، بمعنى يمكن أن يمثل للمؤسسة فرصة أو تهديد.

4. التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمنظمة: (معزز، 2022-2023، صفحة 67، 68)

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمنظمة عدة أوجه تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين وهما حاجة الزبون إلى العلاقات وحاجة المؤسسة إلى المعلومات، كما هو موضح في الشكل رقم (02).

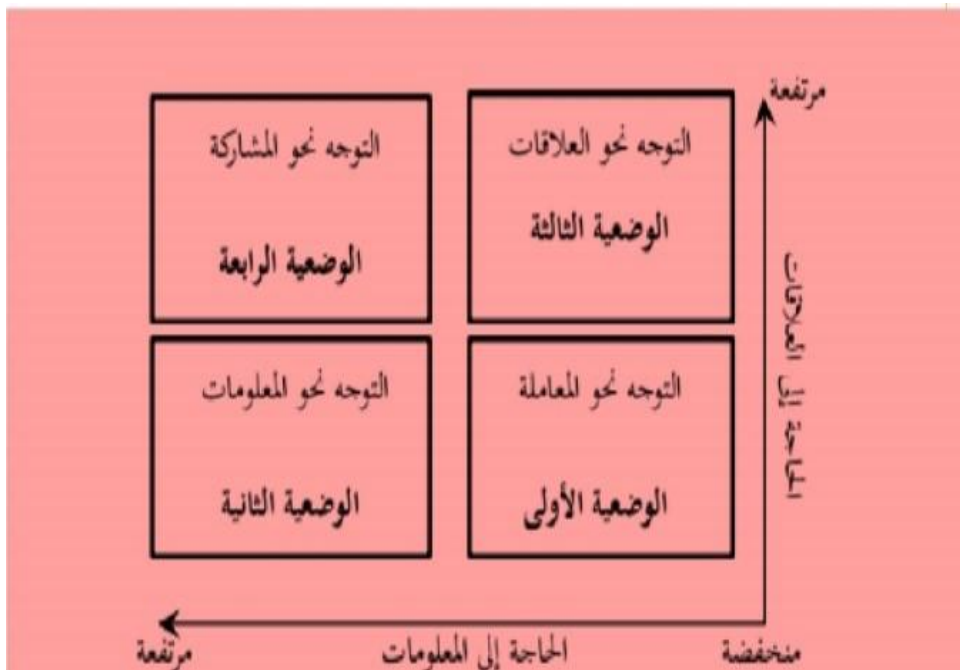
✚ **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المنظمة أو المشاركة في المشروع.

✚ **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شرائها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

✚ **الوضعية الثالثة:** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمنظمة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيةها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

✚ **الوضعية الرابعة:** الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمنظمة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المنظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

الشكل رقم (02): مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: (معزز، 2022-2023، صفحة 68)

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون

#### 1. العوامل النفسية:

##### 1.1 الدوافع والحاجات:

يتفق علماء النفس والسلوك على أنه قد تنشأ مجموعة كبيرة من الأفراد لهم نفس الحاجات، لكن لا يمكن أن تكون لديهم نفس الدوافع للتعبير عما يجول في خواطرهم وأنفسهم. ومن هنا يمكن القول أن التسويق لا يخلق الحاجات وإنما يحركها عن طريق إثارة الدوافع المتعلقة بها. (مولوج، 2013، صفحة 63)

##### 2.1 الإدراك:

هو استقبال الذهن لصور الأشياء، الأفكار، الأحداث كما تبدو وكما تنقله الحواس الخمسة. أي تفسير الأشياء كما يتصورها الفرد وليس كما هي في الواقع. وبهذا ينشأ الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم لنفس المعلومات التي يتم بثها طبقاً للاختلافات الفكرية والمعرفية والشخصية بينهم، وبالطبع لا يستطيع أي واحد منا توجيه الانتباه لكل المثيرات التي تحيط بنا في نفس الوقت. (عنايي، 2003، صفحة 85)

##### 3.1 المعتقدات والمواقف:

من خلال كل من العمل والتعلم يكتب الفرد معتقدات ومواقف حيث تؤثر هذه الأخيرة على سلوكهم الشرائي، حيث يكون المعتقد فكرة وضعية لدى الفرد عن شيء معين. ويمكن أن تبني المعتقدات على المعرفة الحقيقية، أو رأي حقيقي كما يمكن أن تحمل أو لا تحمل تأثيراً انفعالياً، ويهتم المسوقون بالمعتقدات التي يصيغها الناس عن منتجات وخدمات محددة لأن هذه المعتقدات تصنع صور المنتج، والعلامة التجارية التي تؤثر على سلوك الشراء فإذا كانت بعض المعتقدات خطأ وتحويل دون الشراء فعلى السوق أن يباشر في حملة لتصحيحها.

كما أن للناس مواقف خاصة بالدين والسياسة والملابس والموسيقى والطعام وكل شيء آخر تقريباً، فالموقف يصف تقويمات الفرد ومشاعره وميولاته المتسقة نسبياً اتجاه شيء معين أو فكرة معينة، حيث من الصعب تغيير الموقف سواء كان إيجابياً أو سلبياً لأن ذلك يتطلب تعديلات صعبة في مواقف أخرى كثيرة. لذلك يجب على المنظمة توفيق منتجاتها مع المواقف الموجودة بدلاً من محاولة تغييرها مع وجود بعض الاستثناءات. (كوتلر و ارستودج، 2007، صفحة 319)

##### 4.1 التعلم:

يعد التعلم عنصر مهم في العملية الاستهلاكية، حيث يعتبر سلوك المستهلك هو ناتج عن التعلم إلى حد بعيد، تتعلم معظم مواقفها، قيمها، أذواقها، سلوكها وتفضيلاتها ومشاعرها من خلال العديد من المصادر مثل: العائلة، الأصدقاء، الثقافة، وسائل

الإعلام والإعلانات فهي تزود الفرد بتجارب يتعلمها الفرد وتؤثر على نمط حياته فمثلا غالبا ما تتأثر اختياراتنا بشيء نقرأه على الأنترنت. (عبد الله ، 2017، صفحة 96)

ومن وجهة نظر التسويق فإن التعلم يعني كافة الإجراءات والعمليات المستمرة والمنظمة والمقصودة وغير المقصودة لإعطاء أو لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات التي هم بحاجة لها عند شراء ما هو مطروح من أفكار ومفاهيم، سلع أو خدمات وكذا تعديل أفكارهم ومعتقداتهم وأنماطهم السلوكية نحو هذا الشراء أو ذاك. (عبيدات، 2004، صفحة 110)

## 2. العوامل الثقافية

يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة المعارف، المعتقدات، المعايير، القيم، والتقاليد التي يكتسبها الفرد من مجتمع معين وتؤثر الثقافة على الزبون في كل خطوة من خطوات البحث في السوق، حيث تحدد المعايير والضوابط الواجب الالتزام بها، بحيث يمكن القول إن سلوك الزبون ما هو إلا نتاج ثقافة بذاتها، ومن وجهة نظر الاستهلاك تحديدا فإن الثقافة يقصد بها الميراث الاجتماعي، بما يتضمنه هذا الميراث من خصائص مشتركة مثل القيم، العادات، التقاليد، الاعتقادات، الاخلاقيات التي يكتسبها الزبون كعضو في المجتمع. (الجيسي، 2006، صفحة 119)

## 3. العوامل الاجتماعية:

تركز على العلاقات القائمة بين الأفراد في المجتمع، والتي لها أثر قوي على قرارات الشراء وتضم الجماعات المرجعية التي ينتمي إليها الافراد كالأُسرة والأصدقاء وزملاء العمل، والنوادي الرياضية وغيرها، حيث أن نجاح منتجات المنظمة يعتمد بشكل كبير على آراء وتأثير هذه الجماعات على سلوك المستهلك، وعلى تفضيلاته للبدائل المتاحة. لذا على المنظمة أن تستعين بقيادة الرأي في هذه الجماعات للترويج لمنتجاتها، لتمتعهم بالتأثير على قرارات الزبائن. بالإضافة لوضع ودور كل فرد داخل الجماعة المنتمي إليها، فكلاهما له تأثير قوي على قرارات الشراء، لأنه عادة كل فرد يقوم باقتناء منتجات تناسب والوضعية التي يحتلها في المجتمع. (قويدري و قورين، 2016، صفحة 244)

## 4. العوامل الشخصية:

ونقصد بالعوامل الشخصية العمر، الوظيفة، نمط الحياة، الشخصية والتي يمكن شرحها كما يلي: (حلموس، 2017، صفحة 110)

**4.1 العمر:** يشتري الزبون في حياته العديد من السلع والخدمات تختلف تبعا للمرحلة العمرية التي يعيشها وما يعتقده مناسباً له، وعلى المنظمة أن تتعامل مع كل فئة عمرية بأسلوب يختلف عن الفئة الأخرى ويمكن توضيح الفئات كما يلي:

📌 مرحلة الطفولة: من السنة 0 إلى 10 سنوات.

📌 مرحلة المراهقة: من السنة 11 إلى 15 السنة.

مرحلة الشباب: من السنة 16 إلى 30 سنة.

مرحلة الكبار: من السنة 31 إلى 59 سنة.

مرحلة الشيخوخة: 60 سنة فما فوق.

#### 4.2 المنصب أو الوظيفة:

تشير إلى أن الوظيفة التي يشغلها الفرد لها تأثيرها على نوعية السلع والخدمات التي يقوم بشرائها وطبيعة العمل، لذلك تهتم إدارة التسويق عند تحديد أسواقها المستهدفة بمعرفة الوظائف المختلفة لأعضاء قطاعات السوق.

#### 4.3 نمط الحياة:

يشير إلى أن الأفراد يمكن أن يشتركوا في ذات الثقافة الاجتماعية والوظيفة ولكنهم قد يختلفون في أنماط حياتهم. ونمط الحياة الفردي يمكن إرجاعه إلى معيشة الفرد في العالم المحيط به والأنشطة المختلفة التي يقوم بها واهتماماته وآرائه، فنمط الحياة لا يمكن أن يفسر طبيعة الفرد وتفاعله مع البيئة المحيطة به، وعليه فإن المسوقين يبحثون في العلاقة القائمة بين الخدمات والمنتجات وأنماط الحياة لهذه المجموع.

#### 4.4 الشخصية:

تشير إلى الخصائص النفسية المميزة التي تؤدي إلى استجابات تتفق أو تتماشى مع البيئة الخاصة به وتعتبر الشخصية أحد المتغيرات المفيدة في تحليل سلوك الزبون، حيث يمكن أن يقسم أو يصنف الزبائن حسب أنواع الشخصية التي يتميزون بها وفي هذا الصدد يمكن إيجاد علاقات الارتباط بين تلك الأنواع من الشخصيات وقرارات اختيار بعض المنتجات أو العلامات التجارية بحيث يمكن للقائمين على التسويق الاستفادة من السمات المختلفة لشخصية الزبون في تحديد الخدمات والمنتجات والعلامات التي يقوم بشرائها.

#### المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن ومفهومها

##### أولاً: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن

#### 1. نشأة إدارة علاقات الزبائن

يعود تاريخ نشوء إدارة العلاقة مع الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المنظمات آن ذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز العملي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه باستراتيجية دفع التكنولوجيا. (جلاب و العبادي، 2010، صفحة 695)

وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة، ومع اشتداد المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المنظمة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة، وبذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يلبى هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما يسمى باستراتيجية سحب السوق ولذلك توجه هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون بهدف الحصول على رضاه وكسب ولاءه وتحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المنظمة القائمة على ( ربح - خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المنظمة، وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقة الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمنظمة فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي. (شاهد و دفور، 2016، الصفحات 128-143)

## 2. تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن

لقد مر تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون بعدة مراحل وفقاً لتطور فلسفة التسويق المعاصر، ويمكن النظر لهذه المراحل من خلال تطور مفهوم التسويق كما يلي:

### المرحلة الأولى: التسويق الواسع (علاقة المنظمة مع مجموعة كبيرة من الزبائن)

إن علاقة المنظمة بمجموعة كبيرة من الزبائن يمثل المحاولات الأولى للمنظمات نحو بناء علاقات تفاعلية مع الزبائن. ذلك باستخدام معايير تقييم واقعية وقد أحدثت هذه المفاهيم نجاحات عديدة ساهمت في تجاوز الأزمة التي حلت بالمفاهيم التقليدية، وأطلق العنان لزيادة الفكر التسويقي الحديث واختياره لمفاهيمه الجديدة، كل ذلك من خلال بناء علاقة غير مباشرة، حيث تم ربط أقسام التسويق الحديثة بجمهور واسع من الزبائن، وباستخدام وسائل الاتصال التي اعتمدت على قيادة حملات ترويجية كان لها الأثر الإيجابي الواضح على أرقام المبيعات والحصة السوقية، إلا أن هذا النجاح سرعان ما باء بالفشل نتيجة الوعود الكبيرة التي قدمت من المنظمات لزبائنهم عن طريق حملاتها الترويجية وضعف الخدمات المقدمة، وكذلك نتيجة اتساع حدة المنافسة بين المنظمات. (السعود، 2014-2015، صفحة 12، 13)

### المرحلة الثانية: التسويق المستهدف (علاقة المنظمة بمجموعة من الزبائن)

إن انعكاسات التطورات الهائلة في جميع مجالات التكنولوجيا والاتصال أثر على بيئة الأعمال وأدت لقيام منظمات الأعمال وإدارة تسويقها لتوجه الجهود التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات وتفضيلات لقطاعات سوقية محدودة والذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف، وقد حقق هذا التوجه والاستراتيجيات المعدة لتنفيذه نجاحات أكبر من التوجه السابق في المرحلة الأولى، إلا أنه لم يؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، أو لتسويق العلاقة إلا أن هذا التوجه سرعان ما تعثر بسبب:

- عدم وجود رؤيا استراتيجية واضحة لدى منظمات الأعمال حول كيفية إقامة علاقات زبون طويلة الأمد بشكل يمكن الاحتفاظ به كزبون دائم. أي لا توجد رؤيا لتطبيق مفهوم تسويق العلاقة.
- ضعف قدرة المنظمات على تقديم مزيج تسويقي يحقق الرضا للزبائن.
- عدم قدرة المنظمة على فهم أن التغييرات البيئية انعكست على حاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن وتنوعها مما عجزت المنظمات عن تحقيقه الأمر الذي يساعد لظهور مرحلة ثالثة. (الصميدعي و ردينة، تسويق الخدمات (ط 2)، 2014، صفحة 137)

### المرحلة الثالثة: علاقات الزبون (علاقة المنظمة مع الزبون)

إن ظهور هذه المرحلة كان مسألة ضرورية نتيجة للتطورات التكنولوجية والاتصالات وما افرزته من وسائل اتصال إلكترونية حديثة (شبكة الإنترنت)، أدت إلى إحداث تغير جوهري في توجهات المنظمات كان أساسها تبني فلسفة تسويقية جديدة جوهرها إقامة علاقات متطورة وطويلة الأمد مع الزبون، مما أدى لظهور مفهوم (تفاعل واحد إلى واحد) كان لرغبة المنظمات في تعميق علاقاتها مع زبائنها، ومن بين أسس هذا التوجه نجد:

- جذب الزبائن من خلال ما تقدمه المنظمة من مزيج منتجات متطورة تتوافق مع رغبات الزبائن.
- زيادة رضا الزبائن ثم ولائهم من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم، لأنهم يمثلون أساس ربحية المؤسسة.
- محاولة تطوير الوسائل اللازمة لزيادة فعالية الأنشطة التسويقية بالأخص الترويجية منها، وذلك بهدف جذب واختيار الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة.
- الفهم العميق لتفضيلات الزبائن والعمل على تقديمها بجودة تتناسب مع ما يرغبون به.
- محاولة خلق الولاء للزبائن عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين، مع مزيج تسويقي دائم يحقق الرضا للزبائن ومن ثم الولاء.
- محاولة زيادة المبيعات بشكل يحقق الاستقرار لإيرادات المنظمة.

إن هذا التوجه يسعى لتحقيق أفضل درجة من التوافق والانسجام والتفاعل بين توجهات المنظمة وطموحات الزبائن، من خلال إقامة علاقة مباشرة مبنية على الفهم الصحيح لحاجات ورغبات الزبائن. (سبع، 2018، صفحة 118، 119)

### ثانيا: مفهوم إدارة علاقات الزبائن

- تناولت الدراسات السابقة جوانب مختلفة لإدارة علاقات الزبائن من خلال تعاريفها المتعددة التي أوردتها فعرها:
- ( Sawhney & Zabin ) على أنها "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون." ويرأي (Srinivasan & Moorman) إدارة علاقات الزبائن هي "النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجه المنظمة الذي يهدف إلى بناء علاقات مرحة معه من خلال استخدام التسويق التفاعلي والمبيعات والخدمات." (الحاميد، طويقات، و حدادين، 2015، صفحة 12)

- وعرفها (Kotler) "عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات المفصلة والدقيقة المتعلقة بكل زبون على حدة، وإدارة كل لحظات الاتصال مع الزبائن بدقة وعناية، وذلك من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمنظمة." (ناظر، 2017، صفحة 28)
- إدارة علاقات الزبائن **بالمفهوم الضيق** هي "نشاط إدارة قاعدة بيانات العملاء وتشمل بهذا التعريف، إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء الأفراد، وإدارة نقاط تماس العميل بعناية بهدف تعظيم ولاء العميل" أما **بالمفهوم الواسع** فهي "عملية شاملة لبناء علاقات عميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضا ممتازين للعميل، وتعامل مع كل أوجه الحصول على العملاء، والحفاظ عليهم وتنميتهم." (كوتلر و ارمستروذج، 2007، صفحة 77)
- كما تعرف بأنها " استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والزبائن تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم." (الشرايعه، 2010، صفحة 18)
- ومن مدخل التكنولوجيا تعرف إدارة علاقات الزبائن على أنها "الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون." (بالي و عرقوب، 2016، صفحة 197)
- ويصفها Rashmi بأنها "كل ماتفعله المنظمة للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد." (البجاري، 2018، صفحة 281)
- أما مجموعة الدراسات والأبحاث العالمية (Gartner) ذهبت لخطوة أبعد حيث وصفت CRM كونه "مقدرة استراتيجية التجارة للوصول إلى تعظيم إيرادات الربحية والحفاظ على رضا الزبون من خلال تنظيم قطاعات الزبائن وتعزيز سلوكياتهم والتركيز على جميع العمليات التي تستهدف الزبون." (العراي و بوسهمين، 2018، صفحة 200)
- بناء على ما تقدم من تعاريف، يتضح أن إدارة علاقات الزبائن تمثل استراتيجية عمل شاملة ومتكاملة تقوم على أساس استخدام التكنولوجيا الحديثة في جمع وتحليل مختلف بيانات الزبائن وبناء علاقات تفاعلية شاملة معهم بهدف كسب رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم.

### المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبائن الأهمية، الأهداف، الخصائص والعوامل المؤثرة فيها

#### أولاً: أهمية إدارة علاقات الزبائن

تظهر أهمية إدارة علاقات الزبائن من خلال المنافع والايجابيات التي تحققها لكل من المنظمة والزبون على حد سواء ويمكن تلخيصها كالآتي:

#### 1. أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للمنظمة

تتبنى المنظمات منهج إدارة علاقات الزبائن لأهميتها في تحقيق ما يلي: (مير، عريوة، و زغبة، 2018، صفحة 46)

زيادة الاحتفاظ بالزبائن بالاستناد إلى تعزيز الرضا كنتيجة للاستجابة العالية.

تحديد الزبائن الرئيسيين أو الأكثر ربحية ومعاملتهم وفقاً لقاعدة 20-80 أي أن 20% من الزبائن يحققون ما

نسبته 80% من إيرادات المنظمة، وعليه لا بد أن يتلقوا معاملة خاصة.



- ✚ تقليل تكاليف التسويق بواسطة تطوير حملات تسويقية فعالة، مؤثرة ومستهدفة.
- ✚ تشجيع الزبائن على شراء المنتج من خلال عرض منتجات إضافية ومتعددة لزيادة البيع.
- ✚ تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات والارباح، وتفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- ✚ تمكن المنظمة من ترشيد التكاليف بالفهم الجيد لاحتياجات الزبائن باستخدام قنوات الاتصال التي يفضلونها.
- ✚ العلاقة التسويقية مع الزبون بالتركيز على الاتصالات والأداء التسويقي للفترات السابقة مع الزبائن فيما يتعلق بالتنبؤ في المبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة لأغراض التفاعل الحالي.

## 2. أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للزبون : (قحموش، 2012، صفحة 34)

- ✚ الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها.
- ✚ العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعده في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الأحيان.
- ✚ التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.

### ثانياً: أهداف إدارة علاقات الزبائن

هناك اهداف كثيرة ومتنوعة لإدارة علاقات الزبائن تعددت بتعدد آراء وتوجهات الكثير من الكتاب والباحثين، لكن هناك اتفاق كبير فيما بينهم على تبويب هذه الأهداف في ثلاث أقسام رئيسية وهي:

#### 1. رضا الزبون:

تكتسب المنظمة زبائنها عن طريق ارضائهم ومن هنا عد الباحثون رضا الزبون مهمة أساسية ينبغي على المنظمات أن تعمل على تحقيقها وذلك من خلال تحقيق التوافق بين توقعات الزبون والمنظمة والتأكيد على أن طلباتهم تم تلبيتها بصورة كاملة اذ على المنظمة ان تتجه لأخذ رأي زبائنها بعد الشراء لاكتشاف نقاط الضعف لديها من أجل ادخال التحسين الفوري على المنتجات بناء على طلب الزبائن ومقترحاتهم بما يزيد من رضا الزبائن ومشترياتهم ومن خلال قيام المنظمة بتحقيق رضا الزبائن بكفاءة وفعالية تستطيع أن تخطو خطوة متقدمة. (عباس و الجنابي، 2017، صفحة 44)

وقد عرف الرضا على أنه "مشاعر تعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يتوقعه منها." (الصحن و أحمد ، 2007، صفحة 92)

ويمكن تحقيق رضا الزبون من خلال ثلاث خطوات أساسية هي: (طاهر، 2006، صفحة 76)

- ✚ فهم حاجات الزبون: يتوجب على المنظمة أن تكون على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لها معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة وكخطوة أساسية في صياغة نظام قياس رضا الزبون.

التغذية العكسية للزبون: تتمثل هذه الخطوة في الطرق والأساليب التي تستعملها المنظمة لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال استعمال آليات مختلفة كنظام الشكاوى، المقترحات، مسوحات رضا الزبون... إلخ.

القياس المستمر: فالخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل في قيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضى الزبون الذي يقدم اجراء لتتبع رضا الزبون طول الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين، إذ يتيح لها معرفة التغييرات الحاصلة في آراء الزبائن ورضاهم باستمرار، مما يمكنها من وضع خطط لتحسين أدائها.

## 2. تحقيق ولاء الزبون

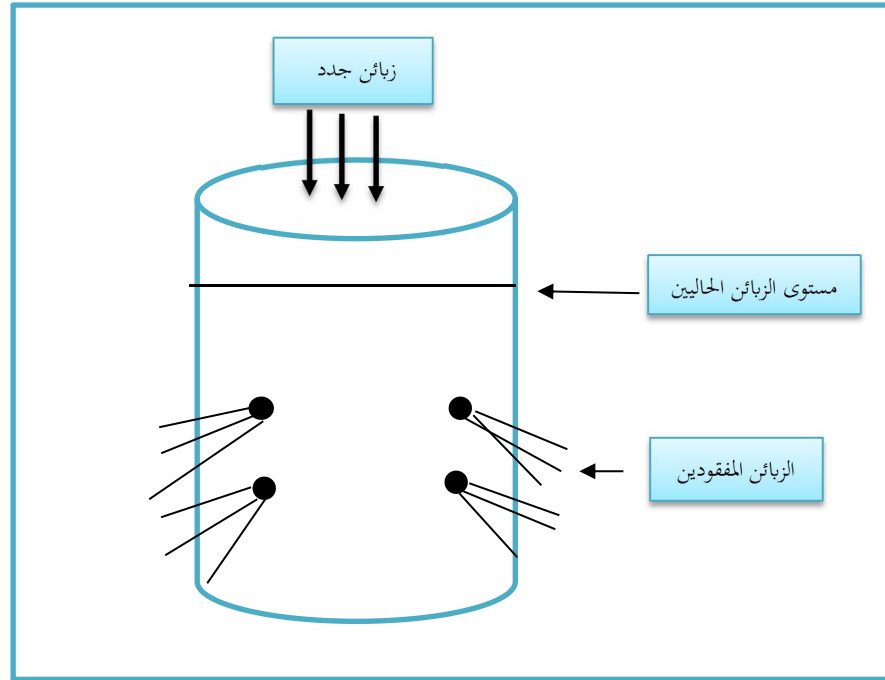
يعد ولاء الزبون الركن الأساسي في نجاح المنظمة، ويمكن للمؤسسة أن تواجه أغلب المنافسين في السوق من خلال تحقيق ولاء الزبون لها، فضلا عن زيادة مبيعاتها وتحسين سمعتها وخفض تكلفة اكتساب زبائن جدد لها.

وفي نفس السياق، نشير إلى أن المنظمات بدأت تدرك خطورة فقدان عملائها وتحويلهم لمؤسسات أخرى، إذ أصبحت تأخذ بعين الاعتبار تقييم حصة فقدان زبائنها، أي تقييم حجم المبيعات الضائعة (المتوسط السنوي) بالنسبة لكل زبون بالنظر إلى مشترياته الإجمالية خلال الفترة التي قضاها في الشراء ثم يضرب هذا المتوسط في عدد السنوات التي كان من الممكن أن يشتري فيها طيلة علاقته مع المؤسسة. ولتفادي ذلك، ينبغي على المنظمات أن تراقب النقص الحاصل في زبائنها وتبحث عن الأسباب لمعالجتها. (رقاد، 2021، صفحة 49)

ومن خلال الشكل (03) يتبين لنا بأن المحافظة على مستوى المياه ثابتا، يتطلب إضافة مياه جديدة لتحل محل المياه المتسربة. ولذا فمن المنطقي منع تسرب الماء من البداية، من خلال الاستثمار في استخدام دلو أفضل لا يتسرب منه الماء، وبالمثل إذا كانت المنظمة تهدف للاحتفاظ بعدد ثابت من الزبائن فإنه من الأسهل عليها تجنب فقدان الزبائن الحاليين باتخاذ التدابير اللازمة من البداية، وبالتالي لن تضطر إلى البحث عن زبائن جدد وبتكلفة أعلى.

وعلى ضوء ما تقدم يمكننا القول إن خلق وتقديم قيمة أعلى للزبائن من التي تقدمها لهم المنظمات المنافسة، وبالشكل الذي يضمن رضاهم وولائهم يلعب دورا كبيرا في توطيد علاقة المنظمة بزبائنها على المدى الطويل وعدم فقدهم، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن.

الشكل رقم (03): نموذج الدلو ذو الذقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسريحهم



المصدر: (أريان ، 2009 ، صفحة 435)

### 3. خلق القيمة للزبون:

أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات إلى الدفع بالعديد منها إلى التركيز على خلق وتقديم قيمة للزبون أفضل من المنافسين. ويعود بداية ظهور مصطلح قيمة الزبون إلى فترة الانتقال من شعار الزبون إلى توظيف العلم في تحديد حاجاته ورغباته وتبليتها بالطريقة المثلى، أي عند بداية الاهتمام بتحقيق الجودة في منتجات المنظمة. وتعرف القيمة المدركة للزبون بصفة عامة على أنها: الفرق بين المنافع التي تحصل عليها الزبون من استخدام المنتج وتكاليف الحصول عليه مقارنة بالمنتجات المنافسة. (رقاد، 2021، صفحة 48)

فالزبون يواجه تشكيلة مذهلة ومحيرة من المنتجات ليختار منها، فيشتري من الشركة التي تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون حيث يقوم بتقييم الاختلافات بين كل المنافع وكل التكاليف الناتجة من منتجات الشركات ومن ثم مقارنتها مع عروض المنافسين. وأمام زيادة وعي الزبائن مقابل الخيارات المتعددة من المنتجات فإن الشركة تستطيع التفوق فقط بضبط عملية الوصول إلى القيمة واختيار وتقديم وتناقل أفضل قيمة. (درمان، 2012، صفحة 137)

وعليه فقيمة الزبون هي الفرق بين ما يأخذه الزبون وما يقدمه للمنظمة، إذ يحصل على المنتجات والفوائد ويتحمل التكاليف وذلك كما تبينه المعادلة التالية: (حلموس، 2017، صفحة 144)

الأرباح / التكاليف = القيمة = الأرباح الوظيفية + الأرباح الاجتماعية (العاطفية) / (التكاليف المالية + تكاليف الوقت + تكاليف الطاقة + التكاليف المادية).

فمن خلال المعادلة تستطيع المنظمة تعظيم القيمة المسلمة للزبون إما برفع الأرباح، تخفيض التكاليف، رفع الأرباح وتخفيض التكاليف، رفع الأرباح أكثر من التكاليف أو خفض الأرباح مع تخفيض أكثر في التكاليف.

ثالثا: خصائص إدارة علاقات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

## 1. خصائص إدارة علاقات الزبائن: (البحاري، 2018، صفحة 282)

لإدارة علاقات الزبائن مجموعة من الخصائص لخصها كل من (Murillo & Anrobi) في الآتي:

التوجه: الاهتمام الجدي بالتوجه نحو الزبون.

الوسائل: استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات.

المعلومات: كل البيانات الممكنة عن الزبون.

الهدف: تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها.

دور العاملين: تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة.

## 2. العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن:

اقترح كل من Payne & Frow وجود أربع ركائز أساسية داعمة لإدارة علاقات العملاء، يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة على إدارة علاقات العملاء وهي:

الاستراتيجية: تعني النظرة الشمولية لرؤيا إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للعميل من خلال التعرف عليه وعلى رغباته وحاجاته من خلال البيانات المتعلقة بالعميل وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة للعميل. ( بن الحبيب ، 2017 ، صفحة 35)

التكنولوجيا: تشمل استعمال أنظمة تكنولوجيا حديثة وكتكاملة في المؤسسة شرط أن يتم الاخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات العملاء والعاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المؤسسة. (نزال ، 2019 ، صفحة 15)

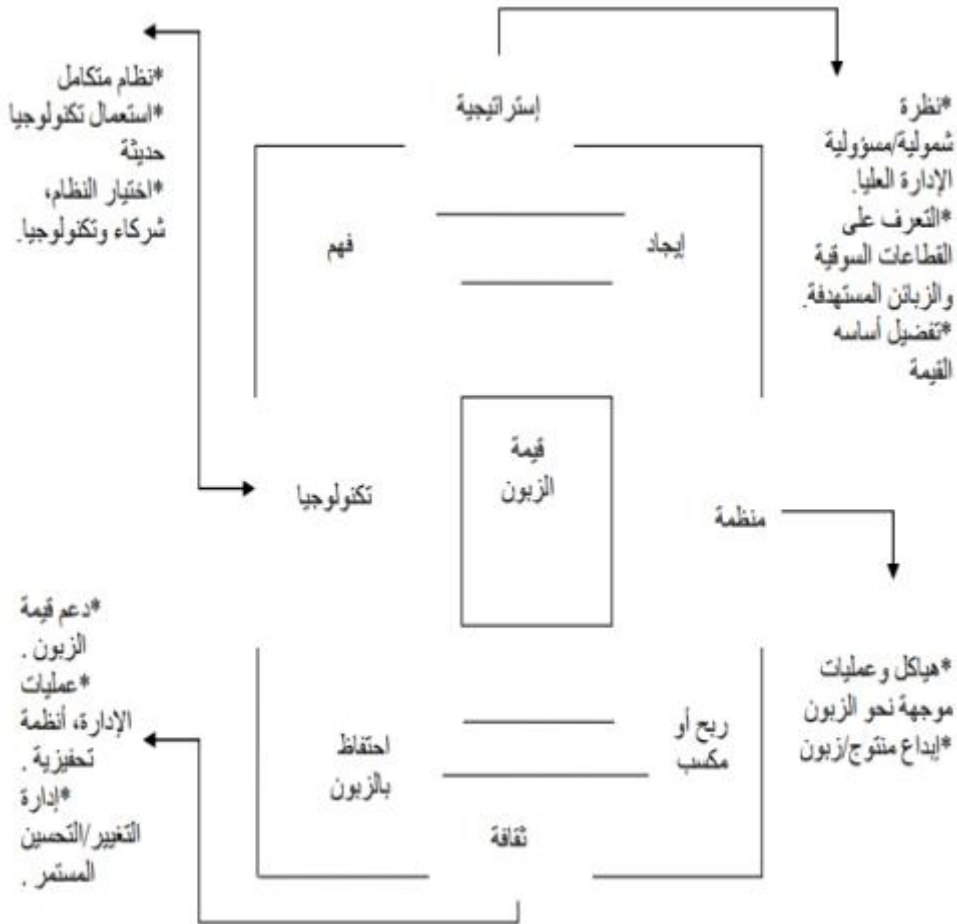
فضلا عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عمليا وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها، وهذا يحدث في المنظمات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخليين في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لان هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول. (الشرابية، 2010، صفحة 19)

ثقافة المؤسسة: تتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، إذ تلعب دورا مهما في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو في الخارج لدعم العميل وإيجاد قيمة له. (غالام و قريشي، 2011، صفحة

149) لذلك فإن تسيير العلاقة مع الزبون شكل ميزة تنافسية الكثير من المنظمات الكبرى التي نجحت، فالزبون هو ببساطة أكثر أولوية من التكنولوجيا أو الإدارة في تخفيض أسعار التكلفة، فهناك منظمات أسست تفوقها على إبداع خدماتها بدلا من التكنولوجيا، فالخدمة أو المنتج المقدم والقدرة هي استراتيجيات تهدف إلى ربح زبائن أوفياء وتأمين نمو منتظم على المدى الطويل للمداخيل وإدامتها، فالكثير من المنظمات الرائدة اعتمدت بكل بساطة على حسن تسيير علاقاتها مع زبائنهم، خصوصا بعد البيع أين تفتنت المنظمة إلى فكرة أن البيع يبدأ فعلا بعد البيع وليس قبله. (قحموش، 2012، صفحة 48)

🌈 هياكل المؤسسة وعملياتها: تتضمن جميع الهياكل التنظيمية والعمليات التي تعتمد عليها المنظمة، خاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو العميل، والمتضمن تقديم منتج إبداعي يحقق الربح للمنظمة، كما يوضح الشكل رقم 04: (الطائي و العبادي ، 2009، صفحة 157)

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: (الطائي و العبادي ، 2009، صفحة 157)

المطلب الرابع: مراحل ومستويات إدارة علاقات الزبائن

أولاً: مراحل إدارة علاقات الزبائن

حددت العلاقة مع الزبون كما رآها ستون وآخرون بسبعة مراحل كما هي مبينة في الشكل رقم (05): (الزيادات و العوامر، 2012، الصفحات 290-292)

1. **مرحلة جذب الزبون:** حيث يتم تشخيص الزبون المناسب وفقاً لمعايير الزبون التي تنسجم مع تصورات المنظمة، وتعمل بعد ذلك في محاولات لجذبه باستخدام الطرق المختلفة مع تشجيعه على التردد عليها.
2. **مرحلة الإجابة على تساؤلات الزبون:** حينما يتردد الزبون على المنظمة، يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تعد الإجابة عليها في غاية الأهمية إذ أن التعثر في الإجابة على تساؤلات الزبائن قد يؤدي إلى رسم صورة غير مناسبة عن المنظمة مما يجعلهم لا يقبلون عليها ويصابون بخيبة أمل وإحباط والعكس بالعكس تماماً، وتمتاز هذه المرحلة بكونها قصيرة ولكنها على قدر من الأهمية.
3. **مرحلة الترحيب بالزبون:** يقدم الزبون حين تردده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كثر بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج.
4. **مرحلة تبادل المعلومات:** تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المنظمة والزبون، إذ يتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة والذي هو بصدد طلبها، كما أن المنظمة ستكون على علم بما يحمله الزبون من رغبات وطموحات وقدرات في الدفع وطبائع وأمانة الزبون.
5. **مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة:** تتم إدارة العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات وطلبات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد وقد تتسم هذه المرحلة بالمثالية، إذ قد لا يصل إليها كافة الزبائن.
6. **إدارة المشكلات:** قد تظهر أثناء التعاملات بين المنظمة والزبون بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة، وعلى المنظمة استثمارها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة في هذا المجال واستحضار خزين الخبرات والمهارات بهدف التمسك بالزبون وبعكسه سيغادر الزبون إلى منافس آخر.
7. **استعادة الزبون:** إن إدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرتها في استخدام المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون أو فيما يتعلق بالمعلومات والمعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المنظمة.

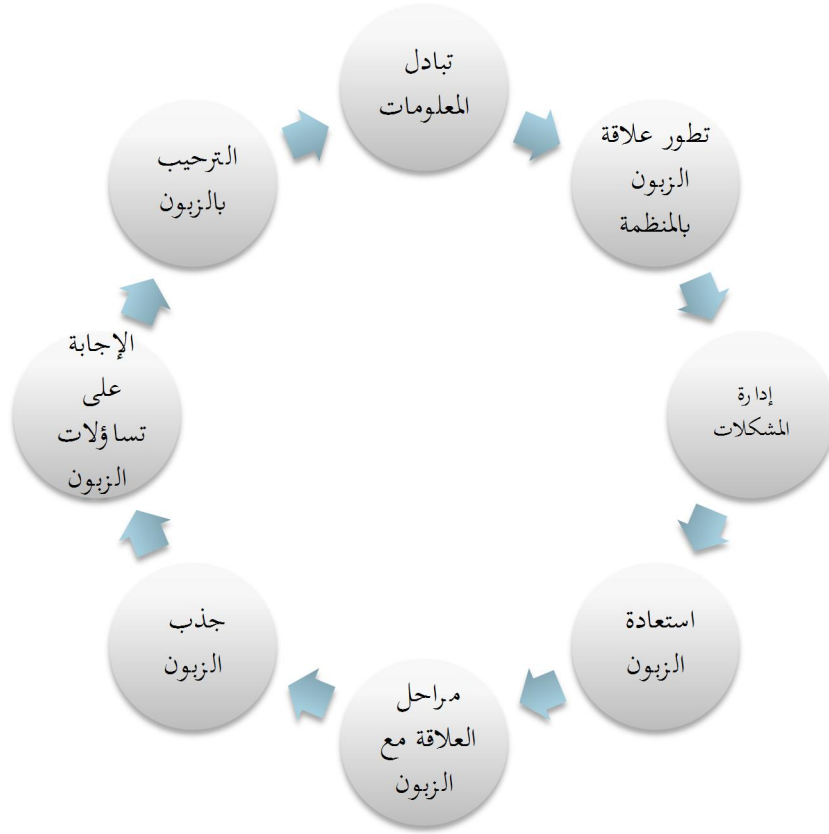
ورأى (Edelstein) بأن مراحل علاقة المنظمة بالزبون وفقاً لفلسفة إدارة علاقات الزبون على أنها تركز على دورة حياة الزبون، إذ تمتلك دورة حياة الزبون ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة اكتساب الزبون.

2. زيادة قيمة الزبون.

الاحتفاظ بالزبون الجيد.

الشكل رقم (05): مراحل إدارة علاقات الزبون



المصدر: (معروز، 2022-2023، صفحة 93)

## ثانياً: مستويات إدارة علاقات الزبائن

تتم إدارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة ولكنها متكاملة حيث أن كل مستوى أساسي لنجاح تطبيق المفهوم في المستويين الآخرين، والمستويات هي:

### 1. الإدارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبائن:

وهي تمثل المستوى الأول حيث يتم فيه التركيز على تطوير ثقافة المنظمة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى إلى اكتساب والحفاظ على الزبائن المرشحين من خلال خلق وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين. هذه الثقافة تنعكس بشكل مباشر في السلوك القيادي للمنظمة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والاستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه إرضاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم بهدف الحصول على ولائهم. (التميمي، 2010، صفحة 25)

## 2. الإدارة العملية للعلاقة مع الزبائن

وفي هذا المستوى يتم أتممة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل الإلكتروني مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والإيميل والرسائل القصيرة حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمدوب المبيعات المناسب في الوقت المناسب، كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء الخدمات حيث توفر معلومات مهمة عن الزبون والتي تسهل عملية تواصله بالموظفين مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون. (بن حمو ، 2016، صفحة 21)

## 3. الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن

وفي هذا المستوى يتم تحليل البيانات المرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبائن، الشركاء أو الموردين بهدف تكوين نماذج للسلوك، والمساهمة في التقسيم الكلي أو الجزئي لأصناف الزبائن، والتنبؤ بحجم رقم الاعمال. تركز إدارة علاقات الزبائن التحليلية على تكنولوجيات ذكية توفر للمنظمة أرضية تمكنها من اتخاذ القرار التسويقي. (معاش ، 2019-2020، صفحة 23)

من وجهة نظر الزبون فإن إدارة علاقات الزبائن التحليلية توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لديه. بينما من وجهة نظر المنظمة، فإن إدارة علاقات الزبائن التحليلية تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، وتزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم. (التميمي ، 2010، صفحة 26)

## المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

## المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

## أولاً: مفهوم الأداء ومكوناته

## 1. مفهوم الأداء

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




هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها ما يلي:

- تعرفه المنظمة العالمية للتقييس (ISO9000) إصدار 2000 بأنه: "يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج؛ أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة". (بلعجوز و أحمد ميلي ، 2016، صفحة 319)
- ويعرف Mille and Bromily الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام الموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (البرواري و النقشبندي، 2013، صفحة 223)
- ويضيف الكاتبان Miller et Bromily بأن الأداء: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية؛ واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (عداي ، 2000، صفحة 231)
- "المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة محددة؛ ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية؛ أو تلك التي تربط الانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية". (الجمالي، 2012، صفحة 27)
- كما يمكن تعريفه بأنه: "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة". (الريبيعي ، المحاميد ، الشيخلي، و العدوان ، 2014، صفحة 281)
- ومن وجهة نظر A.Kherakhem فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة؛ بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". (معزز، تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق: دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، 2022-2023، صفحة 04)
- ومن خلال مما سبق؛ يمكن تعريف الأداء بأنه الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

## 2. مكونات الأداء

يتكون الأداء من خمس مكونات أساسية هي: (مغزي لعراقي، 2024/2023، صفحة 71، 72)

 **إشراك العاملين:** ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين القدرة على عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات؛ إذ أن معظم المنظمات التي لا تعطي فرصة لإشراك العاملين في اتخاذ القرار تعتقد أن العامل يجب أن يقوم بعمله فقط دون أن يتدخل في أمور هي من اختصاص الإدارة؛ وهناك منظمات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق الاقتراح؛ ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية؛ وحلقات الجودة في حال تم اختيار أحد العاملين كمثل عن زملائه؛ وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعمل على زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه بشكل مستمر.

إدارة فرق العمل ذاتيا: والمقصود هنا تمكين فرق أو مجموعات العمل من اتخاذ القرارات حول عملية التخطيط

وسير العمل؛ وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية؛ ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

- أهمية استثمار معرفة العاملين وخبراتهم في المنظمة وتنظيمها.

- حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم؛ والتي تولد وتبني التنافسية العالية لديهم.

الموارد التكنولوجية المدمجة: ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة؛ والتي تعمل على تقديم خدمات

أفضل للعملاء؛ وتوفير اتصالات فعالة بين المنظمة والمجتمع المحلي؛ وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم؛ حيث

أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم؛ وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام والمنظمة بشكل خاص

يحسب على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع.

التعلم التنظيمي: تحدثت العديد من الدراسات حول أهمية التعلم التنظيمي أو التعلم داخل المنظمة؛ وهو ما

يعرف بمدى توفر المعلومات داخل المنظمة؛ حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التغيرات الدائمة؛ وتتم هذه

العملية من خلال تبادل المعلومات بين المنظمة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل المنظمة

وتصبح التقاليد لا معنى لها؛ خصوصا عندنا يتم تشارك المعلومات بين جميع المستويات في المنظمة.

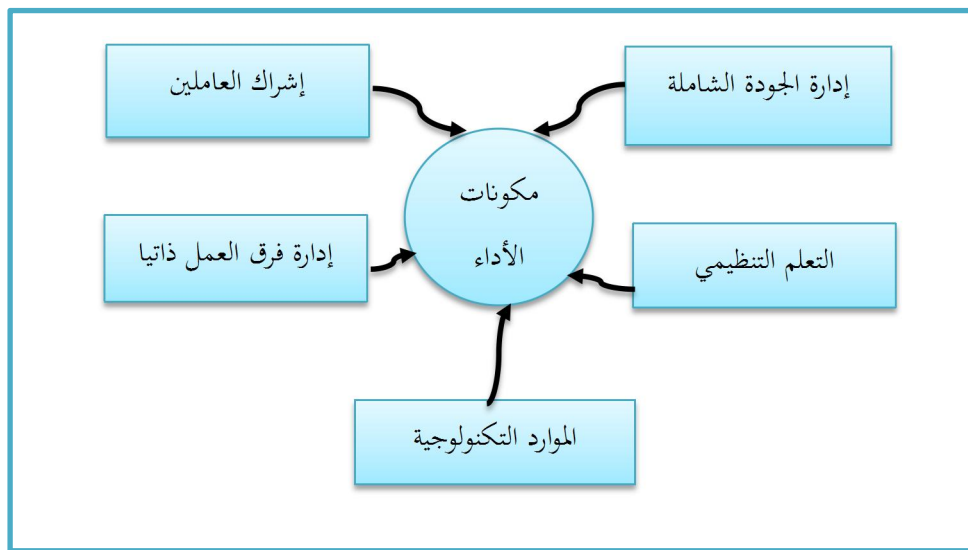
إدارة الجودة الشاملة: تهدف عملية إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار

عملية التحسين وجمع احتياجات المستفيدين من أجل خدمتهم؛ حيث أصبحت المنظمات تعتبر إدارة الجودة الشاملة

مدخل تكاملي؛ من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم.

والشكل رقم (06) يوضح مختلف هذه المكونات

الشكل رقم (06): المكونات الخمس للأداء



Source : (John, James, & Richard, 2002, p. 79)

ثانياً: ماهية الأداء التسويقي

### 1. مفهوم الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي الجيد جزءاً من الأداء الكلي للمنظمة لكونه يمثل النتائج التي توصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة واستمراريتها؛ إذ يعد الأداء التسويقي مفهوماً جوهرياً في إطار أدبيات الإدارة؛ لما له من ارتباط وثيق بوجود المنظمة وفعاليتها وفي تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والتكيف والنمو؛ وهذا ما يجعلها تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي؛ وذلك من خلال خفض الكلف والابتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين الجودة والإنتاجية من أجل زيادة قدراتها التنافسية. (بعبوش و بيشاري، 2020، صفحة 425)

-عرفه Kotler & Armstrong على أنه: "مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها بهدف تحقيق مزايا تنافسية". (الطويل و العابدي ، 2013 ، صفحة 116)

-أما Schramm-Klein & Morschett فينظران إلى الأداء التسويقي على أنه "نتيجة للأنشطة التسويقية الناجحة التي تحقق إيرادات من خلال زيادة حجم المبيعات أو رضا الزبائن". (الطائي و أبو طيبخ، تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في أداء التسويقي لشركات التأمين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة التأمين العراقية بغداد، المجلد 01 (العدد 60)، 2021، صفحة 47)

-وينظر للأداء التسويقي بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بتوظيف ما تملكه من معرفة تسويقية شاملة من خلال تفعيل العمليات التسويقية المبنية؛ على المعرفة بمنظور استراتيجي والتي من شأنها تحقيق رضا الزبون وترسيخ الولاء لديه؛ وتنفيذ استراتيجيات من أجل البقاء والاستمرار في بيئة أعمالها". (ضواوية، 2019، صفحة 68)

- كما يوصف على أنه: "المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة". (أحمد، عرفه، هدي، و مجاهد ، 2020 ، صفحة 183)

مما سبق يمكن القول أن الأداء التسويقي يركز على الوظيفة التسويقية لتحقيق الأهداف التسويقية؛ كما أنه يندرج ضمن سعي المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها العامة المتمثلة في البقاء والاستمرار.

### 2. أهمية الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي مؤشر هام لتحديد مدى نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها؛ إذ أن استمرار ونمو المنظمة في تقديم منتجات جديدة؛ وتويعها؛ ودخول أسواق جديدة؛ يعتبر مؤشراً جيداً للأداء التسويقي والعكس صحيح. ويمكن توضيح أهمية هذا الأخير من خلال: (مرعي ، 2014 ، صفحة 110، 11)

التعرف على مقدار ما أنجز من أهداف المنظمة.

توفير معلومات لمختلف المستويات الإدارية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية واقعية.

يساعد المؤسسات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.

تحدد الموارد البشرية الكفؤة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة ووضعتها في المواقع المهمة والمناسبة لها.

التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.

تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.

يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.

ويرى Venkatram & Ramugam أن أهمية الأداء التسويقي تظهر في ثلاث أبعاد هي: (حافظ و عبد الرزاق، 2017،

صفحة 116)

**البعد النظري:** المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء كانت بشكل مباشر أو ضمني.

**البعد التجريبي:** يتحقق هذا البعد عن طريق استعمال الدراسات والبحوث.

**البعد الإداري:** يتحقق عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي.

**المطلب الثاني: مكونات ومستويات الأداء التسويقي**

**أولاً: مكونات الأداء التسويقي**

تعد عملية الأداء التسويقي عملية ذات أبعاد أو عناصر متعددة؛ والأدب النظري المتعلق بالتسويق ركز على ثلاثة عناصر للأداء

التسويقي: (عياد ، 2015، صفحة 47)

**1. الفعالية:** وهي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة؛ ويتم قياسه بطرق عدة أكثرها شيوعاً؛ نمو المبيعات

مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية.

**2. الكفاءة:** وهي القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة؛ ويتم قياسها

بطرق عديدة أكثرها شيوعاً؛ الأرباح المتحققة والعائد على الاستثمار.

**3. التكيف:** وهو قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة والتي يتم قياسها من خلال المنتجات التي تطرحها

المنظمة في الأسواق ومدى نجاحها مقارنة بالمنافسين ونسبة المنتجات التي تم تقديمها إلى السوق خلال نفس الفترة المشار

إليها في إجمالي المبيعات.

**ثانياً: مستويات الأداء التسويقي**

يرى كوتلر أن هناك ثلاثة مستويات للأداء التسويقي تتمثل فيما يلي: (كوتلر ف.، 2004، صفحة 29، 30)

**1. التسويق الاستجابي:** يعرف التسويق بأنه عملية اكتشاف الاحتياجات وسدها؛ ويكون هذا الشكل مقبولاً عندما تكون

هناك حاجات حقيقية واضحة وعندما تحددها بعض المنظمات وتعد لها حلاً معقولاً؛ لذا فمعظم التسويق هو تسويق

استجابي.

2. التسويق الاستباقي: وهو معرفة احتياجات ظهرت حديثا أو احتياجات خفية؛ وتشوب هذا النوع مخاطر أكثر من التسويق الاستجابي لأن المنظمات قد تدخل السوق مبكرا أو متأخرا أكثر من اللازم أو تكون مخطئة كليا في اعتقادها بنمو مثل هذه السوق.

3. التسويق الذي يحتاج إلى إعادة تشكيل الاحتياج: أكثر مستويات الأداء التسويقي تحديا هو عندما تقوم منظمة بتقديم منتج لم يطلبه أو يفكر فيه أحد؛ وفق مبدأ "إنشاء الأسواق لا خدمتها".

يمكن الفرق بين مستويات الأداء التسويقي السابقة في موقف المنظمة من السوق الذي تتواجد فيه؛ بمعنى هل تقود المنظمة السوق؟ أم أن السوق هو الذي يقود المنظمة؟ فالمنظمات التي يقودها السوق تركز على إجراء البحوث على الزبائن الحاليين لتحديد مشاكلهم وجمع أفكار جديدة من أجل إدخال تحسينات على المنتجات الحالية؛ أما المنظمات التي تقود السوق فتقوم بإنشاء أسواق جديدة؛ أي أنها تقوم بالابتكار الجذري لمنتجات لم تكن متواجدة قبلا في السوق.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي

هناك جملة من العوامل التي تؤثر في الأداء التسويقي للمنظمات؛ قسمها الباحثين إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

1. **العوامل الداخلية:** والتي تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة؛ حيث يمكن لهذه الأخيرة أن تتحكم فيها إلى حد كبير؛ وبشكل عام هذه العوامل تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسيرين أن يحدثوا فيها التغييرات التي تسمح بتخفيف أو القضاء على آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين: (قريشي، 2020، صفحة 34، 35)

1.1 **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى أو المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتشمل:

• نوع التكنولوجيا المستخدمة.

• نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال.

• تصميم المنظمة من حيث المخازن؛ الورشات؛ التجهيزات والآلات.

• نوعية المنتج؛ شكله؛ ومدى مناسبة التغليف له.

• التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات زبائنهم.

• التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين بالمنظمة.

• نوعية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

• مستويات الأسعار.

• الموقع الجغرافي للمنظمة.

1.2 **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى أو المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتضم:

• التركيبة البشرية من حيث العمر والجنس.

مستوى تأهيل الأفراد.

التوافق بين مؤهلات الموظفين والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

نظام المكافآت والحوافز.

الجو السائد بين الموظفين من جهة؛ والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين من جهة أخرى.

**2. العوامل الخارجية:** وتشمل مختلف العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في أداء المنظمة دون ان تتحكم فيها هذه الأخيرة؛ ويمكن حصرها في:

**2.1 العوامل الاقتصادية:** وهي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة نظرا لطبيعة المنظمة الاقتصادية؛ وكون المحيط الاقتصادي مصدر

مختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها؛ وتنقسم هذه العوامل إلى: عوامل اقتصادية كلية كالفلسفة الاقتصادية للدولة؛ معدلات التضخم؛ معدلات النمو الاقتصادي؛ سياسات التجارة الخارجية؛ أسعار الفائدة؛... إلخ. وعوامل اقتصادية جزئية مثل: وفرة المواد الأولية؛ الطاقة؛ درجة المنافسة؛ مستويات الأجور في القطاع؛... إلخ.

**2.2 العوامل الاجتماعية والثقافية:** هذه العوامل تؤثر على أداء المنظمات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم؛ حيث

يجب على المنظمة أن تعرف على مختلف حاجات العاملين ودوافعهم؛ وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات؛ وأن تؤثر على دوافع العاملين؛ وتنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والانجاز. كما تؤثر هذه العوامل على أداء المنظمة من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي؛ وحتى على الهيكل التنظيمي بالمنظمات؛ وتتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم؛ الأهداف؛ العادات؛... إلخ. (عبد الصمد، 2008، صفحة 57، 58)

**2.3 العوامل السياسية والقانونية:** تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمنظمة بفرصها ومخاطرها؛ وانعكاسات تغيراتها السريعة

والمفاجئة على أديائها؛ ومن بين هذه العوامل نجد الاستقرار السياسي والأمني للدولة؛ السياسة الخارجية؛ انتشار الأحزاب السياسية؛ المنظومة القانونية؛ أحكام وقرارات المحاكم؛... إلخ.

**2.4 العوامل التكنولوجية:** وتشمل المعارف العلمية؛ البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية؛ تداول براءات

الاختراع؛... إلخ. تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها؛ ذلك لأن نوعية التكنولوجيا المستخدمة تساهم إلى حد كبير في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف؛ تحديد نوعية المنتجات؛ تحديد كيفية معالجة المعلومات؛ كل هذا يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء. وبالتالي يجب على المنظمة متابعة التطورات

التكنولوجية والتنبؤ بها؛ وتقييمها وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها؛ بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها بغية أن تكون السبابة إلى الإبداع والتحسين الدائم لمختلف أنشطتها. (مزهودة، 2001، صفحة 92، 93)

**3. العوامل ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة**

تتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى وهي: (بوقريفة، 2022، الصفحات 13-15)

**1.3 المنافسة بين المنظمات القائمة:** هي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المنظمة؛ إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المنظمات القائمة داخل الصناعة؛ وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المنظمات في صناعة ما للحصول على أكبر حصة سوقية؛ وعموماً فإن حدة المنافسة بين المنظمات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية: نمو الصناعة؛ التكاليف الثابتة؛ تمييز المنتج؛ التوازن بين المنافسين؛ ومركز العلامة.

**2.3 تهديد المنافسين (الداخليين الجدد):** يكون للمنافسين الحاليين أو المحتملين أثر كبير على الأداء؛ ولكن الأثر الكبير يكون نتيجة دخول منافسين جدد؛ وهذا ما يميزه بورتر في الحالتين التاليتين؛ الأولى فيها تأثير إيجابي وهذا نتيجة تدخل الحكومة بتقديم مزايا وتراخيص للمنظمة بهدف حمايتها وتعزيز قدرتها في الاحتفاظ بزبائنها؛ أي الاحتفاظ بحصتها السوقية عند مستويات مقبولة. أما الحالة الثانية فيكون فيها التأثير سلبي حيث يعتبر دخول منافسين جدد ورغبتهم في الحصول على حصة سوقية تهديداً سلبياً؛ نظراً لأن المنظمة ستفقد نسبة من حصتها السوقية وهذا ما ينعكس سلباً على أدائها؛ وتوجد العديد من العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد أبرزها: اقتصاديات الحجم؛ تميز المنتج؛ سياسة الحكومة والحواجز القانونية؛ ومتطلبات رأس المال.

**3.3 تهديد المنتجات البديلة:** قد يؤدي ظهور المنتجات البديلة إلى انخفاض هوامش الربح بانخفاض الطلب على المنتجات؛ وللحفاظ على الحصة السوقية تسعى المنظمات إلى تحسين العلاقة: (أداء/ تكلفة/ سعر).

**3.4 القوة التفاوضية للزبائن:** الزبائن هم القطاع المستهدف من طرف المنظمات؛ وبالتالي عليها أن تجمع المعلومات الكافية حول الزبائن الحاليين والمرتبين لكي تضع الاستراتيجية الملائمة لخصائصهم ورغباتهم وأماكن تواجدهم.

**3.5 القوة التفاوضية للموردين:** يشكل الموردون قوة ضغط على المنظمة خاصة من حيث سعر توريد المواد الأولية؛ لذلك لا بد عليها أن تدخل في شراكة معهم؛ أو على الأقل تحسين العلاقة التي تجمعهم؛ والاعتماد على التنوع فيما يخص مصادر التوريد؛ وعدم الاقتصاد على مورد واحد؛ والبحث عن الجودة بصفة أساسية فيما يخص منتجاتهم وموادهم؛ مع محاولة تبني استراتيجية التكامل الخلفي معهم.

**المطلب الثالث: قياس الأداء التسويقي ودوافع التحسين**

**أولاً: تطور مقاييس الأداء التسويقي**

يمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية؛ والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً؛ وتحليل الانحرافات إن وجدت؛ حتى يمكن إجراء التصحيحات اللازمة. وهو أيضاً المترجم الحقيقي لأداء وربحية واستمرار المنظمة. ومن هنا يتضح لنا جلياً أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها؛ وذلك من خلال سعيها لتحقيق أهداف البقاء والتكيف مع متغيرات المحيط ولا سيما وأن المنظمات المعاصرة باتت تواجه محيط سريع التغير في متطلباته وموارده؛ وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته؛ فضلاً عن المنافسة الحادة في الأسواق؛ الأمر الذي فرض عليها توجيهها لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق الأهداف؛ وذلك باستخدام مقاييس الأداء التسويقي للمنظمة.

إن قياس الأداء التسويقي هو عملية يتم من خلالها تزويد تغذية عكسية عن أداء المنظمة بما يتعلق بنتائج الجهود التسويقية بشكل عملي؛ والأداء عادة هو عنصر مهم لكل من ميزانية المنظمة وحوافز الأفراد التنفيذيين. كان الأداء التسويقي منذ فترة طويلة الاهتمام الرئيسي في التسويق؛ وما زال مسألة حيوية بالنسبة لكثير من المنظمات؛ ولا سيما في الصناعات التي تكون نفقات التسويق كبيرة وفي وقت مبكر من تاريخ قياس الأداء التسويقي كان من الشائع استخدام واحد أو مجموعة قليلة من المعايير (المؤشرات) المالية أو المقاييس المستندة على الكميات لتتبع مخرجات التسويق. (عياد ، 2015، صفحة 47،48)

أما التوجه السائد حاليا في قياس الأداء التسويقي يتمثل في ضرورة استخدام مقاييس المخرجات غير المالية مع مقاييس المخرجات المالية؛ لأن مقاييس المخرجات المالية تركز على الأداء في الماضي؛ وأن بعض العناصر الأساسية في الأداء التسويقي كرضا الزبون وولائه؛ ومساهمة (الاسم) العلامة التجارية لم يتم تناولها والإحاطة بها في المقاييس المعروفة عند قياس الأداء التسويقي.

وعليه بادرت المنظمات إلى اختيار مقاييس أخرى للأداء؛ فضلا عن مقاييس المخرجات غير المالية؛ فكان التوجه صوب المقاييس متعددة الأبعاد التي لها القدرة على الإحاطة بالمزيد من أوجه الأداء مقارنة بما يستطيع فعله أي مقياس ذو بعد واحد مفرد. وهناك من أكد على أن الأداء التسويقي لا يقاس أصلا إلا من خلال العديد من المقاييس؛ وقد لوحظ مثلا أن بعض المنظمات الكبيرة تعتمد في قياس أدائها على (50-60) مقياس؛ ولكن يعتقد أن تراكم أو تزايد أعداد المقاييس التي تعتمد عليها المنظمات في قياس أدائها التسويقي سيزيد من العبء الذي يلقي على عاتق إدارتها ويولد نتائج يصعب تأويلها وتفسيرها؛ كما أنه يصعب معرفة أي من هذه المقاييس هي الأفضل. (مرعي ، 2014، صفحة 112)

تعتبر عملية قياس الأداء التسويقي قضية مركزية في مجال التسويق وتمثل شاغلا حيويا بالنسبة لأغلبية المنظمات الكبيرة؛ وعزا Clark هذا الاهتمام في قياس الأداء التسويقي لتلاقي أربعة اتجاهات هي: (البكري و طالب، 2014، صفحة 10،11)

1. بعد التناقص الحاصل في عوائد المنظمات الكبرى أصبح الأمر لزاما في إعادة التركيز على التسويق وانشطته المختلفة باعتباره المحرك الرئيسي لتحقيق الأرباح والنمو.
2. التزايد في الطلب على المعلومات المتعلقة بالتسويق؛ والتي عادة ما تكون محدودة أو غير واضحة في البيانات المالية للمنظمة.
3. اعتماد مقاييس أداء الأعمال مثل بطاقة الأداء المتوازن والتي جذبت الانتباه إلى مسألة مهمة تمثلت في إدراج المقاييس التسويقية عند إجراء التقييم العام لأداء الأعمال.
4. مدراء التسويق أصبحوا محبطين إلى حد ما بسبب اعتماد المقاييس التقليدية في الأداء والتي حسب ما يعتقدون بأنها تقلل من قيمة ما يفعلونه من إنجازات.

هذا وقد توجهت أنظار الباحثين والمهتمين في المجال التسويقي نحو قياس الأداء في ثلاث جهات تمثلت؛ بالتحول من مقاييس المخرجات المالية (العائد على الاستثمار؛ العائد على المبيعات؛ التدفق النقدي؛ فضلا عن الحصة السوقية التي اختلفت الآراء بوصفها

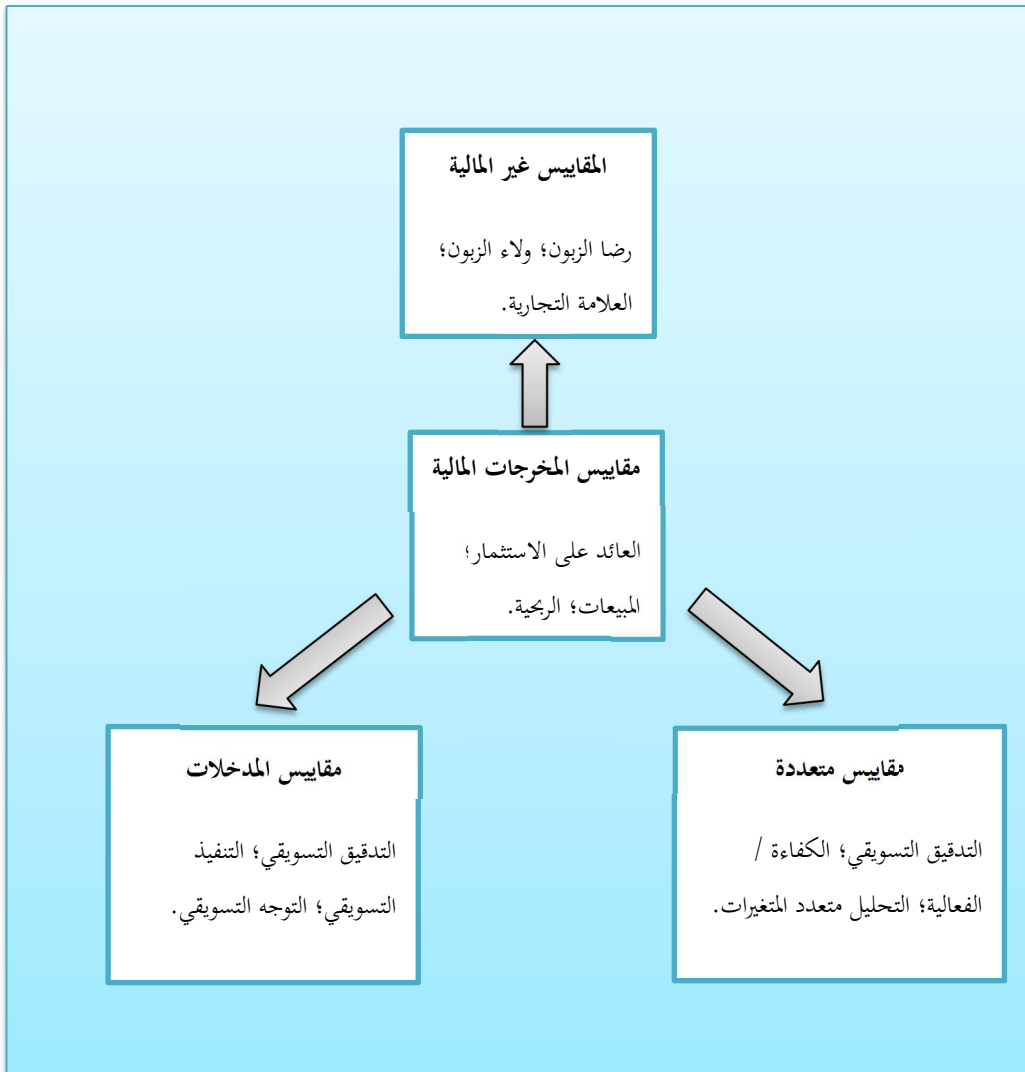


من المقاييس المالية أو غير المالية) التي كانت معتمدة في قياس الأداء التسويقي للمنظمات إلى مقاييس المخرجات غير المالية مثل (الحصة السوقية؛ التكيفية؛ إبداعية التسويق؛ الابتكار؛ رضا الزبون وولائه؛ فضلا عن إسهام العلامة التجارية).

وكذلك التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية كالتدقيق التسويقي الذي يؤكد على الاختيار الشامل النظامي للبيئة التسويقية الداخلية للمنظمة؛ فضلا عن توجه السوق (التوجه نحو الزبون) وذلك بالاعتماد على المعلومات المستقاة من السوق والاستفادة منها في تطور أداء المنظمة. ومن ثم التحول من المقاييس ذات البعد الواحد (مقاييس المخرجات المالية) إلى مقاييس متعددة الأبعاد؛ فضلا عن الاعتماد على بطاقة التقييم والموازنة التي تركز على أربعة مؤشرات في آن واحد عند قياس الأداء التسويقي للمنظمة وصولا إلى حالة الأداء الأفضل. (مرعي ، 2014، صفحة 113، 114)

والشكل الموالي يوضح كل ما سبق من تطورات لمقاييس الأداء التسويقي للمنظمات.

الشكل رقم (07): مقاييس الأداء التسويقي



المصدر: (مغزي لعراقي، 2024/2023، صفحة 81)

ثانيا: المقاييس المالية

يرى David أن أكثر المعايير الكمية شيوعا واستخداما في تقييم أداء الاستراتيجيات هي المؤشرات أو المقاييس المالية؛ إذ أن هناك سببين رئيسيين للاستخدام الواسع للمقاييس المالية هي: (بوقريقة، 2022، صفحة 30)

أن المقاييس المالية للأداء كالمربحية مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة؛ والتي دائما ما تكوم أهدافا مالية.

أن الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صورة اجمالية عن أداء المنظمة؛ هذا وإن المقياس المالي الكلي مثل الأرباح يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة وسياساتها التشغيلية؛ إذ أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المنظمة وسياساتها لا تحقق نتائجها المرجوة وربما تكون غير ملائمة. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المقاييس؛ إذ نجد أن Clark تطرق إلى المقاييس المالية التالية للأداء التسويقي: المبيعات؛ الأرباح؛ والتدفقات النقدية. وهناك من حدد مقاييس مالية أخرى للأداء التسويقي الجيد وهي: قيمة المبيعات؛ نمو المبيعات؛ والحصة السوقية.

إضافة إلى هذه المقاييس؛ هناك مقاييس مالية أخرى لها أهمية كبيرة في قياس الأداء التسويقي للمنظمات. وفيما يلي سوف نقوم بدراسة أبرز المقاييس المالية من حيث المفهوم وطريقة الحساب.

1. **العائد على الاستثمار:** يمكن استخدامه كمقياس للحكم على كفاءة تشكيلة خدمات المنظمة؛ حيث يمكنها من الاحتفاظ بالخدمات التي تعطي عائدا مناسباً على الاستثمار؛ وفي الوقت نفسه تستطيع المنظمة التخلص أو تخفيف دعمها للخدمات التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب.

وأشار Lamb أن العائد على الاستثمار يقيس كفاءة الإدارة في توليد الأرباح باستخدام موجوداتها المتاحة. وبالتالي فالعائد على الاستثمار هو مقياس الأداء المستعمل لتقييم كفاءة الاستثمار؛ أو لمقارنة كفاءة مجموعة من الاستثمارات المختلفة. ويتمتع العائد على الاستثمار بالعديد من المزايا هي: (بوقريقة، 2022، صفحة 30، 31)

يعد العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثيرا بكل تعاملات المنظمة.

يعطي الدافع لاستخدام الموجودات المتاحة بكفاءة.

يعطي الدافع للحصول على الموجودات الجديدة فقط؛ عندما يؤدي ذلك إلى زيادة هذا العائد.

يعتبر قاسما مشتركا من الممكن مقارنته بالعديد من المؤشرات في الجوانب المختلفة من عمل المنظمة.

يحسب العائد على الاستثمار وفق العلاقة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الضرائب بعد الصافية الأرباح}}{\text{الموجودات إجمالي}}$$

هذا العائد يمكن أن يستخدم أيضا في اتخاذ قرارات إضافة منتجات جديدة للخطوط الإنتاجية في المنظمة؛ هذا بالإضافة إلى أنه يمكن أن يستخدم في تحديد وقياس حجم المبيعات المتوقع أو الذي يجب أن يتحقق عن استثمار قدر معين من الأموال في النشاط التسويقي. كما يمكن استخدامه في الرقابة على الخطة السنوية؛ إذ يكون نتاجا لأكثر من علاقة تعكس التكاليف والأرباح والكفاءة في استخدام الموجودات. فكلما كانت نسبة العائد على الاستثمار مرتفعة كان ذلك نتيجة كفاءة وفعالية الإدارة وظروف العمل الجيدة والعكس صحيح. (الكيكي ، 2010 ، صفحة 40)

**2. الحصة السوقية:** وهي تمثل أحد المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز الموقع التنافسي للمنظمة؛ والمنظمات بصورة عامة تسعى

إلى المحافظة على حصتها في السوق أو زيادتها من خلال تقديم المنتجات المناسبة جودة وسعرا وبمنافذ توزيعية متنوعة؛ وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب وحاجات السوق وتوقعات الزبائن. وبالتالي فهي تمثل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي للمنظمات التي يتعرف من خلالها على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ فالحصة السوقية تعرف بكونها مؤشرا قويا للتدفق النقدي والربحية.

أيضا الحصة السوقية هي تلك العلاقة بين مبيعات المنظمة من علامة ما من فئة السلعة منسوبا إلى المبيعات الأساسية ومن مختلف العلامات. الأمر الذي يستدعي مراعاة حجم النمو في المبيعات لكامل الصناعة ومن مختلف المنظمات. وبعض المنظمات تتابع حصتها السوقية بوصفها نسبة مئوية مقارنة مع مبيعات المنافسين الرائدين؛ فنسبة حصة سوقية أكثر من 100% تعني أنها تثبت على موقع لقيادة السوق؛ ونسبة 100% تعني أن المؤسسة تسعى إلى أن تكون قائدة في السوق؛ لذا يمكن أن تقاس الحصة السوقية بالمعادلة التالية: (العزاوي و ويحي ، 2008 ، صفحة 249)

$$\text{حصة المؤسسة في السوق} = \frac{\text{معينة زمنية فترة في المنظمة مبيعات}}{\text{نفسها الفترة في الصناعة مبيعات}} \times 100$$

أن المنظمة التي تتوافر لديها فرص تسويقية أكبر سوف تنال حصة سوقية أكبر؛ وبمجال بقاء حصتها ثابتة رغم توافر هذه الفرص يعني عجز إدارة المؤسسة وعدم كفاءتها.

أن انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لا يعني أن أدائها قد قل عما هو مألوف لها؛ وإنما يعزى ذلك إلى دخول منظمة جديدة في مجال عملها الأمر الذي يؤثر على انخفاض حصة المنظمات جميعها.

أن التغيير في الحصة السوقية للمنظمة قد تكون بهدف تحسين الأرباح من خلال إسقاط المنظمة لبعض السلع أو المنتجات غير المرجحة أو بعض المشترين أو غيرها من الأسباب التي تعود إلى تدهور حصة المنظمة بالسوق.

أن التغيير في الحصة السوقية للمنظمة لا يعكس أية أهمية عن التطبيق العملي لمفهوم التسويق؛ إذ أن هذه الحصة تتأثر بعدد من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة منها التأثير بنسبة المبيعات.

ولعل في تحديد مكونات الحصة السوقية أثر نجاحها عند تحليل مكامن القوة والضعف في استراتيجيتها المعتمدة؛ وهذه المكونات تشمل الآتي: (رؤوف ، 2010، صفحة 327)

✚ **اختراق السوق:** وتمثل بالنسبة المئوية لجميع زبائن المنظمة من عدد الزبائن الكلي في السوق.

✚ **ولاء الزبون:** تتمثل بالنسبة المئوية لمشتريات زبائن المنظمة من منتجاتها.

✚ **انتقاء الزبون:** يتمثل بحجم مشتريات الزبون؛ ويمثل نسبة مئوية إلى حجم متوسط مشتريات الزبون من منظمة ما.

✚ **انتقاء السعر:** يتمثل بالنسبة المئوية للمتوسط سعري الذي ترفضه المنظمة مقارنة بالمنافسين.

3. **نمو المبيعات:** يشكل نمو المبيعات دور رئيسي للإدارة العليا في المنظمات؛ وهو جزء من الأداء الكلي للمنظمة ويقاس مدى تقدم هذه الأخيرة في السوق؛ إذ أنه يعتبر الهدف الأكثر شيوعاً لقياس مستوى الأداء التسويقي في المنظمات؛ وهو مرتبط بالأهداف المالية للمنظمة ويشير إلى المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة مقارنة بالسنة الماضية؛ والزيادة في نمو المبيعات يدل على تحسن في الأداء التسويقي. وبالتالي يمكننا القول أن المبيعات هي الأساس التي تجعل المنظمات تبحث عن الأسواق؛ فعلى أساسها يتم الاهتمام بالنشاط التسويقي؛ وحجم المبيعات يمثل المعيار الأول لنجاح الأداء التسويقي للمنظمة أو منظمة الأعمال. (عاشور، 2021، صفحة 34)

يمكن استخراج معدل نمو المبيعات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{السابقة المبيعات} - \text{الحالية المبيعات}}{\text{السابقة المبيعات}} \times 100$$

أيضاً يمكن القول بأن الزيادة في حجم المبيعات تؤدي إلى زيادة معدل دوران المخزون؛ وبالتالي زيادة الربح الإجمالي؛ هذا بالإضافة إلى تمكين المنظمة من الاستفادة من مزايا منحى الخبرة انطلاقاً من مبدأ انخفاض التكلفة وزيادة خبرة العامل في إنتاج كميات كبيرة من المنتج نفسه. (الكبيكي ، 2010، صفحة 41)

وما يجب الإشارة إليه؛ هو أن زيادة معدل نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة؛ وقد يكون نتيجة مرونة وتكامل قنوات الاتصال مع الزبائن؛ كما أن إيجاد بدائل للتواصل مع الزبائن تزيد كذلك من حجم المبيعات؛ بالإضافة إلى نجاح تطبيقات النظام المعمول به في التعامل مع الزبائن. وأيضاً الحملات الترويجية لها شأن كبير في زيادة حجم وفعالية المبيعات. ويتوجب على المنظمة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها وبخاصة إذا ما كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل؛ بهدف تحقيق أرباح مقبولة. (البكري و طالب، 2014، صفحة 11،12)

4. **الربحية:** تعرف الربحية بأنها مدى كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طرق استخدام موجوداتها بكفاءة. ويشار إلى أن الربحية هي مدى نجاح المنظمة في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات؛ وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء التنافسي في الإنتاج

والمبيعات؛ أي أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات. ويتم قياس الربحية عن طريق الفرق بين الإيراد الإجمالي والتكلفة الإجمالية المتغيرة الحجم ولذلك فهي تعد أحد مؤشرات قياس الأداء للمنظمات؛ حيث تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة المنظمات ونجاحها على تحقيق الأرباح من المبيعات أو الأصول المتاحة. وهناك العديد من المقاييس لحساب الربحية والتي تتمثل في هامش الربح الإجمالي؛ هامش الربح التشغيلي؛ هامش الربح الصافي؛ العائد على الاستثمار؛ والعائد على حقوق الملكية.

ومن أهم وأبرز نسب الربحية هامش الربح الإجمالي والذي يتمثل في نسبة إجمالي الأرباح إلى المبيعات؛ والتي يتم احتسابها بطرح تكلفة البضاعة المباعة من إجمالي المبيعات وقسمة هذا الناتج على إجمالي المبيعات؛ وهذه النسبة تفسر مدى نجاح المنظمة في تخفيض التكاليف؛ ومدى تقبل السوق لمنتجات المنظمة. بينما يعتبر هامش الربح التشغيلي (صافي ربح العمليات إلى المبيعات) مؤشرا مهما لربحية المنظمة؛ وبحسب عن طريق قسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب على إجمالي المبيعات. في حين هامش الربح الصافي يظهر الأرباح بعد الضرائب لكل دينار مبيعات؛ ويظهر أيضا ما إذا كانت أسعار المبيعات منخفضة أو مرتفعة أو الاثنان معا؛ ويتم حسابه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد الضرائب على صافي المبيعات. (أبو طه، 2012، صفحة 25)

هناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما وهما: (يجي، 2012، صفحة 44)

✚ **مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها:** أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة لاختلافات في الربحية بين المنظمات.

✚ **تحقيق ميزة تنافسية:** وهي المحدد الأول لربحية المنظمة؛ أي التأكيد على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

إن الهدف الأساسي والرئيسي لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن هو زيادة أرباح المنظمة وذلك بتعظيم قيمة قاعدة زبائنها؛ وهذه القيمة المتزايدة للزبائن تسهم في زيادة ولائهم والتي تقود بدورها إلى زيادة ونمو قاعدة الزبائن وزيادة الأرباح. (البكري و طالب، 2014، صفحة 12)

### ثالثا: المقاييس غير المالية

وهي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد ازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن؛ وبسبب السهولة في اختيار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في التطبيق؛ يسهل على المنظمات الاختيار بين أدوات القياس غير المالية للأداء؛ وتستطيع المنظمة اختيار واستخدام أكثر من أداة لتقييم النشاط.

تستخدم المقاييس غير المالية لقياس الأداء التسويقي على المدى الطويل بالإضافة إلى أنها تزيد الثقة في التوقعات للمقاييس المالية؛ كما ترفع قدرة أداء المدراء بتوفير تقييم أكثر دقة لأدائهم؛ لأن هذه المقاييس أقل تأثرا بالعوامل المحيطة من تلك المقاييس المالية.

ويرى Macmenmin أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة؛ لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة كاحتفاظ بالزبائن؛ تقديم منتجات جديدة؛ جودة الخدمات والمنتجات المقدمة؛ فعالية العملية التسويقية والإنتاجية؛ وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.

ومن أبرز مشاكلها تكلفة تحويل البيانات إلى معلومات يسهل التعامل معها؛ وذلك لتعدد الوسائل والطرق التي يمكن استخدامها لقياس المحور باختلاف نوع الأداة المستخدمة وهذا يجعل المقارنة أكثر صعوبة بين المنظمات. (عياد ، 2015، صفحة 50، 51)

ووفقاً فإن المقاييس غير المالية للأداء التسويقي هي جودة الخدمة؛ القدرة على التكيف؛ رضا الزبائن؛ وولاء الزبائن. وفي نفس السياق تكلم عن مقياس جد هام للأداء التسويقي وهو إرضاء الزبائن على المدى الطويل.

إضافة إلى هذه المقاييس هناك مقاييس أخرى لها أهمية كبيرة في قياس الأداء التسويقي للمنظمات من بينها حقوق العلامة التجارية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ والابتكار التسويقي... إلخ.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى أبرز هذه المقاييس وأكثرها استعمالاً.

### 1. جودة الخدمة: تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة

والمقدمة من قبل المنظمة؛ التي يدركها الزبائن من خلال ملاحظتها وقيمتها النفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية؛ وفي الوقت نفسه تشكل مصدراً لأرباح المنظمة.

فجودة الخدمة هدف رئيسي للنشاط التسويقي للمنظمة؛ والذي من خلاله تتمكن هذه الأخيرة من الوصول إلى الموقع الذي تسعى إليه؛ حيث كشفت العديد من الدراسات عن أن تقديم خدمة بجودة عالية له دور كبير في تحقيق الأرباح وتقليل التكاليف؛ من خلال جعل خصائصها تعبر عن منافع مقدمة للزبون تلبي حاجاته؛ لذلك تحاول المنظمات التميز في الخدمات التي تقدمها بما يتلاءم وخصائص الزبون؛ فضمن مستوى معين من جودة الخدمات يتعلق بقدرة المنظمة على توافق توقعات الزبون أو التفوق عليها؛ ويمكن ملاحظة هذا من خلال قياس الأداء. (بوقريفة، 2022، صفحة 34، 35)

### 2. الاحتفاظ بالزبائن: تحقق المنظمات معظم أموالها وأرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجدد. وبالتالي فإن

خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل ويمكن القول بأن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها. إن أهمية الاحتفاظ بالزبائن تنبع أساساً من ارتباطها الوثيق بالمنظمة؛ والاحتفاظ عادة بمثابة الوسيط في رابط الرضا والربحية؛ وعلى الرغم من أن هناك جدل فيما يتعلق بالآليات الدقيقة للعلاقة بين الاحتفاظ والربح؛ إلا أن الباحثين بشكل عام اتفقوا على أهمية الاحتفاظ بالزبون كدافع رئيسي لربحية المنظمة؛ وأنه يعامل بشكل متكرر كعنصر حاسم في نماذج ربحية الزبون. (البكري و طالب، 2014،

صفحة 12)

3. **جذب الزبائن:** إن إدارة علاقات الزبائن الناجحة تبدأ مع الحصول على زبائن مناسبين؛ إذ يعتبر جذب الزبائن الجدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين. ويقاس هذا الجذب بطرق متعددة؛ حيث يمكن أن تكون نسبة الزبائن الجدد إلى الزبائن الحاليين؛ أو مثلاً نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن؛ ويعتمد نجاح المنظمة في الأمد الطويل على قدرتها على جذب زبائن جدد باستمرار؛ كما أن هؤلاء الزبائن يمكن أن يصنفوا وفق العديد من المؤشرات التي ترى المنظمة ضرورة ملححة لاستخدامها وهي تتعامل مع زبائنها. ومن المهم أن تعي المنظمات أن الزبائن الجدد يختلفون في جوانب عديدة عن زبائنها الحاليين؛ لذا تحاول هذه المنظمات جذب والحصول على هؤلاء الزبائن وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر؛ وكذلك توجيههم باتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمنظمة. (البكري و طالب، 2014، صفحة 13)

4. **رضا الزبائن:** يعد رضا الزبون من المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي الذي حظي باهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة؛ باعتبار أن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور. كما يمكن من خلال التسويق بالعلاقات أن تبني المنظمة روابط شخصية طويلة الأمد مع الزبائن بحيث تكون الأولوية لتوطيد العلاقات معهم بغية تحقيق مبيعات متميزة؛ فضلاً عن قيامها بتقديم منتجات وفقاً لطلبات الزبائن؛ مما يدفعهم إلى إعادة الشراء. وقد تم التأكيد من قبل العديد من الباحثين على أن رضا الزبون هو العنصر الضروري في نجاح التسويق؛ وأن رضا الزبون ناتج عن المقارنة بين توقعاته للمنتجات والأداء الفعلي لتلك المنتجات المتضمنة خدمة الزبون. وبالتالي يمكن القول أن الرضا هو تقييم الزبون للمنتج سواء كان هذا الأخير قد لبي حاجاته وتوقعاته؛ وأن الفشل في تلبية حاجاته وتوقعاته هو مفترض أن يؤدي إلى عدم رضا الزبون عن المنتج. إن تحقيق رضا الزبون يؤدي إلى تكرار عملية الشراء؛ وكسب زبائن جدد؛ والمحافظة على ولاء الزبون لمنتجات المنظمة؛ فضلاً عن أن تحقيق رضا الزبون يزيد من قدرة المنظمة على تطوير وتقديم منتجات تفوق توقعات الزبائن. وتم التأكيد على أن الرضا أو عدم الرضا يعتمد على المقارنة بين أداء المنتج وتوقعات الزبون؛ فإذا كان أداء المنتج أدنى من توقعاته فإن الزبون غير راض؛ وإذا كان أداء المنتج يوافق أو ينسجم مع توقعاته فإن الزبون راض؛ أما إذا كان أداء المنتج يفوق توقعاته فإن الزبون سعيد جداً. (الكبيكي ، 2010، صفحة 39، 40) تكون عملية قياس رضا الزبون صعبة ومعقدة لذا يتوجب تحديد مجموعة من الطرق لقياسها وأهمها: (عبد و محمود، 2011، صفحة 53)

نظام الشكاوي والمقترحات.

مسوحات رضا الزبون.

التسويق الخفي.

تحليل فقدان الزبائن.

5. **ولاء الزبائن:** يمثل ولاء الزبون مستوى التزامه بالشراء أو التعامل مع منظمة ما؛ وتكرار عملية الشراء بما يمثل ميزة تنافسية لها؛ تحتم عليها بذل أقصى طاقتها للتفوق على رغبات الزبون بما يعزز حالة الولاء لديه. (رؤوف ، 2010، صفحة 328)

تبرز أهمية الولاء من خلال مساعدته في تخفيض التكاليف التسويقية في مجال الترويج وجهود استقطاب الزبائن الجدد فضلا عن تخفيض نفقات الخدمة المقدمة للزبائن الموالين. ولقياس الولاء هناك مقياسين هما: (عبد و محمود، 2011، صفحة 53،54)

**5.1** استمرارية الزبون: وتشير إلى نسبة الزبائن الذين يشترون للمرة الثانية خلال مدة محددة.

$$100 \times \frac{\text{الثانية للمرة المنتج يشترون الذين الزبائن عدد}}{\text{الزبون}}$$

**5.2** نصيب المنظمة من مشتريات الزبون: وهو نسبة ما ينفقه الزبون على شراء منتجات المنظمة من مجمل مشترياته.

$$100 \times \frac{\text{المؤسسة منتجات على الزبون ينفقه ما}}{\text{مشترياته مجمل}}$$

**6. التكيف:** تعد المنظمات ذات الأداء التسويقي المتميز هي الأقدر على التكيف مع البيئة والمتغيرات المختلفة؛ ويتجسد ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة ومتطورة أو ابتكار أساليب تسويقية حديثة أو تلبية الاحتياجات المتزايدة والمتسارعة بما يمكنها من تحقيق أهداف المنظمة. (الغزوي و يحيى ، 2008 ، صفحة 250)

**7. الابتكار التسويقي:** يعتبر هذا الأخير من بين المؤشرات الهامة التي تستخدم لقياس الأداء التسويقي للمنظمة. وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على أنه تنفيذ طرق تسويقية جديدة والتي تنطوي على تغييرات كبيرة في: تصميم المنتج أو التعبئة والتغليف؛ أو وضع (تقديم) المنتج؛ والترويج له؛ أو التسعير.

يشتمل هذا المفهوم أربعة مستويات؛ **1.** تصميم أو تغليف المنتج أو الخدمة؛ **2.** تطبيق طرق جديدة للتوزيع أو وضع (تقديم) المنتجات والخدمات أو قنوات بيع جديدة؛ **3.** استخدام تقنيات أو وسائل إعلام جديدة للترويج عن المنتجات أو المنظمة؛ **4.** سياسة التسعير. هذه الطرق الخاصة بالابتكار التسويقي تسعى إلى زيادة تغلغل منتجات وخدمات المنظمة في السوق الحالية أو الأسواق الجديدة؛ ومن ثم تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل؛ وبالتالي زيادة مبيعات المنظمة ككل. وعليه يمكن القول أن الهدف الرئيسي للابتكار التسويقي هو تعظيم الطلب على منتجات المنظمة.

**8. العلامة التجارية:** تمثل العلامة التجارية هوية المنتج أو المنظمة في السوق والتي يمكن من خلالها تمييز أصناف المنتجات وتحقيق التميز على المنافسين؛ وتعد أسهم العلامة التجارية أحد المرتكزات الأساسية للحصة السوقية؛ لأنها تعطي انعكاسا للحصة السوقية لتلك العلامة؛ ومن خلال تجارب لمنظمات عالمية تأثر مدى إسهام العلامة في تحقيق النجاح مثل المنظمات التي تمتلك تأثيرا واسعا في أذهان الزبائن. (رؤوف ، 2010 ، صفحة 328)



رابعاً: المقاييس متعددة الأبعاد

تعتبر المقاييس متعددة الأبعاد من أهم المقاييس التي تستعملها مختلف المنظمات لقياس أدائها التسويقي ويمكن حصرها في:

1. **الكفاءة التسويقية:** تعتبر من أهم وأبرز مقاييس الأداء التسويقي للمنظمات؛ إذ أن هذه الأخيرة تحاول دوماً الوصول لمستويات كفاءة عالية حتى تستطيع أن تنمو وتتوسع وتحسن جودة منتجاتها وخدماتها؛ الأمر الذي بدوره يؤدي إلى رضا الزبون. وقد عرفت الكفاءة على أنها: "تحقيق أعلى ما يمكن من الأهداف بأقل الموارد الممكنة." (كافي و كافي ، 2017، صفحة 120)

وتعرف أيضاً على أنها: "الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات". وبالتالي فإن مسألة التخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق قناعة الزبائن ورضاهم هي وسيلة مهمة لزيادة الكفاءة التسويقية؛ إذ أن الهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات؛ ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية: (كيلاي ، 2016، صفحة 98)

$$\text{الكفاءة التسويقية} = \frac{\text{المخرجات (الحاجة عند الخدمات والسلع تقديم)}}{\text{المدخلات (التسويق موارد)}} \times 100$$

يرى Kotler بأن المجالات التي توجه إليها جهود تحقيق الكفاءة التسويقية هي: (كافي و كافي ، 2017، صفحة 120)

كفاءة المنتج: وتتحقق باستخدام العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها.

الكفاءة السعرية: وتتحقق باستخدام العلاقة بين عمليات البيع والشراء.

كفاءة التوزيع: وتتحقق باستخدام معدل تكلفة التوزيع والنقل للوحدة الواحدة وعدد الموزعين وحجم المبيعات.

كفاءة قوى البيع: وتتحقق من خلال عدد الزيارات؛ وقتها؛ وإيراداتها؛ وعدد الزبائن الجدد والمفقودين.

2. **الفعالية التسويقية:** وهي تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق؛ وتحقيق النمو المرغوب للمنظمة. ويمكن قياس الفعالية التسويقية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية التسويقية} = \frac{\text{الحققة النتائج (المسطرة الأهداف)}}{\text{المدخلات}} \times 100$$

وما يجب الإشارة إليه هو وجود تقارب بين مفهومي الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية؛ إلا أنه يمكن القول أن المنظمة قد تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها التسويقية لكنها لا تتميز بالكفاءة في استخدام مواردها؛ كما قد يحدث العكس؛ إلا أن الكفاءة تعتبر عنصر جد هام لبلوغ الفعالية؛ وعلى هذا الأساس وجب على المنظمات تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن من الوصول إلى أداء جيد للوظيفة التسويقية. (كيلاي، 2016، صفحة 98،99)

على الرغم من أهمية الفعالية التسويقية إلا أن تقييمها يعد مهمة معقدة تعكس تعقد الأنظمة في المنظمة؛ حيث لا يوجد مقياس موحد سهل ومضمون يوفر قياسا دقيقا للأداء؛ لذا يتوجب على المنظمة أداء أنشطتها بدقة عالية بدءا من الحصول على الموارد بوصفها مدخلات إلى غاية تسليم المنتجات بوصفها مخرجات لكي تضمن نجاحها والتكيف والبقاء في بيئة شديدة التغير والمنافسة. وتوجد العديد من المدخلات لقياس الفعالية أبرزها:

➤ **مدخل العمليات الداخلية:** ويبحث في النشاطات الداخلية وقيم الفعالية بمؤشر الكفاءة الداخلية.

➤ **مدخل الفعالية الظرفية:** وهو يركز على أجزاء مختلفة للمنظمة؛ حيث تقوم هذه الأخيرة بجلب الموارد من البيئة؛ وتحويلها إلى مخرجات تعاد مرة أخرى إلى البيئة. يستخدم هذا المدخل في المنظمات التي تقيم الأداء في ضوء الربحية؛ النمو؛ الحصة السوقية؛ العائد على الاستثمار؛ ورضا الزبون.

➤ **المدخل المستند على الموارد:** يقيس الفعالية بواسطة مراقبة بداية العملية؛ وقيم هذا المدخل هل أن المنظمة تحصل بفعالية على الموارد المطلوبة للأداء الأمثل.

وحسب Kotler تشير الفعالية التسويقية إلى خمسة متغيرات نوعية تتمثل في: **فلسفة التعامل مع الزبون** من خلال الاستماع إلى شكاوي هو محاولة تحقيق رضاه ومن ثم ولاءه؛ **تكامل التنظيم التسويقي** من خلال التوزيع الأمثل للمسؤوليات وتحقيق التكامل بين الأنشطة التسويقية؛ **المعلومات التسويقية** وما تتيحه من حقائق عن المنافسين والسوق؛ **التوجه الاستراتيجي للمنظمة والكفاءة التشغيلية** التي ترتبط بفعالية الخطط والاستراتيجيات التسويقية؛ **فعالية المزيج التسويقي** ومدى التكامل فيما بينها. (بوقريفة، 2022، صفحة 37،38)

**المطلب الرابع: مداخل ودوافع تحسين الأداء**

**أولا: مداخل تحسين الأداء**

تلجأ المنظمة لتحسين أدائها عندما يكون الأداء الفعلي أقل من المخطط؛ ويكون هذا التحسين بصورة كلية على مستوى المنظمة أو على المستوى الجزئي الوظيفي؛ تماشيا مع تطورات المحيط لضمان بقائها واستمرارها.

ونقصد بتحسين الأداء: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات؛ وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى."

يتم تحسين الأداء وفقا لعدة معايير كالتكلفة والوقت والجودة؛ ومن خلال عدة مداخل تحسينية مثل: إعادة الهندسة؛ التحسين المستمر؛ إدارة الجودة الشاملة؛ نظام الجودة الإيزو؛ الإبداع؛ المرونة؛ وفيما يلي عرض لأهمها:

1. **مدخل تطوير سياسة الجودة:** يكون التركيز في هذا المدخل على الجودة كمحور أساسي لنشاطات المنظمة وكهدف تعمل على تحقيقه في أهدافها المستقبلية. (موفق، 2010، صفحة 03)
  2. **مدخل التوجه نحو الزبون:** يعتمد هذا المدخل على وضع الزبون كمحور أساسي لأنشطة المنظمة؛ وذلك من خلال الاستماع له وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له. (بعبوش، ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية- ولاية الوادي (أطروحة دكتوراه)، 2021، صفحة 96)
  3. **مدخل القياس المقارن لأفضل الأداء (القياس المرجعي):** يعتبر هذا المدخل من أهم أدوات الجودة الشاملة التي تستخدمها المنظمات في عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمليات إنتاجها مما ينعكس على مستويات الأداء التسويقي والمالي؛ وذلك من خلال قيام المنظمة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المنظمات المتفوقة في نفس القطاع والتعرف على الكيفية التي حققت بها ذلك؛ للاستفادة منها لتحقيق نتائج أفضل. (كيلاني، 2016، صفحة 300)
  4. **مدخل إعادة الهندسة:** يعتبر هذا المدخل مفهوما إداريا حديثا يشكل قوة دافعة للمنظمات لتحسين أدائها؛ حيث تعرف إعادة الهندسة حسب James champy and Michael hammer على أنها: "البدء من جديد؛ أي من نقطة الصفر؛ وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة أفضل؛ بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"؛ والهدف من مدخل إعادة الهندسة هو تحقيق تغير سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل تخفيض مراحل ووقف وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكلة تكلفة مرشد؛ يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد وعلى رأس المال المستثمر. (معزوز، تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق: دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، 2022-2023، صفحة 38)
  5. **مدخل التحسين المستمر للجودة:** التحسين المستمر هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر لأن التجديد هو رمز التميز لضمان البقاء والاستمرار؛ فالتحسين المستمر هو أهم مبدأ تعتمد عليه استراتيجية الجودة الشاملة ويمكن أن يتخذ ثلاث أشكال هي: مدخل دورة P.D.C.A لدومينغ وثلاثية جوران وطريقة كايزن.
- ولتطبيق هذا المدخل يعتمد على مجموعة من الخطوات الأساسية وهي كالآتي: (بيجاوي، 2007، صفحة 47)

تعريف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.

تحديد وتحليل العملية أو الوظيفة المراد تحسينها.

توثيق ما تم تحليله.

قياس الأداء الحالي.

فهم العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الحالي.

تطوير وطرح البدائل للاختيار الأفضل.

تقييم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.

الالتزام بتطبيق مدخل التحسين المستمر.

6. **مدخل التوقيت المناسب (j.i.t):** هذا المدخل هو اختصار لكلمة (just-in-time) واستعمل مرة في اليابان من طرف شركة (Toyota) لصناعة السيارات في نهاية الخمسينات؛ والتي تعرف على أنها: "مدخل منظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بتكلفة أعلى والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين." (بن عيشاوي ، 2013، صفحة 89)

ثانيا: دوافع تحسين الأداء

توجد عدة أسباب وراء تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة أبرزها: (كيلاي ، 2016، صفحة 102، 103)

1. **تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالمنظمة:** إن التحولات السريعة التي طرأت على محيط المنظمات فرضت عليها عدة أساليب ومدخل استغلال الفرص وتفادي التهديدات؛ ومن بين هذه المدخل نجد **التحسين** الذي يعتبر الوسيلة الفعالة في تقرير الموقع والقدرة التنافسية لهذه المنظمات.
2. **الحفاظ على المكانة التنافسية:** تحرص المنظمة على الحفاظ على مكانتها التنافسية بين المنظمات المنافسة وذلك من خلال التميز الذي يخلق قيمة لها ولزبائنها الحاليين أو المرتقبين والمنظمة الناجحة هي التي تحرص باستمرار على استدامة ذلك التفوق من خلال التحسين المستمر في أدائها؛ والمزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة تضمن لها التميز أمام منافسيها.
3. **الاهتمام المتزايد بالجودة:** تعتبر الجودة من أهم المدخل التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحسين أدائها الكلي أو على مستوى وظائفها؛ وأهم مبدأ يمكن الاعتماد عليه في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة هو مبدأ التحسين المستمر الذي يضمن للمنظمة التواصل الدائم مع بيئتها اعتمادا على البحث والتطوير؛ وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لتحقيق جودة عالية؛ وضمان أقصى إشباع لحاجات ورغبات زبائنها.
4. **اشتداد المنافسة:** إن الصراع الموجود بين المنظمات في القطاع الذي تنشط فيه يفرض عليها تدعيم قدرتها التنافسية اعتمادا على معايير واضحة ودقيقة مثل: الكفاءة؛ الجودة؛ الابتكار؛ والاستجابة لحاجات الزبائن. وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء تضمن لها البقاء.
5. **الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمنظمة:** إن ضمان استمرارية المنظمة مرهون بقدرتها على الالتزام بدمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في نشاطاتها ومعاملاتها. وهذا الالتزام يتطلب منها التحسين والبحث المستمر عن السبل التي تضمن لها ذلك؛ وفي هذا الصدد صدرت مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية تحت صيغة (ISO 26000).

### المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي

المطلب الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن (البكري و طالب، 2014، صفحة 08،09)

أولاً: كفاءة التنظيم (gemini.google.com)

كفاءة التنظيم كمفهوم هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة، باستخدام أقل قدر من الموارد مع ضمان رضا جميع الأطراف ذات الصلة.

تتكون كفاءة التنظيم من عدة عناصر أساسية تشمل:

**التخطيط الفعال:** وضع خطط واضحة وقابلة للقياس والتحقق مع تحديد الأهداف والمهام والمسؤوليات لكل فرد أو قسم،

و ضمان وجود تواصل فعال بين جميع المستويات.

**القياس والتقييم:** مراقبة الأداء بشكل مستمر، وتقييم فعالية العمليات، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين النتائج

**الثقافة الإيجابية:** خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز العمل الجماعي، وتحفيز الإبداع والابتكار.

تحقق كفاءة التنظيم العديد من الفوائد نذكر منها:

**تحسين الانتاجية:** انجاز المزيد من المهام بأقل قدر من الجهد والموارد.

**خفض التكاليف:** تقليل الهدر والاستخدام غير الفعال للموارد.

**تحسين جودة المنتجات والخدمات:** تلبية توقعات الزبائن بشكل أفضل.

**تعزيز رضا الموظفين:** خلق بيئة عمل إيجابية تجذب وتحتفظ بالموظفين المهرة.

**تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** ضمان تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

#### ثانياً: معرفة الزبون

هناك اهتمام متزايد من طرف المنظمات فيما يتعلق بالتوجه نحو الزبون والعمل على إشباع حاجاته ورغباته وذلك لتمكين من الاحتفاظ به أطول فترة ممكنة، ويتجلى ذلك في "إدارة معرفة الزبون" بسبب أن المنظمة تنظر إلى الزبائن على أنهم جزء من موجوداتها ومن واجبها الاهتمام بهذا الموجود ورعايته وتنميته، لذلك ينبغي أن تتوفر لدى المنظمة معرفة تمكنها من تحديد كيفية استثمار الزبون من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة عن الزبون والعمل على تكوين ومعالجة ونشر معرفة الزبون ضمن المنظمة.

وتشير معرفة الزبون إلى المعرفة التي تحيط بالزبون، فضلاً عن المعرفة التي امتلكت من قبل الزبون، وإن أحد البواعث الرئيسية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن هو تعقب سلوك الزبون لكسب البصيرة إلى معرفة رغباته وحاجاته حيث تساعد هذه المعلومات في تصميم أفضل المنتجات والخدمات وبالتالي الانتقال من تفكير الكفاءة والفعالية إلى تفكير النجاح المؤسسي.

ثالثا: قيمة الزبون

مؤخرا أصبحت قيمة الزبون محل تركيز واهتمام الكتاب والباحثين في الاستراتيجية بوصفها عنصرا جوهريا للاستراتيجية التنافسية. وتعتبر قيمة الزبون مرتكزا أساسيا بالنسبة للمنظمة من أجل تشخيص الزبائن المرشحين من غير المرشحين لتوطيد علاقتها معهم؛ فهي تصف الفوائد الملموسة وغير الملموسة من أنشطة إدارة علاقات الزبائن التي تساعد في ترتيب العلاقة مع الزبائن بنجاح، ويمكن أن تتحقق من خلال القيمة المضافة بواسطة المعلومات المتعلقة بالمجتمعات الافتراضية، وبرنامج الولاء. ويمكن القول بأن الهدف الذي تسعى إليه إدارة علاقات الزبائن يتمثل في الوصول إلى رقم كبير لقيمة الزبائن المتعاملين مع المنظمة.

رابعا: الثقة

اكتسب مفهوم الثقة أهمية كبيرة في مجال التسويق حيث يعتبر وسيط رئيسي لعلاقة الزبون التسويقية، حيث ينظر للثقة على أنها مقوم أساسي لنجاح العلاقات بين المنظمة والزبائن، وعنصر ضروري للتوجه طويل الأمد بالعلاقات مع الزبائن، تتمثل أهميتها في العلاقات التبادلية لأنها تؤدي إلى حوار بناء. حيث أن المستويات العالية من الثقة المتحققة يمكن أن تسهل القبول المتبادل ما بين الطرفين وانفتاح كل منهما على الآخر. وبدون الثقة، ليس من السهل الحصول على معلومات أكثر عن الزبائن، حيث أظهرت الدراسات أهمية الثقة في الحفاظ على علاقات طويلة الأمد.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء التسويقي

أولا: أبعاد الأداء المالي

1. الحصة السوقية: تعد الحصة السوقية عنصرا أساسيا بالنسبة للمنظمات، فمن خلال ذلك تستطيع التعرف على حجم وموقع نشاطها في السوق، كما تمكنه من الاسترشاد في توسيع أعمالها (الجلط، 2013، صفحة 117)، كما تعتبر مؤشرا قويا للتدقيق النقدي فهي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة. (الحمداني، 2010، صفحة 325)
- تعرف الحصة السوقية بأنها: "مقياس مهم للأداء وأنها من مقاييس الأداء الجيد، والتي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها." (الناجي، 2012، صفحة 45)
- وعرفها البكري بأنها " تعبير أو مؤشر لمدى قوة المؤسسة التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياسا بالمنافسين الآخرين." (البكري ث.، استراتيجيات التسويق، 2008، صفحة 330)
- الحصة السوقية هي: " النسبة المئوية من السوق المستهدف الذي بالفعل يشتري منتج معين من منظمة معينة." (الطويل و العابدي، 2013، صفحة 122)

هذا وتعتبر الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات وأكثرها تداولاً في قياس الأداء التسويقي، حيث تعبر عن المركز التنافسي للمنظمة من خلال كفاءتها في استغلال مواردها المتاحة ورفع مبيعاتها مقارنة بالمنافسين، وتقدر الحصة السوق. (البكري و طالب، 2015، صفحة

2. **حجم المبيعات:** بما أن حجم المبيعات بعد من أبعاد الأداء التسويقي السائدة والمهمة للمنظمات سواء أكانت المبيعات

بالكمية أو بالقيمة، فهي تعد أحد أهداف البرنامج التسويقي. (الكبيكي ، 2010، صفحة 40)

يشير حجم المبيعات إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي يطلبها المستهلك، ويعني أيضا أن المنتجات يمكن أن تنتج

بتكلفة أقل للوحدة الواحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صافي الربح للمنظمة. (آيت مبارك ، 2020، صفحة 54)

يشير حجم المبيعات إلى: المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، و يتم قياسها من خلال

حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات من مبيعات سابقة، و تدل زيادة نمو المبيعات على تحسن الأداء التسويقي وهذا ما

تصبو إليه المنظمة الهادفة للربح، حيث أن زيادة نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة، وقد يكون نتيجة مرونة

وتكامل قنوات الاتصال مع الزبائن كما أن إيجاد بدائل للتواصل مع الزبائن تزيد كذلك من حجم المبيعات بالإضافة إلى النجاح في

التعامل مع الزبائن، وأيضا من شأن الحملات الترويجية زيادة حجم المبيعات. (صبحي و الغالي ، 2009، صفحة 113)

3. **الربحية:** تعبر الربحية عن العلاقة القائمة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وتتحقق

كمفهوم تشغيلي عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة، وتشمل نسبة العائد على

كل من الموجودات، الاستثمارات، المبيعات وحقوق المساهمين، حيث يتم اعتبار الربحية من أهم مؤشرات نجاح الأعمال،

وقياس الربحية يعد الاهتمام الأكبر لجميع أطراف العملية المالية، مثل المستثمرون والدائنون. (معزز، تأثير إدارة علاقات

الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق: دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، 2022-2023، صفحة 146)

فالربحية هي: "مدى نجاح المنظمة في تخفيض التكاليف وقياس قدرتها على تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وتمثل

الاختبار النهائي لنشاط العمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في

الانتاج والمبيعات." (صبحي و الغالي ، 2009، صفحة 180)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الربحية هي المحصلة النهائية للعملية الانتاجية والجهد التسويقي، من خلال خفض التكاليف

وتوليد الأرباح من المبيعات.

هناك عاملان يمكن للربحية أن تتحقق من خلالهما وهما: (بجي، 2012، صفحة 44)

**مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المنظمة:** أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي إحدى العوامل

المحددة لاختلاف الربحية بين المنظمات

**تحقيق ميزة تنافسية:** وهي المحدد الأول لربحية المنظمة، أي تأكيد تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا

التميز.

وحسب فلسفة التسويق الحديث إن أفضل طريقة لتحقيق الربحية هي إشباع وتلبية حاجات العملاء بصورة أفضل من المنافسين كما

أن المفهوم الحديث لا يقتصر على إرضاء الزبائن على حساب مصلحة المنظمة أو العكس، وإنما يفرض على المنظمة إيجاد نوع من


التوازن بين مصلحة الزبون ومصلحتها الخاصة. (آيت مبارك ، 2020، صفحة 51)


ثانياً: أبعاد الأداء غير المالي


### 1. الاحتفاظ بالزبائن: (gemini.google.com)


هو قدرة المنظمة على الحفاظ على زبائنها خلال فترة زمنية محددة. وتعني ارتفاع نسبة الاحتفاظ بالزبائن أن زبائن المنتج أو المنظمة يميلون إلى العودة والاستمرار في الشراء أو بطريقة أخرى عدم الانتقال إلى منتج أو منظمة أخرى أو عدم الاستخدام على الإطلاق.

يعد الاحتفاظ بالزبائن أحد أهم العوامل لنجاح أي عمل تجاري وذلك لعدة أسباب:


 أن تكلفة الزبون الحالي تقل بكثير عن تكلفة اكتساب زبون جديد.


 الزبائن المخلصون ينفقون المزيد من المال على منتجاتك وخدماتك.


 الزبائن المخلصون يروجون لمنتجاتك للآخرين.

 الزبائن المخلصون يساعدون في تحسين سمعتك.

مؤشرات قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن:

 معدل إعادة الشراء: وهو النسبة المئوية للزبائن الذين قاموا بالشراء مرة أخرى.

 قيمة العميل على مدى الحياة: هي القيمة الاجمالية للأرباح التي ستجنيها من الزبون خلال فترة زمنية محددة.


 معدل الحسارة: هو النسبة المئوية للزبائن الذين فقدتهم خلال فترة زمنية محددة.


### 2. جذب الزبائن: (gemini.google.com)


إن جذب الزبائن الجدد هو حجر الأساس لنجاح أي عمل تجاري فكلما زاد عدد الزبائن، زادت المبيعات والأرباح. لكن المنافسة على جذب انتباه الزبائن في ازدياد مستمر، مما يتطلب من أصحاب الأعمال اتباع استراتيجيات ذكية وفعالة.


يشير مصطلح جذب الزبائن إلى العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات لجذب انتباه زبائن جدد واقتناعهم بالتعامل معها.

أسباب أهمية جذب الزبائن:


 زيادة المبيعات والأرباح: كلما زاد عدد الزبائن زادت الأرباح.


 نمو الأعمال: جذب الزبائن الجدد ضروري لنمو أي عمل.

 تحسين سمعة العلامة التجارية: وجود الكثير من الزبائن الممتازين يحسن سمعة العلامة التجارية.





 الحصول على ميزة تنافسية.

هناك العديد من طرق جذب الزبائن ونذكر منها:

 تقديم منتجات ذات جودة عالية.

 بناء علامة تجارية قوية.






-  الاستفادة من قنوات التسويق المتنوعة.
-  تقديم خدمة العملاء الممتازة.
-  تقديم عروض وخصومات.
-  قياس النتائج وتقويمها.

### 3. رضا الزبائن:


يعد رضا الزبائن موضع اهتمام كبير للمنظمات والباحثين على حد سواء حيث أن الهدف الرئيسي للمنظمات هو تعظيم الأرباح وتقليل التكلفة ويمكن زيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات مع تكلفة أقل، وأن من أهم العوامل التي تساعد على زيادة المبيعات هو رضا الزبائن الذي يؤدي إلى ولائهم، ومن ثم التوصية وتكرار الشراء (كردي، 2015، صفحة 345)، وتعد الزبائن في يونا هذا قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم. (الحديدي و السباعوي، 2019، صفحة 69)


- يعرف kotler الرضا بأنه: "حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك." (Kotler, Dubois, & Manceau, 2003, p. 68)
  - يعرفه Hofmman بأنه: "إجراء الزبون لصفقة تسويقية معينة وفي فترة قصيرة إذ تكون نتائج تلك الصفقة متفقة مع توقعاته أو تتجاوزها." (الحديدي و السباعوي، 2019، صفحة 70)
  - وينظر Anderson إلى الرضا على أنه: " حالة تراكمية أي أنه عملية تقييم شاملة تعتمد على عملية الشراء الكلية أو تجربة استهلاك لمنتج أو خدمة معينة خلال فترة محددة." (معزوز، تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق: دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، 2022-2023، صفحة 150)
- وبالتالي هناك ثلاثة مستويات للرضا: (جودة، 2006، صفحة 74)

-  أداء المنتج أقل من التوقعات: زبون غير راضي.
-  الأداء يساوي التوقعات: زبون راضي.
-  الأداء أكبر من التوقعات: زبون راضي جدا.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا هو الفرق بين توقعات الزبون المسبقة لأداء المنتج وبين الأداء الفعلي للمنتج.

إن دراسة سلوك الرضا تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي: التوقعات؛ الأداء المدرك (الفعلي)، المطابقة (التثبيت). (معزوز، تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق: دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، 2022-2023، صفحة 152)

 التوقعات: تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه جراء اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء.

 الأداء المدرك: يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استعماله واستهلاكه

للمنتج

**المطابقة:** ويقصد بها مستوى الاحساس الناتج عن عملية المقارنة بين الأداء المدرك للزبون وبين توقعات هذا الأخير، فكلما كانت نتيجة الأداء متساوية مع ما كان ينتظره نشأ لديه حالة الرضا، وإذا كانت هذه النتيجة أفضل بكثير مما كان ينتظره الزبون ينتج عن ذلك ابتهاج وسعادة، أما في حالة العكس بطبيعة الحال يكون الزبون غير راضي.

### المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي

#### أولاً: العلاقة بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي

هناك علاقة قوية ومرتبطة بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي فكلما كان التنظيم أكثر كفاءة كلما كان الأداء التسويقي أفضل وذلك لعدة أسباب:(gemini.google.com)

**تحسين استخدام الموارد:** فالتنظيم الكفء يحسن من استخدام الموارد مثل الوقت، المال وكذلك المورد البشري مما يتيح له تخصيص المزيد من الموارد للأنشطة التسويقية. كما يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية الحملات التسويقية وتحقيق نتائج أفضل.

**اتخاذ قرار أفضل:** المنظمات ذات الكفاءة العالية لديها أنظمة قوية لجمع البيانات.

#### ثانياً: العلاقة بين معرفة الزبون والأداء التسويقي

بما أنه من بين أهداف إدارة علاقات الزبائن معرفة الزبون باعتباره أحد أبعاده، فهو معرفة وتسجيل تبادلات الزبون من السلع والخدمات التي ويفضلها وخياراته الشخصية مثل اللغة وأسلوب الاتصالات ويتم من خلالها تحديد قيمة الزبون للمنظمة بتكوين قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل زبون، نظراً لأهميته في تهيئة المعلومات الخاصة بالزبون وإمكانية الاستفادة منها في فهم طلبات الزبائن وتطوير علاقات المنظمة بهم. (عباس و الجنابي، 2017، صفحة 65)

حدد (Cronross, 1994) النتائج الجوهرية لمعرفة الزبون في دعم القدرة الاستراتيجية للمنظمة وتحسين الأداء التسويقي لها، إذ أشار إلى أنها تسهم في أن تتعرف المنظمات على زبائنهم وتبني معهم علاقات حميمية طويلة الأمد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم. وأكدت الدراسات على أسباب اهتمام المنظمات بتبني معرفة الزبون ومنها أنظمة المعلومات وتحديد القيمة الكلية للزبون والمنافسة وتزايد اهتمام قطاع الخدمات بالتفاعل مع الزبون. (حلموس، 2017، صفحة 116)

فيما أشار (Murillo et Annabi) إلى أن معرفة الزبون تسهم في معرفة حاجات الزبون المتجددة، في تحسين جودة المنتجات، تحسين خدمات الزبائن، زيادة رضا الزبون، زيادة المبيعات وبذلك تحسين الأداء التسويقي. (الريبيعي ، الحمَاميد ، الشيخلي، و العدوان ، 2014، صفحة 249)

كما يمكن تناول علاقة معرفة الزبون وأثرها على الأداء التسويقي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت من الأسس الهامة التي تبنى وترتكز عليها معرفة الزبون، بحيث لا يمكن التغافل عن دور التكنولوجيا المستخدمة في التعامل مع الزبائن في التأثير على

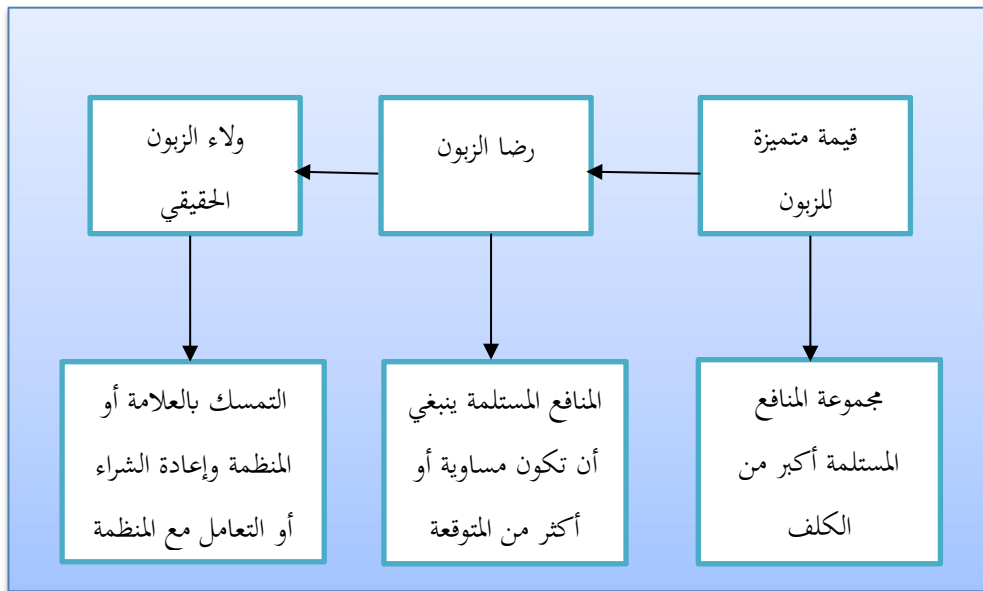
مؤشرات الأداء التسويقي، وبالتالي السعي إلى تحسينه وتركز هنا على مؤشرين مهمين فيمن مؤشرات الأداء التسويقي هما الربحية والحصة السوقية. (معزوز، تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق: دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، 2022-2023، صفحة 166)

### ثالثا: العلاقة بين قيمة الزبون والأداء التسويقي

ينظر Porter للمنظمة على أنها مجموعة من النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة، والقيمة هي المبلغ الذي يكون الزبون لديه استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المنظمة، وهذه الأخيرة تكون في وضعية مريحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الاجمالية، وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة. إن كل من القيمة المدركة للزبون والقيمة المتوقعة ومستوى رضا الزبون ومستوى وطبيعة العلاقة بين المنظمة والزبون تعتبر مداخل أساسية لتشكيل والتأثير في ولاء الزبون، فإذا كانت القيمة المدركة للزبون ضعيفة أو دون المستوى مقارنة بالمنافسين فإن الاعلان مثلا لا يكون فعالا ولا يستطيع التأثير على اختيارات المستهلك أو الزبون لصالح هذا المنتج، فإن لم تكن هناك منفعة حقيقية يحصل عليها المستهلك فلا يمكن للإعلان إحداث تأثير في الطلب. (منتاوي و قلش، 2011، الصفحات 01-20)

يمكن توضيح العلاقة عبر الشكل الموالي:

### الشكل رقم (08) العلاقة بين القيمة والرضا والولاء



المصدر: (عبد الله، 2017، صفحة 15)

إن منح الزبون قيمة تفوق ما يتوقعه تؤدي إلى تحقيق رضا واتخاذ موقف إيجابي اتجاه المنظمة ومنتجاتها، مما يؤدي بالضرورة إلى إعادة الشراء الذي يعبر عن بداية الولاء، واستمراره يضمن للمنظمة الوصول إلى أهدافها من خلال تحقيق مستوى جيد جدا من الأداء

التسويقي، حيث أن تركيز المنظمة على خلق ولاء مجموعو من الزبائن يؤدي إلى تركيز الجهود التسويقية في اتجاه واحد بدل تشتيتها مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأنشطة التسويقية وفعاليتها. (عبد الله ، 2017، صفحة 15)

#### رابعاً: العلاقة بين الثقة والأداء التسويقي

قد أثبتت دراسات كل من (Morgan & Hunt) وجود علاقة إيجابية بين الثقة والالتزام العلائقي وعلاقة سلبية بين الالتزام العلائقي وهروب الزبائن وأن الثقة هي المحدد الرئيسي للولاء وتلعب دوراً أساسياً من الناحية العلائقية.

ومن الصفات الإنسانية لدى الزبون عدم الرغبة في تغيير منظمة الأعمال التي يتعامل معها، هذه الرغبة تكون وليدة بناء منظمات الأعمال لعلاقة ذات ثقة مع ذلك الزبون، لكن هذه الثقة أو تفويض الصلاحيات من قبل الزبون للمنظمة لا تكون وليدة الساعة ولا نتيجة تعامل لفترة قصيرة ولا لمجرد التعامل لمرة واحدة، وإنما تكون نتيجة إدارة ونظرة طويلة الأجل من قبل المنظمة اتجاه الزبون حتى يشعر بالثقة (جابر، 2008، صفحة 36)، ويكون هذا من خلال شعوره بتلبية حاجاته و توقعاته بمصادقية عالية وتقنية تضمن سلامة الإجراءات، وبالتالي تكون المنظمة قادرة على بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبائن ونتيجة لما سبق تعظم المنظمة أرباحها وترفع من أدائها التسويقي. (معزوز، 2022-2023، صفحة 169)

خلاصة الفصل الأول:

جاء في هذا الفصل الإطار النظري لكل من إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي حيث تم التطرق إلى المفاهيم والجوانب المتعلقة بمتغيري الدراسة المستقل والتابع بهذا الترتيب؛ بالإضافة إلى العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن بأبعاده منفردة والأداء التسويقي مجتمعة؛ وذلك لتوضيح هذه العلاقة نظريا. ليتم تقسيم هذه العلاقة ميدانيا في الفصل الموالي.

دراسة تطبيقية لمجموعة من البنوك

العمومية - بسكرة -

## تمهيد

بعد التعرف على أهم المفاهيم النظرية في الفصل السابق والمتعلقة بموضوع البحث إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمجموعة من البنوك العمومية و المتمثلة في (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، صندوق التوفير والاحتياط- بنك) و ذلك لدراسة دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي على أرض الواقع، عن طريق إسقاط ما تم اكتسابه في الجانب النظري على الجانب الميداني، والوصول إلى نتائج يمكن اعتمادها من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من قبل الإطارات والموظفين الإداريين بالبنوك محل الدراسة عن طريق الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم.

وستتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: لمحة عامة حول البنوك محل الدراسة**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: التعريف بالبنوك محل الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف البنوك محل الدراسة مع تقديم لمحة عن نشأتها وتطورها وكذلك التطرق إلى الأنشطة والخدمات المصرفية لهذه المصارف.

## المطلب الأول: البنك الوطني الجزائري BNA (البنك الوطني الجزائري)

أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة نشاطات البنوك الشاملة، من بينها تمويل القطاع الزراعي. وتم إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير القطاع الفلاحي.

القانون رقم 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المنظمات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم مهام البنك الوطني الجزائري، ومنها:

✚ خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تركز توزيع الموارد من قبلها.

✚ حرية المنظمات في التوطن لدى البنوك.

✚ حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المنظمات.

## أولا: الخدمات المصرفية للبنك الوطني الجزائري BNA

## 1. الحسابات البنكية وخدمات التوفير والادخار:

✚ الحساب الجاري: الحساب البنكي الوطني الجزائري هو منتج بنكي يتيح القيام بجميع العمليات البنكية على غرار، السحب، الدفع، الدفع من حساب لآخر.

✚ الايداع لأجل: وهو إيداع حر ومكافأة بمدة يمكن أن تتراوح بين 03 إلى 55 شهرا، ويمكن أن تكون قيمته بالدينار أو العملة الصعبة، حيث يمكن سحب الأموال في أي وقت وإمكانية الاستفادة من نسبة فائدة تفضيلية والحد الأدنى لإيداع لأجل هو 10000.00 دج.

✚ سندات الصندوق: وهو ودیعة بمكافأة، في شكل أوراق مالية، لمدة زمنية لا تقل عن 3 أشهر. تسمح بإمكانية الحصول على مكافأة معروفة من قبل وبفترة محددة مسبقا. ومن بين مزايا سندات الصندوق:

✓ يمكن استخدام ضمانات الصندوق كضمان مالي لدى البنك الوطني الجزائري أو باقي البنوك.

✓ إمكانية الاحتفاظ بالأوراق المالية على مستوى البنك الوطني الجزائري.

✓ مكافأة سند الصندوق تصاعدية، فكلما طالت فترة الاستحقاق، ترتفع نسبة الفائدة.

✓ الأموال تظل متاحة، مع إمكانية طلب استعادة سند الصندوق قبل تاريخ الاستحقاق.



دفتر التوفير: هو إيداع مالي يسمح بادخار الأموال بكل أمان بفائدة أو بدون فائدة حسب رغبة وطلبات الزبون، وموجه لكل شخص يحمل الجنسية الجزائرية مقيم أو غير مقيم.

حساب التوفير للصغار (مستقبلي): دفتر توفير بفائدة أو بدون فائدة موجه للذين تقل أعمارهم عن 15 سنة.

حساب توفير ذو عائد تصاعدي: هو حساب توفير بنسبة فائدة تصاعدية، مع نسبة فائدة تقدر ب 2.5% سنويا إلى 4.5% سنويا.

## 2. القروض:

قرض الرفاهية: هو قرض يمول شراء منتجات جديدة، يتم إنتاجها أو تجميعها في الجزائر، مثل: الدرجات والدراجات النارية، أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها، الهواتف النقالة والأجهزة اللوحية، معدات المطبخ المنزلي...

قرض الدراجة النارية: يمول قرض الدراجة النارية للبنك الوطني الجزائري ما يصل إلى 85% من سعر شراء دراجة نارية جديدة يتم تصنيعها أو تجميعها في الجزائر، يمكن أن تصل مدة القرض إلى 36 شهرا.

قرض السيارة: هو قرض يمول لشراء سيارة جديدة يتم إنتاجها أو تجميعها محليا. وهو قرض موجه لفئة الأفراد لهم عائد مادي ثابت يتعدى الأجر الوطني الأدنى المضمون، حيث أن مدة القرض من 12 إلى 60 شهر.

القرض العقاري: وهو قرض موجه لتمويل واقتناء منازل أو سكنات فردية، وقرض لجميع المشاريع العقارية (بناء، شراء، تهيئة وتوسعة)، ويمكن أن تصل مدة القرض إلى 40 سنة.

قرض الكراء: هو قرض يضمن دفع جزء أو كل مبلغ الكراء لمدة تصل إلى 24 شهرا.

القرض الموجه للمهنيين: يطرح البنك الوطني الجزائري مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات لدعم زبائنه المحترفين في تسيير نشاطهم. ويهدف القرض الممنوح للمهنيين إلى تغطية احتياجات التمويل التالية: اقتناء محلات تجارية، اقتناء الأثاث والمعدات أو المعدات المتحركة الموجهة حصريا لممارسة النشاط المهني، تهيئة المقرات المهنية، تمويل دورة استغلال النشاط. يمكن للبنك أن يتحمل تكاليف إيجار المقرات التي تستضيف النشاط (في حدود 2.000.000.00 دينار جزائري).

قروض الاستثمار: هو قرض مخصص لتمويل المنظمات قصد إنشاء، توسيع، تجديد أو تحديث وسائل الإنتاج.

قروض الاستغلال: هو تمويل متاح للمؤسسات أو الكيانات الاقتصادية من أجل تلبية احتياجات الخزينة: دفع الفواتير، دفع الرواتب، والتباين الملحوظ بين المدفوعات والسلع، وكذا دفع الكفالات.

تمويل الترقية العقارية: هو قرض متوسط الأجل موجه للمقرين العقاريين، لإنجاز مشاريعهم الخاصة بالترقية العقارية بقصد البيع أو الكراء: بناء، توسيع، تطوير، إصلاح، تجديد، ترميم وإعادة تأهيل وإعادة هيكلة العقارات (السكنية، التجارية والمهنية) المصممة للبيع أو الإيجار، وإنجاز العقارات بما يلي احتياجات المرفي.

تأجير الصناديق المؤمنة: تأجير الصناديق المؤمنة لدى البنك الوطني الجزائري يسمح بحماية الأشياء الثمينة التي يمتلكونها الزبائن وحماية الوثائق الادارية الهامة، حيث يتم حفظها وصيانتها من كل أنواع التلف والسرقة.

## 3. التجارة الخارجية:

يساعد البنك الوطني الجزائري الزبائن المستوردين أو المصدرين في إجراء عمليات التجارة الخارجية الخاصة بهم: تركيب، تفاوض، القيام بالمعاملات مع الدول الأجنبية. من خلال وسائل الدفع التالية: القروض المستندية، الدفع المستندي، التحويلات الحرة، الضمانات الدولية (ضمان الصفقات، استرجاع الودائع والأداء الجيد).

## 4. الخدمات الالكترونية:

البطاقة البنكية: هي بطاقة ما بين البنوك مدعمة بحساب بنكي، وتأتي في شكلين، وحسب دخل حامل البطاقة: البطاقة البنكية الكلاسيكية، البطاقة البنكية الذهبية، وهي بطاقة للسحب والدفع تسمح بإجراء العمليات البنكية التالية: الدفع الإلكتروني، والتحويلات على الشبايك الأوتوماتيكية للبنك الوطني الجزائري، وتسهل وبشكل آمن معاملات الدفع والسحب، بالإضافة إلى وفرة الأموال 24/24 ساعة و 7/7 أيام على جميع أجهزة الصراف الآلي (الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق والشبايك الأوتوماتيكية للبنك) المتواجدة على الساحة البنكية.

خدمة الدفع الإلكتروني عبر الانترنت: خدمة الدفع الإلكتروني تسمح بالتسديد عبر الانترنت المشتريات والفواتير (سونلغاز، سيال، الوكالة الوطنية لتطوير السكن وتحسينه عدل، ...)، على مواقع الانترنت التي تقبل وسيلة الدفع هذه، ومن أجل ضمان أمن معاملات الدفع، يتم إرسال كلمة مرور واحدة (رسائل الرقم السري المتغير) إلى رقم هاتف المنخرط لكل معاملة جديدة.

## 5. خدمات الصيرفة الإسلامية:

يطرح البنك الوطني الجزائري مجموعة ثرية من صيغ الادخار والتمويل، الموافقة لتعاليم الشريعة الإسلامية، والتي تمت المصادقة عليها من قبل هيئة الرقابة الشرعية بالبنك ومن طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية. ومن بين صيغ التمويل الإسلامية في البنك الوطني الجزائري نذكر ما يلي:

حساب الاستثمار الإسلامي غير مقيد: هو حساب يخضع لمبدأ المضاربة الذي يركز على أساس تقاسم الخسائر والأرباح، ويسمح باستثمار الأموال المودعة في البنك في مشاريع تمويلية.

تمويل الإجارة: هو عبارة عن عقد إيجار مع خيار الشراء (إجارة منتهية بالتمليك) دائم وغير قابل للتلف خلال فترة محددة، وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية، والمتمثلة في (التجهيزات، المركبات...)، حيث يشتري البنك التجهيزات التي يختارها الزبون من الموردين المحليين ويؤجرها له، وفي نهاية هذا العقد، يمارس الزبون خيار الشراء ويصبح هو المالك لهذه التجهيزات، حيث أن مدة الايجار وفترة السداد ومبلغ الايجار تحدد عند ابرام العقد.

المراجحة للسيارات: يقوم البنك باقتناء سيارة لدى وكيل البيع ثم يقوم بإعادة بيعها للزبون بهامش ربح متفق عليه من الطرفين.

المراجحة العقارية: يقوم البنك بشراء العقار وإعادة بيعه للزبون بهامش ربح معروف ومتفق عليه.

المراجحة للتجهيزات: يقوم البنك باقتناء التجهيزات لدى الموردين المحليين ثم يقوم بإعادة بيعها للزبون بهامش ربح متفق عليه من الطرفين، والدفع يكون على أقساط ثابتة متتالية.

مراجحة الاستغلال: تمويل قصير الأجل مطابق لمبادئ الشريعة الإسلامية، حيث يسمح للزبون اقتناء المواد الأولية والمنتجات المصنعة والنصف مصنعة اللازمة لنشاطه. حيث يقوم البنك بشراء البضائع التي اختارها الزبون وبيعها له بهامش ربح متفق عليه مسبقا من الطرفين.

المراجحة استثمار للمنظمات: هو شكل من أشكال التمويل طويل ومتوسط الأجل وفقا لتعاليم الشريعة الإسلامية حيث يقوم البنك من خلاله بالبيع لزيونه أصلا محددًا من (عقار، مركبات ومعدات) للاحتياجات الاستثمارية لنشاطه. تكون تكلفة الاستحواذ وهامش الربح وشروط الدفع معروفة ومتفق عليها بين الاثنتين مقدما.

### المطلب الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية تم إنشاؤها في 13 مارس 1982، كما أنها تعتبر من حيث الشكل القانوني، بمثابة شركة ذات أسهم. ويعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ حوالي 40 سنة، على تدعيم تنمية إقليمه ومشاريع زبائنه بشكل فعال، بما في ذلك تمويل الفلاحة، والصناعات الغذائية، الصيد البحري وتربية المائيات، وهي المجالات التي تجعله في ركب البنوك الأخرى وهذا ما يشكل دعما لتنمية الاقتصاد الوطني وتحسين مستواه. ومن أجل تحقيق رضا الزبائن، يجند بنك بدر أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 12000 مكلف بالزبائن للإصغاء إلى انشغالاتهم عبر 321 وكالة و39 مجتمع استغلال جهوي موزعة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى نظام معلومات جديد لمزيد من الأمان، السهولة، الفعالية والسرعة.

### أولا: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

#### 1. الحسابات البنكية وخدمات التوفير والادخار:

حساب بنكي بالدينار: وهو حساب يسمح بإيداع وسحب الأموال في أي وقت وإنجاز المشتريات اليومية باستخدام وسائل الدفع: شيك بنكي، البطاقة البنكية بالإضافة إلى دفع الفواتير عن طريق التحويلات المالية الدائمة أو الاقتطاعات التلقائية.

حساب بنكي بالعملة الصعبة: حساب يتيح توطين المداخل الآتية من الخارج بالإضافة إلى الاستفادة من التسهيلات الدولية التي تقدمها البطاقات البنكية فيزا و ماستر كارد من بنك بدر وإمكانية تسديد المشتريات الدولية عبر الانترنت.

دفتر التوفير LEB: وهو حساب مدفوع سواء بفوائد أو دون فوائد، ولا يجمد الأموال ويتركها متاحة للسحب في أي وقت.

حساب الادخار الأشبال LEJ: وهو حساب غير مدفوع دون فوائد مخصص لكل شخص طبيعي يبلغ من العمر أقل من 19 ويكون ممثلاً بولي القانوني.

سندات الصندوق: ويتمثل في إيداع لأجل مجسد من خلال السند الذي يطلب من خلاله الزبون من البنك أن يكتسب مبلغ محدد للمدة الزمنية التي يختارها عند تاريخ الاستحقاق، ويدفع البنك زيادة في رأس المال، ويبلغ الحد الأدنى للاستثمار مدة زمنية تتراوح بين 03 أشهر و 05 سنوات.

الإيداع لأجل: يعتبر بمثابة حساب إيداع غير مجسد في سندات بنكية، موجه للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، حيث يتم فتحه حصرياً تحت صيغة اسمية، حيث لا تقل مدته عن 03 أشهر ولا يقل المبلغ عن 10000 دج، ويتم دفع الفوائد بأجل سواء نقداً أو عن طريق تزويد الحساب.

استئجار خزانة أموال: عبارة عن خدمة يقدمها بنك "بدر" بنك لربائته حتى يتمكنوا من الحفاظ على أغراضهم الثمينة (مجوهرات، وثائق هامة).

## 2. القروض:

إن القروض التي يقدمها البنك موجهة للأفراد وتركز أكثر على المؤسسات والفلاحين و صيادو الأسماك ومربو المائيات:

قرض السكن الريفي: يعتبر بمثابة قرض رهن عقاري موجه للأفراد ومخصص لتمويل الإسكان في المناطق الريفية.

القرض السياحي: وهو عبارة عن قرض استثماري موجه لفائدة الشركات العاملة في قطاع السياحة والتي تتوفر فيها شروط التمويل لاحتياجات إنشاء المشاريع وتطويرها أو تشغيلها. ويستند تمويل هذه الأخيرة إلى اتفاقية شراكة موقعة بين بدر بنك ووزارة السياحة والصناعات التقليدية، المتعلقة بمرافقة قطاع السياحة في مخططها التنموي آفاق 2030.

قرض التحدي: وهو عبارة عن قرض استثماري، مدعوم جزئياً من طرف الدولة، يمنح في إطار إنشاء مستثمرات فلاحية وحيوانية جديدة، أو مستثمرات قائمة على أراضي زراعية غير مستغلة، التابعة للملكية خاصة أو لأملاك الدولة الخاصة.

قرض التحدي الفدرالي: وهو عبارة عن قرض استثماري، مدعوم جزئياً من طرف الدولة، يمنح للمتعاملين (متعاملي التحويل، التعبئة وتخزين المنتجات الفلاحية).

القرض للمرقين العقاريين: وهو عبارة عن قرض استثماري، مخصص للمرقين العقاريين، حيث لا يمكن أن تتعدى حصة التمويل 70% من تكلفة المشروع.

❖ قرض الرفيق: هو عبارة عن قرض استثماري، مدعوم بشكل كلي من طرف الدولة، وموجه لتمويل الفلاحين ومربي المواشي الذين يمارسون نشاطاتهم على شكل فردي، منظمين على شكل تعاونات أو جمعيات اقتصادية.

❖ قرض الرفيق الفدرالي: وهو عبارة عن قرض استغلال مدعوم بشكل كلي من طرف الدولة، وموجه لتمويل المنظمات الاقتصادية المنظمة على شكل شركات اقتصادية أو تعاونات، والتي تنشط في مجال وحدات تحويل المنتجات الفلاحية وتخزينها وتثمينها.

❖ قرض الإيجار المالي (الليزنج): وهو عبارة عن قرض بيع بالإيجار من أجل استئجار الآلات الزراعية ومعدات السقي، المصنعة محليا، والتي تدخل بشكل مباشر في مشاريع الاستثمار، كما يعتبر البيع بالإيجار بمثابة قرض مدعوم جزئيا من طرف الدولة.

❖ قرض قصير المدى لتربية المائيات: وهو عبارة عن قرض استغلال مدعوم بشكل كلي، وموجه لتمويل شعبة تربية المائيات، حيث يمنح هذا القرض للمستثمرين الذين ينشطون في مجال تربية المائيات على شكل فردي أو منظمين على شكل شركة.

### 3. الخدمات الالكترونية البنكية BADR net

تعتبر الخدمات الالكترونية البنكية BADR net بوابة البنك للاستفادة من الخدمات البنكية من المنزل أو عبر الانترنت. حيث تمكن من الاطلاع على الأرصدة وحركة الأموال الخاصة بالحساب وتحميل البيانات والتحويل البنكي...

❖ بطاقة الدفع ما بين البنوك CIB الذهبية والكلاسيكية: وهي عبارة عن بطاقة بين البنوك مع سقف سحب محدد، صالحة الاستخدام لمدة عامين فقط في الجزائر، حيث تمكن من إجراء عمليات الدفع والسحب بكل أمان على مدار 24/24 ساعة وخلال 7/7 أيام.

❖ بطاقة بدر توفير: هي عبارة عن بطاقة بنكية مرتبطة بحساب دفتر التوفير LEB أو دفتر الفلاح LEF، بفوائد أو بدون فوائد، تقدر مدة صلاحيتها بعامين وصالحة للاستخدام في الجزائر فقط، حيث تمكن من إجراء العمليات البنكية بكل أمان.

### 4. خدمات الصيرفة الإسلامية:

❖ دفتر توفير إسلامي: يصدر بنك بدر مجموعة دفاتر ادخار متوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية ومعتمدة من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية وهي:

✓ دفتر ادخار إسلامي استثماري فلاح منتج للأرباح.

✓ دفتر ادخار إسلامي استثماري منتج للأرباح.

✓ دفتر توفير إسلامي أشبال.

✓ دفتر توفير إسلامي بدون عائد.

❖ تمويلات بصيغة المراجعة:

- ✓ المراجعة لوسائل النقل: يخص هذا المنتج كل عقد لشراء وسيلة نقل واحدة أو عدة وسائل لحساب زبون وبطلب منه بسعر بيع يساوي سعر الشراء مضاف إليه هامش ربح متفق عليه من أطراف عقد المراجعة.
- ✓ المراجعة للصفقات العمومية: تخص هذه الصيغة لتمويل شراء المواد أو اللوازم أو غيرها من السلع الملموسة.
- ✓ المراجعة للأشغال: يقترح بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمنظمات أو الأفراد الذين يرغبون في إنجاز أعمال الهندسة، المدن، التهئية، تشييد البنايات لتربية المواشي، المستودعات، مناطق التخزين أو غيرها، وهي صيغة تمويل جديدة تعتمد على تقنية المراجعة المتوافقة لمبادئ الشريعة الإسلامية.
- ✓ المراجعة للصادرات: وهو عقد بيع للأصول لحساب الزبون وبناءا على طلبه بثمن بيع مساوي لسعر الشراء زائد هامش الربح المعروف ومتفق عليه من قبل الأطراف المتعاقدة وقت إبرام وقت المراجعة.
- ✓ المراجعة للمواد الأولية: تضمن هذه الصيغة عقد البيع للمواد الأولية لحساب الزبون وبطلب منه بسعر بيع يساوي سعر الشراء مضاف إليه هامش ربح معروف ومتفق عليه.
- ✓ مراجعة العتاد المهني: تساعد هذه الصيغة اقتناء التجهيزات المهنية وهي صيغة تمويلية متوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية.
- ✓ المراجعة للإنتاج الفلاحي: يقدم بدر بنك حل تمويلي يتكيف مع احتياجات الفلاحين، للسماح لهم بتحديث معداتهم الفلاحية (الألات الفلاحية، معدات الري) أو في اقتناء الماشية.

### المطلب الثالث: القرض الشعبي الجزائري CPA

إن بنك القرض الشعبي الجزائري يعد إحدى البنوك التجارية الرئيسية في الجزائر، حيث يستمد بنك القرض الشعبي الجزائري قوته في مورده البشري ومن تاريخه باعتبار تأسيسه سنة 1966، ويعد رأسماله الاجتماعي ملكية حصرية للدولة، حيث يقدر حاليا بـ 48 مليار دينار.

يضم بنك القرض الشعبي الجزائري امتداد جغرافي بما يعادل 159 وكالة موزعة عبر التراب الجزائري. وقصد تحقيق الأهداف ذات الصلة، يضم البنك حاليا أكثر من 4300 متعاون. ويبقى بنك القرض الشعبي الجزائري المتعامل المتميز للمؤسسات مهما كان حجمها، ناشئة ومهنية. حيث يتمثل المنتج البنكي في جملة نشاطاته. ففي سنة 2021، بلغ 81.543 مليون دج مع تحقيق نتيجة صافية مقدرة بـ 30.441 مليون دج.

يعد بنك القرض الشعبي الجزائري بنك مواطنة بامتياز والذي يتكفل تماما بمسؤولياته الاجتماعية كمتعامل، وممول حديث للنشاطات والتعاملات التي تهدف إلى التطوير والترقية.

### أولا: الخدمات المصرفية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA

قصد الاستجابة لاحتياجات الزبائن، يعتمد بنك القرض الشعبي الجزائري على تنوع عروضه البنكية على اختلاف عناصره، القطاع الخاص، المنظمات، المهنيين.

### 1. خدمات الادخار والتوفير

دفتز الادخار البنكي: وهو استثمار مالي تحت الطلب يقدم للأفراد، حيث أن الغرض منه هو الادخار وتنتج عنه فائدة للمقرض وفقا لجدول الشروط العامة للبنك.

دفتز الادخار للسكن: هو منتج استثماري يهدف إلى تشجيع الادخار الموجه نحو تمويل السكن.

المنتجات الاستثمارية: وفر البنك لزبائنه منتجات استثمارية مثل سندات الصندوق والودائع لأجل.

### 2. القروض:

قرض شراء سيارة: هو قرض قصير ومتوسط المدى مخصص للأفراد لشراء سيارة سياحية جديدة منتجة أو مركبة في الجزائر.

القرض الاستهلاكي: هو قرض قصير ومتوسط المدى مخصص للأفراد (الأسر) من أجل شراء السلع الاستهلاكية.

قرض البناء أو توسعة مسكن فردي: هو قرض مخصص لتمويل أشغال بناء أو توسعة مسكن فردي.

قرض التهيئة: هو قرض مخصص لتمويل أشغال تهيئة الأماكن المخصصة للسكن أو أشغال اللمسات الأخيرة للمساكن الجماعية أو الفردية.

قرض عقاري لشراء منزل جديد.

القرض "بروليب": هو قرض استثماري طويل ومتوسط المدى مخصص لتمويل شراء محل مخصص للاستعمال المهني، تهيئة المحل، شراء تجهيزات اللازمة لمزاولة المهنة، الشراء المشترك للمحل والتجهيزات.

قرض "بروماد" هو قرض استثماري طويل أو متوسط المدى، يهدف إلى التمويل في مجال قطاع الصحة، شراء المعدات اللازمة لكل محترف، تهيئة المحل وشراء المعدات، شراء أو تهيئة محل ذو طابع مهني، الشراء المشترك للمحل والمعدات.

### 3. الصيرفة الإلكترونية e-Banking

يضع القرض الشعبي الجزائري تحت تصرف زبائنه تطبيق الخدمات الإلكترونية الذي يتيح لهم الاطلاع على حساباتهم بطريقة آمنة ومتابعة العمليات البنكية فور إجرائها.

تشمل الخدمات البنكية الإلكترونية أوامر التحويل الأحادي أو المتعدد عن بعد، وهذه الأخيرة يوفرها البنك لزبائنه (الأفراد أو المؤسسات) لإدخال بيانات أوامر التحويل، توقيعها وإرسالها عن بعد من خلال قناة توزيع الخدمات البنكية الإلكترونية e-Banking ومن خلال تطبيق Mobile CPA، دون التنقل إلى البنك.

**CP-e**: هي خدمة دفع إلكتروني مرتبطة ببطاقة الدفع CPA CIB، تتيح للزبائن القيام عن بعد، عبر الإنترنت وبأمان تام، بعملية شراء السلع والخدمات من مواقع التجار الإلكترونيين الجزائريين، التي تقبل الدفع عبر الإنترنت عن طريق بطاقات الدفع البنكية CIB.

#### 4. الصيرفة الإسلامية:

##### 4.1 الودائع الإسلامية

حساب استثمار إسلامي غير مخصص (تنمية): هو عقد بموجبه يودع الزبون (رب المال) رأس المال لدى البنك (المضارب)، الذي يستثمره في مشاريع مطابقة لأحكام الشريعة بحيث يكون الربح الناتج عن المضاربة مشتركا ومشاعا بين طرفيها وفق نسب توزيع متفق عليها.

حساب الصك الإسلامي: هو حساب بالدينار الجزائري يخضع لمبدأ القرض الحسن، يسمح بإجراء المعاملات اليومية واستلام الودائع وسداد التزاماته المختلفة وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.

حساب التوفير الإسلامي: هو حساب إيداع (بالدينار الجزائري)، مخصص للأفراد، يسمح لهم بالحصول على عائد ناتج عن استثمار الاموال المودعة فيه على أساس مبدأ المضاربة.

##### 4.2 صيغ المراجعة:

تمويل مراجعة عقار: هو تمويل يسمح باقتناء عقار بصيغة المراجعة عقار، لتجسيد هذا التمويل يتدخل القرض الشعبي الجزائري بصفة مشتري أول من البائع ليعيد بيعه للزبون مقابل هامش ربح معلوم ومتفق عليه مسبقا.

تمويل مراجعة سيارات/ دراجة نارية: ويسمح باقتناء سيارة أو دراجة نارية، جديدة من اختيار الزبائن تكون مصنعة أو مركبة في الجزائر، بتمويل مطابق لمبادئ الشريعة. حيث يتدخل القرض الشعبي الجزائري بصفته مشتري أول من البائع ليعيد بيعه للزبون مقابل هامش ربح معلوم ومتفق عليه مسبقا.



تمويل مرابحة تجهيزات: هو تمويل يسمح للأفراد بالحصول على سلع استهلاكية (الأجهزة المنزلية والإلكترونية والأثاث) وللمهنيين على تجهيزات مهنية. ويتدخل القرض الشعبي الجزائري بصفة مشترى أول من البائع ليعيد بيعه للزبون مقابل هامش ربح معلوم ومتفق عليه مسبقا.

الإجارة المنتهية بالتمليك: هو وسيلة تمويل تسمح للمؤسسات لامتلاك عقار للاستخدام التجاري أو الصناعي بعد تسديد كل مستحقات إيجار العقار. وهي صيغة تمويل يقوم البنك بموجبها بشراء العقار الذي تختاره المؤسسة لتأجيره لها مقابل إيجار معروف ومتفق عليه مسبقا. ويمكن للمؤسسة بعد دفع الإيجار الأخير للحصول على العقار المؤجر بسعر رمزي.

#### المطلب الرابع: بنك التنمية المحلية BDL

بنك التنمية المحلية باختصار BDL هو بنك عمومي برأس مال يصل إلى 73000000000 مليون دينار جزائري. يملك بنك التنمية المحلية شبكة متكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.

بنك التنمية المحلية هو أول بنك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات. حيث يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات 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. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وأيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن.

#### أولا: الخدمات المصرفية لبنك التنمية المحلية BDL

##### 1. الحسابات البنكية وخدمات الادخار والتوفير:

حساب بالعملة الصعبة: يسمح الحساب بالعملة الصعبة بإيداع الأموال بالعملة الصعبة ويمكن تزويد الحساب عن طريق دفع الأموال أو السحب من الحساب إلى حساب أو دفع من الخارج.

حساب الشيك بالدينار: يسمح حساب الشيك بإجراء معاملات نقدية مثل السحب أو الدفع (الايذاع) أو التحويل أو الدفع بالشيك أو بالبطاقة البنكية ...

حساب توفير بنك التنمية المحلية: هو حساب بنكي للادخار يسمح بتوفير الأموال والحصول على فوائد كما يسمح بإجراء عمليات الدفع والسحب والتحويل عن طريق الشيكات.

حساب الادخار " البديل": هو حساب ادخار موجه للخواص الذين يرغبون ادخار أموالهم دون فوائد.

الودائع لأجل هي توظيفات للأموال بالدينار أو بالعملة الأجنبية تتم بأمر من الزبون لفترة محددة.

حساب الادخار بنسبة تصاعدية لبنك التنمية المحلية: هو حساب يسمح بادخار الأموال بكل أمان لاشتقاق قيمة مضافة من خلال نسبة فائدة متصاعدة، محفزة ومصنفة حسب أهمية الادخار.

السند النقدي: هو توظيف مالي يتم من خلاله إيداع مبلغ بالدينار الجزائري على وجه دين يمكن إجرائه من طرف شخص طبيعي أو معنوي بصيغة اسمية لحامله أو مجهولة.

باقة الأمان: وهي باقة تتشكل من حساب بنكي وصك وبطاقة بينكي CIB و تغطية تأمين ضد حوادث الجسدية، يمكن أن تصل حتى إلى 1 000 000.00 دينار جزائري، وموجهة للخواص وتسمح بالقيام بكل العمليات البنكية بما فيها الدفع و السحب و التحويل.

التحويل الذكي: هي خدمة تسمح لزبائن البنك بتجديد الرصيد أو تحويل الفائض من حسابات مصرفية متعددة مستوطنة بينك التنمية المحلية وهذا بطريقة ذكية وأتوماتيكية.

كراء صناديق الأمانات: هي خدمة مقدمة من طرف البنك لزبائنه، تسمح لهم بتخزين وبكل أمان جميع أنواع المواد في حدود المقاييس المادية للخزنة ...

## 2. القروض:

قرض الاستثمار على المدى المتوسط: كل مشاريع الاستثمار، الإنشاء، خلق المشاريع، أو توسعة المشاريع يمكن أن تمول من طرف بنك التنمية المحلية عن طريق قرض على المدى المتوسط.

قروض الاستثمار على المدى الطويل: هو قرض موجه لتمويل المشاريع الاستثمارية على المدى الطويل مثل المشاريع السياحية.

❖ قرض الاستغلال: بنك التنمية المحلية يرافق المؤسسات والمستثمرين من أجل مساعدتهم على تسيير الخزينة مع قروض الاستغلال لذلك من خلال تسهيلات في الدفع عن طريق تغطية مبلغ المعاملات التجارية، التكفل الجزئي بالقيمة المادية للسلعة المراد شرائها.

❖ القرض العقاري للخواص: هو الحل الذي يسمح للزبائن بالحصول على تمويل لشراء أو تجديد منزل.

❖ القرض الاستهلاكي راحتي: هو قرض استهلاكي موجه لتمويل شراء ممتلكات جديدة موجهة للاستهلاك، منتجات مصنعة في الجزائر والمنتجات التي يتم تمويلها: منتجات الكترونية وكهرو منزلية، الأثاث والإكسسوارات المنزلية، سيارات سياحية

### 3. الخدمات الالكترونية:

❖ التوطين الالكتروني: هي أرضية الكترونية تسمح بإجراء كل عمليات التوطين البنكي 24 على 24 ساعة و 7/7 أيام طوال السنة عن طريق الانترنت بكل أمان، كل العمليات مضمونة حتى عن طريق الهاتف الجوال.

❖ البنك الالكتروني e-BDL: هو اشتراك يسمح بالاطلاع على الحسابات البنكية في أي وقت والقيام بالعمليات بنكية دون عناء التنقل الى الوكالة عن طريق الانترنت أو بواسطة هاتف نقال.

### المطلب الخامس: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك CNEP BANQ

أحد أهم البنوك الجزائرية على مستوى الجزائر، تمكن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من اكتساب سمعة متينة على مستوى العالم، مما يجعله صاحب دور مصرفي هام في السوق. كما تمكن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط cnep-banque من اكتساح مكانة هامة، بواسطة خدماته الراقية والممتازة وخاصة العمل الدائم على توسيع نطاق الخدمات لتشمل بذلك خدمات الصيرفة الإسلامية.

#### أولا: أنواع الحسابات المتوفرة في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك

يوفر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط نوعين من الحسابات البنكية وهي منتجة حسب طلب الزبون وغايته.

❖ حساب التوفير: وهو يتجسد بذاته بواسطة نوعين من الحسابات. الأول وهو حساب التوفير بفائدة. وهو يقدم

للمراغبين في توفير وادخار الأموال ثم استثمارها بواسطة الفائدة المسجلة في الحساب بشكل سنوي. يشمل هذا الأخير

قسمين وهما حساب التوفير الشعبي وحساب بناء المجتمع. أما النوع الثاني من حساب التوفير فهو حساب التوفير دون

فائدة، وهو يضمن إمكانية إيداع المال فيه دون حساب الربح على المبلغ الموفر في الحساب.

❖ الحساب الجاري: هو حساب يتم استعماله كثيرا في المعاملات المالية اليومية. وهي خدمة موفرة في البنك فقط

لحاملي الجنسية الجزائرية. فهو حساب مخصص في الأصل للموظفين ذوي الدخل الشهري المستقر والراغبين في إدارة وتوفير

أموالهم. ويجب ألا يقل مبلغ الإيداع في هذا الحساب عن 1000 دج. وتسمح هذه الخدمة للزبون بمراقبة معاملاته البنكية بواسطة الحساب الجاري. كما يمكن الزبون من تحويل أمواله بسهولة عبر النقد أو الشيكات ويمكنه دفع فواتيره عبر بطاقته البنكية بسهولة إلى جانب بساطة وسهولة الدفع والسحب من الحساب.

### ثانيا: القروض في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك

يقدم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط عدة قروض مميزة ومتنوعة تشمل بالأساس القروض العقارية والتجارية. من أهم القروض المتوفرة في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: قرض شراء مسكن، تهيئة مسكن، توسيع مسكن، مسكن ترقوي، قرض محل تجاري، شراء قطعة أرض، قرض مسكن اجتماعي تساهمي، شراء سيارة.

### ثالثا: الصيرفة الإسلامية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك

سعى لتبسيط المعاملات البنكية وجعل الخدمات شاملة ومريحة لكافة الزبائن، يقدم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط خدمة الصيرفة الإسلامية، التي تتمثل بالأساس على اعتماد معايير الشريعة الإسلامية خلال التعاملات البنكية. أطلق الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط خدمة "كتاب-بنك"، المتمثلة في توسيع شبكة توزيع الخدمات المالية الإسلامية، بواسطة افتتاح شبائيك جديدة خاصة بالصيرفة الإسلامية في عدة وكالات تابعة للبنك.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)

### المطلب الأول: حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة كالتالي:

#### أولا: الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة على موضوع إدارة علاقات الزبائن بأبعاده (كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، ثقة الزبون) ودورها في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، المبيعات، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن) مع التركيز على مدى تطبيقها في البنوك محل الدراسة والتي سيتم ربطها إحصائيا.

#### ثانيا: الحدود الزمنية والمكانية

تمت هذه الدراسة على مستوى مجموعة من البنوك العمومية البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك (CNEP-Banque) وذلك خلال الزيارات الميدانية في الثلاثي الثاني للسنة الجامعية.

#### ثالثا: الحدود البشرية

تمثلت الحدود البشرية في على عينة من الموظفين على مستوى مجموعة من البنوك العمومية المستهدفة حيث بلغ عددهم (55) موظفا.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة (Research Population) "باعتباره جميع الأفراد أو العناصر أو الأشياء التي تتعلق بالظاهرة التي يدرسها الباحث."

وقد وقع الاختيار على عينة من البنوك العمومية البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك (CNEP- Banque) بوصفها ميدانا للدراسة الحالية. وعليه يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مجموع الإداريين الموظفين لدى عينة البنوك العمومية سالفة الذكر.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها: "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي."

حيث اعتمدنا في دراستنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة التي أخذت من مجموع الموظفين لدى البنوك محل الدراسة، حيث بلغ حجمها 55 موظفاً، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، تم استرجاع كل الاستبانات الموزعة، وبعد الفحص والمعاينة وجد أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي هو 53 استبانة.

### المطلب الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنحاول التطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	56.6%
	أنثى	23	43.4%
	المجموع	53	100%
	أقل من 30 سنة	13	24.5%
	بين 30 و40 سنة	16	30.2%

32.1%	17	بين 40 و 50 سنة	العمر
13.2%	7	أكثر من 51	
100%	53	المجموع	
22.6%	12	تقني سامي	المؤهل العلمي
43.4%	23	ليسانس	
28.3%	15	ماستر	
5.7%	3	دراسات عليا	
100%	53	المجموع	
7.5%	4	الإدارة الدنيا	مجال الوظيفة
37.7%	20	الإدارة الوسطى	
54.7%	29	الإدارة العليا	
100%	53	المجموع	
24.5%	13	أقل من 05 سنوات	عدد سنوات الخبرة
24.5%	13	من 05 إلى 10 سنوات	
26.4%	14	من 10 إلى 15 سنة	
24.5%	13	15 سنة فما فوق	
100%	100	المجموع	
9.4%	5	البنك الوطني الجزائري BNA	مكان العمل
39.6%	21	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	
24.5%	13	القرض الشعبي الجزائري CPA	
9.4%	5	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك CNEP-Banque	
17.0%	9	بنك التنمية المحلية BDL	
100%	53	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

أولاً: الجنس

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (53) فرد يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبتين متقاربتين حيث 56.6% لصالح الذكور، في حين كانت النسبة التي تمثل الإناث هي 43.4% وقد يرجع هذا التقارب بالنسبة للجنسين إلى كون طبيعة عمل البنوك لا تتطلب ضرورة جنس دون الآخر.

#### ثانيا: العمر

أما بالنسبة لمتغير العمر نجد أن ما نسبته 32.1% يمثل الفئة العمرية بين 40 و 50 سنة وهي الفئة العمرية الغالبة بين مجموع الباحثين، لتليها الفئة بين 30 و 40 سنة بنسبة 30.2% في حين كانت النسبة 24.5% تمثل الفئة أقل من 30 سنة أما الفئة أكثر من 51 فقد كانت بنسبة 13.2% وتفسر هذه النتائج بكون الباحثين هم الفئة الشابة.

#### ثالثا: المؤهل العلمي

يتشكل مجتمع الدراسة بنسبة كبيرة من خريجي الجامعة حيث حضيت هذه الفئة بما نسبته 77.4% موزعة على حاملي شهادات موزعة على ليسانس، ماستر ودراسات عليا بالنسب التالية بنفس الترتيب 43.4%، 5.7%، 28.3% أما فيما يخص حاملي شهادة التقني سامي بالنسبة للباحثين فقد كانت بنسبة 22.6%.

#### رابعا: مجال الوظيفة

يمثل موظفو الإدارة العليا الشريحة الأكبر للباحثين بنسبة 54.7%، أما موظفو الإدارة الدنيا فكانت تمثل أقل نسبة 37.7% أما موظفو الإدارة الوسطى فكانت نسبتهم متقاربة مع نسبة موظفو الإدارة العليا حيث بلغت 7.5% وتفسر هذه النتائج بكون النسبة الكبيرة للباحثين هم من خريجي الجامعة

#### خامسا: عدد سنوات الخبرة

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة نجد أن هناك تكافؤ في توزيع الفئات المتعلقة بعدد سنوات الخبرة حيث مثلت النسبة 24.5% لكل من الفئات التالية أقل من 05 سنوات، من 05 إلى 10 سنوات و 15 سنة فما فوق، بينما كانت عدد نسبة الفئة من 10 إلى 15 فيما يخص سنوات الخبرة 26.5%. وهذا ما يؤكد صحة توزيع نسب الفئات العمرية للباحثين.

#### سادسا: مكان العمل

حضي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأكبر نسبة من حيث عدد أفراد عينة الدراسة والمقدرة بـ 39.6% من إجمالي عدد الباحثين، بينما كانت النسبة 24.5% بالنسبة لموظفي القرض الشعبي الجزائري في حين كانت نسبة الموظفين في بنك التنمية المحلية مقدرة بـ

17% بينما كانت نسبة 9.4% بالنسبة لكل من البنك الوطني الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والادخار بنك ذلك لكونهما وكالتين فرعيتين.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة في عملية جمع البيانات. وفيما يلي توضيح لنوعية البيانات التي تم الاعتماد عليها والأدوات المستخدمة في جمعها.

#### 1.

##### البيانات

**الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والالكترونية المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت الباحثين في جميع مراحل البحث من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام حول آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال البحث الحالي.

#### 2.

##### البيانات

**الأولية:** نتيجة لتعذر الدمج بين الأساليب الكمية والنوعية، قمنا بالاعتماد على الأساليب الكمية فقط. حيث تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، مع استبعاد المقابلة واستخدامها في مجالات محدودة فقط. وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V19، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي تدعم موضوع البحث. وفيما يلي مختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية:

##### الاستبنا

ن: تم الاعتماد على الاستبنا في جمع بيانات الدراسة الحالية، حيث اعتمدت الباحثان في تصميمه على ما تم تناوله في الجانب النظري وكذلك الدراسات السابقة من بينها دراسة (عبد القادر معزوز 2024) ودراسة (راضية مغزي عراقي 2024) إذ احتوا الاستبنا على أسئلة واضحة و سهلة الفهم، وقد تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة أخرى بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة وذلك بعد مراجعته من طرف الأستاذة المشرفة و في ضوء الاقتراحات و التعديلات التي طلبتها، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج. وقد تم تقسيم الاستبنا إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وتكون من (06) عبارات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل).

**القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة ويتكون من (37) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:



**المحور الأول:** خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في إدارة علاقات الزبائن، ويحتوي على (17) عبارة موزعة على 4 أبعاد كما يلي:

أولاً: بعد كفاءة التنظيم؛ ويتكون من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (05).

ثانياً: بعد معرفة الزبون؛ ويتكون من العبارة رقم (06) إلى العبارة رقم (09).

ثالثاً: بعد قيمة الزبون؛ ويتكون من العبارة رقم (10) إلى العبارة رقم (13).

رابعاً: بعد ثقة الزبون؛ ويتكون من العبارة رقم (14) إلى العبارة رقم (17).

**المحور الثاني:** خاص بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء التسويقي، ويحتوي على (30) عبارة موزعة على 6 أبعاد كما يلي:

أولاً: بعد الحصة السوقية؛ ويتكون من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (04).

ثانياً: بعد المبيعات؛ ويتكون من العبارة رقم (05) إلى العبارة رقم (10).

ثالثاً: بعد الربحية؛ ويتكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (14).

رابعاً: بعد الاحتفاظ بالزبائن؛ ويتكون من العبارة رقم (15) إلى العبارة رقم (20).

خامساً: بعد جذب الزبائن؛ ويتكون من العبارة رقم (21) إلى العبارة رقم (23).

سادساً: بعد رضا الزبائن؛ ويتكون من العبارة رقم (24) إلى العبارة رقم (30).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (03) توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي**

عبارات سلم القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

Source : (Sekaran, 2004, p. 197)

#### المقابلة:

هناك نوعان من المقابلات؛ المقابلات المقيدة (Structured interviews) والمقابلات الحرة غير المقيدة

(Unstructured interviews)، وفي حالة دراستنا الحالية تم الاعتماد على المقابلة الحرة/ غير المقيدة

حيث تقوم هذه الأخيرة على: الثنائي بين الباحث والمفحوص. وهي من أكثر أنواع المقابلة استخداماً في

البحوث النوعية أو الكيفية. وغرضها الرئيس معرفة كيف يفكر أفراد الدراسة وآرائهم حول موضوعات معينة

ومقارنة هذه الآراء بعضها ببعض.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على التكرار والنسب المئوية، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
3. **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses):** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن بأبعاده على المتغير التابع وهو الأداء التسويقي.
4. **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.
5. **معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis):** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
6. **معامل الثبات الفا كرومباخ (Cronbach`s Coeficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
7. **اختبار**

**T للعينات المستقلة (Independent –Samples T-test):** يستخدم لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة علاقات الزبائن في البنوك محل الدراسة، وكذلك اتجاهاتهم حول الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة.

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر صدق وثبات أداة الدراسة من أهم المواضيع التي تهتم الباحث من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، حيث ترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس متغيرات وأبعاد الدراسة.

#### أولاً: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام نفس الأداة. ولقد تم في هذه الدراسة استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach`s Coeficient Alpha) من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر) حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (04) نتائج معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرومباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
إدارة علاقات الزبائن	17	0.931	0.964
الأداء التسويقي	30	0.965	0.982

0.986	0.973	47	الاستبانة ككل
-------	-------	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V19)

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن: معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة البحث "ألفا كرومباخ" بلغت قيمته (0.986) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة للدراسة، كما أن جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، حيث بلغ ما قيمته (0.964) بالنسبة لمحور إدارة علاقات الزبائن، أما بالنسبة لمحور الأداء التسويقي فقد بلغت قيمته (0.982). وهذا ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة وخلال أزمنة مختلفة. فهو معامل ثبات جيد يفيد لأغراض البحث العلمي، حيث أن زيادة قيمة ألفا كرومباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### ثانيا: صدق أداة البحث (Validity)

ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة تم الاعتماد على نوعين من الصدق وهما كالآتي:

**1. صدق المحتوى:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة من أجل دراستها، وإبداء رأيها بها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، كما طلب منها النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة. ومن ثم القيام بدراسة ملاحظات الأستاذة واقتراحاتها، وأجريت تعديلات على ضوء التوصيات لتصبح أكثر وضوحا وتحققا لأهداف البحث. ويعتبر الأخذ بملاحظات الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

**2. صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرومباخ" إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.986)، وهو معامل مرتفع و مناسب لأغراض هذا البحث، مما يدل على الصدق الكلي؛ مما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمه كون جميع معاملات الصدق المحوري للبحث مرتفعة و مناسبة لتحقيق الأهداف، إذ نجد معامل الصدق بالنسبة لعبارة المحور الأول (إدارة علاقات الزبائن) قد بلغت قيمتها (0.964)، بينما بلغت قيمته (0.982) كمعامل صدق بالنسبة لعبارة المحور الثاني (الأداء التسويقي). وبهذا يمكن القول أن عبارات أداة البحث صادقة وصالحة لقياس ما وضعت له.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير النتائج

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution) تم حساب معاملي الالتواء والتفلطح وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05) يبين معامل الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات (الأبعاد)
0,633	-0,792	إدارة علاقات الزبائن
-0,059	-0,783	كفاءة التنظيم
-0,028	-0,782	معرفة الزبون
1,059	-0,818	قيمة الزبون
1,579	-1,184	ثقة الزبون
2,399	-1,129	الأداء التسويقي
2,315	-1,533	الحصة السوقية
2,184	-1,020	المبيعات
1,399	-1,122	الربحية
1,056	-0,845	الاحتفاظ بالزبائن
0,975	-0,904	جذب الزبائن
2,247	-1,060	رضا الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (SPSS.V19)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن معامل الالتواء لكل المتغيرات محصور بين (-0.020، 0.904) وهو ينتمي إلى المجال (3،-3)، بينما معامل التفلطح لكل المتغيرات محصور بين (-0.028، 2.399) وهو أقل من (20) وهذا ما يدل على أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعد شرطاً أساسياً لاختبار الفرضيات والقيام بتحليل الانحدار لضمان وثوق نتائجه.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير آراء اتجاهات الباحثين

أولاً: تحليل وتفسير اتجاهات آراء الباحثين بخصوص إدارة علاقات الزبائن

الجدول رقم (06) اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة علاقات الزبائن

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس	البعد
05	مرتفعة	1.180	3.38	إدارة علاقات الزبائن معتمدة في جميع المستويات الإدارية للبنك	كفاءة التنظيم
04	متوسطة	1.012	3.53	يتوفر البنك على قاعدة بيانات تخص الزبائن وتسهل التفاعل معهم	
02	متوسطة	0.949	3.58	يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في البنك لتطوير المهارات المطلوبة وتعميق العلاقات مع الزبائن	

03	متوسطة	0.930	3.57	يقاس أداء الموظف في البنك وتحدد بناءه على عمله لتحقيق حاجات الزبائن وخدمتهم بنجاح	
01	مرتفعة	0.988	3.79	يصمم الهيكل التنظيمي في البنك بدقة لتحقيق أفضل خدمة لزيائنه	
04	متوسطة	0.797	3.569	المتوسط العام للعبارات	
03	متوسطة	1.182	3.60	يقوم البنك بخدمات تسويقية لتعريف الزبون بالخدمة وكيفية الاستفادة منها	
01	مرتفعة	0.929	3.94	يستعد موظفو البنك لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم	معرفة الزبون
04	متوسطة	0.930	3.43	يجري البنك بحوث ودراسات حول سلوكيات الزبائن نحو الخدمات المصرفية المقدمة	
02	مرتفعة	1.008	3.85	يدرك البنك حاجات كبار الزبائن من خلال خبرته في التعامل مع الزبائن	
02	مرتفعة	0.770	3.707	المتوسط العام للعبارات	
03	مرتفعة	0.854	3.66	لدى البنك الوسائل الكفيلة بإشعار الزبائن براحة كبيرة قبل وبعد الحصول على الخدمة	قيمة الزبون
04	متوسطة	0.965	3.62	يتتبع البنك معلومات الزبون لغرض تقييم قيمته	
01	مرتفعة	0.788	3.74	يقوم البنك بتعزيز ولاء الزبون بطرق مختلفة لإشعاره بقيمته	
02	مرتفعة	0.822	3.70	تأخذ إدارة البنك على عاتقها تزويد الزبائن بجملة من المنافع قبل وبعد تأدية الخدمة المصرفية	
03	مرتفعة	0.692	3.679	المتوسط العام للعبارات	ثقة الزبون
04	مرتفعة	0.893	3.83	يقدم البنك تسهيلات خاصة للزبائن المميزين	
03	مرتفعة	0.975	4.17	يعمل البنك على ضمان سرية التعاملات مع زبائنه	
02	مرتفعة	1.005	4.09	يستخدم البنك تقنيات حماية متطورة لحماية بيانات الزبائن	
01	مرتفعة	1.075	3.81	يعتمد البنك على الخدمات الإلكترونية في علاقته مع الزبائن لتعزيز ثقتهم في دقة وسلامة تعاملاتهم المصرفية	
01	مرتفعة	0.829	3.976	المتوسط العام للعبارات	
	مرتفعة	0.671	3.723	إدارة علاقات الزبائن بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V19)

### 1. كفاءة التنظيم:

تشير بيانات الجدول رقم (05) أن بعد كفاءة التنظيم جاء في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.569) لأن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.779)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على أغلب عبارات بعد كفاءة التنظيم كانت في درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.58- 3.79) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.930-1.180).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن تصميم برامج تدريب الموظفين في البنوك محل الدراسة لتطوير المهارات المطلوبة وتعميق العلاقات مع الزبائن لا يتم بشكل فعال بالإضافة إلى أنها لا تتوفر على قاعدة بيانات كافية تخص الزبائن وتسهل التفاعل معهم.

## 2. معرفة الزبون:

تشير بيانات الجدول رقم (06) أن بعد معرفة الزبون جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدرس حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.707) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.770)، وكما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد معرفة الزبون كانت في درجة موافقة بين المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.43- 3.93) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.346-0.434).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن موظفو البنوك محل الدراسة مستعدون لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم بالإضافة إلى أن البنوك محل الدراسة تدرك حاجات الزبائن من خلال خبرتهم في التعامل مع الزبائن.

## 3. قيمة الزبون:

تشير بيانات الجدول رقم (06) أن بعد قيمة الزبون جاء في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.707) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.770)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد معرفة الزبون كانت في درجة موافقة بين المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.43- 3.93) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.929-1.182).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن موظفو البنوك محل الدراسة مستعدون لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم بالإضافة إلى أن البنوك محل الدراسة تقوم بتعزيز ولاء الزبون بطرق مختلفة لإشعاره بقيمته. بالإضافة إلى أن لديها الوسائل الكفيلة بإشعار الزبائن براحة كبيرة قبل وبعد الحصول على الخدمة.

## 4. ثقة الزبون:

تشير بيانات الجدول رقم (06) أن بعد معرفة الزبون جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدرس حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.976) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.829)، وكما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارات بعد ثقة الزبون

كانت في درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.81- 4.17) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.893-1.075).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن البنوك محل الدراسة تقدم تسهيلات خاصة للزبائن المميزين إضافة إلى أنها تعمل على ضمان سرية التعاملات مع زبائنه وتستخدم تقنيات حماية متطورة لحماية بيانات الزبائن.

#### 5. إدارة علاقات الزبائن:

ومما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور إدارة علاقات الزبائن يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات هذا المتغير كانت بدرجة موافقة مرتفعة حيث كان المتوسط الحسابي (3.723) ينتمي إلى الفئة (3.66-5.00) حسب مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يرى أفراد مجتمع الدراسة أن إدارة علاقات الزبائن تطبق في البنوك محل الدراسة، وكان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب (0.671) وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وبالتالي تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول عبارات إدارة علاقات الزبائن.

ثانيا: تحليل وتفسير اتجاهات آراء المبحوثين بخصوص الأداء التسويقي

الجدول رقم (07) اتجاهات الآراء بخصوص محور الأداء التسويقي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس	البعد
01	مرتفعة	1.151	3.94	يستهدف البنك الزيادة في عدد الزبائن لرفع حصته السوقية	الحصة السوقية
03	مرتفعة	1.139	3.83	يملك البنك موقعا إلكترونيا يساعده في توسيع حصته السوقية من خلال الإعلان عن منتجاته - الاتصال بالزبائن الدائمين	
02	مرتفعة	1.008	3.85	يزداد الطلب على خدمات البنك في الفترة الأخيرة	
04	مرتفعة	1.030	3.70	يعمل البنك على تعديل منتجاته حسب رغبات زبائنه	
02	مرتفعة	0.916	3.830	المتوسط العام للعبارات	
05	متوسطة	1.011	3.55	جميع خدمات البنك متوفرة في كل زمان دون انقطاع	المبيعات
04	مرتفعة	0.912	3.77	يستهدف البنك بخدماته قطاعات سوقية متعددة	
02	مرتفعة	0.855	4.00	ترداد مبيعات البنك بتنوع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن	
03	مرتفعة	1.050	3.89	ترداد مبيعات البنك من خلال طرحه لمنتجات وخدمات جديدة في السوق	
02	مرتفعة	0.832	4.00	حجم تعاملات البنك في تزايد مستمر	

01	مرتفعة	0.980	4.04	يهتم البنك بالبحث والتطوير لزيادة مبيعاته	
02	مرتفعة	0.743	3.874	المتوسط العام للعبارات	
04	متوسطة	1.101	3.57	أرباح البنك تنبع من كونه متميز عن منافسيه بأدائه التسويقي	الربحية
03	متوسطة	1.128	3.64	تساهم الربحية في تحسين ما يقدمه البنك	
01	مرتفعة	0.824	3.89	يعمل البنك على الرفع من جودة خدماته	
02	مرتفعة	1.001	3.81	يعمل البنك على مضاعفة تعاملاته وتطويرها باستمرار	
04	مرتفعة	0.863	3.726	المتوسط العام للعبارات	
01	مرتفعة	1.008	3.85	توفر الإدارة العليا للبنك الدعم اللازم للاحتفاظ بالزبائن	الاحتفاظ بالزبائن
03	متوسطة	1.164	3.62	ترى إدارة البنك أن الاحتفاظ بالزبائن تمثل استثمار طويل الأمد	
04	متوسطة	1.067	3.47	يتوفر البنك على الموارد الكافية لدعم جودة الخدمات المقدمة للزبائن	
03	متوسطة	0.996	3.62	يتعاون الموظفون فيما بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن	
04	متوسطة	0.868	3.47	يقدم البنك مكافآت للزبائن الذين لديهم ولاء للبنك	
02	مرتفعة	0.882	3.68	يمتلك الموظفون مهارات بناء العلاقات مع الزبائن	
06	متوسطة	0.740	3.619	المتوسط العام للعبارات	
03	متوسطة	1.020	3.47	لدى البنك خطط واضحة لجذب الزبائن	جذب الزبائن
02	متوسطة	1.099	3.62	يقوم البنك بتدريب الموظفين لاكتساب مهارات تعنى باستقطاب الزبائن	
01	مرتفعة	1.250	3.81	يمنح البنك مكافآت لمندوبي البيع الذين استقطبوا زبائن جدد	
05	مرتفعة	0.959	3.685	المتوسط العام للعبارات	
06	مرتفعة	1.053	3.72	يعمل البنك على تقديم خدماته بجودة والابتعاد عن أي خداع أو غش	رضا الزبائن
07	متوسطة	0.927	3.53	يهتم البنك بشكاوى الزبائن ومقترحاتهم	
02	مرتفعة	1.004	3.92	يقدم البنك خدمات استثنائية للزبائن	
05	مرتفعة	1.103	3.79	يحرص البنك على مشاركة الزبائن في خطته التسويقية	
03	مرتفعة	0.949	3.85	من أهداف البنك التقليل من تسرب الزبائن	
04	مرتفعة	1.063	3.79	توجد درجة عالية من الثقة بين البنك وزبائنه	
01	مرتفعة	0.888	3.98	يحرص البنك على زيادة فهم حاجات ورغبات زبائنه	
03	مرتفعة	0.761	3.776	المتوسط العام للعبارات	



مرتفعة	0.715	3.756	الأداء التسويقي بشكل عام
--------	-------	-------	--------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V19)

### 1. الحصة السوقية:

تشير بيانات الجدول رقم (07) أن بعد الحصة السوقية جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدرس حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.830) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.916)، وكما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارات الحصة السوقية كانت في درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.70-3.94) بانحراف معياري تراوح ما بين (1.008-1.151).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن البنوك محل الدراسة تستهدف الزيادة في عدد الزبائن لرفع حصته السوقية، إضافة إلى أنها تعمل على تعديل منتجاته حسب رغبات زبائنه.

### 2. المبيعات:

تشير بيانات الجدول رقم (07) أن بعد المبيعات جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدرس حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.874) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.743)، وكما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارات المبيعات كانت في درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-4.04) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.832-1.051).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن البنوك محل الدراسة تعمل على زيادة مبيعاتها من خلال استهداف قطاعات متعددة بخدماتها، كما تزداد مبيعات البنوك المحلية بتنوع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.

### 3. الربحية:

تشير بيانات الجدول رقم (07) أن بعد المبيعات جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدرس حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.726) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.863)، وكما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارات الربحية كانت في درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-4.04) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.832-1.051).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن البنوك محل الدراسة تعمل على الرفع من جودة خدماتها لزيادة ربحيتها، إضافة إلى أن أرباح البنوك محل الدراسة تنبع من كونه متميز عن منافسيه بأدائه التسويقي، كما تعمل على مضاعفة تعاملاته وتطويرها باستمرار.

### 4. الاحتفاظ بالزبائن:

تشير بيانات الجدول رقم (07) أن بعد الاحتفاظ بالزبائن جاء في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدرس حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.619) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.740)، وكما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارات الاحتفاظ بالزبائن كانت في درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.47-3.81) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.868-1.167).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن موظفو البنوك محل الدراسة لا يمتلكون المهارات الكافية لبناء العلاقات مع الزبائن، عدم توفر البنك على الموارد الكافية لدعم جودة الخدمات المقدمة للزبائن، كما قد يعود السبب إلى أن الإدارة العليا للبنوك محل الدراسة لا توفر الدعم الكافي للاحتفاظ بالزبائن.

#### 5. جذب الزبائن:

تشير بيانات الجدول رقم (07) أن بعد جذب الزبائن جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدرس حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.685) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.959)، وكما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارات جذب الزبائن كانت في درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.47-3.81) بانحراف معياري تراوح ما بين (1.020-1.250).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن البنوك محل الدراسة فعالية دور مندوبي المبيعات في عملية جذب الزبائن وذلك بسبب تلقيهم لتحفيزات من طرف هذه البنوك.

#### 6. رضا الزبائن:

تشير بيانات الجدول رقم (07) أن بعد رضا الزبائن جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدرس حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.776) وبهذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.761)، وكما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارات رضا الزبائن كانت في درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.53-3.98) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.888-1.103).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن البنوك محل الدراسة حريصة على زيادة فهم حاجات ورغبات زبائنهم، كما أن درجة الثقة بين البنك وزبائنه عالية، وتعتبر التقليل من تسرب الزبائن من بين أهداف أهدافها.

#### 7. الأداء التسويقي المصرفي:

ومن ما سبق و من خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور الأداء التسويقي المصرفي يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات هذا المتغير كانت بدرجة موافقة مرتفعة حيث كان المتوسط الحسابي (3.756) ينتمي إلى الفئة (3.66-5.00) حسب مقياس ليكارت الخماسي، بحيث يرى أفراد مجتمع الدراسة أن الأداء التسويقي المصرفي يطبق بأبعاده في البنوك محل الدراسة، وكان الانحراف

المعياري للمتغير يقدر ب (0.715) وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وبالتالي تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول عبارات إدارة الأداء التسويقي المصري.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: اختبار الفرضيات

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

**H0** : لا توجد علاقة معنوية بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستودنت (t) والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (08) اختبار العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن بأبعاده والأداء التسويقي

معامل الارتباط (R)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.821	10.282	*0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V19)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة 10,282 بمستوى دلالة \*0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبهذا نستدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمتها 0,821 وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط R، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

### 1.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**H01** : لا توجد علاقة معنوية بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

من اجل اختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستودنت والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09) اختبار العلاقة بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي

معامل الارتباط R	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0,684	4,668	*0,000	0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة بمستوى دلالة 0,000\* اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبهذا نستدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة حيث بلغت قيمتها 0.684 وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها والتي تنص على وجود علاقة معنوية بين كفاءة التنظيم والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

### 1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H02** : لا توجد علاقة معنوية بين معرفة الزبون و الأداء التسويقي للبنوك في محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا توزيع ستودنت والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط الذي يبين العلاقة بين معرفة والأداء التسويقي حيث تم توضيح نتائج الاختبار في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (10) نتائج اختبار العلاقة بين معرفة الزبون والأداء التسويقي

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R
0.05	*0.000	6.765	0.688

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة هي 6.765 بمستوى الدلالة المحسوب 0,000\* اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبهذا نستدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين معرفة الزبون والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة حيث بلغت قيمتها 0.688 وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها والتي تنص على وجود علاقة معنوية بين معرفة الزبون والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

### 1.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H03** : لا توجد علاقة معنوية بين قيمة الزبون و الأداء التسويقي للبنوك في محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا توزيع ستودنت والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط الذي يبين العلاقة بين قيمة الزبون والأداء التسويقي حيث تم توضيح نتائج الاختبار في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (11) نتائج اختبار العلاقة بين قيمة الزبون والأداء التسويقي

مستوى الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R
0.05	*0.000	6.153	0.653

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة **T** المحسوبة 6.153 عند مستوى الدلالة المحسوب 0.000\* من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبهذا نستدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين قيمة الزبون والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة حيث بلغت قيمتها 0.653 وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها والتي تنص على وجود علاقة معنوية بين قيمة الزبون والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

#### 1.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H04**: لا توجد علاقة معنوية بين ثقة الزبون و الأداء التسويقي للبنوك في محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05. لاختبار هذه الفرضية استخدمنا توزيع ستودنت والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط الذي يبين العلاقة بين ثقة الزبون والأداء التسويقي حيث تم توضيح نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) نتائج اختبار العلاقة بين ثقة الزبون والأداء التسويقي

معامل الارتباط R	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.820	10.219	*0.000	0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة **T** المحسوبة هي 10.219 عند مستوى الدلالة المحسوب 0,000\* أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبهذا نستدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين ثقة الزبون والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة حيث بلغت قيمتها 0.820 وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل بديلته والتي تنص على وجود علاقة معنوية بين ثقة الزبون والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

#### 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على الآتي:

**H02**: لا توجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية بفروعها المختلفة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13) نتائج اختبار دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة (Sig)
المعامل الثابت	0.496	0.322	/	105.717	0.675	*0.000
إدارة علاقات	0.875	0.085	0.821			

الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمته **F** المحسوبة 105.717 بمستوى معنوية محسوبة 0.000\* وهو أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدل على وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن كمجموعة في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، ونجد أيضا أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.675 وهي تشير إلى أن 67.6% إلى إدارة علاقات الزبائن.

فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لدرجة التأثير (**B1**) بقيمة 0.875 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء التسويقي الشامل بقيمة 0.875، وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية ونقبل بديلتها والتي تنص على وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن كمجموعة في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

## 2.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**H01**: لا يوجد دور معنوي لكفاءة التنظيم و الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج موضحة كما يلي:

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار دور كفاءة التنظيم في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة (Sig)
المعامل الثابت	1.564	0.335	/	44.926	0.468	*0.000
كفاءة التنظيم	0.614	0.092	0.684			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمته (F) المحسوبة 44.926 بمستوى دلالة محسوب 0.000\* الذي هو أقل من المستوى المعتمد وعليه نستدل على وجود دور معنوي لكفاءة التنظيم في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة أيضا لدينا قيمة معامل التحديد 0.468 وهي تشير إلى أن 46.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة سببه كفاءة التنظيم. كذلك من خلال نتائج التحليل الموضحة أعلاه نجد درجة ال تأثير B1 والتي بلغت قيمتها 0.614 وهذا ما يدل على الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالأداء التسويقي يؤدي إلى الزيادة في مستوى تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن بقيمة 0.614

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي لكفاءة التنظيم في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

### 2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H02:** لا يوجد دور معنوي لمعرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج موضحة كما يلي:

جدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار دور معرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	مستوى الدلالة (Sig)
المعامل الثابت	1.387	0.358	/	45.766	0.473	*0.000
معرفة الزبون	0.639	0.094	0.688			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمته **F** المحسوبة 45.766 بمستوى دلالة محسوب 0.000 الذي هو أقل من المستوى المعتمد وعليه نستدل على وجود دور معنوي لمعرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة أيضا لدينا قيمة معامل التحديد 0.473 وهي تشير إلى أن 47.3% من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة سببه معرفة الزبون كذلك من خلال نتائج التحليل الموضحة أعلاه نجد درجة التأثير **B1** والتي بلغت قيمتها 0.639 وهذا وما يدل على زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمعرفة الزبون يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء التسويقي بقيمة 0.639 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي لمعرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

### 2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H03:** لا يوجد دور معنوي قيمة الزبون تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج موضحة كما يلي:

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار دور قيمة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	مستوى
---------	---	----------------	------	-----------------	---------------	-------

الدلالة (Sig)	R2					
*0.000	0.426	37.878	/	0.410	1.273	المعامل الثابت
			0.653	0.110	0.675	قيمة الزبون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمته **F** المحسوبة 37.878 بمستوى دلالة محسوب 0.000\* الذي هو أقل من المستوى المعتمد وعليه نستدل على وجود دور معنوي لقيمة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة أيضا لدينا قيمة معامل التحديد 0.426 وهي تشير إلى أن 42.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة سببه قيمة الزبون. كذلك من خلال نتائج التحليل الموضحة أعلاه نجد درجة التأثير **B1** والتي بلغت قيمتها 0.675 وهذا وما يدل على زيادة في مستوى الأداء التسويقي بقيمة 0.653 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي لقيمة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

#### 2.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H04 : لا يوجد دور معنوي لثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج موضحة كما يلي:

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار دور ثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة (Sig)
المعامل الثابت	0.944	0.281	/	104.434	0.672	*0.000
ثقة الزبون	0.707	0.069	0.820			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة **F** المحسوبة 104.434 بمستوى معنوي محسوب 0.000\* الذي هو أقل من المستوى المعتمد وعليه نستدل على وجود دور معنوي لثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة أيضا لدينا قيمة معامل التحديد 0.672 وهي تشير إلى أن 67.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة سببه ثقة الزبون. كذلك من خلال نتائج التحليل الموضحة أعلاه نجد درجة التأثير **B1** والتي بلغت قيمتها 0.069 وهذا وما يدل على الزيادة في مستوى الأداء التسويقي بقيمة 0.069 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي لثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.



## خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة الذي يهدف إلى الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي في مجموعة من البنوك العمومية العمليات.

حيث تم في البداية التطرق إلى تقديم عرض موجز للبنوك محل الدراسة، ثم تناولنا الإطار المنهجي للدراسة وتم تحديد مجتمع وعينة البحث، إذ قمنا بوصف أفراد عينة البحث من خلال متغيراتهم الشخصية والوظيفية. ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد إجراء التعديلات عليها فتضمنت محورين رئيسيين هما: "إدارة علاقات الزبائن" و"الأداء التسويقي"، ثم تحليلها لاختبار فرضيات الدراسة، وهذا بعد التأكد من صدق أداء الدراسة وثباتها وصلاحياتها لأهداف هذا البحث باستخدام معامل الثبات كرومباخ (AlphaCronbach's Coeficient).

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة وعرض وتحليل وتفسير النتائج تبين لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن بأبعادها منفردة في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده مجتمعة في البنوك محل الدراسة.

## خاتمة

أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات واستمراريتها، وأساساً لتدعيم قدرتها التنافسية في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والتغير المستمر، ومقتضيات التكيف مع هذه البيئة يستوجب البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة والسبل المثلى لتحقيق الأهداف ليس فقط بكفاءة وفعالية بل بتميز وتفوق أكبر، لذا اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني مدخل إدارة علاقات الزبائن الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري المعاصر، كمنهجية وفلسفة متكاملة تعمل على إحداث تغييرات جوهرية وإعادة تصميم جذرية تمس الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، التركيبة البشرية والتكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالزبائن من خلال التركيز على أولوياتهم وإعادة تصميم وابتكار المنتجات بشكل ينسجم مع حاجاتهم وتوقعاتهم.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصري في البنوك محل الدراسة، في اكتساب الأسبقيات التنافسية من خلال أسبقية (كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، ثقة الزبون)، حيث أن تفرد المنظمة وتميزها عن بقية منافسيها بوحدة أو أكثر من هذه الأسبقيات يساهم في تحسين قدرتها التنافسية ويجعلها قادرة على مواجهة منافسيها.

## أولاً نتائج الدراسة:

وقد مكنتنا هذه الدراسة من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري إلى الوصول إلى حوصلة عن الموضوع في النقاط التالية:

- 1- **النتائج النظرية:** بعد تفحص ومسح مجموعة من المراجع الورقية منها والالكترونية يمكن إيجاز أهم النتائج فيما يلي:
  - ✚ تنطوي إدارة علاقات الزبائن على إحداث ثورة في مجال الإدارة الحديثة، من خلال نبذ الأفكار التقليدية والبدء من نقطة الصفر، بهدف تحسين كفاءة العمليات وتحقيق أكبر قدر من الجودة والاستدامة.
  - ✚ باعتبار الزبون هو نقطة البداية لجميع الأنشطة التسويقية وذلك وفقاً للاتجاهات الحديثة مما استوجب على المنظمة ابتكار أفكار قادرة على بناء علاقة متبادلة في المدى الطويل.
  - ✚ المنظمات التي تتبنى مفهوم إدارة علاقات الزبائن ملزمة على انتهاج مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي ستمكنها من تطبيق هذا المفهوم والذي يتناسب أكثر مع المنظمات الخدمية من أجل الرفع من تنافسيتها والحفاظ على بقائها في السوق وكذلك تعزيز حصتها السوقية.
  - ✚ إن نتيجة اعتماد وتبني إدارة علاقات الزبائن مفيدة وإيجابية من حيث كل جوانبها وبالنسبة لكل أطراف العلاقة حيث يخرج الزبون بارتياح كبير واستعداد تام لتكرار عملية الشراء بالإضافة إلى تحولهم إلى زبائن مخلصين ينشرون الكلمة المنطوقة الإيجابية.
  - ✚ من أجل بقائها واستمرارها تهتم المنظمة بمعرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم التي تعتبر من الأهداف الاستراتيجية من خلال استراتيجية إدارة علاقات الزبائن مع ضرورة تقييم الأداء التسويقي للمنظمة.
  - ✚ يعتبر الأداء مؤشراً مهماً على نجاعة أنشطة المنظمة وفعالية مختلف عملياتها، حيث يعد من الأهداف التي تسعى إليها جميع المنظمات بالعمل على تحسينه وتطويره وذلك لأن الأداء التسويقي الفعال يتعلق بالقدرة على تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والذي يقاس من خلال مجموع المؤشرات المالية وغير المالية.
2. **النتائج التطبيقية:** من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

مستوى تبني البنوك محل الدراسة لإدارة علاقات الزبائن بأبعاده (كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون) جاء مرتفع وفقا لمقياس البحث، وقد احتل بعد ثقة الزبون المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر الباحثين، يليه بعد معرفة الزبون في المرتبة الثانية، ثم بعد قيمة الزبون في المرتبة الثالثة، وأخيرا بعد كفاءة التنظيم في المرتبة الرابعة.

مستوى سعي البنوك محل الدراسة نحو تحسين أدائها التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، المبيعات، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن) جاء مرتفع وفقا لمقياس البحث، وقد احتل بعد المبيعات المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر الباحثين، يليه بعد الحصة السوقية في المرتبة الثانية، ثم بعد رضا الزبائن في المرتبة الثالثة، وبعده بعد الربحية في الرتبة الرابعة ثم بعد جذب الزبائن في المرتبة الخامسة وأخيرا بعد الاحتفاظ بالزبائن في المرتبة السادسة.

هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا، ودور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن بأبعاده منفردة في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده مجتمعته في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا، ودور ذو دلالة إحصائية لكفاءة التنظيم في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده مجتمعته في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا، ودور ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده مجتمعته في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا، ودور ذو دلالة إحصائية لقيمة الزبون في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده مجتمعته في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا، ودور ذو دلالة إحصائية لثقة الزبون في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده مجتمعته في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

#### ثانيا: التوصيات

ضرورة زيادة الاهتمام من طرف البنوك بأبعاد إدارة علاقات الزبائن خاصة فيما يتعلق بكفاءة التنظيم والاحتفاظ بالزبائن من أجل تحقيق التفوق.

ضرورة التركيز على جذب الزبون من خلال جمع المعلومات وتحليلها للتعرف على ميولهم ومن ثم القدرة على إشباع حاجاتهم ومن ثم تطوير العلاقة معهم.

ضرورة التواصل الدائم مع الزبائن وتكوين نظم معلومات متكاملة عن كل زبون واستخدام وسائل اتصال متطورة معهم.

تطوير مهارات ومعارف وقدرات الموظفين لدى البنوك عن طريق إخضاعهم لدورات تدريبية في مجال تسيير إدارة علاقات الزبائن.

زيادة الاهتمام من قبل المدير والعاملين بالبنوك حول العلاقة الإيجابية وعلاقة التأثير بين إدارة العلاقة مع الزبون وأبعاد الأداء التسويقي.

ينبغي على إدارة البنوك تفعيل دور إدارة علاقة الزبون ودعمها بالتكنولوجيا المناسبة لما لها من دور فعال في تحسين الأداء التسويقي.

الأخذ بعين الاعتبار أهمية غدارة العلاقة مع الزبون كونها تحقق أداء أفضل ومزايا مالية أفضل للبنوك.

### ثالثا: آفاق البحث

بتناولنا لموضوع دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي، فإنه يمكن أن نلفت أنظار الباحثين حول بعض المواضيع المقترحة للبحث نذكر منها:

1. العوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن على مستوى البنوك العمومية.
2. تأثير إدارة علاقات الزبائن الالكترونية على الأداء التسويقي المصرفي.
3. تقييم تطبيق استراتيجية إدارة علاقات الزبائن لدى المنظمات المصرفية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## الكتب بالعربية

1. أحمد بن عيشاوي . (2013). إدارة الجودة الشاملة . الأردن: دار الحامد.
2. أنيس أحمد عبد الله . (2017). إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون (ط1). عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
3. أكرم أحمد الطويل و علي وليد العابدي . (2013). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
4. إدريس وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي . (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
5. الحسين فلاح حسن عداي . (2000). الإدارة الاستراتيجية (ط 1). عمان: دار وائل للنشر.
6. بالمر أريان . (2009). مبادئ التسويق الخدمي (بهاء شاهين، المترجمون) . مصر: مجموعة النيل العربية.
7. بن عيسى عنابي. (2003). سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
8. ثامر، البكري. (2008). استراتيجيات التسويق. الأردن: دار البازوري.
9. ثامر البكري و أحمد هادي طالب. (2015). إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي. عمان : دار أجمد للنشر والتوزيع.
10. حسن جلاب و هاشم العبادي. (2010). التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر . العراق : الوراق للنشر والتوزيع.

11. حسين وليد حسين عباس و أحمد عبد محمود الجنابي. (2017). إدارة علاقات الزبون. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. خالد عبد الرحمان الجيرسي. (2006). سلوك المستهلك: دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية .  
السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
13. زاهر عبد الرحيم، عاطف. (2012). تسويق الخدمات . عمان: دار الراية.
14. سليمان صادق درمان. (2012). التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية (ط1). عمان :  
دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .
15. صليحة رقاد. (2021). إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية . عمان: مؤسسة  
الوراق للنشر والتوزيع.
16. عبد الملك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، المجلد 01 (العدد 01) . مجلة العلوم  
الإنسانية.
17. علاء فرحان طالب. (2014). إدارة التسويق، منظور فكري معاصر . الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
18. علاء فرحان طالب و أميرة الجاني. (2009). إدارة المعرفة (ط1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
19. فيليب، كوتلر و جاري ارمستروذج. (2007). أساسيات التسويق، الجزء الأول (الترجمون: علي ابراهيم سرور سرور) .  
الرياض : دار المريخ للنشر .

20. فيليب كوتلر. (2004). كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها (المتلرجمون: فيصل

عبد الله بابكر). الرياض: مكتبة الجرير.

21. محفوظ أحمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة (ط 06). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

22. محمد إبراهيم، عبيدات. (2004). سلوك المستهلك مدخل استراتيجي (ط 4). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

23. محمد عواد الزيادات، و محمد عبد الله العوامر. (2012). استراتيجيات التسويق منظور متكامل (ط 1). عمان: دار

ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

24. محمد فريد الصحن، و طارق طه أحمد. (2007). إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت. الاسكندرية: دار الفكر

الجامعي.

25. محمد قريشي. (2020). التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي. عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.

26. محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان، يوسف. (2002). سلوك المستهلك (ط 1). عمان: دار المناهج.

27. محمود جاسم الصميدعي، و عثمان يوسف، ردينة. (2014). تسويق الخدمات (ط 2). عمان: المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة.

28. مصطفى يوسف كافي، و هبة مصطفى كافي. (2017). التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في

منظمات الأعمال. قسنطينة: ألفا للوثائق للنشر والتوزيع.

29. ناصر كاسر. (2006). سلوك المستهلك. عمان: دار الحامد.



30. نزار عبد المجيد البرواري و فارس محمد النقشبندي. (2013). **التسويق المبني على المعرفة**. عمان : مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع.

31. يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العبادي . (2009). **إدارة علاقات الزبون (ط1)**. عمان: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع.

### الكتب بالفرنسية

32. John, R., James, G., & Richard, N. (2002). **Organizational Behavior** (7 Ed). USA: john Wiley & Son.

33. Kotler, P., Dubois, B., & Manceau, D. (2003). **Marketing Management**. Paris: Edition Pearson.

34. Sekaran, V. (2004). **Research Methods of Business & Skill Building Approach** (4 Ed) . New York: John Wiley & Sons .

### أطروحات ورسائل:

1. أمال بعبوش. (2021). **ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية- ولاية الوادي (أطروحة دكتوراه)** . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الوادي: جامعة جمه الحضر .

2. الأمين حلموس. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
3. الخنساء، سعادي. (2006). التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة يوسف بن خدة.
4. آلاء فايز محمود عاشور. (2021). أثر التسويق الريادي على الأداء التسويقي في شركات الاتصالات الخلوية: دراسة تطبيقية شركة جوال بقطاع غزة (رسالة ماجستير) . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية
5. إيمان فحموش. (2012). دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-ENICAB (رسالة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: بسكرة: جامعة محمد خيضر .
6. حنان سبع. (2018). دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات المنتجة للالكترونيك بولاية برج بوعريبيج (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلي محند أولحاج.
7. حنين خالد ناظر ناظر. (2017). أثر استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة علاقات الزبائن - دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية في الأردن (رسالة ماجستير) . كلية الأعمال ، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

8. رشاد مصطفى جابر. (2008). أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير). كلية إدارة المال والأعمال ، الأردن: جامعة آل البيت.
9. راضية مغزي لعراي. (2024/2023). دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الأداء التسويقي للبنوك: دراسة عينة من البنوك التجارية بولاية بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
10. رعد عدنان رؤوف الحمداني. (2010). دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بنيوى، المجلد 32 (العدد 98). مجلة تنمية الرائدین .
11. رفيقة بوقريقة. (2022). أثر الأداء التسويقي بالمؤسسات المصرفية في بناء ولاء الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة جيجل.
12. سميرة عبد الصمد. (2008). أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة **SERUB**، (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة باتنة.
13. سهام معاش . (2019-2020). أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر - دراسة استطلاعية- (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة باتنة 1 .
14. سامية آيت مبارك . (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات: دراسة حالة الجزائر (2009-2019)، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر

15. سعيدة ضواوية. (2019). أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات النشطة في قطاع السياحة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
16. شيرين عبد الحليم شاور التميمي . (2010). أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال في الضفة الغربية- (رسالة ماجستير) . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، الخليل: جامعة الخليل .
17. صونية كيلاني . (2016). استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر: باتنة.
18. عبد القادر، معزوز. (2022-2023). تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق: دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
19. عبد الله جودت حمدان نزال . (2019). دور استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن في تطوير خدمات الزبائن لدى شركات الإتصالات الأردنية (رسالة ماجستير) . كلية الأعمال ، عمان: جامعة عمان العربية .
20. فهد علي الناجي . (2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى (رسالة ماجستير) . كلية الأعمال ، الأردن: جامعة الشرق .
21. كمال، مولوج. (2013). تأثير المزيج التسويقي على سلوك المستهلك الجزائري بالتطبيق على السيارات السياحية الجديدة (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر 3 .

22. لؤي سليم عبد الله عياد . (2015). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
23. محسن بن الحبيب . (2017). أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر- (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ورقلة: جامعة قاصدي .
24. مالك أحمد، السعود. (2014-2015). أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن -دراسة ميدانية للمركز الرئيسي- (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا ، الأردن: جامعة الزرقاء .
25. محمد كايد محمد المجالي. (2012). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير) . كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
26. محمد ناجحة طاهر. (2006). الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التنافسي (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة الكوفة.
27. نجاة بن حمو . (2016). إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك برج بوغريج- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
28. ندى فاتر يحي. (2012). العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية وأثرها على الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان (رسالة ماجستير) . كلية الأعمال ، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

29. نهي أحمد أبو طه. (2012). أثر الاضطراب البيئي على على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة

تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان (رسالة ماجستير) . كلية الأعمال ، عمان، الأردن: جامعة

الشرق الأوسط.

30. وائل محمود، الشرايعه. (2010). أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم (رسالة

ماجستير) . كلية الأعمال ، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

#### الملتقيات:

31. حكيم بن جروة و محمد، بن حوحو. (08-09 نوفمبر، 2010). تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر

لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

32. محمد بشير موفق. (13-14 ديسمبر، 2010). الدور الاستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية أداء

المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة

وتنمية لأداء المؤسسة . جامعة سعيدة: سعيدة.

#### المقالات:

33. أحمد مير محاذ عريوة و طلال زغبة . (2018). دراسة مدى تأثير برنامج إدارة علاقات الزبائن (CRM) علو ولاء

الزبائن المحتملين، المجلد 02 (العدد02). مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال .

34. أحمد يوسف فتحي البجاري. (2018). التسويق الريادي في إطار توظيف إدارة علاقات الزبائن -دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات، المجلد 01 (العدد 41) . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية .
35. أسعود المحاميد أجمد طويقات و ريناتا حدادين. (2015). أثر /إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية -دراسة ميدانية-، مجلد 11 (العدد03) . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال .
36. أمال بعبوش و كرم بيشاري. (2020). أثر سماع صوت الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة حالة وكالة جيزي بالوادي، المجلد 12 (العدد03). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
37. إبراهيم الجلط. (2013). دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية: دراسة حالة شركة دالDell، المجلد 09 (العدد 11) مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا .
38. إبراهيم علي كردي. (2015). دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الأهلية، المجلد 11 (العدد 33). مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
39. إلهام يحياوي. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين النوتة (باتنة)، المجلد 05 (العدد 05). مجلة العلوم الإنسانية.
40. إلياس شاهدو عبد النعيم دفرور. (2016). إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون، المجلد 11 (العدد 21). مجلة معارف .

41. ثامر البكري و أحمد هادي طالب. (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن على الاداء التسويقي: دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، المجلد 06، (العدد 04). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية: جامعة بابل، العراق.
42. حسين بلعجوز، و سمية أحمد ميلي . (2016). محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، المجلد 10 (العدد 16). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
43. حيدر شاكر، نوري. (2016). أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات (العدد 09) . مجلة الدنانير .
44. حمزة بالي و علي عرقوب. (2016). دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين آليات إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الفندقية-المجلد 02 (العدد 09). مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية.
45. جرجيس الحديدي، و هيثم السعاوي. (2019). أثر عناصر التسويق الالكتروني في تعزيز رضا الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمالي شركة زين للاتصالات في محافظة كركوك، المجلد 09 (العدد 01). مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.
46. جعفر خليل مرعي . (2014). دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لآراء لعينة من موظفي شركة آسيا سيل في الموصل، مجلد 04 (العدد 01). مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية: العراق.
47. عبد الله غالم و محمد قريشي. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، المجلد 05 (العدد 02). مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية.



48. عبد الناصر علك حافظ، و محمد فاروق عبد الرزاق. (2017). الاتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الأداء التسويقي: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، المجلد 24 (العدد 105). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
49. غسان فيصل عبد ، و ناجي عبد الستار محمود. (2011). المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين، المجلد 01 (العدد 02). العراق: مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية
50. غانم محمود أحمد الكيكي . (2010). العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى، المجلد 32 (العدد 99). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة: العراق: مجلة تنمية الرفادين.
51. فاطمة، العربي، و أحمد، بوسهمين. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون من منظور التسويق الإسلامي –دراسة نظرية في إطار توجه الجزائر نحو المالية الإسلامية- المجلد 04 (العدد 02). مجلة البشائر الاقتصادية .
52. ليث الربيعي ، أسعود المحاميد ، أسامة الشبخلي، و وسامي العدوان . (2014). أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، المجلد 41 (العدد 02). مجلة دراسات العلوم الإدارية.
53. محمد أحمد، جبريل عرفه، علي هدي، و عبد القادر مجاهد . (2020). الدور المعدل لرضا العميل في العلاقة بين القدرات التسويقية والأداء التسويقي بقطاع الصناعة بولاية الخرطوم، المجلد 04 (العدد 02) . مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية .

54. محمد عبد الوهاب العزاوي و علاء عبد السلام ويحي . (2008). أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فعالية

الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل، المجلد 30، (العدد 91). كلية الإدارة

والاقتصاد، جامعة الموصل: العراق: مجلة تنمية الرافدين.

55. محمد قويدري و خديجة قورين. (2016). العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك في اتخاذ قرار شراء المنتج الأخضر -

دراسة حالة مصابيح الاقتصاد في الطاقة- المجلد 06 (العدد 02). مجلة رؤى اقتصادية .

56. محمد منتاوي و عبد الله قلش. (2011). دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع

الخدمات . مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة .

الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي .

57. يوسف حجيم الطائي ، و ليث شاكر أبو طبيخ. (2021). تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في أداء التسويقي

لشركات التأمين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة التأمين العراقية بغداد، المجلد 01 (العدد 60). النجف، العراق:

مجلة الكلية الإسلامية الجامعة.

المواقع الإلكترونية:

58.gemini.google.com.

الملاحق

## الملحق رقم (01)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارة تخصص تسويق مصرفي

**الموضوع: دور إدارة العلاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي  
دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية**

ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تحية طيبة وبعد:

أخي الكريم أختي الكريمة في إطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسويق مصرفي من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها نطلب من حضرتكم التعاون معنا من خلال الاجابة على الاسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة.

في انتظار الاجابة منكم تقبلوا منا كامل معاني الاحترام والتقدير.

تحت اشراف:

أ.د/ نوال براهيممي

الطالبتان:

- خضرة شني
- نجاح عيساوي

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو الاجابة على جميع الاسئلة وذلك بوضع علامة (X) في خانة الاجابة المناسبة:

- 1 الجنس: ذكر  انثى
- 2 العمر: أقل من 30 سنة  بين 41 و 50 سنة
- بين 30 و 40 سنة  أكثر من 51 سنة
- 3 المؤهل العلمي: تقني سامي  ليسانس  مهندس
- ماجستير ودكتوراه  دراسات عليا  ماستر
- 4 مجال الوظيفة الحالية: إدارة عليا  دارة وسطى  إدارة دنيا
- 5 عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فما فوق
- 6 مكان العمل: البنك الوطني الجزائري  القرض الشعبي  بنك التنمية المحلية
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية  الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

### المحور الأول: إدارة علاقات الزبائن

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن بالبنوك محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد إدارة علاقات الزبائن وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: كفاءة التنظيم</b>						
01	إدارة علاقات الزبائن معتمدة في جميع المستويات الإدارية للبنك					
02	يتوفر البنك على قاعدة بيانات تخص الزبائن وتسهل التفاعل معهم					
03	يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في البنك لتطوير المهارات المطلوبة وتعميق العلاقات مع الزبائن					
04	يقاس أداء الموظف في البنك وتحدد بناءه على عمله لتحقيق حاجات الزبائن وخدمتهم بنجاح					
05	يصمم الهيكل التنظيمي في البنك بدقة لتحقيق أفضل خدمة لزيائنه					
<b>ثانياً: معرفة الزبون</b>						
06	يقوم البنك بحملات تسويقية لتعريف الزبون بالخدمة وكيفية الاستفادة منها					
07	يستعد موظفو البنك لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم					
08	يجري البنك بحوث ودراسات حول سلوكيات الزبائن نحو الخدمات المصرفية المقدمة					
09	يدرک البنك حاجات كبار الزبائن من خلال خبرته في التعامل مع الزبائن					
<b>ثالثاً: قيمة الزبون</b>						
10	لدى البنك الوسائل الكفيلة بإشعار الزبائن براحة كبيرة قبل وبعد الحصول على الخدمة					
11	يتتبع البنك معلومات الزبون لغرض تقييم قيمته					
12	يقوم البنك بتعزيز ولاء الزبون بطرق مختلفة لإشعاره بقيمته					
13	تأخذ إدارة البنك على عاتقها تزويد الزبائن بجملة من المنافع قبل وبعد تأدية الخدمة المصرفية					
<b>رابعاً: ثقة الزبون</b>						
14	يقدم البنك تسهيلات خاصة للزبائن المميزين					
15	يعمل البنك على ضمان سرية التعاملات مع زبائنه					
16	يستخدم البنك تقنيات حماية متطورة لحماية بيانات الزبائن					
17	يعتمد البنك على الخدمات الإلكترونية في علاقته مع الزبائن لتعزيز ثقتهم في دقة وسلامة تعاملاتهم المصرفية					

## المحور الثاني: الأداء التسويقي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختبارك

الرقم	أبعاد الأداء التسويقي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الحصة السوقية</b>						
01	يستهدف البنك الزيادة في عدد الزبائن لرفع حصته السوقية					
02	يمتلك البنك موقعا إلكترونيا يساعده في توسيع حصته السوقية من خلال الإعلان عن منتجاته - الاتصال بالزبائن الدائمين					
03	يزداد الطلب على خدمات البنك في الفترة الأخيرة					
04	يعمل البنك على تعديل منتجاته حسب رغبات زبائنه					
<b>ثانياً: المبيعات</b>						
05	جميع خدمات البنك متوفرة في كل زمان دون انقطاع					
06	يستهدف البنك بخدماته قطاعات سوقية متعددة					
07	تزداد مبيعات البنك بتنوع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن					
08	تزداد مبيعات البنك من خلال طرحه لمنتجات وخدمات جديدة في السوق					
09	حجم تعاملات البنك في تزايد مستمر					
10	يهتم البنك بالبحث والتطوير لزيادة مبيعاته					
<b>ثالثاً: الربحية</b>						
11	أرباح البنك تنبع من كونه متميز عن منافسيه بأدائه التسويقي					
12	تساهم الربحية في تحسين ما يقدمه البنك					
13	يعمل البنك على الرفع من جودة خدماته					
14	يعمل البنك على مضاعفة تعاملاته وتطويرها باستمرار					
<b>رابعاً: الاحتفاظ بالزبائن</b>						
15	توفر الإدارة العليا للبنك الدعم اللازم للاحتفاظ بالزبائن					
16	ترى إدارة البنك أن الاحتفاظ بالزبائن تمثل استثمار طويل الأمد					
17	يتوفر البنك على الموارد الكافية لدعم جودة الخدمات المقدمة للزبائن					

					يتعاون الموظفون فيما بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن	18
					يقدم البنك مكافآت للزبائن الذين لديهم ولاء للبنك	19
					يملك الموظفون مهارات بناء العلاقات مع الزبائن	20
<b>خامسا: جذب الزبائن</b>						
					لدى البنك خطط واضحة لجذب الزبائن	21
					يقوم البنك بتدريب الموظفين لاكتساب مهارات تعنى باستقطاب الزبائن	22
					يمنح البنك مكافآت لمندوبي البيع الذين استقطبوا زبائن جدد	23
<b>سادسا: رضا الزبائن</b>						
					يعمل البنك على تقديم خدماته بجودة والابتعاد عن أي خداع أو غش	24
					يهتم البنك بشكاوى الزبائن ومقترحاتهم	25
					يقدم البنك خدمات استثنائية للزبائن	26
					يحرص البنك على مشاركة الزبائن في خطته التسويقية	27
					من أهداف البنك التقليل من تسرب الزبائن	28
					توجد درجة عالية من الثقة بين البنك وزبائنه	29
					يحرص البنك على زيادة فهم حاجات ورغبات زبائنه	30



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

## تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): محمد بن يحيى خياح الصفة: طالب ماجستير "2"

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20572213 والصادرة بتاريخ: 2020/02/16

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية (تخصص تسويق محصن)

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين

الأداء التسويقي

«دراسة عميقة عن السوق الجماعية»

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/03

توقيع المعني:

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

## تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد الزاهاة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): حاضرة شرفي ..... الصفة: طالب ماجستير .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206969373 والصادرة بتاريخ: 2021/09/19

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية (تخصص) تسويق مصرفي

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير

عنوانها: حور الإدارة: علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي

دراسة ميدانية من السنوات الحكومية

أصوح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والزاهاة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/03

توقيع المعني:

Cy

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00818 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP  
ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- نجاح عيساوي
- 2- خضرة شني
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية

بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-05-29

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية





الرقم : 00816 / ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: بنك القرض الشعبي الجزائري CPA  
ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- نجاح عيساوي
- 2- خضرة شني
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية  
بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-05-29

ع/ عميد الكلية





الرقم : 00817/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: البنك الوطني الجزائري BNA  
ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- نجاح عيساوي
- 2- خضرة شني
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية

بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-05-29

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية





الرقم : 00B14 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR  
ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- نجاح عيساوي
- 2- خضرة شني
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية  
بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-05-29

ع/ عميد الكلية



أشيرة المؤسسة المستقبلة

SOUS DIRECTEUR G.R.

007

BAKHOUCHE MED LAID





إلى السيد مدير: بنك التنمية المحلية BDL  
ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- نجاح عيساوي
- 2- خضرة شني
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية  
بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 29-05-2024

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



بسكره في: 2024/06/03

جامعة محمد خيضر - بسكره  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إِذْنٌ بِالتَّطْبِيعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ: نوال براهيم

الرتبة: محاضر أ

قسم الارتباط : علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة): 1... خضرة شني

2- نجاح عيساوي

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق مصرفي

بعنوان: دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي المصرفي - دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية -

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

ونوال براهيم

CA

إمضاء الأستاذ المشرف