

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR – ANNABA UNIVERSITY



جامعة باجي مختار – عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: مخبر البحث في إدارة المنظمات

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

**العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة على فعالية إدارة علاقة الزبون  
دراسة ميدانية في عينة من البنوك الجزائرية**

الشعبة: تسويق واستراتيجية

للطالبة: جديد صبرينة

أستاذة محاضرة أ جامعة عنابة

مديرة أطروحة التخرج: أ /حجار عبيدة

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

بلغرة عبد اللطيف	استاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
حجار عبيدة	استاذة محاضرة أ	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
زراولة رفيق	استاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 8 ماي 45 - قالمة
بخاخشة موسى	استاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 8 ماي 45 - قالمة
بوفاس الشريف	استاذ محاضر أ	عضوا	جامعة الشريف مساعديّة - سوق اهراس
شايب فاطمة الزهرة	استاذة محاضرة أ	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة

السنة الجامعية: 2018/2019





## التصريح

أنا الممضية اسفله الطالبة جديد صبرينة أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة " العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة على فعالية إدارة علاقة الزيتون - دراسة ميدانية في عينة من البنوك الجزائرية" والمقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم هي عمل أكاديمي خاص بي، كما انه غير مقدم سواء جزء منه أو كله لأية مؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك وأتحمل المسؤولية عن كل ما جاء في مضمونها.

الإمضاء: جديد صبرينة

## الملخص

يعتبر موضوع إدارة علاقة الزبون احد المواضيع المهمة في الفكر التسويقي الحديث، والذي أصبح اليوم من أهم التوجهات الإستراتيجية التي تعتمد عليها العديد من المنظمات وخاصة البنوك من اجل التقرب من الزبون والمحافظة عليه. ففي ظل ما يشهده القطاع المصرفي من ديناميكية سريعة وتغيير في قواعد التنافس، فإين على البنوك ضرورة فهم وإدراك منطق عمل هذه القواعد وتكييف ممارساتها التسويقية معها من اجل ضمان البقاء والاستمرار.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على ابرز العوامل التنظيمية والتكنولوجية المؤثرة على فعالية إدارة علاقة الزبون في البنوك الجزائرية. وقد حددت العوامل التنظيمية في كل من: التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري وإدارة معرفة الزبون. أما العوامل التكنولوجية فقد تمثلت في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. في حين قيست الفعالية بثلاثة مؤشرات: قيمة الزبون، الرضا والولاء. كما تهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى جاهزية و استعداد هذه البنوك لتبني إدارة علاقة الزبون.

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار النموذج الكلي للدراسة. ولهذا الغرض تم تصميم استمارة بحث شملت ستة وأربعين عبارة ووزعت على عينة قدرت بأربعمائة وعشرة فردا من موظفي البنوك (BNA, BDL, CNEP, CPA) التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة. وقد تم استرجاع ثلاثمائة وأربعة استمارة صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير ايجابي للعوامل التنظيمية والتكنولوجية على كل من: قيمة الزبون رضا الزبون وولاء الزبون. كما بينت أيضا أن هناك درجة استعداد وجاهزية جيدة لدى البنوك محل الدراسة لتبني إدارة علاقة الزبون. وعلى أساس النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد البنوك في التجسيد الفعلي لهذا التوجه.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة علاقة الزبون، التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، إدارة معرفة الزبون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، قيمة الزبون، ولاء الزبون.

## **Abstract**

Customer relationship management is one of the most important themes in the modern marketing thinking, and which has become a very important strategic orientation adopted by many organization especially banks, to get closer to the customer and keep him. With regard to the rapid dynamics of banking sector and the change in rules of competition, banks need to recognize and understand the logic of these rules and to adapt their marketing practices to ensure subsistence and continuity.

From this perspective, the study aims at identifying the most organizational and technological factors affecting the effectiveness of customer relationship management in Algerian banks. The organizational factors have been identified in: customer orientation, relational orientation, management commitment, customer knowledge management. Technological factors were represented in information and communication technology. While the effectiveness was measured by three indicators: customer value, satisfaction and loyalty. The study also aims to identify the readiness willingness of these banks to adopt customer relationship management.

To achieve the objectives of the study, the structural equation modeling has been adopted to test the whole model of the study. For this purpose, a research questionnaire consisting of 46 items was designed and distributed to a sample of 410 bank employees (BNA, BDL, CNEP, CPA) of regional directorate of Annaba 304 questionnaire were retrieved and were valid for analysis. The results showed that there is a positive effect of organizational and technological factors on: customer value, customer satisfaction and loyalty. In addition to this, the outcomes showed that there is a degree of readiness and good willingness for banks to adopt customer relationship management. On the light of the findings obtained, the study also provided a set of suggestions that can help banks to incarnation of this orientation.

**Key words:** customer relationship management, customer orientation, relational orientation, customer knowledge management, TIC, customer value, customer loyalty.

## Résumé

La gestion de la relation client est l'un des thèmes les plus importants de la pensée marketing moderne. Cette dernière devint une orientation stratégique très importante adoptée par de nombreuses organisations, en particulier les banques, qui cherchent à se rapprocher du client et à le fidéliser. Etant donné la dynamique rapide et les changements des règles de la concurrence, qui touche l'ensemble du secteur financier, les banques doivent en saisir le sens et adapter leurs pratiques marketing pour assurer leur évolution ainsi que leur pérennité.

Ainsi, cette étude vise à identifier les principaux facteurs organisationnels et technologiques qui affecteraient l'efficacité de la gestion de la relation client dans les banques algériennes. Les facteurs organisationnels ont été identifiés dans les domaines suivants: orientation client, orientation relationnelle, engagement administrative et la gestion de connaissance client. Les facteurs technologiques étaient représentés dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). Tandis que l'efficacité était mesurée par trois facteurs: valeur client, satisfaction client et la fidélité. L'étude vise également à savoir dans quelle mesure les banques sont-elles capables de s'engager dans une gestion de la relation client.

Pour réaliser les objectifs que nous nous sommes fixés et tester l'ensemble du modèle adopté dans cette étude. Une modélisation par équation structurelle a été retenue. En effet, un questionnaire de recherche composé de 46 items a été conçu et distribué à un échantillon de 410 employés des banques (BNA, BDL CNEP, CPA), relevant de la direction régionale d'Annaba. 304 questionnaires ont été récupérés et validés pour l'analyse. Les résultats ont montré que les facteurs organisationnels et technologiques avaient un effet positif sur: la valeur client, satisfaction client et la fidélité. En plus de cela, les résultats ont montré qu'il existe un certain degré de préparation et de bonne volonté pour que les banques adoptent la gestion de la relation client. A partir des résultats obtenus, l'étude a fourni un ensemble de suggestions pouvant aider les banques adopter réellement cette orientation.

**Les mots clés:** gestion de la relation client, orientation client, orientation relationnelle, la gestion de connaissance client, TIC, valeur client, fidélité client

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال فيهما عمرهما

إلى أخواتي وإخوتي

إلى ابنتي العزيزة

إلى زوجي

إلى كل صديقاتي وزميلاتي

إلى كل العائلة صغيرا وكبيراً

إلى كل من عرفني وأحبني وأحبته لله وفي الله

## الشكر

لله الحمد من قبل ومن بعد على كل النعم الظاهرة والباطنة

وان وفقني لإتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة حجار محببة

المشرفة على هذا البحث و التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها لإنجازه

كما أتقدم بالشكر لكل من السيد سعدان رضا المدير الجهوي للصندوق الوطني

للتوفير والاحتياط والسيد دراوات مدير الموارد البشرية للقرض الشعبي الجزائري. وكذا

السيدة مداني سلوى مسؤولة العلاقات في البنك الوطني الجزائري. والسيد بن حشيش

مسؤول الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية. الذين قدموا لنا المساعدة لإنجاز هذا

العمل

كما اشكر كل من ساهم وساعد ولو بكلمة طيبة أو نصيحة لإنجاز العمل واخص بالذكر

زميلاتي وزملائي في العمل.

## فهرس المحتويات

	التصريح
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	الملخص باللغة الفرنسية
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-س	المقدمة
54-2	<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة علاقة الزبون</b>
2	<b>تمهيد</b>
3	<b>المبحث الأول: منطلقات إدارة علاقة الزبون</b>
3	المطلب الأول: مراحل تطور البناء أعلاتقي في الممارسات التسويقية
6	المطلب الثاني: مفهوم التسويق بالعلاقة وخصائصه
6	1- مفهوم التسويق بالعلاقة
8	2- خصائص التسويق بالعلاقة
11	المطلب الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقة
11	1- الثقة
11	2- الالتزام
12	3- الرضا
13	4- التفاعل المشترك
14	5- شخصنة العلاقة
17	<b>المبحث الثاني: إدارة علاقة الزبون فلسفة تسويقية حديثة</b>
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقة الزبون
22	المطلب الثاني: مكونات إدارة علاقة الزبون وأنماطها
22	1- مكونات إدارة علاقة الزبون
28	2- أنماط إدارة علاقة الزبون
32	المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بإدارة علاقة الزبون وأهميتها
32	1- أسباب الاهتمام بإدارة علاقة الزبون

35	2-أهمية إدارة علاقة الزبون
38	المبحث الثالث:تحليل ديناميكية إدارة العلاقة مع الزبون
38	المطلب الأول:مراحل تطور العلاقة مع الزبون
45	المطلب الثاني:آلية تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون
54	خلاصة الفصل
101-56	<b>الفصل الثاني:العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون</b>
56	تمهيد
57	المبحث الأول: العوامل التكنولوجية كمطلب أساسي لإدارة علاقة الزبون
57	المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها
57	1- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
58	2-مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
60	3- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لإدارة علاقة الزبون
61	المطلب الثاني: مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في إدارة علاقة الزبون
61	1-مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال
62	2-أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لإدارة علاقة الزبون
63	المطلب الثالث: الأدوات التكنولوجية لإدارة علاقة الزبون
74	المبحث الثاني: العوامل التنظيمية الرئيسية لإدارة علاقة الزبون
74	المطلب الأول: التوجه نحو الزبون كمنطلق استراتيجي
74	1- مفهوم التوجه نحو السوق
76	2- تعريف التوجه نحو الزبون
77	3- خصائص المنظمات المتوجهة نحو الزبون
79	4- عناصر التوجه نحو الزبون
80	المطلب الثاني: الالتزام الإداري ضرورة حتمية لإدارة علاقة الزبون
80	1- التزام ورؤية الإدارة العليا
81	2- نشر ثقافة تنظيمية تعكس أهمية الزبون
84	3- الأنظمة والعمليات الداخلية
85	4- الاهتمام بالموارد البشري
87	المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كرافعة إستراتيجية لإدارة علاقة الزبون
87	1-مفهوم إدارة معرفة الزبون
92	2-أهمية وأبعاد إدارة معرفة الزبون
96	3-عوامل نجاح إدارة معرفة الزبون
97	4-عمليات(سيرورة) إدارة معرفة الزبون
101	خلاصة الفصل
150-103	<b>الفصل الثالث:مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون</b>
103	تمهيد
104	المبحث الأول: قيمة الزبون

104	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد قيمة الزبون
104	1- مفهوم قيمة الزبون
106	2- أبعاد قيمة الزبون
108	3- نماذج قيمة الزبون
110	المطلب الثاني: تحليل ربحية الزبون
110	1- مفهوم ربحية الزبون
113	2- استخدام معلومات تحليل ربحية الزبون
114	3- تحليل إيرادات وتكاليف الزبون
116	المطلب الثالث: دور إدارة علاقة الزبون في تسليم القيمة
119	<b>المبحث الثاني: رضا الزبون</b>
119	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رضا الزبون
119	1- مفهوم رضا الزبون
121	2- أهمية رضا الزبون
122	3- خطوات بناء رضا الزبون
125	المطلب الثاني: محددات رضا الزبون ومظاهره
125	1- محددات رضا الزبون
127	2- مظاهر الرضا/سلوك ما بعد الشراء
129	المطلب الثالث: طرق قياس رضا الزبون
134	<b>المبحث الثالث: ولاء الزبون</b>
134	المطلب الأول: مفهوم وأهمية ولاء الزبون
134	1- مفهوم ولاء الزبون
137	2- أهمية ولاء الزبون
140	المطلب الثاني: مراحل تطور وبناء ولاء الزبون
140	1- مراحل تطور ولاء الزبون
141	2- بناء ولاء الزبون
143	المطلب الثالث: استراتيجيات الولاء وسائل كسبه
143	1- استراتيجيات ولاء الزبون
145	2- وسائل كسب ولاء الزبون
148	3- طرق قياس ولاء الزبون
150	<b>خلاصة الفصل</b>
222-152	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج</b>
152	<b>تمهيد</b>
153	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية</b>
153	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
153	1- تحديد المجتمع
154	2- التعريف بالبنوك محل الدراسة

156	3- التغييرات التي أحدثتها هذه البنوك للتقرب من الزبون
158	المطلب الثاني: عينة الدراسة
158	1- تحديد حجم العينة
160	2- خصائص عينة الدراسة
163	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وتصميم أداة الدراسة
163	1- الأساليب الإحصائية المستخدمة
169	2- تصميم أداة الدراسة
174	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وتقييم نموذج القياس
174	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
174	1- تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير العوامل التنظيمية والتكنولوجية
183	2- تحليل اتجاهات أفراد العينة لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون
188	المطلب الثاني: دراسة توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية
190	المطلب الثالث: تقييم نموذج القياس
191	1- التحليل العملي التوكيدي للعوامل التنظيمية والتكنولوجية (نموذج القياس الأول)
198	2- التحليل العملي التوكيدي لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون (نموذج القياس الثاني)
203	3- اختبار صلاحية النموذج القياس العام للدراسة
204	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
204	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
204	1- اختبار صلاحية النموذج البنائي
206	2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
210	3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
213	4- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
214	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
219	المطلب الثالث: مقترحات الدراسة
222	خلاصة الفصل
224	الخاتمة
227	المراجع
246	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ن	نموذج الدراسة	1
9	العلاقات التفاعلية بين المنظمة الأم وشركائها	2
16	نموذج Storbacka وزملائه لجودة العلاقة	3
48	هرم الزبائن	4
85	الاختلاف في الهيكل بين التوجه التقليدي والتوجه نحو الزبون	5
92	مفهوم إدارة معرفة الزبون	6
109	قيمة الزبون من وجهة نظر Kotler	7
110	نموذج Naumann لقيمة الزبون	8
116	مفهوم قيمة الزبون في إطار إدارة علاقة الزبون	9
124	نموذج Kano لرضا الزبون	10
138	مصفوفة العلاقة بين ربحية وولاء الزبائن	11
191	نموذج القياس لمتغير العوامل التكنولوجية والتنظيمية متضمن البرامترات المعيارية	12
195	نموذج القياس الخاص بالعوامل التنظيمية والتكنولوجية بعد التعديل	13
198	نموذج القياس لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون متضمن البرامترات المعيارية	14
201	نموذج القياس الثاني بعد التعديل	15
205	النموذج البنائي للدراسة	16

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعريف التسويق بالعلاقة	7
2	الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقة	10
3	تعريف إدارة علاقة الزبون	19
4	المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، إدارة علاقات الزبائن	96
5	مجتمع الدراسة	154
6	الاستثمارات الموزعة ونسب الاسترجاع	159
7	خصائص عينة الدراسة	160
8	خصائص العينة المستهدفة	162
9	مؤشرات المطابقة ومستويات القبول	168
10	متغيرات الدراسة وعدد عباراتها	170
11	نتائج معامل ثبات الاستمارة	172
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التوجه نحو الزبون	174
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التوجه العلاقي	176
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام الإداري	177
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد إدارة معرفة الزبون	179
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	180
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والتكنولوجية لكل بنك	182
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد قيمة الزبون	183
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد رضا الزبون	185
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد ولاء الزبون	186
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات فعالية ادارة علاقة الزبون بالنسبة لكل بنك	187
22	معاملات الارتباط	189
23	نتائج اختبار التعدد الخطي للمتغيرات الكامنة للدراسة	190
24	مؤشرات حسن مطابقة النموذج الأول	192
25	مؤشرات حسن مطابقة النموذج الأول بعد التعديل	193
26	مؤشرات جودة المطابقة النموذج الاول بعد التعديل الثاني	194
27	قيم تشبع العبارات على عواملها الكامنة(المتغير المستقل)	196
28	معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة(العوامل التنظيمية والتكنولوجية	197
29	متوسط التباين المستخلص والثبات المركب للمتغيرات التنظيمية والتكنولوجية	197
30	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس الثاني	199
31	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس الثاني بعد التعديل	199

201	قيم تشبع العبارات على عواملها الكامنة(المتغير التابع)	32
202	معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة(قيمة الزيون،الرضا والولاء)	33
202	متوسط التباين المستخلص والثبات المركب لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيون	34
203	مؤشرات حسن المطابقة للنموذج القياسي العام للدراسة	35
205	مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي	36
206	نتائج تقدير مسارات التأثير بين التوجه نحو الزيون ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيون	37
207	نتائج تقدير مسارات التأثير بين التوجه العلاقي ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيون	38
208	نتائج تقدير مسارات التأثير بين الالتزام الإداري ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيون	39
208	نتائج تقدير مسارات التأثير بين إدارة معرفة الزيون ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيون	40
209	نتائج تقدير مسارات التأثير بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيون	41
210	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي Anova في درجة استعداد البنوك	42
211	نتائج الفروق بين البنوك في درجة استعدادها وجاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزيون	43
212	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي Anova لمستوى مؤشرات إدارة علاقة الزيون بين البنوك	44
212	نتائج الفروق بين البنوك في مستوى مؤشرات إدارة علاقة الزيون	45
213	تحليل Anova للفروقات التي تعزى إلى (المؤهل العلمي، المنصب الاقدمية)	46

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
246	استمارة الدراسة	01
250	قائمة المحكمين	02
251	اختبار القيم المفقودة	03
252	معاملات الالتواء والتقلطح	04
254	نموذج القياس العام للدراسة	05

# المقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة وحركية متسارعة سببها ضغوط المحيط واضطراب متغيراته كالتطور التكنولوجي، تعدد أشكال واستراتيجيات التنافس، التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين، تنوع المنتجات والخدمات. كل هذه العوامل كان لها وقع وانعكاسات كبيرة على أداء منظمات الأعمال. الشيء الذي أجبرها على بذل جهد كبير لضمان بقائها في بيئة لم يبقى فيها شيء ثابت سوى التغيير. فاستمرار المنظمات ونموها أصبح مرهونا بقدرتها على التكيف ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها من خلال استحداث ممارسات وأنماط تسييرية تواجه بها التحديات التي تفرزها البيئة. فالبقاء في عالم تسوده المنافسة الحادة لم يعد يقتصر على من يصل إلى السوق أولا أو من ينتج أفضل السلع والخدمات وإنما أيضا من يمتلك ميزة تنافسية مستدامة تحقق له موقع التنافسي قوي. ولعل من ابرز الممارسات التي ركزت عليها المنظمات لضمان بقائها ونموها هي الممارسات التسويقية، فقد شهد التسويق نظاما وفلسفة وممارسة ومنذ نشأته إلى يومنا هذا تغيرات كبيرة، أدت إلى التحول من التركيز على الصفقات إلى التركيز على العلاقات، وظهرت على ارض الواقع مفاهيم جديدة أحدثت ثورة في الفكر التسويقي أبرزها مفهوم إدارة علاقات الزبون.

فظهر هذا المفهوم يعتبر بمثابة إعلان لبداية مرحلة جديدة في الفكر التسويقي المعاصر، هذا التوجه الذي ركز على أهمية بناء علاقات وطيدة مع الزبائن والمحافظة عليهم. ففي ظل التنافس العالمي المتزايد للحصول على زبائن جدد أصبحت عملية جذب زبون جديد في غاية الصعوبة بسبب زيادة قوة ونفوذ الزبائن وارتفاع توقعاتهم وأذواقهم نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أتاحت لهم فرصة معرفة كل شيء عن المنظمات والمنتجات والخدمات. لذلك تغير دور المنظمات من مجرد تقديم خدمة أو منتج للزبون من اجل جذبه إلى العمل على إرضائه وكسب ولائه والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، من خلال تقديم قيمة عالية له تلبي توقعاته ورغباته. وبالتالي أصبح لزاما عليها الخضوع لحتمية هذه التغيرات ومجاراتها وتكييف ممارساتها التسويقية والتسييرية معها.

فخلق وبناء علاقات دائمة وطويلة مع الزبائن يمثل تحديا كبيرا أمام جميع المنظمات التي تسعى لتبني مفهوم إدارة علاقة الزبون، لان النجاح في تطبيق هذه الأخيرة يتطلب من المنظمات أن تكون تملك رؤية واضحة وثقافة قوية تعكس أهمية الزبون بالنسبة لها، والعمل بكل جد لتلبية احتياجاته ورغباته وكسب

رضاه. وان تلتزم الإدارة العليا بتشجيع الأفراد داخل المنظمة على الاهتمام بالزبون وتقاسم وتبادل المعلومات عنه وجعله محور أنشطتهم وتهيئة مناخ تنظيمي يساعد على التنفيذ الفعال لهذا التوجه كتصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع متطلباته. وتأكيدا على أهمية التوجه نحو بناء علاقات قوية ودائمة مع الزبائن يكون أساسها الثقة والالتزام والتفاعل المشترك. كما يجب عليها التركيز على إدارة معرفة الزبون هذه الأخيرة التي أصبحت بمثابة الرافعة الأساسية لنجاح إدارة علاقة الزبون، لأن هذا الأخير يعد المصدر الأول للمعرفة.

كما تعتبر المداخل التكنولوجية الحديثة التي تتطوي على قواعد البيانات وكل الوسائل التفاعلية من أهم الدعائم التي تساعد المنظمات على زيادة قيمة ما تقدمه للزبون وربحيتها معا. كما أنها تمكنها من إدارة المعلومات المطلوبة لفهم سلوكيات الزبائن وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لجذبهم والمحافظة عليهم وتحديد أكثرهم ربحية، مما يتيح لها فرصة خدمتهم بطريقة جيدة وجعلهم زبائن دائمين. إذا فنجاح المنظمات في تنفيذ إدارة علاقة الزبون وجني ثمارها ليس سهلا فهو يعتمد على مدى جاهزيتها من الناحية التنظيمية والتكنولوجية واستعدادها لإحداث التغييرات المطلوبة لفهم احتياجات زبائنها الحاليين والمحتملين وتحقيق أهدافها.

وفي خضم هذه التحديات والتحولات الجديدة التي يفرضها المحيط على منظمات الأعمال، لا يمكن أن تبقى المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسات البنكية بمعزل عما يحدث في بيئة أعمالها. فالقطاع البنكي يعتبر من القطاعات الحيوية وجزء جوهري في الاقتصاد الجزائري. فلقد واجهت البنوك الجزائرية كغيرها من المؤسسات العديد من المشاكل والصعوبات بسبب انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي ودخول البنوك في منافسة شرسة مع البنوك الأجنبية، هذه الأخيرة التي دخلت السوق بطاقات كبيرة وبتشكيلة واسعة من الخدمات ذات الجودة العالية مما اثر كثيرا على أداء البنوك الجزائرية التي لم تستطع أن تصل إلى مستوى ما تقدمه هذه البنوك، لأنها تعاني أصلا من محدودية الخدمات المقدمة للزبائن بسبب القوانين التي تفرضها الدولة فيما يخص تقسيم السوق والتشكيلة الخدمات بين هذه البنوك. لذا أصبح لزاما عليها إدراك ضرورة التغيير والبدء باتخاذ الإجراءات التي تتناسب مع ما يحدث على الساحة الاقتصادية والبنكية. ويعتبر توجه البنوك الجزائرية نحو تقوية علاقاتها مع زبائنها والعمل على المحافظة عليهم وكسب ولائهم هو أفضل حل لمواجهة المنافسة القوية مع البنوك الأجنبية التي يتزايد عددها وفروعها بسرعة على الساحة المحلية.

إن البنوك الجزائرية تواجه في الوقت الراهن جملة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي كان لها انعكاسات كبيرة على أدائها والتي فرضت عليها رهانات متعددة لمواجهة المنافسة الشديدة في ظل فتح السوق الوطنية للبنوك الأجنبية. فلم يعد التحدي بالنسبة للبنوك الجزائرية يكمن في الحصول على زبائن جدد، بل أصبح يكمن في فهم وإدراك متطلبات الزبائن الحاليين والمحافظة عليهم خاصة الأكثر ربحية منهم وتقوية العلاقة معهم، وذلك لضمان عدم فقدانهم وذهابهم للبنوك الأجنبية التي دخلت بقوة للسوق الوطنية وجذبت شريحة كبيرة من المستهلكين بسبب تنوع وجودة خدماتها. لذا أصبح ضروري على البنوك الجزائرية أن تسعى جاهدة للحفاظ على زبائنها ومكانتها في السوق من خلال تبني مفهوم إدارة علاقة الزبون. هذا المفهوم الذي يتطلب توفير العديد من العوامل التكنولوجية منها والتنظيمية.

وما يلاحظ في الواقع وفي الوقت الراهن أن البنوك الجزائرية تخضع للعديد من التغييرات التنظيمية والتكنولوجية، أهمها التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي فهي تسعى إلى التحول من الهيكل التقليدي الذي لا يوجد فيه مكان للزبون إلى هيكل يلاءم الوضع الحالي وتبرز فيه مكانة الزبون، من خلال خلقها لمنصب مكلف بالزبائن والذي يحتل موقع هام في الهيكل التنظيمي. بالإضافة إلى إدخال العديد من التقنيات التكنولوجية على أنشطتها وطرق تفاعلها وتواصلها مع زبائنها، كالبطاقات البنكية، الموزعات الآلية ومواقع الالكترونية. وكذلك اهتمامها بالموارد البشري والعمل على تنمية وتطوير مهاراته خاصة المتعلقة بالجانب التسويقي من خلال برامج التكوين التي تعتمد عليها. إن كل هذه التغييرات تدخل ضمن العوامل التي ستساعد البنوك الجزائرية في تبني إدارة علاقة الزبون و تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك والمتمثلة في تقديم خدمات ذات قيمة عالية يدركها الزبون وتحقيق رضاه وولائه والمحافظة عليه. لكن يعتبر هذا غير كاف لتحقيق هذه الأهداف بل يجب توفر عوامل أخرى تدعم أكثر عملية التنفيذ الناجح، كالتوجه نحو الزبون والتوجه العلاقي وأيضاً الاهتمام بإدارة معرفة الزبون. لذا سوف نحاول في هذه الدراسة الوقوف على مدى جاهزية البنوك الجزائرية واستعدادها لتبني إدارة علاقة الزبون، من خلال التطرق لأهم العوامل التكنولوجية والتنظيمية المساعدة على ذلك ومعرفة تأثير هذه العوامل على فعالية إدارة علاقة الزبون في عينة من البنوك الجزائرية التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة. وانطلاقاً من هنا نطرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير العوامل التكنولوجية (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والعوامل التنظيمية (التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري وإدارة معرفة الزبون) على فعالية إدارة علاقة الزبون (قيمة الزبون، الرضا والولاء) في البنوك محل الدراسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى جاهزية البنوك محل الدراسة من الناحية التكنولوجية والتنظيمية لتبني إدارة علاقة الزبون؟
- ✓ ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في البنوك محل الدراسة على إدارة علاقة الزبون؟

✓ هل هناك فروق بين البنوك محل الدراسة في درجة جاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزبون؟

#### فرضيات الدراسة

وللإحاطة أكثر بإشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر العوامل التنظيمية والتكنولوجية في البنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يؤثر التوجه نحو الزبون في البنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون

✓ يؤثر التوجه العلاقي للبنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون  
✓ يؤثر الالتزام الإداري فالبنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون  
✓ تؤثر إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

✓ تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين البنوك محل الدراسة في درجة استعدادها وجاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزبون من جهة و مستوى مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون من جهة أخرى .

الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر المؤهل العلمي والمنصب الإداري وكذا سنوات الاقدمية على ادراكات وتصورات أفراد العينة حول استعداد البنوك لتبني إدارة علاقة الزبون.

ولقد تم بلورة هذه الفرضيات وصياغتها انطلاقا من تفحص والاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتي سوف نعرض أهمها لاحقا.

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الزبائن بالنسبة للبنوك، فالزبائن يمثلون احد موجوداتها وأصولها التي يجب المحافظة عليها وحمايتها وبناء وتقوية العلاقة معهم. خاصة وان المداخل التقليدية التي تعتمد على الأساليب الترويجية لجذب الزبون وكسب ولائه لم تعد مجدية في ظل الظروف التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، لذلك تعتبر إدارة علاقة الزبون من المداخل الحديثة التي تساعد البنوك على تحقيق رضا زبائنها وكسب ولائهم والمحافظة عليهم وضمان ربحيتها واستمرارها في السوق.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كون أن إدارة علاقة الزبون تمثل أفضل الممارسات التسويقية الحديثة التي تعتمد عليها العديد من المنظمات العالمية وبالأخص البنوك، هذه الأخيرة التي تحول دورها من تقديم خدمات فقط للزبون إلى تركيزها على معرفة الزبون والتقرب منه وتلبية رغباته بالطرق المناسبة، وهذا ما تسعى إليه إدارة علاقة الزبون. والبنوك الجزائرية على غرار البنوك العالمية مطالبة أيضا بتبنيها إذا أرادت حماية مكانتها في السوق وذلك نظرا للدور الذي تلعبه البنوك في الاقتصاد الوطني باعتبارها الممول الرئيسي لعملية التنمية في البلد. ونظرا أيضا لحجم وشدة المنافسة التي تتعرض لها البنوك الجزائرية حاليا في ظل العولمة وتحرير التجارة الخارجية وفتح الجزائر للسوق أمام البنوك الأجنبية.

وتكمن أهمية الدراسة أيضا في كونها تسلط الضوء على أهم التوجهات الحديثة في الفكر التسويقي هذا التوجه الذي لم يحظى كثيرا بالدراسة والتحليل على المستوى المحلي. لذا جاءت هذه الدراسة كإضافة للجانب الأكاديمي والتطبيقي لهذا الموضوع وبالأخص في القطاع البنكي الجزائري.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى جاهزية البنوك الجزائرية من الناحية التكنولوجية والتنظيمية لتبني إدارة علاقة الزبون، وتوضيح اثر ذلك على كل من قيمة الزبون والرضا والولاء، الذين يمثلون الأهداف الرئيسية التي تسعى البنوك إلى تحقيقها من خلال إدارة علاقة الزبون، وهذا من خلال دراسة عينة من البنوك الجزائرية التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة.

كما تهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة علاقة الزبون في مساعدة هذه البنوك على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والتقرب منهم والتفاعل معهم بالاستمرار من اجل تقوية العلاقة معهم والحفاظ عليهم. وتسعى الدراسة أيضا إلى اختبار الفرضيات المطروحة عن طريق استعمال التحليل العاملي التوكيدي. وتقديم نموذج بنائي يفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

### منهج الدراسة

إن الفهم الصحيح للظاهرة المدروسة يتطلب انتهاج أسلوب علمي دقيق يساعد على التوصل إلى النتائج المرغوبة. لذا يجب تحديد منهج الدراسة الذي تم اعتماده وفقا لمتطلبات الظاهرة المدروسة. وبما أن الدراسة الحالية تتكون من جانبين نظري وتطبيقي، فان الباحثة اعتمدت في الجانب النظري على المنهج الوصفي الذي استند على مسح واسع لمختلف المراجع والمصادر (كتب، مقالات، مذكرات، ملتقيات ومواقع انترنت) وبالغتين العربية والأجنبية، وهذا من اجل إعطاء وصف علمي متكامل لموضوع الدراسة ومختلف جوانبه وكذا طرح الفرضيات استنادا لهذه الخلفيات النظرية. أما من الناحية التطبيقية فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيا من اجل فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات التي تم طرحها على أساس الجانب النظري، وقد استخدمت الباحثة لذلك بعض الأدوات أهمها المقابلة والاستمارة هذه الأخيرة التي كانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة من البنوك الجزائرية التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة

### مجالات الدراسة

**المجالات المكانية:** تمت الدراسة في عينة من البنوك الجزائرية التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة وبالتحديد في أربعة بنوك هي: البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية

والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. وقد شملت العينة أغلبية الوكالات التابعة لهذه البنوك في كل من ولاية الطارف، عنابة، قالمة، سوق اهراس وسكيكدة.

**المجالات البشرية:** شملت عينة الدراسة على الموظفين في الواجهة الأمامية والخلفية وكذلك مدراء الوكالات وبعض المناصب الإدارية في المديرية الجهوية للبنوك محل الدراسة.

**المجالات الزمنية:** امتدت الدراسة الميدانية من شهر جويلية 2016 إلى شهر فيفري 2017، بدءاً بالاتصال بالمديريات الجهوية للبنوك واخذ الإذن لإجراء الدراسة، ثم مرحلة توزيع الاستبيان الذي اخذ الحصة الأكبر من الوقت نظراً للتنقل إلى الوكالات بين الولايات.

### الدراسات السابقة

لقد اهتم الكثير من الباحثين في المجال التسويقي وإدارة الأعمال بموضوع إدارة علاقة الزبون، لذلك تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولته وفي مختلف الميادين. ومن بين هذه الدراسات نذكر:

**الدراسات المحلية:** من بين الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة علاقة الزبون على المستوى المحلي والتي لم تكن كثيرة .

- نجد مذكرة الماجستير المقدمة من طرف الباحث **سامي شناتي (2012)** الموسومة بعنوان **فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية.** بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. كان الهدف الأساسي للباحث من خلال هذه الدراسة هو استطلاع مدى تبني البنوك التجارية الجزائرية لإستراتيجية إدارة علاقة الزبون، ومدى جاهزيتها لتطبيقها. وقد شمل نموذج البحث الذي قدمه على خمسة متغيرات مستقلة افترض تأثيرها على جاهزية البنوك لتطبيق إدارة علاقة الزبون. وهي الرؤية والتوجه الاستراتيجي، التوجه نحو التنافسية، التوجه نحو المعرفة، التوجه نحو المورد البشري والتوجه نحو التكنولوجيا. وقد ضم مجتمع البحث فروع البنوك التجارية (البنك الجزائري الخارجي، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط) المتواجدة في ولايتي المسيلة وبرج بوعريريج. واعتمد على الاستبيان المدعم بالمقابلة لجمع المعومات، حيث تم توزيعه على 40 فرد من مدراء عامين ومسؤولي التسويق والمكلفين بالزبائن، وتم استرجاع 31 استمارة قابلة للتحليل.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة توفر هذه المتغيرات كانت كلها متوسطة تقريبا مما يعكس عدم الجاهزية التامة للبنوك لتطبيق إدارة علاقة الزبون بنجاح. بالإضافة إلى النتيجة الأخرى التي توصل لها وهي وجود علاقة ارتباط بين للمتغيرات المستقلة والتطبيق الناجح إدارة علاقة الزبون.

ان هذه الدراسة كانت محاولة للاستطلاع مدى جاهزية البنوك الجزائرية لتطبيق ادارة علاقة الزبون، لكنها لم تكن كافية للحكم على ذلك، وهذا راجع أولا لاقتصارها على الفروع الموجودة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج فقط، بالإضافة لصغر حجم العينة والذي كان 31 فرد. ثانيا عدم توضيحه المؤشرات الدالة على النجاح في تطبيق إدارة علاقة الزبون

-أما الدراسة الثانية فقد كانت أطروحة الدكتوراه المقدمة من طرف الباحثة بن حمو نجاه(2016/2015)، بعنوان إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك. تخصص ادارة اعمال بجامعة ابي بكر بلقايد تلمسان. وقد هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى توضيح دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال وبالتطبيق على مؤسسة كوندور. وقد اعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات، حيث وجهت استمارة بحث لعينة من عمال المؤسسة والتي قدرت ب 100 عامل. حيث ضمت هذه الاستمارة مجموعة من المتغيرات المتعلقة بإدارة علاقة الزبون منها معرفة الزبون، تكنولوجيا المعلومات، اهتمام بالموارد البشري، وظائف إدارة علاقة الزبون(البيع،التسويق والاهتمام بالزبون)والعمليات المتعلقة بادارة علاقة الزبون.وقامت أيضا بتوجيه استمارة أخرى لعينة من زبائن المؤسسة والتي قدرت ب 300 زبون، وذلك لمعرفة درجة ولائهم للمؤسسة و مدى تميزها. وقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج منها:أن درجة تطبيق مؤسسة كوندور لإدارة علاقة الزبون عالية، و درجة تميزها على مستوى السوق الجزائرية متوسطة، بالإضافة إلى أن درجة ولاء زبائننا منخفضة. وتوصلت أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة علاقة الزبون وتميز المؤسسة. وان هناك علاقة ارتباط بين ولاء الزبون وتميز المؤسسة. لكنها لم توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات إدارة علاقة الزبون وولائه بالرغم من دراستها لذلك. وايضا اعتمدها على عينتين مختلفتين مما يولد بعض الغموض في النتائج.

-كما أن العمل المقدم من طرف الباحث **براهيمي عبد الرزاق** (2016/2015)، كأطروحة دكتوراه بعنوان **تأثير تسيير علاقة الزيتون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**. تخصص علوم تسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. يعتبر من الدراسات التي ساهمت في توضيح أهمية إدارة علاقة الزيتون بالنسبة للمؤسسة الجزائرية. حيث كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح تأثير أبعاد إدارة علاقة الزيتون والتي حددها الباحث ب (رضا الزيتون، قيمة الزيتون، ولاء الزيتون، صوت الزيتون والقدرات الجوهرية) على تصميم المنتج بأبعاده (الجمالية، المظهرية، التعاونية والتكيفية). في عينة من المؤسسات الجزائرية بلغ عددها 48 مؤسسة متخصصة في الإلكترونيك، المواد الغذائية، النسيج والصناعات التحويلية. والناشطة في ولايات (المسيلة، البرج، بسكرة، بجاية، سيدي بلعباس والعاصمة) وبلغ حجم العينة 152 فرد من مدراء ومسؤولين في أقسام التسويق والإنتاج والبحث والتطوير. وقد كان الاستبيان الأداة الرئيسية في هذه الدراسة لجمع المعلومات، وقد تم توزيعه إلكترونيا وشخصيا على المؤسسات. وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج أهمها: تؤثر إدارة علاقة الزيتون بشكل ايجابي على تصميم المنتج في المؤسسة الجزائرية، لكن حجم هذا التأثير لم يكن كبيرا، وهذا بناء على نتائج معامل التحديد الذي كان ضعيفا، والذي فسر نسبة صغيرة من التغيرات الحاصلة في تصميم المنتج ترجع لمركزات إدارة علاقة الزيتون. وأكد الباحث على أن الجوانب التقنية والاقتصادية والقانونية هي أكثر تأثيرا على تصميم المنتج في المؤسسة الجزائرية. ومن بين التوصيات التي قدمها الباحث هي ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية للأساليب الحديثة التي تركز على التفاعل والتواصل المستمر بين المنظمة والزبون من اجل الرفع من مستوى تصميم المنتجات وإرضاء الزبون. لكن الأبعاد التي اعتمدها الباحث فيما يخص إدارة علاقة الزيتون هي أهدافها او النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها. وبالتالي لم تتضح الصورة جيدا كيف يؤثر الرضا، الولاء والقيمة في تصميم المنتج

**الدراسات العربية:** أما على المستوى العربي فقد تناول العديد من الباحثين موضوع إدارة علاقة الزيتون والتي نجد منها:

-دراسة **هشام سيد سليمان** (2011) بعنوان **علاقة إدارة علاقة الزيتون بالأداء التسويقي، المنشورة في المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية، المجلد 2 العدد 10**. والتي كانت تهدف إلى إبراز طبيعة العلاقة بين إدارة علاقة الزيتون والأداء التسويقي في المؤسسات المالية في مصر. وقد حدد الباحث أبعاد إدارة علاقة الزيتون في ثلاثة أبعاد هي: التركيز على أهم الزبائن، الكفاءة التنظيمية وإدارة معرفة الزبون. أما أبعاد الأداء

التسويقي فقد حددها في الحصة السوقية، جذب الزبون، المحافظة على الزبون، رضا الزبون والربحية. وقد اعتمد على المقابلة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من 261 فرد من مختلف المؤسسات المالية (بنوك، شركات تامين وشركات وساطة). وشملت استمارة المقابلة على 21 سؤالاً. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة علاقة الزبون والأداء التسويقي. بالإضافة إلى أن أبعاد إدارة علاقة الزبون كلها لها تأثير قوي على الأداء التسويقي للمؤسسات المالية. وقد أوصى الباحث استناداً على هذه النتائج بضرورة بذل جهود اكبر لمعرفة رغبات الزبائن المهمين والعمل على تلبيةها من خلال تفعيل دور إدارة معرفة الزبون. والاهتمام أكثر بالموارد البشري والعمل على تعزيز مهاراتهم في جذب والمحافظة على الزبائن ومكافأتهم على ذلك. إن هذه الدراسة اعتمدت على المقابلات فقط لجمع المعلومات وبالتالي قد تكون نتائجها غير موضوعية. بالإضافة إلى أنها لم توضح جيداً طريقة معرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد إدارة علاقة الزبون على الأداء التسويقي.

- دراسة الباحثة نرمين أحمد عبد المنعم السعدني (2012)، بعنوان اثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال بجامعة القاهرة. والتي كان هدفها الرئيسي هو توضيح الأثر المباشر و غير المباشر لتطبيق إدارة علاقة الزبون على أداء البنوك التجارية المصرية، والى أي مدى يختلف تطبيقها وفقاً لنوع القطاع. وهل هناك اختلاف في درجة استجابة الزبائن المنتفعين من الخدمات البنكية والناجمة عن تطبيق إدارة علاقات الزبائن. وقد حددت أبعاد إدارة علاقة الزبون: في إستراتيجية إدارة علاقة الزبون والتي تضم التوجه بالعلاقات والتوجه نحو الزبون، المورد البشري، تكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة علاقة الزبون التي تضم إدارة المعرفة والتفاعل. أما الأداء فقد قيس بالإبعاد التالية: جودة الخدمة، جودة العلاقة، الولاء، العائد على الأصول و معدل العائد على حقوق الملكية. واستخدمت الباحثة نوعين من الاستبيان الأول تم توجيهه إلى مدراء البنوك والثاني إلى الزبائن في محافظتي القاهرة والجيزة. واستخدمت أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج المقترح. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: تؤثر إدارة علاقة الزبون بصورة مباشرة على كل من جودة الخدمة، جودة العلاقة و العائد على الأصول. كما أنها تؤثر بصورة غير مباشرة على جودة العلاقة، الولاء، العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية. بالإضافة إلى أن هناك اختلاف في درجة تطبيقها من قطاع إلى آخر، واختلاف أيضاً في درجة استجابة زبائن البنوك المعنية. إن هذه الدراسة بينت طبيعة التأثير مباشر أو غير مباشر وهذا يعتبر شيء جيد. لكنها لم توضح كيفية ربط نتائج عينتين مختلفتين.

-دراسة الباحث محمد خوجلي محمد احمد(2015)، بعنوان إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، المقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال،جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا. كان هدف الباحث من خلال هذه الدراسة هو توضيح مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم ووظائف إدارة علاقات الزبائن واثر ذلك على بناء الميزة التنافسية. حيث حدد أبعاد ممارسة إدارة علاقة الزبون في اكتساب الزبون، المحافظة على الزبون وبناء علاقات مع الزبائن. أما وظائف إدارة علاقة الزبون فقد حددها في التسويق، خدمة الزبون، تقنية المعلومات والمبيعات.وفيما يخص الميزة التنافسية فقد حددها في التميز،الحصة السوقية، الاستجابة، الرضا والولاء. وقد تمثل مجتمع البحث في بنك ام درمان الوطني وبنك الفيصل الإسلامي السوداني في العاصمة.وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية في البحث، تم توزيعه على المدراء ونوابهم وكذلك رؤساء الأقسام، وبلغ حجم العينة 396 فرد لكن المسترجع منها والخاضع للتحليل بلغ 307 استمارة. وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج أهمها:هناك علاقة ايجابية بين إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية في المصرفين،هناك اهتمام واضح في المصرفين بممارسة إدارة علاقة الزبون من خلال امتلاكهم لكفاءات بشرية متميزة وذات خبرة عالية في المجال المصرفي. كما أن المصرفين يدركان جيدا أهمية ممارسة التسويق وخدمة الزبائن وكذلك تقنية المعلومات لتقوية العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية. كما أن المصرفين يسعيان للتميز من خلال كسب رضا وولاء الزبون. وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته بضرورة العمل بمبدأ المحافظة على الزبون الحالي أكثر من السعي لجذب زبائن جدد وذلك من خلال الاهتمام أكثر بالوظائف الداعمة لإدارة علاقة الزبون. إن هذه الدراسة اقتصرت فقط على مصرفين وهذا يعتبر غير كافي من الناحية الإحصائية لتعميم النتائج

#### الدراسات الاجنبية:

-Frederick Hong-Kit Yim, Rolph E.Anderson & Srinivasan Swaminathan(2004): *Customer Relationship Management :Its dimensions and effect on Customer outcomes*

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم أبعاد إدارة علاقة الزبون المساعدة على التنفيذ الفعال لها والتي حددها الباحثون في أربعة أبعاد هي التركيز على أهم الزبائن(التوجه العلائقي)، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة المعرفة والعوامل التنظيمية. وتوضيح تأثيرها على كل من رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون وكذلك نمو المبيعات. وقد أجرت الدراسة في هونغ كونغ على عينة تكونت من 1223 شركة خدمية من مختلف القطاعات بنوك، تامين ، شركات استثمار وغيرها من الشركات ذات توجه علائقي العالي. حيث تم توجيه

استمارة بحث إلى المدراء العاميين لهذه الشركات وكان العدد المسترجع 215 استمارة. تم تحليلها باستعمال التحليل العاملي التوكيدي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لكل من هذه الأبعاد على رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون وكذلك نمو المبيعات. وأكد الباحثون في دراستهم على أن المديرين بحاجة إلى التفكير خارج الإطار التكنولوجي لإدارة علاقة الزبون والتركيز على الأبعاد الأربعة معا. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع دور مندوب المبيعات في التنفيذ الفعال لإدارة علاقة الزبون. إن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج مهمة يمكن الاعتماد عليها لأنها شملت عدد كبير من المؤسسات وباختلاف نشاطها.

-Belghis Bavarsad, Gholamhossein Hosseinipour(2013) : *Studying the Factors Affecting the Customer Relations Management (CRM) in Marun Petrochemical Company*

أما هذه الدراسة فكان هدفها الرئيسي هو تحديد العوامل الأساسية المؤثرة على إدارة علاقة الزبون، وقد حددت الباحثة هذه العوامل في خمسة أبعاد هي تكنولوجيا المعلومات، الالتزام الإداري، كفاءة المورد البشري، إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية. وتمت الدراسة في شركة مارون للبتروكيمياء في إيران. وقد تكون مجتمع البحث من 155 موظف وإداري، وقد كانت الاستمارة الأداة الأساسية لهذه الدراسة. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: انه يوجد تأثير إيجابي لكل من تكنولوجيا المعلومات، الالتزام الإداري، كفاءة المورد البشري وإدارة المعرفة على إدارة علاقة الزبون. أما الثقافة التنظيمية فلم يثبت تأثيرها على إدارة علاقة الزبون. كما أوصت الدراسة بضرورة التقييم المستمر والتحسين المتواصل في المنتجات والخدمات المقدمة من طرف الشركة، لان التنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبون يتطلب ذلك. بالإضافة إلى ذلك أوصت الباحثة أيضا على ضرورة اعتماد أكثر من وسيلة بحث لدراسة هذا الموضوع لان الاستمارة لوحدها لا تكفي لجمع كافة المعلومات الدقيقة.

Mohammed Alamgir, Mohammad Shamsuddoha(2015) : *Customer relationship management(CRM) success factors: An exploratory study*

فقد ركز الباحثان في هذه الدراسة على استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح إدارة علاقة الزبون. وقد كانت هذه الدراسة نوعية، حيث تم استعمال أسلوب المقابلة المعمقة على عينة تكونت من عشرة مدراء خدمة الزبون الذين تراوحت اقدميتهم في هذا المنصب من 8 الى 12 سنة. في مختلف شركات الاتصالات في بنغلاديش. ودامت مدة كل مقابلة حوالي ساعة. وانطلق الباحثان في مقابلاتهم بالاستفسار والتساؤل حول مدى فهم إدارة علاقة الزبون والممارسات الحالية لها وكذلك النتائج المتوقعة. وقد كشفت نتائج المقابلات على الدور المهم للمورد البشري وتكنولوجيا المعلومات وكذلك الممارسات الإدارية في نجاح إدارة علاقة الزبون. بالإضافة إلى

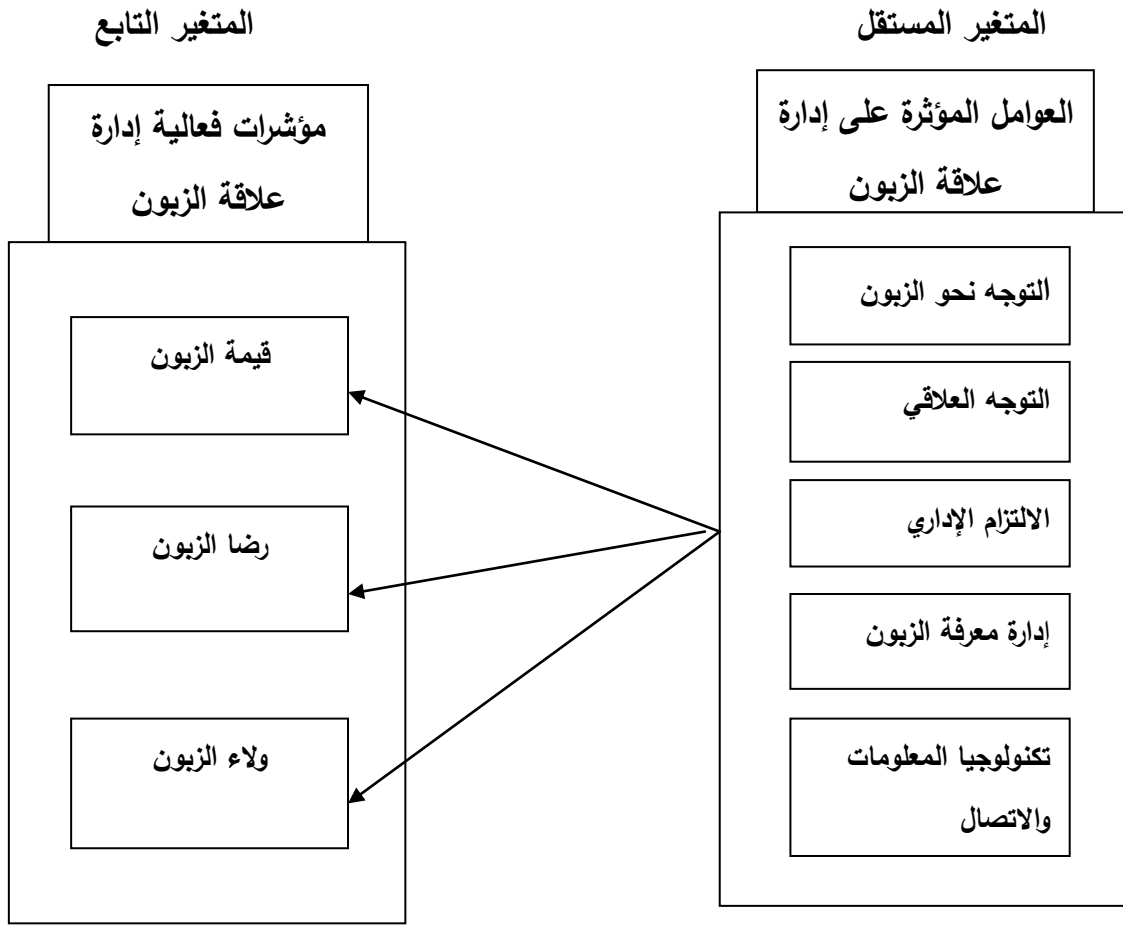
ذلك اتفق المستجوبون على بعض العوامل التي يرونها مهمة لنجاح إدارة علاقة الزبون مثل معرفة الزبون من خلال رصد كل المعلومات عنه وجمعها وتخزينها واستغلالها لتلبية رغباتهم، وكذا التفاعل الشخصي والاجتماعي مع الزبون. ليستخلص الباحثان في الأخير عاملين أساسيين يندرج تحتها عوامل فرعية أخرى لهما دور كبير في نجاح إدارة علاقة الزبون هما معرفة الزبون والتفاعل الاجتماعي. كما توصلا إلى أن مؤشرات نجاح إدارة علاقة الزبون هي تحقيق رضاه وولائه وكذلك ربحية المنظمة. إن هذه الدراسة اقتصر على عدد صغير من المدراء للحكم على أهم عوامل نجاح إدارة علاقة الزبون لكن نتائجها مبنية على خبرة المستجوبين هذا مؤشر جيد

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة علاقة الزبون، لكنها لم تختلف كثيرا في تحديد أبعادها أو العوامل المؤثرة على فعاليتها. فمعظم الدراسات بينت أن العوامل التي تؤثر على إدارة علاقة الزبون تنحصر في جانبين التكنولوجي والتنظيمي. وهذا ما ركزت عليه دراسة الحالية واتفقت فيه مع باقي الدراسات. أما ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة هي أنها طبقت على البنوك الجزائرية والتي تختلف بيئة عملها عن بيئة عمل الدراسات السابقة. كما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى توفر هذه العوامل في البنوك الجزائرية وتوضيح أثرها على فعالية إدارة علاقة الزبون وهذا ما لم يتم تناوله على المستوى المحلي. كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الطرق الإحصائية المستخدمة حيث اعتمدت على التحليل العملي التوكيدي وكذلك نموذج المعادلة البنائية، وهذا ما لم نجده في معظم الدراسات المحلية والعربية.

**نموذج الدراسة:** انطلاقا من الدراسات السابقة ومن خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري، تقترح الدراسة نموذج يضم مجموعة من الأبعاد تمثل متغيرين، المستقل يشمل العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون التكنولوجية والتنظيمية. والمتغير التابع يضم مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون المتمثلة في: قيمة الزبون، رضا الزبون والولاء. والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

### هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية الدراسة وفرضياتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين. الأول يتمثل في الجانب النظري والذي تضمن ثلاثة فصول. حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة علاقة الزبون، بدء بمفهوم التسويق بالعلاقة الذي يعتبر المنطلق الأول لإدارة علاقة الزبون. ثم تم التطرق إلى مفهوم إدارة علاقة الزبون وتوضيح أهميتها ومختلف أنماطها وكذلك آلية تنفيذها. أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون، من خلال إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في نجاح تنفيذ إدارة علاقة الزبون. كما تم أيضا التعرض إلى مفهوم التوجه نحو الزبون والالتزام الإداري وكذا إدارة معرفة الزبون باعتبارهم من أهم العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون. في حين تناول الفصل الثالث مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون من خلال التطرق إلى أهم هذه المؤشرات التي انتقلت عليها معظم الدراسات والتي تمثلت في قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

أما الجزء الثاني من الدراسة فتمثل في الجانب التطبيقي والذي تم التطرق فيه إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، بدء بتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة، وكيفية تصميم أداة البحث. ثم عرض نتائج الدراسة واختبار النموذج البنائي المقترح وفرضياته، ومناقشة النتائج واقتراح التوصيات المناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها. وفي الأخير تم تقديم خاتمة كانت بمثابة حوصلة عامة لمختلف النتائج النظرية والتطبيقية والمسارات البحثية الممكنة في المستقبل.

# الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة علاقة الزبون

### تمهيد

يعتبر الزبون في الوقت الحالي محور اهتمام جل المنظمات، أنه سبب بقائها واستمرارها في السوق ومصدر تفوقها ونجاحها. لذا فإن مهمة جذبته والحفاظ عليه وكسب ولائه أصبحت تشكل أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في ظل بيئة أعمال سريعة التغير والتعقيد وشديدة المنافسة. ولكي تنجح المنظمات في تحقيق أهدافها توجهت نحو تبني مفاهيم تسويقية وتسييرية جديدة، تركز على بناء وإقامة علاقات متينة وطويلة الأجل مع زبائنها. هذا المدخل الذي يطلق عليه إدارة علاقة الزبون هذه الأخيرة التي أصبحت اليوم من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات للاقترب من الزبون وخلق روابط تفاعلية معه وتحويل هذه العلاقات إلى استثمارات تولد ربحية للمنظمة. كذلك فإن المنظمات تسعى من خلال إدارة علاقة الزبون إلى فهم سلوكه ومعرفته عن قرب من أجل تلبية رغباته وتوقعاته وخلق قيمة عالية له.

لذا جاء هذا الفصل لتوضيح الإطار المفاهيمي لإدارة علاقة الزبون. من خلال التطرق لمفهوم التسويق بالعلاقة الذي يعتبر الأصل والمنطلق الأول لهذا المفهوم، ثم تبيان مفهوم إدارة علاقة الزبون وأهميتها وكذلك مختلف أنماطها، وتحديد مراحلها والية تنفيذها. لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: منطلقات إدارة علاقة الزبون

المبحث الثاني: إدارة علاقة الزبون فلسفة تسويقية جديدة

المبحث الثالث: تحليل ديناميكية إدارة علاقة الزبون

### المبحث الأول: منطلقات إدارة علاقة الزبون

في ظل الألفية الثالثة لم يعد الزبائن أهداف سهل الوصول إليها . فمع تزايد اهتمام المنظمات بكسب رضا وولاء الزبون، أصبح مفهوم إدارة علاقة الزبون من المفاهيم والعناصر الأساسية في الإستراتيجية العامة للمنظمة. نظرا لتأثيره المباشر على كل من الولاء والاحتفاظ بالزبون وكذلك ربحية المنظمة. ولم يتوقف الأمر على ذلك فحسب بل أصبح من الضروريات المهمة للتعامل مع الزبائن ، ومن أهم الطرق التي يمكن من خلالها التواصل معهم والبيع لهم. لذا سنبين في هذا المبحث جذور هذا المفهوم.

### المطلب الأول: مراحل تطور البناء العلائقي في الممارسات التسويقية

إن التحولات التي مر بها التسويق في مفاهيمه الأساسية كانت واضحة . من خلال الانتقال من مفهوم التسويق التقليدي القائم على إبرام الصفقات، إلى المفهوم الذي يركز على بناء العلاقة مع الزبون واعتباره شريك المنظمة والعمل على تقوية علاقات طويلة الأجل معه . هذا المفهوم الذي أطلق عليه إدارة علاقة الزبون Customer Relationship management فكيف ظهر وتطور هذا المفهوم؟

لقد مر التسويق مفهوما وفلسفة وممارسة منذ نشأته إلى الآن بعدة مراحل يمكن أن نوجزها في النقاط التالية: فترة الخمسينات والستينات: وهي فترة التشكيل ودفع التسويق. حيث تميزت بسيطرة المفهوم الإنتاجي والبيعي فقد كان الطلب يفوق العرض وكل ما ينتج يباع. ومركز القوة في هذه الفترة كان الإنتاج أما الزبون يأتي بعد ذلك. فترة السبعينات: وهي فترة التجزئة السوقية وترشيد وتعظيم الإنتاج في مقابل تخفيض التكاليف وتحسين سيرورات البيع، واستعمال وسائل ترويجية للاقترب أكثر من الزبون وتوسيع حجم السوق المحتمل . فبدأت المنظمات في هذه الفترة بالقيام ببعض الدراسات السوقية، من خلال التجزئة السوقية للزبائن وتوسيع تشكيلة المنتجات.<sup>(1)</sup> فترة الثمانينات: هي فترة الاهتمام بالمستهلك . حيث ركزت معظم المنظمات على التوزيع والتميز في المنتجات كما ونوعا. فقد أصبح المستهلك أكثر إلحاحا للحصول على أفضل العروض. هذه الوضعية دفعت المنظمات للتركيز أكثر على جودة المنتجات والاهتمام بدراسة سلوك المستهلك.<sup>(2)</sup>

فترة التسعينات: في هذه الفترة عرف السوق تغيرات جوهرية ، مع تحول المفهوم التسويقي من التوجه الإنتاجي والبيعي إلى التوجه نحو الزبون . فسنوات التسعينات هي عصر الزبون، خاصة مع ظهور قواعد البيانات التسويق المباشر، والتطور الهائل في وسائل المعرفة والاتصال. كل هذا دفع المنظمات لبذل مجهودات أكبر للتقرب من الزبون والتعرف على حاجاته والعمل على تلبيتها. وظهر ما يسمى بالتسويق التفاعلي.

<sup>1</sup>- Carole Hamon. Pascal lézin. Alain Toullec, (2004) : *Gestion de clientèles*, Dunod, Paris, France PP 3-4

<sup>2</sup>-René Lefébure, Cilles Venturi, (2005) : *Gestion de la relation client*, Eyrolles : Paris ,France, P 10.

بداية 2000: شهدت هذه الفترة زيادة حدة التوجه نحو الزبون. فهي تميزت بتكثيف المنظمات لجهودها من أجل تقديم عروض حسب المقاس أو عروض خاصة بكل زبون. وظهر ما يسمى بالتسويق الفردي أو (One-to-One). إذ يركز على تطوير علاقات طويلة الأجل مع كل زبون للتوصل إلى معرفة أكثر عن حاجاته والعمل على تلبيةها بأفضل الطرق. ويعتبر التسويق الفردي النموذج الأولي الذي أدى إلى ظهور مفهوم التسويق بالعلاقة<sup>(1)</sup>، الذي يندرج ضمنه مفهوم إدارة علاقة الزبون.

ويرى Janjicek أن التغييرات التي حصلت في الخمسين سنة الأخيرة بفعل عامل المنافسة كان له أثر كبير في تغيير أبعاد التسويق بالعلاقة. وقد عبر عن هذه التحولات في ثلاثة مراحل أساسية<sup>(2)</sup>:

المرحلة الأولى: هي مرحلة التسويق الشامل (Mass Marketing) أي ارتباط المنظمة بعلاقة مع عدد كبير من الزبائن. معتمدة على معايير واقعية كالحصصة السوقية، قوة البيع وقوة العلامة التجارية. واستخدمت وسائل عديدة للاتصال بأكبر عدد من الزبائن كالحملات الترويجية والإعلانية. وقد أثر ذلك إيجابياً على رقم أعمالها وحصة السوقية. إلا أن هذا النجاح لم يدم كثيراً بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها الحملات الترويجية ولم تفي بها المنظمات. بالإضافة لضعف الخدمات المقدمة للزبائن. كذلك نتيجة لشدة المنافسة التي تميزت بالتقليد في أحد جوانبها والإبداع في الجانب الآخر.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التسويق المستهدف (Target Marketing). وهي تعكس علاقة المنظمة بمجموعة مستهدفة من الزبائن. فبسبب التطورات التي شهدتها نهاية القرن الماضي وبشكل خاص في مجال الاتصالات وظهور أساليب جديدة للتسويق كالهاتف والبريد الإلكتروني. كل هذه الوسائل استخدمت من طرف المنظمات لاستهداف فئات محددة من الزبائن وتوجيه جهودها نحو فهم وإدراك حاجاتهم ورغباتهم. وقد حققت هذه الاستراتيجيات نجاحات أكبر من سابقتها إلا أنها لم تؤسس لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن. لذلك سرعان ما ضعفت بسبب عدم قدرة المنظمات على الحفاظ على الزبائن، وأيضا لارتفاع التكاليف التسويقية بسبب التنوع الكبير في حاجات ورغبات الزبائن الذي يتطلب مزيج تسويقي خاصة بكل قطاع مستهدف.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التسويق بالعلاقة أو إدارة علاقة الزبون Relationship Marketing (أي علاقة المنظمة مع الزبون). إن التطور الهائل في وسائل الاتصال كان له أثر كبير في رفع الحواجز بين المنظمة وزبائنها. كما أنه ساعد المنظمات لتبني مفاهيم تسويقية جديدة تركز على التقرب أكثر من الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته والعمل على تلبيةها بأفضل الطرق. فقد أثبتت الدراسات أن تكلفة الحصول على زبون جديد

<sup>1</sup>-درمان سليمان صادق، (2012) التسويق المعرفي المبني على علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة: عمان، الأردن، ص 18.

<sup>2</sup>-المصدر نفسه، ص ص 18-19 بتصرف.

تفوق تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي من ثلاث إلى خمسة مرات<sup>(1)</sup>. من هنا تغيرت نظرة المنظمات نحو تطوير المفاهيم التي تساعدها على تعميق وتوطيد العلاقة مع الزبون، في محاولة منها لزيادة ولاء الزبائن الأكثر ربحية والعمل على تحسين فاعلية الحملات الترويجية، لاستهداف أفضل الزبائن وتحقيق تقارب أكبر بين تفضيلات الزبون وخصائص المنتجات.

ومن هنا ظهر مفهوم التسويق بالعلاقة هذا المدخل الذي يهدف إلى تحقيق أعلى درجة من التفاعل بين المنظمة وزبائنها، من خلال علاقة مبنية على فهم أعمق للحاجات المتغيرة وإدراك أفضل لرغبات الزبائن وفاعلية أقوى في استخدام الاستراتيجيات التسويقية.

ولقد اهتمت العديد من المدارس العالمية بدراسة مفهوم التسويق بالعلاقة. ومن أبرز هذه المدارس<sup>(2)</sup>:

مدرسة شمال أمريكا التي تمحورت جل أعمالها حول دراسة العلاقة بين البائع والمشتري. وركزت على تبادل المنافع وتخفيض التكاليف ومراقبة الموارد. ومن أبرز روادها نجد Jackson et Levitt في المجال الصناعي و Berry في مجال تسويق الخدمات.

المدرسة النوردية التي تضم البلدان الإسكندنافية. حيث ركزت على دراسة العلاقة والتفاعل بين مقدم الخدمة والزبون ضمن التسويق الخدمي. واعتبرت جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبون من أساسيات بناء علاقة قوية بين المنظمة وزبائنها. ومن أبرز روادها Gronroos et Gummesson.

المدرسة الأوروبية للتسويق الصناعي. التي ركزت أيضا على دراسة العلاقة بين البائع والمشتري، التي تنبى على أساس سلسلة من التفاعلات والروابط. وقد كان للدراسات التي قامت بها هذه المدرسة تأثيرا كبيرا لدراسة السوق الأوروبي. وهي تضم مئات الباحثين لكن من أبرزهم نجد Hakanssen et Salle

المدرسة الأنكلوإسترالية التي تمحورت أعمالها حول إدارة الجودة وتسويق الخدمات وعلاقات الزبائن. ومن أبرز روادها Payne et Christopher. Ballatyne

<sup>1</sup> - Kaushik Mukerjee, (2009): *Customer Relationship Management: A strategic Approach to Marketing*, PHI Learning Private Limited: New delhi, India. P 19.

<sup>2</sup> Mohamed Benseddik, (2011) : *Customer Relationship Management, Cheminer sur la voie de l'amélioration de la valeur client*, Imprimerie chems :Oujda, Maroc. P41

المطلب الثاني: مفهوم التسويق بالعلاقة وخصائصه

1- مفهوم التسويق بالعلاقة

انطلاقاً من وجهات النظر المختلفة للمدارس التي تناولت موضوع التسويق بالعلاقة . نجد هذا المفهوم واسع ومتشعب وينطوي على العديد من الجوانب من أهمها: التأكيد على أهمية الاحتفاظ بالزبون وحماية قاعدة الزبائن الحاليين، والعمل على تطوير وبناء علاقات شخصية وطويلة الأجل معهم، واعتبارهم شركاء للمنظمة وأحد أهم أصولها. وذلك من خلال تقديم عروض ترقى لمستوى توقعاتهم. وفي نفس الوقت فإن هذا المفهوم يؤكد أيضاً على ضرورة جذب واستقطاب زبائن جدد والعمل على خلق مناخ يسوده الالتزام والثقة<sup>(1)</sup>. كما يؤكد على تحقيق التكامل بين أنشطة التسويق والجودة وخدمة الزبون ، فإدراك الزبون للجودة المقدمة هي الأهم من منظور التسويق بالعلاقة ، لأنها تعتبر نقطة الانطلاق نحو تحقيق رضا هوولائه اللذان يعتبران من العناصر الأساسية في التسويق بالعلاقة.<sup>(2)</sup> بالإضافة إلى ذلك فهو يهدف إلى تعزيز العلاقات مع جميع الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة كالموردين والمجهزين، المؤثرين، العمال، الهيئات المالية، الحكومة والمجتمع... الخ وليس الزبائن فقط. وطبيعة العلاقة مع هذه الأطراف تختلف وفقاً لخصائص كل طرف ودرجة أهميته وتأثيره على النشاط التسويقي للمنظمة.<sup>(3)</sup> وبخصوص هذه النقطة فقد تناولها كل من ( Adiran Payne, Ballantyne et christopher) من خلال عملهم المقدم حول أطراف الرهان كمقاربة إستراتيجية التسويق بالعلاقة من خلال تطوير نموذج الأسواق الستة ، الذي حددوا فيه ستة أسواق أساسية ترتبط بها المنظمات. وهي أسواق الزبائن (المشترين والمستهلكين النهائيين)، أسواق الموصين (أسواق إعادة البيع، الوسطاء، الأسواق المكتملة)، أسواق المجهزين والتحالفات (الموردين، المجهزين)، الأسواق المؤثرة (المساهمين، وسائل الإعلام، جمعيات حماية المستهلك والبيئة... الخ)، أسواق الاستقطاب والتوظيف (كالجامعات، مراكز التكوين ومكاتب التوظيف)، الأسواق الداخلية (العمال، والأقسام والفروع التابعة للمنظمة) وتأسيساً على ما سبق ومن خلال توضيح الجوانب التي اهتم بها هذا المفهوم فقد تعددت التعاريف التي تناولته والجدول التالي يلخص أهمها:

<sup>1</sup>-درمان سليمان صادق، المصدر سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup>-عمر ياسين محمد السابر، نجلة بونس محمد، ( 2012): التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون ، دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهبوك، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 345، العدد 107، ص ص 29-30.

<sup>3</sup>- Adiran Payne. David Ballantyne. Martin Christopher,(2005); A stakeholder approach to relationship marketing strategy. The developpement and use of the six markets Model. European Journal of marketing, Vol 39,N 7/8,PP 861-862.

جدول رقم (1): تعريف التسويق بالعلاقة

المفكر أو الباحث	التعريف	الركائز الأساسية
Morgan et Hunt 1994	كل الأنشطة التسويقية الموجهة نحو توطيد وتبادل العلاقات بنجاح والمحافظة عليها	توطيد العلاقة والمحافظة عليها
Gronroos 1994	تحديد وبناء وإدامة وتعزيز العلاقات مع الزبائن وأصحاب المصلحة لتحقيق الربح لكل الأطراف، وهذا لا يتم إلا من خلال تبادل العلاقات والوفاء بالوعد.	- بناء وتقوية العلاقة مع الزبائن وأصحاب المصلحة
Gummesson , 1994	عبارة عن الشبكات والعلاقات والتفاعل مع الزبائن.	التفاعل مع الزبون.
Parvatiyar et Sheth , 1998	هو عملية مستمرة تهتم بإقامة نشاطات تعاونية مع الوسطاء والزبائن، لخلق وتعزيز قيمة اقتصادية متبادلة وبتكلفة منخفضة.	- إقامة نشاطات تعاونية مع الوسطاء والزبائن - خلق قيمة أعلى وقيمة منخفضة.
Lovelock et Wright , 1999	هو جميع الأنشطة التي تهدف لتطوير علاقات مريحة طويلة الأجل بين المنظمة وزبائنهم، من أجل تحقيق الفائدة لكلا الطرفين.	- تطوير علاقات طويلة ومريحة مع الزبائن.
Kotler et Armstrong, 1999	هو عملية خلق وبناء وتعزيز العلاقات القوية مع الزبائن وأصحاب المصالح الأخرى.	- خلق وبناء علاقات قوية مع جميع الأطراف.
Strauss et frost, 2000	عملية تأسيس وإدامة وتعزيز العلاقات التجارية مع الزبائن من خلال التوجه طويل الأمد والاستمرار بالاتصال مع أصحاب المصالح الأخرى مع التركيز مع الزبائن الحاليين.	- تأسيس وإدامة وتعزيز العلاقات مع الزبائن الحاليين وأصحاب المصالح.
منى شقيق، 2005	القيام بتنمية العلاقة بين رجل التسويق وزبائنه بحيث يصبح النشاط التسويقي جزء في ذلك التفاعل المستمر بينهما.	- تنمية العلاقات بين رجال التسويق والزبائن.
Sin et all, 2006	فلسفة أداء الأعمال أو الإطار الذي يضع علاقة البائع والمشتري مركز التفكير الإستراتيجي والتشغيلي للمنظمة.	- علاقة البائع/ المشتري مركز التفكير الاستراتيجي.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة علاقة الزبون

<p>- الاحتفاظ بالزبون وفهم مختلف توجهاته ورغباته.</p>	<p>فلسفة أداء الأعمال قائمة على سياسة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بدلا من التركيز والاهتمام بجذب زبائن جدد، من خلال تحديد وفهم ما يريده الزبون من أجل تحقيق عوائد مرضية للمنظمة على المدى الطويل.</p>	<p><b>الملحم، 2007</b></p>
<p>- بناء علاقات مرضية وعلى المدى البعيد مع الزبائن الأكثر ربحية.</p>	<p>التسويق بالعلاقة هدفه هو بناء علاقات طويلة الأجل ومرضية مع مختلف الأطراف الفاعلة في السوق من أجل كسب ثقتهم وولائهم على المدى الطويل من خلال استهداف الزبائن الحاليين والمحتملين الذين لديهم ربحية عالية للمنظمة.</p>	<p><b>Kotler et Dubois, 2012</b></p>
<p>- عملية خلق وتعزيز واحتفاظ. - نشاط تكاملي يشترك فيه كافة الأفراد. - تحقيق الأهداف المشتركة.</p>	<p>نشاط تكاملي يشترك فيه كافة الأفراد مع أطراف أخرى لخلق والاحتفاظ وتعزيز وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن لتحقيق الأهداف المشتركة والموثوقة بينهما</p>	<p><b>صادق، 2012</b></p>

المصدر: صادق، درمان سلمان، (2012): التسويق المعرفي، المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز

للمعرفة: عمان، الأردن، ص ص 27- 29، بتصرف.

وانطلاقاً من مما تقدم يمكن أن نعرف التسويق بالعلاقة بأنه: "مجموعة من الأنشطة التي تهدف من خلالها المنظمة لخلق وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن والأطراف الأخرى ذات المصلحة. والعمل على تعزيزها وتقويتها من خلال خلق جو من التفاعل المبني على الالتزام والثقة بين الطرفين، من أجل تحقيق الربحية لكليهما".

### 2- خصائص التسويق بالعلاقة

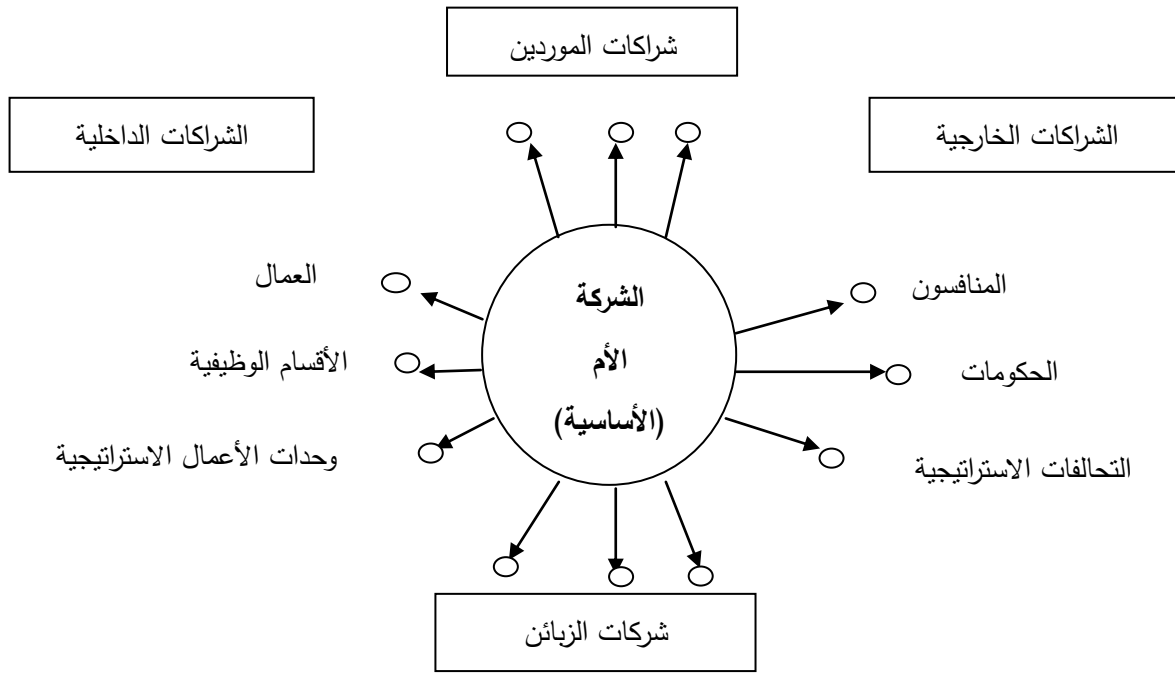
انطلاقاً من التعاريف المقدمة لتحديد مفهوم التسويق بالعلاقة . يمكننا استخلاص بعض الخصائص التي تميز ممارسات هذا المفهوم. والتي من بينها:

تنمية وتوسيع العلاقة للأطراف المشتركة في العملية التسويقية: يجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن العلاقات المحورية هي تلك التي تنشأ بين المنظمة وزبائنها . ولكن ضمن فلسفة التسويق بالعلاقة فإن علاقات المنظمة أصبحت أكثر اتساعاً نحو أسواق جديدة كما وضحها Christopher et Payne في نموذج الأسواق

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة علاقة الزبون

الستة<sup>(1)</sup>. وعلى المنظمة الاهتمام بكيفية التفاعل مع هذه الأسواق إذا أرادت النجاح في تطبيق هذا المفهوم . لأن العملية التسويقية لا تدور حول الزبائن فقط وإنما تشمل كافة الأطراف الأخرى التي لها تأثير على المنظمة كالموردين، الوسطاء، والعمال، المؤثرين... إلخ. وفي هذه النقطة يقول Peter Doyle أن التسويق بالعلاقة يشمل عدّة أشكال للعلاقات التفاعلية بين المنظمة والأطراف الأخرى، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (2): العلاقات التفاعلية بين المنظمة الأم وشركائها



Source : Peter Doyle, (1995): **Marketing in the new millennium**, European Journal of Marketing, Vol 29, n 13, p 34.

تحقيق الأهداف المشتركة لطرفي العلاقة: إن المتتبع للتطورات التي مر بها التسويق يلاحظ أن النظرة للزبون كانت تقوم على أساس أنه خصم في إطار الثنائية منظمة/زبون و ثقافة رابح / خاسر . (فعند بيع المنتج بسعر أعلى فإن المنظمة تبيع والزبون يخسر والعكس صحيح ). لكن هذه النظرة أصبحت غير مقبولة تماما في ظل الظروف التنافسية الحالية. فقد أصبح الزبون بمثابة شريك للمنظمة وليس خصما لها وينطبق الأمر كذلك على باقي الأطراف الأخرى. وبالتالي تحولت المنظمات من ثقافة رابح/ خاسر إلى ثقافة رابح/ رابح، التي تركز على تحقيق الأهداف المشتركة لطرفي العلاقة<sup>(2)</sup>.

بناء علاقات طويلة الأجل والمحافظة عليها: إن من شروط نجاح المنظمات في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقة هو بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن والأطراف الأخرى، والتخلي عن منهج الصفقات المنفردة قصيرة

<sup>1</sup> Adrian Payne, Ballantyne , Christopher, op cit, p 862.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، (2005) إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 301.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة علاقة الزبون

الأجل. فالعلاقات طويلة الأجل تعتبر بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة في ظل أسواق تميز بالمنافسة الشديدة، كما أنها تقلل من فرص تحول الزبائن إلى مصادر منافسة أخرى<sup>(1)</sup>.

كما يمكننا توضيح خصائص التسويق بالعلاقات أكثر عند مقارنته بالتسويق التقليدي القائم على الصفقات. وهذا ما سنبيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (2): الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقة

التسويق بالعلاقة	التسويق التقليدي	البعد
شخصنة العلاقة والمحافظة عليها	تسويق المنتج وزيادة المبيعات	الهدف النهائي
مع كل فرد على حدى	مع جم هور كبير وواسع	التعامل مع الزبون
عن طريق قاعدة بيانات الزبائن	من خلال بحوث التسويق	المعلومات عن الزبون
وفقا لحاجات الزبون	وفقا لمعايير ديموغرافية، سلوكية، إقتصادية، اجتماعية..إلخ	التجزئة السوقية
استعمال عدد كبير من الوسائل والتركيز على الكلمة المنطوقة	باستعمال عدد محدد من الوسائل	الترويج
قنوات متعددة ومتكاملة	استعمال وسائل محددة	قنوات التوزيع
يتم تقاسم المعلومات مع قسم التسويق والأسواق الأخرى	مندوبو المبيعات يحتفظون بالمعلومات لانفسهم	القوة البيعية
يوضع من طرف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار لرأي الزبون	يوضع من طرف المنظمة وفقا لمعايير محددة	السعر
حسب حاجة الزبون ويشارك أيضا في تصميمه	حكما فقط على المنظمة	تطوير منتجات جديدة
الزبون مركز الاهتمام	تدور حول المنتج	سيرورة التسويق
تركيز قوى على خدمة الزبون والعناية به	تركيز ضعيف على خدمة الزبون	خدمة الزبون
الاهتمام بجودة العلاقة مع الزبون	الاهتمام بجودة المنتج	الاهتمام
طويل المدى	قصير المدى	المدى

Source :Alard Pierre, Diringier Daminen, (2000) : *La Stratégie de la relation client*, Edition Dunod : Paris, France, pp 89-90 .

<sup>1</sup>علاء عباس، (2013): *التسويق مدخل لقضايا تسويقية معاصرة*، الدار الجامعية: إسكندرية، مصر، ص ص 512- 513.

### المطلب الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقة

لقد تحدث العديد من المفكرين والباحثين عن الأبعاد التي يقوم عليها التسويق بالعلاقة في الكثير من الدراسات النظرية والتطبيقية، ومن أهمهم ( Morgan et Hunt, Sin et all ) واعتبروا أن هذه الأبعاد هي التي يحكم من خلالها على جودة العلاقة بين الأطراف، وقد تم تحديدها في الأبعاد الأساسية التالية:

**1-الثقة:** تعتبر الثقة ركن وبعد أساسي في نجاح واستمرارية أي علاقة في حياة الفرد الشخصية أو العملية أو الاجتماعية. لذا نجد الكثير من الباحثين يركزوا عليها كثيرا ويعطونها أهمية كبيرة. فالثقة تتولد عندما يحس كل طرف في العلاقة بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه وليس ضده، وهذا يترجم من خلال تبادل وتقاسم المصالح والمنافع.<sup>(1)</sup> وفي هذا الصدد يقول Genesan "أن الثقة ترتكز على المصداقية والعطف"<sup>(2)</sup> معنى ذلك أن المصداقية تتحقق عندما تقوم المنظمة بالوفاء بوعودها والالتزام بها من حيث توفير المنتجات والخدمات و ضمان جودتها، بالإضافة إلى التميز في الخدمة وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن. أما العطف فيتجلى في نية وطموح كل طرف في خدمة الطرف الآخر.<sup>(3)</sup> كما يرى البعض أن الثقة هي آلية فعالة لتخفيض تكاليف الصفقات وتحسين القيمة وتعزيز شفافية العلاقة بين طرفي التبادل<sup>(4)</sup>

إن أغلب الباحثين الذين تناولوا ودرسوا هذا المفهوم على غرار Morgan et Hunt يؤكدون على أن الثقة هي حجر الزاوية لكل علاقة تبادل. فهي تعكس رغبة المنظمة في الاعتماد على طرف تثق به، وفي نفس الوقت إيمان الزبون أو أي طرف آخر بعدم التحايل عليه واستغلاله من طرف المنظمة<sup>(5)</sup>. إذا فالثقة مهمة في توطيد العلاقات وتبادل المعلومات والآراء بين طرفي العلاقة.

**2-الالتزام:** وهو البعد الثاني من أبعاد التسويق بالعلاقة، وقد أعطيت له نفس درجة الأهمية التي أعطيت لبعده الثقة. لأنه يلعب دورا أساسيا في تشكيل علاقات التبادل وبعد عنصرها مهما في العلاقات طويلة الأجل. ولقد تم تعريفه بأنه "تعهد ضمني وصريح باستمرارية العلاقة بين الشركاء"<sup>(6)</sup>. ووصفه Morgan et Hunt بأنه العامل

<sup>1</sup> - كبرالي بغداد(2005):*الأنترنت وتسيير علاقة الزبون* "الملتقى الدولي الثالث لتسيير المؤسسات بعنوان المعرفة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر، ص 186.

<sup>2</sup>-Genesan, S, (1994): *Determinants of long term orientation in buyer seller relationship*, Journal of Morketing, Vol 58, N2, p 1-2

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup>-Chokri El Fadha, Mohamed Hédi Charki, (2008) :*le role des Tic dans le developement de la qualité de la relation client : Application a la relation banque-entreprise* , revue des sciences de gestion, direction et gestion, N 299, PP 122-123

<sup>5</sup> -Morgan Robert M, Hunt. Shelby. D,(1994): *The commitment- Trust. theory of relationship Marketing* .,Journal of Marketing, Vol 58,N3, p 23

<sup>6</sup>-جيهان عبد المنعم، (2006): *العلاقة بين المشتري والمورد، مدخل للتسويق بالعلاقات* ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية:القاهرة، مصر ، ص 284.

الحاسم في العلاقات الناجحة وعرفاه على أنه إرادة طرفي التبادل في إنشاء علاقة ذات قيمة وبدل أقصى الجهود لإنجاحها<sup>(1)</sup>.

وعرف أيضا على أنه "رغبة دائمة بين طرفين هدفها الحفاظ على علاقة ذات قيمة"<sup>(2)</sup>. كما أن الالتزام يعني الاستعداد لتقديم تضحيات على المدى القصير، لتحقيق منافع ومكاسب في المدى الطويل<sup>(3)</sup>. فالمنظمة التي تسعى لإقامة علاقات طويلة الأجل مع زبائنها أو أي طرف آخر ولضمان استمرارية هذه العلاقات عليها أن تضع إستراتيجية تسويقية تتمحور حول العديد من العناصر كتصميم كافة الأنشطة للوفاء بالوعود التي قطعها، تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة، التحسين المستمر في المنتجات والخدمات، المحافظة أو الرفع من مستويات الأداء، عدم وضع معايير غير واقعية، التميز في خدمة الزبون.... إلخ<sup>(4)</sup>. ولقد تعمق بعض الباحثين أكثر في دراسة هذا البعد، حيث تم تجزئته إلى ثلاث مكونات أساسية هي: الالتزام العاطفي، المعياري، المستمر<sup>(5)</sup>.

الالتزام العاطفي: فهو يشبه كثيرا التزام الفرد في علاقته مع المنظمة التي يعمل فيها، فيما يتعلق بالثقافة، الهوية، حب الانتماء والمشاركة. نفس الشيء بالنسبة للزبون فالالتزامه العاطفي ينبع من تعلقه بالمنظمة وما تقدمه من منتجات وخدمات وحتى من خلال احترامه لقيم ومسؤوليات المنظمة تجاه المجتمع والبيئة. الالتزام المعياري: يعكس القوة التي تربط الزبون بالمنظمة، والتي تعبر عن مجموعة من المعايير الضرورية الأخلاقية لبناء العلاقة والاستمرار بها، والتي يجب تحديدها واستخدامها قبل وبعد الدخول في العلاقة. فبعض المنظمات أو الزبائن يتمسكون بأخلاقهم التي تجبرهم بالتصرف بطريقة معينة اتجاه الطرف الآخر. الالتزام المستمر (الإجباري): ينبع من بعض القيود الهيكلية التي تربط المنظمة بشركائها وهو يعكس نوعا من الحوافز السلبية التي تضمن الاستمرار في العلاقة كارتفاع تكاليف التحويل، أو في حالة عدم وجود مصادر بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة.

### 3- الرضا: إن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقة هو تكوين وبناء علاقات مع الزبائن أو الأطراف الأخرى

والمحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين، ويعتبر الرضا محدد ا وبعدا رئيسيا لاستمرارية العلاقة، فهو

<sup>1</sup>-Morgan, Robert . M , Hunt. Shelby. D, op cit, p 23.

<sup>2</sup> - Jamil Bojei, Mini Liana Abu , (2014) : *The underlying Dimensions of relationship marketing in the Malaysian Mobile service sector*, journal of relationship marketing, Vol 13, p 147

<sup>3</sup> -M. Sadiq.Shail,(2012): *the Antecedents of relationship marketing and customer Loyalty : Aconceptua IFramework to determin outcomes*, international conference on economies, Business Innovation, lacsit Press, Sangapore,3,4 June, p 237 – <http://researchgate.net/publication/282818422>: 29/ 01/2016.

<sup>4</sup>-منى شفيق، (2005) : *التسويق بالعلاقات*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية:القاهرة، مصر، ص ص 80 -81.

<sup>5</sup> - Barbara Cater, (2007) : *Trust and commitment in Professional service Marketing Relationship in Business- to - Business Markets*, Managing Global transition, Vol 5, N 4, pp 374- 375.

يعكس الجانب العاطفي الإيجابي الذي يظهره الطرف للطرف الآخر<sup>(1)</sup>. ولقد قدم كل من Anderson et Fornell نوعين من الرضا في دراستهم في 1994، الرضا عن كل صفقة منفردة والرضا المتراكم<sup>(2)</sup>. فالنوع الأول يشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء أو صفقة معينة وتقييم نتائجها، أما النوع الثاني فهو رضا متراكم ناتج عن مجموعة من الخبرات والتجارب وكل التعاملات التي تمت بين الزبون والمنظمة في الماضي. وهو النوع الذي ركز كثيرا عليه مفهوم التسويق بالعلاقة واعتبر رضا الزبون المتحقق عن التعاملات الكلية له مع المنظمة في الماضي والحاضر بمثابة مؤشر حقيقي لأدائها من وجهة نظره، كما أنه يعتبر نقطة انطلاق لتحقيق ولائه والاحتفاظ به. كما أن هناك من يعتبر الرضا مفهوم متعدد الأبعاد ضمن إطار العلاقة ويضم الرضا عن المنتج أو الخدمة، الرضا عن مقدم الخدمة أو المزود والرضا عن العائد المالي<sup>(3)</sup>.  
إذا فالرضا عن العلاقة هو ذلك الاتجاه الإيجابي الذي يظهره الطرفين تجاه كل العناصر المادية وغير المادية المرتبطة بالعلاقة كالكفاءات وقدرات المورد أو مقدم الخدمة، تحقيق الأهداف المشتركة، الربح المحقق من العلاقة، احترام الشريك، تبادل المعلومات...<sup>(4)</sup>

**4- التفاعل المشترك:** إن خلق تفاعلات شخصية بين المنظمة وزبائنها أو أي أطراف أخرى سيؤدي إلى ترك أثر إيجابي لديهم. فالتفاعل المشترك يعتبر من الأبعاد الأساسية التي ركز عليها مفهوم التسويق بالعلاقة والذي يندرج تحته مجموعة من الأبعاد الأخرى (الروابط، الاتصال، التبادل)<sup>(5)</sup>. والتي هدفها بناء علاقات اجتماعية تفاعلية بين المنظمة وزبائنها، واعتبارهم أصدقاء وليس مجرد أرقام وأسماء. وكل تفاعل يتطلب توفر شيئين أساسيين هما<sup>(6)</sup>:

التفاعل المادي: ويتمثل في عملية الشراء أو الصفقة التجارية وكيفية إبرام العقود  
العلاقة: تتمثل في الاتصال الشخصي مع الزبون من خلال التفاوض وتبادل المعلومات.

<sup>1-</sup> Gilles Paché, Hicham Abbad, Dominique Bonet. Fernandez, (2012): *Peut- on désormais Parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel*, Management international, Vol 16, N : 4, P 105.

<sup>2-</sup> جيهان عبد المنعم، المصدر سبق ذكره، ص 275.

<sup>3-</sup> Gilles Paché, Hicham Abbad, Dominique Bonet Fernandez, op cit, p 106

<sup>4-</sup> Geyskens Inge-Jan Benedict E. Steenkanp, (2000): *Economic and social Satisfaction Measurement and Relevance to Marketing channel Relationship*, Journal of Retailing, Vol 76, N: 1, p 12.

<sup>5-</sup> عمر ياسين محمد السايير، نجلة يونس محمد، المصدر سبق ذكره، ص 32.

<sup>6-</sup> المصدر نفسه، ص 33.

فقد أثبتت بعض الدراسات أن الزبائن يصبحون أكثر ميلا وارتباطا بالمنظمة التي أسست معهم علاقات اجتماعية وشخصية، سواء ذلك كان عن طريق مندوبي المبيعات أو مقدمي الخدمات ، فخلق روابط نفسية بين المنظمة وزبائنها يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا أهمها<sup>(1)</sup>:

- تعزيز وتقوية ثقة الزبون بالمنظمة.

- بإمكان مندوب المبيعات أو مقدم الخدمة أن يصبح من المؤثرين على القرارات الشرائية للزبون
- سهولة التعامل مع زبون معروف مسبقا، كما أن الزبون يصبح راضيا لأنه يتعامل مع شخص يعرف حاجاته ورغباته وأسلوب التعامل معه.
- تخفيض التكلفة لانخفاض وقت تأدية الخدمة للزبون.

ويتم خلق الروابط النفسية بين المنظمة وزبائنها أو الأطراف الأخرى عن طريق مجموعة من الطرق كالاتصال المستمر بالزبائن باستخدام مختلف قنوات الاتصال كالهاتف، البريد الإلكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي... إلخ، إرسال بطاقات معايدة للزبائن في المناسبات وأعيادهم الخاصة، الإجابة السريعة لاستفساراتهم وشكاويهم... إلخ.

**5- شخصية العلاقة:** والتي تعني مرونة واستعداد المنظمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن الخاصة من خلال شخصية العرض المقدم واعتبار كل زبون سوق قائم بحد ذاته له حاجاته وخصائصه ورغباته المفضلة<sup>(2)</sup>. الشيء الذي سيزيد من رضا الزبون وولائه وهو ما يركز عليه التسويق بالعلاقة، كما أن المنظمة التي تسعى لبناء علاقات شخصية وخاصة مع زبائنها يجب أن تضع في اعتبارها أن تتعامل مع الزبون بالطريقة نفسها التي ترغب أن تعامل بها هي بصفقتها زبون، كما يجب عليها تحمل مسؤولية تحقيق الرغبات والحاجات الخاصة بالزبائن وأن يكون لديها تصور إيجابي عند لقاء الزبون<sup>(3)</sup>، ومن جهة أخرى فلق الكثير من الزبائن يفضلون تلك المنظمات التي تقدرهم وتسعى برغبة لإرضائهم وكسب ثقتهم، فجوهر التسويق بالعلاقة يتمثل في خلق زبون حقيقي، هذا الزبون الذي يشعر بالسعادة لتعامله مع المنظمة، وال ذي يرغب في استخدام كافة منتجاتها أو خدماتها الأخرى، كما أنه صاحب أضعف احتمال لتترك المنظمة وأكثرهم ربحا<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- منى شفيق، المصدر سبق ذكره، ص ص : 81 - 84

<sup>2</sup>- غريغين جيل، (2001): طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، ط1، تعريب أيمن الأرمينازي، مكتبة العبيكان:الرياض، السعودية، ص: 14

<sup>3</sup>- ساهرة وادي، زينب شلال عكار، ( 2012): الإيحاء الواسع ورضا الزبون، العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في دار الحكمة للطباعة والنشر ، مجلة دراسات

إدارية، جامعة البصرة،العراق،مجلد4، العدد 8، ص 76

<sup>4</sup>- محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، (1999): قضايا إدارية معاصرة، ط2، الدار الجامعية:القاهرة، مصر، ص ص: 297 - 298.

إن هذه الأبعاد التي تم شرحها وتوضيحها، يعتبرها الكثير من الباحثين والمفكرين مقياس لقوة وجودة العلاقة بين المنظمة والأطراف ذات المصلحة سواء كانوا زبائن، وسطاء، موردين، موزعين،.... إلخ.

ويعتبر Dwyer وزملائه أول من تطرق لمفهوم جودة العلاقة في ميدان العلاقات التسويقية من الأعمال إلى الأعمال (B to B) منطلقين من فكرة قيام المنظمات بتقييم إجمالي التكاليف والعوائد الناتجة من الارتباط بعلاقة ما. ومقارنة ذلك بما يمكن الحصول عليه من بدائل خارج العلاقة، وأيضاً انطلاقاً من حجم الاستثمارات المنفقة على العلاقة<sup>(1)</sup>.

ولقد تعددت التعاريف التي تطرقت لمفهوم جودة العلاقة، وذلك حسب وجهة نظر الباحثين وتبعاً لطبيعة أعمالهم. لكن في معظمها هناك تشارك في الأفكار الأساسية والأبعاد الرئيسية. ومن أهم هذه التعاريف نذكر: تعريف Dwyer وزملائه حيث عرفوا جودة العلاقة بأنها "نتيجة تعكس مستوى عال من الرضا والثقة في الطرف المقابل مع تقليل من السلوك الانتهازي"<sup>(2)</sup>.

ويرى Crosby وزملائه أن جودة العلاقة من وجهة نظرة الزبون "هي قدرة رجل المبيعات على التقليل من درجة عدم اليقين أو عدم التأكد التي يمكن أن تواجه الزبون، واستمراره في العلاقة مرتبط بنزاهة رجل المبيعات وثقته في آدائه المستقبلي تعتمد بالدرجة الأولى على رضاه عن الأداء الماضي. ويرون أن جودة العلاقة تركز على عنصرين هما ثقة الزبون في رجل المبيعات ورضاه عن أداء رجل المبيعات"<sup>(3)</sup>.

في حيث ترى Simona Trif أن جودة العلاقة "هي بناء ديناميكي يتطور مع الوقت ويركز على الجوانب غير ملموسة لتفاعلات زبون - منظمة، يضم ثلاث أبعاد أساسية هي الرضا، الثقة والالتزام"<sup>(4)</sup>. وتؤكد جيهان عبد المنعم أن "جودة العلاقة تنعكس في الثقة، الرضا والالتزام بالعلاقة مع المنظمة وكذلك الثقة والرضا عن ممثلي المنظمة"<sup>(5)</sup>.

وقد اقترح (Gronroos et Storbacka) نموذج يفسر ديناميكية جودة العلاقة بين المنظمة وزبائنهما. ويمكن توضيح النموذج في الشكل التالي:

<sup>1</sup> -الزعيبي حاتم عبد الرزاق مفلح، (2013): أثر جودة العلاقة وقوتها على ولاء العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن، ص 15.

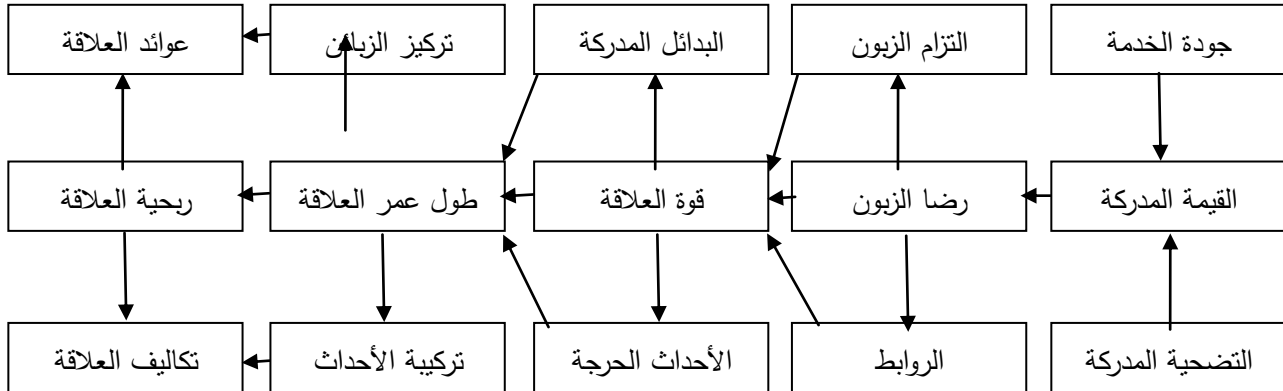
<sup>2</sup> -Dwyer Robert, Schurr Paul H. Sejo Oh, (1987): *Developing Buyer- Seller Relationship*, Journal of Marketing Vol 51, N: 2, P 14.

<sup>3</sup> -Crosby Lawrence A. Evans. Kenneth R. Cowles Deborah,(1990): *Relationship quality in services selling: An Interpersonal influence Perspective*, Journal of Marketing ,Vol 54, N: 3, P 70.

<sup>4</sup> -TRIF, Simona – Mihaela, (2012) : *Antecedents and consequences of relationship Quality. A case study of Bankeing sector in Romania*, Timisora Journal of Economics, Vol 5, N: 18, P 258.

<sup>5</sup> -جيهان عبد المنعم، المصدر سبق ذكره، ص 261.

الشكل رقم (03): نموذج Storbacka وزملائه لجودة العلاقة



Source :Storbacka Kaj, Tore Strandvik and Christian Gronroos, (1994): *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of relationship Quality*, International Journal of service Industry Management, Vol 5, N: 5, P 23.

حيث يستند هذا النموذج على فكرة أنه من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة . سيتحسن رضا الزبون وعندما يتحقق رضا الزبون ويصبح راضيا عن المنظمة، وسوف يخلق علاقة قوية مع المنظمة من خلال التزامه وأيضا من خلال الروابط التي تكونت بينهما وأصبحت تشكل حاجز يمنع من تغيير المنظمة. وهذا سوف يؤدي إلى المحافظة على الزبائن وكسب ولائهم، وبالتالي تحقيق علاقة طويلة المدى ينتج عنها إيرادات وعائدات تثبت على مر الزمن. وهكذا يكون بإمكان المنظمات استغلال الفرص المحتملة من علاقات الزبائن بطريقة إيجابية وتحقيق ربحية العلاقة، التي في أصل مصدرها الأساسي قوة العلاقة ، التي من سماتها الرضا والالتزام وكذلك الروابط<sup>(1)</sup>.

وبناء على كل ما تقدم نلاحظ أن أغلب المفكرين والباحثين يؤكدون على جودة العلاقة وقوتها بين المنظمة وزبائنها أو الأطراف الأخرى . لأنها تمثل سبب استمرارية وطول عمر العلاقات وأيضا مصدر لربحية الطرفين . كما يؤكدون على ضرورة اتصاف هذه العلاقة ببعض السمات التي أهمها الرضا والثقة والالتزام وكذلك التفاعل المشترك، والتي كلها تعتبر أيضا من أبعاد التسويق بالعلاقة.

<sup>1</sup>-Storbacka Kaj, Tore Strandvik and Christian Gronroos, (1994): *Managing Customer Relationships for Profit : The Dynamics of relationship quality*, International Journal of service Industry Management, Vol 5, N 5, P 23

## المبحث الثاني: إدارة علاقة الزبون فلسفة تسويقية حديثة

إن التغيرات الجوهرية التي شهدتها بداية القرن الحالي في المفاهيم والممارسات التسويقية . كانت نتيجة لتكيف ومواكبة التغيرات التي حدثت في كافة المجالات المرتبطة بالزبون ، كالتغير في حاجاته ورغباته وأذواقه، محددات كسب رضاه، برامج الولاء آليات الاحتفاظ، مقومات قيمة الزبون، معرفة الزبون.... الخ . مما أدى إلى ظهور بعض المفاهيم وممارسات الجديدة في ميدان التسويق . ولعل أبرزها مفهوم إدارة علاقة الزبون. فما المقصود بها وما هي أهميتها ومكوناتها؟

### المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقة الزبون

لقد بدأ مفهوم إدارة علاقة الزبون ( CRM ) الذي هو مختصر للعبارة الإنجليزية Customer Relationship Management يتبوأ مكانة مهمة في الاستراتيجيات العامة للمنظمة ، وفلسفة تبنتها العديد من المنظمات على اختلاف طبيعتها. هذا المفهوم الذي يركز على تكوين وتعزيز وتطوير علاقات طويلة الأجل مع مجموعة من الزبائن من أجل تحقيق أعلى قيمة لهم، وأيضاً ربحية المنظمة<sup>(1)</sup>.

ويعتبر F. Reichheld أول من اهتم بمفهوم إدارة علاقة الزبون . عندما لاحظ وجود زيادة معتبرة في الأرباح، بمجرد ما تتم زيادة طفيفة في نسبة الاحتفاظ بالزبون . حيث أظهرت الدراسات التي قام بها أن تحقيق زيادة ب 5% من نسبة الاحتفاظ بالزبون ستؤدي إلى زيادة من 25% إلى 95% من قيمة الأرباح الحالية<sup>(2)</sup>. وفي هذا الصدد يقول F. Reichheld أن هناك عاملين أساسيين على المنظمات الاهتمام والتركيز عليهما هما:<sup>(3)</sup>

- ولاء الزبون الذي له دور كبير وجوهري في نمو مخزون زبائن المنظمة.  
- الاحتفاظ بالزبون الذي يعتبر مصدر لأرباح الكثير من الصناعات. فغالبا ما يصبح الزبون أكثر إدراة للأرباح على مر الزمن.

كما تعود أيضا أولى الاهتمامات بهذا المصطلح إلى Don Peppers و Martha والذي أطلقا عليه تسمية ( One to One Marketing ) حيث يقول Peppers أن مستقبل التسويق سيكون مرتكزا على علاقات الزبائن . والدور المستقبلي للمنظمات سيتمثل في إدارة هـ ذه العلاقات. من خلال انتقالها من بيع منتج وحيد لأكثر عدد من

<sup>1</sup>العلاق بشير عباس، (2012): تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، الوراق للنشر والتوزيع:عمان، الأردن، ص 79.

<sup>2</sup>البرواري نزار عبد المجيد، النقشبندى فارس محمد، (2013): التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز ، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 149.

<sup>3</sup>الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، (2009): إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 149 - 150.

الزبائن إلى محاولتها لبيع منتجات مختلفة لزبون منفرد . وه ذا يتطلب منها التركيز على بناء علاقات طويلة و متميزة مع الزبائن.(1)

وانطلاقاً من هنا أصبحت إدارة علاقة الزبون المفهوم الأكثر أهمية ودراسة في المجال التسويقي . إذ أصبحت المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية تصب جل اهتماماتها حول فهم أفضل لسلوك الزبون، والتركيز على أولئك الذين يمكنها الاستفادة منهم على المدى الطويل . وتغيرت رؤيتهما وفلسفتها التسويقية من سعيها الدائم لجذب وكسب زبائن جدد إلى اهتمامها بكيفية الحفاظ عليهم وتطوير علاقتها معهم، من خلال تبني وتطبيق مبدأ إدارة علاقة الزبون الذي يساعدها للتعرف عن قرب على زبائنها والتواصل معهم ، باستخدام مختلف صيغ التفاعل المشترك.(2) فمعرفة الزبون والتعرف على حاجاته ورغباته تعتبر ركيزة أساسية لتوطيد العلاقة معه، انطلاقاً من القول "اعرف زبونك، تملكه".(3)

ونظراً للتطورات التي تواجهها المنظمات اليوم من شدة المنافسة، التعدد التكنولوجي وانخفاض ثقة الزبائن وتغير سريع في أذواقهم وسلوكياتهم . باتت المنظمات مضطرة ومجبرة لممارسة إدارة علاقة الزبون بكل جوانبها المختلفة. هذا المفهوم وحتى فترة قريبة كان تعريفه بصورة ضيقة بأنه نشاط يهتم بإدارة بيانات الزبون. والذي يتضمن مجمل المعلومات التفصيلية على الزبون ، وإدارة نقاط التواصل معه بعناية من أجل كسب ولائه. لكن مؤخراً أخذ هذا المفهوم معنى أوسع.(4)

فقد أصبح هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات يحمل ثلاثة معاني محددة . فهناك من يعتبرها مجرد تطبيق برمجيات معينة، أي أنها تقنية تعتمد على برامج وتكنولوجيا محددة . في حين يراها آخرون على أنها فلسفة عمل ترتكز على كسب رضا الزبون والاحتفاظ به وبناء ولائه. أما أصحاب الرأي الثالث فيعتبرونها إستراتيجية تهتم بجذب وبناء علاقات مريحة مع أهم الزبائن باستخدام كافة طرق التفاعل وإشراك مختلف أقسام المنظمة.(5) وهكذا تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم إدارة علاقة الزبون . وي عزي ذلك إلى تباين توجهاتهم وفرضيات بحوثهم وطبيعة عيناتها. لكن ما يمكن تأكيده أن هذه التباينات لم تصل إلى حد التقاطع ، وإنما هناك قواسم

<sup>1</sup> Don Peppers, Martha Rogers, (2011) : *Managing Customer Relationships A Strategic Framwork*, 2and edition, Wiley Inc: New Jersey, USA, PP 15- 17.

<sup>2</sup> البكري ثمر ياسر ، (2014) *مقضايا معاصرة في التسويق* ، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 77.

<sup>3</sup> كوتلر فليب، أرمسترونغ جاري، (2009): *أساسيات التسويق*، تعريب، سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر: الرياض، السعودية، ص 77.

<sup>4</sup> كوتلر فليب ، ( 2001) : *كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها* ، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير : الرياض: السعودية، ص 160.

<sup>5</sup> Injazz J. Chen and Karen Popovich, (2003): *Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology*, Businers Process Management Journal, Vol 9, N° 5, P 673.

مشتركة أفصحت عن مضامين متفق عليها بخصوص مفهوم إدارة علاقة الزبون<sup>(1)</sup>. وفي مايلي بعض هذه التعاريف

الجدول رقم (3): تعاريف إدارة علاقة الزبون

وجهة النظر	التعريف	الباحث، السنة
إستراتيجية	إستراتيجية شاملة تستهدف جذب عدد منتقى من الزبائن والاحتفاظ بهم، من أجل خلق قيمة عالية لهم وللمنظمة وذلك عن طريق ضمان حصول التوافق والتداخل بين أنشطة التسويق، المبيعات، خدمة الزبون وسلسلة التوريد.	Parvatiyar, Sheth (2001, P5)
إستراتيجية	هي إستراتيجية ومجموعة برامج تقنية هدفها خفض التكاليف وزيادة الإيرادات، وتحديد الفرص الجديدة وقنوات التوسع، تحسين قيمة الزبون، الرضا الربحية والاحتفاظ.	Anderson, Grant (2002,P24)
تقنية + إستراتيجية	الاستخدام الإستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا، الأفراد في العلاقة مع الزبون خلال دورة حياته.	Kincaid, Judith (2003, P41)
إستراتيجية	هي قلب أو جوهر إستراتيجية الأعمال، تدمج السيرورات الداخلية والوظائف والشبكات الخارجية، لخلق وتسليم القيمة للسوق المستهدف وتحقيق الربحية. فهي تركز على الحصول أو توفير المعلومات المتعلقة بالزبون باستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية.	Buttle Francis (2009, P15)
إستراتيجية + تكنولوجيا	هي إستراتيجية تعنى بتحسين قيمة المساهمين، عن طريق بناء علاقة جيدة مع الزبائن المهمين وباقي الشرائح الأخرى. كما أنها تهتم بدمج وتوحيد قدرات التسويق بالعلاقة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخلق ربحية في المدى الطويل وتحقيق القيمة عن طريق توفير فرص تحسين عمليات استغلال المعلومات وهذا يتطلب تداخل بين العمليات والأفراد والتكنولوجيا	Payne, Frow (2005, P168)
إستراتيجية + تكنولوجيا	هي إستراتيجية أعمال تنطوي على تركيز كل من الأعمال والمعرفة والعمليات والهيكل التنظيمية حول الزبائن الحاليين والمحتملين عبر كامل المنظمة. ويعزز بهذه الإستراتيجية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تتألف من مستودعات البيانات، طرق اتخاذ القرارات، نقاط التفاعل والتواصل من أجل فهم أكثر لسلوك الزبائن والاستجابة لهم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.	Janjicek, Rose (2004, P8)
	إستراتيجية تركز على تعظيم قيمة قاعدة الزبائن ومعدل الاحتفاظ بهم على المدى الطويل. وتحقيق أهداف كل عميل مستهدف وذلك	Peppers, Rogers (2011, P7)

<sup>1</sup>- البرواري نزار عبد الحميد، النقشبندي فارس محمد، المصدر سبق ذكره، ص 151.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة علاقة الزبون

إستراتيجية	باستخدام التكنولوجيات الحديثة.	
فلسفة	هي نهج متكامل يشمل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا يسعى إلى فهم أفضل للزبائن والتركيز على تطوير العلاقة معهم والمحافظة عليهم.	<b>Daniel catalan Matamoros (2012, P 1)</b>
إستراتيجية	هي قدرة المنظمة على بناء علاقة مريحة مع أفضل الزبائن على المدى الطويل، من خلال الاستفادة من مختلف نقاط التواصل مع الزبائن وتوزيع أمثل للموارد.	<b>Lefébure, Venturi (2005, P 33)</b>
إستراتيجية + تقنية	هي عبارة عن منهجية شاملة تهدف إلى تعظيم علاقات المنظمة مع جميع زبائنها مهما كانت صفتهم (زبائن الشركة، الزبائن على الأنترنت، أعضاء قناة التوزيع، الموردين) من خلال استخدام قواعد البيانات للتعرف عليهم وتقديم العروض المناسبة لهم للرفع من معدلات الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم.	<b>Chen, Popovivh (2003, P 686)</b>
إستراتيجية	إستراتيجية تسويقية شاملة تدمج بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا وجميع وظائف المنظمة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وخفض التكاليف وزيادة الربحية لتضمن في الأخير ولاء الزبائن	<b>Juhary, Samsudin (2010, PP 91-92)</b>
إستراتيجية	هي إستراتيجية مصممة للتعظيم الأرباح والإيرادات ورضا الزبون من خلال تركيز كافة أنشطة المنظمة حول الزبون وفهم سلوكياته.	<b>Gartner Group (2004, P 52)</b>
إستراتيجية	إستراتيجية عمل تركز على الزبون هدفها زيادة رضائه وولائه من خلال الاستجابة السريعة لطلباته وتقديم عروض خاصة بكل زبون	<b>Sarmaniotis Assimakopoulos Papaioannoa (2013, P 136)</b>
إستراتيجية+تقنية	هي مجموعة من السيورورات والتقنيات التي تدعم عملية تخطيط وتنفيذ ورصد تفاعلات الزبون، الموزع، المؤثر. عبر مختلف قنوات التواصل مع المنظمة.	<b>Wilson, Daniel, Mc Donald (2002, P 198)</b>
إستراتيجية	هي إستراتيجية تشمل أربعة ركائز أساسية هي التركيز على أهم الزبائن، التوجه نحو الزبون، إدارة معرفة الزبون، دمج تكنولوجيا المعلومات القائمة على إدارة علاقة الزبون من أجل الوصول إلى رضا الزبون والاحتفاظ به ورفع من ربحية الشركة	<b>Yim, Anderson, Swaminathan (2004, P 267)</b>
تقنية	عملية تجميع وتخزين وتحليل البيانات الصادرة من مصادر متنوعة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة والزبون.	<b>عبيدات (2012)، ص 23</b>
فلسفة	فلسفة موجهة للأعمال عالية القيمة تتضمن التسويق والخدمة المدمجة مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات للحصول على المعرفة المرتبطة ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن بغية كسب ولائهم والاحتفاظ به.	<b>درمان 2012، ص 125</b>
تقنية	عملية جمع معلومات تفصيلية وفردية عن الزبائن وإدارة كل أوقات التواصل معهم من أجل زيادة ورفع ولائهم للمنظمة.	<b>Kotler, Dubois (2012, P 162)</b>

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة علاقة الزبون

إستراتيجية	إستراتيجية وسيرورة تنظيمية تهدف إلى زيادة رقم أعمال المنظمة وريحتها من خلال تطوير وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن حسب مساهماتهم في ربحية المنظمة.	<b>Lendrevie, Lévy, Lindon (2009, P906)</b>
إستراتيجية	إستراتيجية إختيار الزبائن الذين يمكن أن تخدمهم المنظمة بربحية وبناء تداخلات وتفاعلات بين المنظمة وهؤلاء الزبائن بهدف تعظيم القيمة الحالية والمستقبلية لهم.	<b>في كومار، رينارتز (2010، ص 47)</b>
إستراتيجية	إدارة علاقة الزبون هي عملية بناء ثقافة موجهة نحو الزبون من خلال خلق إستراتيجية تركز على الجذب وتعزيز ربحية الزبائن والمحافظة عليهم. وهذا ما يمكن الحصول من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي ستساعدنا على تحقيق المنافع المتبادلة لكلا الطرفين المنظمة والزبائن.	<b>Rababah, Mohd, Ibrahim (2011, P 223)</b>

المصدر: درمان سليمان صادق، (2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص ص 121- 123. بتصرف.

فمن خلال هذا السرد لبعض التعاريف لإدارة علاقة الزبون ، نلاحظ أن أغلبها كانت تعتبرها إستراتيجية أعمال. ففي دراسة أجرتها هدى إبراهيم وزملائها من جامعة أوتارا بماليزيا لتحديد مفهوم موحد ومعتمد لإدارة علاقة الزبون. وجدت أن 48% من التعاريف المقدمة لتحديد مفهوم إدارة علاقة الزبون من طرف الباحثين تعتبرها إستراتيجية. 22% يعتبرونها تقنية و 17% يعتبرها فلسفة. أما الذين يعتبرونها إستراتيجية وتقنية فقد كانت نسبتهم 8.7%، أما باقي النسبة 4.3% فقد اعترضوا فلسفة وإستراتيجية وتقنية<sup>(1)</sup>. وبخصوص هذه النقطة تقول Pedron et Saccol أن إدارة علاقة الزبون فلسفة تعمل على توجيه الإستراتيجيات التنظيمية والوظيفية (وجهة النظر الإستراتيجية). هذه الأخيرة بدورها توجه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بإدارة علاقة الزبون (وجهة النظر التقنية)<sup>(2)</sup>. أي أن هناك ارتباط وثيق بين وجهات النظر الثلاثة.

واستنادا لما سبق يتضح لنا أن مفهوم إدارة علاقة الزبون يمثل إستراتيجية تسويقية شاملة ومتكاملة تمس جميع التنظيم، تهدف إلى بناء وتوطيد والمحافظة على العلاقات القائمة مع السوق (الزبائن) المستهدف، والعمل على فهم وإدراك حاجاته ورغباته وتلبيتها بشكل مناسب، ومواكبة كل التغيرات التي تحدث فيها. وهذا من خلال

<sup>1</sup> Ibrahim Huda, Rababah Khalid, Mohd Haslina, (2011): *A unified definition of CRM Towards the successful adoption and implementation*, Academic Research International, Vol 1, N° 1, PP 222- 223

<sup>2</sup> Pedron, C.D, Saccol, A.Z, (2009): *What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach*, Brazilian Administration Review (BAR), Vol 6, N° 1, P 40.

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان التواصل الدائم والتفاعل المستمر مع الزبائن. وجمع كافة المعلومات عنهم بغية تحقيق رضاهم وكسب ولائهم والمحافظة عليهم، لضمان ربحية واستمرارية المنظمة. لذلك يقر بعض الباحثين أنه يوجد على الأقل مفهومين خاطئين ارتبطا كثير بمفهوم إدارة علاقة الزبون (1). المفهوم الأول الذي اعتبر إدارة علاقة الزبون مجرد برامج تكنولوجية وتقنية وضعت لإدارة المبيعات والنشاطات التسويقية الأخرى، في حين أن تكنولوجيا المعلومات تمثل أحد العوامل المساعدة على تطبيق وتنفيذ إدارة علاقة الزبون. فهي تعتبر جزء مهم في عملية التفاعل والتواصل مع الزبون وليست كل شيء. أما المفهوم الثاني فقد اعتبر إدارة علاقة الزبون هي برامج الولاء التي تضعها وتقدمها المنظمات لزيائنها. فكما هو واضح تقريبا في كافة التعاريف السابقة أن الولاء هو أحد الأهداف أو النتائج التي تسعى إدارة علاقة الزبون لتحقيقها. وفي هذا الصدد يقول Steven Silver أحد المسؤولين الكبار في شركة storage Tek أن إدارة علاقة الزبون ليست مجموعة من البرامج وليست قاعدة بيانات ولا مركز اتصال أو موقع الكتروني وليست برامج ولاء أو خدمة زبائن أو جذبهم أو برنامج ربحية. إنما هي فلسفة شاملة ومتكاملة (2).

ويقول أيضا Edmund Thonpson من مجموعة Gartner Group أن إدارة علاقة الزبون تعتمد ونسبة 45% على قيادة تنفيذية مناسبة و 40% على إدارة وتنفيذ جيد للمشروع و 15% على تكنولوجيا المعلومات (3). وانطلاقا من كل ما قدم يمكننا القول بأن إدارة علاقة الزبون هي فلسفة واستراتيجية تتبناها المنظمات. تتوجه من خلالها نحو بناء علاقات طويلة ومربحة مع الزبائن. بالاعتماد على منهجية واضحة وأساليب وتقنيات مناسبة تساعدها على تسيير وتنظيم علاقاتها معهم والمحافظة عليهم وكسب رضاهم وولائهم.

### المطلب الثاني: مكونات إدارة علاقة الزبون وأنماطها

#### 1- مكونات إدارة علاقة الزبون:

يتكون مفهوم إدارة علاقة الزبون من ثلاثة مركبات أساسية هي: الزبون، العلاقة والإدارة. وفيما يلي شرح لكل مركبة من هذه المركبات.

**1-1- الزبون:** يعد الزبون من أهم العناصر والدعائم التي تستند إليها إدارة علاقة الزبون، إذ يجمع العديد من المفكرين على أن الزبون هو المصدر الأساسي لأرباح المنظمات وأهم عامل لنموها وبقائها. ويوصف أيضا بأنه المعادلة الأصعب لكل إدارة منظمة.

<sup>1</sup> جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، (2005) بكل ما يقوله الأساتذة عن التسويق، مكتبة جزير:الرياض، السعودية، ص ص 116 - 117.

<sup>2</sup> Don Peppers, Martha Rogers, op. cit, P 13.

<sup>3</sup> Idem, P 14

وقد عرف بأنه: "المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج للمنتج أو الخدمة، ولديه الرغبة في شرائها، وبنفس الوقت لديه القدرة على شرائها".<sup>(1)</sup>

وتم تصنيف الزبائن من قبل بعض الكتاب والباحثين إلى صنفين أساسيين هما:<sup>(2)</sup>

الزبائن الداخليين: وهم الأفراد وجميع العمال في المنظمة، الموظفون في الإدارات والعمال في ورشات الإنتاج، حيث كل قسم يمثل زبون للقسم الآخر. فهم يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال والواجبات.  
الزبائن الخارجيين: وهم كل الأشخاص الذين موقعهم خارج المنظمة، ويتعاملون مع المنتجات والخدمات التي تقدمها. وتتمحور حولهم كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباتهم وتلبية حاجاتهم. وهم بدورهم يتخذون عدة أشكال:

- المستهلكون النهائيون: وهم الأفراد الذين يشترون المنتج أو يقتنون الخدمة لاستهلاكه مباشرة، سواء لأنفسهم أو لغيرهم.

- المشترون الصناعيون: وهم منظمات تقوم بشراء المنتج ليس لاستهلاكه مباشرة وإنما لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.

ويمكننا التفريق بين المستهلك والزبون في النقاط التالية<sup>(3)</sup>:

- المستهلك قد لا يكون معروفًا لدى المنظمة بالاسم، بينما الزبون يكون معروفًا لديها بالاسم.

- المستهلك تتم خدمته في شكل جمهور كبير أو جزء من قطاع سوقي، بينما خدمة الزبون تكون على أساس فردي أو شخصي.

- المستهلك ما هو إلا جزء من مجموعة من الإحصائيات التي تظهر على شاشة الحاسب الآلي للمنظمة، بينما الزبون يتوافر لدى المنظمة عنه العديد من المعلومات مثل عنوانه، حجم تعاملاته، عاداته الشرائية، حاجاته الخاصة،... الخ

- المستهلك تتم خدمته عن طريق أي فرد يكون موجودًا وقت الخدمة، لكن الزبون تتم خدمته من طرف أشخاص محترفين ومخصصين له.

وبناءً على ذلك فإن المنظمات مطالبة بأن تضع في اعتبارها أن الزبون هو الرئيس الحقيقي لها، لأن من خلاله يأتي دخلها وتتحقق أرباحها ويتقاضى عمالها أجورهم وبأمواله تستطيع الاستمرار والبقاء. كما أن الغاية الرئيسية

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، (2004) إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص 71.

<sup>2</sup> المصدر نفسه، ص 73.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، المصدر سبق ذكره، ص 293.

من إنشاء أي منظمة هي تحقيق رغبات واحتياجات الزبون وكسب رضاه وولائه. لذلك نجدتها تتنافس في أساليب خدمته والمحافظة عليه من خلال تقوية وتوطيد العلاقة معه<sup>(1)</sup>.

وبما أن الزبون تتأثر قراراته وسلوكياته بعوامل كثيرة منها الشخصية، المعتقدات، الدوافع، الموارد والعائلة والأصدقاء.... الخ فإنه يوجد العديد من الأنماط التي يجب على المنظمات التكيف وفهم طبيعة وديناميكية السلوك الشخصي للزبون لمعرفة كيفية التعامل معه وكسبه في صفها. ومن بين أهم أنماط الزبائن نذكر<sup>(2)</sup>: الزبون السلبي: يتصف هذا النوع من الزبائن بالمزاجية وكثرة الأسئلة، بطيء في اتخاذ القرارات فهذا النوع من الزبائن يحتاج إلى الصبر ومحاولة الوصول إلى أسباب عدم قدرته على اتخاذ القرار ومسايرته للوصول إلى ما يرغبه.

الزبون الثرثار: يتميز هذا النوع بكثرة الكلام والمجاملة ويجب الجدل والنقاش والاستحواذ على الحوار ولديه القدرة على جر الآخرين للحوارات التي يريدونها، لذا يحتاج لإمساك زمام المبادرة أثناء الحديث والحرص على إبقائه ضمن سياق الموضوع. كما أنه يتطلب التعبير له عن الامتنان والتقدير.

الزبون الصامت: يميل هذا الزبون إلى الهدوء وقلة الكلام، متزن غير متسرع، يبحث عن المعلومات لاتخاذ القرار ويصعب معرفة ما يدور في ذهنه. وبالتالي فهو يحتاج للتعامل معه استعمال الجدية وتقديم كافة المعلومات الصحيحة له.

الزبون المتشكك: يتصف بشكك الدائم في الآخرين وعدم الثقة وصعوبة فهم ما يريد. لذا يحتاج إلى عدم مجادلته، ومعرفة أسباب شكك وعدم ثقته من خلال إعطائه ضمانات وأدلة صادقة تقلل من شكك.

الزبون المغرور: يعتقد هذا النوع من الزبائن أنه الأفضل من بين الزبائن ربما بسبب شهرته، ثرائه، أو الوظيفة التي يشغلها.... الخ، يتميز بالعجلة وعدم الصبر ومقاطعة الحديث. لذا يجب إنهاء معاملته بسرعة والعمل على مسايرته إلى حين إنهاء الخدمة.

الزبون المتردد: يتصف بالتحفظ وعدم القدرة على اتخاذ القرارات لأنه لا يعرف ما يرغب فيه، لذا يجب إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة. كما ينصح بعدم تقديم عدد من البدائل لهذا النوع من الزبائن.

الزبون العصبي (الغضبان): يتصف بقلّة الصبر وسريع الانفعال والإساءة للآخرين، ويصعب إرضاءه. لذا فعند التعامل معه يجب محاولة إستعاب غضبه والتحلي بالصبر وتقديم الأفضل له.

<sup>1</sup>الهلالات صالح علي عودة، (2014) إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص 148.

<sup>2</sup>خضير كاظم حمود، (2002) إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 211.

الزبون المتسوق: يتميز بكثرة تفحص الأشياء لأن ليس لديه شيء محدد في ذهنه ولا يـحب أن يكون محل مراقبة، لذا يجب تتبع تحركاته دون إشعاره بذلك وتقديم علامات تشير إلى أفضل خدمات المنظمة. كذلك لا يجب وضعه محل الانتباه<sup>(1)</sup>.

الزبون العرئيد: يتصف بأنه إيجابي النزعة، نشيط ومبادر ويتمتع باستقلالية عالية ومتمسك بأرائه ومقاوم جدا للتغيير فهو ذو عقلية مغلقة. لذا يجب مسايرة ما يقوله والثناء على ذلك وإظهار الاحترام والتقدير لمعارفه. الزبون النزوي: يتصف بالسرعة في اتخاذ القرارات وعدم الإصغاء ويكره الشرح المستفيض عن الخدمة. هذا النوع من الزبائن يجب مساعدته على الاختيار الصحيح لتجنب الأخطاء. تقديم المعلومات الضرورية قبل اتخاذه القرار.

وضمن فلسفة إدارة علاقة الزبون على المنظمة تتبع زبائنها وعلاقتها بهم طيلة فترة بقائهم مع المنظمة. هذه الفترة أو المدة يطلق عليها مصطلح دورة حياة الزبون، التي يمكن تعريفها "بأنها سيرورة من المراحل التي يمر بها الزبون أثناء تعامله مع المنظمة تبدأ بعملية الجذب وجمع المعلومات وتنتهي إما بالولاء أو القطيعة."<sup>(2)</sup> حيث يبدأ التعارف بين المنظمة والزبون نظريا قبل الاتصال المادي، وتسمى هذه المرحلة تشكيل الوعي أو بناء المعرفة، يجمع فيها الزبون كمية كبيرة من المعلومات عن المنتجات والخدمات المتاحة في السوق، ويحدد أيها مناسبة لتلبية حاجاته. ويسمى الزبون في هذه المرحلة بالزبون المشكوك. بعد هذه المرحلة يبدأ الزبون في تقييم وترتيب البدائل حسب أولوياته واستنادا لمعايير خاصة به وعادة ما يحصل اتصال مع المنظمة ويتحول من زبون مشكوك فيه إلى زبون محتمل لأن نية الشراء تكون واضحة ولمموسة. بعد هذه المرحلة يدخل الزبون مرحلة الشراء ويقرر أي نوع من المنتجات سوف يشتري وتتم عملية التفاوض على شروط البيع بعد إغلاق هذه المرحلة يصبح الزبون زبون فعلي، ويبدأ في تقييم المنتج راض عنه أو غير راضي أي يبقى مع المنظمة أو يتركها وفي حالة تركها يصبح زبون سابق.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>- الدرادكة مأمون، طارق شبلي، (2002): *الجودة في المنظمات الحديثة*، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 187-189.  
<sup>2</sup>-Byblice Coovi , (2010) : *Management du cycle de vie du client : Proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM*, Thèse de doctorat non publier, en sciences de gestion, Faculté de sciences économiques gestion, université d'Auvergne Clermont1, France, P 50. et de

<sup>3</sup>- Arndt Dirk, Gersten Wendy, (2001): *Data management in Analytical Customer relationship management*, 12<sup>th</sup> European conference on machine learning, and 5<sup>th</sup> European conference on principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases, Freiburg, Germany, September 7<sup>th</sup>, PP27-28.

ووفقا لفلسفة إدارة علاقة الزبون لا يمكن للمنظمة أن تنتظر إلى نجاحها في اكتساب وجذب الزبون والمحافظة عليه في إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تسيّر العلاقة من وجهة نظر مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته بالمنظمة.

**1-2- العلاقة :** إن العلاقة بين المنظمة وزبائنها مستمرة وثنائية الاتجاه تركز على الاتصال والتفاعل، حيث أنها يمكن أن تكون قصيرة أو طويلة الأجل، مستمرة أو منفصلة متكررة أو لمرة واحدة، والعلاقة يمكن أن تكون المواقف والسلوكيات لأنها تتأثر بهم.

فعلى الرغم من أن الزبون له مواقف إيجابية تجاه المنظمة ومنتجاتها، إلا أن سلوكه الشرائي قد يكون في أغلب عالي الظرفية لذلك تعمل إدارة علاقة الزبون على تسيير هذه العلاقة على نحو مريح لكلا الطرفين وتحقيق المنفعة المتبادلة.<sup>(1)</sup> لأن إدارة علاقة الزبون ليست ذات جانب واحد، فالكثير من الزبائن يفضلون تلك المنظمات التي تقدرهم وتسعى برغبة كبيرة لإرضائهم. ويظهر ذلك جليا في قطاع الخدمات.

فإنظرا لطبيعة الخدمات (غير ملموسة، متنوعة، معقدة وتحتاج لتفاعل شخصي مكثف) فإن المنظمة الخدمية بحاجة وبشكل كبير لخلق الولاء لدى زبائنها، فالوصول على ثقة الزبون الحالي أمر مهم في استمرار العلاقة بينه وبين المنظمة. وجوهر إدارة علاقة الزبون هو خلق ما يسمى بالزبون الحقيقي ( True Customer ) ذلك الزبون الذي يشعر بالسعادة لتعامله مع المنظمة ويرغب في استخدام خدماتها الأخرى، هو صاحب أضعف احتمال لترك المنظمة ووسيلة دعاية مجانية والأكثر ربحا.<sup>(2)</sup>

وهناك خمس مستويات مختلفة في ضوء العلاقة مع الزبون هي:<sup>(3)</sup>

العلاقة الأساسية: يقوم البائع أو مقدم الخدمة ببيع المنتج فقط، دون قيام بالاتصال بالزبون بعد العملية البيعية (العلاقة ضمن صفقة) (التسويق الأساسي).

العلاقة القائمة على رد الفعل: يقوم البائع بالعملية البيعية، لكنه يشجع الزبون على الاتصال به في حالة وجود أي شكوى أو أسئلة (التسويق المتفاعل).

العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: على مستوى هذه العلاقة يقوم البائع أو مقدم الخدمة بالاتصال بالزبون بعد فترة قصيرة من عملية البيع، وذلك لمعرفة مدى رضاه عن المنتج أو الخدمة، كما أنه يمكن أن يسأله عن

<sup>1-</sup> Gray Paul, byun Jangbok, (2001): *Customer relationship management, centre for research on information technology and organizations*, university of California, Website, <http://exolarship. Org/uc/ item/ 76n7d23r>, P9 : 17/02/2016.

<sup>2-</sup> محمد صالح الحناوي، اسماعيل السيد، المصدر سبق ذكره، ص ص 297-298.

<sup>3-</sup> البرزنجي أحمد محمد فهمي، نزار عبد المجيد البرواري، (2004): *إستراتيجيات التسويق*، ط1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص 68.

أي اقتراحات يراها جيدة لتحسين الخدمة أو المنتج، ف هذه المعلومات تساعد المنظمة كثيرا لتحسين أدائها باستمرار (التسويق المسؤول).

العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع: وفيها تقوم المنظمة بالاتصال بالزبون من وقت لآخر، بهدف الحصول على المقترحات الخاصة بتحسين المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة، أو اقتراح عليه شراء منتجات محسنة. (التسويق مسبق الفعالية).

العلاقة القائمة على التشارك: تسعى المنظمة بصفة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن الزبون من استخدام المنتج بصورة أفضل. كما تعمل على تحسين أرباحها من خلال مشاركة الزبون والمنظمة المعلومات، إذ كل ما يمثل ربحا للمنظمة يمثل ربحا أيضا للزبون. (التسويق التشاركي)

كما بين Russell Winer أن عملية التفاعل مع الزبون ترتبط كثيرا درجة قوتها وضعفها بطبيعة نشاط المنظمة<sup>(1)</sup> فمثلا (البنوك، الاتصالات، تجارة التجزئة) من الأكثر المنظمات تفاعلا مع الزبون وبصفة مباشرة، وهذا راجع لطبيعة نشاطها الذي يتميز بكثير من التفاعل وهذا سيساعدها على تكوين قاعدة بيانات قوية عن زبائنها. أما المنظمات مثل (الخطوط الجوية، بيع الأدوية، تغليف الأطعمة، الإنترنت، الحاسوب الشخصي) فتفاعلاتها غير مباشرة وعليها زيادة عمليات التواصل مع زبائنها وتحفيزهم على تقوية العلاقة معها. في حين يرى المنظمات مثل (بيع السيارات، الأثاث) أنها تجد صعوبة في التفاعل المباشر مع زبائنها ( لأنه يتم عن طريق قنوات معنية) وأيضا عدد التفاعلات قليلة.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتشكل بين المنظمة والزبون علاقات تدرج ضمن طبيعة الزبون مثل<sup>(2)</sup>:

- علاقة منظمة - زبون (B2C) (Business to Customer): وهي تمثل أحد أشكال العلاقات بين المنظمات وزبائنها الأفراد، وهي تشمل كل العلاقات الرسمية التي تشكلت بين المنظمة وزبائنها أثناء عمليات البيع، الشراء، تقديم المعلومات..... إلخ وهدف إدارة علاقة الزبون في مثل هذه العلاقات هي خلق قيمة أعمال عالية وتقوية العلاقة مع الزبون من خلال كسب بناء الثقة والالتزام وتحقيق الرضا.
- علاقة منظمة - منظمة (B2B) (Business to Business): وهي تمثل العلاقات بين المنظمات. وتكون مبنية على أسس تعاقدية وروابط تعاونية. وإدارة علاقة الزبون هنا تهدف إلى تطوير علاقات الاعتماد

<sup>1</sup>-Russell s. Winer, (2001): *A framework for customer relationship management*, california, management review, vol43,N4,P93.

<sup>2</sup>Tamosuiniene Rima, Jasilioriene Regina, (2007): *Customer Relationship Management As Business Strategy Appliance: Theoretical And Practical Dimensions*, Journal Of Business Economics And Management, Vol8, N1, P73.

المتبادل بين المنظمات ، هذا التبادل يشمل (الموارد،المعلومات،الخبرات...الخ) لكي تستمر وتدوم هذه العلاقة،كما تسعى أيضا إلى الحفاظ على الأعراف التعاونية فيما يخص البيع والشراء وشروط العقود.

➤ علاقة منظمة- منظمة - زبون (Business to Business to Customer) (B2B2C): وهي علاقة تشكلت بين مجموعة من الأطراف ونجدها تنتشر كثيرا في الشركات السيارات، الصناعة الصيدلانية وكل الشركات التي تعتمد على وسيط بينها وبين زبائها وهي مبنية أيضا على أسس تعاقدية وروابط تعاونية، وهدف إدارة علاقة الزبون هو الحفاظ وحماية هذا النوع من العلاقات.

إن المنظمات التي تسعى لتقوية علاقاتها مع زبائها يجب عليها الحفاظ وتسيير كل أنواع العلاقات التي تتشكل معهم بأسلوب مناسب وناجح ويتوافق مع طبيعة كل علاقة.

**1-3 الإدارة:** إن إدارة علاقة الزبون ليست حكرًا على النشاط التسويقي فقط في المنظمة بل هي مسؤولية كل الأقسام داخلها. فهي تتطلب إشراك جميع الأطراف لخدمة الزبون وتلبية حاجاته وكسب رضاه. كما أنها تشمل عمليات التغيير المستمر في ثقافة المنظمة وتعمل على تحويل المعلومات التي تم جمعها عن الزبون إلى معرفة تستفيد منها وتساعد على إستغلال الفرص المتاحة في السوق<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة علاقة الزبون تتطلب تغييرا شاملا في التنظيم والأفراد، وإعتماد مجموعة من البرامج الداعمة لعملية تسيير علاقات الزبون والتي من بينها: الخدمة الميدانية، تطبيق الخدمة الذاتية، برامج التسويق، تحليل الطلبات، إدارة العرض حيث تساعد كل هذه الإجراءات على تسهيل مهام وظيفة التسويق، المبيعات والخدمة.<sup>(2)</sup>

## 2-أنماط إدارة علاقة الزبون:

لقد نحدث الكثير من الباحثين والمفكرين عند ثلاثة أنماط أو أنواع لإدارة علاقة الزبون وهي: إدارة علاقة الزبون التشغيلية، التحليلية والتعاونية. وفيما يلي شرح لمعنى لكل نوع من هذه الأنواع:

**1-2 إدارة علاقة الزبون التشغيلية (OPERATIONAL CRM):** يشير هذا النوع من إدارة علاقة الزبون إلى الجانب الذي يساعد على تحسين الكفاءة اليومية لعمليات الزبائن<sup>(3)</sup>. فهي تهتم بأتمتة سيرورات العمل التي تنطوي على الاتصال مع الزبائن<sup>(4)</sup>. كما أنها تركز على التفاعل المباشر مع زبائن المنظمة، وذلك بهدف تلبية

<sup>1</sup> - Gray Paul, Byun Jongbok, Op Cit, P9.

<sup>2</sup> - ليت عبد الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، المصدر سبق ذكره، ص76.

<sup>3</sup> Kumbirai Mirimi, jakachira Nyasha, (2014): *Conditions for customer relationship management (crm) success in Zimbabwe's hospitality sector*, journal of business and management, vol 16, N1, P52

<sup>4</sup> Adrian Payne, (2006): *Handbook of crm: Achieving excellence in customer management*, first edition, Elsevier Ltd: oxford, uk, p23

حاجاتهم وكسب رضاهم والمحافظة عليهم مما يساعد على النمو والإستمرار. وهناك عدة طرق للتفاعل مع الزبائن منها <sup>(1)</sup>: وجها لوجه: عند إجراء العمليات البيعية، تقديم الخدمات، تنظيم الفعاليات . أو عن طريق وسائل الإتصال: الهاتف، الإرساليات القصيرة، البريد الإلكتروني، برامج الولاء، أجهزة الصراف الآلي... إلخ. كما أنها تعمل على تبسيط وتسهيل عمل الواجهة الأمامية، والتي تشمل جمع ورصد المعلومات عن الزبائن من مختلف نقاط الإتصال والمعالجة والتحكم بسير وتدفق المعلومات الى الواجهات الوسطى والخلفية <sup>(2)</sup>. ومن أبرز الأهداف التي تسعى إدارة علاقة الزبون التشغيلية تحقيقها <sup>(3)</sup>:

-تحسين الاتصالات وأنواع التفاعل مع الزبون

-تخفيض التكاليف عن طريق تحقيق التكامل بين الوظائف (الواجهة الأمامية والخلفية)

-تحسين سرعة وجودة تدفق المعلومات بين قوة البيعية والإدارة.

-تحسين الإستجابة التنظيمية لإحتياجات الزبائن عبر كامل نقاط التواصل.

أما الفوائد التي تجنيها المنظمة من هذا النوع من CRM هي <sup>(4)</sup>:

-إمكانية الوصول الى التاريخ الكامل لجميع التفاعلات مع الزبون بغض النظر عن نقطة التواصل.

-تحقيق الرؤية المتكاملة عن الزبون أثناء التفاعل المباشر معه.

-تحقيق الكفاءة التسويقية من خلال تقديم عروض خاصة وفقا للاحتياجات زبائنها وبالتالي يمكنها تحقيق

رضاهم وولائهم لها.

-زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم من خلال شخصنة العرض المقدم له بناء عن المعلومات التي تعرفها عنه.

وبما أن إدارة علاقة الزبون التشغيلية تهدف الى أتمتة الأنشطة الخاصة بالواجهة الأمامية التي تشمل عمليات

الاتصال بالزبائن، فإن أهم المجالات التي تركز عليها هي أتمتة القوة البيعية، التسويق وخدمة الزبائن. <sup>(5)</sup>

فلأتمتة القوة البيعية التي تهدف من خلالها لجمع المعلومات عن بعض العادات الشرائية وأذواق العملاء

وخصائصهم الديموغرافية. حيث تحلل عملية البيع الى عدة مراحل تبدأ من إبرام الصفقة. ومعالجة الاعتراضات

<sup>1</sup>-Sudha aravindon, *Operational crm: definition and examples, study.www. Com /.../operational- crm- examples – quiz – html: 18/02/2016*

<sup>2</sup>-khalid Rababah, Haslina Mohd and Hud Ibrahim, (2011): *Customer Relationship Management (crm) processes from theory to practice: the pre-implementation plan of crm system*, international journal of e- education, e – business, e-management and e- learning vol1, N1, p23

<sup>3</sup>- Iriana Rieny, Francis Buttle ,(2007): *Strategic, operational and analytical customer relationship management: attributes and measures*, journal of relationship marketing, vol 5 ,N4, p27

<sup>4</sup>-Makasi Africa, Fanny Saruchera, (2014): *The impact of operational customer relationship management on customer loyalty*, Mediterranean journal of social sciences: Roma, Italy, vol 5, N23, pp 292- 293

<sup>5</sup>-Buttle Francis , (2009): *Customer Relationship Management, Concepts And Technologies*, 2nd Edition, Elsevier Ltd, Oxford, Uk, PP7-9

والتفاوض وتنتهي بإتمام الصفقة. والغرض من أتمتة القوة البيعية هو توحيد العملية البيعية لتبني نفس وجهة النظر واستعمال نفس اللغة لمناقشة قضايا المبيعات. وبرامج التشغيل الآلي للمبيعات تمكن المنظمات من تتبع فرص البيع والتنبؤ بالمبيعات. أما أتمتة التسويق تساعد عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمليات التسويقية على تنفيذ وتقديم عروض مخصصة مباشرة لنوع معين من الزبائن المستهدفين، مما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة النشاط التسويقي ومن بين الوسائل المستعملة في ذلك نجد رسائل البريد الإلكتروني، التسويق الآلي المواقع الإلكترونية، نشر المعلومات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مراكز الاتصال والتي تهدف من خلالها إلى تحويل الزبون المحتمل إلى زبون فعلي. في حين تهدف من خلال أتمتة الخدمة إلى تحسين كفاءة خدمة الزبائن من خلال إدخال التكنولوجيا في سيرة تقديم الخدمات عن طريق قنوات متعددة مثل: الهاتف، البريد الإلكتروني، قواعد المعرفة. ومن بين الخدمات التي تقوم المنظمات بتشغيلها أليا نجد طلبات الحصول على معلومات، الاستفسارات، تقديم الشكاوي والاعتراضات.

**2-2- إدارة علاقة الزبون التحليلية (ANALYTICAL CRM):** إن هذا النوع من إدارة علاقة الزبون يهدف إلى تحليل واستغلال المعلومات الموجودة في قواعد بيانات الزبون التي تم تشكيلها ضمن النوع الأول من إدارة علاقة الزبون (التشغيلية)<sup>(1)</sup>. فهي عملية تركز على النقاط (جمع) وتخزين ومعالجة وتفسير بيانات الزبائن وتوصيلها لمستخدمها النهائي.<sup>(2)</sup>

ويطلق على هذا النوع من إدارة علاقة الزبون بالواجهة الخلفية (المكتب الخلفي) الذي تتم فيها عملية رصد وتحليل أفعال وتفاعلات الزبون التي تم الحصول عليها من الواجهة الأمامية. وهناك نقطتين أساسيتين تركز عليها إدارة علاقة الزبون التحليلية هما: بناء مستودعات البيانات والتقيب عن البيانات<sup>(3)</sup>.

فمستودعات البيانات هدفها جمع المعلومات عن الزبائن من مختلف المصادر الداخلية كسجلات المبيعات، التقارير المالية، البرامج التسويقية، تفاعلات الخدمة. ويمكن أيضا الاستعانة بالمصادر الخارجية كالمكاتب الاستشارية، وقواعد البيانات الضخمة. والعمل على تنظيمها وتبويبها وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة لمساعدتهم في عملية إتخاذ القرارات التسويقية.

<sup>1</sup> Adrian Payne, op cit, p23.

<sup>2</sup> Jayanthi Ranjan, (2009): *Role of analytical crm in crm systems: importance and benefits*, journal of management and change, Vol 13, N 01, p176

<sup>3</sup> Buttle Francis, op cit, pp10-11

أما فيما يخص التنقيب عن البيانات فتهدف من خلاله المنظمة لاستخلاص واستخراج المعلومات عن الزبائن بطريقة ذكية. لمساعدتها في الإجابة على عدة أسئلة منها: ماهي شرائح الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة؟ من الذين يحققون أعلى قيمة؟ من الزبائن الذين يصعب الاحتفاظ بهم؟ من هم الأكثر احتمالا لمغادرة المنظمة؟ ماهي أهم القنوات الإتصالية المناسبة لكل شريحة من الزبائن؟ من هم الزبائن الأكثر إستجابة لعرض معين دون آخر؟

إن إدارة علاقة الزبون التحليلية تساعد المنظمة على تقسيم زبائنها والتعرف على سلوكهم وربحياتهم، وهذا سوف يدعم جهودها نحو تحسين قيمة المنظمة والزبون معا<sup>(1)</sup>.

**2-3- إدارة علاقة الزبون التعاونية (COLLABORATIVE CRM):** وتسمى أحيانا بنظام التفاعل مع الزبون فالهدف الأساسي لهذا النوع من إدارة علاقة الزبون هو خلق نوع من التكامل والتشارك في المعلومات عن الزبائن بين مختلف أقسام المنظمة (المبيعات، الخدمة، التسويق، المالية، الموارد البشرية... إلخ) والعمل على دمج أصحاب المصالح الخارجيين كالموردين، الوسطاء، الموزعين وكل الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد لتبادل المعلومات عن الزبائن من خلال التغذية العكسية. وهذا من أجل تحديد الزبائن الأكثر ربحية والعمل على المحافظة عليهم وتحسين قيمتهم<sup>(2)</sup>.

كما تعمل إدارة علاقة الزبون التعاونية على تسيير وتسهيل عمليات التفاعل مع الزبون عبر كامل نقاط التواصل (الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، الأنترنت،..... إلخ). ودعم التنسيق بين العمال وهذه القنوات، مما يمكنها من تقديم أفضل خدمة لزبائنها والمحافظة عليهم. ومن بين الفوائد التي تجنيها المنظمات من ممارسة إدارة علاقة الزبون التعاونية<sup>(3)</sup>:

-تحسين فعالية التواصل مع الزبائن عبر مختلف القنوات

-تحفيض تكاليف خدمة الزبائن

-تحقيق رؤية متكاملة عن الزبون أثناء القيام بالصفقات

-تمكن مراكز الإتصال متعدد القنوات من الرفع من مستوى التفاعل الشخصي مع الزبون.

<sup>1</sup>-Reiny Iriana, , Buttle Francis, op cit, p28

<sup>2</sup>-Buttle Francis, op cit, p11

<sup>3</sup>-Albadvi. A, (2003): *Customer relationship management (crm)*, <http://shariy.edu/-albadvi/crmses2.pdf>:18/02/2016.

## المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بإدارة علاقة الزبون وأهميتها

### 1- أسباب الاهتمام بإدارة علاقة الزبون

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي دفعت المنظمات اليوم نحو التوجه لتبني مفهوم إدارة علاقة الزبون كفلسفة وممارسة تسويقية حديثة. ولعل أبرز هذه الأسباب نجد:

**1-1- الانتقادات الموجهة إلى التسويق التقليدي:** إن مدخل التسويق التقليدي يتعرض ومنذ سنوات إلى موجة من الإنتقادات والتساؤلات، فهو مدخل طالما ركز على سبل إدارة عناصر المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج) ضمن السياق الوظيفي لإدارة التسويق. أما مدخل إدارة علاقة الزبون فهو وإن كان يقر بأهمية عناصر المزيج التسويقي، إلا أنه يؤكد على ضرورة بناء نظام متكامل ومتعدد الوظائف يركز على جذب والإحتفاظ بالزبون معاً<sup>(1)</sup>.

ومن بين الإنتقادات التي وجهت لمدخل التسويق التقليدي هو أن حجم الأموال المنفقة على التسويق لا يرتبط بالضرورة لفعالية التسويق، فهناك العديد من المنظمات لم تتفق إلا القليل من المال على الإعلان ووسائل الإتصال غير المباشرة الأخرى، لكنها استطاعت أن تحقق نجاحات كبيرة في مجال عملها معتمدة في ذلك على جهودها في مجال العلاقات العامة والتسويق الم ركز على تناقل الأحاديث بين المستهلكين، وذلك بالمقارنة مع منظمات أخرى أنفقت أكثر من نصف ميزانيتها على وسائل الترويج دون أن تحقق شيئاً ملموساً<sup>(2)</sup>. فالنشاطات التسويقية التقليدية التي تركز على جذب وإكساب الزبون لم تعد كافية بل أصبح التركيز على الفوز بالزبون والإحتفاظ به وتوطيد العلاقة معه هو الأساس لتحقيق الأهداف المسطرة<sup>(3)</sup>.

**1-2- المنافسة:** إن المنافسة الشديدة جعلت عملية الحصول على زبائن جدد أمراً صعباً للغاية، لذلك يجب على المنظمات النظر إلى زبائنها الحاليين على أنهم أصول إستراتيجية لا بد من حمايتها، وأحسن طريقة لفعل ذلك هو تقوية العلاقة معهم. فالمنظمات اليوم لم تعد تنافس على أساس منتجاتها وخدماتها فقط وإنما أيضاً على أساس العلاقات الذكية التي تربطها مع زبائنها<sup>(4)</sup>. كما أنها مطالبة بجمع أكبر عدد ممكن من البيانات

<sup>1</sup>- العلق بشير، المصدر سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup>- منى شفيق، المصدر سبق ذكره، ص 11.

<sup>3</sup>-Samsudin Wahab, Juhary Ali, (2010): *The Evolution Of Relationship Management (RM), Towards Customer Relationship Management (Crm): A Step, Towards Company Sustainability, Information Management And Business Review*, Vol11, N2, P90

<sup>4</sup>- نجم عبود نجم، المصدر سبق ذكره، ص 306.

والمعلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين لمنتجاتها، من أجل تقديم عروض تتناسب وإحتياجاتهم ورغباتهم لكي تضمن عدم تحولهم إلى منافسيها، كذلك تقوية الثقة والإلتزام لضمان لمواجهة شدة المنافسة<sup>(1)</sup>.

**1-3- التغيرات الحاصلة على مستوى الزبائن:** إن الإنتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وإستخدام التقنيات الحديثة من طرف الزبائن. أتاح لهم معلومات كبيرة ووفيرة عن المنتجات المعروضة ومميزاتها وأسعارها وأيضا أماكن توافرها، مما جعل الزبائن يلعبون دورا كبيرا في العملية التسويقية. فالزبون اليوم أصبح أكثر تعليما مما زاد من مستوى توقعاته لما يمكن الحصول عليه من عروض تسويقية ، وأكثر رغبة في الحصول على الجودة المناسبة. وأكثر حساسية للتغيرات السعرية سعيا منه للحصول على أعلى قيمة ، وأقل ولاء للمنتجات والخدمات نظرا لمحدودية إدراكاتهم للإختلافات بين المنتجات ، وأعلى رغبة في الحصول على المنتجات ذات التصميم الخاص الذي يتناسب مع رغبتهم<sup>(2)</sup>.

كل هذه التغيرات أدت إلى تحول جذري في خصائص الزبائن والدور الذي يلعبونه في العملية التسويقية وزيادة القوة التفاوضية التي يمتلكونها للحصول على أعلى قيمة.

**1-4- التغيرات الحاصلة على مستوى الأسواق:** لقد أحدثت العديد من العوامل كتكنولوجيا المعلومات، المنافسة العولمة.... إلخ تغييرا لتهيوا في هيكل الأسواق وشكل التنافس فيها، مما استدعى ضرورة الإستجابة لهذه التغيرات من طرف المنظمات حتى تتمكن من خدمة أسواقها بصورة أفضل. حيث أصبحت الأسواق اليوم<sup>(3)</sup>:

-أكثر تجزئة فالأسواق الكبيرة أصبحت أقل جاذبية للمنظمات حيث إنتقلت هذه الأخيرة إلى تقسيم السوق إلى قطاعات صغيرة وذات إحتياجات محددة، بل وصلت الى التعامل مع الزبون الفرد كسوق مستقل وهذا هو جوهر إدارة علاقة الزبون.

-غير مقيدة بزمان ولا مكان حيث أتاحت تكنولوجيا المعلومات وعولمة الأسواق فرصة الوصول الى الأسواق المستهدفة على مدار 24 ساعة وفي كل مكان.

**1-5- التكنولوجيا:** إن أكثر التغيرات تأثيرا على منظمات الأعمال هي الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا والتحول الى اقتصاد المعرفة. فقد مكنت تكنولوجيا المعلومات المنظمات من التقرب من الزبون والتعرف على خصائصه و سلوكياته وعاداته الشرائية وحتى في بعض الأحيان تفاصيل حياته وإهتماماته. مما ساعدها كثيرا على تحقيق

<sup>1</sup> عبيدات محمد إبراهيم، (2012) إدارة علاقات العملاء، أمانة عمان الكبرى، مديرية الثقافة: عمان، الأردن، ص 67.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، طارق أحمد، (2005): إدارة التسويق، منشأة المعارف للتوزيع: الإسكندرية، مصر، ص 27.

<sup>3</sup> المصدر نفسه، ص 24.

رضاه عن طريق تحديد إحتياجاته بدقة والعمل على إشباعها. كما أن تكنولوجيا المعلومات تستخدم كمورد أساسي في تنفيذ إدارة علاقة الزبون، وثبت تجريبيا أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على العمليات التشغيلية مما يزيد من أداء وفعالية المنظمة<sup>(1)</sup>. وهذا إنطلاقا من أن تنفيذ إدارة علاقة الزبون يتطلب بنية تحتية قوية فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تساعد على معرفة الزبون من خلال قواعد البيانات، والتتقيب عن البيانات، مراكز الإتصال، الأنترنت، الهاتف، البريد الإلكتروني.... إلخ

**1-6- تزايد المطالبة بتحسين الخدمة:** من وجهة نظر الزبون يصعب التمييز بين العديد من المنتجات ، إذ غالبا ما تتألف من نفس المكونات وتؤدي نفس الوظائف. ف السبيل الوحيد الذي يسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها هو الخدمة الجيدة لزيائنها والصورة التي تكونها عن نفسها في هذا المجال. فنظرا لوجود عدد كبير من المنظمات أصبح الزبون يدرك جيدا بأنه هو الأساس لأي منظمة، لذلك أصبح يطالب المنظمات بتحسين خدماتها، حيث أظهرت الدراسات أن هناك بعض الزبائن مستعدين لدفع تكاليف أكثر من أجل أن يحصلوا على مستوى أعلى من الخدمات<sup>(2)</sup>.

كما ترجع أسباب الاهتمام بإدارة علاقة الزبون إلى العديد من الحقائق التي توصلت إليها بعض الدراسات والتي أهمها<sup>(3)</sup>:

-تكلفة جذب زبون جديد تبلغ خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على الزبون الحالي

-المنظمات بإمكانها أن تحسن قيمة أرباحها بنسبة 25% إلى 85% عن طريق تحقيق معدل احتفاظ بزبون مريح بنسبة 5%.

- إن معدل فقدان الزبائن لدى المنظمات الخدمية قد يبلغ 20% من عدد الزبائن الكلي سنويا وأن 68% من الزبائن يغيرون المنظمات التي يتعاملون معها بسبب ضعف جودة خدماتها أو عدم تناسبها مع رغباتهم، وأن الزبائن الذين سبق وقدموا شكوى وتم حلها أعادوا التعامل مع المنظمة<sup>(4)</sup>.

-إن عملية البيع لزبون جديد تأخذ تقريبا (10.8) من الجهود الاتصالية المادية، بينما عملية البيع للزبون الحالي تأخذ من (3.2) من الجهود اللازمة للبيع.

<sup>1</sup> Keramati Abbas, Mehrabi Hamed, Mojir Navid, (2010): *A Process- oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation*, industrial marketing management, Vol 39, N7, P1171.

<sup>2</sup> -جون والمين، (1998) *أصول خدمة الزبائن*، ترجمة مركز التعريف والبرمجة، الدار العربية للعلوم والنشر ، بيروت، لبنان، ص 19-20

<sup>3</sup> - Gray Paul, Byun Jongbok , Op Cit, PP10- 11

<http://ihdx.com/>,20/02/2016

<sup>4</sup>-فايز العنزي، إدارة علاقات العملاء، برمجيات، إستثمار وثقافة ،

-إن الزبون غير الراضي سيبلغ من 8 إلى 10 أشخاص عن تجربته مع المنظمة.

### 2-أهمية إدارة علاقة الزبون

تكتسب إدارة علاقة الزبون أهميتها من المساعي التي تريد تحقيقها، ألا وهي فهم أفضل لحاجات ورغبات الزبائن والسعي لبناء علاقات وثيقة معهم بلشكل الذي يحقق ولأئهم ويؤدي للمحافظة عليهم. فقد أصبحت المنظمات اليوم تستمد قوتها وتميزها من خلال تركيزها على التقرّب أكثر من زبائنها والتفاعل معهم وخلق المعرفة عنهم وإستخدامها لتصميم إستراتيجيات تتناسب واحتياجاتهم<sup>(1)</sup>.

فهي تعتبر الوسيلة الأساسية لفهم ما يحفز الزبائن ويجعلهم أكثر رضا عن المنظمات في ظل ما يميز الأسواق من شدة المنافسة وتغيير سريع في أذواق المستهلكين، فضلا عن قصر دورة حياة المنتجات والخدمات . فإستخدام وممارسة إدارة علاقة الزبون يساهم في تحقيق ما يتوقعه الزبائن ، وما هي أفضل القنوات للتفاعل معهم، وما هي أفضل الخصائص الواجب توفيرها في المنتجات والخدمات. وهذا من أجل التوصل لفهم ومعرفة أفضل للزبائن<sup>(2)</sup>

ولقد اتفقت العديد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية على أهمية إدارة علاقة الزبون والفوائد التي تجنيها من ممارستها، لزيادة معدل الاحتفاظ بالزبون وولائه، الرفع من ربحيته، تخصيص المنتجات والخدمات وفق لأذواقه تقديم قيمة أعلى<sup>(3)</sup>، الرفع من قيمة الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار<sup>(4)</sup> وتخفيض تكاليف البيع خاصة عند معرفة أفضل القنوات المناسبة للزبون وأحسن طرق التفاعل معه.

وقد حدد V.KUMAR et REINARTZ بعض الإجراءات التي يجب على المنظمات القيام بها لتحقيق هذه المنافع والتي من بينها<sup>(5)</sup>

-دمج وتوحيد كافة المعلومات المتحصل عليها من الزبون من مختلف قنوات الاتصال والعمل على تنسيقها

-توفير معلومات موحدة عن الزبائن و نشرها في كافة أنحاء المنظمة مما يساعد على الاتصال بهم في الوقت المناسب و تقديم لهم أفضل المنتجات و الخدمات

-إضفاء الطابع الشخصي (شخصنة العرض) على المنتجات والخدمات من اجل تلبية الحاجات الخاصة للزبائن

<sup>1</sup>-البروارى نزار، التقشيدى فارس محمد، المصدر سبق ذكره، ص 155.

<sup>2</sup>-Kamrul Islam shaom, M. Rahman,H (2015): *A theoretical review of crm effects on customer satisfaction and loyalty*, central european business review, Vol4, N1, P26.

<sup>3</sup> - Kin Jonghyeok ,Suh Euiho,Hwang Hyunseok, (2003) :*A model for evaluating the effectiveness of CRM: using the balanced scorecard*, journal of interactive marketing ,Vol 17,N 02,P7

<sup>4</sup> -Swift .S. Ronald, (2001):*Accelerating customer relationship: using CRM and relationship technologies* , Prentice Hall Inc :New jersey ,USA, P 28

<sup>5</sup> -V.Kumar, Werner Reinartz, (2012):*Customer relationship management, concept ,strategy ,and, tools* ,Springer: Heidelberg, Germany,P15

- تقديم صورة مفصلة ودقيقة لأعضاء الإدارة عن جميع أنشطة التسويق والمبيعات الخاصة بالزبائن
  - المتابعة الدقيقة لملفات وحسابات الزبائن، من خلال الجهود البيعية واستفسارات الزبائن .
  - خلق فرص بيعية جديدة، من خلال الإدارة الجيدة للتفاعلات بين العامل و الزبون
  - الرد الفوري و السريع على التغيرات السوقية، من خلال المتابعة المستمرة لمعلومات الزبائن .
  - وقد أوضحت الباحثة (الهام حسن) أهمية العلاقات مع الزبون بالنسبة للطرفين المنظمة والزبون<sup>(1)</sup>
- ✓ بالنسبة للمنظمة :

- تمثل العلاقة مع الزبون ميزة دفاعية للمنظمة، تمكنها من تجاوز وتجنب الحروب السعرية
- تساعد المنظمة للوصول إلى ما يعرف بالزبون مدى الحياة، من خلال تحقيق ولائه
- تحقيق وبناء موقع في ذهن الزبون، بان المنظمة تعتبر بمثابة الخبير والمستشار له في مجال تخصصها.
- تخفيض تكلفة الاتصالات التسويقية نتيجة الاتصال المستمر بالزبائن، والحصول على زبائن جدد نتيجة التوصية التي يقدمها الزبائن الأوفياء لأصدقائهم وأقاربهم، مما يحقق للمنظمة نوع من الدعاية المجانية.
- زيادة كمية المشتريات والإنفاق من طرف الزبون على منتجات المنظمة وخدماتها مما يحقق لها عوائد مستقرة.
- زيادة فعالية الاستهداف، من خلال استهداف أفضل الزبائن عن طريق تقديم العروض المناسبة لهم.
- الحصول على المعلومات المرتردة نتيجة التفاعل المستمر مع الزبائن، مما يساعدها على تطوير منتجاتها وخدماتها.

✓ بالنسبة للزبون:

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد التعامل معها.
- تخفيض تكلفة جمع المعلومات عن المنتجات والخدمات اثناء عملية الشراء وبالتالي تخفيض درجة المخاطرة.
- تساعده العلاقات الاجتماعية مع المنظمة او مقدم الخدمة على الحصول على معاملة خاصة.
- التقليل من تكاليف التحول من منظمة لأخرى، سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية حيث يعتبر **kennt** العلاقات بين المنظمة والزبون، احد حواجز التحول ومن التكاليف الذي يدركها الزبون.
- ومن خلال كل ما تقدم تبين لنا إن إدارة علاقة الزبون أصبحت أهم ممارسة تسويقية يقوم بها المنظمات في الوقت الراهن، نظرا للفوائد والمنافع الكبيرة التي تجنيها من وراء تطبيق هذا المفهوم .والتي تنصب كلها حول

<sup>1</sup> -الهام فخري احمد حسن، ( 2003)، التسويق بالعلاقات، الملتنقى الدولي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات: الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، ص 405-406.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة علاقة الزبون

---

كيفية فهم احتياجات الزبائن والاستجابة لها ،من خلال تقديم العروض المناسبة في الوقت المناسب وعبر القنوات المفصلة لدى الزبائن. بالإضافة إلى تطوير العلاقة معهم إلى أن تصل إلى مستويات متقدمة من التفاعل ،مما يساعد على بناء معرفة دقيقة وشاملة عنهم تستغلها المنظمات لاتخاذ القرارات الحاسمة وتحقيق الأهداف المسطرة .

أما فيما يخص أهم أهداف إدارة علاقة الزبون، فقد بينت العديد من الدراسات إن أكثر الأهداف التي تسعى إدارة علاقة الزبون تحقيقها هي: رضا الزبون ، ولاء الزبون وقيمة الزبون. وسوف يتم التطرق بشيء من التفصيل لهذه الأهداف الثلاثة والتي تعتبر في نفس الوقت مؤشرات الحكم على فعالية إدارة علاقة الزبون في الفصل الثالث

### المبحث الثالث: تحليل ديناميكية إدارة العلاقة مع الزبون

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقة الزبون مستمدة من اهتمام الممارسات الحديثة للتسويق بالزبون، واعتباره احد الركائز الأساسية في المنظمات ومصدر ربحيتها وبقائها واستمراريتها. فقد أصبح الزبون مركز نشاط المنظمات والمحور الذي تدور حوله كل السيرورات والوظائف. وأخذت عملية الاستثمار في مجال توطيد العلاقة معه تزيد يوماً بعد يوم، هذه العلاقة التي تتميز بالديناميكية والتطور السريع، مما اجبر المنظمات على إدارتها وتتبع جميع مراحلها في سبيل تقويتها والمحافظة عليها لأطول مدة ممكنة.

#### المطلب الأول: مراحل تطور العلاقة مع الزبون

لقد قدمت ستون زملائه نموذج خاص بتطوير العلاقات بين المنظمة والزبون وقد اعتمدته العديد من المنظمات من اجل التعرف على زبائنها بشكل أفضل وتقوية العلاقة معهم. هذه العلاقة التي اعتبرتها ستون مجموعة من المراحل، حيث كل مرحلة لها مميزاتها وخصائصها وطرق التعامل معها . وفي مايلي شرح لأهم هذه المراحل وفق لنموذج ستون وزملائه<sup>(1)</sup>

**1-مرحلة جذب الزبون:** في هذه المرحلة ستحاول المنظمة جذب الزبون بشتى الطرق مع تشجيعه على التردد عليها، لأنها تعتقد أن هذا هو الزبون المناسب وفق لتصوراتها الخاصة ، لكن لا يمكنها ان تعتمد على عملية جذب الزبائن فقط لتوسيع قاعدة نشاطها إذا لم تولى اهتمامها بطلبات الزبائن الحاليين وتقديم العناية الكافية التي يستحقونها كي لا تخسرهم. فللمنظمات نجدها تحاول جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن باستخدام العديد من الوسائل والطرق كالبريد الالكتروني،الانترنت،الهاتف،التلفاز . وهذا يتطلب حملة إعلانية كبيرة ونفقات باهظة، وإذا فقدت المنظمة التنسيق بين مختلف أقسام المنتجات فان ذلك سوف يفقدها زبائنها. إذن في هذه المرحلة يتم تشخيص الزبون المناسب والملائم وفقاً لمعاييرته التي تتسجم مع رؤية المنظمة.

**2-مرحلة الإجابة عن تساؤلات واستفسارات الزبائن:** في هذه المرحلة يبدأ الزبون في التردد على المنظمة وبالرغم من قصر هذه المرحلة إلا أنها بالغة الأهمية، حيث يؤدي الفشل في الرد على تساؤلات الزبائن إلى تكوين صورة سيئة عن المنظمة وبالتالي العزوف عنها وعدم الإقبال على منتجاتها أو خدماتها. لأنه في هذه المرحلة يقوم الزبون برسم صورة مستقبلية لطريقة التعامل والخدمة التي سوف يتلقاها نظير تعامله معها . لكن في بعض الأحيان هناك بعض الزبائن يصابون بالإحباط وخيبة الأمل، كما يمكن أن تكون هذه المرحلة مكلفة جداً بالمقارنة بتكاليف الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

<sup>1</sup> -ستون مرلين واخرون،(2006):التسويق من خلال علاقتك بالعملاء،ط2،دار الفاروق للنشر والتوزيع:القاهرة،مصر،ص ص 11-12

**3- مرحلة الترحيب بالزبائن:** بعد تردد الزبون على المنظمة يجب التأكد من انه يلقي الرعاية والاهتمام الذي يتوقعه ومدى الاستفادة المتحققة من شراء المنتج أو الخدمة وهل تتناسب وطموحاته التي رسمها. كما يجب على الزبون معرفة الأشخاص الذين يتعين عليه اللجوء إليهم عندما يواجه أي مشكلة. وتعتبر هذه المرحلة غير طويلة لكن من أكثر المشاكل التي تواجه هذه المرحلة هي عدم معرفة الزبون للشخص المناسب الذي يمكن أن يساعده في حل أي مشكلة يمكن أن يعاني منها، أو عندما يرغب في الاستفسار عن معلومة ما. لذلك يجب أن تشعر المنظمة الزبون بأنه على حق فيما قام بشرائه وأنه قد أحسن الاختيار، مع منحهم فرصة الاختيار وتحديد ما إذا كان هذا هو الأفضل لديهم أم لا.

**4- مرحلة تبادل المعلومات:** تعتبر هذه المرحلة مهمة ودرجة حيث يتم فيها تبادل المعلومات بين الطرفين وتصبح الاحتياجات الخاصة بالزبائن وكيفية استخدامهم للمنتج واضحة ومعروفة. فضلا على أن المنظمة سوف تكون على علم بخصائص الزبائن وسلوكياتهم وقدراتهم على الدفع<sup>(1)</sup>. لكن من بين العوائق التي تواجهها هذه المرحلة هي انه يوجد بعض المنظمات تفترض انه لا وجود لهذه المرحلة لان الزبائن ينتقلون إلى مرحلة أكثر تطورا. لكن هناك بعض الأمثلة التي تؤكد هذا الخطأ فعلى سبيل المثال عندما يريد زبون إلغاء وثيقة التأمين (توقف الزبون عن التعامل مع المنظمة) لا يمكنها التنبؤ بمثل هذا السلوك إلا إذا قامت بتحليل البيانات والتعرف على خصائص الزبائن، وهذا التحليل سوف يساعدها كثير في النجاح للتوصل إلى معرفة أي الزبائن لديه احتمال كبير في مغادرة المنظمة.

كما تبين بعض الدراسات أن المنظمات التي تتبع سياسة تقوية العلاقة مع الزبون سوف تعتبر نسبة تردد الزبون في التعامل مع المنظمة ورضائه عن خدماتها مؤشرا لاستمرارية هذا الزبون في التعامل معها، وللحفاظ على هذه الاستمرارية يجب أن تولى المنظمة الاهتمام الكبير بالمنتجات والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها. وهذا يساعدها على كسب ثقتهم وضمان ديمومة التعامل معهم.

**5- مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة:** تتم في هذه المرحلة إدارة العلاقة بين المنظمة والزبون بشكل امن مع الاستجابة لطلباتهم في الوقت المحدد. وتتسم هذه المرحلة بنوع من المثالية بالرغم من انه لا يصل لهذه المرحلة إلا نسبة قليلة من الزبائن، إذ غالبا ما ينتقلون إلى المرحلة الموالية أو يظلون في المرحلة السابقة لفترة طويلة. حيث بإمكان المنظمات التعرف على مواقف وسلوكيات الزبائن تجاهها من خلال إجراء استبيان عن طريق البريد الالكتروني، الهاتف أو موظفي المبيعات أو مقدم الخدمات.

<sup>1</sup>Foss bryan,Merlin Stone, (2002): *CRM in financial services : A Practical guide to making customer relationship management work*, Kogan Page :Milford ,USA,P32

فكما تقول جيل غريفين إن تطوير العلاقة مع الزبون لا تتم بين عشية وضحاها ، بل تحتاج إلى جهود متواصلة ومساع مستمرة لتحويل الزبون المحتمل إلى زبون دائم والمحافظة عليه ، والأسلوب الأكثر نجاعة لذلك هو المبادرة في وقت مبكر إلى تنمية ولاء هؤلاء الزبائن طيلة فترة تعاملهم مع المنظمة.<sup>(1)</sup>

**6-مرحلة إدارة المشكلات:** قد يواجه الزبون أثناء تعامله مع المنظمة بعض المشكلات التي تحتاج و تستحق التعامل معها بكل جدية وإيلائها الاهتمام الكافي والعمل على حلها بسرعة و بطريقة سليمة، وإلا فان ذلك سوف يكلفها فقدان زبائنها بسبب اللامبالاة من طرفها. ففي كثير من الأحيان قد ينتبه الزبون إلى وجود بعض النقائص و المشكلات في العروض التي تقدمها المنظمة و إذا لم تتخذ المنظمة الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلات فإنها سوف تخسر زبائنها. ولا يجب ان يكون إجراء إلغاء الزبائن من القائمة هو أفضل حل لها لأنه سوف يقلل من قيمة المنظمة في نظر الزبون. و من الأسباب التي تمثل مشكلات في نظر الزبون و تسبب فقده من طرف المنظمة نجد<sup>(2)</sup>:

ضعف القيمة: حيث ينصرف معظم الزبائن عن شراء منتجات المنظمة عندما يتلقون منتجاً رديئاً ذا قيمة ضعيفة، أو خدمة غير متقنة. فحصول الزبون على منتج أو خدمة لا تلبى حاجته سوف يتسبب ذلك في انصرافه عن المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها.

انصراف الزبائن بسبب النظام: حيث نقصد بالنظام سيرورات وإجراءات تسليم المنتج أو الخدمة للزبون، وتشمل بعض العناصر منها (موقع المنظمة، مواقف السيارات، خطوط الهاتف، نظم الحاسوب لإنهاء الصفقة، تسليم و نقل المنتجات، كفاءة مقدمي الخدمة أو مندوبي المبيعات). فعندما تكون احد هذه الإجراءات أو العناصر التي تدخل ضمن نظام تقديم الخدمة أو تسليم المنتج تتميز بالنقص أو الضعف، فان ذلك يجعل الزبائن غير سعداء ويسبب انصرافهم عند المنظمة

الانصراف بسبب سلوك العاملين: حيث يظهر الزبون انزعاجه عندما يعجز العاملون عن التواصل معه بطريقة جيدة سواء كان ذلك شفويا أو جسديا. ومن بين التصرفات التي قد تزعج الزبون وتجعله ينصرف عن المنظمة نجد: قلة الاحترام ، إعطاء معلومات غير دقيقة أو غير مفهومة ، التحدث على الهاتف وتجاهل الزبون، عدم التحكم في نبرة الصوت أو حركات الجسد.... الخ.

لذا من المهم جدا في هذه المرحلة أن تعرف المنظمة أسباب عزوف زبائنها و أن تبذل كل جهودها لتصحيح الوضع.

<sup>1</sup>-جيل غريفين، (2001):المصدر سبق ذكره،ص37.

<sup>2</sup>-باول تيم،(2003): 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك ، مكتبة جرير : الرياض ،السعودية، ص ص 11-12

7-مرحلة استعادة الزبون: قد تنتهي العلاقة بين المنظمة و الزبون لأسباب مختلفة ، كالأسعار المرتفعة، أو تقديم خدمات دون المستوى أو جودة منخفضة. ويمكن للمنظمة استعادة الزبون فقط إذا تم حل هذه المشكلات وتداركها. فتحقيق هدف استعادة الزبون يتسم بالصعوبة نتيجة عدم امتلاك المنظمات لقواعد بيانات يمكن الاعتماد عليها في تحديد الزبائن المفقودين<sup>(1)</sup>. و السبب وراء ذلك بقول جيل غريفيين (Gill Griffin) أن معظم المنظمات تسعى جاهدة لتحسين قدراتها على اكتساب زبائن جدد و تطوير برامج الاحتفاظ بهم. لكن هناك عدد منها تعمل على استعادة زبائنها المفقودين . فعلى الرغم من أن المنظمات التجارية تفقد تقريبا من 20 % إلى 40% من زبائنها سنويا<sup>(2)</sup> إلا أن القليل منها تعي ذلك . لكن إذا بقيت المنظمات تتجاهل ه ذه الظاهرة سوف تتأثر أرباحها و مسارات نموها وكذلك فرصها لجذب زبائن جدد. فحين تفقد المنظمة زبونا فهي لا تخسر أموالا فقط بل تخسر سمعتها و مكانتها بسبب ما يقوله الزبون المفقود عنها من أشياء سيئة (فالزبون المفقود هو سفير الأشياء السيئة). كما أن نجاحها سوف يصبح عرضة للخطر بسبب هذا الزبون الذي يعتبر مصدرا مهما للمعلومات عنها<sup>(3)</sup>. فالكثير من المنظمات تعتبر الزبائن المفقودين فرصا مينة لا جدوى منها، لكن الدراسات بينت ان المنظمات التي تهتم باستعادة زبائنها فرصتها اكبر من جذب زبائن جدد . بالإضافة إلى أن عملية استرداد الزبائن تسمح للمنظمة باكتشاف طرق جديدة لتحسين منتجاتها و التعرف على الزبائن ال ذين يملكون احتمال اكبر في ترك المنظمة.

فقد بينت دراسة أجرتها الشركة الأمريكية ( Marketing Metris ) ان فرص التعامل مع الزبائن السابقين اكبر بكثير من تلك الفرص المتوافرة للتعامل مع زبائن جدد . وأن معدل الفرص المتاحة أمام المنظمات للاستمرار في بيع منتجاتها إلى الزبائن الحاليين من 60% إلى 70 % . و فرص النجاح في بيع المنتجات للزبائن القدامى من 20 % إلى 40 % . في حين أن فرص تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين هي من 5 إلى 20 %<sup>(4)</sup>. لذلك يجب أن لا تتجاهل أبدا المنظمات تسرب الزبائن عنها، بل يجب عليها وضع آليات مناسبة للاسترجاع هم و ضمهم اليها . فعلى إعادة استقطاب الزبائن الذين خسرتهم المنظمة تتطلب بدل جهود كبيرة على مستوى المنظمة ككل و على مستوى الأفراد، ولا يجب فقط التركيز على برامج الولاء التقليدية لاستعادتهم، بل يجب أن تشجيع كل موظف أن يضع نفسه مكان الزبون و يحاول التفكير مثله، لفهمه و معرفة سلوكه و تحديد ما

<sup>1</sup>-Merlin Stone ,Alison Bond ,Bryan Foss,(2004): *Consumer insight, how to use data and market research to get closer to your customer*, Kogan Page: Milford, USA, P95.

<sup>2</sup>-Jill Griffin, Michael W.Lowerstein,(2002): *Customer win back, how to recapture lost customer and keep them loyal*, Executive book summaries, Vol24,N°1,p2. :www.businessstraining.com.mx/egau/docs/customer 20% winback.pdf

<sup>3</sup>-www.alyaum.com-article-1174392: 20/02/2016

<sup>4</sup>-[www.alqabas.com/31835](http://www.alqabas.com/31835), consulté le : 20/02/2016

يفضله. كما يجب أن يتعرف على مسببات و نتائج عمليات جذب الزبون، لئسب ولأئه و استعادته. و لكي يتمتع برنامج الاستعادة بالنجاعة الكاملة يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها القيمة المالية للزبائن القدامى (سجلات مشترياتهم السابقة) ومعرفة توقعات مشترياتهم المستقبلية والعمل على حسابها لتحديد الزبائن الأعلى قيمة<sup>(1)</sup>. لتوجيه لهم برنامج الاستعادة المناسب والذي يتوافق مع مسببات ا لتسرب والتحول عن المنظمة. أما إذا كانت القيمة المالية للزبائن من النوع المتوسط أو الضعيف فعليها أن تكون حريصة في الا رفاق على استعادة هذه الفئات.

**8- الاحتفاظ بالزبون :** ان جل الممارسات التسويقية تركز على اكتساب زبائن جدد أكثر من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، فكل الجهود كانت منصبة حول كيفية عقد الصفقات بنجاح بدلا من بناء علاقات قوية و ناجحة مع الزبائن. لكن مع ظهور مفهوم التسويق بالعلاقة بدأت الأمور تتغير بالنسبة للممارسات التسويقية للمنظمات وأصبحت هذه الأخيرة تهتم بكيفية المحافظة على زبائنها<sup>(2)</sup>

فالاحتفاظ بالزبون مصطلح أو مفهوم أثار الكثير من الجدل فهل هو يعنى إعادة الشراء؟ أم نية إعادة الشراء؟ أو هو الشعور بالولاء تجاه علامة معينة؟ لكن في الحقيقة اقرب معنى لتفسير مفهوم الاحتفاظ فهو أن الزبون لم يترك المنظمة أو يهرب عنها أي انه بقي زبون فعال لدى المنظمة<sup>(3)</sup>

كما يمكن تعريف الاحتفاظ بالزبون بأنه:التزام عميق بتجديد الاشتراك أو إعادة شراء المنتج المفضل باستمرار في المستقبل بالرغم من تأثير بعض الظروف الموقفية أو الجهود التسويقية على السلوك التحول للزبون.<sup>(4)</sup> كما يشير الاحتفاظ بالزبون بأنه نسبة الزبائن الذين بقوا على علاقة مع المنظمة خلال فترة زمنية طويلة.<sup>(5)</sup> فعملية الاحتفاظ بالزبون تبدأ مع أول اتصال للزبون مع المنظمة، كما أن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالزبون لا تعتمد فقط على جودة منتجاتها أو خدماتها وإنما أيضا تركز على الطريقة التي تخدم بها زبائنها الحاليين.<sup>(6)</sup> وترجع الأسباب التي دفعت المنظمات للاهتمام بالاحتفاظ بالزبون للفوائد التي تحققها هذه العملية والتي أهمها:

<sup>1</sup>-www. Ah archives.alhayat.com/issue-archive:20/02/2016

<sup>2</sup>-درمان سليمان صادق،المصدر سبق ذكره، ص 205

<sup>3</sup> Ruth Stevens, *B to B customer retention :Seven Strategies for keeping your customer*,p2,www.ruthstevens.com/wp-content/uploads/b2b/cust retentionpdf.: 12/01/2016

<sup>4</sup>-Beatrix Gruber ,*Why Customer Retention* :www.scbis.eu/images/xhy CR.pdf : 12/01/2016, p2

<sup>5</sup>-Shalzalad khan,(2013): *Determinants of customer retention in hotel industry*, journal of applied economics and business,Vol11,N3,P44

<sup>6</sup>-http://en.wikipedia.org/wiki/customer retention :12/01/2016

-زيادة العائد من كل زبون : حيث أكثر ما يميز الاحتفاظ بالزبون هو أن الزبائن يميلون للا رفاق على مر الزمن. و هذا ما يزيد من ربحية المنظمة. إذ تشير الدراسات إلى انه يمكن للمنظمة أن تزيد من صافي القيمة الحالية ب25 % إلى 85 %.(1)

-انخفاض التكاليف التشغيلية : حيث أن خدمة الزبائن تصبح سهلة فهؤلاء الزبائن لم يتعرفوا على المنظمة وخدماتها فقط، بل المنظمة ايضا تعرفت عليهم (2) . فكما تشير الدراسات أن تكلفة الحفاظ على الزبون الحالي هي اقل ب5مرات من تكلفة الحصول على زبون جديد (3)

-الحصول على الدعاية المجانية: حيث يعد الزبائن الذين تحتفظ بهم المنظمة مصدرا ممتازا للدعاية والتعريف بمنظمة ومنتجاتها لدى الغير . فالزبائن يمتلكون القدرة على رسم صورة واضحة عن المنظمة أكثر من تلك التي ترسمها وسائل الترويجية الأخرى. وكما أن ذلك يساعد المنظمة على الحصول على زبائن جدد بأقل تكاليف أن لم نقل مجانا.(4)

-انخفاض حساسية الزبون للسعر: فالزبون الذي يبقى مع المنظمة لفترة طويلة سوف تتخفف حساسية ته لفارق السعر الذي يمكن أن تفرضه المنظمة على منتجاتها فهم غالبا ما يكونون مستعدين لدفع أي ثمن في سبيل الحصول على القيمة التي يريدونها.(5)

-تخفيض نسبة تسرب الزبائن: حيث يعتب الهدف الأساسي من الاحتفاظ بالزبون هو تخفيض نسبة المفقود منهم. لان فقدان الزبائن يعتبر مؤشر سلبي على أداء المنظمة، كما أنه يقلل من فرص جذب زبائن جدد. فمن خلال عرض فوائد الاحتفاظ بالزبون نلاحظ أن هناك تداخل كبير بين ه ذا المفهوم و الولاء، حيث أنهما مصطلحات لا يمكن فصلهما عن بعض، فعندما تحتفظ المنظمة بالزبائن فهذا يعني أنها كسبت ولائهم. و الزبون الوفي للمنظمة هو الذي تحتفظ به لأطول فترة ممكنة.(6)

و لكي تحتفظ المنظمات بزبائنهن هنالك بعض الاستراتيجيات التي تساعدنا على ذلك أهمها:

أولا-الإستراتيجية المالية : تمثّل الإستراتيجية المالية احد الطرق للحفاظ على الزبون، فهي تعتمد على عوامل اقتصادية لكسب ولاء الزبون. وهي تعتبر مهمة جدا خاصة في بداية العلاقة و ه ذا من اجل جذب الزبون و بناء سلوك شرائي متكرر لديه. فهذه الإستراتيجية سهلة التنفيذ والاستخدام إلا أن من الصعب استمرارها لفترة

<sup>1</sup>-Morehead, Sam Nataraj,(2010): *Customer retention-CRM application*, Issues in information systems, Vol 11,N°2, P44.

<sup>2</sup>-جوزيف ايتش بويت، جيمي تي بويت، المصدر سبق ذكره، ص 121.

<sup>3</sup>-محمد الشورة،(2005): *تسويق الخدمات في إطار مدخل العلاقات*، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 1، ص 51

<sup>4</sup>-Betrix Gruber ,op cit,p3.

<sup>5</sup>-Idem

<sup>6</sup>-Roopa Singh,Imran Akhtar khan, (2012): *An Approach to increase customer retention and loyalty in b2c world*, International journal of scientific and research publication, Vol2,N°6,PP3-4

طويلة كون المنافسين بإمكانهم تقليدها بسهولة. ومن بين الوسائل المستعملة في هذه الإستراتيجية. تخفيض الأسعار، تقديم الخصومات و بعض الحوافز المالية الأخرى للزبائن المنتظمين)، وتعتبر هذه الإستراتيجية كخطوة أولى نحو الاحتفاظ بالزبون. إلا انه كما قلنا سابقا هي إستراتيجية هشة لأنها سهلة التقليد. (1) لذلك يجب على المنظمة البحث عن م داخل أخرى لا يمكن تقليدها من طرف المنافس بين ومن المهم أن تخلق م ميزة للمنظمة و ليس أن تكون مهمة للزبون فقط.

**ثانيا- الإستراتيجية الاجتماعية:** والقائمة على أهمية بناء علاقات اجتماعية مع الزبائن وبشكل شخصي و عدم اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء ، وإنما هم أصدقاء معروفين لدى المنظمة و العامل في فيها . و العمل على الاتصال و التفاعل معهم بشكل مستمر لفهم احتياجاتهم و إشباعها بشكل يحقق رضاهم. وعلى المنظمة ان تدرك ان مثل هذه الروابط الاجتماعية لا يمكنها تتغلب على أية نقاط ضعف في المنتج او الخدمة. ولكنها في بعض الأحيان يمكنها تجاوز الحوافز المالية التي يقدمها المنافسون إذا كانت ه ذه الروابط قوية. ولكي تتجح المنظمة في ذلك عليها أن تبقى دائما قريبة من زبائنها والقيام من فترة لأخرى بتقييم حاجتهم ورغباتهم ، والعمل على زرع الثقة فيهم من خلال الاستجابة و الدعم و التعاطف الذي يقدمه مقدمي الخدمة لهم. فبناء علاقات اجتماعية قوية مع الزبائن يجعل عملية التقليد من طرف المنافسين صعبة للغاية.(2)

**ثالثا- الإستراتيجية الهيكلية :** تعتمد هذه الإستراتيجية على المشاركة و التكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة سواء في المعلومات أو الموارد او التكنولوجيا، وصولا إلى تقديم المنتج المطلوب من طرف الزبون. فهي تقوم على تقوية العلاقات مع الزبائن من خلال تقديم لهم شيئا قيما لا يوجد لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمه. وعادة ما تكون هذه الأشياء عبارة عن خدمات متكاملة تتطلب استخدام مستوى عالي من التكنولوجيا ولا تكون متاحة في مصادر أخرى. مما تجعل الزبون يتحمل تكلفة كبيرة إذا فكر في التحول عن المنظمة و التعامل مع أخرى . فبناء العلاقة هنا لا يعتمد على مهارات الأفراد وإنما يعتمد على أنظمة تقديم وتسليم الخدمة، وهذا يجعل الإستراتيجية صعبة التقليد من طرف المنافسين. في هذه المرحلة يكون الزبون تحول إلى استثمارات مربحة بالنسبة للمنظمة، والاستراتيجيات السابقة تساعد على الحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة..

<sup>1</sup>-عواد محمد سليمان، ( 2012): اثر الروابط في السلوك التحولي لمستخدمي الهاتف النقال في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد2، ص267.

<sup>2</sup>-محمد صالح الحناوي، اسماعيل السيد، المصدر سبق ذكره، ص ص 291-293

## المطلب الثاني: آلية تنفيذ إدارة علاقة الزبون:

تعكس آلية تنفيذ إدارة علاقة الزبون الجوانب التي تتعلق بالزبائن وكل ما يحتاج هـ المدراء لمعرفته عنهم وكيفية استخدام واستغلال هذه المعلومات لتطوير نظرة كاملة عن إدارة علاقة الزبون. ويمكن تنفيذ إدارة علاقة الزبون عبر مجموعة من الخطوات يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1- **تحديد القطاع السوقي المستهدف:** (تحديد الزبائن): تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات نحو التنفيذ السليم لإدارة علاقة الزبون، لأنها تركز على التحديد الدقيق للقطاع السوقي الذي تريد المنظمة خدمته. هذه الخطوة تتوقف عليها باقي الخطوات اللاحقة .

ويمكن تعريف القطاع السوقي المستهدف بأنه مجموعة من الزبائن الذين تتوافر لديهم مجموعة من الصفات المشتركة والدوافع لشراء المنتج أو الخدمة مقسمين وفقا لفئات مختلفة.<sup>(1)</sup>

وعند اختيار القطاع السوقي المستهدف هناك بعض المعايير التي لا بد للمنظمة من الاعتماد عليها منها<sup>(2)</sup>: الحجم: لا بد أن يتميز القطاع السوقي المستهدف بكبر الحجم حتى تستطيع المنظمة تغطية تلك اليف المنفقة عليه وتحقيق الربح المناسب.

إمكانية الوصول إليه: لا بد أن تملك المنظمة القدرة على الوصول إلى القطاع السوقي المستهدف من خلال مختلف الوسائل الترويجية أو قنوات التوزيع.

الاستجابة للنشاط التسويقي: يجب أن يتميز الفرد داخل القطاع السوقي بالاستجابة الايجابية لمختلف الجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة.

ولقد جرت العادة من طرف المنظمات على تقسيم القطاعات السوقية وفق لمجموعة من المعايير التقليدية المعروفة في المجال التسويقي. وبالرغم من أن هذه المعايير الأكثر استخدام وسهولة في تقسيم الأسواق، إلا أنها قد لا تفيد المنظمة إذا أرادت تنفيذ إدارة علاقة الزبون بنجاح، فهذه الأخيرة تعتمد في تقسيم الزبائن واستهدافهم وفق لاحتياجاتهم المختلفة وتفضيلاتهم من المنتجات والخدمات.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>-ابو قحف عبد السلام، نبيلة عباس، (2006) :التسويق،المكتب الجامعي الحديث :القاهرة، مصر، ص 183 .

<sup>2</sup>-طلعت اسعد عبد الحميد، (2003): التسويق الفعال،كيف تواجه تحديات القرن 21، دار الفجر للنشر والتوزيع:القاهرة، مصر، ص 187.

<sup>3</sup>Baker Michel.J, (2003):The marketing book,5thedition,butter worth Heinemann:Oxford,uk,P275.

فالتقسيم حسب احتياجات الزبون، يتم التوصل إليه من خلال الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن للمنظمة تنظيم عملياتها لمواجهة احتياجات زبائننا؟ وإذا استطاعت المنظمة الإجابة على السؤال سوف تكون أمام فرصة كبيرة لتحديد احتياجات زبائننا حتى إن لم يكونوا على معرفة بها.<sup>(1)</sup>

ولفهم ومعرفة أكثر للزبائن وتفسير سلوكهم وعاداتهم الشرائية تقوم المنظمات بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات عنهم وتبويبها بشكل منظم ضمن ما يسمى بقاعدة بيانات الزبائن، التي تعبر عن تجميع منظم لبيانات واسعة عن الزبون، تشمل البيانات الديموغرافية، السلوكية، النفسية. وذلك لتحديد الزبائن المحتملين وربط المنتجات والخدمات مع الحاجات الخاصة بهم.<sup>(2)</sup>

فبناء قاعدة بيانات الزبائن يمثل احد الخطوات المهمة لتنفيذ إدارة علاقة الزبون وتلعب جودة بيانات الزبون دورا حاسما في نجاح العلاقات مع الزبون.<sup>(3)</sup> إذا فان قاعدة بيانات الزبائن عبارة عن مجموعة منظمة من البيانات عن زبائن المنظمة الحاليين والمحتملين والتي يمكن للمنظمة أن تستخدمها لتحقيق أهداف تسويقية مختلفة.<sup>(4)</sup> فما هي أهم البيانات التي يمكن أن تحتويها قاعدة بيانات الزبائن؟

يؤكد الكثير من الدراسات أن اغلب قواعد بيانات الزبائن تتكون من البيانات التالية:<sup>(5)</sup>

بيانات شخصية وديموغرافية: الاسم، السن، الجنسية، الحالة الاجتماعية، العنوان، الوظيفة، المستوى العلمي.  
بيانات الاتصال: الموقع، أرقام الهاتف، اماكن التواجد المفضلة، وسائل الاتصال المفضلة، الموظف المختص بالاتصال.

بيانات عن الدخل والاستهلاك: القدرة الشرائية، تاريخ أول شراء، تاريخ جميع المشتريات، معدل تكرار الشراء، المبلغ المدفوع لجميع المشتريات، هامش الربح من الشراء.<sup>(6)</sup>

بيانات عن سلوك ما بعد الشراء: السلعة المعادة، عدد الشكاوى، رضا الزبون عن حل المشكلة، الخدمات الإضافية التي يمكن للزبون شرائها مع المنتج.<sup>(7)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان توفيق، (2004): منهج مهارات التسويق - عميل مدى الحياة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة، مصر، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> - درمان سليمان صادق، (2008): الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون (CRM)، ص 9 :

<http://www.hitpage.com/doc/5942160774144/1:20/02/2016>

<sup>3</sup> - Group Gartner, (2003): CRM data strategies: theoretical role of quality customer information, P1 :<http://www.gartner.com/5.about/news/crm-sample.pdf>:20/02/2016.

<sup>4</sup> - قاعدة بيانات العملاء، (2012): .customer -data base .rtme. :[www.makktaba.com/2012/09/book](http://www.makktaba.com/2012/09/book)

<sup>5</sup> - محمد خوجلي، محمد احمد، (2015): إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، اطروحة دكتوراه، غير مشورة، تخصص ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ص 62.

<sup>6</sup> - جوزيف اتش بويت، جيمي تي بويت، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-134

<sup>7</sup> - Customer relationship management, :[www.onebusiness.ca/site/default/files/Medi-booklet-customer-relationship-Management-accessible-E.pdf](http://www.onebusiness.ca/site/default/files/Medi-booklet-customer-relationship-Management-accessible-E.pdf): 19/02/2016.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تحدد المنظمة نوع الزبون ،هل هو فرد أو مؤسسة أو موزع. لأن كل واحد منهم لديه قاعدة بيانات تختلف عن الآخر.

وقد قدم Winner Russell تصنيف آخر يجب أن تتضمنه قاعدة بيانات الزبون.<sup>(1)</sup>

المعاملات : وتشمل كافة البيانات التفصيلية عن تاريخ العملية الشرائية (السعر المدفوع ،تاريخ التسليم ...وغيرها.)

الاتصال مع الزبون: في الوقت الحالي يتوفر أمام الزبون العديد من قنوات ونقاط الاتصال ، ولا يجب أن تشمل فقط مكالمات المبيعات أو طلبات الخدمة ، وإنما أيضا يجب أن تضم جميع الاتصالات التي تمت بينهما وأيهما كان المبادر بالاتصال المنظمة أم الزبون.

المعلومات الوصفية: تستخدم للتجزئة ولأغراض تحليل البيانات .

الاستجابة للمحفزات التسويقية : هذا الجزء يتضمن بيانات عن مدى استجابة الزبون لمبادرة تسويقية مباشرة أو اتصال البيع أو أي اتصال مباشر آخر. وبيانات أخرى يجب أن تعرض على مر الوقت.

وعند إنشاء قاعدة بيانات الزبون يجب على المنظمة أخذ بعض الاعتبارات منها:

-البناء الصحيح لقاعدة البيانات: يجب أن تتميز قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن بالسهولة في إضافة البيانات أو تحديثها يجب ان تملك بنية واضحة و سهلة الاستخدام وتخزين البيانات يجب أن يكون في منطقة سهل الوصول إليها من طرف كل المستخدمين، كما يجب التأكد من كفاءة المستخدمين لتفادي حصول الأخطاء.

-التحديث المستمر: يجب أن التأكد من صحة و حداثة البيانات المخزنة في قاعدة البيانات الزبائن، من خلال السؤال المنتظم لهم عن أي تغيير يمكن أن يكون قد حدث في بياناتهم و لم يتم تحديثه، كما يجب تشجيع العمال على إجراء التحديثات المناسبة و في الوقت ، وذلك لتفادي إضاعة الوقت و المال باستخدام معلومات خاطئة.

-حماية قاعدة البيانات:لحماية قاعدة بيانات الزبائن، يجب نسخها و بصفة متكرر وتخزينها في مكان امن ، حتى وان حدث خطأ لن تفقد المنظمة كافة البيانات.

ولكي تستفيد المنظمة من قاعدة بيانات زبائنها و تتجنب إضاعة الوقت و الملل يجب أن تتأكد من جودة و سلامة مدخلات هذه القاعدة.

بعدما يتم إنشاء قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن، تكون خطوة المنظمة الثانية هي تحليل بيانات هذه القاعدة، عن طريق استخدام مجموعة من الإجراءات لاستخلاص العلاقات بين هذه البيانات، و تقديم معلومات جديدة لم

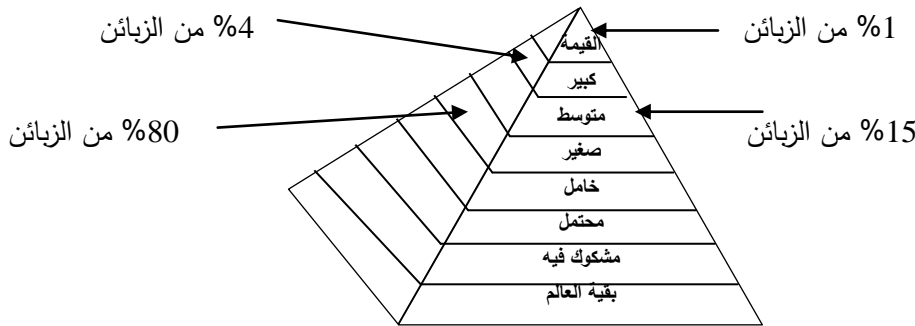
<sup>1-</sup> Ressel S.Winner, Op.cit ,P92

تكن معروفة مسبقا تساعد في عملية اتخاذ القرار بشكل أفضل، من خلال اعتماد تقنية التنقيب عن البيانات (Data Mining).<sup>(1)</sup> أو ما تسمى بمصنفات البيانات التي تقوم بتصنيف البيانات وتحليلها و إيجاد الروابط بينها من اجل فهمها و الوصول إلى المعنى الصحيح. و بالتالي تساهم في استغلال البيانات المهمة لاتخاذ القرارات و بناء الاستراتيجيات و فهم السلوك المستقبلي للزبون.<sup>(2)</sup>

فالتنقيب عن البيانات تدعم إدارة علاقة الزبون و ذلك نظرا لتداخل البيانات و تعقد علاقاتها وحجمها الكبير. فانه يستلزم ضرورة وجود تجهيزات و تقنيات متطورة تسمح بالتنقيب والتحليل في هذا الكم الهائل من البيانات للوصول إلى الكشف الآلي عن المعلومات المهمة من اجل تقديمها بطريقة ملائمة تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بمسائل الزبون.<sup>(3)</sup>

**2- تمييز الزبائن:** بعد تحديد زبائن المنظمة و فهمهم و جمع البيانات اللازمة عنهم و إنشاء قاعدة بيانات خاصة بهم و تحليلها. تأتي مرحلة التمييز بين الزبائن حسب قيمتهم بالنسبة للمنظمة. و ذلك لتوضيح أن الزبائن ليسوا كلهم لهم نفس الوزن في مساهمتهم في ربحية المنظمة على المدى البعيد. لان الهدف الأساسي لإدارة علاقة الزبون هو الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية و بهذا الصدد يقول ادم كوري و جاي كوري، أن أفضل طريقة لفهم طبيعة الاختلاف بين الزبائن تكمن في بناء هرم الزبائن كما موضح في الشكل

الشكل رقم(4): هرم الزبائن



المصدر: الطائي يوسف حبيب، هشام فوزي العبادي، (2009): إدارة علاقات الزبون، ط1، الوراق للنشر و التوزيع: عمان، الاردن، ص160

<sup>1</sup>- البرواري نزار عبد المجيد، النقشبدي فارس محمد، المصدر سبق ذكره، ص 170

<sup>2</sup>- Brian Woolf, (1999) : *le marketing de la différence*, village Mondial : Paris, France, P126

<sup>3</sup> -Duane E, Sharp, (2003) : *Customer relationship management systems* ,Handbook, Auerback publication: New York, USA, PP118-119

ويمكن توضيح طريقة بناء هذا الهرم كما يلي:<sup>(1)</sup>

-زبائن القمة يمثلون 1% من إجمالي الزبائن، و هم يحتلون الصدارة من حيث الأرباح والعوائد.ويمكن معرفة ذلك من خلال حجم المشتريات التي قاموا بها خلال فترة زمنية معينة. وتستخدم المنظمات العديد من المعايير لتحديد الزبائن الأكثر ربحية (زبائن القمة) و هذا وفقا لطبيعة نشاط كل منظمة فمثلا المتاجر تعتمد على عدد الزيارات التي يقوم بها الزبون شهريا أو سنويا، البنوك تعتمد على نوع المنتجات المالية أو الخدمات المالية المشتراة

-الزبائن الذين يشكلون 4% من الإجمالي هم الزبائن الكبار، الذين يحتلون المرتبة الثانية حيث تستعمل المنظمة نفس المعايير التي استعملتها في تحديد زبائن القمة مع كل الفئات في الهرم. و تمثل هذه الفئة أيضا نسبة لا بأس بها في ربحية المنظمة.

-تحديد الزبائن المتوسطين الذين يمثلون نسبة 15 % من إجمالي الزبائن، تعتبر هذه الفئة من الفئات النشطة التي بإمكانها التحول إلى الفئة الثانية إن استطاعت المنظمة تخصيص عروض مناسبة لها.

-أما النسبة المتبقية 80% فهي تمثل الزبائن الصغار من ناحية الربحية أي أن هذه الفئة حجمها كبير لكن ربحيتها صغيرة مقارنة بالفئات السابقة.

أما باقي الفئات الموضحة في هرم فهي لا تمثل أي نسبة و لا تساهم في ربحية المنظمة لكن على المنظمة تحديدها لمعرفة كيفية التعامل معهم مستقبلا.

بعدما تصنف المنظمة زبائنهم يقترح كوري على المنظمات الإجابة على بعض الأسئلة المهمة.<sup>(2)</sup>

أي الزبائن في الهرم يحققون معظم الدخل والأرباح؟ أي تتفق المنظمة معظم ميزانياتها التسويقية؟

ما هو الأثر الذي سيحدثه تحريك عدد صغير من الزبائن إلى أعلى الهرم على أرباح المنظمة؟

ما توقعات المنظمة لشكل هرمها في العام المقبل؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات سيجعل المنظمة تفهم جيدا أهمية بناء العلاقات مع الزبائن و خاصة الأكثر ربحية و المحافظة عليهم وعدم فقدانهم.

**3-التفاعل مع الزبون:** تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا في التنفيذ الناجح لإدارة علاقة الزبون، لان عملية التفاعل أمر ضروري لبناء وتقوية العلاقة معه، كما انه لن تستمر وتتطور ان لم يكن هناك تفاعل وتواصل مع الزبون لمعرفة احتياجاته ورغباته واهتماماته. فالتفاعل مع الزبون سوف يحسن ويقوي الترابط بينه وبين المنظمة ويزيد

<sup>1</sup>-الطائي حبيب، العبادي هشام فوزي، المصدر سبق ذكره، ص ص 161-162.

<sup>2</sup>-جوزيف ايتش بيوت، جيني تي بويت، مرجع سبق ذكره، ص ص 141-147

من توقعات الزبون لمستوى جودة المنتجات والخدمات وكذلك جودة العلاقة المستقبلية<sup>(1)</sup>

وهناك العديد من الطرق والأساليب التسويقية التي تعتمد عليها المنظمات للتواصل مع الزبائن، من بينها (العروض الترويجية، المواقع الالكترونية، الطلبات، سجل الشكاوي، مكالمات البيع المباشرة، البريد الالكتروني المكالمات الهاتفية)<sup>(2)</sup>. والتفاعل يكون عن طريق الحوار المستمر مع الزبائن للتعرف عليهم عن قرب وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة. وهناك طريقتان للتفاعل معهم<sup>(3)</sup>:

-التفاعل البشري المستند لتكنولوجيا المعلومات: يتم هذا التفاعل بين مقدم الخدمة او مندوب المبيعات والزبون باستخدام تكنولوجيا المعلومات. أي أن الموظف يعتمد على التقنيات التكنولوجية في تفاعله مع الزبون، مثال ذلك مراكز الخدمة عن طريق الهاتف (مركز الاتصال)، إذ يمكن للزبون الاتصال أن يتابع كشف حساباته، يستفسر عن أي شيء أو يريد دعم معين<sup>(4)</sup>. فبالرغم من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا النوع من التفاعلات وأهميتها في دعم العلاقة بين المنظمة والزبون، إلا أن العنصر البشري يعتبر ضروري لتسيير هذه التفاعلات ووجوده أمر مهم جدا.

-التفاعل الآلي: في هذا النوع من التفاعل يسيطر الزبون على عملية التفاعل بطريقة كلية ويديرها بنفسه.

وتعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات احد المتطلبات الرئيسية لبناء وتصميم إستراتيجية التفاعل الآلي كوجود الشبكات السلكية واللاسلكية و المعدات الداخلية والخارجية. وهذا يعني تمكين الزبون من إدارة تفاعلاته مع المنظمة من خلال تقنيات مختلفة مثل الانترنت، البريد الالكتروني، الصراف الآلي....الخ. فاعتماد المنظمات على هذه التقنيات يجعلها تصل إلى اكبر عدد ممكن من الزبائن بتكلفة منخفضة مقارنة بتكاليف الحملات الإعلانية<sup>(5)</sup>.

ولكي تنجح المنظمة في تحقيق التفاعل المطلوب يجب إعطاء الحرية للزبون لاختيار قناة الاتصال التي يفضلها للتواصل مع المنظمة، التعامل معه بصفة شخصية واعتباره شخص مميز وصديق لها، وتحقيق التكامل بين

<sup>1</sup> - Berndt Adele, Herbst Frikkie, Roux Lindie, (2005): *Implementing a customer relationship management programme in an emerging market*, Journal of global business technology, Vol01, N02, P84

<sup>2</sup> - جوزيف ايتش بيوت، جيني تي بويت، مرجع سبق ذكره، ص 149

<sup>3</sup> - Wells John D, William L. Fuerst, Joobin Chooineh, (1999): *Managing information technology for one-to-one customer interaction*, Information and management journal, Vol35, P57

<sup>4</sup> - Ranjit Bose, (2002): *Customer relationship management: Key components for IT success*, Industrial management and Data systems journal, Vol102, N02, P91

<sup>5</sup> - Wells John D, William L. Fuerst, Joobin Chooineh, op cit, P57

مختلف قنوات الاتصال داخل المنظمة، بحيث تكون كل قناة على علم بعلاقة القنوات الأخرى بالزبون. فالزبون ينظر للمنظمة ككتلة واحدة وكل الأفراد يعرفونه جيدا (1).

**4-بناء العلاقة مع الزبون:** بعد التحديد ومعرفة الزبائن وتمييزهم والتفاعل معهم، تأتي مرحلة بناء العلاقة معهم والمحافظة عليهم. فقد أثبتت العديد من الدراسات التسويقية أن معظم الزبائن يجدون صعوبة في التمييز بين خاصيتين أو أكثر في المنتجات و الخدمات، كما انه كلما زادت الخيارات ازدادت معاناة الزبون في تحديد خياراته (2). ولنجاح المنظمة في تقوية علاقتها مع زبائننا يجب عليها أن تحد من هذه المشكلة، من خلال تقديم عروض وبرامج تتناسب وحاجات وتوقعات الزبون وتقترب أكثر نحو الوصول إلى الخيار الأمثل. وهناك بعض الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في ذلك نذكر منها خدمة الزبون والايضاء.

**أولاً-خدمة الزبون:** ان خدمة الزبون تعتبر من الدعائم الأساسية لتقوية العلاقة معه، وعنصر رئيسي لبنائها واستمرارها. وخدمة الزبون قد تأخذ أشكالاً كثيرة، وقد تعني أشياء عديدة بالنسبة للزبون، فقد تكون: إظهار الاهتمام لاستفسارات الزبون، لانجاز السريع للخدمة، عرض المساعدة وقت الحاجة، التحدث معه بأدب ولباقة الاهتمام بشكاويه، العناية الشخصية به (3). وغيرها من الإجابات التي تصب كلها في معنى خدمة الزبون. هذه الأخيرة التي يمكن تعريفها بأنها: كل ما تقوم به المنظمة من اجل مصلحة الزبون، وهي أيضا كل شيء لا تقدم عليه لتعارضه مع مصلحته (4).

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات الزبون وتجعل المنظمة دائما البديل الوحيد لزبائننا الحاليين، والاختيار الأفضل لزبائننا المحتملين بما يحقق لها النجاح والتميز (5). وهي ايضا: اتجاه ايجابي (حسن الاستقبال، الثقة، التعاون، الخبرة)، اهتمام كافي (الانصات للزبون، الجدية في الاخذ باقتراحاته، متابعة رغباته) و أداء عالي (تلبية طلبات الزبائن، أداء العمل بشكل صحيح، تحقيق رضا الزبون) (6). فالخدمة الجيدة للزبون يمكن أن تحقق للمنظمة العديد من المزايا التي من شأنها ان تدعم علاقتها بزبائننا وتقويتها وتجعلها مستمرة ودائمة. والتي من بينها: (7)

-تنمية ولاء الزبون : فكلما تلقى الزبون خدمة جيدة ومتميزة كلما استمر في التعامل مع المنظمة

1 -المتني حسان، (2009) إدارة علاقات الزبائن : [www.elibrary.medi.u.edu.my/books/mal03650.pdf](http://www.elibrary.medi.u.edu.my/books/mal03650.pdf)

2 -المصدر نفسه

3 -رون كار، دوت بلوهويك، (2001) مرشد الأنكيا، خدمة العملاء المتميزة، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص 22

4 -عبد الرحمان توفيق، (2004) منهج مهارات الخدمة المتميزة، أسس الخدمة المتميزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة، مصر، ص 5

5 - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود ابو بكر، (2003) دليل فن خدمة العملاء، ومهارات البيع، الدار الجامعية: القاهرة، مصر، ص 23

6 -العدلوني محمد اكرم، (2002) العمل المؤسسي، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع: بيروت، لبنان، ص 148

7 - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود ابو بكر، المصدر سبق ذكره، ص 34

- جذب زبائن جدد: إن الخدمة الجيدة تؤدي إلى تناقل الأحاديث الايجابية عن المنظمة بين الزبائن، وهذا ينتج عنه إثراء لسمعة المنظمة، مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد دون أن تبذل المنظمة أي جهود ترويجية لذلك.

- تخفيض التكاليف: خاصة تكاليف جذب الزبائن من خلال تخفيض ميزانية الإعلان والوسائل الترويجية الأخرى وأيضا تكاليف إعادة العمل.

- تحسين الأداء المالي: إن الخدمة الجيدة لها تأثير على زيادة حجم النشاط والإنتاجية للمنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن المنظمات ذات الخدمة الجيدة تحقق عائد على الاستثمار يقدر ب 20-38% في المقابل المنظمات التي تقدم مستوى عادي من الخدمات تحقق ما نسبته 7-21% من العائد على الاستثمار<sup>(1)</sup>.

لذا على المنظمات التي تريد بناء علاقات قوية مع زبائنها عليها الاهتمام بخدمتهم من خلال تصميم برامج تعزز ذلك.

**ثانيا- الايضاء Customization:** يعتبر الايضاء من الاستراتيجيات التي تعتمد على بعض المنظمات لتقوية علاقتها مع زبائنها. فهو يشير الى سعي المنظمة لتصميم وتقديم منتج فريد من نوعه وفقا لاحتياجات الزبون ورغباته وبما يتناسب أو يفوق توقعاته، باستخدام أساليب وتقنيات حديثة لضمان تحقيق رضا الزبون وولائه<sup>(2)</sup>. ويعبر الايضاء أيضا على إشباع الحاجات الفريدة والاستثنائية للزبون من خلال تغيير تصاميم المنتجات وبعض مكوناتها لتناسب مع ما يريده الزبون<sup>(3)</sup>.

كما عرف أيضا بأنه: إستراتيجية تحويلية لنظام التصنيع من اجل زيادة مشاركة الزبون، وشخصنة المنتجات بتكاليف مقبولة، أي انه إشباع حاجات متفردة لزبائن معينين<sup>(4)</sup>.

ومن بين المنافع المتحققة من عملية الايضاء<sup>(5)</sup> :

- تحقيق رضا الزبون من خلال دقة وسرعة الاستجابة لطلباته المتغيرة

- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الطلبات المتجددة

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس، (2005)، *التفاوض، استراتيجيات، تكتيكات، ومهارات تطبيقية*، الدار الجامعية: القاهرة، مصر، ص 459

<sup>2</sup> - فؤاد حمودي العطار، بشرى جواد محمد رضا، (2013)، *الايضاء التسويقي وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في تحقيق رضا الزبون، دراسة استطلاعية*

*شركات الصناعة النسيجية في العراق*، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 02، العدد 08، ص 121

<sup>3</sup> - رعد الياس درويشان، درمان سليمان صادق، (2011)، *تصنيف تقنية الايضاء التسويقي في منظمات الأعمال، دراسة تحليلية في معامل السجاد اليدوي في*

*اربيل*، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 09، العدد 04، ص 90

<sup>4</sup> - علي عبود علي حسون الرفيعي، (2011)، *متطلبات تنفيذ نظام الايضاء الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي*

*معمل الألبسة الرجالية في النجف*، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 04، العدد 18، ص 260

<sup>5</sup> - ماجد محمد صالح، احمد علي حسون، يسرى احمد جرجيس، (2010)، *مركزات نظام الايضاء الواسع ومدى توافرها في معمل الألبسة الولادية*

*بالموصل*، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 06، العدد 19، ص 48

-تقوية وتنمية مهارات العاملين من خلال تأديتهم لمهام غير روتينية، مما يخلق لديهم نوع من الإبداع  
-المتابعة الدقيقة لكل التغيرات التي تحدث في البيئة ولاسيما على مستوى الزبائن  
-بناء علاقات قوية وطويلة الأجل مع الزبائن وكسب رضاهم، وتهيئة بيئة عمل أساسها الثقة المتبادلة بين  
المنظمة والزبون<sup>(1)</sup>.

**5-تقييم العلاقة مع الزبون:** في هذه الخطوة تسعى المنظمات الى تقييم علاقتها مع زبائنها ومعرفة مدى  
صلابتها ونجاحها. وتعتمد المنظمة في هذه الخطوة على العديد من المؤشرات التي تساعدها في تقييم  
العلاقة مع الزبون، والتي من أهمها<sup>(2)</sup>:

-تكاليف الحصول على الزبائن: أي تحديد حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة لجذب الزبون، من حملات  
ترويجية وغيرها، مقارنة بحجم إنفاقه على المنظمة.  
-نسبة تحول الزبائن المحتملين إلى زبائن حقيقيين: أي كم عدد الزبائن الذين أصبحوا فعلا زبائن للمنظمة.  
-معدل الاحتفاظ بالزبون: حيث يعتبر هذا المؤشر كدليل قوي على نجاح المنظمة في علاقتها مع الزبون.  
-معدل او حجم المبيعات المتحققة من طرف الزبون: حيث كلما كانت المبيعات في تزايد من طرف الزبون  
دل ذلك على نجاح المنظمة.

-قياس ولاء الزبون: فهذا المؤشر يمثل معيار حقيقي لقوة العلاقة بين المنظمة وزبائنها.

-حصة الزبون: أي معرفة حجم أو نسبة المنظمة من إجمالي ما أنفقه الزبون على منتجات خلال فترة  
زمنية معينة.

إن استعمال هذه المقاييس تساعد المنظمات كثيرا في تقييم العلاقة مع الزبون وتحديد معالمها ومعرفة درجة  
قوتها وإمكانية المواصلة فيها، وتعديل كل الجوانب التي بإمكانها التأثير على هذه العلاقات.

من خلال ما تقدم في هذا المبحث نستنتج أن إدارة العلاقة مع الزبون لا تتم بشكل تلقائي وإنما على  
المنظمة إتباع مجموعة من المراحل والخطوات التي من شأنها ضمان النجاح في بناء علاقات قوية وطويلة  
الأجل مع الزبائن خاصة الأكثر ربحية. ولتحقيق ذلك لا بد للمنظمة من توفير مجموعة من العوامل التي  
تضمن لها النجاح. وهذه العوامل أو المحددات سوف يتم التطرق لها بالتفصيل في الفصل الموالي.

<sup>1</sup> -احمد عبد الوهاب داود آل يحي، (2006) *فلسفة الابصاء الواسع منهج عملياتي حديث*، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، العدد 02، ص

68

<sup>2</sup> -درمان سليمان صادق، المصدر سبق ذكره، ص175

### خلاصة الفصل

لقد اهتم هذا الفصل بتوضيح كل الجوانب المتعلقة بمفهوم إدارة علاقة الزبون. فقد كان المبحث الأول مخصصا لإبراز مراحل تطور المفهوم التسويقي وصولا الى مفهوم إدارة علاقة الزبون، كما تم التطرق فيه أيضا إلى مفهوم التسويق بالعلاقة واهم أبعاده، باعتباره المنطلق الأول لإدارة علاقة الزبون واحد أهم محدداتها، فبدون التوجه العلائقي للمنظمة لن تستطيع النجاح في بناء علاقات قوية مع زبائنها فالمبادئ التي يركز عليها تمثل دعائم أساسية لاستمرار العلاقة مع الزبون، والتي تشمل الثقة، الالتزام، رضا الزبون على العلاقة، التفاعل المشترك وشخصنة العلاقة. أما المبحث الثاني فقد استعرض مفهوم إدارة علاقة الزبون التي تعتبر فلسفة وإستراتيجية عمل تهدف من خلالها المنظمة لبناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنها من خلال التفاعل والتواصل معهم باستمرار والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بما يحقق لهم قيمة عالية وربحية للمنظمة. وكذلك توضيح أهمية بناء علاقات جيدة مع الزبائن والفوائد التي تجنيها المنظمة والزبون معا جراء هذه العلاقة. فيما تناول المبحث الثالث تحليل ديناميكية إدارة علاقة الزبون وتبيان أن هذه الأخيرة لن تتجح المنظمات في تنفيذها دون معرفة مراحلها وكيفية التعامل مع كل مرحلة، وأيضا أهم الخطوات الأساسية لضمان التنفيذ الناجح لهذه الإستراتيجية وان تسعى المنظمات إلى التسيير الجيد لعلاقتها مع الزبون لأنها مفتاح للتميز التنافسي.

# الفصل الثاني

العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون

## تمهيد:

لقد فرضت التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية على المنظمات باختلاف أنواعها أن تعمل جاهدة لتأسيس وبناء علاقات قوية مع زبائنهم. هذه العلاقات التي أصبحت السمة الأساسية لتعاملاتها معهم من أجل ضمان بقائها واستمرارها في السوق.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في الفصل السابق فإنه لكي تحقق المنظمة الهدف المرجو من تنفيذ إدارة علاقة الزبون، لا بد لها من امتلاك وتوفير عدة عوامل التي من شأنها أن تضمن لها النجاح في التطبيق والتي من أهمها: العوامل التكنولوجية التي تركز على اعتماد التقنيات والتكنولوجيات الحديثة للتفاعل مع الزبون وجمع المعلومات عنه، مما قد يعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجاته. العوامل التنظيمية والتي تشمل التركيز على مبدأ التوجه نحو الزبون وإبداء الاهتمام الجدي بذلك والعمل على فهم سلوكياتهم ورغباتهم، مع ضرورة السعي نحو بناء علاقات قوية معه والمحافظة عليها لأطول مدة. كذلك تهيئة مناخ تنظيمي مناسب من التزام الإدارة العليا وهيكل تنظيمي مناسب ومورد بشري كفؤ. والعمل على الممارسة إدارة معرفة الزبون التي تعتبر بمثابة رافعة إستراتيجية لإدارة علاقة الزبون.

وبناء على ذلك فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق لمختلف هذه العوامل والتي يطلق عليها بعض الباحثين المحددات أو مفاتيح النجاح الأساسية لتطبيق إدارة علاقة الزبون لكن كلها تضم نفس العناصر والمكونات. لذلك قسم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، خصص المبحث الأول لتوضيح العوامل التكنولوجية والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه للعوامل التنظيمية المتمثلة في التوجه نحو الزبون، الالتزام الإداري وإدارة معرفة الزبون. بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عامل خاص بالتوجه العلاقي للمنظمة والذي تم تناوله بالتفصيل في الفصل السابق ضمن مبحث التسويق بالعلاقة.

## المبحث الأول: العوامل التكنولوجية كمطلب أساسي لإدارة علاقة الزبون

عندما يتعلق الأمر بكيفية تنفيذ أو تطبيق إدارة علاقة الزبون، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دوراً أساسياً وحيوياً في تمكين المنظمات من تحقيق أقصى ربحية ممكنة من خلال الاستهداف الجيد للقطاعات السوقية. فالمدخل التكنولوجية الجديدة التي تتطوي على استخدام قواعد ومستودعات البيانات وكذلك التقريب عنها هي التي تساعد المنظمات على زيادة قيمة ما تقدمه للزبون، دون أن ننسى الأدوات الأخرى مثل الانترنت ومراكز الاتصال التي لها هي الأخرى دور كبير في تحسين العلاقة وتوطيدها بين المنظمة والزبون. لذلك سنتناول في هذا المبحث أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم إدارة علاقة الزبون، وكذلك أهم الأدوات التكنولوجية المستعملة لإدارة علاقة الزبون. لكن قبل ذلك يجب الإشارة أولاً لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيرها من المصطلحات لم تخص بتعريف أو مفهوم موحد. فقد اختلف الباحثون الممارسون في تحديد مفهوم موحد لها، وهذا يرجع لوجهة نظر كل واحد منهم، لكنهم اتفقوا في بعض النقاط التي أصبحت مشتركة وتجمع وجهات نظرهم كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها خصائص مميزة تجعلها تشكل ركيزة أساسية في عمل المنظمات.

### 1- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها تلك الأنشطة التي تساهم في جعل المعلومات مرئية، ثم القيام بمعالجتها وتخزينها ونقلها بطرق إلكترونية<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها عبارة عن الأجهزة المادية والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصالات والموارد البشرية التي تستخدمها المنظمة لجمع وتصنيف وتحليل وتوزيع البيانات للحصول على معلومات قيمة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق أهداف المنظمة وتقوية علاقتها بزيائنها<sup>(2)</sup>. وقد عرفت أيضاً بأنها: مزيج من المقومات المادية للحواسيب والبرامج، التي تستخدم لمعالجة البيانات بطريقة ما للحصول على معلومات يمكن أن نستخدمها في أداء الأعمال، كما أنها تعبر عن الاستخدام والاستثمار المفيد

<sup>1</sup>-طرشي محمد، تقروت محمد، (2011): أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية ، الملتقى الدولي الخامس حول الرأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، ص 03.

<sup>2</sup>-سما ساهر أنطوان ميرزا، (2013): تأثير مكونات تقنية المعلومات في إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة مدرء شركة تعبئة الغاز ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 97، ص 227

لمختلف أنواع المعرفة، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي بدورها تقودها للمعرفة، وجعل هذه المعلومات متاحة للمستخدمين منها وتبادلها وإيصالها بالسرعة والفاعلية المطلوبة لأداء الأنشطة<sup>(1)</sup>.

وهناك من عرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: تلك التكنولوجيا الناتجة عن تعاضد وتداؤب بين تكنولوجيا معالجة المعلومات المتمثلة في الحاسوب وغيرها وتكنولوجيا الاتصال متمثلة في وسائل نقل المعلومات<sup>(2)</sup>.

في حين يرى البعض بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة من الأجهزة الرقمية والتناظرية الإلكترونية مثل الهواتف (الثابتة والنقالة) وأجهزة الكمبيوتر ووسائل الإعلام الإلكترونية مثل الفيديو والانترنت. وهي كل الأدوات التي تسهل عملية الاتصال ونقل المعلومات وتبادل المعارف من خلال الوسائل الإلكترونية. وهي أيضا: مجموعة متنوعة من الأدوات والموارد التكنولوجية المستخدمة للتواصل، خلق، نشر، تخزين وإدارة المعلومات وتبادلها بالوسائل الإلكترونية، تسمح لمستخدميها بتحسين فعالية أعمالهم<sup>(3)</sup>. من خلال كل هذه التعاريف يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي عبارة عن تركيبة وتوليفة من الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تستخدم لجمع المعلومات وتخزينها ونشرها ومشاركتها بين الأفراد من أجل تحسين فاعلية أداء الأنشطة المختلفة للمنظمة. إذا يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشمل العديد من المكونات التي تكمل بعضها البعض من أجل الرفع من قدرات المنظمات على تحقيق أهدافها. وفي ما يلي شرح مختصر لهذه المكونات.

## 2- مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل البنية التحتية التي يجب أن تتوفر لدى المنظمات لضمان وتحقيق الاستمرار في بيئة أعمال أصبح البقاء فيها مرهون بقوة التكنولوجيا التي تملكها المنظمة. ومن أهم هذه المكونات نذكر<sup>(4)</sup>:

<sup>1</sup> -جمانة زياد الزعبي، (2015): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر، ص 36.

<sup>2</sup> -محمد زرقون، زينب شطبية، (2013): تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في مدينة ورقلة، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، ص76.

<sup>3</sup> -سعد فرح حمادي، (2016): مستوى استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في صناعة الخدمات الفندقية (دراسة تطبيقية)، مجلة كلية التراث، جامعة النهرين، العراق، العدد 20، ص 92.

<sup>4</sup> -غسان قاسم دواء اللامي، (2013): تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد خاص لمؤتمر الكلية، ص 10-11.

**2-1- الأجهزة (الجانب المادي):** تشكل أجهزة الحاسوب الأساس المادي لتكنولوجيا المعلومات لأن المكونات الأخرى لا تشتغل دون وجود أجهزة الحاسوب وملحقاتها. فالجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يستخدم في أنشطة إدخال ومعالجة وإخراج البيانات وهو يضم خمسة أجزاء أساسية هي: وسائل إدخال البيانات، وحدة المعالجة المركزية، وسائل التخزين، وسائل الإخراج ووسائل الاتصال ومع الثورة التي حدثت في مجال الحواسيب ووسائل الاتصال، أصبح الحاسوب يحتل أهمية كبيرة في معالجة المعلومات وتخزينها واستردادها وقت الحاجة.

**2-2- البرمجيات:** هي عبارة عن برامج الحاسوب التي تتحكم وتسيطر على عمل المكونات المادية وتتولى مهام تطبيقات أخرى. ولقد أصبحت البرمجيات من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لما لها من دور في توجيه الحاسوب لقراءة وخرن وإخراج البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة، ولقد اجتهد الكثير من الباحثين لتطوير برمجيات تحاكي العقل البشري في التفكير التي عرفت فيما بعد بالذكاء الصناعي.

**2-3- شبكات الاتصال:** وهي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها البعض بوسائط تتيح للمستخدمين إجراء عمليات الإرسال والاستقبال للمعلومات. ومن أهم الشبكات المستعملة نجد:

**الانترنت:** وهي الأساس التي تعتمد عليه باقي الشبكات و لا يتم الاتصال وتبادل المعلومات بدونها فهي تعمل على تبادل كل أشكال البيانات الرقمية، منها النصوص، الصور، الصوت، الرسوم، البرامج وغيرها<sup>(1)</sup>.

**الانترانت:** وهي شبكة اتصالات داخلية تربط بين الموظفين والأقسام داخل المنظمة، فهي تساعد على مشاركة المعلومات والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة بشكل فعال وسريع وتعمل على تقليل الجهد والتكلفة، كما أنها تعتبر وسيلة فعالة للتدريب ونشر المعرفة المتعلقة بالعمل ومنتجات المنظمة<sup>(2)</sup>.

**الإكسترانت:** تستخدم لربط فروع المنظمة معاً، كما أنها تربط شركاء العمل وأطراف أخرى وهي تعتمد على شبكة الانترنت لتشغيلها. ومن أكثر الأطراف الخارجية التي ترتبط المنظمة بهم عن طريق شبكة الإكسترانت هم الزبائن المهمين والموردين أو المجهزين الذين لهم علاقة قوية مع المنظمة.

**2-4- قواعد البيانات:** وهي تشكل الوعاء الذي يحتوي على مجموعة من الملفات المخزنة على أجهزة

الحاسوب، حيث تشكل المادة الخام (البيانات الأولية) التي يتم معالجتها وتخزينها واسترجاعها للوصول إلى المعلومات والمعارف المفيدة، فهي مجموعة متكاملة من البيانات المخزنة على شكل جداول مترابطة ببعضها

<sup>1</sup> المصدر نفسه، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> خضر مصباح طيطي، (2012): إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان الأردن، ص ص 45-46.

البعض بعلاقات تبادلية. وهذه القواعد تساعد على توفير الوقت والتكلفة وسهولة تداول المعلومات بين المستخدمين، كما أنها تضمن أمن وسلامة البيانات المخزنة فيها مما يسهل فرصة استرجاعها في أي وقت<sup>(1)</sup>.

**2-5- المورد البشري:** يعتبر المورد البشري الجزء الأهم في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فبدونه لا تشتغل هذه الأخيرة. ويعد تطوير المهارات والكفاءات من إحدى المتطلبات الرئيسية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالمورد البشري هو المسؤول عن إدارة وتشغيل مكونات تكنولوجيا المعلومات وهناك صنفان من الموارد البشرية. فالصنف الأول يمثل الأغلبية في المنظمة وهم المستخدمون النهائيون الذين يتعاملون مع البرامج والتطبيقات كمستفيدين منها دون الخوض في عمليات برمجتها، والصنف الثاني هم المختصون في تصميم البرامج على اختلاف أشكالها. فقد أصبح اليوم يقاس تفوق المنظمات بمقدار ما تملكه من كفاءات ومهارات وخبرات التي أصبح يطلق عليها بالرأس مال الفكري<sup>(2)</sup>.

### 3- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لإدارة علاقة الزبون

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساعدة في دعم إدارة علاقة الزبون ببعض الخصائص أهمها<sup>(3)</sup>:

**3-1- التفاعلية:** إن التفاعلية تعني وظيفة الحوار بين الفرد والمعلومات الموردة من طرف آلة. أي أن التفاعلية هي العلاقة بين طرفين، الزبون من جهة، والمنظمة أو الآلة من جهة أخرى، والتي قد يختلف شكلها (مسجل صوتي، موقع ويب، شبك أوتوماتيكي... إلخ) فتفاعلية فرد-آلة تنتج عنها معلومات يمكن تخزينها في الذاكرة (الدماغ من جهة، والبطاقة الرقمية من جهة أخرى) وهي شكل جديد لتبادل المعلومات في عصر قواعد البيانات، هذا التبادل المبرمج مسبقا يشترط رد الفعل ومتابعة العلاقة، إن التفاعلية تسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة لكل تغيير يحدث للزبون.

**3-2- التواصلية:** وتعني بها قدرة التكنولوجيا على تحقيق الربط بين شبكة الحوار لمجموعة من الآلات التي تستعمل بروتوكولات الاتصال، كما أنها تعبر على قدرة التبادل للمعلوماتية داخل المنظمة أو بين فروعها أو الأطراف الخارجية الأخرى، من خلال استعمال رسائل يتم الاتفاق على شكلها أو تشفيرها، مما يساعد على التبادل المتكرر للمعلومات مثل الفواتير، الطلبات خاصة مع الزبائن والموردين.

**3-3- كلية الحضور:** أي أن التكنولوجيا غير محددة لا بمكان و لا بزمان، فالإنترنت سهلت الوصول إلى كل شيء ومهما يكن الوقت والمكان، كذلك المسجل الصوتي يجيب على أسئلة الزبون بدون أي ضغوط وقتية، والبنوك والشبابيك الآلية التي تسمح للزبون بإجراء الصفقة وإتمامها دون ضغوط (المكان والزمان).

<sup>1</sup> -جمانة زياد الزعبي، المصدر سبق ذكره، ص ص 42-43.

<sup>2</sup> -غسان قاسم دواء اللامي، المصدر سبق ذكره، ص 14.

<sup>3</sup> - Alard Pierre, Dirringer Damien, Op, Cit, P P 33-34.

**3-4-الفورية:** وهي قدرة تكنولوجيا المعلومات على معالجة المعلومة وتنفيذ التعليمات في الوقت الحقيقي، فالتكنولوجيات الرقمية تتطلب الفورية، كذلك تساعد هذه الأخيرة على تحليل سلوك الزبون وتصرفاته في الوقت الحقيقي.

**3-5-التقارب:** حيث تمثل التكنولوجيات الحديثة وسائل للتقرب من الزبون، كما يعتبر تعدد الوسائط في حد ذاته شكلا من أشكال التقارب (مثل المزج بين الأصوات، الصور، النصوص في نفس الدعامة). فهذا ما نلاحظه من خلال الاندماج الذي حدث بين الهاتف والتلفزيون والراديو مع المعلوماتية.

**المطلب الثاني: مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في إدارة علاقة الزبون.**

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساعد كثيرا في تحسين العديد من الجوانب في حياة المنظمات والمجتمع، وأصبحت كل المنظمات تسعى جاهدة لإدخالها في أنشطتها لتحقيق النجاعة والكفاءة وهذا لما تحققه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من فوائد ولما لها من مزايا في تحسين فاعلية المنظمة.

### **1-مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنذ ظهورها والتطورات التي حصلت فيها، ساعدت كثيرا المنظمات ومكنتها من تحقيق العديد من المزايا والفوائد لعل أبرزها ما يلي<sup>(1)</sup>:

**1-1-زيادة المبيعات والأرباح:** حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة المبيعات من خلال مساعدة المنظمة على التعرف على احتياجات ورغبات زبائنها والعمل على إشباعها، مما يترتب عليه زيادة في ربحية المنظمة، خاصة في ظل انخفاض تكلفة استخدام هذه التكنولوجيات التي لها دور كبير في ذلك نظرا للخصائص التي تتمتع بها.

**1-2-الحصول على المزايا التنافسية:** إن العديد من المنظمات تعتمد كثيرا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لخلق ميزة تنافسية وتحسين وضعها وموقعها في السوق، وهذا من خلال تصميم برامج وتطبيقات جديدة تمكنها من المنافسة بصورة فعالة في بيئتها.

**1-3-تحسين الجودة:** فمن خلال التبادل الإلكتروني الذي تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بإمكان المنظمات القيام بإصدار أوامر للموردين إلكترونيا أو إبرام صفقات أو حتى الاتصال بالزبائن والتعرف على تفضيلاتهم والاستجابة لها. واستخدام هذا التبادل سيحسن من الجودة ويقلل من الأخطاء بسبب تخفيض

<sup>1</sup> بلقيوم صباح، (2013): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينية، الجزائر، ص ص 135-136.

الإجراءات لعقد الصفقات، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد في تحسين جودة مختلف المخرجات وكذلك التصاميم.

#### 1-4- تخفيض التكلفة: إن أهم فائدة حققتها المنظمات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات هي انخفاض

التكاليف الذي مس العديد من الجوانب داخل المنظمة، من تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية إلى استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون وتنفيذ حسب الطلب. وكل هذا كان له اثر غير مباشر في تلبية حاجات ورغبات الزبون.

#### 1-5- تدعيم عملية التنسيق بين الأقسام: لقد مكنت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من زيادة قدرة التنسيق بين

أقسام المنظمة وبينها وبين فروعها المنتشرة جغرافيا، الأمر الذي أدى إلى تقليل تكاليف المقابلات الشخصية التي تتطلب التنقل من مكان لآخر، فضلا عن الوقت المستغرق لذلك، وهذا من خلال ما توفره الشبكات المحلية والعالمية من إمكانية ربط الحواسيب مع بعضها البعض<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت أيضا في<sup>(2)</sup>:

- ✓ تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية وزيادة القدرة على الابتكار
- ✓ توفير المعلومات المناسبة وبالوقت المناسب، ومواجهة التهديدات الخارجية
- ✓ تحسين وتنشيط حركة الاتصالات، ودعم عملية اتخاذ القرار
- ✓ المساهمة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة

إن الفوائد التي جننتها المنظمات من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كانت آثارها واضحة على أدائها. لذلك أصبحت تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية كبيرة لدى المنظمات في مختلف الأنشطة، و لا سيما على مستوى النشاط التسويقي الذي أصبح يعتمد كثيرا على هذه التكنولوجيات لإنجاز المهام خاصة التفاعل والتواصل مع الزبائن.

#### 2- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لإدارة علاقة الزبون

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت اليوم تمثل أحد أهم العوامل المساهمة في تكوين وتطوير العلاقات مع مختلف الأطراف ولا سيما الزبائن. وعند التحدث عن إدارة علاقات الزبائن فإنه لا يمكننا تجنب تبيان أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجازها. ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية<sup>(3)</sup>:

<sup>1</sup> محمد جبار الصانع، ( 2015): إمكانية تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمصدر للميزة التنافسية، دراسية ميدانية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، ص170.

<sup>2</sup> طرشي محمد، تقرورت محمد، المصدر سبق ذكره، ص 05.

<sup>3</sup>Thompson Bob, (2004) : *What is CRM*, [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com) pp 36-39.

- ✓ لقد كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير وبارز في تحويل عالم التسويق إلى وحدة صغيرة، الأمر الذي سهل عملية تكوين وإنشاء العلاقات ما بين المنظمات والزبائن.
  - ✓ مكنت تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنظمات من إدارة البيانات المطلوبة لفهم الزبائن، ومن ثم صياغة استراتيجيات فعالة للمحافظة عليهم.
  - ✓ ساعدت المنظمات على جمع وتبويب البيانات الضرورية لتحديد اقتصاديات جذب الزبائن.
  - ✓ تسمح أيضا بقياس معدلات الاحتفاظ بالزبون كميًا، وكذلك القيمة العمرية له.
  - ✓ تشخيص وتحديد أسباب تسرب الزبائن وتطوير إجراءات تصحيحية لتحسين حالة الاحتفاظ بالزبون
  - ✓ المساهمة في تقديم خدمات أفضل للزبائن في الوقت المناسب خاصة من خلال مواقع الويب وكذلك مراكز الاتصال.
  - ✓ بإمكان زبائن المنظمات متابعة عروضها من خلال مواقعها الإلكترونية، مما يتيح للزبائن القدرة على تحديد العروض التي يريدونها، مما يسهل على المنظمات الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم.
  - ✓ ضمان التواصل والتفاعل المستمر بين المنظمة وزبائنهم.
- إن استخدام هيكل فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يتيح المجال أمام كل منظمة لتحقيق الكثير مقابل تكلفة منخفضة، فهو يوفر فرص تسويقية جديدة للمنظمة، كما أن تكنولوجيا المعلومات لا تمثل فقط نوعا من الارتباط بالنظم المعلوماتية وإنما هي جزء من فلسفة المنظمة الموجهة نحو بناء علاقات طويلة مع الزبائن، لذلك فإن نجاح إدارة علاقة الزبون يعتمد على تطوير واستخدام تكنولوجيات مناسبة.

### المطلب الثالث: الأدوات التكنولوجية لإدارة علاقة الزبون

إن التطورات التكنولوجية أتاحت للمنظمات العديد من الأدوات لبناء وتوطيد علاقتها مع زبائنهم وتحسين الفهم لمتطلباتهم واحتياجاتهم وكذلك لضمان التواصل والتفاعل معهم باستمرار، ومن أبرز هذه الأدوات نجد:

#### 1- قواعد البيانات:

لقد أصبحت قواعد البيانات تمثل المحور الأساسي والرئيسي لنجاح التسويق، فهي الوعاء أو الخزان الذي يحتوي على جميع المعلومات التي تريدها المنظمات وفي مختلف المجالات، ولقد عرفت قواعد البيانات بأنها مجموعة من البيانات المتعلقة بموضوع معين أو تخدم غرضا ما وتكون مرئية ومرتبطة بطريقة يسهل الوصول إليها. كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الجداول المترابطة التي تستعمل لتخزين البيانات مع إمكانية استرجاعها عند الضرورة وتعديل محتوياتها وتحديثها واستخراج التقارير المختلفة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> زكريا أحمد عزام، نضال محمود الرمحي، (2012): تطبيقات الحاسوب في التسويق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 28.

أما قاعدة البيانات الزبائن فهي عبارة عن مجموعة ملفات محفوظة في الحاسوب تتضمن بيانات مترابطة مع بعضها البعض، حيث يتم من خلالها الحصول على المعلومات بأشكال مختلفة وعادة ما تتألف المعلومات من بيانات تم تجميعها حول الزبائن الحاليين والمرقبين حيث تستخدم هذه المعلومات لتحديد القطاعات السوقية الملائمة، واستهداف الأسواق وتسجيل استجابات السوق للحملات الترويجية الخاصة بالمنظمة. ومنه فإن قاعدة البيانات هي أداة تخزين وتبويب وإدارة البيانات للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة<sup>(1)</sup>.

ومن بين أهم استخدامات قاعدة بيانات الزبائن نجد<sup>(2)</sup>:

- تحديد العملاء المرتقبين : حيث يمكن للمنظمة من خلال ما تجمعها من بيانات عن الأفراد أن تبني قاعدة بيانات تستطيع من خلالها تحديد الزبائن المحتملين، ومما يتيح لها امكانية الاتصال بهم عن طريق البريد أو الهاتف أو الاتصال الشخصي وتحويلهم إلى زبائن دائمين.
- تحديد الزبائن الأكثر أهمية : حيث تستطيع المنظمة من خلال قاعدة البيانات الزبائن أن تعرف زبائنها الأكثر أهمية وربحية من خلال حجم مشترياتهم.
- تعميق ولاء الزبائن : يمكن المنظمة أن تنمي اهتمامات الزبائن وذلك بالتركيز على تفضيلاتهم وإرسال الهدايا المناسبة لهم وتقديم الخصومات في الأوقات المناسبة
- تنشيط المبيعات : حيث تساعد قاعدة البيانات على معرفة العادات الشرائية للزبائن وسلوكياتهم وبالتالي سوف يساعد ذلك المنظمة على إرسال بطاقات تهنئة في الأعياد بهدف تحفيز وتنشيط حركة المبيعات.
- ومن أهم تقنيات قواعد البيانات التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة علاقة الزبون، نجد مستودعات البيانات والتقيب على البيانات

### 1-1-1- مستودعات البيانات (data warehouses)

يعد مستودع أو مخزن البيانات من المصطلحات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات فهو يمثل مجموعة من المعلومات التي تم جمعها من مختلف قواعد البيانات العملية التي تدعم فعاليات تحليل النشاط واتخاذ القرارات. كما أنه عبارة عن عملية دمج للبيانات من قواعد بيانات متعددة ضمن قاعدة بيانات واحدة. بالإضافة إلى أنه يمكن اعتباره قاعدة مستقلة للبيانات المنتقاة والمستخلصة من مجموعة من قواعد بيانات المنظمة والبيانات الخارجية المختومة بالزمن وتكون للقراءة فقط وتستخدم لدعم قرارات الإدارة وتحليل الاستجابات<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> -شير عباس العلق، (2016): *الاستراتيجيات التسويقية في الانترنت*، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 102.

<sup>2</sup> -زكريا أحمد عزام، نضال محمود الرمحي، المصدر سبق ذكره، ص 158.

<sup>3</sup> -محمود جاسم الصميدعي، درمان سليمان صادق، (2012): *استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية في ظل نكاء الأعمال*، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 23-26 أبريل، ص 535.

كما يمكن تعريف مستودعات البيانات بأنها مخازن تشمل على بيانات مهيكلة ويفترض بها أن تكون متكاملة وتستند إلى مرجعية مشتركة، حيث تكون هذه البيانات مؤرخة والجديدة منها لا تحل مكان القديمة لكنها تضاف إليها وتحافظ على تاريخها ويكون الوصول إليها سهلاً<sup>(1)</sup>.

وتتميز مستودعات البيانات عن قواعد البيانات المنظمة بأنها قاعدة مستقلة عن قواعد بيانات نظم المعاملات اليومية، وتخزن فيها البيانات بشكل تفصيلي بعد تحديدها بالزمن أو قد تكون ملخصة أو مجمعة وفق أساس ثابت، كما أنها تعتبر انعكاس لقواعد بيانات المنظمة ككل وليس لوظيفة معينة وتضم المعلومات الإستراتيجية المرتبط بتاريخ معينة، ولا تتم عملية الحذف والتصحيح على بيانات المستودع وتكون للقراءة فقط. كما أن مخرجات مستودع البيانات لا تستخدم لدعم القرارات فقط، بل يمكن أن تستخدم لتحليل الاستجابات لما بعد تطبيق القرارات ومعرفة أثرها، وهذا مطبق بشكل كبير في استجابات الزبائن على السياسات التسويقية للمنظمة.<sup>(2)</sup>

وتكمن أهمية مستودعات البيانات بالنسبة لإدارة علاقة الزبون في أنها تدعم رؤية متكاملة عن الزبائن، كما أنها تقدم بيانات دقيقة ومتكاملة من مصادر مختلفة مثل: المعاملات، بيانات التفاعل، والبيانات الديموغرافية والسلوكية. فعملية تجميع البيانات حول الزبائن هي عملية مشتركة بين كل الأطراف التي لها علاقات تفاعلية مع الزبائن. فقد أصبحت هذه العملية معقدة وصعبة مع التطور الذي تشهده بيئة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات. فالمعلومات حول الزبائن تتجدد بسرعة كما أن هذا التطور أدى إلى زيادة متطلبات الزبائن وتنوع احتياجاتهم.

إن البيانات التي يتم دمجها في مستودع البيانات تأتي من كل أنماط إدارة علاقة الزبون التشغيلية منها والتحليلية والتعاونية هذه الأنماط التي تم شرحها سابقاً في الفصل الأول. لذلك فإن مستودع البيانات يمثل محور الربط بين كل نمط من هذه الأنماط. ويتم الاستفادة منه من قبل كل طرف له تفاعل مع الزبائن حسب احتياجاته. مثل مدير الإنتاج، المسوق، موظف مركز الاتصال... إلخ فكل فرد بإمكانه الوصول إلى نفس المصدر المعلومات. فمدير الإنتاج يركز اهتمامه على مبيعات منتجاته حسب المنطقة وفترة وفي هذه الحالة غالباً ما يستعين بمخازن البيانات. كما أن المسوق تكون لديه رؤية واضحة عن فاعلية الحملة الإعلانية وتعديلها إذا لزم الأمر ذلك. أما موظف مركز الاتصال بإمكانه الحصول على معلومات أكثر شمولية عن الزبائن الذين يتواصلون معه<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> Jean Louis Descharreaux, Pierre Suzet Charbonnel, (2000) : *Le Modèle Client/ Savoir, Les Deux Moteurs De L'entreprise*, Dunod, Paris, France, P47

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدي، درمان سليمان صادق، المصدر سبق ذكره، ص 535.

<sup>3</sup> نجاح بولودان، (2012): دور مستودعات البيانات في تحسين إدارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال

واققتصاد المعرفة، كلية اقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 23-26 أبريل، ص ص 915-916.

إن مستودعات البيانات تمثل أداة فعالة للمنظمات لأن من خلالها تستطيع دراسة وتحليل سلوك الزبائن ومعرفة نسبة التسرب لديها وكذلك معدل الاحتفاظ بهم، وهذا لما تحتويه من بيانات كثيرة ومتنوعة عن الزبائن وخلال فترة طويلة من الزمن، الشيء الذي سيساعدها على التعرف على التطورات التي تحدث في رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على الاستجابة لها.

### 1-2-التنقيب عن البيانات (Data Mining):

لقد عرفت عملية التنقيب عن البيانات بأنها عملية تحليلية لتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة يمكن استخدامها لزيادة أداء المنظمة، من خلال بناء نماذج رياضية تساعد المنظمات على اتخاذ القرارات أفضل. فهي عبارة عن استكشاف وتحليل كميات كبيرة من البيانات لغرض الحصول على علاقات ونماذج خفية تساعد في استخلاص المعلومات المفيدة والمساعدة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تمس أداء المنظمة<sup>(1)</sup>.

كما تم تعريف عملية التنقيب عن البيانات بأنها تحليل مجموعات كبيرة من البيانات للبحث عن علاقات محتملة وتلخيص البيانات في أشكال جديدة لتكون مفهومة ومفيدة لمستخدميها. وتساعد أصحاب القرار وتتنبأ بالسلوك المستقبلي<sup>(2)</sup>.

في حين يرى البعض أن التنقيب عن البيانات هو مجموعة من التقنيات والتطبيقات الخاصة بفحص البيانات التفصيلية المخزنة في مستودع البيانات بشكل متكامل لغرض استكشاف الأنماط الخفية فيها والحصول على المعلومات والمعرفة لغرض دعم القرارات الإدارية<sup>(3)</sup>.

وكما أنها عرفت بالعملية التي تقوم بتطبيق البيانات وتحليلها وإيجاد روابط بينها من أجل فهمها للوصول إلى معنى الصحيح لها، وبالتالي تساعد في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات وفهم السلوك المستقبلي للزبون<sup>(4)</sup> ومن استخدامات التنقيب عن البيانات في إدارة علاقة الزبون ما يلي<sup>(5)</sup>:

-استقطاب (جذب) الزبون: في المرحلة الأولى لجذب الزبون يلجأ المسوقون مباشرة إلى تطبيق أساليب التنقيب عن البيانات لاكتشاف الخصائص التي تتنبأ باستجابة الزبون للعروض والبرامج الاتصالية (مثل الكتالوجات).

<sup>1</sup> زكريا مالك الدوري، داليا عبد الحسين أحمد، ( 2007): دور تنقيب البيانات Data Mining في زيادة أداء المنظمة (دراسة تحليلية في المصرف الصناعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، ص44

<sup>2</sup> سيف الدين عثمان فتوح، الشفيق جعفر محمود، ( 2014): التنقيب في البيانات واتخاذ القرار ، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 03، ص 04

<sup>3</sup> حسن عثمان محمد توفيق، ( 2006): استخدام تقنيات إدارة مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية نموذج مقترح على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث في الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 132.

<sup>4</sup> Brian Woolf, (1999) , op cit, P125.

<sup>5</sup> العلاق بشير عباس، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال مدخل تسويقي، المصدر سبق ذكره، ص ص 310-311

وفي المرحلة الثانية يقوم المسوقون بمطابقة خاصيات الزبائن مع خاصيات العرض لتحديد واختيار الزبائن الأقدر على الاستجابة للعرض الجديد أو الجهد الاتصالي.

- الاحتفاظ بالزبون: يساعد التنقيب عن البيانات في تشخيص بيانات أولئك الزبائن الذين يساهمون في تعزيز ربحية المنظمة والذين في نفس الوقت قد يتحولون إلى المنافسين. كذلك من هذه البيانات تستطيع المنظمة استهداف هؤلاء الزبائن بتقديم عروض خاصة أو حوافز مادية وبذلك توسع من قاعدة زبائنهم وتحفظ بهم لنفسها.

- استبعاد الزبون: إن حساب ربحية الزبون بناء على فترة تعامله مع المنظمة من خلال القيمة المالية والتي تعبر عن قيمة الدخل المستقبلية من عملية الاحتفاظ بالزبون، فإن الزبائن الذين تكبر تكاليف المنفقة عليهم مقارنة بعوائدهم يجب استبعادهم لأنهم يمثلون عبئا معلوماتيا على المنظمة، حيث تتراكم ملفات معلوماتية عنهم دون أن يكون لهم عائد للمنظمة.

وبصفة عامة فإن قواعد البيانات خاصة مستودعات البيانات و التنقيب عن البيانات هما أداتان تكملان بعضهما البعض في سيرورة فهم الزبون وتوقع سلوكاته وتقديم أفضل العروض التي تقود إلى تحقيق ولائه. فمستودعات البيانات هي ذاكرة المنظمة فيما يخص الزبون و التنقيب عن البيانات هي ذكاء المنظمة الذي تستعمله مع زبائنهم.

## 2- الانترنت

تعد من أهم الاكتشافات التكنولوجية في العصر الحالي. فقد أحدثت تغييرات جوهرية في مختلف المجالات وخاصة في المجال التسويقي. وقد عرفت الانترنت بأنها شبكة اتصال عالمية تربط بين عدد غير محدود من الحاسبات عن طريق الأقمار الصناعية في جميع أنحاء العالم. كما أنها عبارة عن اتصال مجموعة من الحاسبات الإلكترونية من خلال شبكة اتصال متعددة يطلق عليها ( net work )، أو أي وسيط لنقل المعلومات التي يتشارك فيها المنظمات والأفراد<sup>(1)</sup>.

لقد تنامي وتعاظم دور وأهمية الانترنت كوسيلة اتصال تفاعلية، فقد أصبحت المنظمات تعتمد عليها كثيرا للتواصل مع جميع الأطراف التي لها معها مصلحة، من خلال تقديم عروض ومعلومات عنها عبر الشبكة وكذلك الاتصال بزبائنهم الحاليين والمحتملين. وفي نفس الوقت لم يعد الزبون مضطرا للذهاب إلى المحلات أو أماكن تقديم الخدمة للحصول على ما يريده، فقد أتاحت له شبكة الانترنت فرصة الحصول على ما يريده وهو في مكانه.

<sup>1</sup> عمر خالد زريقات، (2007): عقد التجارة الإلكترونية، عقد البيع عبر الانترنت، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص36.

ولكي تحقق هذه الوسيلة أهداف المنظمة في تحسين وتطوير علاقاتها بزبائنها، يجب على المنظمة إنشاء موقع على شبكة وجعله أكثر جاذبية وإثارة لاهتمام الزبائن، الابتعاد عن التسويق الكاذب الذي لا يحمل مضمونا حقيقيا ومناسبا، فعندما تعد المنظمة زبونا بتسليمه المنتج أو الخدمة في وقت معين عليها أن تفي بذلك الوعد وإلا فسوف تخسر سمعتها ومكانتها في ذهن كل الزبائن وليس الذي له علاقة بذلك فقط. لأن الانترنت من أكثر الوسائل سرعة في نقل الأحاديث بين الزبائن، كما يجب أن يكون التفاعل والاتصال عبر الانترنت ثنائي الاتجاه (بين المنظمة والزبون) من أجل تقوية العلاقات<sup>(1)</sup>:

كما أن استخدام الانترنت في إدارة علاقة الزبون يتيح للمنظمة العديد من الفرص المهمة أبرزها<sup>(2)</sup>:

- جذب الزبائن من خلال خلق انطباع ذهني جيد عنها عن طريق تصميم مواقع تعكس الصورة الذهنية التي يرغب أن يراها عليها جمهورها المستهدف.

- تساعد المنظمة على زيادة رضا زبائنها وتحسين جودة المنتج والخدمة، فالقدرات التفاعلية لهذا النشاط تتيح تغذية عكسية فورية. في صورة شكاوي أو اقتراحات من طرف الزبائن، حيث تؤدي معالجتها والرد عليها إلى تحسين وزيادة رضاهم.

- توفر التفاعلية مع الزبون مما يولد ما يسمى بالتسويق التفاعلي الذي ينص على أن المنظمة تقدم أفضل مزيج ممكن من الإشباع لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من الزبائن.<sup>(3)</sup> فهو يركز على قاعدتين، الأولى الاستفادة من المعلومات المتراكمة لدى المنظمة عن زبائنها للوصول إلى إيجاد المزيج الأمثل للحاجات التي يجب إشباعها، أما الثانية فهي تعني التركيز على الزبائن الذين يحققون أعلى ربحية من غيرهم.

- تسمح الانترنت بتحديث معلومات الزبائن بصورة مستمرة، خاصة عند تغيير أي شيء لديهم كعناوينهم أو أي شيء آخر. مما يعطي فرصة لمديري المبيعات والتسويق عند الاطلاع على هذه المعلومات لتقديم عروض أكثر ملائمة على ضوء المعلومات الجديدة.

إذن فإن الانترنت تمنح المنظمة القدرة والفرصة للاستجابة الفورية لكل متطلبات الزبائن وتوقعاتهم، مما يساعدها ذلك على توطيد العلاقات معهم وبناء صورة ذهنية جيدة لديهم، ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات اليوم للتفاعل مع الزبائن عبر الانترنت نجد البريد الإلكتروني الذي يسمح للزبون بالحصول على جواب مفصل على كل ما يستفسر عليه، خاصة إذا كان يريد الحصول على مستندات أو وثائق معينة، كذلك نجد شبكات التواصل الاجتماعي التي أصبحت من أكثر وأهم وسائل التواصل بين الأفراد في الوقت الحالي، وأسهلها لنقل

<sup>1</sup> محمد عبده حافظ، (2009): التسويق عبر الانترنت، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص ص 21-22

<sup>2</sup> Gestion de la relation clients, enjeux, panoramas et perspectives, <http://www.ictal.com/analyses/200110302.pdf>, p16:16/02/2016

<sup>3</sup> العلاق بشير عباس، (2002): التسويق عبر الانترنت، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 31.

وتبادل المعلومات والمعارف والتي من أشهرها الفايسبوك، تويتر، قوقل+، لينكد إن، يوتيوب وغيرها لذلك تعتبر الانترنت من أهم الدعائم التكنولوجية التي تركز وتعتمد عليها إدارة علاقة الزبون.

### 2- مراكز الاتصال

يمكن تعريف مركز الاتصال كما عرفه دليل مركز الاتصال بأنه "هيئة مكونة من مجموعة من الاستشاريين عن بعد، ذو قدرة عالية على إدارة اتصال هاتفيا مع الزبون الحالي أو المرتقب، وهو يتكون من مجموعة من الوسائل التنظيمية، التقنية، البشرية التي تضمنها المنظمة للرد على طلب معين للزبون<sup>(1)</sup> كما تعتبر أيضا تنظيم علاقاتي يستعمل الهاتف لأجل خلق ربط بين العاملين والزبائن<sup>(2)</sup>.

كما أنه يشير إلى أي منظمة مستقلة أو قسم داخل المنظمة يعتني بالمكالمات الهاتفية التي يتم إرسالها واستقبالها وكذلك الاتصال المباشر بين المنظمة وزبائنها<sup>(3)</sup>.

وقد تم تعريفه أيضا بأنه قاعدة تقنية منظمة لأتمتة المكالمات الهاتفية مع الزبائن وربطها بقاعدة بيانات الزبائن داخل المنظمة، مما يسمح بمعالجة طلب الزبون والرد عليه. ومن أهم الأشياء التي يتم استقبالها وتلقيها من خلال مركز الاتصال: الشكاوي، الاستعلامات، الطلبات تعديل، طرق التواصل، طلب صيانة،... إلخ. أما العناصر والأشياء التي يتم إرسالها عبر مركز الاتصال نجد: تشكيلة العروض، استقصاءات الرضا، اقتراح المواعيد... إلخ<sup>(4)</sup>.

فمراكز الاتصال تلعب دورا مهما في عملية التفاعل بين المنظمة وزبائنها، كما أنها تعتبر من الأدوات الرئيسية في إدارة علاقة الزبون، فهي تضمن التحديث المستمر للمعلومات عن الزبائن، وفي الوقت الحقيقي، هذا الشيء الذي يمكن أن يكون صعبا نوعا ما من خلال قوى البيع أو حتى من خلال الانترنت. فالمنظمة من خلال إجراء مكالمات هاتفية مع الزبون بإمكانها الحصول على كل ما هو جديد لديه، وهذا يساعدها على تحديث قاعدة بياناتها<sup>(5)</sup>.

وهناك أنواع ونماذج لمراكز الاتصال نذكر منها<sup>6</sup>:

- مركز الاتصال التجميعي: هو مركز يدعم التفاعل مع الزبائن من خلال مجموعة متنوعة من الوسائط دون الاقتصار على الخدمات الهاتفية والبريد الإلكتروني.

<sup>1</sup>-Alard Pierre, Diringier Damien, op cit, p43.

<sup>2</sup>-Anne Julien, (2004) : *Marketing direct et Relation client*, les éditions Démos : Paris, France, P 117.

<sup>3</sup>-M.Kalika, MLedru, H Isaac, C. Beyou, E, Josserand, (2003) : *Le E. Management quelles transformations pour l'entreprise*, Edition liaisons : Paris,France, P187

<sup>4</sup> Carole Hamon, Pascal Lezin, Alain Toullec, op cit p20.

<sup>5</sup>-Bernard Caúazzo, (2004) : *Les centre d'appels ; les nouveaux outils de la relation client*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod : Paris,France , P 147.

<sup>6</sup>-عبد الرحمان توفيق، (2015): *التدريب على مراكز الاتصال*، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك: القاهرة، مصر، ص 75.

- مركز الاتصالات الواردة: هي المراكز التي تتعامل حصريا مع المكالمات الداخلة فقط أي التي يقوم بها الزبائن.
- مركز الاتصالات الصادرة: هو المركز الذي يقوم فيه الموظفون بالتحدث عن المنتجات وعروض المنظمات مع الزبائن أو مسؤولي المبيعات.
- مركز الاتصالات المختلطة: هو يجمع بين النوعين السابقين، مما يرفع من كفاءة موظفي المركز الذين يؤدون الدورين معا.
- ومن أهم الفوائد التي يحققها مركز الاتصال للمنظمة<sup>(1)</sup>:
- تحسين العلاقة مع الزبون: حيث من خلال الاتصال بإمكان الزبائن الاتصال مباشرة بالمنظمة أو بمكتب المسؤول عبر المكالمات والقيام بأعماله دون انتظار أو ضياع الوقت، كما أنه يحصل على المعلومات التي يريدها في الوقت المناسب، وبالتالي سيحسن هذا من علاقته بالمنظمة.
  - تحسين الكفاءة: يسمح مركز الاتصال للموظفين للتعامل مع عدد كبير من الزبائن وفي أي وقت، وهذا الشيء لا يمكن تحقيقه بالوسائل التقليدية
  - التقليل من التكاليف: إن حسن اختيار مركز الاتصال يسمح لنفس الموظفين بأن يكونوا قادرين على التعامل مع جميع المكالمات، دون الحاجة لتوظيف أفراد جدد، وهذا بدوره يساعد على تقليل التكاليف على المدى الطويل.
  - عرض الإحصائيات: لقد مكن مركز الاتصال العديد من المنظمات من معرفة كم عدد المكالمات التي يتم الرد عليها والتي لم يرد عليها، والقيام بتقييم هذا الوضع واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين العمل. هذا الشيء الذي لم تكن قادرة على تتبعه من دون مركز اتصال.
  - أفضل مكاتب للتعامل مع الاتصالات: حيث يمكن لمركز الاتصال بالإضافة إلى التعامل مع المكالمات المباشرة، معالجة رسائل البريد الإلكتروني، والتعامل مع الفاكس والاستعلامات على الانترنت وغيرها من رسائل الاتصال، هذا الشيء الذي من الصعب القيام به كأفراد.
- ومنه فإن مركز الاتصال وسيلة مهمة لإدارة علاقة الزبون فهي تساعد المنظمة على تقديم المعلومات للزبون بصورة فورية، يسمح لها بخفض التكاليف خاصة إذا كانت تملك فريقا ذو كفاءة عالية في الرد على الزبائن، الرد السريع على الشكاوي. فهي تعتبر من انجح الوسائل التي تحافظ على العلاقات مع الزبائن بشرط أن تحترم بعض الأشياء مثل وقت المكالمات، تكلفتها، المعالجة الجيدة للاتصال، الإنصات الجيد وعدم المقاطعة.

<sup>1</sup>FritzgeraldJanine, (2007): 05 benefits of call center to your business, <http://ezinearticles.com/expert/janine-fritzgerald/112371>;16/02/2016

#### 4- برمجيات إدارة علاقة الزبون

وهي عبارة عن الحلول الإلكترونية التي تقدمها بعض الشركات المتخصصة لزبائنها من المنظمات، التي تسعى لتطوير علاقتها بزبائنها فهذه البرمجيات تمثل حلا متكاملًا بين العديد من العمليات التسويقية التي تشمل المبيعات، خدمة الزبائن، التسويق، الدعم الفني، وغيرها من النشاطات ذات العلاقة بالزبائن، كما أنها تقوم بإنشاء مناخ تكاملي بين الأفراد والعمليات والمعلومات والتقنيات من أجل تعزيز العلاقة بالزبائن وتقويتها. فهي تعمل على تحليل مختلف الاتصالات التي تتم مع الزبون سواء كانت صوتية عبر الهاتف، مقروءة عبر الكتابة أو مسجلة عبر لقاء شخصي مع الزبون، ثم وضعها ضمن بيئة إلكترونية متطورة، حتى يتسنى لصناع القرار في المنظمة من صياغة إستراتيجيات تسويقية ملائمة لاحتياجات الزبائن<sup>(1)</sup>.

ومن أشهر برامج إدارة علاقة الزبون المعتمدة من طرف العديد من المنظمات العالمية نجد:

(IBM, Microsoft, Salesforce.com, Oracle, RightNow, Suggar CRM, zoho CRM, Hubspot, Siebel SAP)

لكن لكي تنجح المنظمة في إدارة علاقاتها مع زبائنها عليها أن تختار البرمجيات المناسبة والتي لها خبرة في تحليل وتنظيم البيانات والمعلومات و لا تعتمد فقط على سعر وقوة وشهرة العلامة، لأن هذه البرمجيات تعتبر استثمارات طويلة المدى، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه البرمجيات لا تحقق لوحدها الأهداف المرجوة من إدارة علاقة الزبون وإنما يجب أن تكون هناك إستراتيجية ورؤية شاملة داخل المنظمة موجهة إلى خدمة الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق ولائه والاحتفاظ به. فإدارة علاقة الزبون تركز على إستراتيجية واضحة وليس على الأدوات في حد ذاتها، لأن هذه الأدوات تحتاج إلى خطط واستراتيجيات للتحكم فيها وإدارتها.

#### 5- الهاتف المحمول

لقد أصبحت أجهزة الهاتف المحمول وخاصة الذكية منها جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية فقد أصبحنا نستعملها في مختلف جوانب حياتنا من قراءة، كتابة، تسوق، تواصل، عمل، تسلية... إلخ ولقد أدركت العديد من المنظمات أهمية الهاتف المحمول في حياة الزبائن واتجهت نحو استغلال ذلك لتوطيد علاقاتها بزبائنها من خلال الترويج لمنتجات وتقديم عروضها.

فقد أصبحت الرسائل القصيرة (SMS) تحتل مكانة عالية لدى المنظمات كأداة تسويقية فعالة قادرة على جذب الزبائن المستهدفين، حيث أثبتت بعض الدراسات أن 90% من الرسائل القصيرة يتم قراءتها خلال 3 دقائق من وصولها مقارنة بـ 22% لرسائل البريد الإلكتروني.

<sup>1</sup> أنظمة إدارة علاقات العملاء: الحل المنهجي الشامل لتوفير تكامل بين العمليات التسويقية، وكل ما يتعلق بالزبائن ، جريدة الشرق الأوسط، لندن، العدد

وبالإضافة إلى الرسائل القصيرة هناك التطبيقات التي تعتبر من أهم قنوات التسويق عبر الهاتف المحمول نظرا لانتشارها الواسع وقدرتها على جذب الزبون بعدة طرق مبتكرة، حيث تشير بعض الدراسات أن عدد مرات تحميل التطبيقات وصل إلى أكثر من 82 مليار تحميل خلال 2013 ومن المتوقع أن يبلغ 200 مليار تحميل في 2017، حيث تتميز هذه التطبيقات بقدرتها على تحسين تجربة الزبون وسهولة متابعة سلوكه والقدرة على التفاعل معه وإيصال الرسائل التسويقية التي تتلاءم وسلوكه اليومي وموقعه الجغرافي<sup>(1)</sup> ومن أهم الأسباب التي دفعت العديد من المنظمات للاعتماد على الهاتف المحمول (النقال) للتفاعل مع الزبائن وتقوية العلاقة معهم ما يلي:

- ملازمة الهواتف المحمولة للمستخدمين في جميع الأماكن والأوقات حيث اثبتت الدراسات أن 91% من المستخدمين يحملون هواتفهم أينما ذهبوا وفي كل الأوقات وتعتبر هذه النقطة مهمة جدا بالنسبة للمنظمات، حيث أن نسبة وصول الرسالة التسويقية للزبون سوف تكون عالية جدا<sup>(2)</sup>.

- أكثر من 50% من تصفح الانترنت يتم عبر الهاتف المحمول، حيث معظم الزبائن والمستخدمين يقضون وقتهم على الانترنت عبر أجهزتهم المحمولة مقارنة بالحواسيب وهذا يعتبر سببا قويا لتحول المنظمات نحو الإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالهواتف المحمولة.

- النمو الكبير في تدفق البيانات عبر الهواتف المحمولة، فوفقا لتقرير أصدرته شركة Ericsson Mobility فإن الفترة الممتدة ما بين 2013-2019 ستشهد نموا كبيرا في معدل تدفق وتبادل المعلومات عبر الهواتف المحمولة<sup>(3)</sup>.

كما أن من أهم ما يميز التفاعل عبر الهواتف المحمولة هي الخصائص التي تتصف بها هذه الأخيرة والتي تساعد المنظمات لتحقيق أهدافها، والتي من أهمها<sup>(4)</sup>:

- كسر الحاجز الزمني والمكاني: فمن خلال أجهزة الهواتف المحمولة، يمكن للزبون الحصول على المنتجات والخدمات والمعلومات في الوقت والمكان الذي يتواجد فيه، مما يتيح للمنظمات فرصة إنجاز مهامها بسهولة وتكاليف أقل.

<sup>1</sup> حاتم كامل، (2014): أدوات التسويق بواسطة الهواتف الذكية، <http://www.tech-wd.com/wd/2014/04/06> : 2016/08/24

<sup>2</sup> أكريم العديني، (2013): لهذه الأسباب تعتبر التسويق عبر الموبايل أحد أهم قنوات التسويق الرقمي <http://www.arageek.com/2013/11/17> : 2016/02/24

<sup>3</sup> عبد الرحمان قديري، (2014): استراتيجيات التسويق عبر الهواتف المحمولة

<http://www.arageek.com/2014/06/24/marketing-strategies-smartphones-mobile>:24/02/2016

<sup>4</sup> محمد صلاح غانم، (2016): دور خصائص تطبيقات تكنولوجيا الهواتف الذكية في تبني عملاء الفنادق لها كوسيط للحجز، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم، مصر، المجلد 10، العدد 01، ص 129.

- الأمن والحماية: حيث من خلال البطاقة التي تقدم إثبات هوية المالك، تجعل التعامل آمنا ومضمونا.
- تحديد موقع المستخدم: تتميز الأجهزة الهاتف المحمول بإمكانية تحديد الموقع الذي يتواجد فيه المستخدم، مما يساعد المنظمة على تقديم خدمات تتلاءم وموقعه وهذا ما نلاحظه في خدمات شركات الاتصال التي تتبع الزبون أينما ذهب (خاصة في السفر) وتقدم له عروضاً تتناسب والمكان المتواجد فيه
- إمكانية إنجاز العديد من المهام: من خلال الهاتف المحمول كالتفاعل الفوري والمباشر، تقديم العروض، إتاحة المعلومات، توجيه رسائل إعلانية، جمع معلومات عن الزبائن وكل هذا قد يتم في وقت قصير.
- وخلاصة القول أن المزيج الذي حصل بين الهاتف والمعلوماتية لعب دورا كبيرا في تقوية العلاقة مع الزبائن وتحسين جودتها.

## 6- بطاقة الدفع الذكية

تعتبر بطاقة الدفع الذكية من أحدث البطاقات البلاستيكية، حيث تستخدم فيها تكنولوجيا متطورة وتوضع فيها شريحة إلكترونية، حيث تضم هذه الشريحة معالج رقائق صغير لديه القدرة على تخزين المعلومات داخل حافظة خاصة مثل المعلومات الشخصية (الاسم، تاريخ الميلاد، العنوان، الصورة، الملف الطبي رقم رخصة السياقة، رقم جواز السفر، الحسابات البنكية، ... إلخ) وفي الشريحة أيضا تطبيقات مثل الرقم السري، مطابقة البصمة، التوقيع الإلكتروني ومفاتيح أخرى<sup>(1)</sup>. وهي بطاقة تفاعلية قابلة للقراءة إلكترونيا مع وحدات طرفية أو أجهزة الصرف الآلي، وبإمكان الزبون شحنها بأي مبلغ مالي<sup>(2)</sup>. إن هذه البطاقة لها إمكانية كبيرة لخزن ومعالجة آلاف البيانات، تفوق بكثير بطاقة الائتمان العادية التي لها القدرة على الخزن فقط<sup>(3)</sup>.

إن البطاقة الذكية تمثل تقنية جديدة وضعت لخدمة الزبون، فالمعلومات المخزنة فيها تمثل قاعدة بيانات مهمة بالنسبة للمنظمة، تسمح لها بشخصنة العروض المقدمة للزبون وتطوير التسويق الفردي، كما أن تحليل البيانات الموجودة على البطاقة يساعد المنظمة على استهداف الزبائن الأكثر تفاعلية مع عروضها.

وخلاصة القول ومما تقدم تعتبر الأدوات التكنولوجية التي تعتمد عليها المنظمات لإدارة علاقة الزبون، مهمة جدا لتوطيد علاقاتها بزبائنهم وزيادة التفاعل معهم، لكن يجب أن يدعم هذه الأدوات التوجه الإستراتيجي للمنظمة والذي يجب أن يكون منصبا حول خدمة الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه والمحافظة عليه.

<sup>1</sup> محمد ناصر إسماعيل، أمل حسن علوان، تغريد جلال، (2013): البطاقة الذكية وأثرها في التقليل من بعض المخاطر المصرفية، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن مصرف الرفادين، فرع الخضراء- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 37، ص 82.

<sup>2</sup> علي عبد الله شاهين، (2010): نظم الدفع الإلكترونية ومخاطرها ووسائل الرقابة عليها - دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد 12، العدد 01، ص 522.

<sup>3</sup> محمد ناصر إسماعيل وزملاؤه، المصدر سبق ذكره، ص 82.

## المبحث الثاني: العوامل التنظيمية الرئيسية لإدارة علاقة الزبون

أصبحت المنظمات اليوم على يقين تام بأن سر بقائها واستمرارها في السوق هو حفاظها على زبائنها الدائمين وعدم خسارتهم والعمل على جذب زبائن جدد إن أمكنها ذلك. وهذا لا تحققه إلا إذا استطاعت وضع الدعائم الأساسية المطلوبة لذلك، هذه الدعائم يعتبر بمثابة متطلبات ضرورية للنجاح في بناء وتقوية العلاقة مع الزبون. والتي من أهمها التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري وإدارة معرفة الزبون. وسيتم توضيح كل منها في هذا المبحث، ماعدا التوجه العلاقي الذي تم تناوله في الفصل السابق ضمن مفهوم التسويق بالعلاقة.

### المطلب الأول: التوجه نحو الزبون كمنطلق استراتيجي

يعتبر التوجه نحو الزبون جزء مهم في ثقافة التوجه نحو السوق. كما أنه أيضا جزء رئيسي في فلسفة التسويق بالعلاقة وإدارة علاقة الزبون، فالمنظمة التي تريد بناء وتوطيد علاقتها بزبائنها عليها أن تؤمن بأهمية التوجه نحو الزبون والاستجابة لرغباته واحتياجاته. وبما أن هذا المفهوم هو جزء من التوجه نحو السوق سوف نوضح هذا الأخير ثم ننتقل إلى توضيح التوجه نحو الزبون.

### 1- مفهوم التوجه نحو السوق

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالتوجه نحو السوق بتعدد المفكرين والكتاب الذين بحثوا في هذا المجال، فمنهم من ركز في بحثه على النشاط التسويقي وربط هذا المفهوم به، ومنهم من ربطه بإستراتيجية المنظمة والبعض الآخر ربطه باستخبارات السوق وجمع المعلومات. وفيما يلي أهم التعاريف لهذا المفهوم:

لقد عرف كل من Jaworski&Kohli التوجه نحو السوق بأنه: "هو قيام مختلف الوحدات التنظيمية داخل المنظمة بجمع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتبادلها ونشرها عبر الأقسام، ومن ثم استجابة المنظمة لها والرد على هذه المعلومات"<sup>(1)</sup>.

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الباحثين ركزوا في تعريفهما على مجموعة السلوكات التي تتبعها المنظمات لرصد وجمع المعلومات عن الزبائن والسوق، والعمل على نشرها وتبادلها بين كافة الأقسام وبالتالي فإن التوجه نحو السوق هنا هو عبارة عن سلوكات مرتبطة بسيرورة جمع المعلومات عن الزبائن.

وقد بين الباحثان أن مفهوم التوجه بالسوق يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup>Bernard J.Jaworski and Ajay K.Kohli, (1993): *Market orientation: Antecedents and consequences*, journal of marketing, Vol 57, N°3, P 54.

<sup>2</sup>Idem, PP 55-57

- استخبارات السوق: حيث تعتبر نقطة انطلاق نحو تبني مفهوم التوجه نحو السوق والتي تتضمن تحليل ورصد حاجات ورغبات الزبائن وأيضا تحليل العوامل البيئية كلها، وجمع المعلومات عنهم، عن طريق تحليل قواعد بيانات الزبائن، تحليل المبيعات، دراسة السوق، مقابلة الزبائن...إلخ.
- نشر معلومات الاستخبارات السوقية : حيث لا بد للمعلومات التي تم جمعها أن يتم مشاركتها ونشرها عبر مختلف أقسام وإدارات المنظمة، فاستخبارات السوق ليست حكرا فقط على قسم التسويق داخل المنظمة وإنما يمكن الحصول على المعلومات من أي قسم آخر، وبإمكانها المساعدة في الاستجابة لرغبة وحاجة الزبون. كما يمكن لباقي الأقسام الاستفادة من هذه المعلومات، ولنجاح هذه العملية لا بد من توفير نظام اتصالات فعال يضمن التدفق السليم لهذه المعلومات.
- الاستجابة لنشر المعلومات : وهي تعكس الرد بفاعلية على المعلومات واستخبارات السوق حول حاجات ورغبات الزبائن وذلك للوصول لتحقيق رضاهم.
- أما التعريف الآخر للتوجه نحو السوق هو التعريف الذي قدمه Narver & Slater حيث عرفاه على أنه: "ثقافة تنظيمية تعمل على خلق سلوكيات ضرورية، لغرض خلق قيمة عليا للزبائن، والوصول إلى أداء أفضل"<sup>(1)</sup>. وقد أوضحنا أن التوجه نحو السوق هو عبارة عن بناء ثلاثي الأبعاد يتكون من<sup>(2)</sup>:
- التوجه نحو الزبون: والذي يقصد به كل السلوكيات التي تهدف إلى فهم حاجات ورغبات الزبون والعمل على تلبيتها وخلق قيمة عالية له.
- التوجه نحو المنافس: تشير إلى قدرة المنظمة على معرفة ورصد تحركات المنافسين واستراتيجياتهم، والقدرات التي يتمتعون بها وتحليل نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم في الأجلين القصير والطويل.
- التنسيق بين الوظائف: ويقصد به تحقيق التكامل والترابط بين أقسام وإدارات المنظمة وتظافر جهود الأفراد في كافة الوحدات من أجل تحقيق منفعة الزبون والمنظمة معا من خلال تشارك ونقل المعلومات عن السوق بينهم.
- ومن خلال عرض هذين التعريفين اللذان يعتبران من أكثر التعاريف استخداما لدراسة التوجه نحو السوق وبإجماع العديد من الأكاديميين نظرا لأهمية الدراسات التي قدمها الباحثين والتي كانت لها السبق في تناول هذا المفهوم، نلاحظ أن التعريفين مختلفين، لكن في نفس الوقت متكاملين وهذا راجع لمنطلقاتهم البحثية ومنظورهم الخاص. فبالنسبة (Jaworski & Kohli) هو منظور سلوكي أما بالنسبة لـ (Narver & Slater) فهو منظور ثقافي.

<sup>1</sup>John C.Narver & Stanley F.Slater, (1990): *The effect of a market orientation on business profitability*, journal of marketing, Vol54, N°4, P21.

<sup>2</sup>Idem, PP 21.22.

وبالتالي يمكن القول بأن هذا المفهوم عبارة عن بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين لجعل الزبائن مركز اهتمام عمليات وأنشطة المنظمة، مما يترتب عليه اتباع فلسفة تهدف إلى الاستجابة لرغبات ومتطلبات الزبون وتحقيق أداء عالي للمنظمة. لذا تكون مهمة القيادة هي معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية مع عدم إغفال باقي الأطراف الأخرى في السوق. والتحكم أكثر في عملية الاستخبارات السوقية والمعلومات المتحصل عليها والعمل على نشرها وتبادلها بين كافة الأقسام داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

## 2- تعريف التوجه نحو الزبون

ولقد عرف التوجه نحو الزبون من قبل العديد من الباحثين والأكاديميين، وحتى الممارسين، لكن أبرز هذه التعريفات يمكن أن نوجزها فيما يلي:

عرف Narver&Slater التوجه نحو الزبون بأنه: " قدرة المنظمة على فهم ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والعوامل المؤثرة على سلوكياتهم لخلق قيمة عالية لهم"<sup>(2)</sup>.

وعرفه Deshpande وزملاءه بأنه: "مجموعة من المعتقدات التي تضع مصلحة الزبون أولاً دون الإنقاص من أهمية أطراف المصالح الأخرى كالملاك، المديرين، الموظفين... إلخ من أجل تحسين ربحية المنظمة على المدى البعيد"<sup>(3)</sup>.

في حين يرى Shapiro ان التوجه نحو الزبون هو: "عملية نشر المعلومات حول الزبائن في جميع أنحاء المنظمة وصياغة استراتيجيات وتكتيكات لتلبية احتياجات السوق. والالتزام بها من طرف كافة أفراد المنظمة"<sup>(4)</sup>. وقد أشار إليه البعض بأنه: سعي المنظمة لتحقيق رضا واحتياجات زبائنها، من خلال تطوير منتجات وخدمات تتوافق ورغباتهم، وخلق قيمة لهم<sup>(5)</sup>.

وقد عرف التوجه نحو الزبون أيضاً بأنه: "ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس قدرة المنظمة على خلق وتقديم قيمة عالية للزبائن، من خلال الاعتماد على استخبارات السوق، فهذه الأخيرة التي تنطوي على اكتساب وتوليد

<sup>1</sup> وائل إدريس، وائل المومني، (2013): تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرهما على أداء شركات التأمين الأرنينية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح، للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 01، ص 114.

<sup>2</sup> John C.Narver, Stanley F.Slater, op cit, p21.

<sup>3</sup> Tirger Merzie, Mehran iHormoz, Azma Feridon, (2013) : *The survey of relationship between customer orientation and customer satisfaction using CUSTOR scale in Yas Novin Parse chain stores in Golest an provinve*, Advanced in Applied science research, Vol 4, N°4, p331.

<sup>4</sup> Upendra Kurmar M, Prahlad Mishra, Sandip Anaud, Niraj Kumar, (2015) : *Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages*, IIMB management review, N°27, P163.

<sup>5</sup> Dae-Yul Jeong, Sung-Min Kim, Dong-Ju Yoom, (2014) : *Customer orientation and organizational performance : Mediating role of CRM*, Advanced science and technology letters, N°57, P37.

المعلومات عن الزبائن وتحليلها ونشرها غير كامل المنظمة. من أجل إيجاد الحلول لكل المشاكل المرتبطة بهم<sup>(1)</sup>.

وقد اعتبره البعض بأنه: "التزام المنظمة بتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم، سواء كانوا الحاليين أو المرتقبين، والاستفادة من المعلومات المرتدة، لتطوير منتجات وخدمات تتماشى وأذواق الزبائن، بما يحقق لهم أعلى قيمة"<sup>(2)</sup>.

ويعد التوجه نحو الزبون بأنه درجة تأكيد المنظمة وتركيزها على تحقيق احتياجات الزبون وتوقعاته نحو جودة الخدمة أو المنتج<sup>(3)</sup>.

إن التوجه نحو الزبون يقوم على أساس إشباع حاجات الزبون ورغباته، وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تعتمد على مدى كفاءتها في تلبية متطلبات زبائنهم. وهذا يتطلب منها تحديد أسواقها المستهدفة والاستجابة لحاجات هذه الأسواق، والعمل جاهدة للحفاظ على زبائنهم وكسب رضاهم. لذلك أكد الكثير من الباحثين على أهمية التوجه نحو الزبون باعتباره عنصر مهم بالنسبة للمنظمة المتوجهة نحو السوق، لأن المعلومات التي يتم جمعها عن الزبائن فيما يخص أذواقهم وتفضيلاتهم تساعد المنظمة على فهم وتطوير حلول جيدة لتلك الحاجات وبالتالي تساهم في تحسين ربحية المنظمة وتحقيق رضا الزبون أيضاً<sup>(4)</sup>.

وبالتالي يمكن القول بان التوجه نحو الزبون هو عبارة عن كافة الجهود والسلوكيات التي تمارسها المنظمات وأفرادها من أجل الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنهم، من خلال الاعتماد على المعلومات التي تجمعها عنهم ونشرها وتبادلها بين أرجاء المنظمة.

### 3- خصائص المنظمات المتوجهة نحو الزبون

حسب ما جاء في دراسة (جلاب) الذي عرض فيها مجموعة من النماذج التي تناولت التوجه نحو الزبون<sup>(5)</sup>. فان فان الخصائص التي تتصف بها المنظمات المتوجهة نحو الزبون متعددة وهذا حسب وجهة نظر كل باحث، لكنها تشترك في الكثير من النقاط.

<sup>1</sup>Olimpia C.Racela, (2014): *Customer orientation, innovation competences and firm performance: A proposed conceptual model*, Social and behavioral sciences review, N°148, P18.

<sup>2</sup>علي ميا، صلاح شيخ ديب، لبنى دغمان، (2013): التوجه نحو السوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الإيزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 8، ص 202.

<sup>3</sup>عامر علي حسين، أميرة هانف الجنابي، (2008): التوجه نحو الزبون وولائه - تحقيق تجريبي لنور الوسيط لإدراك جودة الخدمة - دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 09، ص 94.

<sup>4</sup>همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، (2009): التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، ص 74-75.

<sup>5</sup>حسان دهش جلاب، (2014): نحو جامعات محلية متوجهة نحو الزبون - دراسة حالة في كليات الفاسية، مجلة الباهر للأبحاث العلمية، عدد تجريبي، ص 26.

فحسب (Day) فإن المنظمة المتوجهة نحو الزبون تتميز بثلاثة قدرات جوهرية هي: استشعار السوق وجمع المعلومات عنه، التواصل مع الزبون وسهولة التوزيع ووصول السلع للزبون.

أما (Quinn) فيرى أن المنظمات المتوجهة نحو الزبون تمتاز بالخصائص التالية: العمل على جعل كل عضو في الفريق يسعى إلى تلبية احتياجات الزبون، الاحتفاظ بقسم التسويق ذي أداء متميز والمكافأة على أساس ولاء الزبون.

في حين يرى (Lynch) ان المنظمات المتوجهة نحو الزبون يجب أن تركز على: فهم الزبون، الاستجابة لحاجاته من خلال معرفة مدى رضاه عن المنظمة ومنتجاتها، الاستجابة لشكاوى الزبون ومقترحاته ومعرفة صورة ومكانة المنظمة لديه، تزويده بالقيمة الحقيقية من خلال مراقبة الجودة، وإجراء مسوحات لرصد تحركات المنافسين ومعرفة طبيعة ونوعية خدماتهم ومنتجاتهم ومستوى أسعارها، ومكافأة الأفراد على أساس أدائهم مع الزبائن أما حسب (Kolter): فإن المنظمة المتوجهة نحو الزبون يجب أن تملك الشغف بالزبون أي أنه هو جل اهتمامها وتركيزها، تنظيم الأقسام الوظيفية على أساس الزبون وليس المنتجات والوصول إلى فهم عميق للزبون بالاعتماد على البحوث الكمية والنوعية.

وهناك من يرى أن المنظمات المتوجهة نحو الزبون عليها جعل الزبون مركز اهتمامها، وضع استراتيجيات ابتكار على أساس احتياجاته وتفضيلاته، بناء مزيج تسويقي فعال لتنفيذ إستراتيجية التوجه نحو الزبون و العمل على توطيد العلاقة مع الزبائن خاصة الأكثر ربحية من خلال التفاعل المستمر معهم<sup>(1)</sup>. من خلال كل ما تم عرضه من خصائص المنظمات المتوجهة نحو الزبون، نلاحظ أن توجه المنظمات نحو الزبون هو نقطة الانطلاق أو الخطوة الاولى نحو بناء علاقة طويلة معه، فبدون التقرب من الزبون ومعرفة احتياجاته والعمل على الاستجابة لها لا يمكن للمنظمات التحول إلى التوجه العلاقي الذي يركز على التفاعل والتواصل المستمر مع الزبون والعمل على كسب رضاه والاحتفاظ به. فالتوجه نحو الزبون يعتبر أحد الأبعاد المهمة في إدارة علاقة الزبون، فالمنظمات لكي تحقق علاقة قوية مع زبائنها عليها تحقيق الدمج بين سلوك وثقافة التوجه نحو الزبون<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> الشريف بقة، سمراء دومي، (2013): التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 12، ص 48.

<sup>2</sup> Aliyu Olayemi Abdullateef, Sany Sanuri Mohd Muktar, (2014) : *The mediating effect of qualitative overstretch on customer orientation technological based crm and intention to quit in call centers*, journal of marketing management, Vol 02, N°02, P199.

#### 4- عناصر التوجه نحو الزبون

يرى (عواد و إبراهيم) في دراستهما أن التوجه نحو الزبون يتكون من عنصرين أو بعدين أساسيين هما متطلبات ورغبات الزبائن والمتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق هذه الرغبات<sup>(1)</sup>.

#### 4-1- مطالب ورغبات الزبائن:

يجب أن تكون مطالب واحتياجات الزبون جزء متكامل مع القرارات والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة لتحديد مطالب الزبون تحتاج إلى استخدام أدوات مناسبة لدراسة السوق، وجمع المعلومات الأساسية عن الزبون ورغباته من خلال الاعتماد على صوت الزبون، أي رد الفعل الذي يأتي من الزبون على شكل شكاوى استفسارات، مبيعات، رجال البيع... إلخ أو أن تبادر المنظمة أولاً للاتصال بالزبون والتعرف على مطالبه من خلال الزيارات، المقابلات، الاستقصاءات... إلخ فالهدف الاستراتيجي ليس فقط تحقيق رضا الزبون وإنما تجاوز توقعاته. فالمنظمة عليها أن توافق بين أولوياتها وحاجات زبائنها.

#### 4-2- المتطلبات التقنية:

والتي يعبر عنها بكيفية تحويل حاجات الزبائن إلى خصائص تقنية تمكن المنظمة من تلبية ما يريده الزبون فنجاح منتج أو خدمة يعتمد بشكل كبير على مدى مقابله لحاجات الزبون وتوقعاته، وبالتالي فإنه يتطلب من المنظمة الحصول على المعلومات الضرورية عن حاجات زبائنها لكي تتمكن من ترجمتها على شكل منتج أو خدمة تناسب هذه التوقعات. ولتحقيق ذلك عليها توفير المتطلبات التقنية اللازمة لذلك ابتداءً من تصميم العملية الإنتاجية ووصولاً إلى تسليم المنتج للزبون. فتلبية حاجات ومطالب الزبون ليس حكراً فقط على قسم التسويق أو الإنتاج وإنما كافة الأقسام تشترك فيها لتحديد المتطلبات التقنية الضرورية لتلبية احتياجات ورغبات الزبون. إن التوجه نحو الزبون ليس سلوك ناتج عن رد فعل لطلبات الزبون فحسب، وإنما ينبغي أن يكون سلوك استباقي يستند إلى البحث في تغيرات السوق وتوجهاته ومعالجة المعلومات وإدارتها واكتشاف رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والاستجابة لها بصورة إبداعية، مما يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية للزبون والمنظمة معاً<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الدين عواد كريم، عيد الشار إبراهيم دهام، (2017): تنافسية منظمات الأعمال طبقاً لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50، ص 39-40.

<sup>2</sup>المصدر نفسه، ص 39.

## المطلب الثاني: الالتزام الإداري ضرورة حتمية لإدارة علاقة الزبون

إن الالتزام الإداري يشمل كل العناصر التي لها ارتباط مباشر بالتنظيم والتي تلعب دوراً جوهرياً في نجاح إدارة علاقة الزبون وهي تشمل: التزام ورؤية الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الأنظمة والعمليات والاهتمام بالمورد البشري.

### 1- التزام ورؤية الإدارة العليا

تمثل الإدارة العليا قمة الهرم التنظيمي في أية منظمة فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر تبني إدارة علاقة الزبون من القرارات الإستراتيجية، ومن صلاحيات الإدارة العليا، فمن واجبها تشجيع الأفراد داخل التنظيم على جمع معلومات عن احتياجات الزبائن والسوق ككل بالإضافة إلى توفير مناخ يشجع على التعاون والتشارك الفعال للمعلومات وإيصالها إلى الأطراف المعنية. وللاستجابة لهذه الاحتياجات تعمل الإدارة العليا على وضع استراتيجيات مناسبة لمجابهة متطلبات الزبائن<sup>(1)</sup>.

إن أي توجه استراتيجي للمنظمات سواء كان توجه نحو الزبون أو نحو بناء علاقة معه، يجب أن يكون واضحاً في رؤية ورسالة المنظمة وترجمته في قيمها ومعتقداتها.

فالرؤية تعبر عن المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والكفاءات التي تخطط لتنميتها، فهي تتضمن تعريف نشاط المنظمة والشرائح التي تخدمها والمبادئ التي تلتزم بها تجاه زبائنها وموظفيها. وعلى المنظمات أن تترجم أقوالها إلى أفعال، فليس المهم ما تقوله أو تنشره في وسائل الإعلام، لكن المهم هو الإجراءات التي تتخذها في الواقع العملي<sup>(2)</sup>.

ومن الجدير بالذكر فإن الرؤية أي منظمة تتمحور أصلاً حول الزبون وحاجاته ورغباته. فالمنظمة التي تؤسس توجهها استراتيجياً نحو الزبون عليها الالتزام بإشباع حاجاته ورغباته، ويظهر هذا الالتزام في كل ما تقوم به من قول أو فعل، لأن الزبائن هم المصدر الأول للربح الحالي والمستقبلي. لذلك فإن الالتزام يبدأ من قمة التنظيم أي الإدارة العليا نزولاً إلى قاعدتها الإدارية التشغيلية، والإدارة العليا تقع عليها مسؤولية توعية العاملين بأهمية الالتزام برؤية المنظمة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - علام علي يوسف، (2014): دور العوامل الداعمة للتوجه نحو السوق في تطوير الخدمة السياحية، دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ص 68.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، المصدر سبق ذكره، ص 152.

<sup>3</sup> - حيدر شاكر نوري، (2016): أثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 09، ص 325.

والتزام الإدارة العليا يبرز من خلال العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

- درجة التأكيد والإصرار : إن سعي وإصرار الإدارة العليا على تبني ثقافة التركيز على الزبون يعتبر بمثابة بناء أرضية صلبة لتشجيع الأفراد داخل المنظمة للعمل على تطوير وتحسين أدائها من خلال إعطاء الدعم الكافي لنشاط التسويق وإيضاح الإجراءات والمبادئ للعاملين وتشجيعهم على تطبيق هذا التوجه. فإصرار وتأکید الإدارة العليا هو التعزيز المستمر من قبل المدراء التنفيذيين لجهود الأفراد داخل المنظمة وتشجيعهم على تبادل ونشر معلومات السوق.
- الميل للمخاطرة: غالبا ما تتسم التوجهات الحديثة للمنظمات بارتفاع درجة الخطر وعدم اليقين، وباعتبارها إستراتيجيات طويلة المدى فهي تترافق مع درجة كبيرة من المخاطرة، خاصة في حالة طرح منتجات جديدة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف بدقة. فالميل للمخاطرة يعبر عن مدى توجه الإدارة العليا لتحملها أو النفور منها. فعدم تحمل الإدارة العليا للمخاطرة سوف ينعكس سلبا على قدراتها في تبني أية توجه. كما انه كلما زاد ميل الإدارة العليا للمخاطرة ازدادت قدرتها على التكيف مع أي تغيير.
- كفاءة أعضاء الإدارة العليا: إن إدارة علاقة الزبون تتطلب الاستجابة للتغيرات في سلوكيات واحتياجات الزبون، والتي تتضمن بدورها ابتكار برامج تسويقية وإستراتيجية، وهذا يستوجب أن يتمتع الطاقم الإداري للمنظمة بمستوى تعليمي جيد وينتمي إلى وسط اقتصادي يحفزهم على الارتقاء في السلم الاجتماعي، فهذا الشيء سوف يجعلهم يلتزمون بمهامهم ويؤدون واجباتهم بكل جدية.
- موقف الإدارة العليا من التغيير: إن عملية تقبل التغيير من طرف الإدارة العليا تعتبر بمثابة مفتاح نجاح رئيسي لكل التوجهات التي تريدها المنظمة، فعند قبول الإدارة العليا للأفكار الجديدة يعني ذلك قبولها التغيير وكلما كان موقفها من التغيير إيجابيا كلما ساعدها ذلك على الاستمرارية والبقاء.
- إذن فإن التزام الإدارة العليا يعتبر جزءا مهما جدا في تطبيق أي توجه استراتيجي تريده المنظمة، سواء كان التوجه نحو الزبون، أو التوجه نحو إدارة علاقة الزبون فالالتزام الإدارة العليا يمثل حجر الأساس لنجاح أي مسعى تهدف المنظمة لتحقيقه.

## 2- نشر ثقافة تنظيمية تعكس أهمية الزبون

تملك كل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، لما لها من دور في التأثير على سلوك الأفراد. ولقد تناول هذا المفهوم العديد من الباحثين والمفكرين

<sup>1</sup>- علام علي يوسف، المصدر سبق ذكره، ص ص 68-69.

وتباينت وجهات نظرهم وهذا راجع إلى أن الثقافة هي مفهوم متشعب ومتعدد الجوانب والأبعاد. لذلك من الصعب أن تجد تعريفاً شاملاً يصفها ويعرفها بدقة.

فمنهم من عرفها بأنها: منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستمر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للمنظمة تخلق فهماً عاماً بين أعضائها والسلوك المتوقع منهم<sup>(1)</sup>.

ويعرفها Schein بأنها "نموذج من الافتراضات الأساسية التي ابتكرت واكتشفت وطورت بواسطة مجموعة معنية للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها للعمل، وكذلك لتلقيها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير فيما يخص تلك المشاكل"<sup>(2)</sup>.

ويرى البعض بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر في السلوك والاتجاهات وأساليب وطرق التفكير للأفراد<sup>(3)</sup>.

فالثقافة التنظيمية تعكس رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المدراء والفلسفة التي ترشد المنظمات نحو العاملين

والزبائن، وذلك من خلال تأثيرها المباشر في مختلف جوانب المنظمة، فنجاح هذه الأخيرة يعتمد على قدرتها

على تطوير ثقافة تنسجم وتتوافق مع بيئة عملها والإستراتيجية التي تتبعها<sup>(4)</sup>.

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها على الجوانب التالية<sup>(5)</sup>:

- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين: حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل توافق وتطابق بين

احتياجاتهم من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى، مما يعزز الاستقرار الاجتماعي لديهم.

- التأثير على الأداء: هناك ارتباط قوي بين الثقافة والأداء، حيث أثبتت الدراسات التي أجراها بيترز ووترمان

أن هناك علاقة قوية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة

- المساعدة في تنفيذ الإستراتيجي للمنظمة: حيث لا يمكن تنفيذ أي توجيه إستراتيجي للمنظمة طالما أن هناك

تعارض مع الثقافة التنظيمية، لأنها تلعب دوراً كبيراً في توجيه الأحداث داخل المنظمة.

- منح هوية للمنظمة: حيث أثبتت العديد من الدراسات أن ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس

بالأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وأن مشاركة العاملين نفس القيم والسلوكيات يعطيهم شعوراً بالاتحاد

مما يساعد على تطوير العمل المشترك.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، (2008): *نظرية المنظمة والتنظيم*، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 373.

<sup>2</sup> Schein Edgar H ; (2004) : *Organizational culture and leadership*, 3<sup>rd</sup> ed, Jossy Boss : San Fransisco, USA, P17.

<sup>3</sup> إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، (2012): *دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل*، مجلة تنمية الرافيدين، موصل، بغداد، المجلد 34، العدد 110، ص 184.

<sup>4</sup> أثير عبد الأمير حسوني، (2007): *الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، ص 75-76.

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان، (2005): *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000*، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 167.

- التأثير على السلوك الفردي والجماعي: حيث تعتبر الثقافة قوة مؤثرة إلى حد كبير على السلوك الفردي والجماعي، لأنها تحفز وتنشط السلوك داخل المنظمة وتساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم.<sup>(1)</sup> ولقد اختلف المفكرون والباحثون في توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك كل حسب وجهة نظره وطبيعة بحثه. فمنهم من حددها في القيم، المعتقدات، المعايير، التوقعات، وهي كلها أبعاد مرئية للثقافة تتجسد في القصص والأساطير وأبطال، الطقوس والرموز. ولقد حدد كل من (الطائي وجواد) أبعاد الثقافة التنظيمية المساعدة على تبني إدارة علاقة الزبون في العناصر التالية:<sup>(2)</sup>.

المشاركة والتعاون: وهي توفير الظروف المناسبة للأفراد داخل المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات، وتشجيع العمل الجماعي، والتعلم من الممارسات اليومية.

الاهتمام بالزبائن: أي الممارسات التي تدعو إلى الاهتمام بالزبون وكسب رضاه.

التنسيق والتكامل: أي ضمان العمل بفاعلية بين الأفراد والأقسام عند تنفيذ الأنظمة المشتركة.

وأضاف (Matin & Jandaghi) أبعاداً أخرى للثقافة التنظيمية المساعدة على تطوير العلاقة مع الزبون أهمها<sup>(3)</sup>:

التمسك بأخلاقيات المهنة والعدالة، ثقافة التوجه نحو المعرفة، القيادة العاطفية، بناء الثقة، ثقافة التحسين المستمر وانتهاج سلوك المواطنة داخل المنظمة.

وأكدوا على أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة علاقة الزبون واعتبروا أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على سلوك الأفراد وتفاعلهم مع الزبائن. لذلك يجب أن يكون التركيز على الزبون هو الجانب الواضح والقوي في الثقافة التنظيمية للمنظمة. فإدارة علاقة الزبون تتطلب من المنظمة أن تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تعكس رؤية واضحة عن أهمية الزبون بالنسبة لها. فبعض الباحثين يؤكدون على أن المنظمة التي تمتلك ثقافة تسويقية واضحة، سيساعدها ذلك على تنفيذ توجهاتها الإستراتيجية نحو الزبون بكل نجاح.

فالثقافة التسويقية هي جزء وأحد أوجه الثقافة التنظيمية في إدارة التسويق في المنظمة، حيث تشير إلى فهم العاملين بالمنظمة وكذلك متخذي القرارات لاحتياجات وتطلعات الزبائن، وتقديم سلع وخدمات تتطابق مع هذه الاحتياجات، ومعاملة كل زبون على أن سوق قائم بحد ذاته<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، رشاد ساعد، (2006): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، المجلد 02، العدد 02، ص 231.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عادل ياسين جواد، (2014): دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 79، ص 83.

<sup>3</sup> Hasan Matin, Gholamreza Jandaghi, Hossein Khanfar, Fazeh Heydari, (2009): A Competent Organizational Culture Model For Customer Oriented Companies, African Journal Of Business Management, Vol 03,N07, PP 282-284.

<sup>4</sup> عبد العزيز علي مرزوق، (2012): محددات الثقافة التسويقية وانعكاساتها على رضا العملاء، دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة

وبالتالي فإن المنظمة التي تهدف إلى تقديم قيمة عليا للزبون عليها أن تحدد احتياجاته ورغباته، فالثقافة التسويقية القوية هي تلك الثقافة التي تبني وفق توجهات الزبائن، وتنتشر عبر كامل التنظيم ويؤمن بها الجميع<sup>(1)</sup>.

فقد نجد العديد من الشعارات التي تعكس ثقافة المنظمة تجاه زبائننا مثل: الزبون دائما على حق، الزبون هو الملك، الزبون هو النشاط وغيرها من الشعارات التي تدل على أهمية الزبون وضرورة السعي لكسب رضاه وولائه والاحتفاظ به، لكن في الحقيقة تحقيق توجه سليم نحو الزبون وإدارة العلاقة معه يتطلب تحويل هذه الشعارات إلى واقع عملي حتى تصبح قيما تنظيمية يشاركها الجميع ويتولد عنها رضا الزبون والعامل معا. ومن بين الممارسات التي من شأنها تعزيز ذلك، إيمان العاملين بالمنظمة بأهمية تحقيق قيمة يدركها للزبون، مشاركة واندماج كافة الأفراد في جميع الأقسام وتوجههم نحو خدمة الزبون وتلبية احتياجاته، العمل والتدريب المتواصل والمستمر من أجل تعزيز وتقوية قيم الاهتمام بالزبون ومكافأة كل السلوكات الداعمة لهذه الثقافة<sup>(2)</sup>.

### 3- الأنظمة والعمليات الداخلية

إن كل منظمة تتميز بخصائص تنظيمية تعكس نمط وأسلوب إدارتها، هذه الخصائص يمكن أن تشكل عوامل داعمة لتبني إدارة علاقة الزبون، أو قد تقف عائقا أمام ذلك. وقد عرفت الخصائص التنظيمية بأنها جميع الأساليب المتعلقة بإدارة المنظمة والتي تعتبر أساسا لديمومة وظائف وأعمال أية منظمة على اختلاف نشاطها. إن قدرة المنظمة على تنفيذ إدارة علاقة الزبون ترتبط بشكل كبير بخصائصها التنظيمية وبالتحديد بالهيكل التنظيمية، هذه الأخيرة التي قد تقف حاجزا أمام التنفيذ الناجح إن لم تكن مناسبة لذلك. وفي أغلب الحالات فإن أهم أبعاد الهياكل التنظيمية، التي يتم التركيز عليها في تقييم فعاليتها هي درجة المركزية الرسمية. حيث تشير المركزية إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد جهة واحدة، وبالتحديد في يد الإدارة العليا، فالتشديد في تطبيق المركزية قد يشكل حاجزا أمام المنظمة إذا أرادت تطبيق إدارة علاقة الزبون، حيث لن يكون هناك حرية لدى الأفراد في توليد المعلومات، وتبادلها دون أن تشرف وتراقب الإدارة العليا ذلك، مما سيولد شعور العاملين بعدم ثقة الإدارة في كفاءتهم وأدائهم. مما سيؤثر سلبا على درجة توجه المنظمة نحو الزبون<sup>(3)</sup>. أما كلما قلت درجة المركزية، وشارك الجميع في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالزبون كلما زادت سلوكات الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

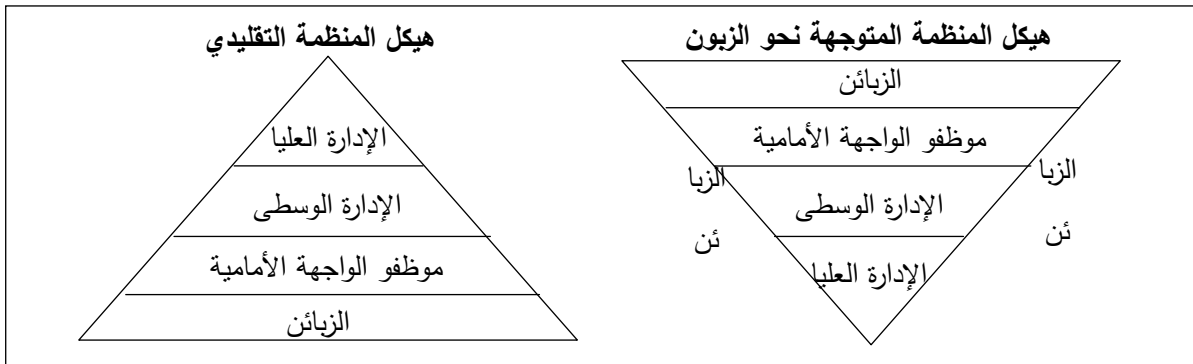
<sup>1</sup> نجلة يونس آل مراد، سوسن إبراهيم رجب، ( 2015):عناصر بناء الثقافة التسويقية دراسة تشخيصية لآراء المدراء العاملين في فنادق الدرجة الأولى في محافظة أربيل، مجلة جامعة كركوك، للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 5، العدد 02، ص 31.

<sup>2</sup> باول نيم، المصدر سبق ذكره، ص 135.

<sup>3</sup> علام علي يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 71.

أما الرسمية فهي درجة اعتماد المنظمة والتزامها بتطبيق القواعد والإجراءات واللوائح، فالتمسك الشديد بالقواعد وعدم تجاوزها في بعض الحالات التي تستدعي ذلك، سوف يؤثر سلبا على قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات السوقية في الوقت المناسب خاصة في حالة تغير في حاجات وأذواق الزبائن، مما يجعلها أقل تكيفا مع تغيرات المحيط. وبالتالي فلن المنظمات التي تسعى لتطبيق مفهوم إدارة علاقة الزبون، عليها أن تصمم هيكلًا تنظيميًا يتلاءم مع متطلبات هذا التوجه. وأن يوضع الزبون في مركز اهتماماتها وسلم أولوياتها. وبخصوص هذه النقطة فقد أوضح KOTLER كيفية تغير نظرة المنظمات لزيائنها من خلال هيكلها التنظيمي، وقد وضع ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (5): الاختلاف في الهيكل بين التوجه التقليدي والتوجه نحو الزبون



Source: Kotler. P, Kevin Lane Keller, (2012): *Marketing management*, 14th ed, Pearson education, prentice Hall :New Jerzey, USA, P124.

حيث يبين الشكل تغير النظرة للزبون، حيث كان في أدنى الهرم التنظيمي بالنسبة للنظرة التقليدية، أما النظرة الحديثة فإن الزبون يعتلي قمة الهرم التنظيمي. ثم يأتي بعده موظفو الواجهة الأمامية الذين مهمتهم خدمة الزبائن وإرضائهم، تحتهم مديرو الإدارة الوسطى الذين يقدمون الدعم للخطوط الأمامية حتى يتمكنوا من خدمة الزبون بشكل جيد، وفي القاعدة تأتي الإدارة العليا التي مهمتها تقديم السند والدعم للإدارة الوسطى، وعلى جانبي الهرم يوجد الزبائن أيضا وهذا يدل على أن الإدارة يجب أن تكون على تواصل ومعرفة بكل ما يحدث مع الزبائن.

#### 4- الاهتمام بالموارد البشري

إن تلبية احتياجات الزبون ورغباته تبدأ من الزبون الداخلي (العمال) لتمتد إلى الزبون الخارجي. فوضع الاستراتيجيات والبرامج لتدعيم العلاقات مع الزبائن والحفاظ عليهم، لا قيمة لها بدون وجود لدى المنظمة تلك النوعية من الموظفين الذين يتمتعون باتجاه إيجابي نحو خدمة الزبون.

لذلك يجب على المنظمة أن تكون حريصة على استقطاب واختيار الكفاءات، وتوظيف أفضل الأشخاص خاصة الذين يكونون في الواجهة الأمامية مع الزبائن، والذين يجب أن تتوفر فيهم بعض المهارات مثل القدرة على الاتصال والإقناع، المرونة، القدرة على العمل الجماعي، الدافعية لخدمة الزبون، وغيرها من المهارات<sup>(1)</sup>.

ومن المنطلق أن الاهتمام بالزبون وتلبية احتياجاته هي مسؤولية الجميع داخل المنظمة، فمن واجبها أن تعمل جاهدة على تنمية وتطوير مهارات عمالها باستمرار، من أجل ضمان تطبيق فعال لهذا التوجه، وفي هذا الصدد حدد (Thurau) نوعين من المهارات التي يجب على المنظمة تهميتهم وتطويرهم إذا أرادت النجاح في توجهاتها نحو الزبون وهما المهارات التقنية (الفنية) والمهارات الاجتماعية<sup>(2)</sup>.

فالمهارات التقنية : تشمل المعارف التي يجب أن يمتلكها العامل للتفاعل مع الزبون كعروض المنظمة منتجاتها، أسعارها، زبائنها المهمين ... إلخ.

والمهارات الاجتماعية : فهي مرتبطة مباشرة بالجانب الإدراكي والعاطفي للعامل تجاه الزبون، يجب أن يفهم كيف يفكر الزبون وبماذا يشعر، وهي مهارات تتبع من شخصية العامل وقدراته الاتصالية والتفاعلية.

لذا يجب أن تحدد المنظمة بدقة من يجب أن تدربهم، ما هي المهارات والقدرات التي يجب تنميتها وتطويرها وما هي الأساليب المناسبة لذلك؟

وبإمكان المنظمة الاعتماد على العديد من البرامج التدريبية لتطوير مهارات عمالها ورفع من قدرتها على التركيز على الزبون، خاصة البرامج الخاصة للرفع من قدرة العامل على توليد المعلومات عن السوق وأيضا البرامج التدريبية خاصة بتطوير مهارة العمل كفريق، لأنها تساعد على التعاون وتبادل المعلومات.

إن تدريب العمال وتوجيههم نحو أداء أفضل لا يكفي لتطبيق إدارة علاقة الزبون، بل يجب توافر الحافز والدافعية لدى العاملين كأداة تثبت رغبتهم في تلبية احتياجات الزبون. وعلى المنظمة أن تعمل على تحفيز العاملين لديها بطريقة تضمن بها رضاهم ورضا زبائنهم. ومن طرق التحفيز التي تثبت نجاعتها في الكثير من المنظمات:

- تقدير الجهود المبذولة: مثل منح ومكافآت مادية، المدح الشفهي، أو الكتابي، تقدير موظف الأسبوع أو الشهر، تقديم جوائز للأفراد الأكثر كفاءة في خدمة الزبون، حفلات تكريم... إلخ<sup>(3)</sup>.

- تمكين العاملين: من خلال منح العامل صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرارات، فالتمكن في ظل التوجه نحو الزبون، يشجع العاملين على إدراك دور التعامل مع الزبائن والمبادرة لتلبية حاجاتهم. فهو يعطي لهم

<sup>1</sup>- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 160.

<sup>2</sup>-Thorsten H.Thurau, Claudia Thurau, (2002): *Customer orientation of service employees, toward a conceptual Framwork of key relationship marketing construct*, Journal of relationship marketing, Vol 01, N°03, P P 09-10.

<sup>3</sup>-باول تيم، المصدر سبق ذكره، ص 138.

فرصا لإثبات أنفسهم وإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعاتهم. كما يساعد المنظمة على الرفع من كفاءة وفعالية أدائها.<sup>(1)</sup>

إن المورد البشري يعتبر من أهم موجودات المنظمة وبدونه لن تستطيع تحقيق أي مسعى تريده، لذلك يجب الاهتمام به بطريقة فعالة بدء من الاختيار والتدريب والتحفيز والمحافظة عليه، لأنه هو مفتاح نجاح أي توجه إستراتيجي.

### المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كرافعة إستراتيجية لإدارة علاقة الزبون

تعتبر إدارة المعرفة من أكثر المواضيع دراسة في الوقت الراهن، لما لها من أهمية في نجاح وتطور أداء المنظمات. فقد أصبحت المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والنمو. لذلك أولت العديد من المنظمات اهتمام كبيرا للحصول على المعرفة من أي مصدر كان داخلي أو خارجي من أجل تطوير ممارستها الإدارية عامة والتسويقية خاصة، من خلال تركيزها على إدارة معرفة الزبون، هذه الأخيرة التي تعتبر جزء من ثقافتها التسويقية وسلاحا تنافسيا فاعلا في ظل التغييرات البيئية، فقد أصبح الزبائن اليوم هم الذين يسيطرون على الأسواق ويفرضون حاجاتهم وأذواقهم على المنظمة، هذه الأخيرة التي أصبحت مجبرة على التقرب منهم ومعرفة كل شيء عنهم إذا أرادت تقوية علاقاتهم بهم وتحقيق التميز في خدمتهم. لذا سنحاول في هذا المطلب تقديم شرح مفصل عن مفهوم إدارة معرفة الزبون.

#### 1- مفهوم إدارة معرفة الزبون

قبل التطرق لمفهوم إدارة معرفة الزبون، يجب أولاً أن نشير إلى مفهوم إدارة المعرفة بصفة عامة، على اعتبار أن إدارة معرفة الزبون هي جزء من إدارة المعرفة ككل في المنظمة، ثم نخرج إلى تعريف المعرفة السوقية التي تدخل ضمن أبعادها معرفة الزبون.

#### 1-1- تعريف إدارة المعرفة:

قبل الخوض في تعريف إدارة المعرفة، يجب أولاً توضيح مفهوم المعرفة وماذا نقصد بها: لقد عرفت المعرفة بأنها: مزيج مشكل من الخبرة، القيم، المعلومات وبصيرة الخبير، التي تقدم إطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة في ذهن العارف بها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- حيدر شاكر نوري، المصدر سبق ذكره ، ص 330.

<sup>2</sup>- محمد عواد الزيادات، (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 18.

كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والمناهج ومعرفة الكيف، فهي تراكمية تكاملية يتم الاحتفاظ بها لأطول مدة ممكنة كي تكون متاحة للاستخدام من أجل معالجة مواقف ومشكلات معينة<sup>(1)</sup>.

كما يشار إلى المعرفة بأنها الاستخدام الكامل للمعلومات مع إمكانية المزاجية مع المهارات والأفكار والحدس والدوافع الكامنة في الفرد. وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والقدرة على الإبداع<sup>(2)</sup>.

إذن، فالمعرفة هي توليفة من المعلومات والخبرات والاستجابات لحالات معينة وظروف خاصة، تتراكم في أذهان الأفراد والمنظمة.

وقد قسمت المعرفة إلى نوعين، المعرفة الظاهرة (الصريحة)، والمعرفة الضمنية<sup>(3)</sup>:

المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، المرمزة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، ونجدها في أشكال براءات الاختراع، منتجات الشركة وخدماتها، إجراءات العمل وخطط ومعايير تقييم الأعمال... الخ

المعرفة الضمنية: هي معرفة غير رسمية وشخصية توجد في أذهان الأفراد وغير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا بالمعرفة الكامنة، لأنها غير مكتوبة أو مرمزة، فهي التي تعطي خصوصية للمنظمة وهي الأساس في قدرتها على توليد المعرفة.

أما بالنسبة لمفهوم إدارة المعرفة فقد عرفت من طرف العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره. فمنهم من يعرف إدارة المعرفة بأنها: نشاط ضروري للحصول على أفضل العائدات من مصادر المعرفة، والعمل على تنظيمها وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسب<sup>(4)</sup>.

ويعرف (Wiig) إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد. تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة في مختلف أنواع العمليات وإدارتها وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق أهداف أخرى مرغوب فيها.

وقد عرفت إدارة المعرفة أيضا بأنها: هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها ونشرها واستخدامها من طرف الأشخاص المناسبين في الوقت

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص46.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوq الملكاوي، (2007): إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص30.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، (2012): إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص78.

<sup>4</sup> اسمهان ماجد الطاهر، (2015): إدارة المعرفة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص23.

المناسب، ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي<sup>(1)</sup>.

إنّ فإن إدارة المعرفة هي عبارة عن عملية إدارية هدفها خلق المعرفة وجمعها وتخزينها ونقلها واستخدامها في مختلف أنشطة المنظمة، والعمل على مشاركتها بصورة جديّة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### 1-2- تعريف المعرفة السوقية:

تعد المعرفة السوقية جزء مهم من معارف المنظمة، فهي مورد استراتيجي يساعد على التعرف على قوى السوق. ولقد عرفت المعرفة السوقية بأنها: معرفة المنظمة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا. وهي عبارة عن المعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المنظمة، حول أهم القوى الموجودة فيه<sup>(2)</sup>. كما أشار البعض إلى أن المعرفة السوقية هي تعبير عن قدرة المنظمة على جمع المعلومات المتعلقة بعناصر السوق الرئيسية وتحليلها وتفسيرهما، بالشكل الذي يعزز من موقفها التنافسي ويزيد من حصتها السوقية ويمكنها من التنبؤ بحجم الطلب على منتجاتها<sup>(3)</sup>.

وقد أشار (Kotler) أن الحصول على المعرفة السوقية يتطلب من المنظمة دراسة ثلاثة عناصر أساسية هي: معرفة الزبائن، معرفة المنافس، بحوث السوق<sup>(4)</sup>.

- معرفة الزبون: يعد بقاء واستمرار المنظمة مبني على الفهم الدقيق للزبون، وإيجاد قنوات اتصال متبادلة معه للتعرف على حاجاته ورغباته، والعمل على إنتاج منتجات وخدمات تتلاءم مع أذواقه، مما يحقق رضاه. كما أنّها تمثل مصدر لتدعيم عملية الابتكار والتطوير.

- معرفة المنافس: يعتبر المنافس من أهم العوامل تأثيراً على نشاط المنظمة، وللحفاظ على مركزها وموقعها بين المنظمات عليها التكيف لمواجهته، وذلك من خلال تركيزها على استراتيجيات المنافسين، أهدافهم وتوجهاتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

<sup>1</sup> -نعيم إبراهيم الظاهر، (2009): إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث: إربد، الأردن، ص 78.

<sup>2</sup> -فاطمة عيد علي المسعودي، علاء فرحان طالب، (2010): دور المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق، المجلد 01، العدد 01، ص ص 73-74.

<sup>3</sup> -سعدون حمود الربيعاوي، حيدر الشويلي، (2014): أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، ص ص 56-57.

<sup>4</sup> -خيري علي أوسو، (2010): دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي - دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 97، ص ص 241-243.

- بحوث السوق : وتتمثل في كافة الجهود التي تبذلها المنظمة للتعرف على السوق ومتغيراته، من أجل مساعدتها في اتخاذ القرارات، من خلال تحديد اتجاهات العديد من العناصر كالمبيعات، المنافسة، التكنولوجيا، حاجات ورغبات الزبائن،... إلخ  
إن المعرفة السوقية لها دور بارز في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة، كما أن لها أهمية كبيرة في المساهمة في تحسين وتطوير منتجات المنظمة.

### 1-3- تعريف إدارة معرفة الزبون:

يعتبر الزبون أحد أهم مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمات، ومن المهام التي تمارسها المنظمات هو رصد كل التغيرات التي تحدث في السوق، هذه التغيرات التي أول ما تحدث تكون على مستوى الزبون. لذلك على المنظمة التقرب أكثر من زبائنها للتعرف على التغيرات التي قد تحدث على حاجاتهم ورغباتهم. فمعرفة الزبون هي التي تساعد المنظمة على تطوير مزيج تسويقي يحقق لها النجاح والتفوق.

لذلك نجد الكثير من الباحثين والممارسين أولوا أهمية كبيرة لمعرفة الزبون وإدارتها بوصفها خيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق التفوق التنافسي، ويعد هذا الاهتمام تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات، إلى منظور التفوق على أساس الزبون، إذ تحتاج المنظمة إلى تقوية وتعزيز قابليتها لإدارة معرفة الذين يشتركون منتجاتها ويتعاملون مع خدماتها<sup>(1)</sup>.

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت إدارة معرفة الزبون وهذا وفقا لوجهات نظر المفكرين والباحثين. فمنهم من عرفها بأنها: المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة زبون جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات<sup>(2)</sup>. في حين يرى البعض بان إدارة معرفة الزبون هي: العمليات التي تهتم بتشخيص واكتساب واستخدام الأفكار والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من الزبائن، إذ أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع الزبائن والأسواق والاحتكاك بالظروف والمتغيرات البيئية، لا تهدر بل تجمع وتمتلك وتستخرج منها الدروس والمؤشرات ويتم توظيفها في تطوير الأنشطة التي تتبلور في سلع وخدمات تحقق للزبائن مستويات عليا من الإشباع<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> أميرة الجناحي، علاء فرحان طالب، (2009): إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 83.

<sup>2</sup> المصدر نفسه.

<sup>3</sup> خيرى على أوسو، (2011): اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الراقدين، الموصل، العراق، مجلد 33، العدد 102، ص 152.

وأشار البعض إلى أن إدارة معرفة الزبون هي: نوع من المعارف الخارجية التي تمثل أحد أهم الموارد التي تدعم المنظمة لتطوير منتجات جديدة، وتسهيل عملية استشعار الفرص التسويقية المتاحة في السوق، وتحسين العلاقة مع الزبون على المدى البعيد، وتحقيق قيمة للطرفين<sup>(1)</sup>.

كما عرفت إدارة معرفة الزبون بأنها: عبارة عن تفاعل الزبون مع المنظمة وما ينتج عن هذا التفاعل من معرفة من وعن ذلك الزبون، فهو تفاعل يحقق معلومات تساهم في الفهم المشترك المتبادل بين المنظمة والزبون<sup>(2)</sup>. وعرفت أيضا بأنها: أفضل عملية يتم من خلالها دمج مفاهيم وتقنيات إدارة المعرفة لمساعدة المنظمة على فهم زبائنها والتعلم منهم وتقديم منتجات تتلاءم معهم، باستخدام التقنيات التكنولوجية<sup>(3)</sup>.

كما تم تعريفها أيضا بأنها: عملية مستمرة لتوليد ونشر واستخدام معرفة الزبائن داخل المنظمة، وبين المنظمة وزبائنها، فهي عملية تعلم تلزم القيام بعمليات تنظيمية فعالة لتبادل المعرفة<sup>(4)</sup>.

ولقد عرفت (الجنابي) إدارة معرفة الزبون بأنها: مجموعة من الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الإيفاء بها، وذلك من خلال توجيه جميع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة إلى الزبون وبالعكس. وصولا إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة، وبما يحقق رضاه وولائه. وتمثل مدخلا لإدارة المنظمة، ويعتبر الزبون فيها مصدرا مهما للمعرفة، فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة وإدارة علاقة الزبون<sup>(5)</sup>.

والشكل التالي يعكس هذا المفهوم.

<sup>1</sup>Najme Mehdibeigi, Masoud Dehghni, Nour Mohamed Yaghoubi, (2016) : *Costomer Knowledge management and organization's effectiveness : Explaining the mediator role of organizational agility*, Procedia social behavioral sciences review, N°330, P96.

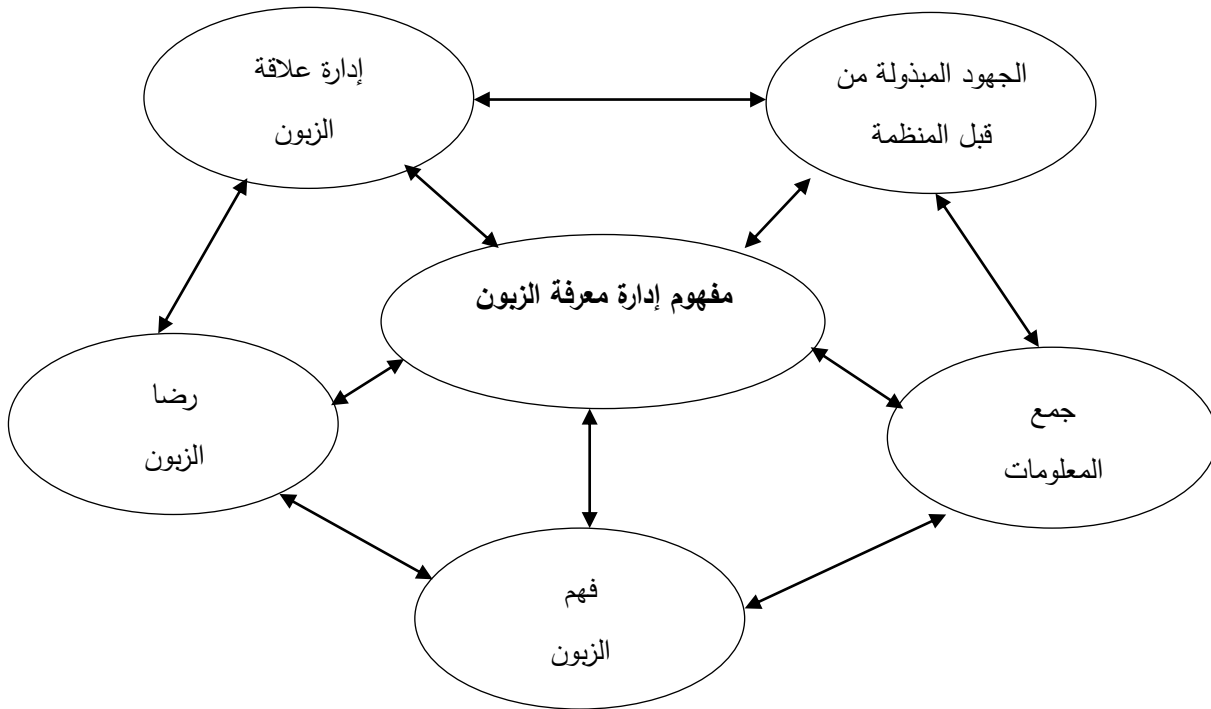
<sup>2</sup> علي حسون الطائي، (2008): *إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)*، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 07، ص 148.

<sup>3</sup>Narges.Sharifi.Tehrani,Bahareh.Javadizadeh,Mohammadali.Nadi,(2015) :*The Relationship between customer knowledge management, customer relationship with organizational innovation and customer loyalty, case study : consumers and manufacturers of proteinindustry in Isfahan province*, International journal of business and management invention, Vol4, N°2, P61.

<sup>4</sup> Rollins, Minna &Halinen Aino, (2016) : *Customer knowledge management competence : towards a theoretical framework*, www.bestonline.com/KM/customerKMcompetence.pdf : 04/08/2016.

<sup>5</sup> أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، المصدر سبق ذكره، ص 93.

الشكل رقم (6): مفهوم إدارة معرفة الزبون



المصدر: أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، (2009): إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 94.

## 2- أهمية وأبعاد إدارة معرفة الزبون

إن إدارة معرفة الزبون لها أهمية كبيرة في دعم القرارات التسويقية الإستراتيجية، كما أنها مهمة في مساعدة المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات زبائنها.

### 2-1- أهمية إدارة معرفة الزبون: يمكننا تلخيص أهمية إدارة معرفة الزبون في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- ✓ تطوير المنتجات الحالية: حيث أن المعلومات التي يتم جمعها من الزبائن حول المنتجات الحالية التي تقدمها المنظمة واستخداماتها، تساعد كثيرًا في تحسين هذه المنتجات أو الخدمات.
- ✓ توسيع تشكيلة المنتجات أو الخدمات: فمعرفة الزبون قد تساعد المنظمة على توسيع نطاق منتجاتها أو خدماتها بما يتلاءم مع رغبات واحتياجات الزبائن، مما يضيف قيمة لعرض المنظمة في السوق.
- ✓ تحسين العمليات البيعية: إن توفر المعرفة عن الزبائن يقدم فرص للمنظمة لزيادة حجم مبيعاتها، وهذا ما تفعله العديد من البنوك من خلال بيعها للمنتجات المالية المختلفة.
- ✓ التعرف أكثر على ما يريده الزبون: حيث تتيح إدارة معرفة الزبون للمنظمة القدرة على معرفة السلوكيات الشرائية للزبائن وكشف الجوانب التي تلعب دورًا حاسمًا في اتخاذ القرارات الشرائية لهم.

<sup>1</sup>Pavan Vasireddy, (2016): *Customer knowledge management in organizations developing a practice framework to achieve 360° of customer*, PHD thesis, no published, Bolton business school, university of Bolton, UK, PP 34-35

- ✓ تقسيم قاعدة الزبائن: وهذا استنادا على تاريخ المعاملات السابقة وسلوك الشراء، يمكن من خلال إدارة معرفة الزبون تجزئة الزبائن المستهدفين على أساس ربحيتهم وأيضاً على أساس العروض.
- ✓ تحديد أولويات الزبائن: تمكن إدارة معرفة الزبون المنظمات من تحديد قيمة الزبائن وتحديد الموارد اللازمة لتلبية احتياجاتهم بطريقة أفضل.
- ✓ تحسين وترقية العروض الترويجية: حيث تساعد إدارة معرفة الزبون على تحسين العروض الترويجية المخصصة لاستهداف الزبائن والوسائل المناسبة لذلك.
- ✓ خلق ولاء الزبائن: حيث تعمل إدارة معرفة الزبون على كسب رضا الزبون، هذا الأخير الذي قد يتحول إلى ولاء.

كما أن إدارة معرفة الزبون تسهم في الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة، فالنفاعل بين المنظمة والزبون سوف يساعدها على معرفة ما يحتاجه الزبون والذي قد لا تملكه، كما أن الزبائن سيستفيدون من مبادرات المنظمة وأفكارها مما يسهم في تلبية احتياجاتهم. فالمنظمة التي لديها فهم أفضل للزبون ولتوقعاته ستكون قادرة على خدمته وتحقيق رضاه وتقوية العلاقة معه<sup>(1)</sup>.

### 2-2- أبعاد إدارة معرفة الزبون:

لقد تم تحديد عدة أبعاد لإدارة معرفة الزبون ضمن عمليات إدارة علاقات الزبائن وأهم هذه الأبعاد نجد:

**أولاً-المعرفة للزبون:** ترتكز على ضرورة إطلاع الزبون بالمعلومات التي يجب أن يعرفها على المنظمة والتي تشمل منتجاتها وخدماتها، أي المعلومات التي يمكن أن تساعد على تحديد الخدمة التي يريد شراؤها وكيفية استعمالها<sup>(2)</sup>. ومن ثم يكون تعامله مع المنظمة بشكل مستمر وإيجابي. ولقد ازداد اهتمام المنظمات بهذا الجانب من المعرفة خاصة بعد إدراك الكثير منها لأهمية الزبون في العملية التسويقية. مما يجعلها توظف كل طاقاتها لمعرفة تفضيلاته ورغباته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها<sup>(3)</sup>. حيث كان هذا النوع من المعرفة سابقاً يرتكز على المعلومات والخبرات التي تسهم في تطوير المنتجات، إلا أنه في الوقت الحالي ونتيجة للتطورات الحاصلة

<sup>1</sup> ليث سلمان الربيعي، سعود محمد المحاميد، أسامة سمير الشخيلي، سامي العدوان، (2014): أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير خدمات جديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، ص 279.

<sup>2</sup> علي حسون الطائي، مصدر سبق ذكره، ص 150

<sup>3</sup> بن حمو نجا، (2015): إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 44.

في تقنيات الاتصال، أصبح الزبائن أكثر استفادة من المعلومات التي تتيحها المنظمات لهم عبر مواقعها الالكترونية أو أدوات الاتصال الأخرى<sup>(1)</sup>.

**ثانيا- المعرفة حول أو عن الزبون:** وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون، وهذا هو المفهوم الذي يتفق مع مفهوم إدارة علاقة الزبون، فهو لا يتضمن فقط البيانات الرئيسية أو الأساسية عن الزبون (مثل الاسم وكيفية الاتصال به)، ولكن يشمل أيضا سجلا عن تعاملاته مع المنظمة والمنتجات والخدمات المستخدمة، وبعض تفضيلاته الشخصية. وهدف إدارة معرفة الزبون هنا هو إنشاء عرض موحد ونظرة شاملة عن الزبون. وتستخدم المنظمة لذلك تقنية التنقيب عن البيانات لفهم زبائنها وأنماطهم الديموغرافية والسلوكية بشكل جيد، وأيضا تقسيمهم إلى أنواع مختلفة<sup>(2)</sup>. إن حاجة المنظمات اليوم هي الفهم الأفضل لمتطلبات الزبون وتفضيلاته، وترجمة تلك المعلومات إلى خدمات ومنتجات مناسبة، ومن هنا تستطيع الاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة التي تساعد كثيرا على جمع المعلومات بشكل خاص<sup>(3)</sup>. فجمع المعلومات من المنتجات والسوق وتحليلها يعتبر مفيدا لفهم دوافع الزبائن وسلوكياتهم الشرائية وبالتالي وضع استراتيجيات ترويجية مناسبة لمخاطبتهم، ويجب أن تدمج هذه المعرفة مع عمليات وأنشطة الواجهة الخلفية للمنظمة وذلك من أجل مساعدة المدراء على الاستجابة بسرعة والتكيف مع المتغيرات<sup>(4)</sup>.

**ثالثا- المعرفة من الزبون أو من الأعمال إلى الزبون:** إن الزبائن يعتبرون فرص إستراتيجية للمنظمات لتتعلم منهم. لكن هناك عدد قليل فقط من المنظمات من يهتم ويدير هذه المصادر الثمينة، خاصة المعرفة الكامنة والموجودة لدى زبائنها بالمقارنة بما تعرفه عنهم. هذه المعرفة التي غالبا ما تكون مرتبطة بمجال خدمة الزبون أو التسويق. إن فهم ما يعرفه الزبائن وتجاربهم مع المنظمة واحتياجاتهم والدوافع العاطفية والوظيفية لهذه العلاقة هو جزء مهم من معرفة المنظمة لكن أغلبهم يهملونه. وبإمكان التغذية العكسية أن تساعد المنظمات على تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار وتقسيم أسواقها بفعالية أكبر. كذلك عندما تطلب المنظمة من زبائنها أن يبادلوا خبراتهم الجيدة أو السيئة معها وتستمع إليهم حقا وتأخذ بتعليقاتهم بجدية سوف يعزز ذلك شعورهم

<sup>1</sup> أحمد كاظم بريس، (2011): أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 7، العدد 28، ص 13.

<sup>2</sup> Healter A. Smith, James Mc keen, (2005): *Developments in practice XVIII, Customer knowledge management: Adding value for customer*, Communications of the association for information systems, Vol16, p474.

<sup>3</sup> أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، المصدر سبق ذكره، ص 103.

<sup>4</sup> بن حمو نجا، المصدر سبق ذكره، ص 44.

بالولاء، حيث ما يتم تعلمه من الزبائن له قيمة اقتصادية إذا ما استخدم بطريقة فعالة. وهناك العديد من الطرق التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لمثل هذا النوع من المعرفة منها<sup>(1)</sup>:

- الزيارات والاجتماعات مع الزبائن: حيث يمثل اللقاء المباشر مع الزبون أي بين الموظف والزبون بدون أن تكون التكنولوجيا وسيط في ذلك، وسيلة فعالة لمعرفة ما يعرفه الزبون.
- نظام الشكاوي: حيث في كثير من الأحيان لا يتم بناء نظام ملاحظات بشكل صحيح في المنظمة، بالرغم من أن تسجيل ردود أفعال الزبائن يعتبر مهم للغاية لمعرفة ما يحتاجونه فعلا.
- الاستعانة باختصاصيين في علم الأنثروبولوجيا: التي تهتم بدراسة ما يدور في ذهن الزبون. ومراقبة سلوكياته وتصرفاته خاصة أثناء تعامله مع مندوب المبيعات ومعرفة ما يفكر فيه عن المنظمة وحتى وإن كان شيء سلبي.
- رصد رضا وولاء الزبون: بالإضافة للاستطلاعات التي تقوم بها بعض المنظمات لمعرفة رضا وولاء زبائنها فإنها مطالبة أيضا بالاعتماد على المقابلات المعمقة مع زبائنها فهي ستساعدها على أفهم أفضل لهم.
- سؤال المتفاعدين: فهم يعتبرون مصدرا قيما للمعرفة عن الزبون، فهم لا يترددون في قول الحقيقة، ويمكن للمنظمة الاستفادة من حكمتهم وخبرتهم.

**رابعا- الخلق المشترك للمعرفة:** يعتمد هذا النوع من المعرفة على العلاقات ذات الاتجاهين، بمعنى أن تميز المنظمة بين ما يبديه الزبائن وبين ما يريدونه فعلا. ولقد بينت الدراسات أن ما يريده الزبون ليس ما يقوله دوما لذلك يجب التعاون والتشارك في هذه المعرفة<sup>(2)</sup>. كما أن تفاعل الزبون مع الزبون أمر مهم للمنظمة ويمثل وسيلة اتصال من خلال الحديث عن المنظمة ومنتجاتها، حيث تجربة الزبون تصبح المعبر الحقيقي عن المنظمة. ومن أهم ملامح تعامل الزبائن مع بعضهم البعض هو المعرفة الضمنية التي تعزز وتشكل سمعة المنظمة<sup>(3)</sup>. إن من أكثر التحديات التي يمكن أن تواجهها إدارة علاقات الزبون هي كيفية إدارة هذه التدفقات المعرفية المختلفة، والقضية الأكثر أهمية هي كيفية جمع وتخزين هذه المعرفة، وليس إضاعة الوقت والجهد في جمع وتخزين معارف عديمة الفائدة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>-Healter A. Smith, James Mackeen, op cit, pp 750-751.

<sup>2</sup>- أحمد كاظم بريس، مرجع سابق، ص 140

<sup>3</sup>-خيري علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبون، المصدر سبق ذكره، ص 154

<sup>4</sup> Henning Gebert, Malte Geib, Lutz Kolbe, Gerold Riempp, (2002) : *Towards customer knowledge management : integrating customer relationship management and knowledge management concepts*, the second international conference on electronic business, , Taipei, Taiwan, December 10-13, P2.

### 3- عوامل نجاح إدارة معرفة الزبون

يمكن تلخيص أهم العوامل المساعدة على نجاح إدارة معرفة الزبون في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- القيام بكل ما يعزز معرفة الزبون، مثل إنشاء مواقع إلكترونية، قواعد بيانات، مراكز اتصال.
  - وضع خطط مناسبة لإدارة مختلف أنواع معرفة الزبون، فقد ترغب المنظمة في استخدام معرفة الزبون من أجل خدمتهم بطرق مختلفة تناسبهم، لذلك من الأفضل استخدام ذلك مع الزبائن ذوي العلاقات القوية مع المنظمة.
  - تطوير المعرفة من خلال تحديد الطرق المناسبة لجمع البيانات والتأكد من دقتها، وبناء الوسائل اللازمة لتحليلها.
  - التنفيذ الفعال لإدارة المعرفة الخاصة بالزبون من خلال تخصيص الوقت والجهد والتأكد من تنفيذها بنجاح من وجهة نظر الزبون والمنظمة.
  - يجب أن تتأكد المنظمة من فاعلية إدارة معرفة الزبون وإجراء مسوحات دورية تستطلع من خلالها آراء الزبائن ومستوى رضاهم وولائهم، والاعتماد أيضا على التغذية العكسية.
- إن إدارة معرفة الزبون هي أحد المفاهيم والأساليب التي تركز عليها إدارة علاقات الزبون. إن فاعلية إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبائن، يساهمان في الفهم الأفضل للزبون، مما يساعد على ابتكار منتجات وخدمات ذات قيمة عالية تناسب ما يطمح الزبون إليه ويعزز أواصر الثقة والعلاقة بين المنظمة والزبون.
- والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، إدارة علاقات الزبائن.
- الجدول رقم (4): المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، إدارة علاقات الزبائن.**

الأنواع أبعاد الاختلاف	إدارة المعرفة KM	إدارة معرفة الزبون CKM	إدارة علاقة الزبون CRM
المعرفة التي تبحث عنها	الزبون، المنظمة، الفريق، شبكة المعلومات	تجربة الزبون، الإبداع	قاعدة بيانات الزبون
العمليات	خلق المعرفة، المشاركة، النشر	توليد ونشر معرفة الزبون ضمن التنظيم وبيئه وبين الزبون	خلق قاعدة بيانات الزبائن ثابتة وتحسين خدمة الزبون
القاعدة	لو أننا نعرف فقط ما نعرفه	لو أننا نعرف فقط ما يعرفه الزبائن	المحافظة أفضل وأقل تكلفة من الجذب
العقلاني	معلومات موحدة وغير مغلقة للموظفين حول الزبائن وإجراءات البيع	الحصول على المعلومات مباشرة من الزبون واقتسامها وتوسيعها	البحث عن معلومات حول الزبون في قاعدة بيانات الشركة

<sup>1</sup> - أحمد كاظم بريس، المصدر سبق ذكره، ص ص 14-15.

المقياس	اداء مقابل الميزانية	الأداء مقابل المنافسين في الإبداع والنمو	الأداء على ضوء الرضا وإخلاص الزبون
الأهداف	أهداف فعالة وتقليل التكلفة	التعاون مع الزبائن لخلق قيمة مشتركة	المحافظة على قاعدة زبائن المنظمة
المنافع	رضا الزبون	نجاح الزبون، ابتكار، تعلم تنظيمي	المحافظة على الزبون
دور التعاون	تشجيع الموظفين على تقاسم المعلومات مع زملائهم	تجربة الزبون من تلقي منتج سيء أو خدمة سيئة، الخلق الفعال للقيمة	بناء علاقات مثمرة مع الزبائن

المصدر: أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، (2009): إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص 131-132.

#### 4-عمليات (سيرورة) إدارة معرفة الزبون

لقد تحدث الكثير من المفكرين والممارسين عن سيرورة أو عملية إدارة معرفة الزبون، ولقد تم تحديدها في العديد من الخطوات أهمها:

#### 4-1 توليد معرفة الزبون

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات إدارة معرفة الزبون، فهي تهتم بكيفية اكتساب وخلق المعرفة المتعلقة بالزبون. كما أن مصطلح توليد المعرفة يضم العديد من المفاهيم منها شراء المعرفة، كأن يتم شراؤها بصفة مباشرة أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، وامتصاص المعرفة يشير إلى القدرة على إستيعاب المعرفة الظاهرة، وأسر المعرفة الذي يشير إلى الحصول على المعرفة الضمنية في أذهان المبدعين، وابتكار المعرفة يشير إلى خلق معرفة جديدة غير مكتشفة. أما استكشاف المعرفة يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة<sup>(1)</sup>. فإكتساب المعرفة على الزبون وتوليدها هي عملية بدء المنظمة ببناء الذاكرة التنظيمية لها، كما أن توليد المعرفة عن الزبون يشمل الحصول على المعلومات من الزبائن، وحول الزبائن وللزبائن ويتم ذلك استنادا على الخبرات المتراكمة من المنتجات والخدمات والتسويق والمبيعات والمنافسين، فعملية التوليد يجب أن تكون عملية مستمرة وديناميكية، فالمعرفة لا تنحصر فقط في الزبائن الحاليين، بل أيضا الزبائن الجدد، المحتملين وحتى زبائن المنافسين<sup>(2)</sup>. ومن أهم المصادر للحصول على المعرفة نجد مصادر الداخلية وأخرى خارجية فهذه الأخيرة هي المصادر الموجودة في بيئة المنظمة ومنها شبكات الإنترنت، مراكز البحث، الجامعات، مراكز الإحصائيات

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، (2013): إدارة المعرفة في المنظمات وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، ط 1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص110.

<sup>2</sup> Arash Khosravi, AbRazak Che Hussin, (2016): Customer knowledge management development stages and challenges, Journal of theoretical and applied information technology, Vol91, N°2, P265.

الكبرى، ... إلخ، أما الداخلية فتتمثل في خبرات الأفراد، الحوار، المؤتمرات، التقارير، ... إلخ (1). فمعرفة الزبون يمكن جمعها عن طريق شبكات الإنترنت، القواعد الإحصائية العامة، تقارير المبيعات، قواعد البيانات، التفاعل المباشر مع الزبون، كما أن توليد المعرفة عن الزبون من شأنه مساعدة المنظمة على فهم زبائنهم واحتياجاتهم.

### 4-2- تخزين المعرفة

تشير هذه العملية إلى أهمية الحفاظ على المعرفة المكتسبة وضمان سلامتها من فقدان أو السرقة أو الدخول غير المرخص. فهي تهدف إلى خزن المعرفة في أنظمة محوسبة تضمن حمايتها ويسهل وصول العاملين إليها واسترجاعها للاستفادة منها في إنجاز الأعمال. وتشير هذه العمليات إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة مثل الوثائق، الملفات، قواعد البيانات، عقول الأفراد. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في خزن المعرفة ومشاركتها (2). ومن أهم الأشكال التي تخزن فيها معرفة الزبون نجد قواعد البيانات، مستودعات البيانات والتنقيب عن البيانات خاصة فيما يخص المعرفة الصريحة أو الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فهي تبقى في عقول وأذهان الأفراد، ولقد تم التطرق لهذه الأدوات في المبحث السابق.

إن عملية تخزين المعرفة وخاصة المتعلقة بالزبون تتطلب تحديث مستمر للذاكرة التنظيمية وتحسين وسائل الاتصال لتسهيل الوصول إليها من طرف الأفراد (3). كما أن تخزين المعرفة ييسر عملية تقاسمها ومشاركتها داخل المنظمة.

### 4-3- مشاركة المعرفة

تعد عملية نشر المعرفة عن الزبون ومشاركتها من طرف الأفراد داخل المنظمة من أهم خطوات إدارة معرفة الزبون. وبما أن المعرفة تعد أحد موجودات المنظمة فلها تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، لذا تسعى كل المنظمات لتشجيع المشاركة في المعرفة (4). إن عملية مشاركة المعرفة تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى أفراد آخرين، كما أنها تمثل تبادل للمعرفة بين طرفين، أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها (5).

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> عمر احمد همشري، (2013): إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص 127-128.

<sup>3</sup> محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، (2010): إدارة المعرفة، بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 74.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، المصدر سبق ذكره، ص 75.

<sup>5</sup> عمر أحمد همشري، المصدر سبق ذكره، ص 132.

فأحد أهم الأسباب التي جعلت المنظمات تركز على عملية مشاركة المعرفة هي أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى تحقيق أداء جيد إذا لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين، وتمكينهم من استخدامها لدعم عملية الإبداع داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

فالتشارك في المعرفة يعتبر عملية تعلم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر بين المنظمة وزبائنها أو مورديها من أجل دعم الابتكار، وهو مرتبط بثلاثة عناصر أساسية<sup>(2)</sup>:

- الأهداف: أي تحديد نوع المعرفة المتشارك فيها.

- طريقة التشارك: مؤتمرات، وجه لوجه، شبكات المعرفة، التعلم التنظيمي، إلخ...

- مستوى التشارك: يشمل الأفراد، الجماعات، المنظمات.

إن هذه المرحلة من سيرورة إدارة معرفة الزبون تعد مهمة جدا بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى توطيد علاقاتها مع زبائنها، فبدون نشر المعرفة التي حصلت عليها من الزبائن أو عن الزبائن داخل المنظمة وتقاسمها مع الأفراد وصانعي القرار، لن تستطيع المنظمة الوصول إلى تحقيق أهدافها فيما يخص تلبية احتياجات زبائنها ورغباتهم وتحقيق رضاهم، لأن عملية نشر ومشاركة المعرفة تساعد على توليد معارف جديدة، وكذلك تحسين أداء المنظمة وتطوير عملية الإبداع<sup>(3)</sup>.

إن عملية مشاركة المعرفة بإمكانها أن تحسن كثيرا من مهارات العمال وصناعة القرارات، وأيضا حل المشكلات الشيء الذي سيعود بالنفع على المنظمة ككل. فقد أكدت الدراسات أن تشارك المعرفة وخاصة المتعلقة بالزبائن مهمة جدا فيما يخص ابتكار خدمات ومنتجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، إن تبادل وتقاسم المعارف بين الأفراد خاصة فيما يتعلق بالممارسات البيعية أو نقاط قوة وضعف المنافس، سوف يرفع من قدراتهم على فهم احتياجات وتوقعات الزبائن وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية<sup>(4)</sup>.

#### 4-4- استخدام أو تطبيق المعرفة

إن عملية تطبيق أو استخدام المعرفة خاصة المتعلقة بالزبون من أهم المراحل في إدارة معرفة الزبون فلا فائدة من عملية التوليد والخزن والنقل للمعرفة دون الاستخدام الفعال والجيد لها. إن المنظمة الناجحة والتي

<sup>1</sup> عبد السلام نجادات، (2012): واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، يومي 15-17 ديسمبر، ص7.

<sup>2</sup> أظي جوهرة، (2014): أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص46.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، (2010): إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص104.

<sup>4</sup> Ahmad Suffian MohdZahari, Baharom AbRahman, Abdul Kadir Othman, Wahab Samsudil, (2013) : *Investigating the relationship between customer knowledge management and knowledge sharing insurance companies in Malaysia*, Asian social science, Vol09, N°10, P62.

تسعى لتوطيد علاقاتها بزبائننها هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة عنهم لديها في الوقت المناسب، ودون أن تفقد فرصة استثمار توافرها لتحقيق ميزة تنافسية لها أو حل مشكلة ما<sup>(1)</sup>. إن عملية استخدام المعرفة ليست عملية منفصلة عن باقي العمليات فهي قد تتم أثناء عملية التخزين أو التشارك. فالاستخدام الفعال لمعرفة الزبون سيعزز العلاقة معه، كما أنه سيحسن من جودة المنتجات والخدمات والقدرة على الابتكار ويوسع في قاعدة المعارف الموجودة حول الزبون داخل المنظمة. مما يؤدي إلى فهم أفضل لاحتياجاته وتوقعاته<sup>(2)</sup>. إن استخدام المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي بدورها تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة التي تساعد المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها. وقد استعملت عدة أساليب لاستخدام وتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات، مبادرات العمل، المقترحات، التدريب الجماعي من قبل خبراء متمرسين،... إلخ<sup>(3)</sup>. إن نجاح المنظمة في تطبيق إدارة معرفة الزبون يتوقف على تحويل المعرفة إلى واقع عملي متجسد في شكل منتجات وخدمات تتلاءم مع احتياجاته ورغباته، لذلك يجب عليها إيلاء الاهتمام الكافي بهذه المرحلة. لقد تميزت السنوات الأخيرة بقيام المنظمات بدمج إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون لانهم أدركوا جيدا أن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما ورئيسيا في نجاح إدارة علاقة الزبون. فخلق قيمة عليا للزبون الحالي أو المحتمل هو مهمة إدارة معرفة الزبون، وذلك أن نجاح إدارة علاقة الزبون يستند بدرجة كبيرة على كمية المعرفة حول الزبون وكيفية استخدامها في توطيد العلاقة معه وتحقيق رضاه<sup>(4)</sup>. إن إدارة معرفة الزبون يمكن اعتبارها العملية الفرعية الرئيسية لإستراتيجية إدارة علاقة الزبون، ولتطبيق هذه الأخيرة بشكل فعال على المنظمات تطوير قدراتها في إدارة معرفة الزبون. إن مثل هذه القدرات يصعب تقليدها ويمكن أن تصبح مصدرا لميزة تنافسية. لأن معرفة الزبون ستكون قيمة نادرة تسمح للمنظمات بالاستجابة والرد بسرعة على احتياجات الزبائن والتكيف مع المتغيرات البيئية. إن لكل منظمة طريقته الخاصة لاستخدام المعرفة لتقوية علاقاتها بزبائننها، فمنها من تطور معارفها حول الزبون، ومنها من تتعلم من الزبائن وأخرى تتعاون مع الزبائن لإيجاد معارف جديدة، وكل هذا من أجل تحقيق هدف واحد وهو تحقيق رضا وولاء الزبون والاحتفاظ به.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، المصدر سبق ذكره، ص125.

<sup>2</sup> ArashKhosravi, AbRazak Che Hussin, op cit, p 266.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، المصدر سبق ذكره، ص79.

<sup>4</sup> Aurora Garrido-Moreno, Antonio Padilla-Meléndez, Ana Rosa Del Aguilar-Obra, (2010) : *Exploring the importance of knowledge management for CRM success*, International journal of social ,behavioral educational, economic, business and industrial engineering, Vol04, N°6, P360.

## خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم العوامل والمحددات المؤثرة على إدارة علاقة الزبون، فقد كان المبحث الأول مخصصا لتوضيح العوامل التكنولوجية. أما المبحث الثاني فتناول العوامل التنظيمية. وقد تم استخلاص عدد من النقاط أهمها:

- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنظمات من التفاعل والتواصل المستمر مع الزبائن. فهي تمثل أحد العوامل المهمة في توطيد العلاقات معهم، كما أنها تعتبر من الأساليب الحديثة التي مكنت المنظمات من التعرف على خصائص وسلوكيات وحاجات زبائنها، مما أتاح لها فرص تقديم أفضل العروض لهم من منتجات وخدمات ومعلومات، كما أنها أصبحت مصدرا رئيسيا للحصول على ردود أفعال الزبائن وآرائهم ومعالجة شكاويهم ومقترحاتهم، مما يعزز من قدرة المنظمات على الابتكار والتطوير وتحسين رضا الزبائن.
- يعتبر التوجه نحو الزبون بمثابة الخطوة الأولى التي يجب أن تقوم بها المنظمة التي تسعى لتوطيد علاقاتها بزبائنها، وهذا ما أكدته الكثير من الباحثين والممارسين. فهو يعكس درجة تركيز المنظمة وكافة عمالها على خلق قيمة عالية لزبائنها من خلال الفهم الأفضل لحاجاتهم ورغباتهم وسلوكياتهم، مما ينعكس إيجابا على ربحيتها في المستقبل. كما أنه يتيح لها ميزة سرعة الاستجابة لأي تغيرات تحدث على الزبائن من خلال التتبع المستمر لهم.
- يعتمد نجاح المنظمة في إدارة علاقاتها بزبائنها على مجموعة من العناصر الأساسية التي أهمها التزام الإدارة العليا فيها على دعم هذه الفلسفة وتشجيع الجميع على ذلك. إضافة إلى خلق ثقافة تنظيمية تعكس أهمية الزبون بالنسبة للمنظمة وبناء وتصميم هياكل تنظيمية وعمليات داخلية يكون فيها الزبون هو المحور الأساسي. والعمل على الاهتمام أكثر بالموارد البشري.
- تمثل إدارة معرفة الزبون قلب إدارة علاقة الزبون، فهي تقدم لها فهم واضح عن الزبون وتفضيلاته وكذلك تحليل كل المعلومات عنه واستخلاص المعارف التي تسمح للمنظمة بتقديم البدائل التي تناسبه. كما أن معرفة الزبون هي عملية تفاعلية تتم في اتجاهين بين المنظمة والزبون، فالزبون يحتاج للمعرفة والتي يجب أن توفرها له المنظمة، والمنظمة بدورها تحتاج إلى معرفة زبائنها والتي يجب أن تسعى لاكتسابها.

# الفصل الثالث

مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى محددات والعوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون وتوضيح أهمية ودور كل عامل من هذه العوامل في نجاح هذه الأخيرة. سنتعرض في هذا الفصل لأهم مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون، والتي تعتبر بمثابة مقياس أو دليل التطبيق الناجح لها. والتي تتمثل في قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون، حيث يعتبر مفتاح بناء علاقة دائمة مع الزبائن هو خلق وإنتاج قيمة عالية لهم وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، وهذا ما تسعى معظم المنظمات لتحقيقه من خلال تبنيها لإدارة علاقة الزبون.

فبناء قيمة عالية للزبون يعتبر أول مؤشر يدل على أن المنظمة في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها لأن خيارات الزبون تتجه دائما نحو القيمة الأفضل، والتي بدورها تؤثر على درجة توقعاته وبالتالي على مستوى رضاه وولائه للمنظمة. كما أن تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه يعتبران من أهم المعايير التي تعتمد عليها المنظمات لتقييم نجاحها في إدارة علاقة الزبون، كما أنهما يعتبران عاملان مسؤولان عن بقائها واستمرارها في السوق. لذا سنتطرق في هذا الفصل بشيء من التفصيل والتحليل لهذه المؤشرات من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: قيمة الزبون

المبحث الثاني: رضا الزبون

المبحث الثالث: ولاء الزبون

### المبحث الأول: قيمة الزبون

إن بقاء المنظمات واستمرارها في السوق يعتمد بدرجة كبيرة على ما تقدمه لزيائنها من قيمة من خلال منتجاتها أو خدماتها أو في إطار علاقة التفاعل المباشر معه، فالقيمة التي يدركها الزبون هي المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة في إشباع حاجاته ورغباته. كما أن معظم المنظمات اليوم أدركت أن خلق قيمة عالية يدركها الزبون يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها بيئة الأعمال، والكم الهائل للمنتجات والخدمات التي تعرض على الزبائن. فالمقصود بقيمة الزبون وما هي أبعادها؟.

### المطلب الأول: مفهوم وأبعاد قيمة الزبون

إن أول من تناول مفهوم القيمة هو بورتر وقدّم من خلال تحليل ومناقشة هذا المفهوم ما يسمى بسلسلة القيمة. حيث أشار إلى وجود سلاسل قيمة لكل من المورد والموزع والزبون، بالإضافة طبعا إلى سلسلة قيمة المنظمة. وقد بين أن سلاسل القيمة تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة الأنشطة الممارسة من طرف المنظمة.<sup>(1)</sup> لكننا سنركز في هذا العنصر على قيمة الزبون من خلال توضيح مفهومها وأهم أبعادها.

#### 1- مفهوم قيمة الزبون

لقد اهتم الكثير من المفكرين والكتاب بمفهوم القيمة وقد حاولوا إيجاد تفسيراً ومقياساً لها وفهماً جيداً وواضحاً. حيث كانت البداية في علم الاقتصاد أين أوضح أرسطو أن هناك قيمتان يدركهما الزبون، إحداها استعمالية من أجل المنفعة وأخرى تبادلية تنشأ من خلال عمليات التبادل. لكن المفهوم الذي كان شائعاً في الفكر الإداري قديماً هو أن القيمة تعبر عن المزج بين السعر ودرجة الجودة<sup>(2)</sup>. وهي تختلف من زبون لآخر فالبعض يرغب بالكمية وآخرون يفضلون الجودة العالية وهناك من يبحث عن الملائمة، كما أنها تتأثر بتنوع اهتماماتهم فمنهم من يهتم بالنقود المنفقة ومنهم يهتم بالوقت والجهد المبذول<sup>(3)</sup>.  
والآن توسع هذا المفهوم ليشمل العديد من الجوانب كالمصداقية والثقة وطبيعة العلاقات بين المنظمة وزيائنها، وفيما يلي بعض التعاريف لقيمة الزبون:

<sup>1</sup> زكرياء مطلق، يعرب عدنان حسن السعيد، (2006): التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13، ص 101.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرور، فارس محمد النقشبندي، المصدر سبق ذكره، ص 318.

<sup>3</sup> زكريا مطلق، يعرب عدنان حسين السعيد، المصدر سبق ذكره، ص 109.

- عرفت قيمة الزبون بأنها التجربة الكاملة للمنتج تبدأ مع إدراك الزبون للمنتج لتستمر مع كافة نقاط ملامسته له، وتنتهي بالاستعمال الفعلي وخدمة ما بعد البيع وتشمل كلفة المدح الذي يسمعه من أصدقائه<sup>(1)</sup>.
- كما عرفت أيضا بأنها عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة وتكلفة الحصول، وتشمل منافع المنتج والخدمات الداعمة والأطراف المشاركة في عمليات الشراء والوقت والجهد المبذولين والمخاطر المدركة<sup>(2)</sup>.
- كما تشير أيضا إلى الفوائد التي سيكتسبها الزبون من الصفقة والتي تشمل القيمة الوظيفية والعاطفية والاجتماعية والتضحيات المتوقعة<sup>(3)</sup>.
- في حيث يرى البعض بأن قيمة الزبون هي حزمة من المنافع التي يحصل عليها الزبون، ويتم تقديمها من خلال القيام بمجموعة من الممارسات والأنشطة ذات الصلة التفاعلية التي تتم بين المنظمة وزبائنها من أجل المحافظة عليهم وإدامة العلاقة معهم<sup>(4)</sup>.
- كما عرفت أيضا أنها تناج لاشتراك عدة عوامل من أجل تقديم حزمة من المنافع والجودة العالية فيما يخص المنتج أو الخدمة مقابل التضحيات والتكاليف التي يتحملها الزبون، بما يحقق الرضا لما يتوقعه ويضمن الاحتفاظ به<sup>(5)</sup>.
- وعرفت بأنها الحكم النهائي الذي يصدره الزبون عن المنتج أو الخدمة بعد عملية استخدامه، أي هي صافي القيمة التي يتم الحصول عليها من جراء استخدام المنتج أو الخدمة بعد استبعاد أعباء وتكاليف الحصول عليه. كما تمثل الفرق بين تقييم الزبون لجميع المنافع والتكاليف المتوقعة لعرض تنافسي معين مقارنة مع البدائل التنافسية المتاحة<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، المصدر سبق ذكره، ص 192.

<sup>2</sup>- يوسف حبيب الطائي، هشام فوزي العبادي، المصدر سبق ذكره، ص 294.

<sup>3</sup>- SamsudinWahab, Mohd Khalid, et all, (2012): *Influence of customer value on customer relationship management performance: Views of credit card user in Malaysia*, bossiness and management review, Vol 2, N 02, P 02.

<sup>4</sup>- أنيس أحمد عبد الله، المصدر سبق ذكره، ص 160.

<sup>5</sup>- إيثار عبد الهادي المعموري، أحمد منصور الموسوي، (2009): *استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون، دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 76، ص 51.*

<sup>6</sup>- عباس محمد حسين سعيد، (2016): *تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون*، بحث استطلاعي في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية التراث، العدد 20، ص 145.

ومن خلال كل ما تم سرده من تعاريف لقيمة الزبون نستنتج أن قيمة الزبون هي عبارة عن النتيجة المتحصل عليها من طرف الزبون بعد مقارنته بين المنافع التي حصل عليها من المنتجات أو الخدمات والتضحيات أو التكاليف التي تحملها. ولقد حددت غريفن ثلاثة أشكال للقيمة هي: الأداء المتميز، القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات والطلبات الفردية، القيمة الناجمة عن تفوق المنتج<sup>(1)</sup>. الأداء المتميز: ويقصد به الأداء عالي المستوى كتنظيم للزبون المنتجات جيدة الصنع وبأسعار مناسبة وتسهيل عملية الحصول عليه. وهذا ما استطاعت شركة ديل من تحقيقه لزبائنها عندما اعتمدت في بيع منتجاتها على التسويق المباشر باستعمال الهاتف. القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات أو الطلبات الفردية: يقصد بها تلبية الاحتياجات الفردية لشريحة مستهدفة من الزبائن، فالقيمة هنا تكمن في مرونة المنظمة واستعدادها لتنفيذ رغبات الزبون الخاصة من أجل توطيد العلاقات معه وضمان استمرارها في المستقبل. القيمة الناجمة عن تفوق المنتج: وهي تعني تميز منتجات المنظمة بمزايا تكنولوجية أو خدمات متطورة تتفوق بها على المنتجات المنافسة. ومنه فالمنظمة التي تسعى لتحقيق التفوق عليها أن تحدد شكل القيمة التي يتطلع إليها الزبون، من خلال تحليل وتشخيص أوضاع السوق وموارد الشركة وقدراتها، لأن استمرار الزبون مع المنظمة يقتضي معرفة القيمة الأهم من وجهة نظره.

### 2- أبعاد قيمة الزبون

مهما كان هدف المنظمة اكتساب زبون أو المحافظة عليه أو زيادة هامش الأرباح، فمن الضروري أن تفهم وتدرك القيمة التي توفرها منتجاتها وخدماتها للزبون من الناحية الفعلية، فهي بحاجة لفهم الأسباب التي تجعل الزبون يشتري منتجاتها ولا يذهب إلى منتجات المنافسين. وفهم مصادر القيمة يعتمد على تحديد الفوائد التي توفرها له المنظمة وعلى التكاليف التي يتحملها، لأن القيمة تختلف عن التكلفة فالمنتج الذي يكلف إنتاجه الشيء القليل يمكن أن يساوي ثمن مرتفع إذا كان يحل مشكلة مهمة وبطريقة فعالة، فمعرفة القيمة التي يمنحها الزبون للمنتج أو الخدمة تساعد كثيرا في صناعة قرارات مهمة مثل تحديد الأسعار. وعموما فإن أبعاد قيمة الزبون تتلخص في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup>-جيل غريفن، المصدر سبق ذكره، ص ص 149-150.

<sup>2</sup>-سونيك غويتا، دونالد ليهمان، (2006): إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد، ط1، ترجمة أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم-ناشرون، لبنان، ص ص

-**البعد الاقتصادي:** إن هذا البعد يعكس الفائدة التي يجنيها الزبون من استخدامه للمنتج أو الخدمة، أي الميزة النقدية المتأتية من المنتج مقارنة بالبدايل المتوفرة عنه طيلة فترة استخدامه. وهذا البعد مرتبط بصورة مباشرة بإدراكات الزبون فيما يخص تكلفة الحصول على المنتج، الخصومات، الحساسية للسعر... الخ، ويقدر ما للبعد الاقتصادي من أهمية إلا أنه ليس البعد الوحيد لاتخاذ قرار الشراء.

-**البعد الوظيفي:** إن القيمة الوظيفية تتمثل في تلك النواحي في المنتج التي توفر للزبون فوائد تطبيقية قابلة للقياس. وبعبارة أخرى هي مجموعة الصفات والمزايا التي يتمتع بها المنتج (الصلابة، سهولة الاستخدام، الأمان... الخ) أو الخدمة (المصداقية، الموثوقية، الاعتمادية... الخ) ومن أكثر الطرق التي يستخدمها الزبون لتحديد هذه القيمة هي مقارنة المنتج أو الخدمة بالمنتجات والخدمات الأخرى.

-**البعد النفسي:** إن البعدين السابقين يعكسان الجوانب الملموسة للمنتج، أما هذا البعد فهو يركز على الجوانب غير الملموسة مثل الاسم التجاري، العلامة، المكانة الذهنية للمنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى الصور والمعاني التي تصاحبه، فمع بلوغ الأسواق مرحلة النضج وسعي المنافسين للحاق ببعضهم البعض، أصبحت الجوانب النفسية من أهم عوامل التفوق والتميز.

أما حسب كل من Rust Zeithaml and Lemon فأبعاد قيمة الزبون تتمثل في<sup>(1)</sup>:

-**قيمة المنفعة:** وهي تشير إلى عملية تقييم الزبون للمنتج بناء على المنفعة التي يحصل عليها، ويعتقد

المسيرون أن هناك ثلاثة محددات أساسية تؤثر على قيمة المنفعة هي: مدارك الزبون للسعر، مداركه للجودة وسهولة الاستخدام. ويعتبر هذا البعد أساسيا لبناء علاقات طويلة الأجل، فبدون وجود إدراك للزبون بأنه سيحصل على منافع أكثر مما سيدفع فلن يكون لديه دافعية لتكرار الشراء.

-**قيمة العلامة:** هي القيمة التي يتم بناؤها بصورة أكبر على أساس التقييم الشخصي للعلامة، فهي ترتبط بعدة اعتبارات تتعلق بالصورة الذهنية والمعاني الخاصة بالعلامة ويتم تحديد هذه القيمة من خلال وعي الزبون بالعلامة واتجاهاتهم وكذلك مسؤولية المنظمة التي تقوم بتسويقها. فهذه العناصر تساهم في تحسين مدارك الزبون للعلامة.

-**قيمة العلاقات:** وهي تعكس تلك العلاقات التي تربط المنظمة بزيائنها وهي تقاس من خلال برامج الولاء والرضا وجهود البيع الشخصي، وتشير قيمة العلاقات إلى الكيفية التي تؤثر بها المنظمة

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا: المصدر سبق ذكره، ص ص 281-283.

على زبائنها من خلال تفعيل برامج الاستهداف التي تتبعها وطرق المحافظة عليهم. فكلما كانت هذه البرامج فعالة كلما ساعد ذلك في تعزيز القيمة بالنسبة للزبون.

ويضيف البعض إلى هذه الأبعاد بعد القيمة الاجتماعية التي تتعلق بالصورة الذاتية للفرد بين الآخرين، فمن خلال الحصول على منتجات معينة واستهلاكها يسعى الفرد إلى تعزيز مفهوم الذات الاجتماعية، ويريد أن يرى نفسه من خلال الآخرين<sup>(1)</sup>.

### 3- نماذج قيمة الزبون

هناك العديد من النماذج التي توضح محددات قيمة الزبون، لكن أكثرها استعمالاً هي النموذج المقدم من طرف كوتلر ونموذج نيومن، وفيما يلي شرح لهذين النموذجين.

#### 3-1- نموذج كوتلر Kotler:

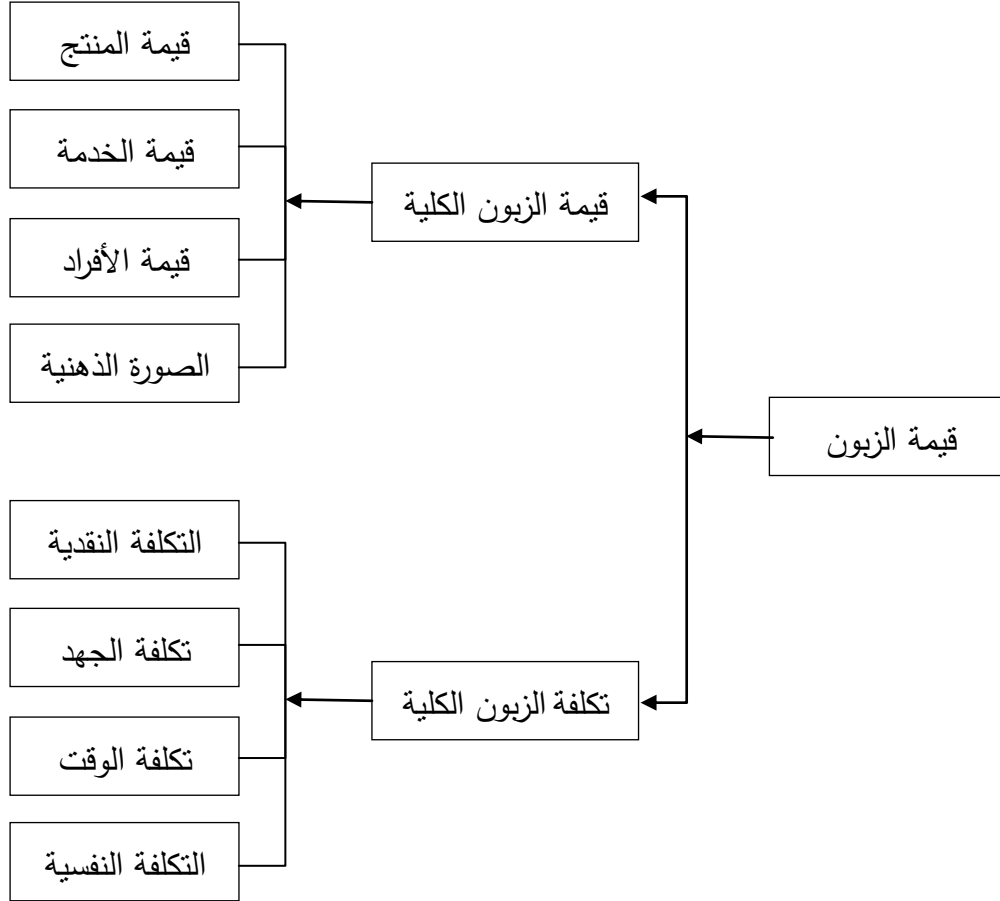
يرى Kotler أن قيمة الزبون يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية: **القيمة = المنافع / التكاليف** حيث يقصد بالمنافع القيمة الكلية التي يحصل عليها الزبون مجموعة من القيم أهمها: قيمة المنتج التي تشمل الخصائص والمواصفات التي تتوافر فيه مثل الصلابة، الأمان، مستوى الأداء، المنفعة الاقتصادية. قيمة الخدمة مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، الصيانة، الضمان، قيمة الأفراد وتشمل مهارات وخبرات العاملين في المنظمة والتي لها تأثير مباشر على تقييم الزبون. فوجود أفراد على درجة عالية من المعرفة بالمنتج أو الخدمة يسهل من عملية البيع، كذلك تعتبر درجة الاحترافية وحسن التعامل والاحترام من بين أهم المؤشرات الدالة على مهارة العاملين في المنظمة، والتي يحكم من خلالها الزبون على أداء المنظمة والقيمة المسلمة له. وأخيراً الصورة الذهنية التي تعتبر عنصر مهم بالنسبة للزبون لأنها تعكس اعتقاداته وتصوراتهِ الصحيحة عن المنظمة ومنتجاتها، لذلك فالصورة المترسخة في ذهن الزبون لها دور في تعزيز القيمة. فهي ترتبط مباشرة بالأبعاد النفسية الذي يحصل عليها الزبون مثل المركز الاجتماعي، الرغبة في التفاخر، ... إلخ. أما فيما يخص التكاليف الكلية فهي تشمل: التكلفة النقدية والتي يقصد بها السعر الذي سيدفعه الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة، تكلفة الوقت حيث يركز الكثير من الزبائن على هذه التكلفة أكثر من التكلفة النقدية، فهم لا يحبون تضييع وقتهم، تكلفة الجهد وهي من أهم التكاليف التي يتحملها الزبون فهي تعكس الجهد الذي يبذله للحصول

<sup>1</sup>أزهار نعمة أبو غنيم، سناء جاسم محمد الذبحاوي، (2016): دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المعاهد والكليات التقنية، مجلة الكلية الإسلامية، جامعة النجف الأشرف، العراق، العدد 37، ص23.

## الفصل الثالث: مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

على المنتج أو الخدمة، التكلفة النفسية (المعنوية) وهي تعكس تكلفة التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم إجراءات جديدة من أجل التكيف مع كل الأشياء<sup>(1)</sup> والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (7): قيمة الزبون من وجهة نظر Kotler



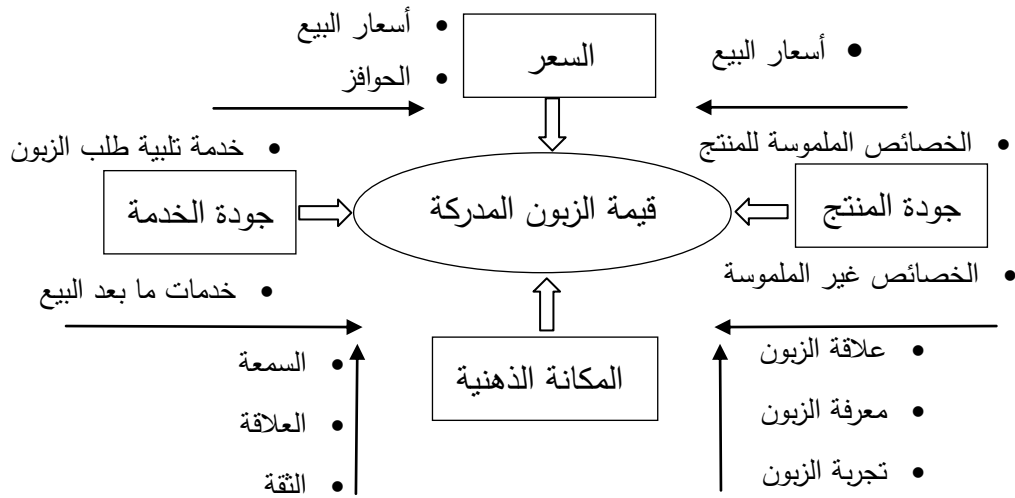
Source: Kotler; Kevin Keller, (2012): *Marketing Management*, 14<sup>th</sup>ed, Pearson education, New Jersey, USA, P125.

### 3-2- نموذج Naumann:

يمثل الشكل رقم (9) نموذج نيومن لقيمة الزبون حيث يحدد قيمة الزبون بأربعة أبعاد أساسية هي جودة المنتج، جودة الخدمة، السعر والمكانة الذهنية وهذه الأبعاد تعبر عن إدراكات الزبون للقيمة المسلمة له من طرف المنظمة. وبالتالي فإن الزبون سيقارن القيمة المدركة من طرف المنظمة بالقيمة المعروضة من طرف المنافسين وعلى المنظمات إذا أرادت كسب وجذب الزبائن عليها تسليم قيمة أفضل من تلك التي يسلمها المنافس.

<sup>1</sup>-Kotler, Keller, Op.cit, P 125.

الشكل رقم (8): نموذج Naumann لقيمة الزبون



Source: Earl Naumann, (2004): <http://www.naumann.com>

وقد تم الاعتماد على هذين النموذجين في تحديد أبعاد قيمة الزبون في هذه الدراسة لأنهما الأكثر قبولاً ووضوحاً في تحديد أبعاد قيمة الزبون.

### المطلب الثاني: تحليل ربحية الزبون

إن عملية تحليل ربحية الزبون أصبحت من أهم الأنشطة والأساليب التي تعتمد عليها المنظمات لجمع المعلومات عن الزبائن وتحديد عوائدهم وكلفهم وكذلك حجم الأرباح التي يحققونها للمنظمة. فقد بدأت تحتل مكانة مهمة في أعمال المنظمات الحديثة خاصة تلك التي تبحث عن كيفية توطيد علاقتها بزبائنها والحفاظ عليهم لأطول مدة ممكنة. وذلك لأن تحليل ربحية الزبون يساهم كثيراً في تطوير عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن وكيفية تصنيفهم. فما المقصود بربحية الزبون وكيف يتم تحليلها والاستفادة منها؟

#### 1- مفهوم ربحية الزبون

إن المنطلق الأساسي للاهتمام بربحية الزبون هو إدراك المنظمات أن ليس كل الزبائن لهم نفس المساهمة في عوائد المنظمة. ومن المهم التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين، حتى تستطيع أن تتعامل معهم بشكل مناسب.

## الفصل الثالث: مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

فالمنظمات اليوم لم تعد تهتم فقط بكيفية إدارة محفظة نشاطاتها، بل أصبحت تهتم أيضا بإدارة محفظة زبائنها. فعندما تستطيع تحديد العوائد والتكاليف والأرباح المتأتية من كل زبون أو مجموعة من الزبائن فإنها سوف تكون لديها فرصة لتحسين قراراتها المستقبلية فيما يخص علاقاتها مع زبائنها خاصة الأكثر ربحية<sup>(1)</sup>. فربحية الزبون تعبر عن الفرق بين الإيرادات المتحققة من الزبون والتكاليف المنفقة على خدمته خلال فترة زمنية معينة<sup>(2)</sup>.

كما عرفت ربحية الزبون بأنها الاختلاف بين العوائد المكتسبة من الزبون والتكاليف المرتبطة بعلاقته مع المنظمة خلال فترة زمنية محددة. فالزبون المريح هو ذلك الفرد أو المجموعة التي تدر إيرادات على المنظمة تفوق تكاليف جذبها وخدمتها، مع التركيز على تأثير دورة حياة العائد والتكلفة وليس الربح الناتج عن عقد صفقة واحدة<sup>(3)</sup>.

أما تحليل ربحية الزبون فيقصد بها تلك العملية التي تهدف إلى تسجيل وتحليل العوائد التي تم تحصيلها من الزبائن، وكذلك التكاليف اللازمة لتحقيق تلك العوائد. وتوفير رؤية واضحة عن سبب وجود اختلافات في إيرادات الزبائن، مما يساعد المدراء على التأكد من أن الزبائن الذين يساهمون في تحقيق أعلى دخل يحصلون على الاهتمام الذي يوازي درجة مساهمتهم في ربحية المنظمة<sup>(4)</sup>. إن تحليل ربحية الزبون لها فوائد كثيرة على المنظمات من أهمها<sup>(5)</sup>:

- تساعد في التمييز بين الزبائن المربحين بعد مقارنة تكاليف كل زبون بإيراداته وبالتالي يمكن من تسهيل مهمة اتخاذ قرار الاستغناء عن الزبائن غير المربحين والذين يكبدون المنظمة خسائر كبيرة.
- الاحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم منتجات وخدمات مناسبة وبأقل الأسعار وأعلى جودة لغرض تحقيق التميز التنافسي.
- تحديد العلاقة بين الأسعار وتكلفة الخدمة المقدمة للزبون، فيتم فرض سعر مرتفع أو منخفض بحسب تكلفة الخدمات المقدمة للزبون.

<sup>1</sup> عامر علي العطوي، (2011): ربحية الزبون: تأطير مفاهيمي،

ص6، 27/10/2016، [www.researchgate.net/publication/309677146](http://www.researchgate.net/publication/309677146)

<sup>2</sup> عبد الكريم عبد الرحمن علي، (2014): أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 06، العدد 12، ص 142.

<sup>3</sup> عامر العطوي، المصدر سبق ذكره، ص 05.

<sup>4</sup> نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، (2009): مداخل ربحية الزبون -دراسة نظرية تحليلية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 06، العدد 25، ص 226.

<sup>5</sup> حاتم كريم كاظم، (2014): استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية، في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، ص 295.

## الفصل الثالث: مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

-إمكانية تحويل الزبائن غير المرححين إلى زبائن مريحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.

-تمكّن عملية تحليل الربحية الزبون من معرفة سبل جذب زبائن جدد وكيفية المحافظة على الزبائن الحاليين لأطول فترة ممكنة.

من خلال ما تقدم يمكننا القول بان ربحية الزبون لها دور كبير في تحديد وتصنيف زبائن المنظمة. الشيء الذي يساعدها في تسويق منتجاتها بالطريقة التي تلائم وتتاسب كل فئة من فئات الزبائن لديها. فالزبائن المريحين لهم طريقة في التعامل معهم والزبائن غير المريحين لهم أيضا طريقة للتعامل معهم، وبالتالي لن تهدر المنظمة مواردها وطاقتها على فئات لا تدر عليها أرباحا بقدر التكاليف المنفقة عليهم. وفي هذا الصدد قدم كل من (Zeithaml, Lemon et all)، تصنيف الزبائن حسب ربحيتهم، وقسمهم إلى أربعة فئات هي<sup>(1)</sup>:

- **الزبائن البلاتين:** وهم الزبائن الأكثر إدرارا للأرباح. فهم يعتبرون من كبار المستخدمين لمنتجات المنظمة، وليس لديهم حساسية تجاه الأسعار، فهم مستعدون للاستثمار وتجربة كل العروض الجديدة التي تقدمها المنظمة وملتزمون تجاه المنظمة. فهم الزبائن الأوفياء.
- **الزبائن الذهب:** وهم أقل ربحية من الزبائن البلاتين، لأنهم يريدون دائما الاستفادة من الخصومات على السعر أو الحصول على خدمات بمستويات جودة عالية. فهم أقل ولاءً من الفئة الأولى ويحتاجون لعناية عالية.
- **الزبائن الحديدي:** هؤلاء الزبائن حجمهم كبير ويناسب الحجم اللازم لتشغيل طاقات المنظمة. لكن مستويات الإنفاق والربحية والولاء لا تعكس أي طريقة خاصة للتعامل معهم، فهم الزبائن الذين تحتاجهم المنظمة لاستمرارها في الظروف العادية.
- **الزبائن الرصاص:** وهم الزبائن غير المرححين، الذين يكلفون المنظمة أموال أكثر مما يقدمونه لها. فهم يعتبرون الزبائن المشكلة لأن لديهم سلوكيات سيئة اتجاه المنظمة من خلال الشكوى منها لدى الآخرين. وبالتالي فإن هذا التصنيف يساعد المنظمة على استبعاد أو تحويل الزبائن غير المريحين اعتمادا على موارد وأهداف المنظمة.

<sup>1</sup>-Zeithaml, V R Trust, and K.Lemon, (2001): *the customer pyramid: creating and serving profitable customers*, California management review, Vol 42, N°4, P124.

### 2- استخدام معلومات تحليل ربحية الزبون

إن المعلومات المتحصل عليها من عملية تحليل ربحية الزبون لها العديد من الاستخدامات في المنظمة من أهمها<sup>(1)</sup>:

- تحديد مركز الزبون: إن الهدف الأساسي من تحليل ربحية الزبون هو معرفة مركز كل زبون في المنظمة إن كان زبون مربح أم غير مربح. وذلك من خلال المقارنة بين عائدته ونفقاته. فهناك زبائن تزيد عائداتهم عن نفقاتهم، وهناك من تفوق نفقاتهم عائداتهم، وهناك من تتساوى نفقاتهم مع عائداتهم. وبالتالي يساعد ذلك في تحديد الزبائن الذين يمكن الاحتفاظ بهم والذين سيتم الاستغناء عنهم.

- اختلاف طلبات الزبائن: تستخدم معلومات تحليل ربحية الزبون في تحديد نوع الزبون حسب طبيعة طلبيته من حيث كميتها ومدة الحصول عليها. فهناك من تكون مشترياتهم قليلة وفي فترات قصيرة، وهناك من تكون مشترياتهم كبيرة في فترات متباعدة.

- عدم نمطية الطلبات/الطلبات الخاصة: إن تحليل ربحية الزبون تستخدم أيضا في حساب تكاليف الطلبات الخاصة للزبائن، إذ قد يطلب بعض الزبائن طلبات خاصة تتطلب إجراء تعديلات على خطوط الإنتاج أو عمليات تعبئة وتغليف خاصة وفقا لحاجاتهم لذلك.

- اختلاف حجم المشتريات: يتم استخدام المعلومات من أجل تحديد الاختلاف في حجم المشتريات الخاصة بكل عملية مالية والتي تختلف من أعمال كتابية ومناولة واتصالات.

- وقت تلبية طلبات الزبون: إن عملية تحليل ربحية الزبون والمعلومات المتحصل عليها تساعد كثيرا في تحديد وقت تلبية طلبات الزبون مثل تقديم خدمات خاصة تتعلق بالنقل أو التسليم.

- خصائص عمليات الإنتاج: إذ يتم استخدام المعلومات المتعلقة بتحليل ربحية الزبون في تحديد خصائص عمليات الإنتاج المطلوبة لتلبية الطلبات وخصوصية الصنف أو طريقة التسليم والتصميم المطلوبة.

وبصفة عامة فإن تحليل ربحية الزبون تسهم في توضيح كيفية التعامل مع الزبائن وفقا للثنائية عائد/تكلفة، من أجل النجاح في بناء علاقة طويلة الأجل معهم، من خلال تقديم منتجات وخدمات تتناسب ومركزهم في المنظمة.

لكن يمكن للمنظمات أن تواجه بعض العراقيل والمشكلات عند قيامها بتحليل ربحية الزبون، كصعوبة الحصول على معلومات تفصيلية عن تكاليف الأنشطة وكيفية تخصيصها على الزبائن، صعوبة تخصيص بعض

<sup>1</sup> حسين وليد عباس، احمد عبد المحمود الجنابي، (2017): إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 177.

التكاليف التي لا تتعلق بزبون معين مثل تكاليف الإعلان الموجهة لفئة خاصة، الوقت والجهد الكبيرين اللذان تتطلبهما عملية متابعة إيرادات وتكاليف كل زبون، عدم الاستخدام الجيد لمصادر التكلفة التي يفترض استخدامها من أجل تحديد الموارد التي يستهلكها الزبون<sup>(1)</sup>.

### 3- تحليل إيرادات وتكاليف الزبون

إن أكبر تحدي تواجهه المنظمات أثناء تحليل ربحية الزبون هو كيفية تحديد إيراداته وتحليل التكاليف المنفقة عليه.

**3-1- تحليل إيرادات الزبون:** إن تحليل إيرادات الزبون تساهم في معرفة لماذا تختلف هذه الإيرادات من زبون لآخر ولعل السبب في ذلك يرجع إلى عاملين أساسيين هما<sup>(2)</sup>: العامل الأول عدد الوحدات المشتراة حيث يؤثر حجم الوحدات أو الكمية المشتراة بصورة مباشرة على الإيرادات المحققة من كل زبون. فالزبائن ذوي المشتريات الكبيرة إيراداتهم تختلف عن ذوي المشتريات الصغيرة. والعامل الثاني مقدار أو معدل الخصم حيث يمثل الخصم تخفيض في سعر البيع إلى مستوى أقل من السعر القائم، وذلك بغرض تشجيع الزبائن على زيادة مشترياتهم. والمنظمات التي تسجل في سجلاتها المحاسبية أسعار البيع فقط لا يمكنها تعقب مقدار الخصم فيها، كما أن منح الزبائن لخصومات محدودة يمكن أن تؤثر على حجم مشترياتهم. وهناك العديد من الأنواع التي يتم فيها خصم منها الخصم على الكمية المشتراة، الخصم النقدي، الخصم مقابل منافع تسويقية. فتعقب إيرادات الزبون والخصومات الممنوحة له يمكن أن يزود المنظمة بالمعلومات التي تساعد في تحليل ربحيته. لكن يمكن أن تواجهها بعض المشاكل التي يجب النطقن لها منها<sup>(3)</sup>.

-قنوات التوزيع: إن الزبون بإمكانه الشراء من قنوات توزيع مختلفة وفي مناطق جغرافية مختلفة، مما يصعب على المنظمة جمع بيانات عن إيراداته من مختلف القنوات والمناطق الجغرافية.

-تحديد أسعار البيع: حتى تتمكن المنظمة من الاعتماد على أرقام إيرادات الزبون لابد لها من معالجة قضايا الإيرادات التي تنشأ من الصفقات التجارية ومقدار الخصم الذي يمنح للزبون.

لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل عند حساب إيرادات الزبون الحقيقية من أجل تحديد مركزهم الحقيقي في المنظمة.

<sup>1</sup>- حلتهم كريم كاظم، المصدر سبق ذكره، ص 295.

<sup>2</sup>- محمد عباس الشمري، أبو الحسين محسن جودة، ( 2015): تحليل ربحية الزبون ودوره في إدارة علاقة الزبون لتحسين الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية مقارنة بين المنهج التقليدي ومنهج التكاليف على أساس الأنشطة في شركة إبداع الخير ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46، ص 94.

<sup>3</sup>- حسين وليد عباس، أحمد عيد محمود الجنابي، المصدر سبق ذكره، ص 174.

**3-2- تحليل تكاليف الزبون:** إن توفير معلومات عن تكلفة الزبون يساعد المنظمات في تحديد الاختلافات في استعمال الموارد من قبل الزبائن. ولتحديد تكاليف الزبون فإن المنظمات تستعمل أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط وهو من الأساليب المناسبة لتحديد تكلفة الزبون. وهناك خمسة أصناف للتكاليف غير المباشرة الموجهة للزبون هي<sup>(1)</sup>:

- التكاليف على مستوى وحدة مخرجات الزبون : وهي تكاليف الأنشطة المتعلقة ببيع وحدة واحدة من المنتج إلى الزبون، مثل تكاليف معالجة المواد لكل وحدة مبيعة.

- التكاليف على مستوى الدفعة للزبون : وهي تكاليف الأنشطة المتعلقة بمجموعة من الوحدات المبيعة للزبون، مثل التكاليف الناجمة عن معالجة الطلبيات.

- تكاليف مساندة ودعم الزبون: وهي التكاليف المتعلقة بدعم الزبون بغض النظر عن الوحدات المبيعة او دفعات المنتج المسلمة، مثل تكاليف زيارات الزبون.

- تكاليف قنوات التوزيع : وهي تكاليف الأنشطة المتعلقة بقناة توزيع معينة ولا تتعلق بمنتج معين، مثل راتب مدير القناة.

- تكاليف مساندة الشركة: وهي تكاليف الأنشطة التي لا يمكن تخصيصها على زبائن معينين او قنوات توزيعية معينة، مثل تكاليف الإدارة العليا.

ويمكن للمنظمات ان تواجه بعض المشكلات أثناء قيامها بتحليل تكلفة الزبون، كضعف النظم المحاسبية في تعقب التكاليف المتعلقة بالأنشطة كالتسويق والتوزيع وخدمة الزبون، غياب التفاعل بين نظم المعلومات في المنظمة ضمن سلسلة القيمة لها، تخصيص التكاليف حيث تواجه الكثير من المنظمات هذه المشكلة والسبب راجع إلى اختلاف تعاملات الزبائن مع المنظمة وحجم طلبياتهم ومشترياتهم.

إن إيرادات الزبون هي مصادر الدخل المحققة للمنظمة من طرفه وعبر دورة حياة علاقته معها والتكاليف هي كل العناصر التي ساهمت في تحقيق ذلك الإيراد من تكلفة البضاعة أو المنتج، تكلفة البيع (الدعاية، الإعلان) التكاليف الخاصة بالخدمات المساعدة (التجهيز، التسليم، النقل) والتكاليف العامة. فتحديد تكلفة الزبون تتطلب تحميل هذه التكاليف على الزبون لمقابلتها مع الإيرادات المحققة منه. وهذا يتطلب اختيار أسلوب مناسب

<sup>1</sup> نزار حبيب عباس، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، المصدر سبق ذكره، ص 228-229.

## الفصل الثالث: مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

لتخصيص التكاليف التي يشترك فيها مجموعة من الزبائن المنفصلين، ثم إعداد قائمة تظهر مساهمة كل زبون في الربح<sup>(1)</sup>.

**المطلب الثالث: دور إدارة علاقة الزبون في تسليم القيمة.**

يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي، الذي يمثل قوة الاندماج بين أنشطة إدارة علاقة الزبون وأبعاد القيمة المسلمة للزبون. وهو على شكل سلسلة قيمة.

**الشكل رقم (9): مفهوم قيمة الزبون في إطار إدارة علاقة الزبون.**



**المصدر:** أنيس أحمد عبد الله، ( 2011): قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون -دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد33، العدد104، ص156.

إن الرؤية المعاصرة لإدارة علاقة الزبون تتمثل في جهود المنظمة لبناء علاقة مريحة مع زبائن مختارين اعتماداً على قيمتهم بالنسبة للمنظمة، إذ تركز إدارة علاقة الزبون على عملية تسليم القيمة للزبون من خلال التفاعلات التي تتم بينها وبين وزبائنها المهمين. لذلك فإن دور إدارة علاقة الزبون يبرز من خلال دعم قيمة الزبون وتعزيزها من خلال ممارسة بعض الأنشطة المهمة مثل<sup>(2)</sup>:

**-التعامل بخصوصية مع الزبون:** إذ يجب على المنظمات أن تكون مرنة في تعاملاتها مع زبائنها ومستعدة في كل وقت لتلبية حاجاتهم ورغباتهم الخاصة، من أجل توطيد علاقة جيدة معهم تمهد لتوسيع تعاملاتهم معها.

<sup>1</sup> -باسل أسعد، (2014): دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية ، دراسة ميدانية بمنشآت الخدمات التعليمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد02، ص257.

<sup>2</sup> -أنيس أحمد عبد الله، المصدر سبق ذكره، ص ص 162-163

- التفاعل المشترك مع الزبون: من خلال التبادل المستمر للمعلومات (من الزبون إلى الزبون) والتواصل معهم باستعمال كافة الوسائل التكنولوجية المتاحة وبناء علاقات اجتماعية معهم تعزز من ثقتهم بالمنظمة.
- التعامل مع شكاوى الزبائن: إن تعامل المنظمة بطريقة جيدة مع شكاوى الزبائن يمكّنها من تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها، كما أنه يعد مصدرا مهما للمعلومات حول الزبائن، ويعكس مدى رضاهم عنها.
- الاستمرار في ابتكار القيمة: ويعني البحث باستمرار عن بناء قيمة جديدة للزبائن، من خلال تحسين الأداء، تقديم منتجات وخدمات جديدة تواكب توجهات السوق.

إن اعتماد إدارة علاقة الزبون كفلسفة واستراتيجية عمل من طرف المنظمات يساعد كثيرا في تعزيز القيمة المسلمة للزبون والذي بدوره سيقوي علاقاتها بزبائنهم مما يمكنها من المحافظة عليهم وكسب رضاهم وتعزيز ولائهم والحصول على ما يسمى بالزبون مدى الحياة، هذا الأخير الذي سيكون مصدر الأرباح بالنسبة للمنظمة. والتي يجب عليها معرفة قيمته وربحيته بالنسبة لها من خلال قياس أو حساب القيمة العمرية للزبون، والتي أصبحت اليوم من الأشياء الضرورية التي يجب على المنظمة القيام بها لمعرفة قيمة كل زبون ونسبة مساهمته في ربحيتها.

وتمثل القيمة العمرية للزبون بأنها الأرباح الحالية والمستقبلية المتولدة عن الزبون طوال فترة تعامله مع المنظمة<sup>(1)</sup>.

ويمكن حسابها بالقانون التالي<sup>(2)</sup>:

$$CLV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t \times r_t}{(1+i)^t} - AC = \sum_{t=1}^n \frac{(R_t - C_t) \times r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Customer Lifetime Value =CLV القيمة العمرية للزبون

$R_t$  = عوائد الزبون في الفترة الزمنية t

$C_t$  = التكلفة المرتبطة بعوائد الفترة t

n = الأفق الزمني للتنبؤ بالقيمة العمرية (فترات زمنية)

i = معدل الخصم

Pi = الربح في الفترة الزمنية t

AC = تكاليف جذب الزبون

$r_t$  = احتمال معاودة الزبون للشراء خلال الفترة t

<sup>1</sup>-سونيك غويتا، دونالد ليهمان، المصدر سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup>-Rozek. J, Karlicek, M, (2014): *Customer lifetime value as the 21<sup>st</sup> century marketing strategy approach*, central European business review, Vol03, N°2, P30.

## الفصل الثالث: مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

وتعتبر هذه الطريقة معقدة نوعا ما لأنها تعتمد على حجم بيانات كثيرة لعدة متغيرات وخلال فترات زمنية معينة لكنها أكثر دقة في نتائجها.

وهناك طريقة بسيطة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات وهي أن<sup>(1)</sup>:

القيمة العمرية للزبون = (متوسط المبيعات × عدد مرات الشراء خلال السنة × متوسط فترة بقاء الزبون × متوسط الأرباح) مطروح منها التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة لخدمة ذلك الزبون.

ومن خلال هذه المعاملة يمكن للمنظمة زيادة قيمة الزبون عن طريق زيادة حجم متوسط المبيعات، زيادة عدد مرات البيع أو زيادة هامش الربح من خلال تقليل التكاليف غير المباشرة أو تقليل تكاليف الإنتاج أو زيادة السعر إن كان الزبون يتقبل ذلك.

ومن خلال كل ما تقدم في هذا المبحث نستنتج أن نجاح إستراتيجية إدارة علاقة الزبون يرتكز على أهمية خلق قيمة للزبون تكون بمثابة الحصانة التي تحمي بها المنظمة نفسها من هجمات المنافسين. كما يجب عليها توطيد علاقتها مع زبائنهم وكسب ولائهم والمحافظة عليهم خاصة الأكثر ربحية منهم من خلال تقديم قيمة تفوق توقعاتهم مقابل الحصول على أفضل قيمة منهم لضمان بقائها واستمرارها في السوق.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البراوي، درمان سليمان صادق، فارس محمد النقشبندي، (2015): الاستثمار في إدارة علاقات الزبون -توجه تسويقي معاصر، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادي، المجلد 17، العدد 2، ص 45.

### المبحث الثاني: رضا الزبون

يعد رضا الزبون من وجهة النظر التسويقية من أهم المؤشرات الدالة على نجاح المنظمة في التعامل مع الزبون وقدرتها على إشباع حاجته ورغباته. كما انه يعتبر من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها. ففهم حاجات ورغبات الزبائن وطرق إشباعها يعزز من كفاءة المنظمة للمحافظة على حصتها السوقية والتوسع ونمو مستقبلا. لذا وجب على المنظمات أن تفهم جيدا إدراكات زبائنها وتوقعاتهم تجاه أنشطتها وعملياتها وخاصة تجاه منتجاتها أو خدماتها المقدمة لهم، لمعرفة أهم الطرق المناسبة لتحسين رضاهم وبالتالي استمرار علاقاتهم بها.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية رضا الزبون.

إن رضا الزبون يعتبر من أكثر المفاهيم التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين والمهتمين بإدارة الأعمال والتسويق، وسبب ذلك هو الموقع الذي أصبح يحتله الزبون لدى المنظمات التي أدركت أنه أساس التنافس والبقاء في ظل ما تشهده بيئة الأعمال الحالية. ففكرة إشباع حاجات الزبون والإيفاء بمتطلباته هي سر نجاح وتميز معظم المنظمات.

#### 1- مفهوم رضا الزبون:

لقد تم تعريف رضا الزبون من قبل العديد من المفكرين والباحثين، ومن أهم هذه التعريفات :  
-إن رضا الزبون يعكس شعور الفرد بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج أو الخدمة مع توقعاته، فإذا كان الأداء يطابق التوقعات يكون الزبون راضيا، وإذا تجاوز الأداء التوقعات فإن الزبون يكون سعيدا، أما إذا كان دون توقعاته فان ذلك سيجعله غير راضي<sup>(1)</sup>.  
-كما عرف أيضا بأنه الناتج النهائي الذي يجريه المستهلك لعملية تبادل معينة، والرضا أو عدم الرضا يصف الشعور السلبي أو الإيجابي الذي يحدث بعد عملية الشراء، كما أن الرضا ناتج عن مقارنة توقعات الزبون حول جودة خدمة أو منتج مع أدائه الفعلي<sup>(2)</sup>.  
في حين يقول البعض بأن رضا الزبون هو الأداء الذي يجب ملاحظته ومقارنته مع التوقعات التي تدور في ذهن الزبون وحاجاته. وان رضا الزبون يتأثر بالعديد من العوامل منها: معرفة ما يريده

<sup>1</sup> سامي نيا ب محل، أنيس احمد عبد الله، قاسم أحمد حنظل، ( 2007): أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون -دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، ص 66.

<sup>2</sup> تيسير العفيشات العجارمة، (2013): التسويق المصرفي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 293.

الزبون، سرعة الخدمة، وضوح ودقة طلبات الزبائن، القيمة الجيدة للمنتج، مساعدة العاملين واحترامهم المنافسة السعرية،... إلخ<sup>(1)</sup>.

-ولقد أشار البعض إلى أن رضا الزبون هو الشعور المتولد نتيجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته، بعد مقارنة الزبون لأداء المنتج مع توقعاته حول جودته<sup>(2)</sup>.  
-وعرف أيضا بأنه: الحالة العقلية للفرد التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنفود والجهد<sup>(3)</sup>.

-كما يرى البعض انه رد فعل إيجابي ناتج عن المقارنة بين جودة المنتج المتوقعة والأداء الفعلي له<sup>(4)</sup>.

إن الرضا لا يعني قناعة الزبون بجانب واحد، وإنما يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لتحديد مستوى الرضا المطلوب، فالرضا يمكن أن يشير إلى عدة حقائق مختلفة منها: الرضا عن جودة المنتج أو الخدمة، الرضا باستمرارية العلاقة مع المنظمة، الرضا عن أداء المنتج قياسا بسعره الرضا عن مطابقة المنتج لتوقعات الزبون،... إلخ<sup>(5)</sup>.

فرضا الزبون هو الناتج النهائي من التجربة والخبرة المتراكمة الذي ينعكس في تقييم الزبون لمستوى أداء الخدمة أو المنتج<sup>(6)</sup>.

وقياسا على كل ما تم عرضه من تعاريف لمفهوم رضا الزبون، يمكننا القول بان رضا الزبون هو ذلك السلوك الناتج عن تقييم الزبون لجودة المنتج أو الخدمة، فإذا كان أداء المنتج أعلى من توقعات الزبون فإنه سيكون راضٍ، أما إذا كان مستوى أداء المنتج أقل من توقعاته فإنه سيكون غير راضٍ. والمنظمات التي تسعى لكسب رضا زبائنها عليها السعي دائما لتحقيق رضا كامل لهم وليس مجرد رضا مؤقت.

<sup>1</sup> تضال بدر شيت، ( 2014): السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون، دراسة تحليلية لأداء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 06، العدد 12، ص ص 251-252.

<sup>2</sup> عمار عبد الأمير زوين، (2009): قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج -دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 05، ص 07.

<sup>3</sup> عائشة مصطفى الميناوي، (1998): سلوك المستهلك، المفاهيم والاستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 121.

<sup>4</sup> عامر علي حمد، (2017): دور عناصر المزيج الترويجي في رضا الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي خدمات اسيا سيل للاتصالات المحمولة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 51، ص 474.

<sup>5</sup> سامي نياي محل، أنيس أحمد عبد الله، قاسم أحمد حنظل، المصدر سبق ذكره، ص 66.

<sup>6</sup> أمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد سالم، ( 2007): اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، ص 200.

### 2- أهمية رضا الزبون

- إن رضا الزبون يعتبر من المؤشرات المهمة لتقييم أداء المنظمات وتحديد مساراتها المستقبلية، إذ تسعى المنظمات التي تهدف إلى تحسين أدائها التسويقي للحفاظ على رضا زبائنهم من خلال التوفيق بين توقعاتهم وأدائها، وذلك بإدخال السرور على الزبائن عن طريق وعدها بما يمكن تقديمه فقط، وبعد ذلك بإمكانها تسليم أو تقديم أكثر مما وعدت به، لكن توقعات الزبائن لا تتأثر فقط بوعود المنظمة وإنما بخبرتهم الشخصية وكذلك وعود المنافسين. ولذلك فإن المنظمة تحاول تعظيم رضا زبائنهم عن طريق زيادة خدماتها أو تخفيض أسعارها<sup>(1)</sup>. وهناك العديد من الأسباب التي دفعت المنظمات للاهتمام بتحقيق رضا الزبون من أهمها<sup>(2)</sup>:
- اتساع الخيارات المتاحة أمام الزبائن من سلع وخدمات ذات جودة عالية، حيث أن التطورات التكنولوجية في وسائل الإنتاج وتقديم الخدمات قد ساهمت كثيرا في ذلك؛
  - تشابه المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات؛
  - زيادة طلبات الزبائن ورغباتهم وتنوعها بسبب كثرة اطلاعهم عن المنتجات المقدمة من طرف المنظمات ؛
  - رغبة الزبائن في دفع مبالغ مالية كبيرة مقابل حصولهم على منتجات تناسب أذواقهم؛
  - رغبة الزبائن في التعامل المستمر مع منظمة واحدة بدلا من البحث عن بدائل أخرى.
- وتكمن أهمية تحقيق رضا الزبون بالنسبة للمنظمات في النقاط التالية<sup>(3)</sup>:
- إن الزبون الراضي عن أداء المنظمة سيتحدث عن تجربته للآخرين مما يولد زبائن جدد للمنظمة؛
  - إذا كان الزبون راضيا عن السلعة أو الخدمة المقدمة له، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا؛
  - إن رضا الزبون عن المنظمة سيقول من احتمال ذهابه إلى المنظمات الأخرى؛
  - يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بجودة أو أداء منتجاتها وخدماتها مما يساعدها على تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه؛
  - يساعد رضا الزبون المنظمة في تحديد حصتها السوقية.
  - الرضا هو أحد المعايير المستخدمة في المقارنة المرجعية مع أداء المنظمات المنافسة؛

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي، فارس محمد النقشبندي، المصدر سبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup> سامي نياي محل، أنيس أحمد عبد الله، قاسم أحمد حنظل، المصدر سبق ذكره، ص 66-67.

<sup>3</sup> ابتهاج فارس علي، (2016): تأثير إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون، دراسة تطليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 08، العدد 04، ص 173.

- إن الزبون الراضي يسهم في زيادة الإيرادات المنظمة بمعدل ( 2,6 ) مرة مقارنة بالزبون غير الراضي الذي يقلل من إيراداتها بحوالي (1,8) مرة؛
- إن رضا الزبون هو الهدف الأساسي لأغلبية المنظمات فزيادة رضا الزبائن يؤدي إلى الاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة ربحيتها ، فالكلمة المنطوقة الإيجابية من قبل الزبون لها دور كبير في جذب زبائن جدد وبالتالي تقليل التكاليف<sup>(1)</sup>.

ومن خلال كل ما تقدم نلاحظ أن رضا الزبون يعتبر من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها خاصة في ظل التغيرات السريعة للمحيط، والتحديات التي تفرض على المنظمات السعي جاهدة لكسب رضا زبائنهم والمحافظة عليهم.

### 3- خطوات بناء رضا الزبون

إن رضا الزبون يمكن تحقيقه من خلال ثلاثة خطوات أساسية هي<sup>(2)</sup>:

**3-1- فهم حاجات الزبون:** يمثل فهم حاجات الزبائن الخطوة الأولى والأساسية لقياس رضا الزبون أو تشكيله، والذي يتطلب من المسوقين مراقبة الصفات والخصائص التي يهتم بها الزبون، والبقاء دائما في حالة يقظة نحو كافة العناصر الجديدة التي يمكن أن تؤثر في رضاه، وذلك من خلال الاتصال والتفاعل الدائم مع الزبون لمعرفة كل العوامل التي تحدد سلوكه الشرائي.

**3-2- التغذية العكسية:** وهي تعكس الأساليب التي يستعملها المسوقون لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة ومدى تلبيةها لتوقعاتهم. ويمكن للمنظمة الاعتماد على طريقة الاستجابة (رد الفعل) أو الاستباقية (القيام بالفعل أولا). ولكن تعتبر الطريقة الأولى من أكثر الطرق استعمالا من طرف المنظمات والتي تضم العديد من الأدوات مثل: نظام الشكاوى، المسوق الخفي، تحليل فقدان الزبائن، مسوحات الرضا، وسوف يتم شرح هذه الأدوات في المطلب الثالث من هذا المبحث، أما الطريقة الثانية فهي قليلة الاستعمال وتعتمد على زيارة الزبائن أو الاتصال بهم، ليس من أجل إجراء مقابلات فقط وإنما أيضا من أجل متابعة نسبة خسارة الزبائن، لأن زيادة هذا المعدل يعتبر مؤشر لفشل المنظمة في إرضاء زبائنهم.

<sup>1</sup> رأفت عاصي العبيدي، (2011): عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و34، ص 45.

<sup>2</sup> نضال بدر شيت، المصدر سبق ذكره، ص ص 253-254.

**3-3-القياس المستمر لرضا الزبون:** إن قياس رضا الزبون يجب أن لا يكون نشاطا معزولا بل يجب أن يكون جزء ثابت في أداء المنظمة، فهو يعد شيئا حساسا جدا بالنسبة للمنظمات لأنه يعتبر أحد مؤشرات الأداء

التسويقي، وهذه القياسات ضرورية لتحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

كما يذكر البعض أن هناك بعض السلوكيات التي يجب على المنظمات تبنيها إذا أرادت تحقيق رضا زبائنها من أهمها<sup>(1)</sup>:

-التعامل الصادق مع الزبائن: إن لم تستطع المنظمة تقديم المنتج في الوقت المحدد للزبون فيجب عليها تقديم اعتذارا له وبهذا تستطيع كسب رضاه.

-الاستماع للزبائن: في كثير من الأحيان يحتاج الزبون للتحدث عن المنتج، حتى لو كان مخطئ يجب أن تحاول المنظمة الإجابة عليه بموضوعية.

-بناء علاقات شخصية مع الزبائن: لا ينبغي على المنظمة أن تنظر إلى زبائنها على أنهم مجرد أرقام في سجلاتها أو أحد وسائلها لتحقيق الربح، وإنما عليها النظر إليهم كشركاء وأصدقاء لها، وعليها بناء علاقات اجتماعية وشخصية معهم والتقرب منهم أكثر لمعرفة كل ما يفكرون فيه من أجل تلبيةه وتحقيق رضاهم.

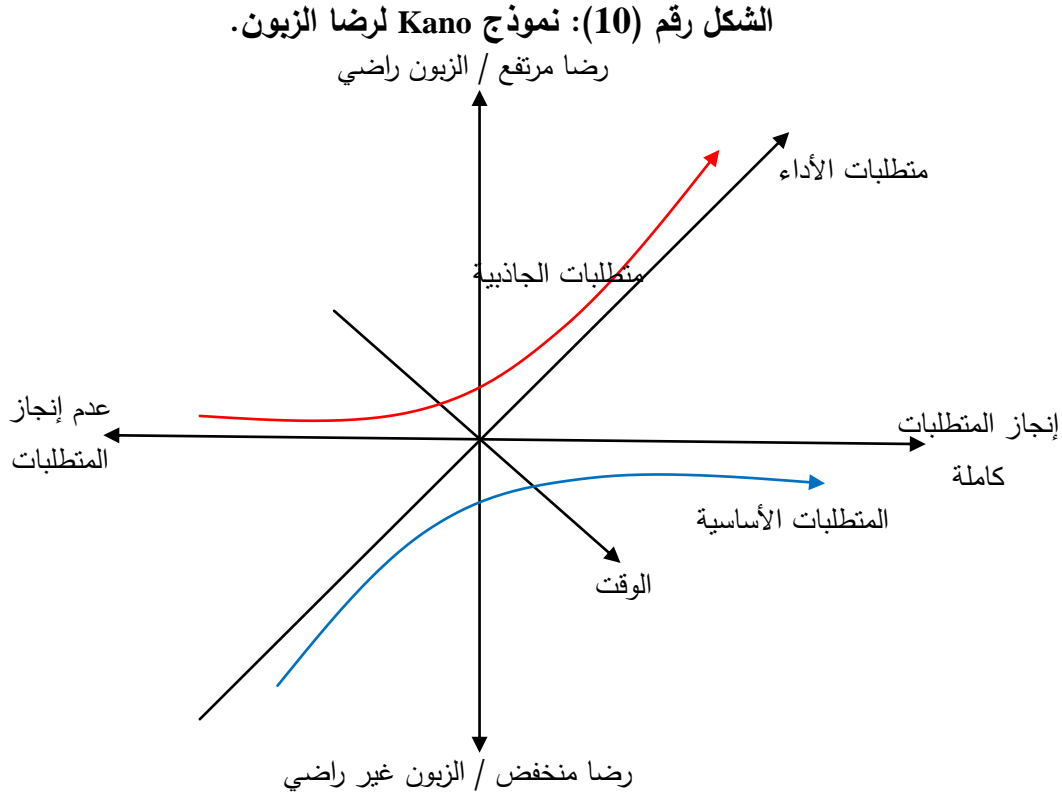
-التعرف على ما يريده الزبائن: من خلال توقع احتياجاتهم والعمل على إشباعها وشكرهم على تعاملهم معها.

-استمرار متابعة الزبائن: وذلك لمعرفة آرائهم عن المنظمة ومنتجاتها والاستفادة من كل المعلومات والأفكار التي يقترحها الزبون في تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة.

ولكي تحقق المنظمة رضا زبائنها عليها توفير بعض المتطلبات التي تمثل أحد المداخل الأساسية لضمان ذلك.

ومن أهم هذه المتطلبات هي تلك المتطلبات التي تم توضيحها في نموذج (Kano) لرضا الزبون، حيث تم تقسيم هذه المتطلبات إلى ثلاثة أنواع رئيسية كما هي موضحة في الشكل رقم (10).

<sup>1</sup>-عامر علي حمد، المصدر سبق ذكره، ص ص 475-476.



Source: [www.kanomodel.com/kaniarticle-2013.pdf.p9](http://www.kanomodel.com/kaniarticle-2013.pdf.p9)

-المتطلبات الأساسية: وهي العوامل التي تسمى أيضا بعوامل عدم الرضا، فإذا حصل أي نقص طفيف فيها فإنها تسبب الاستياء وعدم الرضا لدى الزبون. لكن إن توفرت هذه المتطلبات فهي لا تقود إلى رضا الزبون، لأنه يعتبرها أساسية ولا بد من توافرها في المنتج أو الخدمة، وأحد الأشياء الضرورية لضمان جودة المنتج وبداية العمل التسويقي<sup>(1)</sup>.

-متطلبات الأداء: وهي المتطلبات التي إذا وجدت في المنتج فإنها ستحقق رضا الزبون وهي تتناسب طرديا مع رضا الزبون، فإذا ارتفع أداء المنتج ارتفع معه رضا الزبون وإذا انخفض أداء المنتج فإن الزبون لن يكون راضي، لذلك نجد هذه العوامل خطية ومتماثلة على شكل خط مستقيم.

-متطلبات الجاذبية: وهي متطلبات مميزة للمنتج أو الخدمة، والتي يكون لها تأثير كبير على رضا الزبون وتتصف بكونها (مميزة، تشد انتباه الزبون وتسبب له البهجة والسرور)، وهي متطلبات لا يطلبها الزبون لأنها غير متوقعة والزبون راض حتى إن لم تتوفر هذه المتطلبات. لأن غيابها لا يؤدي إلى عدم الرضا، لكن وجودها يثير ويبهج الزبون، مثال ذلك تقديم خدمات الدرجة الأولى في الطائرة إلى ركاب الدرجة الثالثة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، يوسف حليم الطائي، (2010): دور جودة المنتج في إيهاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 16، ص 146.

<sup>2</sup> عمار عبد الأمير زوين، المصدر سبق ذكره، ص 13.

إن هذا النموذج يسمح للمنظمات بتطوير أساليب تنافسية من خلال التحسين المستمر في المتطلبات الأساسية وكذلك متطلبات الجاذبية لما لها من تأثير كبير على رضا الزبون، كما أنه يسمح أيضا بفهم جيدا للعوامل التي من شأنها الرفع من رضا الزبائن واستمرارهم في التعامل مع المنظمة.

### المطلب الثاني: محددات رضا الزبون ومظاهره

#### 1- محددات رضا الزبون

تعتبر محددات رضا الزبون أو أبعاد الرضا من العناصر الأساسية التي يجب على المنظمة معرفتها وتحديدها ودراستها بدقة لكي تضمن رضا زبائنها، وأهم هذه المحددات:

**1-1- توقعات الزبون:** إن توقعات الزبون عن المنتج أو الخدمة تعبر عن معتقدات وأفكار يُكونها وبينها قبل شراء واستهلاك المنتج وتعد بمثابة معيار يعود إليه عند تقييم أداء المنتج كما أنها تمثل الأداء الذي ينتظره أو يتطلع إليه الزبون عند شراء المنتج، وتعبر عن القيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء<sup>(1)</sup>. وتوجد ثلاثة مستويات مختلفة لتوقعات الزبون<sup>(2)</sup>: توقعات الخدمة المطلوبة وتعكس ما يريده الزبون، توقعات الخدمة الكافية أي المستوى الذي يكون الزبون على استعداد لتقبله وتوقعات الخدمة الممكن حدوثها أي مستوى الخدمة التي يتطلع الزبون بأنه يمكن أن يحدث.

إن الزبون يحدد توقعاته انطلاقا من خبراته وتجاربه السابقة فيما يخص استهلاكه للمنتج أو المنتجات مماثلة بالإضافة للمعلومات التي يتلقاها من المنظمة بحد ذاتها والمتعلقة بمنتجاتها أو خدماتها عن طريق الإعلان والدعاية، وكذلك قد تتأثر توقعاته بكل ما ينقل إليه من أخبار عن تجارب الأصدقاء فيما يخص أداء المنتج. إن بناء التوقعات يكون بنظرة رجعية وأخرى مستقبلية، فهي تقف على كل تجارب الزبون السابقة والمعلومات التراكمية لديه في فترة معينة، لذلك فهي لها علاقة مباشرة بالتقييم التراكمي لأداء المنظمة، وفي الوقت نفسه فإن توقعات السوق في الفترات المستقبلية تتنبأ بقدرة المنظمة على إرضاء زبائنها. لذلك فإن دراسة التوقعات مهما جدا بسبب طبيعة العلاقة الديناميكية بين المنظمة وزبائنها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> حاتم نجود، تأثير مستوى الرضا لدى الزبون في زيادة ولائه للعلامة،

ص22/10/2016,238 : Http://www.asjp.cerist.dz/en/douwarticle/258/15/4/10785

<sup>2</sup> تيسير العفشيات العجارمة، المصدر سبق ذكره، ص295.

<sup>3</sup> بثينة لقمان أحمد، (2007): محددات ونتائج رضا الزبون عن الخدمات المصرفية، دراسة تحليلية لعدد من فروع مصرفي الرشيد والر افدين في محافظة نينوى، مجلة الإبداع، المجلد 06، العدد 06، ص123.

1-2-الأداء المدرك: يعبر الإدراك على مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استعماله المنتج أو الخدمة، فالأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر إطارا مرجعيا لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي اختاره، ويعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس رضا الزبون المتمثلة في الأداء المثالي والأداء المتوسط... إلخ<sup>(1)</sup>.  
وحسب (Oliver) يعرف الأداء المدرك بأنه: "مستوى تصل إليه الخدمة يتم تقييمه عادة على حسب سلم موضوعي محدد بمستويات معينة تبدأ من الأداء الجيد وتنتهي بالأداء الرديء"<sup>(2)</sup>.

1-3-المطابقة: تعرف المطابقة بأنها: "إحساس الفرد الناتج عن مقارنة أداء الخدمة/أو منتج وتوقعاته". فالرضا دالة للتوقعات المسبقة والانحراف ما بين هذه التوقعات والأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة. وعليه فإن فكرة المطابقة تقوم على مبدأ أن رضا الزبون يمكن قياسه بناء على عملية المقارنة بين التوقعات والأداء الفعلي للمنتج، وينتج عن ذلك ثلاثة حالات أساسية هي<sup>(3)</sup>:

- الأداء > التوقعات (عدم تطابق سلبي)  $\Leftarrow$  الزبون غير راضي
- الأداء = التوقعات (تطابق تام)  $\Leftarrow$  الزبون راضي
- الأداء < التوقعات (عدم تطابق إيجابي)  $\Leftarrow$  الزبون راضي وسعيد

إذن يمكن القول أنه إذا كان الانحراف إيجابيا، أي أن الأداء الفعلي يفوق توقعات الزبون فإنه سيكون راضيا، أما إذا كان الانحراف سلبيا، أي أن الأداء لا يصل إلى مستوى توقعات الزبون فسيكون هذا الأخير غير راضي أما إذا تطابق الأداء الفعلي مع التوقعات فحينها سيتحقق مستوى مقبول من الرضا لدى الزبون.

وهناك من يضيف محددات أخرى تؤثر على رضا الزبون، وهي محددات مرتبطة بالاستجابات الشعورية للزبون، حيث تعتبر العواطف الإيجابية محركا مهما بين المنظمة والزبون، حيث أنها تتجسد في معاني عديدة منها الارتباط، الاهتمام، العناية، الألفة، الصداقة،... إلخ. فالعواطف الإيجابية التي تتكون لدى الزبون اتجاه منتج أو خدمة ما تمثل نوع من الارتباط العاطفي لديه، وهو شيء جيد بالنسبة للمنظمة مما يعزز من نوعية العلاقة واستمراريتها. في حين أن العواطف السلبية لها انعكاسات قوية على درجة الرضا العاطفي للزبون، فهي قد تؤدي إلى تناقصه مع تكرار التجربة السيئة.

<sup>1</sup>حاتم نجود، المصدر سبق ذكره، ص 240

<sup>2</sup>بوعمره فتحي، (2016): الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون، مجلة الإبداع، المجلد 06، العدد 06، ص 123.

<sup>3</sup>Riadh Ladhari, (2005): *la satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences*, revue de l'université de Moncton, Canada, Vol36, N°02, p176.

فكثير من الدراسات تؤكد على أن الزبون الذي لديه انطباع إيجابي تجاه المنتج أو الخدمة يعد من أكثر الزبائن رغبة في رفع مستوى الالتزام بالعلاقة مع المنظمة والعكس صحيح بالنسبة للزبائن الذين لديهم انطباعات سلبية<sup>(1)</sup>.

إذا من خلال كل ما سبق نستنتج أن رضا الزبون مبني على مجموعة من المحددات التي تمثل الركائز الأساسية التي ينطلق منها الزبون لبناء رضاه عن المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها، وترتبط هذه المحددات بجوانب معرفية يمتلكها الزبون تكون ناتجة عن خبراته السابقة وتجاريه مع المنتجات أو الخدمات والمعلومات التي يحصل عليها من المؤثرات الخارجية كالأصدقاء، الدعاية، الإعلان،... إلخ. بالإضافة لارتباطها أيضا بالجوانب العاطفية والشعورية للزبون التي تنعكس على شكل استجابات إيجابية أو سلبية لمواقف معينة.

### 2- مظاهر الرضا / سلوك ما بعد الشراء

هناك العديد من المظاهر التي يأخذها سلوك ما بعد الشراء، فهناك مظاهر تدل على رضا الزبون وهناك أخرى تدل على عدم رضاه، فمن بين أشكال السلوك الدال على رضا الزبون نجد<sup>(2)</sup>:

- سلوك تكرار الشراء: إن تكرار الشراء من أهم السلوكيات المترتبة عن رضا الزبون بعد عملية الشراء، والتي تدل على توفر عنصر الجودة في المنتج أو الخدمة. فقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة ارتباطية بين الرضا عن المنتج أو الخدمة والعودة للشراء مرة أخرى. فالجودة المدركة لها تأثير قوي على نوايا الزبون في إعادة الشراء والتعامل مع المنظمة، فسلوك تكرار الشراء يعبر على نية الزبون في الإبقاء على العلاقة في المستقبل، وإمكانية استمرارية الشراء من عند نفس البائع.

- بداية تشكل ولاء الزبون: ويقصد بذلك هو أن يظهر الزبون ارتباطا مبدئيا عن طريق سلوكياته اتجاه المنظمة، أو تفضيله لها دون غيرها، ويعد هذا السلوك من أهم السلوكيات المترتبة عن الرضا، فهو يعد التزاما عميقا بتكرار الشراء أو إعادة التعامل مع المنظمة بصفة دائمة. إن الزبون الراضي هو الذي يزيد من عدد مرات الشراء إلى أن يألف المنظمة وتصبح بينهما علاقة ولاء تنمو شيئا فشيئا.

- الكلمة المنقولة إيجابا: وتعرف بأنها ملاحظات إيجابية نتيجة خدمة استخدمها الزبون و نقلها لشخص آخر، حيث تعتبر من أهم أدوات الاتصال الشخصية مصداقية، كما أنها تعتبر عاملا مهما في قرار المستهلك الشرائي. وتمثل أيضا وسيلة اتصال حية -لفظية أو غير لفظية- تفاعلية، غير مدفوعة الأجر، تحمل مصداقية

<sup>1</sup> - حلوز وفاء، (2014): تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضی العميل، دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 131.

<sup>2</sup> - المصدر نفسه، ص ص 153-155.

عالية بسبب طبيعة العلاقات القائمة بين أطرافها، تتحدد فاعليتها بطبيعة الأسئلة، المطروحة من قبل السائل وطبيعة ونوعية المعلومات المقدمة من قبل المسؤول والأسلوب الإقناعي المستخدم<sup>(1)</sup>.

والكلمة المنقولة الإيجابية تمثل موقفاً إيجابياً من طرف الزبون تجاه المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة ناتج بعد استخدامها وتقييمها من طرفه، وهناك بعض المؤشرات التي يبيدها الزبون والدالة على الكلمة المنقولة إيجابياً منها<sup>(2)</sup>: نُصحتُ بهذه الشركة، أنا فخور للقول للآخرين بأنني زبون هذه الشركة أو صبي الآخريين أن يشتروا المنتجات التي تقدمها الشركة.

إذا تعتبر الكلمة الإيجابية سلاح قوي يمكن أن تستعمله المنظمات لتقوية صورتها وموقعها التنافسي. لأن الزبون الراضي هو فقط من يستطيع الحديث بطريقة إيجابية عن المنظمة لدى الآخريين ودون أن يكلفها أية تكاليف تسويقية.

هذا فيما يخص السلوكيات الدالة عن رضا الزبون، أما سلوكيات عدم الرضا فتأخذ هي الأخرى أشكالاً عديدة أهمها:

-شكاوى الزبون: إن فشل تجربة الزبون مع المنتج أو الخدمة غالباً ما يتبع بسلوك شكوى. فشكاوى الزبائن تعبر عن توقعات الزبائن التي لم تقم المنظمة بإشباعها، والزبون الذي يتقدم بشكوى للمنظمة، فهو يتيح لها فرصة التعرف على بعض المشاكل التي تعاني منها ولا تعرفها مما يسمح لها من تقليل فرص فقدانها لزبائنها وكذلك إمكانية تطوير منتجاتها. فإهمال شكاوى الزبون قد تترتب عليه العديد من الآثار السلبية كفشل المنظمة في تطوير منتجاتها، انخفاض درجة إشباع رغبات زبائنها، انخفاض إيراداتها، هروب زبائنها إلى المنظمات المنافسة... إلخ<sup>(3)</sup>. لذلك يجب على المنظمات الانتباه جيداً لهذه السلوكيات.

-التحول إلى المنظمات المنافسة: وهو يشير إلى ذلك السلوك الذي يؤدي إلى ترك أو تراجع الزبون عن شراء منتج أو خدمة من نفس المنظمة. وتشير بعض الدراسات إلى أن الزبائن الذين لا يتقدمون بشكاويهم إلى المنظمة هم الأكثر تحولاً إلى المنظمات المنافسة وهو رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم رضا عن المنتج أو الخدمة المقدمة مما يؤدي إلى هروب الزبون<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> حفصة عطا الله حسين، (2015): تنشيط الدعاية الشفوية من خلال تحقيق الرضا عن نظم إصلاح الخدمة، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العاملة في بغداد، مجلة دنانير، العدد 07، ص 43.

<sup>2</sup> عمر ياسين محمد السابري الدليمي، (2014): أثر الكلمة المطوقة في اتخاذ قرارات الشراء -دراسة لآراء عينة من المرتادين لبعض مطاعم مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 36، العدد 115، ص 225.

<sup>3</sup> منى شفيق، المصدر سبق ذكره، ص ص 42-43.

<sup>4</sup> حلوز وفاء، المصدر سبق ذكره، ص 163.

-الحديث بكلام سلبي: وهو يعبر عن استياء الزبون من أداء المنظمة أو المنتجات والخدمات المقدمة له. فهي تمثل ردود أفعال سلبية، مثل التكلم بطريقة غير مناسبة وسيئة عن منتجات المنظمة للآخرين<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: طرق قياس رضا الزبون

إن قياس رضا الزبون يعتبر من المهام الأساسية لأي منظمة، فرضا الزبون يعبر عن مدى نجاح المنظمة في التعامل والتواصل مع زبائنهم. ولقياس رضا الزبون على المنظمة الإجابة على بعض الأسئلة المهمة منها: لماذا يجب قياس رضا الزبون؟ ما الذي يجب قياسه؟ وكيف يمكن قياسه، أو ما هي الطرق المناسبة لذلك؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة يساعد المنظمة كثيرا في تحديد أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بكيفية التعامل مع زبائنهم. فالإجابة على السؤال الأول تكمن في التعرف على احتياجات الزبائن، معرفة نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، وضع استراتيجيات بيعية وترويجية مناسبة. أما الإجابة على السؤال الثاني فهي تركز على تحديد الجوانب والأبعاد التي يجب معرفة رأي الزبون فيها ومدى رضاه عنها<sup>(2)</sup>.

وفيما يخص السؤال الثالث فهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لقياس رضا الزبون وأهمها: **1- بحوث الرضا:** تعتبر استقصاءات الرضا من الأساليب الكمية التي تسمح للمنظمة ببناء إستراتيجية صحيحة وذلك من خلال تحليل المعلومات المتوفرة لديها عن زبائنهم ومعرفة العوامل الأكثر أهمية في الرفع من مستوى رضا الزبون ومقارنتها بأداء المنظمة<sup>(3)</sup>. وتقوم المنظمات بإجراء هذه البحوث بصفة دورية لمعرفة آراء ووجهات نظر زبائنهم بعد استخدامهم لمنتجاتها أو خدماتها، معتمدة في ذلك على بعض الأدوات منها<sup>(4)</sup>:

-الاستبيان: حيث يعتبر من أكثر الأدوات شيوعا واستعمالا للحصول على آراء وانطباعات الزبائن عن

المنتجات أو الخدمات وكذلك نقاط القوة والضعف فيما تقدمه المنظمة، والاستبيان عبارة عن مجموعة من

الأسئلة المحددة بدقة الموجهة للزبون لمعرفة آرائه، اتجاهاته وكذلك دوافعه، ويتم توزيعه عن طريق المقابلات

الفردية، الهاتف، البريد، الإنترنت...إلخ

-المقابلات: ويستخدم هذا الأسلوب عند رغبة المنظمة في الحصول على معلومات تفصيلية عن بعض الجوانب

المتعلقة بالمنتج أو الخدمة بشكل شخصي، ومن الحالات التي يستخدم فيها هذا الأسلوب: معرفة أسباب توقف

<sup>1</sup> عمر ياسين محمد السابر الدليمي، المصدر سبق ذكره، ص 227.

<sup>2</sup> La satisfaction, [www.soft.computing.com](http://www.soft.computing.com):18/09/2016

<sup>3</sup> بن حمو نجاه، المصدر سبق ذكره، ص 139.

<sup>4</sup> La satisfaction, op.cit.

بعض الزبائن عن التعامل مع المنظمة، الحصول على معلومات من الزبائن الذين يتعاملون مع المنظمات المنافسة، معرفة آراء الزبائن الكبار ومدى رضاهم عن المنظمة.

-المجموعات المستهدفة: وهي مجموعة من الزبائن يتراوح عددهم ما بين 10-12 فرد يتم دعوتهم للإجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة بالمنتجات والخدمات المقدمة، ويرتبط نجاح هذه الوسيلة بمهارة وقدرة القائم بالاستطلاع، ومدى تمثيل المجموعة لقطاعات الزبائن المستهدفة.

ومن خلال استخدام بحوث الرضا فإن المنظمة تحصل مباشرة عن آراء واتجاهات زبائنها والحكم عن رضاهم او عدم رضاهم.

**2- نظام الشكاوى والمقترحات:** تعتبر الشكاوى من الحالات المعبرة عن عدم رضا الزبون واستيائه من انخفاض الأداء المتوقع فتوايد عدد الشكاوى المقدمة من طرف الزبون وتركيزها على أي منتج او خدمة معينة ما هو إلا دليل على انخفاض مستوى الجودة المدركة لدى الزبون<sup>(1)</sup>. فالمنظمات تركز كثيرا على وضع نظم لإدارة شكاوي الزبائن لما لها من أهمية في مساعدتها على تدارك حالات عدم الرضا، فالإشكال الكبير الذي يمكن أن تواجهه المنظمة هو الزبون غير الراضي الذي لا يقدم شكوى. فالمنظمات تقوم بدراسة وتحليل الشكاوى المقدمة من أجل الاستجابة لها، فإذا استطاعت أن تستخلص أسباب عدم الرضا والاستياء أصبح من السهل عليها معالجتها وتحويل الزبون غير الراضي إلى زبون راضي ومستعد لتطوير علاقته بالمنظمة والحديث عنها بطريقة إيجابية<sup>(2)</sup>.

وتعتمد المنظمات في ذلك على مجموعة من الترتيبات، مثل خطوط الهواتف المباشرة التي تضعها مجانا تحت تصرف الزبائن (خطوط ساخنة) من أجل تسهيل الأمر عليهم لإبداء مقترحاتهم أو تقديم شكاويهم، أو استمارات تقدمها لضيوفها لمعرفة ما يحبون وما يكرهون، أو صناديق الشكاوى والمقترحات التي تضعها على شبكات الإنترنت والبريد الإلكتروني. فالمعلومات المرتدة للمنظمة تمدّها بالعديد من الأفكار للرد السريع وحل المشكلات<sup>(3)</sup>. فعدد الشكاوى التي تتلقاها المنظمة هي التي تساعد في معرفة مستوى الرضا لدى زبائنها.

<sup>1</sup>-Lendrevie Jaques, Levy Julien, Lindon Denis, (2003):*Mercator, théorie et pratique du marketing*, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, P916.

<sup>2</sup>-حسين هشام عبد الرحمن، غسان قاسم داود اللامي، (2013): *تأثير تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع في رضا الزبون* - بحث ميداني - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 74، ص 57.

<sup>3</sup>-نضال بدر شريعت، المصدر سبق ذكره، ص 256.

إن التعامل مع شكاوى الزبائن يتطلب من المنظمات امتلاكها بعض المهارات والسلوكيات يجب إبرازها عند التعامل مع هذه المواقف، ومن أهمها<sup>(1)</sup>:

- الاعتذار عند حدوث المشكلة : حيث يساعد الاعتراف بوجود مشكلة في سرعة البحث عن حل لها، كما أنه يعد مفيدا من وجهة نظر الزبون لأنه يحس بأنه يتلقى اعتذار يستحقه. والتأكيد على أن ما حدث لا يعكس مستوى الأداء العادي للمنظمة.
- الاستماع جيدا لشكوى الزبون: حيث يقول أحد الخبراء أن حسن الإنصات وعدم مقاطعة الزبون يمثل نصف الطريق لحل مشكلته، فالإنصات يعكس نوعا من التعاطف مع الزبون والرغبة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب الشكوى.
- عدم الجدل: قد يؤدي الجدل إلى فقدان العديد من الفرص البيعية، كما أن لديه تأثير سلبي على رضا وولاء الزبون، فمحاولة إثبات ان الزبون ليس على حق سيؤدي إلى شعوره بالإحباط وفقدان ثقته بالمنظمة وتحوله إلى المنظمات المنافسة.
- تجنب الأحكام الشخصية: لا يجب أن يعتبر الموظف غضب الزبون إهانة شخصية له، وأن غضبه وثورته ما هي إلا ردة فعل على عدم وفاء المنتج أو الخدمة لتوقعاته. فعلى الموظف أن يقيم جيدا مشكلة الزبون ويشركه في حلها.
- إن المعالجة الجيدة لشكاوى الزبائن يمكن ان تعتبر مؤشر جيدا لرضا الزبون، حيث أن الزبون الذي تم معالجة وحل مشكلته يكون رضائه مرتفعا، ويمكن أن يتحدث عن تجربته إلى عشرة أفراد آخرين، لذلك تعتبر أنظمة الشكاوي من الوسائل الحية لقياس ومعرفة رضا الزبون<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، المصدر سبق ذكره، ص ص 74-76.

<sup>2</sup>-Lendrevie Jaques, Levy Julien, Lindon Denis, op cit, p 916.

**3- المسوق الخفي:** لقياس رضا الزبون تلجأ بعض المنظمات إلى توظيف بعض المسؤولين لتقمص دور الزبائن، ويقومون بتسجيل نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة من خلال اختيار ردود أفعال مندوبي البيع او مقدمي الخدمة وكيفية تعاملهم مع الزبائن، وتتيح هذه الأداة كم هائل من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات الشخصية<sup>(1)</sup>. ويتعمد هؤلاء الأفراد افتعال بعض المشاكل أو إبداء تذمر ما من أجل اختبار كيفية معالجة المشكلة من قبل الجهات المستهدفة. كما يقوم المدراء بترك مكاتبهم من وقت لآخر ومعايشة مواقع البيع في المنظمات المنافسة، بحيث لا يعرفهم أحد ويقومون باختيار الخدمات بأنفسهم على اعتبار أنهم زبائن تلك المنظمات، فضلا عن ذلك فإنهم يلجؤون للاتصال هاتفيا مع منظماتهم وطرح الأسئلة والشكاوى من أجل معرفة كيفية التعامل معها من خلال معرفة (كم يستغرق وقت الرد على المكالمة، نبرة صوت) وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء ليتسنى معالجتها بطريقة صحيحة<sup>(2)</sup>.

**4- تحليل فقدان الزبائن:** يجب على المنظمات الاتصال بالزبائن الذين توقفوا عن الشراء، أو تحولوا إلى منظمات منافسة ومعرفة السبب وراء حصول ذلك، وقد لا يكفيها إجراء مقابلات مع زبائن ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات فقدان الزبائن، فإذا كانت في تزايد فلق ذلك يعد مؤشر خطير ودليل على فشل المنظمة في إرضاء زبائنها<sup>(3)</sup>.

ويعتبر تحليل الزبائن المفقودين من الأساليب النوعية والمهمة جدا، خاصة في ميدان التسويق الصناعي حيث تعرف المنظمة كل زبائنها وكل زبون يعتبر بمثابة أصل من أصولها وفقدانه يتطلب معها التدخل والاستجابة السريعة لحل مشكلته وإلا فإنها ستفقد جزء من ربحيتها خاصة إذا كان وزن الزبون كبير بالنسبة لها، على عكس ذلك فإن في التسويق الاستهلاكي لا يعتمد كثيرا على هذا الأسلوب.

وتساعد بناء قاعدة بيانات الزبائن وتصنيفهم وفق ربحيتهم العديد من المنظمات في متابعة معدل تسرب زبائنها فكل زبون له موقعه في المنظمة بالنظر إلى الربحية التي يحققها. وعلى المنظمة بذل قصارى جهدها لاسترجاع كل زبون مريح تحول إلى منظمة منافسة ومعرفة أسباب ذلك ومعالجتها. وليس عليها بذل جهد كبير في استرجاع الزبائن غير المريحين.

وهناك من يعتمد في قياس رضا الزبون على معايير دقيقة تعكس بصورة غير مباشرة رضا الزبون منها الحصص السوقية، معدل تكرار الشراء، معدل الاحتفاظ بالزبون.

<sup>1</sup>- محمد فريد الصحن، طارق أحمد طه، المصدر سبق ذكره، ص 129.

<sup>2</sup>- Kotler Philip, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, (2005): *Principles of Marketing*, 4th edition, Pearson Education, England, p469.

<sup>3</sup>-Idem

## الفصل الثالث: مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

---

ومن خلال كل ما سبق نستنتج أن الرضا من أهم محددات نجاح المنظمة في تعاملها مع زبائنها، وهو مكسب تطمح كل المنظمات للوصول إليه وتحقيقه، لأنه يعتبر نقطة الانطلاق الأولى نحو تحقيق الولاء والرفع من تنافسية المنظمات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على فعالية ونجاعة العلاقات بين المنظمة وزبائنها. وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها المنظمات لرضا الزبون، فإن المنظمة العالمية للتقييس (ISO) قدمت للمنظمات نظام ومعياري يحدد الضوابط والعمليات التي تسمح لها بالتعامل مع شكاوى الزبائن بفاعلية وتضمن رضا الزبون على مستوى الخدمة المقدمة، تقوم هذه المنظمة بمنح شهادة ISO10002 لكل منظمة حققت شروط التعامل مع شكاوى العملاء وحققت رضاهم عنها.

### المبحث الثالث: ولاء الزبون

بالرغم من أهمية الرضا وما يحقق من مكاسب للمنظمة، إلا أنه لم يعد كافيا لاستمرار المنظمة و ضمان تميزها فهو أصبح وسيلة ضرورية للوصول إلى هدف أعلى ألا وهو تحقيق ولاء الزبون والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، إن ولاء الزبون يعتبر من المؤشرات الحاسمة في تحقيق التميز للمنظمات. فالمنظمات اليوم أصبحت تسعى بكل ما تملكه من قدرات وموارد لحماية مصالحها على المدى الطويل من خلال بناء وإقامة علاقات دائمة مع زبائنها أساسها تحقيق وكسب ولائهم. ونظرا للتغيرات المستمرة في أذواق وسلوكات الزبائن، فإن كسب ولائهم أصبح مهمة صعبة على العديد من المنظمات، مما أدى بالكثير من الباحثين والمفكرين للاهتمام به ودراسته والبحث عن طرق وأساليب لتفسيره .

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية ولاء الزبون

يعتبر مفهوم ولاء الزبون من المفاهيم التسويقية التي لاقت اهتمام كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين الذين حاولوا إيجاد تفسير محدد لهذا المفهوم من خلال أبحاثهم ودراساتهم. فولاء الزبون يعتبر من الأبعاد الإستراتيجية التي تسعى من خلالها المنظمات للمحافظة على قاعدة كبيرة من زبائنهم وزيادة مستوى ربحيتها. ويعد مصطلح الولاء من المصطلحات القديمة التي استعملت في مجال العلاقات الإنسانية والتي تعكس علاقة ارتباط شخص بشيء معين أو علامة معينة. وللتعرف أكثر على هذا المفهوم سوف نستعرض في هذا المطلب أهم التعاريف التي تناولته وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة.

### 1- مفهوم ولاء الزبون

إن ولاء الزبون يعد من المفاهيم المعقدة والتي تحمل تفسيرات متعددة ويدرس من مداخل متنوعة ومختلفة باختلاف المفكرين ووجهات نظرهم. ومما ينبغي الإشارة إليه أن الولاء يعتبر تركيبيا بنائيا معقدا لذلك تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم منها: هو "الالتزام بإعادة شراء المنتج أو الخدمة المفضلة بشكل مستمر في المستقبل على الرغم من تأثير العوامل والجهود التسويقية"<sup>(1)</sup>. في حين يرى البعض بأن ولاء الزبون عبارة عن "تفضيل أو ميل الزبون إلى شراء أصناف معينة من مصادر معينة بعد أن توصل إلى قناعة بأن هذه الجهات تلبى رغباته ويشترط أن يكون ذلك

<sup>1</sup> حيدر حمزة صالح، (2017): قياس أثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولائه للمصرف، بحث تطبيقي في المصارف الخاصة العاملة في الديوانية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، لعدد 01، ص 106.

لفترة زمنية مقبولة. أي أن يحقق الزبون استمرارية في شرائه للمنتج وفي نفس الوقت يحقق أيضا ربحية للمنظمة<sup>(1)</sup>.

ولقد عرف الولاء أيضا بأنه: "النية والالتزام العالي بشراء وإعادة شراء سلعة أو خدمة معينة والاستمرار على ذلك لفترة طويلة، والتحدث عنها بإيجابية أمام الآخرين ونصحهم بشرائها وارتباطه نفسيا بها"<sup>(2)</sup>. ويرى كل من البرواري والنقشيني بان ولاء الزبون هو "عودة الزبون لشراء منتجات المنظمة في المستقبل بالرغم من فعاليات تأثير السوق وتأثير تغيير سلوك الزبون"<sup>(3)</sup>.

في حين يرى البعض أن ولاء الزبون هو عبارة عن: "التزام راسخ من قبل الزبون لإعادة التعامل مع المنتج أو الخدمة أو العلامة بالرغم من كل الجهود التسويقية التي تحاول تغيير سلوكه للتعامل مع منتجاتها وخدمات أخرى، فالولاء يتميز بالالتزام الثابت في كل المواقف الإيجابية والسلبية، وهو لا يأتي من فراغ بل يتطلب جهود تسويقية كبيرة لتلبية رغبات الزبون وخلق استجابة إيجابية له"<sup>(4)</sup>.

ولقد عرف (Fournier) ولاء الزبون: "هو ارتباط عاطفي ونفسي تجاه منتجات وخدمات منظمة معينة"<sup>(5)</sup> ويعرف (العززي و صبر) الولاء بأنه: "عبارة عن محصلة لإجراءات إدارية وتسويقية تتبناها المنظمة بتقديمها مزايا ومنافع للزبون، لينعكس ذلك على استعداداه للاهتمام بها واستمرار التعامل معها وتفضيله لها والإيحاء طوعا بخدماتها أو منتجاتها"<sup>(6)</sup>.

وكذلك يعرف كل من (الحدراوي والعطوي) ولاء الزبون بأنه "قيام الزبون بمعاودة الشراء لمنتجات الشركة مرات متكررة مع عدم تفضيله لمنتجات المنافسين رغم الجهود التي يبذلونها لجذبه، وهذا يتطلب مستويات عالية من الثقة المتبادلة بين المنظمة والزبون"<sup>(7)</sup>.

<sup>1</sup>-جيل غريفن، المصدر سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup>-علي عبد الرضا الجياشي، شفيق إبراهيم حداد، (2010): نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون، دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد02، ص314.

<sup>3</sup>-نزار عبد الجيد البرواري، فارس محمد النقشيني، المصدر سبق ذكره، ص285.

<sup>4</sup>-فرح علي حسام، (2017): نمذجة العلاقة بين بهجة الزبون وولائه من خلال الدور الوسيط لصورة المصرف، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العاملة في بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 26، ص296.

<sup>5</sup>-زينب طعمة سلطان، (2017): ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون، دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 52، ص221.

<sup>6</sup>-سعد علي حمود العززي، رنا ناصر صبر، (2017): دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، بحث تطبيقي في عينة في المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد99، ص39.

<sup>7</sup>-رافت حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، (2015): دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن مصرف الرافدين، فرع الغري، النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد04، ص38.

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن ولاء الزبون هو عبارة عن التزام الزبون بإعادة شراء منتجات المنظمة في المستقبل بشكل مستمر، مع إبداء مواقفه الإيجابية تجاهها في كل الحالات ومهما كان تأثير الجهود التسويقية الموجهة لتغيير سلوكه.

وهناك أربعة مقاربات اهتمت بتفسير مفهوم ولاء الزبون يمكن عرضها فيما يلي:

- **المقارنة السلوكية (الولاء السلوكي):** ترجع هذه المقارنة إلى بدايات الأبحاث والدراسات الأولى التي أجريت حول موضوع ولاء الزبون، ومن أبرز مفكريها (Brown, Tucker, Cunningham). لقد ركزت هذه المقارنة على تحليل الولاء انطلاقاً من ملاحظة سلوك الزبون. وعرفت ولاء الزبون بأنه السلوك الشرائي المتكرر والمنظم. فالزبون الوفي هو ذلك الزبون الذي يكرر سلوكه الشرائي ثلاثة مرات متتالية تجاه نفس المنتج أو العلامة (1). إن تركيز التيار السلوكي للولاء على السلوك المتكرر للشراء لا يُمكن من فهم العلاقة الحقيقية بين المنظمة والزبون أو بين الزبون والمنتج، فقد يكون تكرار السلوك الشرائي راجع إلى غياب العروض من العلامات الأخرى، أو هو سلوك روتيني لا يعكس أي تفضيل أو تعلق فعلي بالمنتج أو العلامة وإنما لتفادي تكاليف التغيير.

وبالتالي فإن مفهوم الولاء في المقارنة السلوكية لا يحدد بصفة دقيقة الفرق بين الزبائن الأوفياء وبين الزبائن الذين يكررون السلوك الشرائي لأسباب أخرى ويرى بعض أن المقاييس السلوكية لولاء الزبون تعطي صورة واضحة فيما يتعلق بأداء علامة معينة أو منتج معين مقارنة بالمنافسين. وتعتبر هذه المقاييس مدخلات رئيسية لاحتساب قيمة الزبون بالنسبة للمنظمة خلال فترة زمنية معينة ومن بين هذه المقاييس المرتبط بالولاء السلوكي للزبون نجد: الحصة السوقية، نسبة تكرار الشراء، حجم المشتريات ومعدل الشراء (2).

لكن من بين الانتقادات التي وجهت لهذه المقاربة هو إهمالها للجانب العاطفي والمواقف الإيجابية التي بإمكانها التأثير على قرار الشراء لدى الزبون.

- **المقاربة الموقفية (الولاء الموقفية):** جاءت هذه المقاربة نتيجة الانتقادات التي وجهت للمقاربة السلوكية ومن أبرز مفكريها (Olsen, Azjen, Jacoby, Fichbein, Quest). حيث يرى أصحاب هذه المقاربة أن ولاء الزبون يتجلى في الاتجاهات والاستعدادات الإيجابية للزبائن تجاه منتج أو علامة معينة أو منظمة. أو تفضيل والتزام

<sup>1</sup> معراج هوارى، ريان أمينة، أحمد مجدل، (2013): سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، ط1، دار كنوز المعرفة: عمان، الأردن، ص 32-33.

<sup>2</sup> أنس يحيى الحديد، عامر محمد شوتر، عبد الله قاسم بطاينة، (2014): العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في قطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، ص 315.

دائم نحو منتج أو خدمة ما. وبالتالي فإن المؤشرات النفسية الدالة على الولاء تتمثل في تفضيلات الزبون والتزامه الدائم نحو المنتج ونية تكرار الشراء.<sup>(1)</sup>

لكن مفهوم الولاء الموقفي واجه العديد من الانتقادات أهمها: فشل في إعطاء مؤشرات فعلية للتنبؤ بالسلوكات الشرائية للزبائن، فضلا عن صعوبة تفسير النواحي النفسية للزبائن والعوامل الحقيقية التي تؤثر في قراراتهم الشرائية.<sup>(2)</sup>

- **المقارنة المركبة (الولاء المركب):** وهي تعتبر المقاربة الوسطية حيث جمعت بين مفهوم الولاء السلوكي والولاء الموقفي. ويعتبر (Day) هو أول الباحثين الذين طرحوا فكرة الجمع بين المفهومين ليصبح الولاء بعدا مزدوجا يشمل السلوك والمواقف. وعلى ضوء ذلك اقترح كل من (Kyner, Jacoby) مفهوما جديدا للولاء بأنه استجابة سلوكية غير عشوائية تتكرر عبر الزمن خاضعة لوحدة القرار، تقع على علامة أو أكثر ضمن مجموعة من العلامات المتنافسة انطلاقا من عملية نفسية في اتخاذ القرار.

وبالتالي فإن الولاء المركب ركز على السلوك الشرائي المتكرر والمواقف الإيجابية التي تعكس تعلق أو تفضيل الزبون للمنتج أو العلامة، وهذا ما يمكننا من التفرقة بين الزبون الوفي والزبون غير الوفي.<sup>(3)</sup>

- **المقاربة العلائقية (الولاء بالعلاقات):** وهي رؤية جديدة لتفسير مفهوم ولاء الزبون باعتبار أن علاقة الزبون والمنتج أو العلامة هي علاقة معقدة، ومن أبرز رواد هذه المقاربة (Cristor, Frisou, Evans, Laskin, Dwyer). وحسب هذه المقاربة فإن ولاء الزبون هو عبارة عن علاقة ودية مستمرة تربط الزبون مع المنتج أو العلامة أو المنظمة وتظهر خلال عملية الشراء، وتصف الزبائن الأوفياء بأنهم على اقتناع بصواب اختيارهم للمنتج. وان الولاء عبارة عن قوة تدفع الزبون إلى مقاومة تغيير المنتج على الرغم من كل الظروف والمؤثرات التسويقية التي قد تدفعه إلى تغيير المنتج. ومن هنا يصبح الولاء عبارة عن<sup>(4)</sup>: سلوك شرائي متكرر عبر الزمن، مواقف إيجابية وتفضيلات. وعلاقة مستمرة تربط الزبون بالمنتج أو العلامة أو المنظمة.

## 2- أهمية ولاء الزبون

مما لا شك فيه أن ولاء الزبون له فوائد ومزايا كثيرة على المنظمات التي تسعى لتحقيقه ومن بين هذه الفوائد:

<sup>1</sup>- معراج هواري، ريان أمينة، أحمد مجدل، المصدر سبق ذكره، ص ص 34-35.

<sup>2</sup>- أنس يحيى الحديد، عامر محمد شوتر، عبد الله قاسم بطاينة، المصدر سبق ذكره، ص 315.

<sup>3</sup>- معراج هواري، وآخرون، المصدر سبق ذكره، ص ص 37-39.

<sup>4</sup>- المصدر نفسه، ص ص 40-42.

-**تخفيض التكاليف التسويقية:** إن الزبائن الأوفياء للمنظمة هم أقل الزبائن تكلفة في خدمتهم من الزبائن الآخرين، فقد أوضحت الدراسات أن تكلفة جذب زبائن جدد تساوي تقريبا ستة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين<sup>(1)</sup>. كما أن المنظمة لم تعد بحاجة إلى الإنفاق أكثر لجعل الزبائن يعاودون الشراء، لأنهم سيعاودونه تلقائيا بعدما أصبحوا زبائن دائمين، بالإضافة إلى ذلك فإن الزبائن الأوفياء يساهمون مجانا بالدعاية لمنتجات المنظمة مما يقلص من تكاليف الإعلان والترويج<sup>(2)</sup>.

-**زيادة ربحية المنظمة:** من خلال سلوك الشراء المتكرر، فالزبون الوفي تزيد مشترياته من المنظمة كلما زادت مدة تعامله معها ومعرفتهم لها، كما أن رقم أعمال الزبون الوفي أقل تذبذبا من رقم أعمال الزبون غير الوفي، وسبب ذلك هو ارتباطه بالمنظمة. فمهما حاول المنافسين جذبه وتغيير سلوكه فلن يؤثر ذلك عليه، كما أن احتمال تخليه عن العلامة أو المنتج في فترة الأزمات ضعيف جدا.

وهناك أربعة تصنيفات للزبائن وفقا لربحيته ودرجة ولائهم للمنظمة وهي موضحة في الشكل رقم (11)

**الشكل رقم (11): مصفوفة العلاقة بين ربحية وولاء الزبائن**

زبائن على المدى البعيد      زبائن على المدى القصير

الربحية المحتملة	عالية	الفراشات	الأصدقاء الحقيقيون
	منخفضة	الغرياء	اللاصقون

المصدر: فليب كوتلر، أرمسترونغ جاري، (2009): *أساسيات التسويق*، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ: الرياض، السعودية، ص94.

-مجموعة الفراشات: هم زبائن مريحين لكن ليسوا ذوي ولاء، أي عديمو الولاء. وهناك توافق بين عروض المنظمة واحتياجاتهم. لكن المنظمة يمكن أن تستمتع بهم لفترة قصيرة فقط مثل الفراشات ثم يرحلوا ويتركوا

<sup>1</sup> -حيدر حمزة صالح، لمصدر سبق ذكره، ص107.

<sup>2</sup> -جيل غريغن، المصدر سبق ذكره، ص24.

المنظمة. والمنظمات نادرا ما تتجح في تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء، لذلك على المنظمات أن تستمتع بالفرشات قبل ذهابها، وأن تستخدم حملات ترويجية لجذبهم وتبادل الربحية معهم، ثم تتوقف عن الاستثمار فيهم حتى يعودوا مرة أخرى.

مجموعة الأصدقاء الحقيقيون: وهم الزبائن المرحين وذوي الولاء، وهناك توافق كبير بين عروض المنظمة وحاجاتهم، فالمنظمة ترغب في استثمار علاقات دائمة معهم وإسعادهم ورعايتهم والاحتفاظ بهم وتمييزهم، وتريد أن تحولهم إلى أصدقاء حقيقيين يتحدثون عن المنظمة وتجاربهم معها إلى الآخرين ويكونوا مصدر لجذب زبائن جدد.

-مجموعة اللاصقون: هم زبائن لهم ولاء عالي لكنهم غير مريحين، فهناك توافق محدود بين عروض المنظمة وحاجاتهم. مثل زبائن البنوك الصغار الذين يدخرون بانتظام لكن لا يساهمون في تحقيق عوائد كافية لتغطية نفقات الاحتفاظ بحساباتهم. ويمكن للمنظمة تحسين ربحيتها منهم من خلال زيادة المبيعات لهم أو التقليل من خدمتهم. وإن لم تستطع المنظمة من رفع ربحيتهم فإنها سوف تستغني عنهم.

-مجموعة الغرباء: ربحيتهم قليلة ومستوى ولائهم منخفض، وهناك توافق ضعيف بين عروض المنظمة وحاجاتهم، والمنظمة لا تحاول الاستثمار فيهم.

-تقوية المركز السوقي للمنتج: إن الولاء يساعد في تموقع المنتج في السوق سواء في ذهن الزبون أو بين المنتجات، فالعلامات القوية والتي تستمد قوتها من ولاء الزبون تحتل موقعا جيدا في السوق، مما يجعل الموزعين على إدراك تام بأن الزبائن يريدون هذه العلامات وولائهم لها هو ما يدفعهم لشرائها، وهذا يعزز من القوة التفاوضية للمنتجين مع الموزعين.<sup>(1)</sup>

-جذب زبائن جدد: إن المنظمات التي تملك قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء بإمكانها جذب زبائن جدد بسهولة، خاصة عندما يكون المنتج فيه مخاطرة، فالاستعمال الدائم للمنتج من طرف مجموعة من الزبائن يعتبر رسالة ضمان للزبائن المحتملين، وهذا من خلال نشر الأفكار الإيجابية عن المنظمة والمنتج.

-تحسين القدرات التنافسية للمنظمة: إن الزبون الوفي يعتبر كأحد الأصول والموارد غير الملموسة لدى المنظمة، والتي من صعب تقليدها، فهو لا يتحول إلى المنافسين بكل سهولة، كما أنه يعتبر حليف للمنظمة والمدافع عن سمعتها. كما أنه يمنح المنظمة الوقت للاستجابة للمتغيرات التنافسية التي يمكن أن تحدث (إطلاق

<sup>1</sup>نوري منير، لجلط إبراهيم، (2011): التحالف مع العملاء ذوي الولاء، مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، ص12.

المنافسين لمنتجات جديدة). ويعتبر أحد حواجز الدخول التي تضعها المنظمات أمام أي داخل جديد للصناعة أو السوق.

- مصدر للسمعة أو الصورة الإيجابية للمنظمة: لقد لوحظ كثيرا أن الزبائن الأوفياء لعلامة معينة أو منتج أو منظمة يقومون عفويا أو طوعيا بالترويج لها في محيطهم ويعرضون إيجابيات المنتجات التي يستهلكونها، وبالتالي يصبحون مصدرا لجذب زبائن جدد وكذلك بمثابة محامين عن المنظمة أو المنتج.<sup>(1)</sup>

- الزبون الوفي هو أقل حساسية للأسعار ولجهود المنافسين : فهو على استعداد لتجربة منتجات المنظمة الأخرى، وهذا سيساهم في زيادة حصة الزبون في المنظمة.<sup>(2)</sup>

**المطلب الثاني: مراحل تطور وبناء ولاء الزبون.**

إن الزبون يمر بالعديد من المراحل قبل أن يصبح زبون وفي لعلامة أو منتج معين كما أن بناء ولاءه يتطلب من المنظمات ان تفهم جيدا أنها ليست عملية سهلة وإنما تتطلب مجهودات كبيرة لتحقيقها.

### 1- مراحل تطور ولاء الزبون

يمر الزبون وفقا لـ Olivier بأربعة مراحل هي<sup>(3)</sup>:

**1-1-الولاء المعرفي:** يشير هذا الولاء إلى توافر حجم معين من المعلومات لدى الزبون عن المنتجات أو العلامات أو المنظمات، يتم الحصول عليها من خبراته السابقة أو من مصادر خارجية كالأصدقاء والعائلة. أي أن ولاءه يبني على أساس معارفه فيما يخص المنتج أو العلامة وهذا النوع من الولاء يتسم بالسطحية.

**1-2-الولاء الشعوري أو العاطفي:** في هذه المرحلة ينتقل الفرد إلى الإعجاب بالمنتج أو الشعور بالالتزام العاطفي تجاهه وذلك ناتج من توافر الولاء المعرفي، ويترتب على ذلك ترسخ الشعور العاطفي لتفضيل المنتج عن غيره، ويعتبر هذا الولاء عرضة للتغيير لأنه يبقى مجرد شعور.

**1-3-الولاء النزوعي:** يعبر هذا الولاء على توافر النوايا السلوكية الناتجة عن الشعور العاطفي الإيجابي تجاه العلامة، وهو يشير إلى الميل أو الرغبة أو الالتزام القوي لإعادة الشراء وقد لا يتحقق الشراء الفعلي في هذه المرحلة.

<sup>1</sup>- هواري معراج، ريان أمينة، أحمد مجدل، المصدر سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup>- جيل غريفيين، المصدر سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup>- علاء عباس، (2013): المصدر سبق ذكره، ص ص 452-453.

**1-4-الولاء الفعلي:** وفي هذه المرحلة تتحول النوايا النزوعية إلى تصرفات تتمثل في الشراء الفعلي للعلامة أو المنتج. ووفقا لذلك أن قيام الفرد بالشراء يكون مصحوبا برغبة كبيرة وقوية للتغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الفعل، وعندما يتكرر ذلك يصل الزبون إلى ما يعرف بمرحلة التصرف الذاتي، والتي تعني استمرارية إعادة الشراء كلما تطلبت الحاجة إلى ذلك.

إن الزبون من خلال هذه المراحل يبدأ بتكوين اعتقادات حول المنتج أو العلامة تكون مبنية على الجانب المعرفي، ثم ينتقل إلى تطوير اتجاهات إيجابية تجاه المنتج أو العلامة لتتشكل لديه نزعة أو ميل أو تفضيل لشراء المنتج، ليصل في الأخير إلى تكرار عملية الشراء.

### 2- بناء ولاء الزبون

إن بناء وكسب ولاء الزبون يمر بالعديد من المراحل التي من خلالها يمكن للمنظمة التأثير على السلوك الشرائي للزبون بطريقة إيجابية والعمل على توطيد العلاقة معه ومن أهم هذه المراحل<sup>(1)</sup>:

**1-2-مرحلة التعيين والتعرف:** تهدف هذه المرحلة إلى تعيين الزبائن والمنافسين والتقلبات المستخدمة لكسب ولاء الزبون. وتتطلب هذه المرحلة قيام المنظمة بـ:

-مراجعة وتدقيق محفظة الزبائن: (توقعاتهم، حاجاتهم، رغباتهم، مجموعة المستهلكين وزبائن المنظمة).

-مراجعة وتدقيق المنافسة: (طبيعة وعروض المنافسين، محاور وطرق الاتصال).

-مراجعة وتدقيق تقنيات الولاء: (يجب أن تتميز تقنيات الولاء الموجودة بالقوة، والإغراء مقارنة بالتقنيات

(الأخرى)

ومن المهم جدا للمنظمة أن تحدد بدقة القطاعات السوقية المستهدفة، لكي تستطيع وضع برامج ولاء مناسبة لكل قطاع سوقي مستهدف من طرفها. بعد هذه المرحلة تنتقل المنظمة إلى المرحلة الثانية وهي:

**2-2-مرحلة التكيف:** في هذه المرحلة تعمل المنظمة على تكيف خياراتها مع أهدافها الإستراتيجية، لكي

تحافظ على ميزتها التنافسية، من خلال استعمال التقنيات المتاحة والمعروفة للجميع لكن يمكن لهذه التقنيات أن يتم تقليدها من طرف المنافسين وتصبح لا فائدة منها، لذلك على المنظمات تقديم عروض قوية ومميزة في نظر الزبون لا يستطيع المنافس تقليدها، وتُمكنها من الحصول على قيمة متفردة تبرر ولاء الزبون لها.

**2-3-مرحلة التفضيل ومنح الامتياز:** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في بناء وكسب ولاء الزبون، فالزبون الوفي يرى أن هناك منفعة وفائدة من متابعته في شراء نفس المنتج أو العلامة ولا يوجد أي سبب يجعله يغيرها،

<sup>1</sup>Jean-Marc Lehu, (2003): *Stratégie de fidélisation*, 2<sup>ème</sup> édition, Édition d'organisation, Paris, France, PP 74-76.

فأنشطة الولاء المعتمدة من طرف المنظمة هدفها تعظيم المنافع التي يحصل عليها الزبون من خلال منح امتيازات لا تقدم إلا للزبائن الأوفياء معنى ذلك أن هذه الميزة يحصل عليها فقط الزبون الوفي لمنتج المنظمة أو علامتها، ولا تعطى للزبائن الآخرين الذين لا يتعاملون مع منتجات المنظمة.

**2-4-مرحلة المراقبة:** في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى فعالية التقنيات المستعملة، والهدف من بناء ولاء الزبون هو إقامة علاقات طويلة مع الزبون والتأكد من صلابتها وقوتها، ولهذا فإن هذا المسعى يتطلب إمكانيات مالية ضخمة لتحقيق وقياس العائد على الاستثمار فيه.

**2-5-مرحلة التقييم:** ويتم هنا بالإضافة إلى تقييم مردودية وربحية كل زبون وأهميته النسبية بالنسبة للمنظمة، تطوير وتحسين إستراتيجية الولاء حتى تبقى بمثابة الدعم الحقيقي للميزة التنافسية التي اكتسبتها المنظمة، فالمنظمة تعيش في بيئة أعمال غير مستقرة تفرض عليها التجديد والابتكار حتى تضمن بقائها واستمراريتها، فبالرغم من الولاء الذي يظهره الزبون، إلا أنه يجب دائما التغيير والتجديد ويجب على المنظمة أن تكون قادرة على تحقيق ذلك.

وهناك من يرى أن عملية بناء الولاء تتطلب من المنظمة مايلي<sup>(1)</sup>:

- **تحليل ربحية الزبون:** والمقصود هنا هو التمييز بين الزبون المريح وغير المريح، فمن غير المتوقع أن تولي المنظمة الاهتمام نفسه لكل زبائنها، فالمنظمة الناجحة تقوم بتحديد أنواع الزبائن الذين سيستفيدون من عروضها بشكل كبير وهم يمثلون نسبة الزبائن الذين سيقفون مع المنظمة ويساهمون في ربحيتها.
- **تعزيز العلاقة مع الزبون:** تسعى المنظمات اليوم لتعزيز علاقاتها مع زبائنها الحاليين وبناء علاقات عاطفية معهم وتنعكس قوة العلاقة في التزام الزبون مع المنظمة وعدم تحوله إلى المنافسين لأن هذه العلاقات تمثل روابط متينة بين الزبون والمنظمة.
- **إدارة تجربة الزبون:** إن المعرفة المتراكمة لدى الزبون عن منتجات وخدمات المنظمة تؤدي إلى تكرار السلوك الشرائي خاصة إذا كانت إيجابية، لذلك على المنظمات العمل على إدارة تجربة الزبون بشكل جيد، هذه الأخيرة التي تتكون من خلال الانطباعات الظاهرية للزبون التي تتأثر بمجموعة من العوامل منها مناخ تقديم الخدمة، التفاعلات، التقنيات المستخدمة... إلخ، أي أنها تقييم شامل لجميع نواحي تقديم المنتجات للزبون<sup>(2)</sup> وهي عملية استجابة ذاتية للزبائن من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر مع المنظمة، ولكي تحافظ المنظمة على زبائنها عليها تأمين تجارب متفوقة معهم على نحو مستمر.

<sup>1</sup> فرح علي جسام، المصدر سبق ذكره، ص 298.

<sup>2</sup> حسين ولد عباس، أحمد عبد المحمود الجناحي، المصدر سبق ذكره، ص 128.

### المطلب الثالث: استراتيجيات الولاء ووسائل كسبه

إن استراتيجيات تحقيق ولاء الزبون وطرق ووسائل بنائه تختلف باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة الصناعة التي تنشط فيه وكذلك إمكانياتها ومواردها، لذلك نجد العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لكسب ولاء زبائنهم، وتستعمل أيضا مجموعة متنوعة من الوسائل والطرق لتحقيق ذلك.

#### 1- استراتيجيات الولاء

وهناك أنواع عديدة من استراتيجيات الولاء أهمها:

**1-1- إستراتيجية المنتج الوفي:** تركز هذه الإستراتيجية على تكيف خصائص المنتج أو الخدمة مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وهذا يعني خلق منتج مطابق لكل ما ينتظره الزبون وبالتالي الشعور بالرضا التام عن ما تقدمه المنظمة مما يخلق لديه شعور بالانتماء والولاء لهذه المنظمة أو بالأحرى لهذا المنتج. فالمنتج الوفي هو ذلك المنتج الذي صمم بناءً على ما يرغب فيه الزبون، أو هو الصورة الذهنية التي كونها الزبون ووجدتها على أرض الواقع<sup>(1)</sup>. ومن خلال هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بمتابعة الزبون طيلة فترة حياته وتقديم منتج مطابق لكل حاجة تظهر خلال مراحل دورة حياته. وهذا النوع من المنتجات يساعد في بناء علاقة دائمة وإيجابية عن طريق متابعة الزبون عبر مختلف مراحلها<sup>(2)</sup>.

**1-2- إستراتيجية الزبون السفير:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى الاعتماد على الزبائن كقوة بيعية محفزة ونشيطة وفعالة. فالمنظمة تعتمد على زبائنهم الحاليين من أجل جذب زبائن جدد. وهذا ما قامت به شركة Mazda عندما أطلقت سيارة Turbo Diesel 626، حيث استدعت مجموعة من زبائنهم الذين يمتلكون سيارات 626 لتجعل منهم ممثلين لها في عملية البيع بالاعتماد على خبرتهم السابقة من أجل تقديم النصائح والإرشادات للزبائن الجدد والمحتملين قبل شرائهم للسيارة الجديدة، وقد سميت هذه العملية بآراء الحكماء. وأصبح هؤلاء الزبائن بمثابة سفراء Mazda يقومون بالإجابة عن تساؤلات الزبائن في مختلف الأوقات، وبطبيعة الحال فإن هؤلاء السفراء سيحصلون على بعض المزايا كالمراجعة المجانية لسياراتهم، تخفيض 10% على قطع الغيار والأولوية في تجريب النماذج الجديدة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> مير أحمد، (2016): تأثير برامج كسب الوفاء على الوفاء الزبون، دراسة ميدانية بمؤسسة فولكس فاقن للسيارات بالجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 66.

<sup>2</sup> معراج هوارى، ريان أمينة، أحمد مجدل، المصدر سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> مير أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 67.

**1-3- إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث:** وهذا مثل ما قامت به شركة General Motors في المعرض الدولي للسيارات لسنة 1998 عند إطلاقها الجيل الثاني Opel 4x4 التي تم عرضها أمام 14000 مالك للجيل الأول 4x4، حيث قامت GM بإرسال دعوة عامة لكل زبائنها لتجريب السيارة الجديدة وهذا على أساس مسابقة تم إجراؤها والفائز يتمتع بتجريب السيارة لمدة ثمانية أيام، وقد ساعدت هذه العملية على تدعيم ولاء بعض الزبائن الذين اشتروا السيارة الجديدة<sup>(1)</sup>.

**1-4- إستراتيجية الولاء عن طريق الخدمات:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات إضافية للزبائن والتي ليس لها علاقة مباشرة بطبيعة نشاط المنظمة، مثلما تفعله وتقدمه شركات الطيران كالحجز في الفنادق وتوفير النقل من المطار إلى الفندق.

**1-5- إستراتيجية الولاء الموسمي:** وهي تطبق على الأسواق الموسمية التي ترتبط بمواسم معينة. كالمهرجانات الثقافية ومواسم الاصطياف. حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى الاستجابة لمتطلبات الزبائن من خلال تقديم نفس الخصائص والجودة والخدمة لهم والعمل على المحافظة عليهم وبناء علاقة دائمة ومستمرة معهم<sup>(2)</sup>.

**1-6- إستراتيجية الولاء عن طريق التعاون:** تقوم هذه الإستراتيجية على فكرة التحالف بين علامتين تجاريتين غير متنافستين في عروض المنتجات والخدمات لكنهما يستهدفان نفس القطاع السوقي (الزبائن) كان تقوم شركة Blackberry بالتحالف مع متعامل الهاتف النقال موبليس (Mobils) حيث يقوم هذا الأخير بالترويج لمنتجاتها في مقابل أن يستفيد موبليس من علامة Black Berry. وتكامل العلامتين يساعد في نجاح مثل هذه الاستراتيجيات.

**1-7- إستراتيجية الولاء غير المباشر:** تخص هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى شبكات التوزيع والقوة البيعية، فهي موجهة نحو تحفيز قوة البيع من خلال منحهم مكافآت وتحفيزات مثل الزبائن النهائيين كلما زادت نسبة مبيعاتهم، والهدف منها هو رفع رقم أعمال العلامة أو المنتج من خلال تحسين مواقع المنتجات على الرفوف وعرضها بشكل جذاب يثير انتباه الزبون<sup>(3)</sup>.

**1-8- إستراتيجية كسب الولاء بالأسر:** هناك بعض المنظمات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية، حيث انها تقوم بخلق تكلفة التغيير، وترفعها كلما زادت الأهمية النسبية للزبون وهذا يشكل حاجز للخروج لتثبيت الزبون،

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراري، فارس محمد النقشبندي، المصدر سبق ذكره، ص 303.

<sup>2</sup> مير أحمد، المصدر سبق ذكره، ص 68.

<sup>3</sup> معراج هوارى، ريان أمينة، أحمد مجدل، المصدر سبق ذكره، ص 81.

فعلى سبيل المثال دفع غرامة مسبقة في حال سحب كامل الرصيد من البنك. وقد اظهرت النتائج أن حواجز الخروج لها تأثير حساس على الحالات التي يكون فيها الولاء ضعيف<sup>(1)</sup>.

من خلال هذه الاستراتيجيات تسعى المنظمات إلى كسب زبائنها والمحافظة عليهم وتوطيد العلاقة معهم وتحقيق البقاء والاستمرارية. وللتنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجيات فإن المنظمات تعتمد وتستخدم العديد من الوسائل والأدوات التي من شأنها تدعيم وكسب ولاء الزبون، وسيتم التطرق إلى هذه الوسائل والأدوات في العنصر الموالي.

### 2- وسائل كسب ولاء الزبون

هناك العديد من الوسائل والأدوات التي تستخدمها المنظمات الحديثة لكسب ولاء زبائنها من أهمها:

**2-1- بطاقات الولاء:** وهي تعد من أهم الوسائل والأدوات المستخدمة لكسب وتدعيم ولاء الزبون، وهي عبارة عن بطاقة يحملها الزبون تمكنه من الحصول على مجموعة من الامتيازات من طرف المنظمة. لهذه البطاقة العديد من الوظائف أهمها<sup>(2)</sup>: الدفع والاقتراض (تسهيل عمليات الدفع)، جمع النقاط من أجل تحويلها إلى امتيازات مستقبلية للزبون، منح الجوائز والمكافآت، منح تخفيضات والعروض الترويجية ومنح الزبائن خدمات خاصة بهم.

ولقد أصبحت بطاقات الولاء أداة تسويقية مهمة تساعد في التعرف على الزبائن الأوفياء وتتبع عملياتهم ومشترياتهم. وقد تم تصنيف هذه البطاقات إلى عدة أنواع أهمها<sup>(3)</sup>:

-بطاقة الولاء المشفرة: ويكثر استعمالها في المتاجر وتحتوي هذه البطاقة على شفرة تعرف وتحدد الزبون عند قيامه بعملية الشراء.

-بطاقة الولاء المغناطيسية: وهي لها نفس خصائص النوع السابق تقريبا، لكن لها ميزة تخزين المعلومات بواسطة نظام معلوماتي مركزي.

-بطاقة الولاء الذكية: وهي مكلفة أكثر من البطاقات السابقة، لكن فوائدها أكبر فهي تسمح بإعطاء امتيازات لمستعمليها وأيضا تساعد المنظمات على التعرف عن قرب على سلوكات زبائنها.

<sup>1</sup> بن أشنهو سيدي محمد، (2010): دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة *Djezzy*: دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 81.

<sup>2</sup> معراج هواري، ريان أمينة، أحمد مجدل، المصدر سبق ذكره، ص 110.

<sup>3</sup> Yan Claeysen, Anthony Deydier, Yves Riquet, (2011): *Le marketing client multicanal, prospection, fidélisation et reconquête du client*, 3<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, France, p149.

بصفة عامة فإن بطاقات الولاء تكون دائما مرتبطة بوظيفة مالية مدعومة من طرف وكالة بنكية. وعلى المنظمات أن تعي جيدا أن هذه البطاقات تبقى مجرد أدوات تساعد على تدعيم ولاء زبائننا، ولا يمكنها اعتبارها إستراتيجية في حد ذاتها.

**2-2- نوادي الزبائن:** هو عبارة عن فضاء او مجال تقوم المنظمة بإنشائه وجمع زبائننا فيه، بحيث يصبحون أعضاء في هذا النادي ويحصلون على فوائد ومنافع متميزة وتعتبر هذه النوادي مهمة لتقوية العلاقات ما بين الزبائن<sup>(1)</sup>. فالمنظمات تهدف من خلال هذا النادي إلى كسب ولاء أفضل الزبائن، تقوية وتثمين صورة المنظمة وتعزيز وتحسين معرفة الزبون ودعم قاعدة البيانات وتطوير نشاطاتها<sup>(2)</sup>.

فالهدف من إنشاء النادي ليس جمع أكبر عدد من الزبائن فقط وإنما تقوية العلاقات بينهم وبين المنظمة. وهناك بعض المنظمات تختار تطوير نوادي خاصة فقط بأفضل الزبائن، أو حسب درجة إنفاقهم. كما أن هذه النوادي تستخدم عدة وسائل لتفعيل نشاطاتها منها، البريد الإلكتروني، مراكز الاتصال، المواقع الإلكترونية... إلخ لذلك تعتبر نوادي الزبائن من الأدوات المهمة لكسب ودعم ولاء الزبون، من خلال تقوية شعوره بالانتماء للمنظمة وأيضا من خلال الهدايا والمكافآت التي يحصل عليها في العديد من المناسبات.

**2-3- المجلات:** هذه المجلات ترسل بشكل دوري إلى الزبائن المشتركين، وهي تهدف إلى التعريف بالمنظمة ومنتجاتها. وهي من الأدوات المناسبة في حال كانت المنظمة تملك القدرة على الإبداع والتجديد في منتجاتها، فالمنظمات تسعى من خلال هذه المجالات إلى خلق اتصال دائم بينها وبين زبائننا من خلال توفير المعلومات المفصلة عن المنتجات وأيها الأكثر إشباعا لرغباتهم، ومن جهة أخرى فهي تمنح المنتج قيمة. وتكمن أهمية هذه المجلات في<sup>(3)</sup>: الحفاظ على العلاقة مع الزبائن فهي وسيلة علائقية تخدم ولاء الزبون وتكون جزء من برنامج الولاء للمنظمات، ووظيفتها العلائقية تختلف باختلاف القطاع، جودتها، طرق توزيعها... إلخ. والمجلة يمكن أن تكون كتنكير بالعلامة أو المنتج للزبون، أو خدمة مصاحبة للمنتج أو كترويج للعلامة التجارية. وفي الغالب تكون المجلة مجانية وتقدم كهدية للزبائن.

وتعمل المجلة على توسيع الثقافة لدى الزبون عن المنتج او العلامة ، فهي تمنح فرصة واسعة للتعبير وإثراء معلومات الزبون عن المنتج أو العلامة، على عكس الإشهار الذي يلخص هذه المعلومات. فمن خلال المجلة تستطيع المنظمة عرض كافة المعلومات عن منتجاتها وعلاماتها وبالتالي تقوي علاقاتها مع زبائننا.

<sup>1</sup>Jean Marc Lehu, op cit, p362.

<sup>2</sup>Lendrevic Jaques, Lévy Julien, Lindon Denis, op cit, p 934.

<sup>3</sup>مير أحمد، المصدر سبق ذكره، صص 118-119.

ومن بين الأمثلة على هذه المجالات المجلة التي تصدرها شركة Danon والتي تطلق عليها اسم Danon et vous والتي ترسل إلى حوالي 4 ملايين مشترك عبر مختلف وسائل التواصل الحديثة والتقليدية وقبل ذلك كانت تسمى هذه المجلة Danoé وهي تهتم بخلق روابط علائقية مع زبائنها عبر العالم من خلال شعارها اجعل غذاءك حليف صحتك<sup>(1)</sup>.

**2-4- خدمات ما بعد البيع:** تعتبر خدمات ما بعد البيع من أهم الوسائل التي أصبحت تعتمد عليها المنظمات لجذب الزبائن وكذلك المحافظة عليهم وتقوية العلاقة معهم. وتعرف خدمات ما بعد البيع بانها مجموعة من الخدمات التي يقدمها الموزع أو المنظمة إلى الزبائن بعد عملية البيع وتشمل الضمان، التوصيل، التركيب، تقديم بعض الاستشارات، الصيانة، استقبال مكالمات الزبائن. ونجد هذه الخدمات تمارس من قبل المنظمات المنتجة للسلع المعمرة ونصف معمرة أو الموزعين، وهي مرتبطة بالتعهدات التكنولوجية للمنتج وكذلك بالأسعار المرتفعة للمنتج. لذلك نجدها تظهر بشكل كبير في صناعة الإلكترونيات والسيارات أو المركبات بصفة عامة<sup>(2)</sup>. وتهدف المنظمات من خلال خدمات ما بعد البيع إلى<sup>(3)</sup>:

- كسب ثقة الزبائن وتقويتها فهي أساس تكرار عملية الشراء.

- تحسين صورة وسمعة المنظمة بتقديم خدمات تبقى لمستوى تطلعات الزبائن.

- تطوير وتحسين نوعية المنتج نتيجة المعلومات المستخلصة من عمليات التصليح.

- زيادة الصفقات عن طريق التوصية التي يقوم بها الزبائن الحاليون.

وتعتبر خدمات ما بعد البيع سلاح يقوي ولاء الزبائن، فمهما كان رضا الزبون عن المنتج فإن خدمات ما بعد البيع سوف تعزز هذا الرضا. وتثبت المنظمة للزبون أن علاقتها به لم تنته بمجرد الشراء والدفع بل تستمر إلى ما بعد الشراء<sup>(4)</sup>.

بالإضافة إلى هذه الوسائل والأدوات المذكورة هناك بعض الأدوات الأخرى المستعملة لدعم وكسب ولاء الزبون منها<sup>(5)</sup>:

- الهدايا والكوبونات: وهي وسائل لتنشيط وبناء ولاء الزبون للعلامة أو المنتج.

<sup>1</sup> [www.prodimarques.com/revue](http://www.prodimarques.com/revue) des marques/54/danon et vous: 23/11/2016

<sup>2</sup> سامر مصطفى، (2013): أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، ص 302-303.

<sup>3</sup> فرحات عباس، (2014): أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية - شركة كوندور إلكترونيكس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 11، ص 156.

<sup>4</sup> Jean Marc Lehu, op cit, p 331.

<sup>5</sup> <http://fr.shideshare.net/yahfid001/outils-de-fidelisation> 24/11/2016

- مواقع التواصل الاجتماعي: حيث توفر هذه المواقع كافة المعلومات والمستجدات حول المنتجات أو العلامات وبإمكان الزبون التواصل عبر هذه المواقع مع مندوبي المنظمة والاستفسار عن أي شيء.
- الأرقام الخضراء (مركز اتصال): من خلال تخصيص أرقام هاتفية مجانية بإمكان الزبون الاتصال بها للاستفسار عن المنتج وطريقة استعماله أو للحصول على المنتج وكيفية توصيله إلى المنزل... إلخ

### 3- قياس ولاء الزبون

إن مقياس الولاء هو المعيار التي تعتمد عليه المنظمات للحفاظ على زبائنها، وقد حددت جيل غريفين مقياسين أساسيين لقياس ولاء الزبون هما<sup>(1)</sup>:

- **استمرارية الزبون**: حيث تقاس نسبة الزبائن المستمرين بالنسبة المئوية من الزبائن الذين يشترون المنتج للمرة الثانية خلال فترة زمنية محددة.

أي أن الولاء يشترط الاستمرار لفترة زمنية معينة، أي يجب أن يتكرر مرتين على الأقل.

- **نصيب المنظمة من مشتريات الزبون (الحصة الزبونية)**: وهي تشير إلى نسبة ما ينفقه الزبون على شراء سلع أو خدمات المنظمة محسوبة كنسبة مئوية من مجمل مشترياته من هذه السلع. فإذا افترضنا ان نصيب المنظمة من مشتريات زبون ما هي 100% فهذا يعني أن الزبون أنفق كل مصروفه في هذا المجال على منتجات المنظمة، وتكون المنظمة قد استحوذت على كامل نصيبها من الزبون. وهناك من يقيس ولاء الزبون من خلال<sup>(2)</sup>:

- **نسبة الاحتفاظ بالزبون**: والتي تعبر عند المدة الزمنية التي بقي فيها الزبون على تواصل مع المنظمة، أو مدى استعداده للبقاء كزبون للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، وهو يعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من وجهة نظر المنظمة ويرتكز هذا المؤشر على معلومات السنوات الماضية والتنبؤ بالسلوكات المستقبلية التي يتم الحصول عليها عن طريق إجراء واستقصاء على الزبائن ومعرفة احتمال بقائهم لدى المنظمة.

- **الحصة النقدية**: ويتم حسابها من خلال متوسط حساب الزبون وتتبع تطوره عبر فترات زمنية معينة ومعرفة إذا كان حسابه في تزايد، فهذا دليل على ولائه للمنظمة، وفي حالة انخفاض أو تراجع حسابه فإنه غير مهتم بالمنتج

<sup>1</sup> - جيل غريفين، المصدر سبق ذكره، ص 15-16.

<sup>2</sup> - Olive Netter, Nigel Hill, (2000): *Satisfaction client, de la conquête à la fidélisation*, Eska éditions, Paris, France, PP 275-280.

## الفصل الثالث: مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

أو العلامة. ولتحديد هذه الحصة بدقة فإن المنظمة تجري استقصاء على الزبون لمعرفة حجم مصاريفه المنفقة على المنتج أو العلامة في خلال فترة زمنية معينة.

-**تقبل البدائل:** والهدف من هذا المقياس هو معرفة مدى ارتباط الزبون وتعلقه بالعلامة أو المنتج في ظل كل العوامل التي يمكن ان تؤثر على قراره الشرائي. حيث يتم سؤال الزبون على مدى معرفته بالمنتجات المنافسة والعروض التي يقدمها المنافسون وفي حالة تخفيض أسعارهم هل يتحول إليهم...إلخ

-**قياس ثقة الزبون:** وتهدف من خلالها المنظمة إلى معرفة مستوى الثقة التي يضعها الزبون في منتجاتها أو علاماتها، كأن تطرح عليه سؤال ما هو مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المنظمة أو العلامة؟

وكخلاصة لكل ما تقدم في هذا المبحث تستنتج أو ولاء الزبون أحد المؤشرات المهمة والدالة على نجاح المنظمة في بناء علاقة قوية مع زبائنها، وكسب ولاء الزبون يعني علاقة تفاعلية طويلة الأجل والولاء هو الثقة التي تفرزها هذه العلاقة.

### خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، فإن قيمة الزبون ورضا الزبون وولائه يمثلون اهم المعايير الدالة على فعالية إدارة علاقة الزبون. ولقد تم توضيح أهمية كل مؤشر من هذه المؤشرات ضمن ثلاثة مباحث أساسية، وتم التوصل إلى مجموع من النقاط أهمها:

- إن الزبون هو الحكم النهائي على قيمة ما تقدمه المنظمات من منتجات وخدمات، وهذا يجعلها تسعى لفهم وتحديد مكونات القيمة كما يدركها الزبون، وأن هذا الأخير يتحدد سلوكه تجاه المنظمة انطلاقاً من المنافع التي يحصل عليها مقارنة بالتكاليف التي يتحملها جراء ذلك. كما أن المنظمة عليها تحديد ربحية كل زبون لديها من أجل معرفة أفضل زبائنها والعمل على توطيد وتقوية العلاقة معهم.
- إن تحقيق رضا الزبون يعتبر بمثابة نقطة الانطلاق نحو النجاح والاستمرار، فتلبية توقعات الزبون والرفع من الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة هو أساس التفوق في ظل الظروف التنافسية الحادة. كما أن رضا الزبون يعطي للمنظمة فرصة لكسب ولاءه والاحتفاظ به وكذلك الرفع من أدائها التنافسي.
- إن ولاء الزبون يعتبر بمثابة توليفة من السلوكات والمواقف والاتجاهات الإيجابية التي يكونها الزبون تجاه منتج أو علامة ما. فالزبون الوفي هو أكثر الزبائن استعداداً للبقاء مع المنظمة مهما كانت الظروف، لذلك نجد المنظمات تدعم هذه الجوانب السلوكية والعاطفية من خلال استخدامها للعديد من الاستراتيجيات والأدوات التي من شأنها تحفيز الاستمرار في علاقته بها والاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة.
- وكخلاصة؛ يمكن القول أن هذه المؤشرات ترتبط مع بعضها البعض، فمن خلال خلق وتقديم قيمة عالية يدركها الزبون فإن ذلك سيجعل الزبون راضي عن المنظمة وسلوك الرضا هذا سوف يؤدي إلى تحقيق ولاءه.

# الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة

### تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع لإدارة علاقة الزبون وأهم العوامل المؤثرة عليها وكذا ابرز مؤشرات فعاليتها. سنتناول في هذا الفصل خطوات ومنهجية الدراسة الميدانية التي اتبعت، لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني. ويعتبر هذا الفصل مهم لأنه يوضح البناء الذي اعتمدت عليه الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضياتها.

لذا سيتناول المبحث الأول لهذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية لجمع البيانات ومجتمع الدراسة المتمثل في عينة من البنوك الجزائرية التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة. وكذا عينة الدراسة وبرز خصائصها. وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج واختبار الفرضيات. كما سنتطرق إلى كيفية تصميم أداة البحث.

أما المبحث الثاني سيوضح التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة للتعرف على اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذه المتغيرات. وتقييم نموذج القياس الخاص بالمتغير المستقل والذي يشمل العوامل التنظيمية والتكنولوجية وكذلك النموذج الخاص بالمتغير التابع باستخدام التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى، واختبار صلاحيته والتأكد من صدقه التقاربي والتمييزي.

وفيما يخص المبحث الثالث فسيتم التطرق فيه إلى اختبار صلاحية النموذج البنائي، وكذا اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وتقديم الاقتراحات المناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

إن نجاح أي بحث أو دراسة يجب أن يعتمد على منهجية منظمة وواضحة من أجل فهم العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي صحيح. كما يحتاج أيضا إلى تحديد العينة المستهدفة التي يستطيع من خلالها الباحث الإجابة على أسئلته والتساؤلات التي طرحها. لذا يجب عليه الإلمام بمختلف جوانب التي تساعده في ذلك، من خلال تحديد مجتمع الدراسة الذي وقع عليه الاختيار وكذا تحديد عينة الدراسة وأهم خصائصها. وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة

#### 1- تحديد مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في البنوك الجزائرية العمومية، والتي عددها ستة بنوك وهي: البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الوطني والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

و نظرا لكبر حجم المجتمع وانتشاره الجغرافي الواسع، فقد اقتصرت الدراسة على البنوك التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة. إذ تعتبر هذه المديرية من أكبر المديريات الجهوية لأنها تقع في مدينة تمثل قطب صناعي كبير في الجزائر مما جعل الكثير من البنوك العمومية وحتى الخاصة تفتح العديد من الفروع فيها. بالإضافة إلى أن هذه البنوك التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة تغطي وكالاتها عدة ولايات بالشرق الجزائري أبرزها: عنابة، الطارف، قالمة، سوق اهراس، سكيكدة وتبسة.

لكن عند بدء الدراسة الميدانية والاتصال بالمديرية الجهوية لكل بنك. تم رفض إجراء التريص في البنك الخارجي الجزائري وكذا بنك الفلاحة والتنمية الريفية. لذلك تم استبعادهما من الدراسة. وإجراءها في باقي البنوك. من خلال مسح تقريبا كل الوكالات التابعة لها في مختلف الولايات. والجدول التالي يوضح البنوك والوكالات المستهدفة.

الجدول رقم(5):مجتمع الدراسة

اسم البنك	المديرية الجهوية	عدد الوكالات	عدد العمال
البنك الوطني الجزائري	عنابة	18	350
بنك التنمية المحلية	عنابة	09	235
القرض الشعبي الوطني	عنابة	09	250
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	عنابة	19	293
المجموع	/	55	1128

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلات مع إطارات البنوك

فمن خلال الجدول نلاحظ أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكذا البنك الوطني الجزائري هما الأكبر من ناحية عدد وكالات الاستغلال ب 19 و 18 وكالة على التوالي. وكذلك عدد العمال ب 293 و 350 عامل على التوالي. تم يليهما القرض الشعبي وبنك التنمية المحلية ب 09 وكالات استغلال لكل منهما.

## 2-التعريف بالبنوك محل الدراسة

لقد شهد النظام البنكي الجزائري تطورا كبيرا نتيجة الجهود التي تبذلها الدولة في إطار الانتقال إلى اقتصاد السوق، هذا الانتقال الذي يفرض تحديات ورهانات كبيرة، وعلى البنوك العمومية التكيف معها ومواكبتها. لذلك اتجهت البنوك العمومية إلى العمل على عصرنه خدماتها والتقرب أكثر من الزبون و تلبية حاجاته ورغباته. وهذا ما لوحظ في السنوات الأخيرة خاصة عند دخول البنوك الأجنبية إلى السوق الجزائرية. وفي مايلي لمحة عن البنوك محل الدراسة واهم التغييرات التي أحدثتها في إطار التقرب من الزبون والحفاظ على مكانتها في السوق الجزائرية.

**2-1- البنك الوطني الجزائري BNA:** أنشئ البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966 ومارس كل النشاطات البنكية المرخص له بها بما في ذلك تمويل النشاطات الزراعية، قبل أن يتم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد إعادة هيكلة البنك. يقدم البنك مجموعة من الخدمات البنكية على شكل صيغ تمويل، التوفير والادخار، التجارة الخارجية. كما يملك البنك شبكة واسعة من الوكالات التي يقدر عددها ب 211 وكالة موزعة على كافة التراب الوطني تشرف عليها 17 مديرية جهوية للاستغلال. و 138 موزع آلي للأوراق النقدية وأكثر

من 165 ألف بطاقة بنكية. ويشغل به حوالي 5000 موظف، ولديه أكثر من 2.5 مليون زبون من أبرزهم شركة سونلغاز و اتصالات الجزائر ومتعامل الهاتف النقال موبيليس<sup>(1)</sup>.

**2-2- بنك التنمية المحلية BDL**: أنشئ بنك التنمية المحلية في 30 افريل 1985 في إطار إعادة تنظيم المؤسسات النقدية والمصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي والمحلي، وهو يعتبر آخر بنك تم تأسيسه. ويقدم البنك مجموعة من الخدمات البنكية المتنوعة ويختص أكثر في تمويل المشاريع التي لها علاقة بالهيئات المحلية كالبديات والولايات. كما يعتبر هذا البنك بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمهن الحرة. يملك البنك 155 وكالة موزعة على كافة التراب الوطني منها 06 وكالات مختصة في منح القروض على الرهن وهو النشاط الذي ينفرد به البنك ويميزه عن باقي البنوك. وتشرف على هذه الوكالات 16 مديرية جهوية للاستغلال. ولديه أكثر من 126 موزع آلي للأوراق النقدية، كما انه يتعامل بنوعين من البطاقات البنكية وهي البطاقة البنكية العادية والبطاقة البنكية الدولية (فيزا). ومن ابرز زبائن البنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب المهن الحرة وكذلك المرقين السياحيين والعقاريين<sup>(2)</sup>.

**2-3- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP**: تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 اوت 1964. وكان نشاطه الرئيسي يتمثل في جمع أموال التوفير، قبل أن يتم تحويله إلى بنك العقار في سنة 1971. يقدم الصندوق تشكيلة واسعة من الخدمات البنكية منها تمويل المقاولين والمؤسسات، منح قروض للخواص، تمويل مؤسسات إنتاج مواد البناء. فهو يساهم في تمويل مختلف برامج السكن الجماعي. يملك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط شبكة واسعة من الوكالات و التي قدر عددها ب 233 وكالة موزعة عبر كامل التراب الوطني تشرف عليها 15 مديرية جهوية للاستغلال. كما يملك أكثر من 170 موزع آلي للأوراق النقدية المخصصة لعمليات السحب بالبطاقة البنكية. ويعتبر الهيئات المحلية للبرامج السكنية من ابرز زبائن البنك بالإضافة إلى المرقين العقاريين الخواص<sup>(3)</sup>.

**2-4- القرض الشعبي الجزائري CPA**: أنشئ القرض الشعبي الجزائري في 29 ديسمبر 1966 وهو ثاني بنك يتم تأسيسه بعد الاستقلال. وتمثلت مهامه عند إنشائه في تمويل النشاطات الحرفية والسياحية والصيد وغيرها من الأنشطة الملحقة بهم. ثم توسعت أنشطته لتشمل قطاع البناء والأشغال العمومية وكذلك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف الحرة والصناعات التقليدية. يملك البنك حوالي 16 مديرية جهوية للاستغلال تشرف

<sup>1</sup> -www.bna.dz

<sup>2</sup> -www.bdl.dz

<sup>3</sup> -www.cnep.dz

على 141 وكالة موزعة على كامل التراب الوطني. وهو يعتبر أول البنك يدخل نظام العمل بالبطاقة البنكية في الجزائر، وذلك بطرحه أول بطاقة سحب سنة 1989. كما يعتبر أول بنك يتعامل مع المنظمات الدولية المصدرة للبطاقات البنكية العالمية كالفيزا وماستركارد.

### 3- التغييرات التي أحدثتها هذه البنوك للتقرب من الزبون

في إطار الإصلاحات التي تقوم بها البنوك العمومية من اجل عصرنة القطاع فإنها أحدثت بعض التعديلات على المستوى التنظيمي وكذا التكنولوجي من اجل التقرب أكثر من الزبون والعمل على إرضائه وكسب ثقته. ومن أهم هذه التغييرات :

#### 3-1- على المستوى التنظيمي: حيث تسعى هذه البنوك إلى إدخال العمل بالمصطلحات العالمية المستعملة

في كل البنوك، خاصة على مستوى الهيكل التنظيمي من خلال تسمية كل الأفراد الذين يتعاملون مباشرة مع الزبون بعمال الواجهة الأمامية او المكتب الأمامي Front office. والأفراد الذين يقومون بدراسة ملفات وطلبات الزبائن ومختلف المهام التي ليست لها صلة مباشرة مع الزبون بعمال الواجهة الخلفية او المكتب الخلفي Back office وهذا ما لاحظناه على مستوى البنك الوطني والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إذ اغلب مدراء الوكالات الذين أجريت معهم مقابلات يستعملون هذه المصطلحات واغلب العمال على معرفة بها. أما بنك التنمية المحلية والقرض الشعبي فبالرغم من معرفة مدراء الوكالات بهذه التسميات إلا انه يوجد بعض الوكالات لا تتناولها نهائيا. هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد خلقت هذه البنوك منصب جديد في هيكلها التنظيمي وهو منصب مكلف بالزبائن، وخصصت له مكتب خاص في كل وكالة. ومن مهام هذا الشخص هي تقديم كافة المعلومات التي يريدها الزبون وتوضيح كل الخدمات التي يقدمها البنك وأشكال القروض وكذا الضمانات، ومختلف الخدمات الأخرى. ويجب أن يكون ملم بكافة أنشطة البنك والعمل على توجيه الزبون إلى المكان الذي يريده ويناسب طلبه. وهذا بهدف تعزيز النشاط التجاري للوكالات وتحسين نوعية الخدمة والتقرب أكثر من الزبون.

من اجل ذلك فقد لجأت هذه البنوك إلى اختيار أفضل الأفراد الذين لهم خبرة في التعامل مع الزبائن لهذا المنصب، وتم إخضاعهم لدورات تكوينية لهذا الغرض بمعهد التكوين المصرفي وبالتعاون مع مركز التكوين للمهن المصرفية الفرنسي. وقد كان القرض الشعبي أول البنوك التي بدأت هذه الخطوة في سنة 2015 ثم تلتها باقي البنوك. لكن في الواقع العملي نجد البنك الوطني والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط و كذا بنك

التنمية المحلية يوجد في كل وكالة تابعة لهم مكتب خاص بالمكلف بالزبائن. أما القرض الشعبي والذي كان السباق لهذه الخطوة مازال بطيء في تنفيذها وذلك بحكم صغر حجم الوكالات وقدم معظمها حيث الشخص الذي خضع للتكوين في هذا المنصب لا يملك مكتب خاص به، وإنما يزاول مهامه من منصبه القديم.

كما نجد هذه البنوك تولى اهتماما كبيرا بالمورد البشري من خلال توظيف أفضل الكفاءات من حاملي الشهادات المتخصصة. وكذا قيامها بدورات تكوينية متواصلة لعمالها في مختلف المجالات المرتبطة بالعمل البنكي مثل كيفية التعامل مع الزبائن، إدارة العلاقات مع الزبائن وتقنيات البيع والاتصال وذلك في معاهد متخصصة في المجال البنكي، من اجل ضمان الاحترافية في العمل. وهذا ما لمسناه واقره معظم الأفراد في هذه البنوك.

**3-2- على المستوى التكنولوجي:** من اجل مواكبة التغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال المصرفية فقد توجهت معظم البنوك العمومية إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى صلب أعمالها. و التحول تدريجيا للتعامل بالخدمات البنكية الالكترونية تحت مسمى ebanking هذه الخدمة التي تسمح للزبائن بالاطلاع على حساباتهم ومتابعة عملياتهم البنكية، طلب دفتر شيكات أو بطاقة بنكية وغيرها من الخدمات التي يمكن الحصول عليها بكل سهولة من خلال الانترنت والهاتف النقال . وكل البنوك محل الدراسة تتعامل بهذه الخدمة وتسعى إلى توسيعها أكثر لتشمل عمليات بنكية اكبر.

كما يعتبر التعامل بالبطاقة البنكية بمختلف أنواعها المحلية والدولية والسعي لتعويض للدفاتر الورقية بها من أهم التغييرات التي تعمل البنوك محل الدراسة على توسيعها. من خلال تسهيل إجراءات الحصول على البطاقة وكذا توسيع شبكة التغطية بالموزعات الآلية. حيث لاحظنا أن كل البنوك محل الدراسة يوجد لديها موزع آلي على الأقل في كل وكالة تابعة لها وتسعى هذه البنوك إلى إنشاء موزعات خارج هذه الوكالات وخاصة على مستوى الشركات الكبرى وكذا المطارات. وهذا كله من اجل ضمان سرعة الاستجابة لطلبات الزبون.

كما تملك هذه البنوك مواقع الكترونية تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بالبنك والخدمات التي يقدمها وكيفية التواصل معه. ويعتبر الموقع الالكتروني للبنك الوطني وبنك التنمية المحلية من أحسن هذه المواقع لأنها تحتوي على معلومات تفصيلية ومحدثة عن البنك وخدماته. ثم يليه موقع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والذي يعاني من بعض المشاكل التقنية لذلك نجده في بعض الأحيان غير متاح على الشبكة. أما القرض الشعبي فموقعه لا يوجد به معلومات كثيرة سوى خدمة ebanking . بالإضافة إلى ذلك فان كل بنك من هذه البنوك

يملك مركز اتصال ورقم هاتف اخضر متاح خلال فترة الخدمة لتلقى استفسارات وانشغالات الزبائن وشكاويهم. كما يملكون أيضا صفحات خاصة على مستوى شبكات التواصل الاجتماعي وذلك للتقرب أكثر من الزبائن والتفاعل معهم ، ويعتبر بنك التنمية المحلية من أكثر البنوك تفاعلا على شبكات التواصل الاجتماعي. إن كل هذه التغييرات التي أحدثها البنوك العمومية والتي مازالت تسعى إلى توسيعها ساهمت في تحسين وضعيتها العامة مقارنة بالبنوك الأجنبية. لكنها مازالت غير كافية للحاق بركب البنوك العالمية.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة

**1- تحديد حجم العينة:** تمثل عملية تحديد عينة الدراسة وحجمها من الخطوات الأساسية التي تسهم في جمع البيانات عن مجتمع المدروس، كما أنها تعتبر من القرارات المهمة التي تبنى عليها موثوقية النتائج. ومن المتعارف عليه انه كلما كان حجم العينة كبيرا كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع المأخوذة منه. لكن ليس من السهل على الباحث أن يحصل على حجم كبير من الأفراد في ضوء الصعوبات التي يواجهها أثناء قيامه بالدراسة الميدانية، لذا يكفي بتوفير الحد الأدنى إحصائيا ومنطقيا.

لذلك يسترشد العديد من الباحثين ببعض الصيغ التي وضعها الباحثون في تحديد حجم العينة. والتي من بينها<sup>1</sup>:

- في الدراسات الوصفية = 20% من الأفراد في مجتمع صغير (مئات)، 10% في مجتمع كبير (آلاف) و 5% في مجتمع كبير جدا (عشرات الآلاف).

وبما أن مجتمع الدراسة الحالي قد شمل على 1128 مفردة فان حجم العينة سيقدر ب 10%، وعليه فان عينة الدراسة ستكون 113 مفردة . وفقا لهذه الصيغة.

- أما في التحليل العاملي فحجم العينة يساوي من 5 إلى 10 أفراد لكل فقرة في الاستمارة، وبما أن هذه الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على التحليل العاملي فان حجم العينة يجب أن يتراوح بين 230 إلى 460 مفردة، وهذا حسب عدد فقرات الاستمارة المقدر ب 46 فقرة.

كما أن هناك عدد من الباحثين الذين يعتمدون في تحديد حجم العينة على معادلات رياضية ، والتي من أكثرها استخداما معادلة هي هيربرت اركن<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>مصطفى فؤاد عبيد(2003): مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، غزة: فلسطين، ص 31 ، على الموقع  
www.bu.edu.eg.educational.

$$n = \frac{P(1-P)}{(E/Z) + [P(1-P)/N]}$$

n حجم العينة

N حجم المجتمع

P قيمة احتمالية، تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد لكن من اجل تثبيت الشروط تعطى لها قيمة 0.5

E الخطأ المسموح به ويثبت عند 0.05

Z درجة المعيارية والتي تساوي 1.96 عند مستوى ثقة 95%.

وعليه ووفقا لهذا القانون نجد حجم العينة لهذه الدراسة يساوي 287 مفردة.

وبناء على كل ما تقدم فيما يخص تحديد حجم العينة المناسب، ومن اجل الحصول على العدد الكافي من المفردات التي تسمح لنا بإجراء التحليل العاملي التوكيدي، فقد تم توزيع (410) استمارة على عمال المديرية للبنوك محل الدراسة، ما عدا عمال المديرية الجهوية للقرض الشعبي الذين لم يقبلوا الإجابة على الاستمارة، والاكتماء فقط بالوكالات. وكذا توزيعها على مدراء ورؤساء المصالح وكذا عمال الواجهة الأمامية والخلفية الوكالات التابعة لهذه البنوك، والتي بلغ عددها 40 وكالة. وقد تم استرجاع 306 استمارة كان منها 304 صالحة للتحليل، أي بنسبة استرجاع قدرت ب 74.63%. والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة ونسب الاسترجاع

الجدول رقم(6): الاستثمارات الموزعة ونسب الاسترجاع

البنك	المديرية	عدد الوكالات	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
البنك الوطني الجزائري	01	10	118	84	71.18%	82
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	01	13	122	102	83.60%	102

<sup>1</sup>شكيب يشماني (2014): دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36 العدد 05، ص 90.

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

65	%81.25	65	80	08	01	بنك التنمية المحلية
55	%61.11	55	90	09	/	القرض الشعبي الجزائري
304	%74.63	306	410	40	03	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

2- خصائص عينة الدراسة: يعتبر تحليل خصائص عينة الدراسة مهم جدا وهذا من أجل التعرف على ما مدى ملاءمتها للدراسة. لذا سنتناول في هذا العنصر خصائص عينة الدراسة من خلال التطرق إلى عدة متغيرات أهمها الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب وسنوات الإقديمة. والجدول التالي يوضح هذه الخصائص.

### الجدول رقم(7): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الإجابة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	161	%53
	أنثى	143	%47
السن	من 25 إلى 35 سنة	122	%40.1
	من 36 إلى 45 سنة	103	%33.9
	من 46 إلى 55 سنة	73	%24
	أكبر من 55 سنة	6	%02
المنصب	مدير	43	%14.14
	رئيس مصلحة	11	%3.61
	موظف في المكتب الأمامي	132	%43.42
	موظف في المكتب الخلفي	118	%38.81
المؤهل العلمي	دون البكالوريا	59	%19.4
	تقني سامي	27	%8.9
	ليسانس	178	%58.6
	ماستر	38	%12.5
	ماجستير	1	%0.3
	دكتوراه	1	%0.3
عدد سنوات الإقديمة	أقل من 5 سنوات	88	%28.9
	من 5 إلى 10 سنوات	67	%22
	من 11 إلى 15 سنة	57	%18.8
	أكبر من 15 سنة	92	%30.3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تقاربت فيها نسبة الذكور والإناث، وهذا التقارب يعود إلى طبيعة القطاع الخدمي الذي غالبا ما نجد فئة الإناث هي المسيطرة.

أما بالنسبة لمتغير السن فنلاحظ أن (40.1%) من الموظفين تراوحت أعمارهم بين 25 و35 سنة وهي النسبة الأكبر، وهذا يدل على أن هناك نسبة معتبرة من الشباب التي بإمكانها مجاراة كل التغيرات التي يمكن إحداثها من أجل تحسين العمل المصرفي. في حين شكلت الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة ما نسبته 33.9%، وهي أيضا تمثل نسبة معتبرة. أما الفئة الأكبر من 55 سنة فكانت نسبتها الأضعف (2%) وهذا راجع لخروج عدد كبير منهم على التقاعد.

وفيما يخص المنصب الوظيفي فقد ضمت عينة الدراسة ما نسبته (43.42%) من موظفين المكتب الأممي الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن. أما موظفي المكتب الخلفي الذين يتعاملون مع الزبائن بصفة غير مباشرة عن طريق دراسة ملفاتهم فقد كانت نسبتهم (38.81%). في حين شكلت فئة المدراء ما نسبته 14.14% وهي نسبة عدد مدراء الوكالات التي تم التوزيع فيها وكذا المديریات.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد كان أكثر من نصف أفراد العينة (58.6%) من حاملي شهادة ليسانس، أما حاملي شهادة الماستر فقد كانت نسبتهم (12.5%) وشهادة الماجستير والدكتوراه فقد كانت نسبة صغيرة جدا (0.3%)، أي أن معظم أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي بنسبة تقدر ب (71.7%) وهي نسبة جيدة وساعدت كثيرا في فهم أفضل لموضوع البحث. في حين شكلت فئة دون المستوى الجامعي ما نسبته (28.3%) وهي نسبة صغيرة مقارنة بالفئة الجامعية وأغلبها من الموظفين القدامى.

وفيما يخص سنوات العمل في البنك فقد كانت النسب متقاربة بين الفئات بالنسبة لهذا المتغير، فنسبة الموظفين الذين أقدميتهم أقل من خمسة سنوات تساوي تقريبا نسبة الذين أقدميتهم أكبر من 15 سنة. وهذا يدل على التجديد الذي بدأت البنوك بالقيام به من أجل مواكبة التغيرات في مجال نشاطها. كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن الفئتين الأخيرين (من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة) نسبهم أيضا متقاربة 22% و18.8% على التوالي. أي أن هناك مزيج متنوع من الخبرات داخل البنوك. وهذا يساعد في تطوير العمل البنكي.

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

ولمزيد من التوضيح حول خصائص عينة الدراسة سوف نقوم بعرض خصائص الفئة المستهدفة في هذه الدراسة وهي مدراء الوكالات ورؤساء المصالح وكذا موظفي المكتب الأمامي والخلفي، وفقا لمتغيرات الجنس والسن وكذا المؤهل العلمي وسنوات الاقدمية في الجدول التالي.

الجدول رقم(8):خصائص العينة المستهدفة

المتغير	الإجابة	المدراء	رؤساء المصالح	موظف المكتب الامامي	موظف المكتب الخلفي	المجموع
الجنس	نكر	30	7	63	61	161
	أنثى	13	4	69	57	143
	المجموع	43	11	132	118	304
السن	من 25 إلى 35 سنة	04	02	71	45	122
	من 36 إلى 45 سنة	17	03	43	40	103
	من 46 إلى 55 سنة	20	06	15	32	73
	اكبر من 55 سنة	02	00	03	01	06
	المجموع	43	11	132	118	304
المؤهل العلمي	دون البكالوريا	01	04	28	26	59
	تقني سامي	01	02	07	17	27
	ليسانس	37	05	78	58	178
	ماستر	02	00	19	17	38
	ماجستير	01	00	00	00	01
	دكتوراه	01	00	00	00	01
	المجموع	43	11	132	118	304
عدد سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	00	01	49	38	88
	من 5 إلى 10 سنوات	08	02	36	21	67
	من 11 إلى 15 سنة	13	02	18	24	57
	أكبر من 15 سنة	22	06	29	35	92
	المجموع	43	11	132	118	304

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة المستهدفة تميزت بالخصائص التالية:

-من ناحية الجنس، فهناك تقارب كبير بين نسبتي الجنسين الذكر والأنثى خاصة بالنسبة لموظفي المكتب الأمامي والخلفي.

-وفيما يخص السن، فإن موظفي المكتب الأمامي والخلفي أغلبهم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، أما المدراء فقد كانت أعمارهم بين 36 و55 سنة وهذا راجع لطول مدة عملهم في البنك قبل الترقية إلى هذا المنصب.

-أما من ناحية المؤهل العلمي، فإن أغلبية المدراء من حاملي شهادة ليسانس تخصص مالية وبنوك. ونفس الشيء بالنسبة لموظفي المكتب الأمامي والخلفي.

- وتميزت فئة موظفي المكتب الأمامي والخلفي بمدة عمل في البنك فاقت الخمسة سنوات، أما المدراء فإغلبهم لديهم مدة عمل تفوق العشرة سنوات.

إن هذه الخصائص ساعدت كثيرا في فهم موضوع البحث والتجاوب معه، خاصة فيما يخص الإجابة على الاستمارة. بالرغم من مواجهة بعض الصعوبات من طرف بعض الأفراد خاصة القدامى منهم والذين هم دون المستوى الجامعي.

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وتصميم أداة الدراسة**

### 1- الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل نتائج الدراسة والإجابة على اشكالياتها واختبار فرضياتها تم الاستعانة ببرنامجين إحصائيين هما برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Science ) وبرنامج Spss وبرنامج Amos (Analysis of Moment Structures). اصدار 22. وهذا لما يوفره هذين البرنامجين من طرق إحصائية تناسب التحليلات التي نهدف لتحقيقها. وفي مايلي عرض لأهم المقاييس والطرق الإحصائية التي تم استخدامها من خلال هذين البرنامجين:

#### 1-1- برنامج Spss

إن هذا البرنامج يحتوي على العديد من المقاييس والطرق الإحصائية التي تساعد في القيام بالتحليلات المرغوب إجرائها في لفهم وتفسير متغيرات البحث. ومن أهم هذه المقاييس:

- التكرارات والنسب المئوية: وهذا لتحليل خصائص عينة الدراسة (الجنس، السن... الخ).

- المتوسط الحسابي: واستخدم من اجل معرفة اتجاهات إجابات الأفراد على كل عبارة وأيضاً من اجل تحديد درجة توفر العوامل التكنولوجية والتنظيمية لإدارة علاقة الزبون في البنوك محل الدراسة. وقد قسمت مجالات المتوسط الحسابي إلى خمسة وفقاً للمعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الحدود، حيث الحد الأعلى والأدنى هو أكبر وأصغر قيمة في سلم ليكرت الذي اعتمد في الاستمارة والمقدر ب 5 و 1. أما عدد الحدود فهو عدد درجات سلم ليكرت المقدر بخمسة درجات.

وعليه فإن طول الفئة =  $5 / (1 - 5) = 0.8$  وبناء على هذا فإن مجالات المتوسط الحسابي تكون كما يلي: [1-1.8] ضعيف جداً، [1.8-2.6] ضعيف، [2.6-3.4] متوسط، [3.4-4.2] قوي، [4.2-5] قوي جداً

- الانحراف المعياري: من اجل تحديد درجة تشتت إجابات أفراد العينة حول كل عبارة والبعد الكلي، ومدى تجانس آرائهم.

- معامل الاختلاف: لقياس قوة التشتت

- معامل الفا كرونباخ: تم استخدامه من اجل معرفة درجة ثبات اداة القياس ودرجة الاتساق الداخلي، ويعد من اكثر المقاييس استخداماً للتحقق من ثبات الاستمارة وصلاحيتها للتحليل.

- معامل التفرطح والالتواء: من اجل التحقق من طبيعية التوزيع

- معامل الارتباط بيرسون: للتأكد من أن كل متغير يقيس نفسه ولا يتشابه مع متغير آخر.

- معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح: لاختبار انعدام مشكلة التعدد الخطي

- مربع كاي و طريقة (Mahalanobis distance): وذلك للكشف عن القيم المتطرفة في التوزيع .

### 1-2- برنامج اموس Amos

تم استخدام هذا البرنامج من اجل التحقق من النموذج المفترض ومدى مطابقته بالبيانات الميدانية وكذا من اجل اختبار فرضيات الدراسة. ومن أهم الطرق الإحصائية التي يوفرها هذا البرنامج وتم استخدامها:

أولاً-التحليل العاملي التوكيدي: و يطلق عليه أيضا مسمى نموذج القياس، وهو التحليل الذي ينطلق الباحث لإجرائه من إطار نظري واضح، يستطيع من خلاله اقتراح نموذج عاملي ينطوي على مجموعة من العوامل الكامنة (متغيرات لا يمكن قياسها مباشرة) المرتبطة بعدد من المؤشرات المقاسة الخاصة بها. وقد يحتوي النموذج العاملي على عامل كامن واحد ترتبط به المؤشرات المقاسة ويسمى هنا بالنموذج العاملي التوكيدي وحيد البعد، ويمكن أيضا أن يتكون من عاملين أو أكثر ويسمى هنا بالنموذج العاملي المتعدد الأبعاد وفي كلتا الحالتين يسمى نموذج من الدرجة الأولى، كما أن هناك نموذج عاملي توكيدي من الدرجة الثانية والذي يفترض وجود عامل عام أو قائد تتدرج تحته كل العوامل<sup>(1)</sup>.

فالهدف من التحليل العاملي التوكيدي هو دراسة العلاقات بين العوامل الكامنة والمؤشرات التي تقيسها بالإضافة إلى دراسة العلاقات فيما بين العوامل الكامنة نفسها للتأكد من أنها تشكل بنية عاملية واحدة؛ التأكد والتحقق من صحة النموذج المفترض ومدى مطابقته للبيانات، وتقديم أدلة الصدق البنائي وهي مجموعة من المؤشرات التي يجب تحققها لقبول النموذج<sup>(2)</sup>. والتي سوف نعرضها لاحقا.

وفي هذه الدراسة استخدم التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى والمتعدد الأبعاد(تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري وإدارة المعرفة) للتأكد من أن المتغيرات المستقلة التي تشمل العوامل التكنولوجية والتنظيمية لإدارة علاقة الزبون تشكل بنية عاملية واحدة وان هذه العوامل لها ارتباط فيما بينها. ونفس الشيء بالنسبة للمتغير التابع مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون( قيمة الزبون، الرضا و الولاء) للتأكد من طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات. والهدف هنا أيضا من وراء إجراء التحليل العاملي التوكيدي هو اختبار نماذج القياس المفترضة قبل اختبار الفرضيات باستخدام المعادلات البنائية.

ثانيا-النمذجة بالمعادلة البنائية(Structural Equation Modeling SEM): وهي التقنية الثانية التي

استخدمت في هذه الدراسة.وتعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية من الطرق الإحصائية المتقدمة في تحليل البيانات واختبار العلاقات بين المجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة دون تجزئتها. ونمذجة عبارة عن نمط

<sup>1</sup>-امحمد بوزيان تيغزة (2012): التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss وإيزرل lisrel، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان،الأردن، ص ص158-159

<sup>2</sup>-أيمن سايمان القهوجي، فريال محمد ابو عواد،(2018): النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس(دراسة تطبيقية)، دار وائل للنشر والتوزيع:عمان،الأردن، ص 53

مقترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، التي يمكن تمثيلها على شكل رسم بياني<sup>(1)</sup>.

ومن بين أهداف استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية نذكر مايلي<sup>(2)</sup>:

-عندما يتضمن البحث أو الدراسة أكثر من عامل مؤثر ومتأثر

-تقوم على تحليل النموذج بشكل كلي بدلا من التعامل معه بشكل منفرد وفصل عوامله عن بعضها البعض

-يساعد على تطوير إطار نظري جديد للدراسة من خلال معاملات التعديل التي يقترحها والتي يجب أن تكون لها تفسير نظري مقبول

- تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، بمعنى إلى أي مدى تم تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة

في ضوء ما سبق تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية لدراسة طبيعة العلاقات بين متغيرات النموذج، وتحديد درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري وإدارة معرفة الزبون على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

وللقيام بالتحليل باستخدام المعادلة البنائية نمر بمرحلتين، المرحلة الأولى هي اختبار نموذج القياس الذي يضم العوامل الكامنة ومؤشراتها، والتأكد من ثبات وصدق المقياس وتصفية عبارات النموذج. من خلال تحقق من مؤشرات حسن المطابقة التي تدل على مدى مطابقة بيانات العينة للنموذج المفترض. وفي هذه المرحلة نستخدم التحليل العاملي التوكيدي. وفي دراستنا هذه لدينا نموذجي قياس، الأول يضم العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون والتي تشمل خمسة عوامل كامنة ومؤشرات قياسها (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التوجه نحو الزبون التوجه العلاقي، الالتزام الإداري وإدارة معرفة الزبون). ونموذج القياس الثاني يشمل مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون والذي يضم ثلاثة عوامل كامنة (قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون).

<sup>1</sup>-المصدر نفسه، ص13

<sup>2</sup>-عباس البرق، عابد المعلا، أمل سليمان (2013): دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج اموس ، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان،

الاردين، ص ص 101-102

اما المرحلة الثانية هي اختبار النموذج البنائي الذي يضم نموذج القياس ويحدد طبيعة العلاقات بين المتغيرات الكامنة، ومن خلاله نختبر مختلف الفرضيات المطروحة. وهذا على شكل رسم بياني باستخدام برنامج اموس. وفي هذه الدراسة يضم النموذج البنائي نموذجي القياس المفترضين ويحدد طبيعة ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة.

إن عملية المطابقة هي التي تحدد المدى الذي تتطابق فيه البيانات الميدانية مع النموذج النظري. وهي خطوة مهمة في النمذجة. وهناك العديد من مؤشرات المطابقة التي يعتمد عليها الكثير الباحثين والتي أثبتت فعاليتها في التحليل، والتي اهمها<sup>(1)</sup>:

- **مربع كاي Che square والنسبة الاحتمالية لمربع كاي على درجات الحرية CMIN/DF** : ويعتبر مربع كاي من أقدم المقاييس المعتمدة في تحديد حسن المطابقة بين النموذج المفترض والواقع. فإذا كان غير دال إحصائية فان ذلك يدل على حسن المطابقة بين النموذج المفترض والبيانات الواقعية. إلا أن هناك بعض العيوب لهذا المؤشر وهو تأثيره بحجم العينة وحجم معاملات الارتباط، لذلك نستعمل مكانه النسبة الاحتمالية لمربع كاي على درجات الحرية والتي تعتبر اكثر دقة من مربع كاي لوحده. حيث كلما تراوحت قيمتها بين 1 و 3 دل ذلك على مطابقة جيدة.

- **جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) Standardized Root Mean Square Residual**: يشير هذا المؤشر إلى الفرق العام بين الارتباطات الملاحظة للعينة و الارتباطات المتوقعة للنموذج المفترض. وكلما قلت قيمته عن 0.1 دل ذلك على مطابقة جيدة.

- **مؤشر حسن أو جودة المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index**: وهو من مؤشرات المطابقة المطلقة، وهو يدل إلى أي حد يتمكن النموذج المفترض من تزويد الباحث بمعلومات عن العلاقات أو النموذج النظير له في المجتمع. فدور هذا المؤشر يرادف دور معامل التحديد  $R^2$  في معادلات الانحدار. وكلما اقترب من الواحد دل ذلك على مطابقة جيدة.

- **مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index**: وهو من أحسن مؤشرات المقارنة، ويقوم على مقارنة مربع كاي لنموذج البحث بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل. فقيمة هذا المؤشر التي تتعدى 0.9 تدل على مطابقة مقبولة لنموذج البحث.

<sup>1</sup> محمد بوزيان تيغزة ، المصدر سبق ذكره، ص ص 230-235

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

-مؤشر تاكر-لوييس (TLI) Tucker-Lewis Index: ويسمى مؤشر المطابقة غير المعياري. وهو يعمل بنفس منطق مؤشر CFI، حيث إذا تعدت قيمته 0.9 دل على مطابقة مقبولة.

-الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation: وهو من أفضل المؤشرات التي أثبتت الدراسات تفوقه في تحديد حسن مطابقة النموذج، لأنه يأخذ بعين الاعتبار خطأ الاقتراب في المجتمع، أي إلى أي حد يقوى النموذج المفترض على تحقيق مطابقة جيدة مع مصفوفة التباين للمجتمع عند توفرها. وكلما قلت قيمته عن 0.05 كلما دل ذلك على مطابقة جيدة.

ويمكن توضيح هذه المؤشرات وقيم قبول المطابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم(9): مؤشرات المطابقة ومستويات القبول

مؤشر المطابقة	التسمية المختصر (الرمز)	مستوى القبول
النسبة الاحتمالية لمربع كاي على درجات الحرية	CMIN/DF	القيم المقبولة يجب ان تتراوح بين 1 و 3
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	يجب ان تكون اقل من 0.08
مؤشر حسن أو جودة المطابقة	GFI	القيم المقبولة يجب ان تساوي او تتعدى 0.9 ومن افضل ان تكون اكبر من 0.95
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	القيم المقبولة يجب ان تساوي او تتعدى 0.9 ومن افضل ان تكون اكبر من 0.95
مؤشر تاكر-لوييس	TLI	القيم المقبولة يجب ان تساوي او تتعدى 0.9 ومن افضل ان تكون اكبر من 0.95
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	المؤشر دون (0,05) يدل على مطابقة ممتازة . المؤشر بين (0,08-0,05) يدل على مطابقة جيدة . المؤشر بين (0,10-0,08) يدل على مطابقة لا بأس بها المؤشر أعلى من (0,10) يدل على سوء المطابقة

المصدر: امحمد بوزيان تيغزة (2012): التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss

وليزرل disrel، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان، الاردن، ص ص 245-247 بتصرف

## 2- تصميم أداة الدراسة

من اجل الحصول على إجابات واضحة وموضوعية لإشكالية الدراسة و فرضياتها، اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. حيث تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما من طرف الباحثين لجمع البيانات الأولية للظاهرة المدروسة. لذا سنتناول في هذا المطلب كيفية بناء الاستمارة .

**2-1- تصميم استمارة الدراسة:** إن استمارة البحث تم بناؤها انطلاقا من مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة علاقة الزبون بمختلف جوانبه التي تمس العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون وتلك التي شملت مؤشرات فعاليتها. وهذه الدراسات تم الإشارة إلى بعضها في المقدمة، مع تعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المجتمع والعينة المختارة. وقد انصب اهتمامنا في هذا العنصر على إعطاء أحسن صياغة وتنظيم للاستمارة لتسهيل عملية الإجابة عليها. حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية.

**-المحور الأول:** ويتضمن معلومات عامة عن المجيب، من اجل التعرف على خصائص العينة المختارة من ناحية الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب وسنوات الاقدمية.

**-المحور الثاني:** ويمثل المتغير المستقل والذي يشمل خمسة أبعاد تجمع العوامل التكنولوجية والتنظيمية لإدارة علاقة الزبون.

البعد الأول: يقيس التوجه نحو الزبون، وقد ضم خمسة عبارات

البعد الثاني: يقيس التوجه العلاقي للبنوك، وشمل على خمسة عبارات أيضا

البعد الثالث: يقيس درجة الالتزام الإداري للبنوك بتبني إدارة علاقة الزبون، وقد تضمن سبعة عبارات

البعد الرابع: يقيس درجة تطبيق إدارة معرفة الزبون، وقد شمل على سبعة عبارات

البعد الخامس: خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد ضم سبعة عبارات

**-المحور الثالث:** والذي يمثل المتغير التابع، مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون ويضم ثلاثة ابعاد هي:

البعد الاول: يقيس قيمة الزبون وقد شمل خمسة عبارات

البعد الثاني: يقيس رضا الزبون وضم أيضا خمسة عبارات

البعد الثالث: يقيس ولاء الزبون وضم خمسة عبارات

وملخص كل ذلك يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(10): متغيرات الدراسة وعدد عباراتها

أرقام العبارات	التسمية في النموذج	الابعاد	اسم المتغير
من 1 إلى 5	<b>CUST</b>	التوجه نحو الزبون (يشير هذا البعد إلى درجة تأكيد البنك وتركيزه على معرفة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها)	العوامل التكنولوجية والتنظيمية
من 6 إلى 10	<b>RELA</b>	التوجه العلاقي (يقيس هذا البعد مدى توجه البنك نحو تقوية العلاقة مع زبائنه وكسب ثقتهم والالتزام بوعوده و التفاعل المستمر معهم)	(31 عبارة)
من 11 إلى 17	<b>ENGA</b>	الالتزام الإداري ( يقيس هذا البعد إلى مدى اهتمام الإدارة العليا في البنك والتزامها ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن من خلال خلق ثقافة تعكس أهمية الزبون، والاهتمام بالموارد البشري وتصميم جيد للأنظمة والعمليات)	
من 18 إلى 24	<b>KNOW</b>	إدارة معرفة الزبون (يقيس هذا البعد درجة ممارسة البنك لعمليات إدارة معرفة الزبون من جمع وتشارك واستخدام معلومات الزبائن داخل البنك)	
من 25 إلى 31	<b>TICN</b>	تكنولوجيا المعلومات والاتصال (إن هذا البعد يقيس درجة توفر البنك على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعد في إدارة علاقة الزبون)	
من 32 إلى 36	<b>VALE</b>	قيمة الزبون ( يقيس هذا البعد درجة اهتمام البنك بتقديم قيمة يدركها الزبون)	مؤشرات فعالية إدارة
من 37 إلى 41	<b>SATIS</b>	رضا الزبون (يقيس هذا البعد درجة رضا الزبائن عن البنك وخدماته من وجهة نظر البنك)	علاقة الزبون (15 عبارة)
من 42 إلى 46	<b>LOYA</b>	ولاء الزبون (يقيس هذا البعد درجة ولاء الزبون من وجهة نظر البنك)	

المصدر: من اعداد الباحثة

ولقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي كسلم قياس لأنه يعتبر من أكثر السلاسل استخداماً لمعرفة آراء واتجاهات ومواقف المجيبين، كما انه يسهل على المجيب الإجابة. وبالتالي تم تصميم الإجابات المحتملة لعبارات كل الأبعاد وفقاً لهذا السلم مع إعطاء وزن لكل درجة في السلم وهذا من أجل تحليل النتائج بسهولة. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

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

**2-2- قياس صدق و ثبات الاستمارة:** بعد بناء الاستمارة وجب التحقق من صدقها عباراتها ودرجة ثباتها، قبل توزيعها على عينة الدراسة. لان هذه المرحلة تعتبر جزء مهم وأساسي في الحكم على البناء السليم للاستمارة والتأكد من أنها تقدم بيانات تخدم أهداف الدراسة. لذلك قمنا باختبار صدقها وثباتها

**أولاً-الصدق الظاهري:** بمجرد الانتهاء من بناء الاستمارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي التخصص ( انظر الملحق رقم 2)، لإبداء رأيهم حول مدى سلامة التركيب اللغوي وكذا مدى ملائمة العبارات وتوافقها مع البعد الذي تنتمي إليه. وبناء على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات بالإضافة إلى حذف بعضها ودمج البعض لأنها كانت تدل على نفس المعنى. بالإضافة أيضاً إلى الأخذ بعين الاعتبار مقترح احد المحكمين بإعادة هيكلة الاستمارة من خلال تسلسل الأبعاد بحيث يجب البدء بالعوامل التنظيمية ثم التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال. الى أن تم التوصل إلى الشكل النهائي لها وتم توزيعها.

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستمارة وصياغتها بشكلها النهائي كان لابد من إجراء هذه الخطوة وهي اختبارها ميدانياً من خلال توزيعها على عينة صغيرة من المجتمع تكونت من 45 موظف للتأكد من وضوح العبارات ومدى الفهم السليم لها من طرف الموظفين قبل توزيعها على عدد اكبر. وقد تبين من خلال هذا الاختبار أن كل العبارات كانت واضحة ومفهومة بالنسبة للموظفين وبالتالي لم يطرأ أي تعديل على العبارات.

**ثانياً-صدق البناء:** ويشير إلى أي مدى مجموعة المتغيرات المقاسة تمثل في الواقع المتغيرات من منظور نظري. وبما أننا سنستخدم النمذجة بالمعادلات البنائية فإننا للتحقق من صدق البناء سنقوم بقياس الصدق التقاربي والصدق التمايزي<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - عباس البرق، عايد المعلا، أمل سليمان، المصدر سبق ذكره، ص ص 84-85

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

-**الصدق التقاربي:** ونقصد به مدى تقارب فقرات المتغير مع بعضها البعض وتمثل المتغير نفسه، وعند القيام بالتحليل العاملي التوكيدي نتأكد من الصدق التقاربي، فهو يسمح بتقليص عدد الفقرات إلى عدد يتناسب مع طبيعة الدراسة والعينة المستخدمة.

-**الصدق التمايزي:** ونقصد به مدى اختلاف متغير عن الآخر وان كل متغير يمثل نفسه، أي عدم تشابه المتغيرات، وتحقيق الصدق التمايزي يسمح لنا من التأكد من انعدام مشكلة التعدد الخطي

ونتائج الصدق التقاربي والتمايزي سيتم عرض نتائجها في المبحث الثاني عند القيام بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل والتابع.

**2-3- قياس ثبات الاستمارة:** بعد إجراء الاختبار التجريبي للاستمارة وتبين وضوحها وفهمها السليم من طرف العينة. تم قياس ثبات الاستمارة باستخدام معامل الفا كرونباخ، حيث انه في حالة كانت قيمة الفا كرونباخ 0.6 فما فوق يكون الثبات المقبول. والنتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم(11): نتائج معامل ثبات الاستمارة

المتغير	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
التوجه نحو الزبون	5	0.887
التوجه العلاقي	5	0.813
الالتزام الإداري	7	0.793
إدارة معرفة الزبون	7	0.915
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	7	0.894
قيمة الزبون	5	0.816
رضا الزبون	5	0.832
ولاء الزبون	5	0.861
العوامل التكنولوجية والتنظيمية	31	0.935
مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون	15	0.928
جميع متغيرات الدراسة	46	0.936

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل تراوحت بين 0.793 و0.915 وقيمتها الكلية كانت 0.935 وهي كلها أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.6). أما بالنسبة للمتغير التابع فقد

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

---

تراوحت معاملات الفا كرونباخ بين 0.816 و0.861 وقيمته الكلية كانت 0.928 وهي أيضا قيم كلها اكبر من الحد المقبول. ومعامل الفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستمارة كانت 0.936 وهي قيمة جيدة. وبالتالي يمكن القول أن الاستمارة تتمتع بثبات عالي وصالحة للاستعمال دون أي تغيير أو حذف لعبارات معينة.

إن هذا المبحث يعتبر المدخل الأولي للمبحث الموالي الذي سيتم فيه إجراء باقي التحليلات المناسبة والضرورية للإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة.

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وتقييم نموذج القياس

يتناول المبحث التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة للتعرف على اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذه المتغيرات. وأيضا تقييم نموذج القياس الخاص بالمتغير المستقل والذي يشمل العوامل التنظيمية والتكنولوجية. وكذلك النموذج الخاص بالمتغير التابع باستخدام التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى، واختبار صلاحيته والتأكد من صدقه التقاربي والتمييزي. وقبل إجراء الاختبار سوف يتم التأكد من جاهزية البيانات للتحليل من خلال معرفة طبيعية التوزيع، القيم المفقودة، القيم المتطرفة وعدم وجود ارتباطات بين المتغيرات.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وهذا لكل بعد على حدى من اجل معرفة اتجاهات أفراد العينة فيما يخص كل متغيرات الدراسة.

#### 1- تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير العوامل التنظيمية والتكنولوجية

خصص هذا العنصر لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص مدى جاهزية البنوك محل الدراسة لتبني إدارة علاقة الزبون. وهذا من خلال تحليل كل العوامل التنظيمية والتكنولوجية المؤثرة على إدارة علاقة الزبون والتي تعتبر في نفس الوقت متطلبات ضرورية للنجاح. لذا سنتطرق بشيء من التفصيل لهذه العوامل كمايلي:

#### 1-1- تحليل إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير التوجه نحو الزبون

لمعرفة مدى توجه البنوك محل الدراسة نحو الزبون، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد العينة. والجدول التالي يلخص هذه النتائج.

الجدول رقم(12): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التوجه نحو الزبون

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
ترتكز إستراتيجية البنك على معرفة احتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها	4.28	0.74	17.29	قوي جدا

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

الوفاء باحتياجات الزبائن من أولويات البنك	4.29	0.81	18.88	قوي جدا
لدى البنك توجه واضح نحو تقديم الأفضل للزبون	4.37	0.76	17.39	قوي جدا
عيرك البنك جيدا أن رضا الزبائن أمر مهم للغاية	4.40	0.75	17.04	قوي جدا
يهتم البنك بمقترحات الزبائن لأنها تساعده على أداء العمل بشكل جيد	3.22	0.85	26.39	متوسط
التوجه نحو الزبون	4.11	0.68	16.54	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن البنوك محل الدراسة لديها توجه قوي نحو الزبون، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4.11 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.68. كما أن قوة تشتت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب إجابات الأفراد. وما عزز هذه النتيجة هي اتجاهات معظم عبارات هذا البعد نحو القوي جدا. فمعظم أفراد العينة يؤكدون على أن إستراتيجية البنك تركز على معرفة احتياجات الزبون والعمل على تلبيتها، كما يؤكدون أيضا على أن الوفاء باحتياجات الزبون من أهم أولويات البنك، وإن البنك لديه توجه واضح نحو تقديم الأفضل للزبون، كما أن تحقيق رضا الزبون يعتبر أمرا مهما بالنسبة للبنك. و ما يعكس ذلك هي قيمة المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى ، الثانية، الثالثة والرابعة التي قدرت على التوالي ب (4.28، 4.29، 4.37، 4.40). كما أن قوة التشتت لهذه العبارات كانت كلها ضعيفة.

أما فيما يخص العبارة الخامسة التي تنص على أن البنك يهتم بمقترحات الزبائن فجاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.22 والانحراف المعياري 0.85. ولعل تفسير ذلك يعود إلى أن الوكالات أو حتى المديرية الجهوية لا تستطيع أو لا تملك كافة الصلاحيات للأخذ بمقترحات الزبائن إلا إذا حصلت على الموافقة من المديرية العامة بالجزائر العاصمة، حتى وإن كانت هذه المقترحات بسيطة.

### 1-2- تحليل إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير التوجه العلاقي

من أجل معرفة درجة توجه البنوك محل الدراسة نحو بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. والجدول التالي يشير إلى هذه النتائج.

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التوجه العلاقي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
يبغى البنك لبناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن المهمين	4.35	0.78	17.93	قوي جدا
البنك على تواصل دائم مع الزبائن المهمين	4.20	0.87	20.71	قوي جدا
يحمل البنك على تقوية الثقة مع الزبائن المهمين	3.81	0.97	25.45	قوي
يبغى البنك لأن يكون ملتزم تجاه زبائنه وفي جميع وعوده	4.17	0.88	21.10	قوي
يسعى البنك لتعزيز التفاعل المشترك مع زبائنه المهمين	4.08	0.83	20.34	قوي
التوجه العلاقي	4.12	0.67	16.26	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن البنوك محل الدراسة لديها توجه قوي نحو بناء وتقوية العلاقة مع زبائنها خاصة المهمين. وهذا ما تؤكد إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.12 والانحراف المعياري 0.67 وقوة تشتت 16.26 وهي قوة ضعيفة تفسر تقارب آراء العينة حول هذا البعد. والشيء الذي يعكس ذلك هو اتجاهات كل العبارات إلى درجة قوي وقوي جدا. فقد بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارتين الأولى والثانية (4.35،4.20) (0.78،0.87) على التوالي. وهذه النتيجة تفسر تأكيد أغلبية أفراد العينة على أن البنوك محل الدراسة تسعى بكل جدية لبناء وتوطيد العلاقات مع زبائنها خاصة المهمين منهم، كما تعمل على ضمان التواصل معهم بصفة دائمة ومستمرة.

بالإضافة إلى ذلك فإن نتائج العبارات الثالثة والرابعة والخامسة جاءت بدرجة قوي، وبمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية قدرت على التوالي ب( 4.08،4.17،3.81) (0.83،0.88،0.97). فأغلبية المدراء وموظفي المكتب الأمامي والخلفي يؤكدون على أن تقوية الثقة بينهم وبين زبائنهم أمر مهم للغاية بالنسبة لهم، كما يعتبرون التزامهم ووفائهم بوعودهم لزبائنهم من أساسيات عملهم. بالإضافة إلى سعيهم الجاد نحو تعزيز التفاعل المشترك مع زبائنهم واعتبارهم أصدقاء لهم، وهذا الشيء لاحظناه أثناء تواجدهم في العديد من الوكالات التابعة لهذه البنوك. وما يفسر نتائج هذا البعد أيضا هو إدراك البنوك الجزائرية للضغط الذي تمارسه البنوك الأجنبية في جذب الزبائن. لذلك بدأت البنوك الجزائرية خاصة محل الدراسة في تقوية علاقاتها بزبائنهم من أجل المحافظة عليهم، وهذا ما أكدته معظم المدراء الجهويين وكذا مدراء الوكالات أثناء إجراء المقابلة معهم.

1-3- تحليل إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الالتزام الإداري

يعتبر الالتزام الإداري من أهم العوامل التنظيمية المساعدة على نجاح إدارة علاقة الزبون. لذا سنتعرف من خلال هذا العنصر على مدى التزام البنوك محل الدراسة وحرصها على تبنى إدارة علاقة الزبون. والجدول التالي يوضح نتائج هذا البعد.

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام الإداري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
يُشدد البنك على أهمية الحفاظ على الزبائن خاصة الأكثر ربحية منهم	4.26	0.83	19.48	قوي جدا
تشجع الإدارة العليا في البنك كل الأفكار التي تدعم وتقوي العلاقة مع الزبون	4.15	0.79	19.03	قوي
تأخذ العناية بالزبون في البنك أهمية أكبر من التكاليف وتحقيق الربح	2.9	0.78	26.89	متوسط
يهلك البنك الكفاءات اللازمة لتحقيق النجاح في توطيد علاقة مع الزبون ويضعها في مكانها المناسب	3.91	0.91	23.27	قوي
هناك برامج تدريب في البنك مصممة لتطوير مهارات جذب وتقوية العلاقة مع الزبون	3.85	1.02	26.49	قوي
يقاس أداء العامل في البنك ويكافأ بناء على مجهوداته لتلبية حاجات الزبون وخدمته بطريقة جيدة	3.31	1.10	33.23	متوسط
تصميم الهيكل التنظيمي في البنك يسمح للعمال بتقديم أحسن خدمة للزبائن	3.64	1.05	28.84	قوي
الالتزام الإداري	3.71	0.65	17.52	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن البنوك محل الدراسة لديها التزام قوي لتبني إدارة علاقة الزبون. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.71 والانحراف المعياري 0.65. كما أن قوة التشتت كانت ضعيفة (17.52). وما عزز هذه النتيجة هي نتائج العبارتين الأولى و الثانية اللتان كان اتجاهاهما قوي جدا وقوي. فأغلبية أفراد العينة أكدوا أن الإدارة تشدد على أهمية الحفاظ على الزبائن خاصة الأكثر ربحية منهم، كما أنها تشجع كل الأفكار التي من شأنها أن تساهم في تقوية العلاقة مع الزبون. حيث بلغ المتوسط الحسابي وقوة التشتت

(4.26،4.15) (19.03،19.48) على التوالي. ففوة التشنت الضعيفة توضح اتفاق الأفراد وتقارب آرائهم فيما يخص هاتين العبارتين. أما فيما يخص أن العناية بالزبون والاهتمام به تأخذ أهمية اكبر من التكاليف وتحقيق الربح، فقد كان اتجاه إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.9 والانحراف المعياري 0.78. وهذا يدل على ان ثقافة الاهتمام بالزبون على حساب تحقيق الربح مازالت لم تترسخ بعد في ذهن الافراد.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة فيما يخص امتلاك البنك للكفاءات اللازمة للنجاح في تقوية العلاقة مع الزبون، كان بدرجة قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91. فمعظم مدراء الوكالات تسعى إلى امتلاك الأفراد ذوي الكفاءات المتميزة والعمل على وضعها في المكان المناسب، وهذا الشيء تم ملاحظته خاصة في الكثير من الوكالات خاصة التابعة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكذا البنك الوطني الجزائري وبنك التنمية المحلية، وهذا عند استحداث منصب (مكلف بالزبائن). حيث تميز هؤلاء الموظفين بدرجة عالية من الاحترافية في التعامل مع الزبائن. كما أن أغلبية البنوك محل الدراسة توفر برامج تدريبية متنوعة منها ما هو متخصص في العمل البنكي ومنها ما هو موجه مباشرة لتقوية مهارات التعامل مع الزبائن وكسب ثقتهم، وهذا ما أكدته مدراء الوكالات وكذلك الموظفين. أما فيما يخص العبارة التي تنص على أن أداء العامل يقاس على أساس ما يبذله لتلبية حاجات الزبون ويكافأ على ذلك، فقد كانت إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.31 وقوة تشنت معتبرة بلغت 33.23. ولعل ما يفسر تشنت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة هو انه هناك من بعض الموظفين الذين تمت مكافأتهم بناء على عدد الزبائن الذين تم جذبهم وإتمام المعاملات معهم، واختيارهم كأفضل الموظفين في السنة ومنحهم حوافز مادية ومعنوية. وهذا معمول به على مستوى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والبنك الوطني الجزائري. في حين جاء اتجاه إجابات أفراد العينة فيما يخص طريقة تصميم الهيكل التنظيمي وتناسبه مع تقديم أحسن للخدمات للزبائن بدرجة قوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.64 وانحراف معياري قدر ب 1.05. حيث لاحظنا العديد من الوكالات التي تتميز بهيكل تنظيمي تتقارب فيه المصالح الإدارية، مما يساعد على إتمام معاملات الزبون بسرعة، كما أن مدراء الوكالات اغلبهم على تواصل دائم مع موظفي المكتب الأمامي لحل أي مشكلة يمكن أن تصادفهم. وهذا الشيء ساهم في الرفع من سرعة أداء الخدمة.

#### 1-4- تحليل إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير إدارة معرفة الزبون

يلخص الجدول التالي نتائج بعد إدارة معرفة الزبون. هذه الأخيرة التي تعتبر احد المحددات الأساسية لتطبيق إدارة علاقة الزبون. فالهدف من تحليل هذا البعد هو التعرف على مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لإدارة معرفة الزبون والأهمية التي توليها لها.

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد إدارة معرفة الزبون

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
يقوم البنك بجمع المعلومات عن الزبائن بشكل مستمر	3.37	0.99	29.37	متوسط
يعتمد البنك على مصادر متنوعة لجمع المعلومات عن الزبائن مثل الاتصال الشخصي،الانترنت،الهاتف،قواعد البيانات الوطنية....الخ	3.33	1.02	30.63	متوسط
يقوم البنك بتخزين وحفظ المعلومات التي تم جمعها عن الزبائن في أماكن يمكن الوصول إليها بسهولة	3.21	1.01	31.46	متوسط
يتم مشاركة وتقاسم المعلومات عن الزبائن بين مختلف العمال	3.30	1.02	30.90	متوسط
يستخدم البنك معلومات الزبائن لتطوير الخدمات المقدمة لهم	3.32	1.03	31.02	متوسط
يستخدم البنك معلومات الزبائن لمعرفة أكثرهم أهمية	3.23	1.02	31.57	متوسط
يستخدم البنك معلومات الزبائن لتحديد القنوات المناسبة للوصول إليهم	3.26	1.01	30.98	متوسط
إدارة معرفة الزبون	3.29	0.85	25.83	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد كانت بدرجة متوسطة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.29 والانحراف المعياري 0.85. مما يدل على أن اهتمام البنوك محل الدراسة بإدارة معرفة الزبون مازال لم يعطى الأهمية اللازمة. وهذا ما تؤكدته نتائج معظم العبارات التي كانت كلها بدرجة متوسطة. فالعبرة الأولى التي تنص على أن البنك يجمع المعلومات عن الزبائن بصفة مستمرة، فقد جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والانحراف المعياري 0.99 وهذا لان أغلبية البنوك لا تلجأ لجمع المعلومات عن زبائنهم إلا عند الضرورة، كأن يطلب الزبون قرض كبير. أما جمع المعلومات عن خصائص الزبائن وتفضيلاتهم ورغباتهم فالبنوك محل الدراسة بدأت في تطبيق هذه الفكرة لكن ليس بدرجة كبيرة. وفيما يخص تنوع المصادر

التي تعتمد عليها البنوك لجمع المعلومات من اتصال شخصي، انترنت، هاتف وقواعد البيانات، فقد كانت إجابات أفراد العينة ذات اتجاه متوسط. حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.33 وانحراف معياري قدر ب 1.02. وهذا راجع إلى أن أغلبية البنوك لا تثق في المعلومات التي توفرها بعض المصادر كالتترنت مثلا وهذا حسب تصريح العديد من أفراد العينة. كما أن اتجاه إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعملية حفظ وتخزين المعلومات التي تم جمعها عن الزبائن في أماكن سهل الوصول إليها من طرف العمال. وان هذه المعلومات يتم تشاركها وتقاسمها فيما بينهم. كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.21،3.30) وقوة تشتت قدرت ب (31.46،30.90) على التوالي. وما يفسر هذا التشتت المعتبر في إجابات الأفراد هو أنهم ليسوا كلهم يملكون الصلاحيات للاطلاع على هذه المعلومات أو حتى تشاركها مع الآخرين.

وفيما يخص استخدام هذه المعلومات في تطوير الخدمات أو معرفة الزبائن الأكثر ربحية أو لتحديد طريقة التواصل معهم. فاتجاه إجابات أفراد العينة كانت كلها بدرجة متوسطة. حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.32،3.23،3.26) على التوالي كما أن إجابات أفراد العينة كان فيها تشتت معتبر، سببه هو أن هناك بعض البنوك التي تستخدم هذه المعلومات لتحديد الزبائن المرشحين والعمل على المحافظة عليهم على غرار البنك الوطني الجزائري. وهناك بنوك أخرى لا تستخدم هذه المعلومات فهي تبقونها لديها في قواعد بياناتها دون الاستفادة منها.

#### 1-5- تحليل إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال

من أجل التعرف على درجة توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة لإدارة علاقة الزبون في البنوك محل الدراسة. قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة. والجدول التالي يلخص هذه النتائج

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
يملك البنك المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة زبائنه والتواصل معهم	3.70	0.99	26.75	قوي
يهتم البنك باختيار أفضل التقنيات المتوفرة في السوق	3.61	1.04	28.80	قوي

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

متوسط	33.13	1.12	3.38	يعتمد البنك على شبكات الاتصال ( الانترنت والانترنت ) لانجاز الأعمال وخدمة الزبائن
قوي	31.47	1.07	3.40	توفر البنك على البرمجيات الخاصة بمعالجة بيانات الزبائن وتبادلها
قوي	27.53	0.95	3.45	توفر البنك على قاعدة بيانات خاصة بالزبائن
قوي	27.60	0.98	3.55	يعتمد البنك على قاعدة البيانات لتجزئة الزبائن وتمييزهم
قوي	31.50	1.09	3.46	يمتلك موظفو البنك مهارات جيدة لاستخدام التقنيات الحديثة
قوي	23.36	0.82	3.51	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان قويا. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51 والانحراف المعياري 0.82. وما عزز هذه النتيجة هي نتائج اغلب العبارات التي جاءت كلها تقريبا بدرجة قوي. ففيما يخص امتلاك البنك للمعدات والأجهزة المناسبة لخدمة زبائنه والتواصل معهم، وكذا العمل على اختيار أفضل التقنيات المتوفرة في السوق، فقد أكد أغلبية أفراد العينة على ذلك. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.61، 3.70) والانحراف المعياري (1.04، 0.99) على التوالي. وقد لاحظنا فعلا أن أغلبية الوكالات والمديريات الجهوية تتوفر على أحسن العلامات التجارية للمعدات والأجهزة الالكترونية. أما فيما يخص اعتماد هذه البنوك على الشبكات الانترنت والانترنت لانجاز الأعمال أو خدمة الزبائن، فقد كان اتجاه إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.38 انحراف معياري 1.12. فكل المديريات الجهوية والوكالات التابعة لها تتوفر على الأنترنت، لتسهيل عمليات الاتصال بينهما ومع الإدارة العامة الموجودة على مستوى الجزائر العاصمة، غير أن ذلك ليس متاحاً لكل الموظفين، فقط مدراء الوكالات، وبعض الموظفين.

وفيما يخص توفر البنك على البرمجيات لمعالجة بيانات الزبائن وتبادلها فقد كانت إجابات أفراد العينة ذات اتجاه قوي، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.40 وانحراف معياري 1.07، مع وجود تشتت معتبر في إجابات الأفراد. حيث تقتصر أغلبية هذه البرمجيات على كيفية معالجة ملفات القروض التي يطلبها الزبائن، أما البرمجيات الخاصة بإدارة معلومات الزبائن فهي مازالت غير مستعملة من طرف هذه البنوك. مع العلم أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بصدد إدخال هذه البرمجيات إلى ميدان عمله. كما أكد أغلبية أفراد العينة على أن البنوك محل الدراسة تتوفر على قاعدة بيانات خاصة بالزبائن، ومن بين استعمالاتها هي تجزئة الزبائن وتمييزهم من حيث مساهمتهم في ربحية البنك. وهذا بمتوسط حسابي بلغ (3.55، 3.45) وانحراف معياري قدر

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

ب(0.98،0.95) على التوالي. وبالفعل فإن كل البنوك تتوفر على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها تحتوي على كل التعاملات التي قام بها الزبون، وبناء على المعلومات التي تحتوي عليها هذه القواعد فإن البنوك تستطيع تحديد فئات زبائنها ودرجة ربحيتهم وهذا ما أكده معظم مدراء الوكالات التي أجريت معهم المقابلات. بالإضافة إلى ذلك فإن أغلبية البنوك محل الدراسة يمتلك موظفيها مهارات جيدة لاستخدام التقنيات الحديثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 وهي درجة قوية. وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي تعتمدها هذه البنوك والتي تركز على توظيف أفضل الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية بالإضافة إلى برامج التكوين التي تتيحها لموظفيها من أجل تطوير مهاراتهم في مختلف المجالات المرتبطة بالعمل البنكي.

وفي مايلي عرض لهذه العوامل في كل مديرية جهوية ، وذلك من أجل التعرف على درجة توفر كل عامل في هذه البنوك.

الجدول رقم(17):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والتكنولوجية لكل بنك

العوامل	البنك		بنك التنمية المحلية		الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط		القرض الشعبي الجزائري	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه نحو الزبون	4.16	0.68	4.02	0.67	4.22	0.67	4.06	0.60
التوجه العلاقي	4.04	0.73	4.09	0.69	4.26	0.69	4.08	0.56
الالتزام الإداري	3.68	0.68	3.66	0.69	3.88	0.69	3.64	0.58
إدارة معرفة الزبون	3.11	0.88	3.18	0.72	3.69	0.72	3.20	0.77
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.36	0.84	3.51	0.84	3.74	0.84	3.46	0.84
جميع العوامل	3.67	0.56	3.69	0.62	3.95	0.62	3.68	0.51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن كل البنوك محل الدراسة لديها توجه علاقي وتوجه نحو الزبون قوي، وقد احتل بنك التنمية المحلية المرتبة الأولى فيهما. ثم جاء بعده الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فيما يخص التوجه نحو الزبون. أما التوجه العلاقي فقد كانت المرتبة الثانية للبنك الوطني الجزائري وكذا القرض الشعبي الجزائري. وقد كانت أيضا درجة الالتزام الإداري للبنوك قوية، حيث جاء في المرتبة الأولى كل من بنك التنمية المحلية وباقي البنوك كانت قيم متوسطاتها الحسابية متقاربة. في حين جاء بعد إدارة معرفة الزبون بدرجة متوسطة في كافة البنوك ما عدا بنك التنمية المحلية حيث كان قوي. أما فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد كانت

درجة توفرها قوية. و قد احتل أيضا بنك التنمية المحلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب3.74 ثم تلاه القرض الشعبي الجزائري وكذا البنك الوطني. أما الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فقد كان مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال متوسطا.

وما يمكن قوله هو أن كل البنوك لديها درجة استعداد وجاهزية كافية لتبني إدارة علاقة الزبون. لكن يعتبر بنك التنمية المحلية الأكثر استعدادا.

## 2- تحليل اتجاهات أفراد العينة لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

يتناول هذا العنصر تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون، من خلال أبعادها الثلاثة، قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون. وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف. وسيتم توضيح النتائج بالتفصيل لكل بعد من خلال الجداول التالية:

### 2-1- تحليل إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير قيمة الزبون

يلخص الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها قيمة الزبون، التي تعتبر من أهم المعايير التي تعتمد عليها المنظمات للحكم على فعالية علاقتها بزبائنهم.

الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد قيمة الزبون

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
تتناسب أسعار خدمات البنك مع المنافع التي يحصل عليها زبائنه	3.98	0.84	21.10	قوي
يتميز مقدمي الخدمة في البنك باللباقة وحسن المعاملة	3.95	0.90	22.78	قوي
يهلك البنك العديد من الفروع لخدمة زبائنه وليكون قريب منهم	3.99	0.89	22.30	قوي
لدى البنك مكانة جيدة في ذهن زبائنه	4.02	0.82	20.39	قوي
عروض البنك متكاملة وتحقق قيمة مضافة يثق فيها الزبون	3.88	0.86	22.16	قوي
قيمة الزبون	3.96	0.66	16.66	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد قيمة

الزبون كان بدرجة قوي، بمتوسط حسابي قدر ب 3.96 وانحراف معياري 0.66. وما دعم هذه النتيجة هو اتجاهات كل العبارات التي كانت بدرجة قوي، كما أن قوة التشبت كانت كلها ضعيفة مما يفسر تقارب إجابات أفراد العينة. الذين يؤكدون أن أغلبية البنوك محل الدراسة تقدم قيمة جيدة يدركها الزبون.

ففيما يخص تناسب أسعار الخدمات المقدمة من طرف البنوك محل الدراسة مع المنافع التي يحصل عليها الزبون فقد أكد أغلبية أفراد العينة على ذلك، وبمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري قدر ب 0.84. ولعل السبب يعود لطبيعة البنوك باعتبارها بنوك عمومية وأسعار خدماتها أقل من أسعار البنوك الخاصة. وهذا ما أكده مدير احد وكالات البنك الوطني الجزائري بان البنك يعتبر الأقل سعرا في بعض الخدمات مقارنة بالبنوك العمومية الأخرى. وهذا لمسناه أيضا لدى الزبائن أثناء الزيارات الميدانية للوكالات إذ أكد اغلبهم على ارتياحهم لأسعار الخدمات المقدمة لهم.

بالإضافة إلى ذلك فقد أكد أغلبية أفراد العينة من مدراء وكالات أو موظفي المكتب الأمامي والخلفي على أن مقدمي الخدمة يتميزون باللباقة والاحترام وحسن المعاملة مع الزبائن، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.95 وانحراف معياري 0.90. فالبنوك محل الدراسة تشدد على أن يتحلى مقدم الخدمة بالسلوك الحسن والمهارات الجيدة للتعامل مع الزبون وتحرص على ذلك من خلال البرامج التكوينية التي توفرها لموظفيها والتي تهدف إلى تحسين وتقوية هذا الجانب. ولتعزيز قيمة المقدمة للزبون و التقرب منه أكثر فان أغلبية البنوك محل الدراسة عملت على توسيع شبكاتها وعدد وكالاتها لتغطية اكبر مساحة ممكنة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.99. كما أكد أيضا أفراد العينة على أن البنك لديه صورة ومكانة ذهنية جيدة في نظر الزبون. حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02. وهذا راجع إلى أن هذه البنوك لديها فترة زمنية طويلة في السوق واستطاعت بناء مكانة جيدة لدى زبائننا، كما انه هناك عدد كبير من الزبائن الذين لديهم ارتباط قوي بهذه البنوك، حيث أكدوا انه من الصعب استبدالها ببنوك أخرى. بالإضافة إلى ذلك فان أغلبية البنوك محل الدراسة تعمل على تقديم عروض متكاملة تحقق قيمة يثق فيها الزبون. حيث جاء المتوسط الحسابي بقيمة 3.88 وانحراف معياري قدر ب 0.86. وهذا ما يدل على أن البنوك محل الدراسة تسعى لتقديم الأفضل لزبائننا من اجل المحافظة عليهم وتقوية العلاقة معهم.

## 2-2- تحليل إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير رضا الزبون

للتعرف على درجة رضا الزبون من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد رضا الزبون

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
يقدم البنك مستوى خدمات يتوافق مع توقعات الزبائن	3.78	0.92	24.33	قوي
يعمل البنك على الاستجابة سريعة لشكاوي الزبائن	3.94	0.84	21.31	قوي
هناك انخفاض في نسبة شكاوي الزبائن	3.74	0.85	22.72	قوي
هناك انخفاض في نسبة فقدان وتسرب الزبائن خاصة المهمين	3.67	0.98	26.70	قوي
يعتبر مستوى الرضا العام للزبائن على جودة الخدمات المقدمة لهم جيدا	3.85	0.98	25.45	قوي
رضا الزبون	3.79	0.69	18.20	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن مستوى رضا الزبون عن البنك وخدماته جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.79 والانحراف المعياري 0.69 كما أن قوة تشتت الإجابات كان ضعيفا. وما عزز هذه النتيجة هي نتائج المؤشرات الدالة على رضا الزبون. حيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة الأولى التي تنص على أن البنك يقدم مستوى خدمات يتوافق وتوقعات الزبون 3.78 وانحراف معياري 0.92 وهو ذو درجة قوية، حيث أكد موظفين أن البنوك محل الدراسة تسعى دائما لتقديم الأفضل لزيائنها والعمل على تلبية توقعاتهم خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها السوق. بالإضافة إلى ذلك فإن أفراد العينة يؤكدون على أن هناك استجابة سريعة لشكاوي الزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.94 والانحراف المعياري 0.84. وقد لاحظنا ذلك في الكثير من المرات أثناء الزيارات الميدانية، حيث كان مدير الوكالة أو حتى المدير الجهوي يتدخل لحل الشكوى قبل أن يتضخم الوضع وحفاظ على الزبون.

أما فيما يخص المؤشرات الأخرى الدالة على رضا الزبون، والتي أهمها انخفاض عدد الشكاوي ونسبة تسرب أو فقدان الزبائن. فقد أكد أفراد العينة على أن هناك انخفاض في نسبتهما، والمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري يعكسان هذه النتيجة حيث قدرا على التوالي ب ( 3.67،3.74 ) (0.98،0.85). وإجابات أفراد العينة كانت مبنية على المعلومات المتاحة في سجلات الشكاوي وقواعد البيانات بالإضافة إلى تعاملاتهم اليومية مع الزبائن. كما أوضحوا أن إستراتيجية البنك وتوجهات الإدارة العليا تشدد على الاهتمام بتحقيق رضا الزبون. بالإضافة إلى ذلك فإن نتيجة العبارة الأخيرة التي تنص على أن الرضا العام للزبائن على مستوى جودة الخدمات جيد. كانت بدرجة قوية، وهذا حسب رأي أغلبية أفراد العينة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 3.85 . وقد كانت إجاباتهم مبنية على أساس تحليل بيانات استقصاء رضا الزبون الذي يقوم به البنك إلكترونيا.

### 2-3- تحليل إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير ولاء الزبون

من أجل معرفة مستوى ولاء الزبون في البنوك محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين، تم الاعتماد على عدد من المؤشرات الدالة على الولاء. ثم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة. والنتائج يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد ولاء الزبون

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
هناك استمرارية كبيرة للزبائن في علاقاتهم التجارية مع البنك	3.95	0.81	20.50	قوي
كثيرا ما يحصل البنك على ترويج مجاني لخدماته من طرف زبائنه	3.87	0.85	21.96	قوي
كثيرا ما يحصل البنك على زبائن جدد نتيجة لتوصية من الزبائن الحاليين	3.97	0.78	19.64	قوي
يقبل زبائن البنك على الخدمات التي يقدمها دون الاهتمام كثيرا بالسعر	3.99	0.77	19.22	قوي
يملك البنك نسبة احتفاظ عالية بالزبون مقارنة بالمنافسين	3.80	0.92	24.21	قوي
ولاء الزبون	3.91	0.67	17.13	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن تقييم مستوى ولاء الزبون من وجهة نظر الموظفين كان بدرجة قوي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.91 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.67 وقوة التشتت كانت ضعيفة. وما دعم هذه النتيجة هي أن معظم العبارات كان اتجاهها العام نحو درجة قوي. ففيما يخص استمرارية

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

الزبائن في تعاملهم مع البنك، فقد أكد أغلبية الموظفين على أن هناك استمرارية كبيرة للزبائن في علاقاتهم التجارية مع البنك. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 0.81. حسب تصريحات بعض الموظفين فإن استمرارية بعض الزبائن في تعاملهم مع البنك كان نتيجة ارتباطات رسمية لمؤسسة عملهم مع البنك، خاصة فيما يخص الأجور. كما أكد أيضا أفراد العينة أنهم يحصلون على ترويج مجاني لخدمات البنك من طرف زبائنه، وعلى زبائن جدد نتيجة لتوصية من طرف الزبائن الحاليين. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (3.87، 3.97) والانحراف المعياري (0.85، 0.78) على التوالي. فحسب المعلومات التي قدمها لنا مدراء العديد من الوكالات التابعة للبنوك محل الدراسة وبعض الموظفين فإن هناك عدد كبير من الزبائن الذين يأتون إلى البنك بناء على الكلام الايجابي الذي يسمعون من طرف الزبائن الحاليين للبنك. وهذا الكلام الايجابي يعتبره مدراء الوكالات بمثابة ترويج مجاني يحصلون عليه من طرف زبائنهم الأوفياء.

بالإضافة إلى ذلك فإن أفراد العينة يؤكدون وبمتوسط حسابي بلغ 3.99 وانحراف معياري قدر ب 0.77. أن معظم زبائنهم ليست لديهم حساسية تجاه الأسعار. وأنهم يقبلون على خدماته دون الاهتمام كثيرا بالسعر. فحسب تصريح الموظفين هذا راجع كون أغلبية أسعار الخدمات تتناسب مع المنفعة التي يحصل عليها الزبون. كما أن الزبون يهتم أكثر بجودة الخدمة وسرعة معالجة ملفه أكثر من السعر الذي سيدفعه. أما فيما يخص امتلاك البنك لنسبة احتفاظ عالية بالزبون مقارنة بالمنافسين. فقد أكد أغلبية أفراد العينة على ذلك إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.80 وانحراف معياري قدر 0.92. وقد كانت إجاباتهم مبنية على أساس عدد الزبائن الموجود في قاعدة البيانات والذي لم يفقد منه عدد كبير منهم خاصة المهمين والأكثر ربحية.

وفي مايلي عرض لمستوى هذه المؤشرات بالنسبة لكل بنك على حدى

الجدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات فعالية ادارة علاقة الزبون بالنسبة لكل بنك

الأبعاد	البنك		بنك التنمية المحلية		الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط		البنك الوطني الجزائري		القرض الشعبي الجزائري
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
قيمة الزبون	4.00	0.62	4.21	0.62	3.88	0.67	3.87	0.59	
رضا الزبون	3.79	0.70	4.02	0.68	3.74	0.66	3.68	0.57	
ولاء الزبون	3.94	0.71	4.11	0.66	3.80	0.64	3.88	0.52	
المؤشرات مجتمعة	3.91	0.62	4.11	0.60	3.80	0.59	3.81	0.60	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع مؤشرات إدارة علاقة الزبون كانت قوية لدى كل البنوك محل الدراسة. وقد جاء في المرتبة الأولى بنك التنمية المحلية ، ثم جاء بعده الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.في حين كانت المؤشرات بالنسبة للبنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري متقاربة.

### المطلب الثاني: دراسة توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية

لتطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية والتحليل العاملي التوكيدي لابد من توفر بعض الشروط.التي تعتبر ضرورية ومن الافتراضات الأساسية قبل اختبار نموذج القياس أو البناء. ويمكن توضيح أهم هذه الشروط في النقاط التالية:

**1-فحص القيم أو البيانات المفقودة:** يشترط برنامج أموس Amos ان تكون البيانات المستخدمة خالية من القيم المفقودة، وخاصة إذا كانت نسبتها أكثر من (50%)، والتي قد تحصل نتيجة الإدخال الخاطئ للبيانات<sup>(1)</sup>. لذا يجب معالجتها في برنامج SPSS قبل الانتقال إلى برنامج AMOS . وفي الدراسة الحالية لم نسجل ولا قيمة مفقودة. هذا لان الباحثة حرصت على التأني في إدخال البيانات كما انه لم نصادف اي استمارة ناقصة من حيث الإجابات. والنتائج موضحة في الملحق رقم(03)

**2-فحص القيم المتطرفة:** تعتبر عملية فحص واختبار القيم المتطرفة الخطوة التالية بعد فحص القيم المفقودة، وقد تنتج هي الأخرى عن الإدخال الخاطئ للبيانات. ويجب معالجتها قبل البدء بالتحليل.ويمكننا معرفة وتحديد عدد القيم المتطرفة من خلال برنامج SPSS وذلك باستخدام اختبار Mahalanobis Distance ومقارنة قيمه مع قيمة كاي تربيع التي يتم استخراجها من الجدول الخاص به، حيث هذه القيمة تقابل في الجدول عدد الفقرات والمعنوية 0.001<sup>(2)</sup>. وفي الدراسة الحالية فان قيمة كاي تربيع التي تقابل(46,0.001) تساوي 81.40. وكل قيم Mahalanobis Distance الأكبر من قيمة كاي تربيع اي 81.40 تعتبر قيم متطرفة. وعند فحص هذه القيم وجدنا ستة قيم متطرفة ولمعالجتها تم حذف هذه البيانات، ليصبح عدد البيانات القابل للتحليل (298).

**3-اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:** يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات أمر مهم جدا لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، كما أن النمذجة بالمعادلات البنائية تستخدم طريقة الاحتمالات القصوى(Maximum

<sup>1</sup>- عباس البرق، عابد المعلا وأمل سليمان، مصدر سبق ذكره، ص 51

<sup>2</sup>-المصدر نفسه، ص 52

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

(Likelihood) ومن افتراضاتها الأساسية التوزيع الطبيعي للبيانات. ويتم دائما اختبار التوزيع الطبيعي بعد معالجة القيم المتطرفة. ويمكن التأكد من ذلك باستعمال برنامج SPSS أو برنامج AMOS. من خلال فحص قيم الالتواء والتفرطح، حيث يجب أن لا تتعدى قيم الالتواء ( $2\pm$ ) وقيم القيم التفرطح يجب أن لا تتعدى ( $3\pm$ ). ونتائج الالتواء والتفرطح موضحة في الملحق رقم (04). حيث كانت قيم معاملات الالتواء والتفرطح لكل العبارات ضمن المجال المطلوب، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويمكن اعتمادها لإجراء التحليل العاملي التوكيدي.

**4- اختبار الارتباط:** إن اختبار الارتباط بين المتغيرات الكامنة (العوامل التنظيمية و التكنولوجية). أمر ضروري للقيام بالتحليل العاملي التوكيدي. وقيمة الارتباط يجب أن لا تتعدى (0.90)، حتى لا نقع في مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) أو التداخل بين المتغيرات الكامنة (المستقلة). أي يجب أن يمثل كل متغير نفسه وان وجد ارتباط كبير بين متغيرين فإنه يتم دمجهما معا ضمن متغير واحد. ويمكن الاعتماد على مصفوفة الارتباط لإجراء هذا الاختبار، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط

	CUST	RELA	ENGA	KNOW	TICN
CUST معامل ارتباط بيرسن	1				
RELA معامل ارتباط بيرسن	.652**	1			
ENGA معامل ارتباط بيرسن	.570**	.605**	1		
KNOW معامل ارتباط بيرسن	.312**	.361**	.519**	1	
TICN معامل ارتباط بيرسن	.391**	.347**	.605**	.649**	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن كل معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة كانت اقل من 0.90. وهذا يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي أو التشابه بين المتغيرات الكامنة، وان كل متغير يمثل نفسه.

وللتأكد أكثر من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي تم حساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والذي يجب أن يكون اقل من 10. وكذا معامل التباين المسموح Tolérance والذي يجب أن يكون اكثر من 0.05. والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم(23): نتائج اختبار التعدد الخطي للمتغيرات الكامنة للدراسة

المتغيرات الكامنة	معامل التضخم VIF	التباين المسموح به Tolérance
التوجه نحو الزبون	1.925	0.520
التوجه العلاقي	2.061	0.485
الالتزام الإداري	2.331	0.429
إدارة معرفة الزبون	1.832	0.546
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.124	0.471

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول أن كل معاملات تضخم التباين كانت اقل من 10، وكذلك معاملات التباين المسموح والتي كانت هي الأخرى اكبر من 0.05. وهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات الكامنة. وقد تم التحقق أيضا من للنماذج الأخرى المستخدمة للإجابة على فرضيات الدراسة.

وبالتالي بعد التحقق والتأكد من كل الشروط يمكننا المرور لإجراء التحليل العاملي التوكيدي أو ما يسمى اختبار نماذج القياس والتأكد من صلاحيتها وحسن مطابقتها.

### المطلب الثالث: تقييم نموذج القياس

إن دراسة نموذج القياس تعد مرحلة و خطوة الأولى يجب القيام بها قبل المرور إلى النموذج البنائي. وتركز هذه المرحلة على تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، وأيضا بين المتغيرات الكامنة فيما بينها. وهنا سنستخدم التحليل العاملي التوكيدي

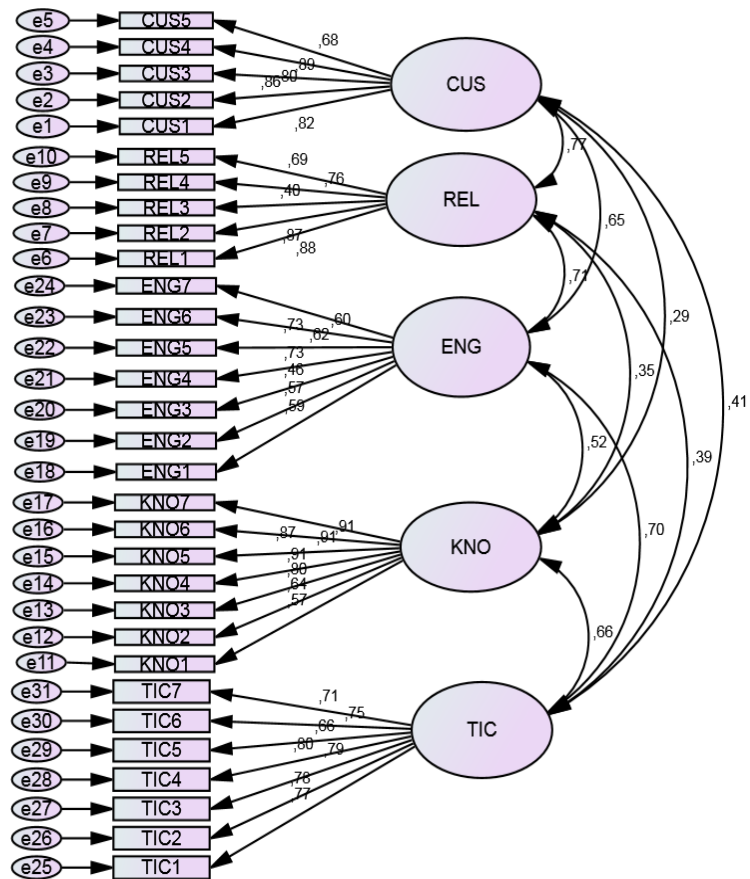
## 1- التحليل العاملي التوكيدي للعوامل التنظيمية والتكنولوجية (نموذج القياس الأول)

### 1-1- اختبار صلاحية النموذج

يتعلق نموذج القياس الأول بالنموذج الخاص بالمتغير المستقل أي العوامل التنظيمية والتكنولوجية المؤثرة على إدارة علاقة الزبون. وسيتم اختبار صلاحية هذا النموذج من خلال مجموعة من المؤشرات الدالة على حسن مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية. وذلك باستخدام برنامج AMOS الذي سيساعدنا في توضيح هذه النتائج.

والشكل التالي يوضح نموذج القياس الخاص بالعوامل التنظيمية والتكنولوجية، ويبين العوامل الكامنة ومؤشراتها

الشكل رقم(12): نموذج القياس لمتغير العوامل التكنولوجية والتنظيمية متضمن البرامترات المعيارية



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

ويوضح الجدول التالي نتائج مؤشرات حسن المطابقة التي اعتمدت لتقدير جودة مطابقة هذا النموذج

الجدول رقم(24): مؤشرات حسن مطابقة النموذج الأول

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر نموذج	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون من 01 إلى 03	3.06	غير مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.081	غير مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.862	غير مقبولة
مؤشر تاكر-لويس	TLI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.849	غير مقبولة
مؤشر حسن أو جودة المطابقة	GFI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.882	غير مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.083	غير مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل مؤشرات المطابقة غير مقبولة، مما يدل على أن النموذج غير مطابق للبيانات الميدانية. وهذه النتيجة دائمة الوقوع ومتوقعة دائما خاصة في اختبار النماذج الأولية. وحل هذه المشكلة هو القيام تعديل النموذج حتى نصل إلى نموذج يحقق حسن المطابقة.

وذلك من خلال القيام بفحص مؤشرات التعديل التي يقترحها برنامج AMOS ونأخذ الخيارات التي تتوافق وتتناسب مع الإطار النظري، حتى يصبح النموذج أكثر مطابقة و ملائمة للبيانات الميدانية، وكذلك يجب أن تكون قيمة المؤشر تساوي أو اكبر من أربعة (04) حتى تؤدي عملية تحريره إلى تحسين جودة مطابقة النموذج<sup>(1)</sup>

وفي حالة عدم جدوى مؤشرات التعديل في تحسين جودة النموذج، نقوم بفحص مصفوفة البواقي المعيارية التي يجب ألا تحتوي على قيم تفوق قيمة القطع المحددة، وتعتبر قيم البواقي المعيارية كبيرة إذا تجاوزت قيمتها المطلقة (1.96)، وعمليا قد تؤخذ القيمة التقريبية اثنان (2)، في حين ينصح بعض المختصين باستعمال درجة قطع أعلى، كاستعمال درجة قطع تساوي (2.58) كقيمة حرجة، للتمييز بين البواقي الكبيرة والبواقي الصغيرة<sup>(2)</sup>. لذلك سنعتمد على درجة القطع الأخيرة لتحديد البواقي الكبيرة.

<sup>1</sup>- امحمد بوزيان تيغزة، المصدر سبق ذكره، ص 295

<sup>1</sup>-المصدر نفسه، ص 290

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً-فحص مؤشرات التعديل: من خلال فحص مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج، اتضح وجود العديد من المؤشرات التي ستحسن من جودة المطابقة، ومن بين المؤشرات التي ستحسن في مستوى مطابقة النموذج، والتي تتوافق مع الجانب النظري:

- مؤشر التعديل الأول: قدرت قيمته ب(75.745)، يشير إلى الارتباط بين خطأي قياس العبارتين: KNO1 وKNO2؛
- مؤشر التعديل الثاني : قدرت قيمته ب(72.504)،يشير إلى الارتباط بين خطأي قياس العبارتين: TIC1 وTIC2؛
- مؤشر التعديل الثالث: قدرت قيمته ب (36.435)، ويشير إلى الارتباط بين خطأي قياس العبارتين: ENG6 وENG7.

وقد كانت كل هذه الارتباطات مثبتة بصفر، لذا تم بتحريرها حتى يقوم البرنامج بتقدير تباينها. وبعد إجراء هذا التعديل تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (25): مؤشرات حسن مطابقة النموذج الأول بعد التعديل

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر نموذج	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون من 01 إلى 03	2.85	مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.072	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	0.901	مقبولة
مؤشر تاكر-لوبيس	TLI	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	0.893	غير مقبولة
مؤشر حسن أو جودة المطابقة	GFI	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	0.895	غير مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.073	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

توضح النتائج بعد إجراء التعديلات المقترحة من طرف البرنامج، أن هناك بعض المؤشرات تحسنت قيمتها مثل (CMIN/DF وSRMR وCFI و RMSEA) والتي كانت كلها ضمن المجال المطلوب. اما مؤشري (TLI و

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

(GFI) فقد كانت قيمتها اقل من قيم القطع المقبولة. وبالتالي مازال النموذج لا يتمتع بجودة كافية لقبوله. لذا سيتم فحص المصفوفة البواقي المعيارية.

ثانياً-فحص مصفوفة البواقي: من خلال فحص المصفوفة، تبين أنّ هناك عبارتين تميزت بقيم بواقي معيارية تجاوزت قيمة القطع (2.58) وبالتالي يجب حذفها لتتنقية هذه المصفوفة، فلا يُعدّ النموذج صالحاً، إلا إذا خلت هذه المصفوفة من البواقي المرتفعة. والعبارتين هما: ENG6 و ENG7. وبعد القيام بهذه التعديلات أي حذف هاتين العبارتين، تم إعادة حساب المؤشرات والجدول التالي يلخص هذه النتائج.

الجدول رقم(26): مؤشرات جودة المطابقة النموذج الاول بعد التعديل الثاني

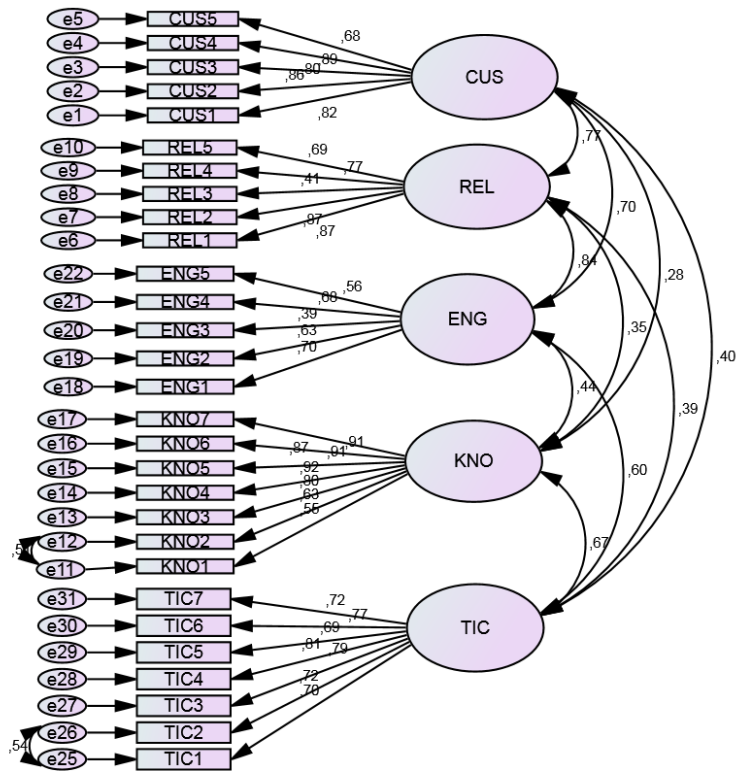
مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر نموذج	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون من 01 إلى 03	2.04	مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.061	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.931	مقبولة
مؤشر تاكر-لويس	TLI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.928	مقبولة
مؤشر حسن أو جودة المطابقة	GFI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.921	مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.062	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

يتضح من الجدول، أنّ كل قيم المؤشرات كانت في المجال المقبول، حيث بلغت نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية (CMIN/df) (2.04)، وهي تقع في مجال القبول الذي يتراوح بين 01 و 03. في حين قُدرت قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) (0.062)، وهي أقل من (0.08)، وبالتالي فالنموذج يتميز بمطابقة مقبولة. أمّا جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد قُدرت قيمته ب(0.061) وتقع هي الأخرى في المدى المقبول، في حين جاءت قيمة مؤشرات CFI و GFI و TLI (0.931،0.921،0.928) على التوالي ضمن الحدود المقبولة التي تقدر ب (0.9).

ومنه فان النتيجة الأخيرة تشير إلى أنّ النموذج بعد تعديله ينطبق على البيانات الميدانية، وهذا يعني أنّه أفضل النماذج تفسيرا لبيانات الدراسة الحالية. والشكل التالي يوضح النموذج بعد التعديل

الشكل رقم (13): نموذج القياس الخاص بالعوامل التنظيمية والتكنولوجية بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

## 1-2- اختبار الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج

بعد التحقق من صلاحية النموذج وحسن مطابقته. سنختبر الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج.

أولاً- اختبار الصدق التقاربي: يشير الصدق التقاربي إلى درجة تشعب العبارات على عواملها الكامنة. فكلما كانت القيم المعيارية لتشعب العبارات كبيرة وتقترب من الواحد كلما دل ذلك على صدق التقارب بين العوامل الكامنة ومؤشراتها. فالهدف من التحليل العاملي التوكيدي هو تقليص عدد العبارات الى عدد يناسب بيئة الدراسة وحجم العينة. فكل عبارة تكون درجة تشعبها على العامل الذي تنتمي اليه اقل من 0.30 يتم حذفها من المقياس<sup>(1)</sup>. والجدول الموالي يوضح ذلك

<sup>1</sup> - عباس البرق، عايد المعلا وأمل سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 84- 85

الجدول رقم(27): قيم تشبع العبارات على عواملها الكامنة(المتغير المستقل)

المتغيرات الكامنة	العبارات	قيم التشبع
التوجه نحو الزبون	CUS1	0.82
	CUS2	0.86
	CUS3	0.89
	CUS4	0.80
	CUS5	0.67
التوجه العلاقي	REL1	0.87
	REL2	0.86
	REL3	0.40
	REL4	0.76
	REL5	0.69
الالتزام الإداري	ENG1	0.69
	ENG2	0.63
	ENG3	0.89
	ENG4	0.68
	ENG5	0.65
إدارة معرفة الزبون	KNO1	0.55
	KNO2	0.62
	KNO3	0.80
	KNO4	0.91
	KNO5	0.91
	KNO6	0.90
	KNO7	0.87
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	TIC1	0.70
	TIC2	0.71
	TIC3	0.78
	TIC4	0.81
	TIC5	0.68
	TIC6	0.77
	TIC7	0.72

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم تشبع كل العبارات كانت اكبر من(0.30). إذ تراوحت بين 0.40 و 0.91. وبالتالي فان النموذج يتمتع بالصدق التقاربي

**ثانياً-اختبار الصدق التمايزي:** يشير الصدق التمايزي إلى مدى اختلاف متغير كامن عن الأخر، وان كل متغير يمثل نفسه.اي لا يوجد بما يسمى التعدد الخطي. لذا يجب ان تكون معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة محصورة بين (0.2 و 0.9)<sup>(1)</sup>. وفي مايلي نتائج معاملات الارتباط

<sup>1</sup>- ايمن سايمان القهوجي، فرال محمد ابو عواد، المصدر سبق ذكره، ص 66

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (28): معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (العوامل التنظيمية والتكنولوجية)

	CUST	RELA	ENGA	KNOW	TICN
CUST	1				
RELA	0.773	1			
ENGA	0.705	0.838	1		
KNOW	0.281	0.346	0.437	1	
TICN	0.402	0.394	0.601	0.668	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

تشير نتائج الجدول ان كل معاملات الارتباط جاءت ضمن المجال المطلوب. وبالتالي فان العوامل الكامنة كل واحد منها يمثل نفسه ولا يتشابه مع الآخر.

وللتأكد أكثر من الصدق التمايزي يجب حساب متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) والتي يجب ان تكون قيمته اكبر من 0.50. ثم مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص مع مربع مصفوفة الارتباط بين العوامل الكامنة والذي يجب أن يكون اكبر من الارتباطات للحكم على الصدق التمايزي<sup>(1)</sup>. بالإضافة إلى ذلك يجب حساب أيضا الثبات المركب Composite Reliability (CR) والتي يجب ان تكون قيمته اكبر من 0.70 للحكم على ثبات ومدى ترابط الفقرات بين المتغيرات. والجدول التالي يوضح هذه النتائج

الجدول رقم (29): متوسط التباين المستخلص والثبات المركب للمتغيرات التنظيمية والتكنولوجية

	AVE	CR	CUST	RELA	ENGA	KNOW	TICN
CUST	0.658	0.905	<b>0.811</b>				
RELA	0.541	0.848	0.597	<b>0.735</b>			
ENGA	0.510	0.836	0.497	0.702	<b>0.714</b>		
KNOW	0.534	0.906	0.078	0.119	0.191	<b>0.730</b>	
TICN	0.547	0.893	0.161	0.155	0.361	0.446	<b>0.739</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

<sup>1</sup>-M R.AB Hamid, W Sami and M H Mohamad Sidek, (2017): *Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion*, Journal of physics, N 890, PP 2-3

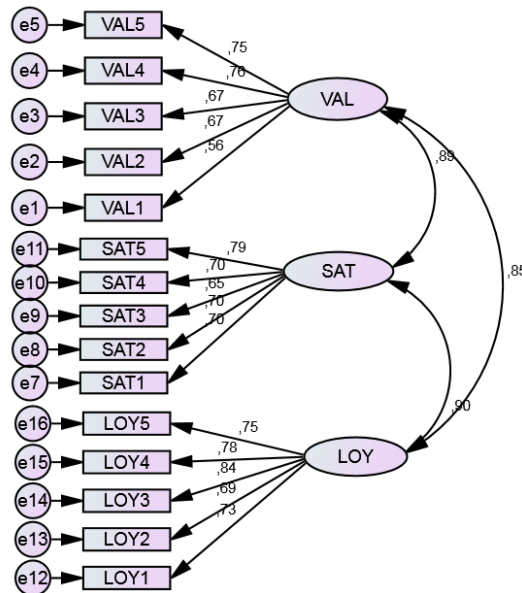
تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) كانت كلها أكبر من 0.50. بالإضافة إلى أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المشترك لكل المتغيرات كان أكبر من تربيع معاملات الارتباط بين العوامل. وهذا يؤكد الصدق التمايزي للنموذج. أما فيما يخص معاملات الثبات المركب (CR) للعوامل الكامنة فقد جاءت كلها أكبر من 0.70، وهذا يدل على قوة الثبات والاتساق للفقرات الخاصة بكل متغير. ومنه يمكن القول بأن النموذج المعدل يتسم بالصدق التقاربي والصدق التمايزي.

## 2- التحليل العاملي التوكيدي لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون (نموذج القياس الثاني)

### 2-1- اختبار صلاحية النموذج

يمثل نموذج القياس الثاني المتغير التابع وهو مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون). وسيتم اختبار صلاحية هذا النموذج بنفس المؤشرات التي استخدمت في النموذج الأول. ونتبع نفس خطوات التحليل. والشكل التالي يوضح العوامل الكامنة لنموذج القياس الثاني ومؤشراتها

الشكل رقم (14): نموذج القياس لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون متضمن البرامترات المعيارية



## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

ويبين الجدول التالي مؤشرات حسن المطابقة لهذا النموذج

الجدول رقم(30): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس الثاني

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر نموذج	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون من 01 إلى 03	2.95	مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.045	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	0.928	مقبولة
مؤشر تاكر لوليس	TLI	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	0.913	مقبولة
مؤشر حسن أو جودة المطابقة	GFI	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	0.898	غير مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.081	غير مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك بعض المؤشرات التي جاءت ضمن المجال المطلوب خاصة (CMIN/DF, SRMR, CFI, TLI) أما مؤشري (GFI, RMSEA) فقد كانت قيمتهما خارج المجال المقبول. ومنه سوف يتم تعديل النموذج حتى نصل الى نموذج يطابق البيانات الميدانية، وذلك من خلال فحص مؤشرات التعديل المقترحة من طرف البرنامج، وكذلك تفحص مصفوفة البواقي المعيارية.

أولاً-فحص مؤشرات التعديل: من خلال فحص مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج، تبين وجود مؤشرين سريجين من جودة المطابقة، و لا يتعارضان مع الجانب النظري، هما:

- مؤشر التعديل الأول: قدرت قيمته ب (41.370)، يشير إلى الارتباط بين خطأي قياس العبارتين: VAL5 و SAT1

- مؤشر التعديل الثاني: قدرت قيمته ب (40.944)، يشير الى ارتباط خطأي قياس العبارتين: SAT3 و SAT4. وبعد إجراء هذين التعديلين تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(31): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس الثاني بعد التعديل

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر نموذج	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى	cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون من 01	2.002	مقبولة

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

درجة الحرية	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	0.037	0.037	0.037	0.037
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.964	0.964	0.964	0.964
مؤشر تاكر-لوييس	TLI	0.955	0.955	0.955	0.955
مؤشر حسن أو جودة المطابقة	GFI	0.926	0.926	0.926	0.926
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	0.058	0.058	0.058	0.058

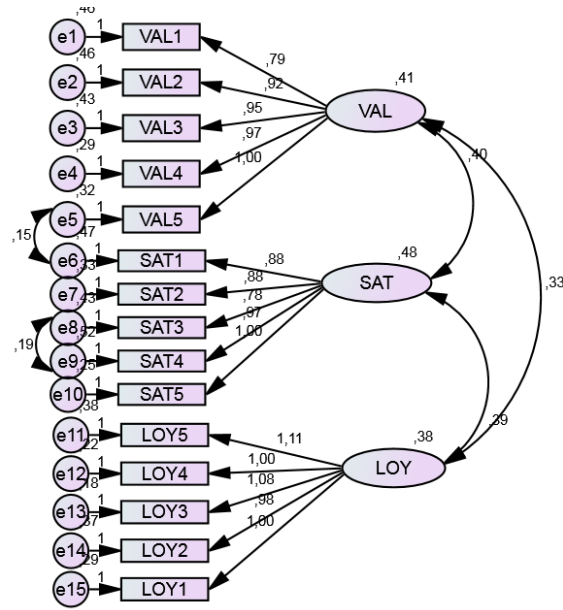
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

يتضح من الجدول، أنّ كل قيم المؤشرات كانت في المجال المقبول، حيث بلغت نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية (CMIN/df) (2.002)، وهي تقع في مجال القبول الذي يتراوح بين 01 و 03. في حين قُدرت قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) (0.058)، وهي أقل من (0.08)، وبالتالي فالنموذج يتميز بمطابقة مقبولة. أمّا جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد قُدرت قيمته ب(0.037) وتقع هي الأخرى في المدى المقبول وتعتبر جيدة، في حين جاءت قيمة مؤشرات CFI و GFI و TLI (0.964، 0.926، 0.955) على التوالي ضمن الحدود المقبولة التي تقدر ب (0.9) فأكثر.

ثانياً- فحص مصفوفة البواقي المعيارية: ومن أجل التأكد أكثر من حسن مطابقة النموذج، سيتم فحص مصفوفة البواقي المعيارية. والتحقق من خلوها من القيم التي تفوق درجة القطع 2.58. وان كانت هناك قيم أكبر من درجة القطع سوف يتم حذفها من أجل الرفع أكثر من جودة النموذج. وبعد فحص مصفوفة البواقي المعيارية تبين خلوها من قيم بواقي أكبر من 2.58. حيث كانت كلها أقل من هذه القيمة.

ومنه يمكن القول بلقّ النموذج بعد تعديله ينطبق على البيانات الميدانية، وهذا يعني أنّه أفضل النماذج تفسيراً لبيانات الدراسة الحالية. والشكل التالي يوضح النموذج بعد التعديل

الشكل رقم(15): نموذج القياس الثاني بعد التعديل



## 2-2- اختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج

بعد التحقق من صلاحية النموذج سوف نختبر الصدق التقاربي و الصدق التمايزي للنموذج.

أولاً- اختبار الصدق التقاربي: كما اوضحنا سابق فان اختبار الصدق التقاربي يكون عن طريق معرفة قيم تشبع العبارات على عواملها الكامنة. وان تكون قيمة هذه التشبعات اكبر من 0.3. والجدول التالي يوضح هذه القيم.

الجدول رقم(32): قيم تشبع العبارات على عواملها الكامنة(المتغير التابع)

المتغيرات الكامنة	العبارات	قيم التشبع
قيمة الزبون	VAL1	0.70
	VAL2	0.68
	VAL3	0.69
	VAL4	0.76
	VAL5	0.75
رضا الزبون	SAT1	0.67
	SAT2	0.73
	SAT3	0.74
	SAT4	0.70
	SAT5	0.81

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

0.75	LOY1	ولاء الزبون
0.70	LOY2	
0.85	LOY3	
0.80	LOY4	
0.74	LOY5	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

تبين نتائج الجدول ان كل قيم التشبع كانت اكبر من 0.3. حيث تراوحت بين 0.67 و 0.85. وبالتالي يمكن القول بان النموذج يتمتع بالصدق التقاربي.

ثانياً- اختبار الصدق التمايزي: سيتم أولاً معرفة معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ولاء الزبون). والتي يجب ان تتراوح بين 0.2 و 0.9. والجدول التالي يلخص هذه النتائج

الجدول رقم (33): معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (قيمة الزبون، الرضا والولاء)

	VALE	SATIS	LOYA
VALE	1		
SATIS	0.733	1	
LOYA	0.716	0.766	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول بان معاملات الارتباط بين العوامل كانت كلها ضمن المجال المطلوب. حيث كانت كلها اقل من 0.9. وهذا يدل على ان كل متغير يكتل نفسه ولا يتشابه مع متغير اخر. وللتأكد اكثر من الصدق التمايزي للنموذج، سيتم حساب متوسط التباين المستخلص والذي يجب ان يكون اكبر من 0.5 كما تم توضيحه سابقاً. ثم مقارنة جذر التباين المستخلص مع مربع الارتباطات بين العوامل، والذي يجب ان يكون اكبر منه. كما سيتم حساب الثبات المركب للتأكد من اتساق الفقرات المتغيرات والذي يجب ان يكون اكبر من 0.7. والجدول التالي يوضح هذه النتائج

الجدول رقم(34): متوسط التباين المستخلص والثبات المركب لمؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

	AVE	CR	VALE	SATIS	LOYA
VALE	0.513	0.840	<b>0.716</b>		
SATIS	0.535	0.851	0.537	<b>0.731</b>	
LOYA	0.592	0.878	0.512	0.586	<b>0.769</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) كانت كلها أكبر من 0.50. بالإضافة إلى أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المشترك لكل المتغيرات كان أكبر من تربيع معاملات الارتباط بين العوامل. وهذا يؤكد الصدق التمايزي للنموذج. أما فيما يخص معاملات الثبات المركب (CR) للعوامل الكامنة فقد جاءت كلها أكبر من 0.70، وهذا يدل على قوة الثبات والاتساق للفقرات الخاصة بكل متغير. ومنه يمكن القول بان النموذج المعدل يتسم بالصدق التقاربي والصدق التمايزي.

### 3- اختبار صلاحية النموذج القياس العام للدراسة

بعد التأكد من صلاحية النموذج القياس الأول والثاني، لابد من التأكد من صلاحية النموذج القياسي العام الذي يضم النموذجي معاً. والذي سيبني على أساسه النموذج البنائي. شكل نموذج قياس العام للدراسة موضح في الملحق رقم (05). وقد تم اختبار حودة مطابقته والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): مؤشرات حسن المطابقة للنموذج القياسي العام للدراسة

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر نموذج	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون من 01 إلى 03	1.88	مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.057	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.938	مقبولة
مؤشر تاكر-لويس	TLI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.927	مقبولة
مؤشر حسن أو جودة المطابقة	GFI	المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.90	0.924	مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.055	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا النموذج القياسي العام يتمتع بجودة مطابقة جيدة، حيث جاءت كل المؤشرات ضمن الحدود المقبولة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنسلط الضوء في هذا المبحث على اختبار الفرضيات المطروحة سابقا، ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية التي أجريت. وتقديم بعض المقترحات على ضوء النتائج المتحصل عليها.

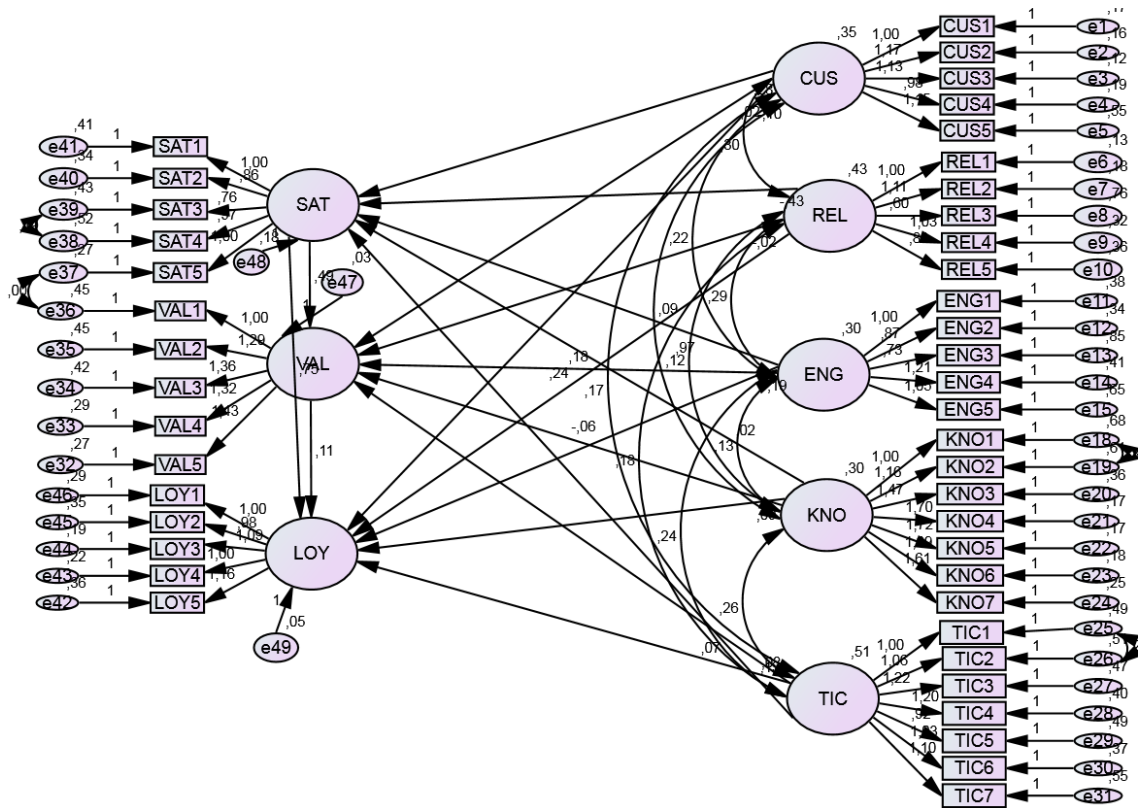
#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

تعتبر مرحلة اختبار الفرضيات من أهم مراحل الدراسة، وأهم أهدافها التي تسعى لتحقيقها. لكن قبل التطرق لهذه المرحلة، سوف يتم اختبار النموذج البنائي للدراسة والذي على أساسه سوف نختبر الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية. ولابد من التأكد من جودة مطابقته للبيانات الميدانية حتى نتحصل على نتائج دقيقة.

#### 1- اختبار صلاحية النموذج البنائي

يختلف النموذج البنائي عن النموذج القياسي، في أنه ينتقل التركيز من دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة فيما بينها وبين مؤشراتها إلى التركيز على تحديد طبيعة ومعنى العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. ويعمل النموذج البنائي أيضا على توضيح علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. مما يساعد في اختبار الفرضيات. والشكل التالي يوضح النموذج البنائي للدراسة.

الشكل رقم (16): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

ويشير الجدول التالي الى نتائج مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي .

الجدول رقم (36): مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي

النتيجة	قيمة مؤشر نموذج	مستوى قبول المطابقة	الرمز	مقياس جودة المطابقة
مقبولة	1.92	القيم المقبولة يجب أن تكون من 01 الى 03	cmin/df	نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية
مقبولة	0.058	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية
مقبولة	0.928	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
مقبولة	0.919	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	TLI	مؤشر تاكر-لويس
مقبولة	0.912	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.90	GFI	مؤشر حسن أو جودة المطابقة
مقبولة	0.056	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن كل المؤشرات كانت ضمن حدود القطع المطلوبة، وبالتالي فإن النموذج البنائي يتمتع بجودة مطابقة مقبولة. ويمكننا الانتقال لاختبار الفرضيات.

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على مايلي: تؤثر العوامل التنظيمية والتكنولوجية ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الأولى على مايلي: يؤثر التوجه نحو الزبون في البنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون

يشير الجدول التالي إلى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم(37): نتائج تقدير مسارات التأثير بين التوجه نحو الزبون ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

مقدار التفسير	P مستوى الدلالة	C.R. القيمة الحرجة	S.E. قيمة الخطأ	Estimate التقديرات		
0.172	0.03	2,157	,077	,165	cus	<---
0.250	0.02	2.274	,110	,251	cus	<---
0.130	0.02	2.209	,058	,127	cus	<---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

تمثل (Estimate) قيمة العلاقة بين التوجه نحو الزبون والمؤشرات الثلاثة لفعالية إدارة علاقة الزبون، فمثلا عندما يزداد التوجه نحو الزبون ب1.00 تزداد قيمة الزبون 0.165. أما (S.E) فهو يشير إلى نسبة الخطأ في قيمة هذه العلاقات. وفيما يخص (C.R) فهي تعبر على القيمة الحرجة ، أي النسبة الحاسمة للحكم على طبيعة العلاقات بين التوجه نحو الزبون ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون. وقيمتها هي التي تحدد قبول أو رفض الفرضيات، حيث يجب أن تكون قيمتها اكبر من 1.96 لقبول الفرضية. أما (P) فهي تعبر على مستوى الدلالة والذي يجب ان يكون اقل من 0.05 حتى نقبل الفرضيات.

وعليه فإن نتائج الجدول أعلاه تشير إلى أن كل علاقات التأثير كانت ايجابية، حيث فاقت كل قيم (C.R) 1.96 ومستوى الدلالة كان اقل من 0.05. فقد أظهرت النتائج أهمية اكبر لتأثير التوجه نحو الزبون

على الرضا، ثم على قيمة الزبون ثم على ولاء الزبون. كما أن التوجه نحو الزبون يفسر ما قيمته (17.2%، 25%، 13%) من التغيرات الحاصلة في قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون على التوالي، أما باقي النسبة فتفسرها عوامل أخرى. وبناء على ذلك نستنتج صحة الفرضية الفرعية الأولى، وإن التوجه نحو الزبون يؤثر ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

**2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** تنص الفرضية الثانية على مايلي: يؤثر التوجه العلاقي للبنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار هذه الفرضية

الجدول رقم(38): نتائج تقدير مسارات التأثير بين التوجه العلاقي ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

	Estimate التقديرات	S.E. قيمة الخطأ	C.R. القيمة الحرية	P مستوى الدلالة	مقدار التفسير
val <--- rel	,258	,123	2.107	0.03	0.280
sat ←- rel	,424	,174	2.433	0.01	0.413
loy <--- rel	,124	,051	2.441	0,01	0.119

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن كل مسارات التأثير كانت معنوية ، حيث لم يتجاوز مستوى الدلالة 0.05. كما أن قيم (C.R) كانت كلها اكبر من 1.96. كما تبين النتائج أيضا أن التوجه العلاقي له تأثير بالدرجة الأولى على رضا الزبون ثم قيمة الزبون ثم ولاء الزبون. كما انه يفسر ما قيمته 28% من التغيرات في قيمة الزبون و 41.3% من التغيرات في رضا الزبون و 11.9% من التغيرات في ولاء الزبون أما باقي النسب فتفسرها عوامل أخرى. وعليه نؤكد صحة الفرضية الثانية، وإن التوجه العلاقي للبنوك محل الدراسة له تأثير ايجابي على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

**2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على انه: يؤثر الالتزام الإداري فالبنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

والجدول التالي يلخص نتائج هذا الاختبار

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم(39): نتائج تقدير مسارات التأثير بين الالتزام الإداري ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

	Estimate التقديرات	S.E. قيمة الخطأ	C.R. القيمة الحرية	P مستوى الدلالة	مقدار التفسير
val <--- eng	,683	.179	3.815	***	0.713
sat ←- eng	,458	,146	3.140	***	0.472
loy <--- eng	,603	,200	3.015	0.003	0.619

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

يتضح لنا من خلال النتائج أعلاه أن كل مسارات التأثير كانت معنوية ومقبولة. كما انه هناك تأثير كبير للالتزام الإداري على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون، حيث كلما زاد الالتزام الإداري للبنوك ب1.00 زادت قيمة الزبون ب0.683 ورضا الزبون ب 0.458 وولاء الزبون ب0.603 وهي قيم جيدة. تدل على التأثير الايجابي المباشر للالتزام الإداري على مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون. كما أن الالتزام الإداري يفسر ما قيمته ( 71.3%، 47.2%، 61.9%) من التغيرات الحاصلة في قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون على التوالي . ومنه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أن: تؤثر لإدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(40): نتائج تقدير مسارات التأثير بين إدارة معرفة الزبون ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

	Estimate التقديرات	S.E. قيمة الخطأ	C.R. القيمة الحرية	P مستوى الدلالة	مقدار التفسير
val <--- kno	,434	.084	5.141	***	0.429
sat ←- kno	,125	,061	2.049	,03	0.122
loy <--- kno	,144	,054	2.666	,008	0.144

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن هناك تأثير لإدارة معرفة الزبون على قيمة الزبون حيث كانت قيمة C.R أكبر من 1.96 ومستوى المعنوية اقل من 0.05. كما أظهرت النتائج أيضا تأثير ايجابي إدارة معرفة الزبون على رضا الزبون وولاء الزبون، ودليل ذلك مستوى المعنوية الذي كان اقل من 0.05. كما أن إدارة معرفة الزبون تفسر ما قيمته ( 42.9%، 12.2%، 14.4%) من التغيرات الحاصلة في مؤشرات إدارة علاقة الزبون. ومنه يمكن القول أنه تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة. وان إدارة معرفة الزبون لها تأثير ايجابي على قيمة الزبون وكذا الرضا والولاء.

2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على أن: نؤثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك محل الدراسة ايجابيا على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(41): نتائج مسارات التأثير بين تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

مقدار التفسير	P مستوى الدلالة	C.R. القيمة الحرجة	S.E. قيمة الخطأ	Estimate التقديرات	
0.661	***	8.399	.064	,538	tic <--- val
0.120	0.02	2.017	,059	,119	tic ←- sat
0.113	0.02	2.176	,051	,0.111	tic <--- loy

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة على وجود علاقة تأثير ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقيمة الزبون. حيث كانت قيمة C.R أكبر من 1.96 وهي دالة معنويا. كما تشير النتائج أيضا إلى وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من رضا الزبون وولاء الزبون، حيث كانت قيمة المسار دالة معنويا واكبر من 0.05. كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفسر ما مقداره 66.1% من التغيرات التي تحدث في قيمة الزبون و 12% من التغيرات في رضا الزبون و 11.3% من التغيرات في ولاء الزبون. أما باقي النسب فتفسرها عوامل أخرى. وبالتالي يمكن القول بأنه تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

وما يمكن ملاحظته من خلال اختبار الفرضيات الفرعية، أن هناك تأثير ايجابي كبير لكل من التوجه نحو الزبون والتوجه العلاقي على رضا الزبون بالدرجة الأولى. أما إدارة معرفة الزبون و تكنولوجيا المعلومات

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

والاتصال فلهما تأثير ايجابي كبير بالدرجة الأولى على قيمة الزيون. في حين الالتزام الإداري كان له تأثير ايجابي على كل المؤشرات.

وبناء على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والتي كانت كلها تدل على وجود تأثير ايجابي للعوامل التنظيمية والتكنولوجية على كل من قيمة الزيون ورضا الزيون وولاء الزيون. فان ذلك يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

**3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه: يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين البنوك محل الدراسة في درجة استعدادها وجاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزيون من جهة و مستوى مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيون من جهة أخرى.

لاختبار هذه الفرضية سيتم اختبار كل جزء على حدى ، اختبار الفروق في الدرجة الاستعداد ثم اختبار الفروق في مستوى مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيون. وذلك من خلال الاعتماد على تحليل التباين الاحادي Anova.

### 3-1- اختبار الفروق بين البنوك في درجة استعدادها وجاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزيون

يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي Anova في درجة استعداد البنوك

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.033	2.952	.926	3	2.779	ما بين المجموعات
		.314	294	92.580	البنك
			297	95.359	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول انه يوجد فروق بين البنوك محل الدراسة في درجة استعدادها وجاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزيون، حيث كانت مستوى المعنوية اقل من 0.05. أي انه يوجد على الأقل بنك يختلف في درجة استعداده لتبني إدارة علاقة الزيون عن البنوك الأخرى. ونتائج الجدول التالي توضح هذه الفروق.

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (43): نتائج الفروق بين البنوك في درجة استعدادها وجاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزبون

البنك (i)	البنك (j)	المتوسط الحسابي للبنك (i)	الانحراف المعياري للبنك (i)	الفرق بين المتوسطات (i) (j)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
Cnep	bna	3.67	0.560	-.02801	.08365	.921
	Bdl			-.28777	.08985	.009
	Cpa			-.01388	.09477	.685
bna	cnep	3.69	0.484	.02801	.08365	.921
	Bdl			-.26600	.09344	.009
	Cpa			.01682	.09818	.634
bdl	cnep	3.95	0.629	.28777	.08985	.009
	bna			.26600	.09344	.009
	Cpa			.27918	.10351	.008
cpa	cnep	3.68	0.510	.01388	.09477	.685
	Bdl			-.27918	.09344	.008
	Bna			-.01682	.09818	.634

المصدر: مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول أن هناك فروق بين بنك التنمية المحلية والبنوك، حيث كانت مستوى المعنوية اقل من 0.05. فبالرغم من أن كل البنوك محل الدراسة لديها درجة استعداد وجاهزية قوية لتبني إدارة علاقة الزبون وهذا ما يثبتته المتوسط الحسابي الذي كان بدرجة قوي، إلا أن بنك التنمية المحلية هو الأكثر استعدادا وجاهزية من البنوك الأخرى خاصة فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.95 وهو اكبر من المتوسطات الحسابية للبنوك الأخرى، التي كانت كلها متقاربة من بعضها مما يدل على عدم وجود فروق بينها.

### 3-2- اختبار الفروق بين البنوك في مستوى مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

يلخص الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم(44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي Anova لمستوى مؤشرات ادارة علاقة الزيتون بين البنوك

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البنك	ما بين المجموعات	4.061	3	1.354	3.900	0.009
	داخل المجموعة الواحدة	102.399	294	.347		
	المجموع	106.460	297			

المصدر: مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول أن هناك فروق بين البنوك في مستوى مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزيتون، حيث جاء مستوى الدلالة اقل من 0.05 . والجدول الموالي يبين لنا هذه الفروق.

الجدول رقم(45): نتائج الفروق بين البنوك في مستوى مؤشرات إدارة علاقة الزيتون

البنك (i)	البنك (j)	المتوسط الحسابي للبنك (i)	الانحراف المعياري للبنك (i)	الفرق بين المتوسطات (i) (j)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
Cnep	bna	3.91	0.622	.10419	.08797	.637
	Bdl			-.20354	.09450	.139
	Cpa			.9832	.09967	.757
bna	cnep	3.80	0.594	-.10419	.08797	.637
	Bdl			-.30772	.09827	.010
	Cpa			-.00578	.10325	1.000
bdl	cnep	4.11	0.603	.20354	.09450	.139
	bna			.30772	.09827	.010
	Cpa			.30185	.10887	.030
cpa	cnep	3.81	0.597	-.9832	.09967	.757
	Bdl			-.30185	.10887	.030
	Bna			.00578	.10325	1.000

المصدر: مخرجات برنامج spss

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أن الفروق كانت بين بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري وبين بنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري. حيث كان مستوى الدلالة اقل من 0.05. ومن خلال ملاحظة قيمة المتوسطات الحسابية نجد أن بنك التنمية المحلية يملك أكبر متوسط حسابي حيث قدر بـ 4.11 وبالتالي فهو البنك الذي لديه مستوى أعلى من البنوك الأخرى خاصة (bna, cpa) فيما يخص قيمة الزبون ورضا الزبون وكذا ولاء الزبون. أما الفروق الأخرى بين البنوك فلم تكن موجودة لأن مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 بالإضافة إلى تقارب قيمة المتوسطات الحسابية.

وبناء على كل هذه النتائج يمكننا القول بان الفرضية الرئيسية الثانية مثبتة، وانه توجد فروق بين البنوك محل الدراسة فيما يخص درجة استعدادها وجاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزبون وكذا في مستوى مؤشرات إدارة علاقة الزبون.

**4- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** والتي تنص على انه: يؤثر المؤهل العلمي والمنصب الإداري وكذا سنوات الاقدمية على ادراكات أفراد العينة حول استعداد البنوك لتبني إدارة علاقة الزبون. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي Anova. والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم(46): تحليل Anova للفروقات التي تعزى الى (المؤهل العلمي، المنصب والاقدمية)

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ما بين المجموعات	1.974	5	.395	1.239	.291
	داخل المجموعة الواحدة	93.386	292	.319		
	المجموع	95.359	297			
المنصب	ما بين المجموعات	.011	2	.005	.017	.983
	داخل المجموعة الواحدة	95.348	295	.322		
	المجموع	95.359	297			
	ما بين المجموعات	1.853	3	.611	1.928	.125

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

الاقدمية	داخل المجموعة الواحدة	93.526	294	.317		
	المجموع	95.359	297			

المصدر: مخرجات برنامج Spss

تبين نتائج الجدول انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات أفراد العينة حول استعداد البنوك لتبني إدارة علاقة الزبون تعزى إلى المؤهل العلمي والمنصب الإداري وكذا سنوات الاقدمية. وهذا ما تؤكد قيم الدلالة التي جاءت كلها اكبر من 0.05. أي أن جميع الموظفين وبمختلف مستوياتهم العلمية ومناصبهم الإدارية وكذا سنوات اقدميتهم لهم نفس الادراكات وتصورات حول استعداد جاهزية البنوك محل الدراسة لتبني إدارة علاقة الزبون. أي أنهم يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه درجة تبني البنوك لإدارة علاقة الزبون.

وبناء على النتائج السابقة، يمكن الحكم بنفي الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على انه: يؤثر المؤهل العلمي والمنصب الإداري وكذا سنوات الاقدمية على ادراكات أفراد العينة حول استعداد البنوك لتبني إدارة علاقة الزبون.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد الانتهاء من التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات، سيتم تقديم أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التي كانت تهدف إلى معرفة مدى تأثير العوامل التنظيمية المتمثلة في التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري وإدارة معرفة الزبون، وكذا العوامل التكنولوجية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. على مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون المتمثلة في قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون. في عينة من البنوك الجزائرية على مستوى المديرية الجهوية لولاية عنابة وكذا معرفة مدى جاهزية هذه البنوك واستعدادها لتبني إدارة علاقة الزبون. ويمكن تلخيص هذه النتائج في النقاط التالية:

✓ من خلال الزيارات الميدانية للعديد من الوكالات التابعة للبنوك محل الدراسة، والمقابلات التي تم إجراؤها مع عدد من الموظفين ومدراء الوكالات. تم التعرف على مختلف الإصلاحات التي قامت لها البنوك محل الدراسة على المستوى التنظيمي والتكنولوجي من اجل التقرب من الزبون والعمل على كسبه وإرضائه. وكذا من اجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ومواجهة المنافسة خاصة من طرف البنوك الأجنبية.

- ومن ابرز هذه الإصلاحات على المستوى التنظيمي هو إدخال العمل بالمصطلحات المستخدمة في البنوك العالمية، فيما يخص الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم الموظفين إلى عمال الواجهة الأمامية أو المكتب الأمامي (Front office) وهم المعنوبون بالتعامل مع الزبائن مباشرة، وعمال الواجهة الخلفية أو المكتب الخلفي (Back office) وهم المسؤولون على دراسة ملفات الزبائن. وقد تبع هذا التغيير أيضا إدراج منصب جديد في الهيكل التنظيمي تمثل في المكلف بالزبائن. وقد اختير لشغل هذا المنصب أفضل الكفاءات على مستوى كل وكالة، وتم إخضاعهم لدورات تدريبية متخصصة. وبالرغم من أسبقية القرض الشعبي الجزائري لهذه الخطوة إلا أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والبنك الوطني الجزائري وكذا بنك التنمية المحلية هم الذين وضعوا هذا التغيير قيد التنفيذ.

- أما من الناحية التكنولوجية فان كل البنوك محل الدراسة توجهت نحو جعل تقنيات المعلومات والاتصال في صلب أعمالها من اجل ضمان سرعة الاستجابة لطلبات الزبون، من خلال توسيع العمل بالبطاقة البنكية وتوفير موزعات الآلية في كل الوكالات. وأيضاً استحداث الخدمة البنكية الالكترونية (e-banking) إلا أن هذه الخدمة لم تلقى إقبال كبير من طرف الزبائن، وهذا راجع لثقافة الزبون الجزائري الذي لا يثق كثير في مثل هذه الخدمات لإتمام تعاملاته المالية، وإنما اكتفى فقط بالحد الأدنى لهذه الخدمة مثل الاطلاع على الرصيد، طلب دفتر شيكات أو بطاقة بنكية. بالإضافة إلى ذلك فان البنوك محل الدراسة تملك مواقع الكترونية تتضمن مختلف المعلومات التي يحتاجها الزبون. ويعتبر الموقع الالكتروني لبنك التنمية المحلية وكذا البنك الوطني الجزائري من أفضل المواقع. كما أن هذه البنوك لديها مراكز اتصال ورقم هاتف اخضر للرد على استفسارات الزبائن، بالإضافة لاملاكها لصفحات خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي خاصة بنك التنمية المحلية.

✓ كما أظهرت النتائج من خلال التحليل الوصفي للعوامل التنظيمية والتكنولوجية أن البنوك محل الدراسة لها درجة استعداد وجاهزية قوية لتبني إدارة علاقة الزبون. حيث كشفت النتائج على مايلي:

- تتمتع البنوك محل الدراسة بتوجه قوي نحو الزبون حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل بالنسبة لكافة البنوك (4.11) وانحراف معياري قدر ب(0.68). فالبنوك محل الدراسة تبذل مجهودات كبيرة للتقرب من الزبون والعمل على تلبية توقعاته، وتضع ذلك في صلب إستراتيجية أعمالها وهذا ما لمسناه أثناء المقابلات مع بعض

المدراء الجهويين لهذه البنوك. فالمنافسة الشديدة من طرف البنوك الأجنبية هي التي دفعتهم للتوجه أكثر نحو الزبون.

- ان البنوك محل الدراسة لديها توجه قوي نحو بناء علاقات طويلة ودائمة مع الزبائن خاصة المهمين. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (4.12) والانحراف المعياري (0.67). وهذا يدل على تقارب آراء أفراد العينة. فمن خلال الزيارات الميدانية لاحظنا أن جميع البنوك محل الدراسة تعمل على تعزيز وتقوية علاقاتها مع زبائنها خاصة الأكثر ربحية من خلال بناء روابط اجتماعية معهم وقد لوحظ هذا السلوك على الكثير من الموظفين ومدراء في العديد من الوكالات. حيث كان تعامل الموظفين والمدراء مع الزبائن كتعاملهم مع أصدقائهم. وهذا ما يعزز ثقة الزبون في البنك ويقوي من درجة التزامه.

- لدى الإدارة العليا للبنوك محل الدراسة التزام قوي بتبني إدارة علاقة الزبون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل على مستوى كل البنوك (3.71) بانحراف معياري (0.65). فالإدارة العليا لهذه البنوك تعمل على تشجيع ثقافة الحفاظ على الزبون وتقوية العلاقة معه، كما أنها تولي اهتمام كبير بالموارد البشري الذي يعتبر مفتاح النجاح في تنفيذ إدارة علاقة الزبون، من خلال توفير برامج تدريبية وتكوينية متخصصة للرفع من مستوى مهاراتهم في العمل البنكي وكذا في طرق التعامل والتفاعل مع الزبون. كما أنها تعمل على مكافأة الموظف الذي يحقق أعلى تعاملات مع الزبائن. وقد لوحظ هذا خاصة على مستوى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

- أما فيما يخص إدارة معرفة الزبون فقد كانت درجة توفر هذا العامل متوسطة. حيث قدر المتوسط الحسابي ب(3.29) بانحراف معياري (0.85). فالبنوك محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي لهذا العامل الذي يعتبر من العوامل المهمة جدا في نجاح إدارة علاقة الزبون. فاعلم البنوك لا تعمل على جمع المعلومات عن الزبائن بصفة مستمرة، كما أن المعلومات المتوفرة عن الزبائن لديها لا يتم مشاركتها دائما بين الموظفين. كما أنها لا تستخدم المعلومات المتوفرة عن الزبائن في تحسين خدماتها.

-في حين بينت النتائج أن درجة توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك محل الدراسة كانت قوية. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وانحراف معياري (0.82). فاعلم البنوك تملك أحدث التقنيات لخدمة زبائنها، وتعتمد على الشبكات الانترنت والانترانت للتسهيل الأعمال، كما أنها تملك قواعد بيانات خاصة بالزبائن تعمل من خلالها على تمييزهم وتحديد أكثرهم ربحية. بالإضافة إلى ذلك فان جميع البنوك تتوفر على برمجيات متطورة لمعالجة معلومات وطلبات الزبائن.

إن الاستنتاج الرئيسي الذي يمكن الخروج به من خلال هذه النتائج هو أن البنوك محل الدراسة لديها استعداد لتبني إدارة علاقة الزبون كإستراتيجية جديدة لمواجهة المنافسة القوية من طرف البنوك الأجنبية. خاصة وأنها تملك موارد بشرية مؤهلة وذات مهارات جيدة. بالإضافة إلى المستوى التكنولوجي الذي تتوفر عليه. لكن عليها بذل مجهودات أكثر من أجل تفعيل وتجسيد هذا الاستعداد أكثر.

✓ كما كشفت نتائج التحليل الوصفي لمؤشرات إدارة علاقة الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون) على أن البنوك محل الدراسة لديها مستوى قوي في هذه المؤشرات. فقد أشارت النتائج إلى مايلي:

-بالنسبة لقيمة الزبون فقد جاء مستوى هذا المؤشر قوي لكل البنوك، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) بانحراف معياري قدر ب(0.66). وقد كانت آراء أفراد العينة متقاربة حول هذا المؤشر. فالبنوك محل الدراسة تعمل على تقديم خدمات تتناسب أسعارها مع ما يحصل عليه الزبون من منافع، حيث اغلب هذه البنوك أسعار خدماتها منخفضة مقارنة بالبنوك الأجنبية، ويعتبر البنك الوطني الجزائري اقلهم تكلفة. بالإضافة إلى ذلك فان مقدمي الخدمة في هذه البنوك اغلبهم يملكون مهارات عالية للتعامل مع الزبون، ويتميزون باللباقة والاحترام وهذا ما لاحظناه أثناء الزيارات الميدانية المتكررة للعديد من الوكالات التابعة لهذه البنوك. كما أن هذه البنوك تملك صورة جيدة في ذهن الزبون.

-أما بالنسبة لمؤشر الرضا فقد أكدت النتائج أن اغلب البنوك محل الدراسة تملك مستوى رضا قوي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) وانحراف معياري (0.69). فحسب آراء أفراد العينة فان رضا الزبون عن البنك وخدماته يعتبر جيدا. فقد أكد أفراد العينة في مختلف البنوك أن هناك انخفاض في عدد الشكاوي وأيضا في نسبة تسرب الزبائن. كما أنهم يؤكدون على هذه النتيجة انطلاقا من نتائج استقصاء الرضا الذين يقومون به باستمرار على مواقعهم الالكترونية او حتى على مستوى كل وكالة من خلال سجل الشكاوي.

-وقد جاء أيضا مؤشر ولاء الزبون بدرجة قوية في اغلب البنوك، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.67). فباعتبار هذه البنوك لها فترة زمنية طويلة في السوق فان الزبائن ارتبطوا بها وهذا جعلهم أكثر ولاء لها.

ولعل السبب الرئيسي وراء الحصول على هذه النتائج فيما يخص مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون) يعود بالدرجة الأولى إلى اقدمية هذه البنوك في السوق وسيطرتها عليه،

وأيضاً باعتبارها بنوك عمومية يثق بها الزبون. كما أن تكلفة التحول التي سيتحملها الزبون كبيرة إذا رغب في تغيير البنك. وهذا ما أكده العديد من الزبائن.

✓ وقد بينت نتائج أيضاً ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة النظري بأنه يتميز بصلاحيّة إحصائية وجودة مطابقة جيدة للبيانات الميدانية. وأن العوامل التنظيمية والتكنولوجية تشكل فيما بينها بنية عاملية، أي أنها مترابطة مع بعضها البعض. و يجب أن تتوفر كلها في نفس الوقت حتى تكون البنوك على استعداد لتبني إدارة علاقة الزبون. وتحقيق الأهداف المطلوبة من رضا وولاء.

✓ ومن خلال استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم التوصل إلى مايلي:

- هناك تأثير ايجابي للتوجه نحو الزبون على كل من قيمة الزبون ورضا الزبون وكذا ولاء الزبون. وقد كانت نسبة تأثيره أكثر على رضا الزبون. مما يدل على أن التوجه نحو الزبون من شأنه أن يعزز من رضا الزبون، خاصة وان هذا الأخير يعتبر من أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

-إن للتوجه العلاقي للبنوك تأثير ايجابي على كل مؤشرات فعالية ادراة علاقة الزبون. وخاصة رضا الزبون. وهذا يدل على العمل الذي تقوم به هذه البنوك من اجل تقوية علاقاتها مع زبائنهم وتعزيز ثقتهم فيها.

-أما بالنسبة للالتزام الإداري فقد كان تأثيره ايجابيا وبدرجة كبيرة على كل المؤشرات. مما يدل على قوة حضور هذا العامل في البنوك محل الدراسة.

-إن إدارة معرفة الزبون لها هي الأخرى تأثير ايجابي على كل من قيمة الزبون ورضا الزبون وكذا ولاء الزبون. وقد كانت درجة تأثيرها على قيمة الزبون أكثر من الرضا والولاء. حيث فسرت تقريبا ما قيمته (43%) من التغيرات التي تحدث في قيمة الزبون.

- كما أشارت النتائج إلى انه هناك تأثير ايجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من قيمة الزبون ورضا الزبون وكذا ولاءه. وقد كان تأثيرها اكبر على قيمة الزبون. حيث أن ما نسبته (66.1) من التغيرات في قيمة الزبون تفسرها تكنولوجيا المعلومات.

إذا فان الاستنتاج الرئيسي في هذه الدراسة هو أن العوامل التنظيمية المتمثلة في (التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري وإدارة معرفة الزبون) وتكنولوجيا المعلومات والاتصال كلها لها تأثير ايجابي على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

✓ كما بينت نتائج الدراسة أن هناك فروق بين البنوك في درجة استعدادها وجاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزبون، كذا هناك فروق في مستوى مؤشرات فعاليتها. وقد كان بنك التنمية المحلية الأكثر استعداداً من البنوك الأخرى. والأعلى مستوى من حيث مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون. كما أوضحت النتائج أيضاً أنه ليس هناك تأثير للمؤهل العلمي أو المنصب الإداري أو سنوات الاقدمية على ادراكات أفراد العينة لجاهزية البنوك لتبني إدارة علاقة الزبون.

### المطلب الثالث: مقترحات الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض مقترحات للبنوك محل الدراسة. والتي يمكن أن تساعد في تحسين وضعيتها التنافسية. خاصة في ظل الوضع الراهن الذي تشوبه المنافسة الشديدة من طرف البنوك الأجنبية. ويمكن تلخيص هذه المقترحات في النقاط التالية:

- مع سيطرة البنوك الجزائرية حالياً على الجزء الكبير من السوق المصرفي المحلي، فإنه حري بها أن تستغل هذا الوضع المشجع، وتبني المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية الموجهة نحو الزبون، وبالأخص إدارة علاقة الزبون وذلك من خلال الاهتمام أكثر بالزبون واعتباره أحد الأصول والموجودات التي يجب المحافظة عليها، وعدم الاكتفاء بتحقيق رضاه فقط، وإنما الاستمرار حتى الوصول إلى الولاء التام، ومن ثم تحقيق علاقة بنك-زبون ناجحة ودائمة ومرحة.

- اعتماداً على نتائج الدراسة التي أكدت على أن تبني إدارة علاقة الزبون يتطلب توفر العديد من العوامل أهمها: التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري، إدارة معرفة الزبون وتكنولوجيا المعلومات، وهذه العوامل تشكل فيما بينها بنية عاملية لها تأثير إيجابي على فعالية إدارة علاقة الزبون. مما يشير ويؤكد هذا على ضرورة توفير هذه العوامل في نفس الوقت من طرف البنوك محل الدراسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، والتي من أهمها تحقيق رضا الزبون وولائه والمحافظة عليه، وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية.

- كما أوضحت النتائج أن البنوك محل الدراسة لديها استعداد وجاهزية جيدة لتبني إدارة علاقة الزبون. لكن هذا الاستعداد ينقصه نوع من التجسيد الفعلي والتفعيل الجيد حتى تجني ثمار هذا التوجه. وفي إطار هذه النتيجة يمكن تقديم بعض المقترحات منها:

\* ضرورة الاهتمام أكثر برغبات الزبائن والعمل على تلبيتها في الوقت المناسب، وذلك من خلال الرفع من مستوى جودة الخدمات. ووضع هذا الاهتمام في صلب الخطط المستقبلية للبنك، فالتوجه نحو الزبون يتطلب من

البنوك محل الدراسة أن تجسد هذا الاهتمام على ارض الواقع وان تلمسه في سلوكيات الأفراد. ولا يجب أن تبقى ذلك مجرد تعليمات موجه للموظفين. وإنما يجب أن يدرك كل موظف سواء كان في الواجهة الأمامية أو الخلفية، أن الزبون هو المفتاح الرئيسي للنجاح والاستمرار.

\* يجب على البنوك محل الدراسة تقوية التفاعل المشترك مع زبائن، والعمل على بناء علاقات اجتماعية وشخصية معهم واعتبارهم أصدقاء للمنظمة خاصة الزبائن الأكثر ربحية. وذلك مثلا من خلال إرسال بطاقات معايدة أو تهنئة إليهم في المناسبات أو دعوتهم إلى بعض المناسبات الخاصة بالبنك، أو الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم فيما يخص تحسين أو تطوير الخدمات المقدمة لهم. لما لذلك من تأثير كبير في تعزيز ثقتهم والتزامهم تجاه البنك. وبالتالي المحافظة عليهم وكسب ولائهم.

\* ضرورة الرفع أكثر من درجة التزام الإدارة العليا بتبني إدارة علاقة الزبون، سواء على مستوى المديرية الجهوية أو الوكالات، من خلال القيام بعقد ندوات وجلسات يوضح فيها المدير وجميع الطاقم الإداري أهمية الحفاظ على الزبون وأهمية التمسك بهذه الثقافة لجميع الموظفين. خاصة في ظل الضغوطات الكبيرة التي تمارسها البنوك الأجنبية لافتكاك زبائنهم خاصة المهمين. كذلك على الإدارة العليا تشجيع ودعم كل الأفكار التي من شأنها تعزيز وتوطيد العلاقة مع الزبائن وتجسيدها على ارض الواقع.

\* الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتنمية مهاراته المتعلقة بطرق التعامل مع الزبائن. خاصة وان هذه البنوك تملك موارد بشرية شابة وذات مؤهلات علمية جيدة بإمكانها إحداث التغيير المطلوب. من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال وعدم التركيز دائما على الدورات التدريبية المتخصصة في العمل البنكي. كما يجب عليها متابعة وتقييم الموظف بعد خضوعه للدورات التدريبية ومعرفة مدى تحسن أدائه وهل يطبق ما تدرب عليه. كما يجب على البنوك محل الدراسة الاهتمام أيضا بالهيكل التنظيمي وجعله مرنا أكثر خاصة على مستوى الوكالات أين يتم التعامل مباشرة مع الزبون. والاستفادة من التغييرات التي أدخلت عليه وتوسيع العمل بها على مستوى كل الوكالات. من اجل التقرب أكثر من الزبون.

\* ينبغي على البنوك محل الدراسة الانتباه لأهمية إدارة معرفة الزبون، التي أصبحت تمثل في الوقت الحالي مطلب ضروري لنجاح إدارة علاقة الزبون. وذلك من خلال الاهتمام بالجمع المستمر للمعلومات عن الزبائن وعدم الاكتفاء بجمعها أثناء دراسات ملفاتهم فقط. كذلك يجب الاعتماد على مصادر متنوعة لجمعها، وعدم الاكتفاء فقط بالمعلومات التي يقدمها الزبون أو التي توجد في الوثائق، كما يجب أيضا أن يتم نشر هذه

المعلومات ومشاركتها بين مختلف الموظفين وعدم احتكارها من طرف فئة دون أخرى (خاصة المدراء). والعمل على استغلالها واستخدامها في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للزبون من اجل الرفع من القيمة المقدمة له.

\* يجب على البنوك محل الدراسة تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتركيز عليه بشكل اكبر فيما يتعلق بإدارة علاقتها بزبائنها. من خلال دعم قواعد بيانات الزبائن الحالية ببرمجيات متطورة خاصة بعمليات معالجة وتحليل بيانات الزبائن، هذه البرمجيات التي تقدمها الشركات العالمية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات ضمن ما يسمى بحلول إدارة علاقة الزبون. وقد ساعدت هذه الحلول الكثير من البنوك في تعزيز علاقاتها مع زبائنها. كذا استغلال كل الوسائل الحديثة للتواصل الدائم مع الزبون مثل الهاتف النقال والبريد الالكتروني، حيث أصبح الهاتف النقال اليوم من أكثر الوسائل استعمالا من طرف الزبائن، هذا الشيء الذي قد يساعد البنوك محل الدراسة في توصيل كل عروضها إليهم بأقل تكلفة و بكل سهولة .

كذلك يجب عليها توسيع خدمة Ebanking أكثر لتشمل مثلا عمليات تحويل الأموال، بدل من اقتصارها على خدمة معرفة الرصيد وطلب الصكوك فقط. فتفعيل هذه الخدمة أكثر سوف يعزز من إدارة علاقات زبائنها الكترونيا. كما لابد من الإشارة إلى نقطة مهمة وهي ضرورة تكثيف جهودها أكثر لإقناع الزبائن خاصة المحلات والمساحات الكبرى بضرورة وأهمية اعتماد البطاقة البنكية لما لها من فائدة في تقليل التكلفة سواء للزبون أو البنك.

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى المنهجية المعتمدة والأساليب المستخدمة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. حيث تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS و AMOS . ودراسة العلاقات بين المتغيرات من خلال الاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية. فقد تبين من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة حول العوامل التنظيمية والتكنولوجية وكذا مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون كان بدرجة قوية على معظم فقرات الاستبيان.

كما أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي، من خلال فحص مؤشرات جودة المطابقة وكذا نتائج الصدق التقاربي والتمييزي ملاءمة مقبولة لنموذج القياس وكذا النموذج البنائي، مما سهل الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى. التي أشارت نتائجها إلى أن هناك تأثير ايجابي ل (التوجه نحو الزبون، التوجه العلاقي، الالتزام الإداري، إدارة معرفة الزبون وتكنولوجيا المعلومات والاتصال) على مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون). بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن هناك فروق بين البنوك محل الدراسة في درجة جاهزيتها لتبني إدارة علاقة الزبون وكذا مؤشرات فعاليتها. ولا يوجد تأثير للمؤهل العلمي والمنصب وكذا سنوات الاقدمية على ذلك.

وفي الأخير تم مناقشة النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض المقترحات على ضوء هذه النتائج للبنوك محل الدراسة.



الخاتمة

إن ما يمكن قوله في نهاية هذه الدراسة هو أنه ا قدمت نموذجا متكاملًا يبين اثر مجموعة من العوامل التنظيمية والتكنولوجية على فعالية إدارة علاقة الزبون في البنوك الجزائرية ، حيث تعتبر هذه العوامل من أهم المتطلبات الواجب توفرها لتبني هذا المدخل التسييري الحديث. وقد ضمت هذه العوامل كل من التوجه نحو الزبون الذي يعتبر أول خطوة لتنفيذ إدارة علاقة الزبون، التوجه العلاقي الذي يعكس مدى اهتمام البنوك ببناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون، الالتزام الإداري الذي يعتبر بمثابة الدعامة الأساسية التي تتطلبها إدارة علاقة الزبون، إدارة معرفة الزبون التي تمثل احد أهم روافع هذا المدخل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل الركيزة الأساسية التي تدعم نجاح إدارة علاقة الزبون.

ونظرا للمنافسة الشديدة التي تشوب العمل المصرفي الجزائري اليوم، فان مصادر التفوق التنافسي لم تعد تقتصر فقط على الأسعار والجودة، بقدر ما أصبحت تعتمد وبشكل كبير على نوعية وطبيعة العلاقة التي تربط البنك بزبائنه. فالبنوك الجزائرية العمومية مجبرة في الوقت الراهن على أن تبقى بأدائها إلى مستوى التغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية، خاصة تلك التغييرات التي تحدث على مستوى الزبائن الذين زاد وعيهم وارتفعت مستويات توقعاتهم خاصة لما يطلعون عليه من خدمات وإمكانيات التي تقدمها البنوك الخاصة. فالتحول والاندماج في الاقتصاد العالمي يتطلب زيادة الوعي بأهمية إدارة علاقة الزبون التي تعتبر مصدرا للربحية والدعامة التنافسية، فالاهتمام بهذا المدخل أصبح أمرا حتميا تفرضه طبيعة التطورات التكنولوجية والتحولت العالمية والضغوط التنافسية، مما يفرض على البنوك الجزائرية تعلم آليات التسيير الاستراتيجي طويل المدى بهدف تنمية أصولها وتطويرها وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ولقد أظهرت النتائج أن البنوك محل الدراسة لديها استعداد وجاهزية جيدة لتبني إدارة علاقة الزبون خاصة بعد التغييرات التي أحدثتها على المستويين التنظيمي و التكنولوجي، لكن تبقى هذه الجاهزية ينقصها تفعيل والتجسيد الفعلي لها ولعل سبب يرجع إلى مركزية القرار. كما بينت الدراسة من خلال التحليل العملي التوكيدي والنمذجة بالمعادلة البنائية أن النموذج المقترح للدراسة لديه مطابقة جيدة للواقع الميداني ويمكن للبنوك محل الدراسة الاستفادة منه، بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج أن هناك تأثير ايجابي لكل من العوامل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون. وهذا من شأنه مساعدة

البنوك الجزائرية على فهم منطق عمل السوق المصرفي وديناميكية التنافس فيه ومعرفة مفاتيح تغيير لعبة التنافس.

إن ما توصلت إليه الدراسة وما أكدته الدراسات الأخرى على أهمية توفر العوامل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تعزيز القيمة المقدمة للزبون وكذا دورها في كسب وتحقيق رضا وولاء الزبون. يفتح مجالا واسعا أمام الباحثين والممارسين لإثراء هذا الموضوع أكثر خاصة وأن الدراسة الحالية لم تتناول كل الجوانب المتعلقة بالموضوع، كما أنها اقتصرت على دراسة الأثر المباشر للعوامل التنظيمية والتكنولوجية على فعالية إدارة علاقة الزبون ولم تتطرق إلى دراسة الأثر غير المباشر من خلال إضافة متغيرات وسيطية كجودة الخدمة أو جودة العلاقة. كذلك اقتصرها من الناحية التطبيقية على عينة من البنوك العمومية التابعة للمديرية الجهوية لمدينة عنابة، ولم تشمل عينة أكبر وعلى نطاق أوسع. فبالإمكان دراسة الموضوع من خلال إجراء دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص أو دراسته في قطاع خدمي آخر كقطاع الاتصالات أو التأمين. فموضوع إدارة علاقة الزبون يعد موضوعا خصبا يفتح آفاقا للعديد من الدراسات التي بإمكانها معالجة عدة إشكاليات من بينها:

✓ تقييم واقع ممارسة إدارة علاقة الزبون في القطاع البنكي من وجهة نظر الزبون

✓ دراسة اثر جودة العلاقة على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية

✓ الاستثمار في إدارة علاقة الزبون ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسات

✓ دراسة العوامل والمحددات المؤثرة في نجاح علاقة مؤسسة- زبون ضمن القطاع الصناعي

فإبراز أهمية هذا المفهوم يتطلب إجراء العديد من الدراسات وفي مختلف القطاعات وتناول أكبر قدر ممكن من المتغيرات والأبعاد، لأنه مفهوم يحوي الكثير من المتغيرات المتداخلة والمتشابكة وهذا راجع إلى تعدد وجهات النظر التي تناولته.



المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 1 -ابو قحف عبد السلام ،نبيلة عباس، (2006) :التسويق،المكتب الجامعي الحديث :القاهرة ،مصر
- 2 - البرزنجي أحمد محمد فهمي، نزار عبد المجيد البرواري، (2004): إستراتيجيات التسويق، ط1، دار وائل للنشر:عمان، الأردن
- 3 -البرواري نزار عبد المجيد، النقشبندى فارس محمد،(2013): التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 4 -البطاينة محمد تركي ، زياد محمد المشاقبة، (2010): إدارة المعرفة، بين النظرية والتطبيق، ط1، دارالصفاء للنشر والتوزيع:عمان، الأردن
- 5 -البكري بثمر ياسر، (2014):قضايا معاصرة في التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 6 - الجاموس عبد الرحمن ، (2013): إدارة المعرفة في المنظمات وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن
- 7 -الجنابي أميرة ، علاء فرحان طالب، (2009): إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 8 -الحناوي محمد صالح ، إسماعيل السيد، (1999): قضايا إدارية معاصرة، ط2، الدار الجامعية:القاهرة، مصر
- 9 - الدراذكة مأمون ،طارق شبلي،(2002): الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 10 - الزعبي جمانة زياد ، (2015): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر
- 11 - الزيادات محمد عواد ، (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 12 - الصحن محمد فريد ، طارق أحمد، (2005): إدارة التسويق، منشأة المعارف للتوزيع:الإسكندرية، مصر
- 13 - الطاهر اسمهان ماجد ، (2015): إدارة المعرفة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 14 - الطائي يوسف حجي، العبادي هاشم فوزي،(2009): إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 15 - الطاهر نعيم إبراهيم ، (2009): إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث: إربد، الأردن
- 16 - العجارمة تيسير العفيشات ، (2013): التسويق المصرفي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 17 - العدلوني محمد اكرم،(2002):العمل المؤسسي،دار ابن الحزم للنشر والتوزيع:بيروت،لبنان
- 18 - العلاق بشير عباس ، (2016): الاستراتيجيات التسويقية في الانترنت، دار المناهج للنشر والتوزيع:عمان، الأردن

- 19 - العلاق بشير عباس، (2002): التسويق عبر الانترنت، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 20 - العلاق بشير عباس، (2012): تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 21 - القريوتي محمد قاسم ، (2008): نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 22 - الكبيسي صلاح الدين ، سعد زناد المحياوي، (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر
- 23 - الملكاوي إبراهيم الخلق ، (2007): إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 24 - لميناوي عائشة مصطفى ، (1998): سلوك المستهلك، المفاهيم والاستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر
- 25 - الهللات صالح علي عودة، (2014): إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن
- 26 - امحمد بوزيان تيغزة (2012): التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss وليزرل lisrel، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان، الاردن
- 27 - ايمن سايمان القهوجي، فريال محمد ابو عواد، (2018): النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس (دراسة تطبيقية)، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الاردن
- 28 - بلوهويك رون كار، دوت، (2001): مرشد الأذكىء، خدمة العملاء المتميزة، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر
- 29 - توفيق عبد الرحمان ، (2015): التدريب على مراكز الاتصال، مركز البحوث المهنية للإدارة بميك: القاهرة
- 30 - توفيق عبد الرحمان ، (2004): منهج مهارات الخدمة المتميزة، أسس الخدمة المتميزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة، مصر،
- 31 - توفيق عبد الرحمان، (2004): منهج مهارات التسويق - عميل مدى الحياة، مركز الخبراء المهنية للإدارة، القاهرة، مصر
- 32 - تيم باول، (2003): 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك ، مكتبة جرير : الرياض السعودية
- 33 - جودة محفوظ أحمد ، (2004): إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن
- 34 - جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، (2005): كل ما يقوله الأساتذة عن التسويق، مكتبة جزير: الرياض، السعودية
- 35 - حافظ محمد عبده ، (2009): التسويق عبر الانترنت، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر
- 36 - حجازي هيثم علي ، (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 37 - حظير كاظم حمود ، (2002): إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 38 - درمان سليمان صادق، (2012): التسويق المعرفي المبني على علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة: عمان، الأردن

- 39 - زايد عادل ، (2003): الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر
- 40 - زريقات عمر خالد ، (2007): عقد التجارة الإلكترونية، عقد البيع عبر الانترنت، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 41 - ستون مرلين واخرون،(2006):التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر
- 42 - شفيق منى ، (2005) : التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر
- 43 - طيطي خضر مصباح اسماعيل ، (2012): إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان الأردن
- 44 - طيطي خضر مصباح إسماعيل ، (2010): إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 45 - عباس البرق، عايد المعلا، امل سليمان (2013): دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج اموس، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الاردن
- 46 - عباس حسين وليد ، احمد عبد المحمود الجنابي، (2017): إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 47 - عبد الحميد طلعت اسعد ، (2003): التسويق الفعال ،كيف تواجه تحديات القرن 21، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة مصر،
- 48 - عبد المنعم جيهان ، (2006): العلاقة بين المشتري والمورد، مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية: القاهرة، مصر
- 49 - عبيدات محمد إبراهيم، (2012): إدارة علاقات العملاء، أمانة عمان الكبرى، مديرية الثقافة: عمان، الأردن
- 50 - عزام زكريا أحمد ، نضال محمود الرمجي، (2012): تطبيقات الحاسوب في التسويق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن 28.
- 51 - علاء عباس، (2013): التسويق مدخل لقضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية: إسكندرية، مصر
- 52 - علوان قاسم نايف ، (2005): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 53 - عليان ربحي مصطفى ، (2012): إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 54 - غريفيين جيل (2001): طرق كسب الزبائن وزيادة الارباح، تعريف ايمن الارمنازي، مكتبة العبيكات: الرياض، السعودية
- 55 - غويتا، سونيك دونالد ليهمان، (2006): إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد، ط1، ترجمة أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم-ناشرون، لبنان
- 56 - كوتلر فليب ، (2001): كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير: الرياض: السعودية

- 57 - كوتلر فليب، أرمسترونغ جاري، (2009): أساسيات التسويق، تعريب، سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر: الرياض، السعودية.
- 58 - مرسي جمال الدين محمد، مصطفى محمود ابو بكر، (2003): دليل فن خدمة العملاء، ومهارات البيع، الدار الجامعية: القاهرة، مصر
- 59 - معراج هوارى، ريان أمينة، أحمد مجدل، (2013): سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، ط1، دار كنوز المعرفة: عمان، الأردن
- 60 - نجم عبود نجم، (2005): إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 61 - همشري عمر احمد، (2013): إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 62 - والمين جون، (1998): أصول خدمة الزبائن، ترجمة مركز التعريف والبرمجة، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، لبنان
- 2-الدوريات**
- 63 - أبو غنيم أزهار نعمة، سناء جاسم محمد الذبحاوي، (2016): دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعاهد والكليات التقنية، مجلة الكلية الإسلامية، جامعة النجف الأشرف، العراق، العدد37
- 64 - أحمد بتيبة لقمان، (2007): محددات ونتائج رضا الزبون عن الخدمات المصرفية، دراسة تحليلية لعدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة نينوى، مجلة الإبداع، المجلد06، العدد06
- 65 - إدريس وائل، وائل المومني، (2013): تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرهما على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح، للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد27، العدد01
- 66 - سماويل محمد ناصر، أمل حسن علوان، تغريد جلال، (2013): البطاقة الذكية وأثرها في التقليل من بعض المخاطر المصرفية، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن مصرف الرافدين، فرع الخضراء- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد37.
- 67 - آل مراد نجلة يونس، سوسن إبراهيم رجب، (2015): عناصر بناء الثقافة التسويقية دراسة تشخيصية لآراء المدراء العاملين في فنادق الدرجة الأولى في محافظة أربيل، مجلة جامعة كركوك، للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 5، العدد 02
- 68 - البرزنجي أمال كمال حسن، سالم حميد سالم، (2007): اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد65

- 69 - البروارى نزار عبد المجيد ، درمان سليمان صادق، فارس محمد النقشبندى، (2015): الاستثمار في إدارة علاقات الزبون -توجه تسويقي معاصر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 2
- 70 - الجياشي علي عبد الرضا ، شفيق إبراهيم حداد، (2010): نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون، دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02
- 71 - الحدراوي رافت حميد ، مهند حميد العطوي، (2015): دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن مصرف الرافدين، فرع الغري، النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 04
- 72 - الدليمي عمر ياسين محمد الساير ، (2014): أثر الكلمة المطوقة في اتخاذ قرارات الشراء -دراسة لآراء عينة من المرتادين لبعض مطاعم مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115
- 73 - الدوري زكريا مطلق ، داليا عبد الحسين أحمد، (2007): دور تنقيب البيانات Data Mining في زيادة أداء المنظمة (دراسة تحليلية في المصرف الصناعي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 44
- 74 - الدوري زكريا مطلق، يعرب عدنان حسن السعيد، (2006): التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13
- 75 - الربيعاوي سعدون حمود ، حيدر الشويلي، (2014): أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76
- 76 - الرفيعة علي عبود علي حسون، (2011): متطلبات تنفيذ نظام الايصاء الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 04، العدد 18
- 77 - الربيعي ليث سلمان ، سعود محمد المحاميد، أسامة سمير الشيلخي، سامي العدوان، (2014): أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير خدمات جديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02
- 78 - الساير عمر ياسين محمد ، نجلة يونس محمد، (2012): التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون، دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 345، العدد 1
- 79 - الشمري محمد عباس ، أبو الحسين محسن جودة، (2015): تحليل ربحية الزبون ودوره في إدارة علاقة الزبون لتحسين الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية مقارنة بين المنهج التقليدي ومنهج التكاليف على أساس الأنشطة في شركة إبداع الخير، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46
- 80 - الشورة محمد، (2005): تسويق الخدمات في إطار مدخل العلاقات، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 1
- 81 - الصائغ محمد جبار ، (2015): إمكانية تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمصدر للميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33

- 82 - لطائي رعد عبد الله ، عادل ياسين جواد، (2014): دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 79
- 83 - الطائي علي حسون ، (2008): إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 07
- 84 - العبادي هاشم فوزي ، يوسف حجيم الطائي، (2010): دور جودة المنتج في إبهاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 16
- 85 - العطار فؤاد حمودي ، بشري جواد محمد رضا، (2013): الإيحاء التسويقي وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في تحقيق رضا الزبون، دراسة استطلاعية لشركات الصناعة النسيجية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 02، العدد 08
- 86 - العنزري سعد علي حمود ، رنا ناصر صبر، (2017): دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، بحث تطبيقي في عينة في المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99
- 87 - المسعودي فاطمة عيد علي ، علاء فرحان طالب، (2010): دور المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق، المجلد 01، العدد 01.
- 88 - لمعموري إيثار عبد الهادي ، أحمد منصور الموسوي، (2009): استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون، دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 76
- 89 - الملاح إسراء طارق ، شيماء محمد صالح، (2012): دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، الموصل، بغداد، المجلد 34، العدد 110
- 90 - البيحي احمد عبد الوهاب داود، (2006): فلسفة الإيحاء الواسع منهج عملياتي حديث، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، العدد 02
- 91 - أوسو خيرى على ، (2011): اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، الموصل، العراق، المجلد 33، العدد 102
- 92 - أوسو خيرى على ، (2010): دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي - دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 97
- 93 - باسل أسعد، (2014): دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية، دراسة ميدانية بمنشآت الخدمات التعليمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30
- 94 - بقة الشريف ، سمراء دومي، (2013): التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 12
- 95 - بوعمره فتحي، (2016): الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون، مجلة الإبداع، المجلد 06، العدد 06

- 96 - جلاب حسان دهش ، (2014): نحو جامعات محلية متوجهة نحو الزبون - دراسة حالة في كليات القادسية، مجلة  
الباهر للأبحاث العلمية، عدد تجريبي
- 97 - حريم حسين ، رشاد ساعد، (2006): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، المجلد  
02، العدد 02.
- 98 - حسام فرح علي ، (2017): نمذجة العلاقة بين بهجة الزبون وولائه من خلال الدور الوسيط لصورة المصرف، دراسة  
تطبيقية في المصارف الأهلية العاملة في بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة  
واسط، العراق، العدد 26.
- 99 - حسوني أنير عبد الأمير ، (2007): الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء من مدراء الشركات  
الصناعية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 02
- 100 - حسين حفصة عطا الله ، (2015): تنشيط الدعاية الشفوية من خلال تحقيق الرضا عن نظم إصلاح الخدمة، دراسة  
تطبيقية في المصارف الأهلية العاملة في بغداد، مجلة دنانير، العدد 07.
- 101 - حسين عامر علي ، أميرة هاتف الجنابي، (2008): التوجه نحو الزبون وولائه - تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك  
جودة الخدمة - دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،  
المجلد 2، العدد 09.
- 102 - حسين هشام عبد الرحمن، غسان قاسم داود اللامي، (2013): تأثير تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع في رضا الزبون  
- بحث ميداني - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 74
- 103 - حيدر حمزة صالح، (2017): قياس أثر جودة علاقات الزبون المصرفي على ولاءه للمصرف، بحث تطبيقي في  
المصارف الخاصة العاملة في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، لعدد 01
- 104 - درويشان رعد الياس ،درمان سليمان صادق،(2011):تبني تقنية الايحاء التسويقي في منظمات الأعمال،دراسة تحليلية  
في معامل السجاد اليدوي في اربيل،مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق،المجلد09،العدد04
- 105 - زرقون محمد ، زينب شطبية، (2013): تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية  
الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في مدينة ورقلة، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 76.
- 106 - زوين عمار عبد الأمير ، (2009): قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج -دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 05
- 107 - سامر مصطفى، (2013): أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية  
والقانونية، المجلد 29، العدد 01
- 108 - سعد فرج حمادي، (2016): مستوى استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في صناعة الخدمات الفندقية (دراسة  
تطبيقية)، مجلة كلية التراث، جامعة النهدين، العراق، العدد 20

- 109 - سلطان زينب طعمة ، (2017): ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون، دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد52.
- 110 - سليمان عواد محمد ، (2012): اثر الروابط في السلوك التحولي لمستخدمي الهاتف النقال في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد2
- 111 - شاهين علي عبد الله ، (2010): نظم الدفع الإلكترونية ومخاطرها ووسائل الرقابة عليها - دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد 12، العدد 01
- 112 - شيت نضال بدر ، (2014): السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون، دراسة تحليلية لأداء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد06، العدد12
- 113 - صالح ماجد محمد ، احمد علي حسون،يسرى احمد جرجيس،(2010):مرتكزات نظام الايحاء الواسع ومدى توافرها في معمل الألبسة الولادية بالموصل،مجلة تكريت للعلوم الإدارية،العراق، المجلد06،العدد19
- 114 - عامر علي حمد، (2017): دور عناصر المزيج الترويجي في رضا الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي خدمات اسيا سيل للاتصالات المحمولة،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد51
- 115 - عباس محمد حسين سعيد، (2016): تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون، بحث استطلاعي في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية التراث، العدد 20
- 116 - عباس نزار حبيب ، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، (2009): مداخل ربحية الزبون -دراسة نظرية تحليلية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد06، العدد25.
- 117 - عبد الكريم عبد الرحمن علي، (2014): أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد06، العدد42.
- 118 - علي ابتهاج فارس ، (2016): تأثير إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد08، العدد04
- 119 - غانم محمد صلاح ، (2016): دور خصائص تطبيقات تكنولوجيا الهواتف الذكية في تبني عملاء الفنادق لها كوسيط للحجز، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم، مصر، المجلد 10، العدد
- 120 - فتوح سيف الدين عثمان ، الشفيق جعفر محمود، (2014): التنقيب في البيانات واتخاذ القرار، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 03
- 121 - فرحات عباس، (2014): أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية -شركة كوندور إلكترونيكس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر
- 122 - كاظم حاتم كريم ، (2014): استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية، في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد07، العدد30

- 123 - كريم صلاح الدين عواد ، عيد الشار إبراهيم دهام، (2017): تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد50
- 124 - محل سامي نياض ، أنيس احمد عبد الله، قاسم أحمد حنظل، (2007): أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون - دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد03، العدد07
- 125 - ملكي همام سمير ، هاني حامد الضمور، (2009): التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد05، العدد01.
- 126 - ميا علي ، صلاح شيخ ديب، لبنى دغمان، (2013): التوجه نحو السوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الإيزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد35، العدد8
- 127 - ميرزا سما ساهر أنطوان ، (2013): تأثير مكونات تقنية المعلومات في إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة مدراء شركة تعبئة الغاز، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد97
- 128 - نوري حيدر شاکر ، (2016): أثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الدنانير، المجلد01، العدد09
- 129 - وادي ساهرة ، زينب شلال عكار، (2012): الإيحاء الواسع ورضا الزبون، العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في دار الحكمة للطباعة والنشر، مجلة دراسات ادارية، جامعة البصرة،العراق،مجلد4، العدد 8
- 130 - يريس أحمد كاظم ، (2011): أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد7، العدد28
- 3-الملتقيات العلمية**
- 131 - الصميدعي محمود جاسم ، درمان سليمان صادق ، (2012): استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية في ظل ذكاء الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، نداء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 23-26 أبريل
- 132 - العلاق بشير عباس،(2002):التسويق عبر العلاقات المسندة للتكنولوجيا -دراسة تمهيدية - الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الواقع وأفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية، 15، 16 أكتوبر
- 133 - بولودان نجاح ، (2012): دور مستودعات البيانات في تحسين إدارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، نداء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية اقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 23-26 أبريل

- 134 - حسن الهام فخري احمد ، (2003):**التسويق بالعلاقات**،الملتقى الدولي الثاني للتسويق في الوطن العربي،الفرص والتحديات:الدوحة،قطر،6-8 أكتوبر
- 135 - طرشي محمد، تقروت محمد، (2011): **أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية**، الملتقى الدولي الخامس حول الرأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر
- 136 - كبرالي بغداد(2005):**الأنترنت وتسيير علاقة الزبون** "الملتقى الدولي الثالث لتسيير المؤسسات بعنوان المعرفة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر
- 137 - نجادات عبد السلام ، (2012): **واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، يومي 15-17 ديسمبر
- 138 - نوري منير، لجلط إبراهيم، (2011): **التحالف مع العملاء ذوي الولاء، مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر
- 4-الرسائل الجامعية**
- 139 - الزعبي حاتم عبد الرزاق مفلح، (2013): **أثر جودة العلاقة وقوتها على ولاء العملاء**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن
- 140 - أقطي جوهرة، (2014): **أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- 141 - بلقيوم صباح، (2013): **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينية، الجزائر
- 142 - بن أشنهو سيدي محمد، (2010): **دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezy: دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان
- 143 - بن حمو نجاة، (2015): **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

- 144 - حسن عثمان محمد توفيق، (2006): استخدام تقنيات إدارة مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية نموذج مقترح على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث في الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق
- 145 - حلوز وفاء، (2014): تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضی العميل، دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر
- 146 - خوجلي محمد احمد، (2015): ادارة علاقات العملاء واثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان
- 147 - علام علي يوسف، (2014): دور العوامل الداعمة للتوجه نحو السوق في تطوير الخدمة السياحية، دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا
- 148 - مير أحمد، (2016): تأثير برامج كسب الوفاء على الوفاء الزبون، دراسة ميدانية بمؤسسة فولكس فاقن للسيارات بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

### المراجع باللغة الاجنبية

#### 1- Les ouvrages :

- 149-Alard Pierre, Dirringer Daminen, (2000) : La Strategie de la relation client, Edition Dunod : Paris, France
- 150-Baker Michel .J.(2003) :**The marketing book**,5<sup>th</sup>edition,butter worth Heinemann:Oxford,UK.
- 151-Benseddik Mohamed, (2011) : **Customer Relationship Management**, Cheminer sur la voie de l'amélioration de la valeur client,Imprimerie chems : Oujda, Maroc
- 152-Brian Woolf,(1999) : **le marketing de la différence**, village Mondial : Paris,France
- 153-Buttle Francis , (2009): **Customer Relationship Management, Concepts And Technologies**, 2nd Edition, Elsevier Ltd, Oxford, Uk
- 154-Caûazzo Bernard, (2004) : **Les centre d'appels ; les nouveaux outils de la relation client**, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod : Paris,France
- 155-Descharreaux Jean Louis, Pierre Suzet Charbonnel, (2000) : **Le Modèle Client/ Savoir, Les Deux Moteurs De L'entreprise**, Dunud, Paris, France

- 156-Don Peppers, Martha Rogers, (2011) : **Managing Customer Relationships A Strategic and edition**, Wiley Inc: New Jersey, USA2**Framwork**,
- 157-Duane E,Sharp,(2003) :**Customer relationship management systems**,Handbook,Auerback publication:New York,USA
- 158-Edgar H `Schein; (2004) : **Organizational culture and leadership**, 3<sup>rd</sup> ed, Jossy Boss : San Fransisco, USA
- 159-Foss bryan ,Merlin Stone, (2002): **CRM in financial services : A Practical guide to making customer relationship management work**, Kogan Page :Milford ,USA.
- 160- France René Lefébure, Cilles Venturi, (2005) : **Gestion de la relation client**, Eyrolles : Paris ,France
- 161-Hamon Carole. Pascal lézin. Alain Toullec, (2004) : **Gestion de clientèles**, Dunod, Paris,
- 162-Julien Anne, (2004) : **Marketing direct et Relation client**, les éditions Démos : Paris, France.
- 163-Kotler Philip, Dubois Bernard, D. Manceau, K. Keller , (2009) :**Marketing Management**, 13eme edition, Pearson éducation, Paris, France
- 164-Lehu Jean-Marc, (2003): **Stratégie de fidélisation**, 2<sup>ème</sup> édition, Édition d'organisation, Paris, France
- 165-Lendrevie Jaques, Levy Julien, Lindon Denis, (2003):**Mercator, théorie et pratique du marketing**, 7<sup>ème</sup> éditin, Dalloz, Paris
- 166-M.Kalika, MLedru, H Isaac, C. Beyou, E, Josserand, (2003) : **Le E. Management quelles transformations pour l'entreprise**, Edition liaisons : Paris,France
- 167-Mukerjee Kaushik, (2009): **Customer Relationship Management: A strategic Approach to Marketing**, PHI Learning Private Limited: New delhi, India
- 168-Netter Olive ,Nigel Hill, (2000): **Satisfaction client, de la conquête à la fidélisation**, Eska éditions, Paris, France
- 170-Stone Merlin ,Alison Bond ,Bryan Foss,(2004): **Consumer insight, how to use data and market research to get closer to your customer**, Kogan Page: Milford, USA
- 171-Swift .S. Ronald, (2001):**Accelerating customer relationship: using CRM and relationship technologies** , Prentice Hall Inc :New jerrey ,USA
- 172-V.Kumar, Werner Reinartz(2012):**Customer relationship management, concept ,strategy ,and, tools** ,springer: Heidelbog, Germany
- 173-Yan Claeysen, Anthony Deydier, Yves Riquet, (2011): **Le marketing client multicanal, prospection, fidélisation et reconquête du client**, 3<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, France

## 2-Les articles

- 174-Ahmad Suffian MohdZahari, Baharom AbRahman, Abdul Kadir Othman, Wahab Samsudil, (2013) : **Investigating the relationship between customer knowledge management and knowledge sharing insurance companies in Malaysia**, Asian social science, Vol09, N°10
- 175-Berndt Adele,Herbst Frikkie,Roux Lindie,(2005) :**Implementing a customer relationship management programme in an emerging market**, Journal of global business technology, Vol01,N02
- 176-Bojei Jamil, Mini Liana Abu , (2014) : **The underlying Dimensions of relationship marketing in the Malaysian Mobile service sector**, journal of relationship marketing, Vol 13
- 177-Cater Barbara, (2007) : **Trust and commitment in Professional service Marketing Relationship in Business- to – Business Markets**, Managing Global transition, Vol 5, N 4
- 178-Crosby Lawrence A. Evans. Kenneth R. Cowles Deborah,(1990): **Relationship quality in services selling: An Interpersonal influence Perspective**, Journal of Marketing ,Vol 54, N: 3
- 179-Dae-Yul Jeong, Sung-Min Kim, Dong-Ju Yoom, (2014) : **Customer orientation and organizational performance : Mediating role of CRM**, Advanced science and technology letters, N°57, P37.
- 180-Doyle Peter, (1995): **Marketing in the new millennium**, European Journal of Marketing, Vol 29, n 13
- 181-Dwyer Robert, Schurr Paul H. Sejo Oh, (1987): **Developing Buyer- Seller Relationship**, Journal of Marketing Vol 51, N: 2
- 182-El Fadha Chokri, Mohamed Hédi Charki, (2008) :**le role des Tic dans le developement de la qualité de la relation client : Application a la relation banque-entreprise** , revue des sciences de gestion, direction et gestion, N 299
- 183-Erdil Sabri, Oya Erdil and Halit Keskin, (2011) : **The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance**, journal of global business and technology Vol01, N°1
- 184-Garrido-Moreno Aurora, Antonio Padilla-Meléndez, Ana Rosa Del Aguilar-Obra, (2010) : **Exploring the importance of knowledge management for CRM success**, International journal of social ,behavioral educational, economic, business and industrial engineering, Vol04, N°6
- 185-Genesan, S, (1994): **Determinants of long term orientation in buyer seller relationship**, Journal of Morketing, Vol 58, N2
- 186-Geyskens Inge-Jan Benedict E. Steenkanp, (2000):**Economic and social Satisfaction Measurement and Relevance to Marketing channel Relationship**, Journal of Retailing, Vol 76, N: 1

- 187-Gibbert Michael, Marius Leibold, Gilbert Probst, (2002) : **Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value**, European management journal, Vol20, N°5
- 188-Ibrahim Huda, Rababah Khalid, Mohd Haslina, (2011): **A unified definition of CRM Towards the successful adoption and implementation**, Academic Research International, Vol 1, N° 1
- 189-Injazz J. Chen and Karen Popovich, (2003): **Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology**, Business Process Management Journal, Vol 9, N° 5
- 190-Jaworski Bernard J and Ajay K.Kohli, (1993): **Market orientation: Antecedents and consequences**, journal of marketing, Vol 57, N°3
- 191-Jaworski Bernard J Ajay K.Kohli, , (1990): **Market Orientation : The Construct Research Proposition And Management Implications**, Journal Of Marketing, Vol 54, N°01
- 192-Jayanthi Ranjan, (2009): **Role of analytical crm in crm systems: importance and benefits**, journal of management and change, Vol 13, N 01
- 193-Kamrul Islam shaom, M. Rahman,H (2015): **A theoretical review of crm effects on customer satisfaction and loyalty**, central european business review, Vol4, N1, P26.
- 194-khan Shalzal,(2013): **Determinants of customer retention in hotel industry**, journal of applied economics and business,Vol1,N3
- 195-Khosravi Arash, AbRazak Che Hussin, (2016): **Customer knowledge management development stages and challenges**, Journal of theoretical and applied information technology, Vol91, N°2.
- 196-Kin Jonghyeok ,Suh Euiho,Hwang Hyunseok, (2003) :**A model for evaluating the effectiveness of CRM: using the balanced scorecard**, journal of interactive marketing ,Vol 17,N 02
- 197-Kumbirai Mirimi, jakachira Nyasha, (2014): **Conditions for customer relationship management (crm) success in Zimbabwe’s hospitality sector**, journal of business and management, vol 16, N1
- 203-Kurmar Upendra M, Prahlad Mishra, Sandip Anand, Niraj Kumar, (2015) : **Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages**, IIMB management review, N°27, P163.
- 204-Ladhari Riadh, (2005): **la satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences**, revue de l’université de Moncton, Canada ,Vol36, N°02
- 205-Makasi Africa, Fanny Saruchera, (2014): **The impact of operational customer relationship management on customer loyalty**, Mediterranean journal of social sciences: Roma, Italy, vol 5, N23

- 198-Merzie Tirger, Mehran iHormoz,Azma Feridon, (2013) : **The survey of relationship between customer orientation and customer satisfaction using CUSTOR scale in Yas Novin Parse chain stores in Golest an provinve**, Advanced in Applied science research, Vol 4, N°4, p331.
- 199-Morehead, Sam Nataraj,(2010): **Custmer relention-CRM application**, Issues in information systems, Vol 11,N°2
- 200-Morgan Robert M, Hunt. Shelby. D,(1994): **The commitment- Trust. theory of relationship Marketing** ,.Journal of Marketing, Vol 58,N3
- 201-Najme Mehdibeigi, Masoud Dehghni, Nour Mohamed Yaghoubi, (2016) : **Costomer Knowledge management and organization'seffectivess : Explaining the mediator role of organizational agility**, Procedia social behavioral sciences review, N°330
- 202Narges.Sharifi. Tehrani,Bahareh.Javadizadeh,Mohammadali.Nadi,(2015) :**The Relationship between customer knowledge management, customer relationship with organizational innovation and customer loyalty, case study : consumers and manufacturers of proteinindustry in Isfahan province**, International journal of business and management invention, Vol4, N°2
- 203-Narver John C. & Stanley F.Slater, (1990): **The effect of a market orientation on business profitability**,journal of marketing, Vol54, N°4
- 204-Olimpia C.Racela, (2014) : **Customer orientation, innovation competences and firm performance : A proposed conceptual model**, Social and behavioral sciences review , N°148
- 205-Paché Gilles, Hicham Abbad, Dominique Bonet. Fernandez, (2012) : **Peut- on désormais Parler d' engagement du distributeur dans la relation avec l' industriel** , Management international, Vol 16, N : 4
- 206-Payne Adiran. David Ballantyne. Martin Christopher, (2005): **A Stakeholder approach to relationship marketing strategy :The developpement and use of the six markets model**, European Journal of marketing, Vol 39
- 207-Pedron, C.D, Saccol, A.Z, (2009): **What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach**, Brazilian Administration Review (BAR), Vol 6, N°
- 208-Rababah khalid, Haslina Mohd and Hud Ibrahim, (2011): **Customer Relationship Management (crm) processes from theory to practice: the pre-implementation plan of crm system**, international journal of e- education, e – business, e- management and e- learning vol1, N1
- 209-Ranjit Bose,(2002) : **Customer relationship management: Key components for IT success**, Industrial management and Data systems journal, Vol102,N02
- 210-Rieny Iriana, Francis Buttle ,(2007): **Strategic, operational and analytical customer relationship management: attributes and measures**, journal of relationship marketing, vol 5 ,N4,

- 211-Rozek. J, Karlicek, M, (2014): **Customer lifetime value as the 21<sup>st</sup> century marketing strategy approach**, central European business review, Vol03, N°2
- 212-Russell s. Winer, (2001): **A framework for customer relationship management**, California management review, vol 43, N41
- 213-Samsudin Juhary Wahab Ali, (2010): **The Evolution Of Relationship Management (RM), Towards Customer Relationship Management (Crm): A Step, Towards Company Sustainability**, Information Management And Business Review, Vol1, N2
- 214-SamsudinWahab, Mohd Khalid, et all, (2012): **Influence of customer value on customer relationship management performance: Views of credit card user in Malaysia**, bossiness and management review, Vol 2, N 02
- 215-Sanuri Muktar Mohd,Abdullateef Sany Olayemi Aliyu, (2014): **The mediating**
- 216-Singh Roopa,Imran Akhtar khan, (2012): **An Approach to increase customer retention and loyalty in b2c world** ,International journal of scientific and research publication, Vol2,N°6
- 217-Smith Healter A., James Mc keen, (2005) : **Developments in practice XVIII, Customer knowledge management : Adding value for customer**, Communications of the association for information systems, Vol16
- 218-Storbacka Kaj, Tore Strandvik and Christian Gronroos, (1994): **Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of relationship Quality**, International Journal of service Industry Management, Vol 5, N:
- 219-Tamosuiniene Rima, Jasilioriene Regina, (2007): **Customer Relationship Management As Business Strategy Appliace: Theoretical And Practical Dimensions**, Journal Of Business Economics And Management, Vol8, N1
- 220-TRIF, Simona – Mihacla, (2012) : **Antecedents and consequences of relationship Quality. A case study of Bankeing sector in Romania**, Timisora Journal of Economics, Vol 5, N: 18
- 221-Van Zyl Charlen,(2003) :**Knowledge management intersects with customer relationship management for increased organization competitiveness**, South African journal of information management,Vol5,N02
- 222-Wells John D, William L.Fuerst, Joobin Chooineh,(1999): **Managing information technology for one-to-one customer interaction**, Information and management journal,Vol35
- 231-Zeithaml, V R Trust, and K.Lemon, (2001): **the customer pyramid: creating and serving profitable customers**, California management review, Vol 42, N°4

### 3- Les conferences

- 223-Arndt Dirk, Gersten Wendy, (2001): **Data management in Analytical Customer relationship management**, 12<sup>th</sup> European conference on Machine learning (ECM L'01) and 5<sup>th</sup> European

conference on Principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases , Freiburg, Germany, September 7<sup>th</sup>

224-Gebert Henning, Malte Geib, Lutz Kolbe, Gerold Riempp, (2002) : **Towards customer knowledge management : integrating customer relationship management and knowledge management concepts** , the second international conference on electronic business, , Taipei, Taiwan, December 10-13

225-M. Sadiq.Shail,(2012): **the Antecedents of relationship marketing and customer Loyalty : A conceptua IFramework to determin outcomes**, international conference on economies, Business Innovation, Iacsit Press, Sangapore,3,4 June, p 237 – http : //researchgate. net/publication/282818422: 29/ 01/2016

#### 4- Les thèses

226-Byblice Coovi , (2010) : **Management du cycle de vie du client : Proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM**, Thèse de doctorat non publier, en sciences de gestion, Faculte de sciences economiques et de gestion, universite d' Auvergne Clermont1, France, P 50

227-Pavan Vasireddy, (2016) : **Customer knowledge management in organizations developing a practice framework to achieve 360° of customer**, PHD thesis ,no published, Bolton business school, university of Bolton, UK

#### 5-المواقع الالكترونية

The 6 markets Model.Gtpp://Jim - Shamlin. Com/ Study// Books/839403. Html.p3:15/03/2015

-Adiran Payne (1993) : Relationship Marketing : the six Markets Framework, Working Paper ,Cranfield Shool of Management. London. PP 10- 11 . <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk:15/03/2015>

-Gray Paul, byun Jangbok, (2001): Customer **relationship management, centre for research on information technology and organizations**, university of California, Website, <http://exolarship.Org/uc/ item/ 76n7d23r>, P9

-Albadvi. A, (2003): **Customer relationship management (crm)**, <http://shariy.edu/-albadvi/crmses2.pdf>

-Jill Griffin, Michael W.Lowerstein,(2002): **Customer winback, how to recapture lost customer and keep them loyal**, Executive book summaries, Vol24,N°1,p2. : [www.businesstraining.com.mx/egau/docs/customer 20% winback.pdf](http://www.businesstraining.com.mx/egau/docs/customer%20winback.pdf)

-[www.alyaum.com-article-1174392](http://www.alyaum.com-article-1174392)

-[http://en.wikipedia.org/wiki/customer retention](http://en.wikipedia.org/wiki/customer_retention)

-Ruth Stevens, **btob cutomer retention :Seven Strategies for keeping your customer**,p2,[www.ruthstevens.com/wp-content/uploads/b2b/cust retentionpdf](http://www.ruthstevens.com/wp-content/uploads/b2b/cust%20retention.pdf)

- Beatrix Gruber ,**Why Customer Retention** :[www.scbis.eu/images/xhy CR.pdf](http://www.scbis.eu/images/xhy CR.pdf)
- [www.elibrary.mediu.edu.my//books/mal03650.pdf](http://www.elibrary.mediu.edu.my//books/mal03650.pdf):
- Singh,Abhilash Krishman, Shoeb Ali Syed, (2009): **Customer relationship management @ HP.**: <http://Fr.scribd.com/doc/25382259/customer-relationship-management-HP>  
-<http://www.hitpage.com/doc/5942160774144/>
- درمان سليمان صادق،(2008):**الجودة والتميز في ادارة علاقات الزبون (CRM)**، ص 9 :  
-[www.makktaba.com/2012/09/book.customer-data base .rtme](http://www.makktaba.com/2012/09/book.customer-data-base.rtme) : (2012): **قاعدة بيانات العملاء**
- Group Gartner, (2003): **CRM data strategies :theoretical role of quality customer information**,  
[//www.gartner.com/5.about/news/crm-sample.pdf](http://www.gartner.com/5.about/news/crm-sample.pdf):http :P1
- Customer relationship management.**:[www.one business .ca/site/default/files/Medi-booklet-customer -relationship-Management -accessible-E.pdf](http://www.onebusiness.ca/site/default/files/Medi-booklet-customer-relationship-Management-accessible-E.pdf)
- 250-عبد العزيز علي مرزوق، (2012): **محددات الثقافة التسويقية وانعكاساتها على رضا العملاء**، دراسة تطبيقية على بنوك  
:[www.kfs.edu/eg/staff-site/view-pub.aspx?pub=47488staff](http://www.kfs.edu/eg/staff-site/view-pub.aspx?pub=47488staff) القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية:
- Thompson Bob, (2004) : What is CRM, [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)
- FritzgeraldJanine, (2007) : **05 benefits of call center to your business**,  
<http://ezinearticles.com/expert/janine-fritzegerald/112371>
- Gestion de la relation clients, enjeux, panoramas et perspectives,  
<http://www.ictal.com/analyses/200110302.pdf>
- أنظمة إدارة علاقات العملاء: الحل المنهجي الشامل لتوفير تكامل بين العمليات التسويقية، وكل ما يتعلق بالزبائن، جريدة الشرق الأوسط، لندن، العدد 8549، 2002/04/25 :  
[archive-aawsat.com/details.asp?article=99966&issueno=8549](http://archive-aawsat.com/details.asp?article=99966&issueno=8549)
- أكريم العديني، ( 2013 ) : **لهذه الأسباب تعتبر التسويق عبر الموبايل أحد أهم قنوات التسويق الرقمي**  
<http://www.arageek.com/2013/11/17>
- عبد الرحمان قدرى، (2014): **استراتيجيات التسويق عبر الهواتف المحمولة**  
<http://www.arageek.com/2014/06/24/marketing-strategies-smartphones-mobile>:24/02/2016
- Rollins, Minna &Halinen Aino, (2016) : **Customer knowledge management competence : towards a theoretical framework**, [www.bestaline.com/KM/customerKMcompetence.pdf](http://www.bestaline.com/KM/customerKMcompetence.pdf)  
[www.researchgate.net/publication/309677146](http://www.researchgate.net/publication/309677146):27/10/2016
- Earl Naumann, (2004): [http. www.naumann.com](http://www.naumann.com)
- La satisfaction, [www.soft.computing.com](http://www.soft.computing.com)  
[www.prodimarques.com/revue](http://www.prodimarques.com/revue)
- des marques/54/danon et vous <http://fr.shideshare.net/yahfid001/outils-de-fidelisation>



الملاحق

## الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول

العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة على فعالية إدارة علاقة الزبون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نتوجه إليكم سيدي وسيدتي بالشكر والتقدير، راجية منكم حسن التعاون لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة اهم العوامل والمحددات المؤثرة على فعالية إدارة علاقة الزبون في الينوك الجزائرية، والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق وإستراتيجية جامعة باجي مختار عنابة لذا نرجو منكم قراءة وملا هذه الاستمارة. مع العلم انه سيتم التعامل مع المعلومات التي تقدمونها بكل سرية، ولا تستعمل إلا لأغراض العلمية بحتة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم لما منحنموه من وقت وجهد

الباحثة: جديد صبرينة

أولاً: بيانات عامة

الجنس:  ذكر  أنثى

السن: من 25 إلى 35  من 36 إلى 45  من 46 إلى 55  من 56 فما فوق

المؤهل العلمي: دون البكالوريا  تقني سامي  ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه

المنصب: مدير  رئيس مصلحة  موظف المكتب الأمامي  موظف المكتب الخلفي

سنوات الاقدمية: اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  من 11 إلى 15  اكبر من 15 سنة

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة فيما يخص فقرات المحور الثاني والثالث .

علما أن اختيار محايد اقصد به انك ( لا موافق، ولا غير موافق)

المحور الثاني:العوامل المؤثرة على فعالية إدارة علاقة الزبون:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-ترتكز إستراتيجية البنك على معرفة احتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها					
2-الوفاء باحتياجات الزبائن من أولويات البنك					
3-لدى البنك توجه واضح نحو تقديم الأفضل للزبون					
4-يركز البنك جيدا أن رضا الزبائن أمر مهم للغاية					
5-يهتم البنك بمقترحات الزبائن لأنها تساعد على أداء العمل بشكل جيد					
6-يسعى البنك لبناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن المهمين					
7- البنك على تواصل دائم مع الزبائن المهمين					
8- يعمل البنك على تقوية الثقة مع الزبائن المهمين					
9- يسعى البنك لان يكون ملتزم تجاه زبائنه وفي جميع					

					وعوده
					10- يسعى البنك لتعزيز التفاعل المشترك مع زبائنه المهمين
					11- يثبده البنك على أهمية الحفاظ على الزبائن خاصة الأكثر ربحية منهم
					12- تشجع الإدارة العليا في البنك كل الأفكار التي تدعم وتقوي العلاقة مع الزبون
					13- تأخذ العناية بالزبون في البنك أهمية أكبر من التكاليف وتحقيق الربح
					14- يهلك البنك الكفاءات اللازمة لتحقيق النجاح في توطيد علاقة مع الزبون ويضعها في مكانها المناسب
					15- هناك برامج تدريب في البنك مصممة لتطوير مهارات جذب وتقوية العلاقة مع الزبون
					16- يقاس أداء العامل في البنك ويكافأ بناء على مجهوداته لتلبية حاجات الزبون وخدمته بطريقة جيدة
					17- تصميم الهيكل التنظيمي في البنك يسمح للعمال بتقديم أحسن خدمة للزبائن
					18- يقوم البنك بجمع المعلومات عن الزبائن بشكل مستمر
					19- يعتمد البنك على مصادر متنوعة لجمع المعلومات عن الزبائن مثل الاتصال الشخصي،الانترنت،الهاتف،قواعد البيانات الوطنية...الخ
					20- يقوم البنك بتحديث المعلومات التي تم جمعها عن الزبائن بصفة دورية
					21- يتم مشاركة وتقاسم المعلومات عن الزبائن بين مختلف العمال
					22- يستخدم البنك معلومات الزبائن لتطوير الخدمات المقدمة لهم
					23- يستخدم البنك معلومات الزبائن لمعرفة أكثرهم أهمية

					24- يستخدم البنك معلومات الزبائن لتحديد القنوات المناسبة للوصول اليهم
					25- يمتلك البنك المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة زبائنه والتواصل معهم
					26- يهتم البنك باختيار أفضل التقنيات المتوفرة في السوق
					27- يعتمد البنك على شبكات الاتصال (الانترنت والانترنت) لانجاز الأعمال وخدمة الزبائن
					28- يوفر البنك على البرمجيات الخاصة بمعالجة بيانات الزبائن وتبادلها
					29- يوفر البنك على قاعدة بيانات خاصة بالزبائن
					30- يعتمد البنك على قاعدة البيانات لتجزئة الزبائن وتمييزهم
					31- يمتلك موظفو البنك مهارات جيدة لاستخدام التقنيات الحديثة

### المحور الثالث: مؤشرات فعالية إدارة علاقة الزبون

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32- تتناسب أسعار خدمات البنك مع المنافع التي يحصل عليها زبائنه					
33- يتميز مقدمي الخدمة في البنك باللباقة وحسن المعاملة					
34- يهلك البنك العديد من الفروع لخدمة زبائنه وليكون قريب منهم					
35- لدى البنك مكانة جيدة في ذهن زبائنه					
36- عروض البنك متكاملة وتحقق قيمة مضافة يثق فيها الزبون					

					37- يقدم البنك مستوى خدمات يتوافق مع توقعات الزبائن
					38- يعمل البنك على الاستجابة سريعة لشكاوي الزبائن
					39- هناك انخفاض في نسبة شكاوي الزبائن
					40- هناك انخفاض في نسبة فقدان وتسرب الزبائن خاصة المهمين
					41- يعتبر مستوى الرضا العام للزبائن على جودة الخدمات المقدمة لهم جيدا
					42- هناك استمرارية كبيرة للزبائن في علاقاتهم التجارية مع البنك
					43- كثيرا ما يحصل البنك على ترويج مجاني لخدماتهم من طرف زبائنهم
					44- كثيرا ما يحصل البنك على زبائن جدد نتيجة لتوصية من الزبائن الحاليين
					45- يقبل زبائن البنك على الخدمات التي يقدمها دون الاهتمام كثيرا بالسعر
					46- يملك البنك نسبة احتفاظ بالزبون عالية مقارنة بالمنافسين

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الجامعة التي ينتمي إليها	الرتبة	الأستاذ
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	بوقلقول الهادي
جامعة مساعدية الشريف سوق أهراس	أستاذ محاضر	بن خديجة منصف
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر	بلخضر مسعودة
جامعة الكوفة العراق	أستاذ مساعد	هاشم فوزي دباس العبادي

## الملحق رقم (03)

### اختبار القيم المفقودة

العبرة	عدد البيانات	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	العبرة	عدد البيانات	القيمة الدنيا	القيمة القصوى
CUS1	304	1.00	5.00	KNO7	304	1.00	5.00
CUS2	304	1.00	5.00	TIC1	304	1.00	5.00
CUS3	304	1.00	5.00	TIC2	304	1.00	5.00
CUS4	304	1.00	5.00	TIC3	304	1.00	5.00
CUS5	304	1.00	5.00	TIC4	304	1.00	5.00
REL1	304	1.00	5.00	TIC5	304	1.00	5.00
REL2	304	1.00	5.00	TIC6	304	1.00	5.00
REL3	304	1.00	5.00	TIC7	304	1.00	5.00
REL4	304	1.00	5.00	VAL1	304	1.00	5.00
REL5	304	1.00	5.00	VAL2	304	1.00	5.00
ENG1	304	1.00	5.00	VAL3	304	1.00	5.00
ENG2	304	1.00	5.00	VAL4	304	1.00	5.00
ENG3	304	1.00	5.00	VAL5	304	1.00	5.00
ENG4	304	1.00	5.00	SAT1	304	1.00	5.00
ENG5	304	1.00	5.00	SAT2	304	1.00	5.00
ENG6	304	1.00	5.00	SAT3	304	1.00	5.00
ENG7	304	1.00	5.00	SAT4	304	1.00	5.00
KNO1	304	1.00	5.00	SAT5	304	1.00	5.00
KNO2	304	1.00	5.00	LOY1	304	1.00	5.00
KNO3	304	1.00	5.00	LOY2	223	1.00	5.00
KNO4	304	1.00	5.00	LOY3	223	1.00	5.00
KNO5	304	1.00	5.00	LOY4	223	1.00	5.00
KNO6	304	1.00	5.00	LOY5	223	1.00	5.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الملحق رقم (04)

### معاملات الالتواء والتفرطح

	حجم العينة	الالتواء		التفرطح	
		القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري
CUS1	298	1,188	,140	,116	,279
CUS2	298	,327	,140	,108	,279
CUS3	298	,459	,140	,958	,279
CUS4	298	,712	,140	,339	,279
CUS5	298	-,816	,140	,143	,279
REL1	298	,597	,140	,514	,279
REL2	298	,391	,140	,485	,279
REL3	298	-,701	,140	-,075	,279
REL4	298	,496	,140	,818	,279
REL5	298	,166	,140	,982	,279
ENG1	298	,435	,140	,698	,279
ENG2	298	,087	,140	,760	,279
ENG3	298	-,465	,140	-,249	,279
ENG4	298	-,736	,140	,130	,279
ENG5	298	-,839	,140	,042	,279
ENG6	298	-,239	,140	-,748	,279
ENG7	298	-,537	,140	-,597	,279
KNO1	298	-,414	,140	-,572	,279
KNO2	298	-,517	,140	-,481	,279
KNO3	298	-,181	,140	-,842	,279
KNO4	298	-,224	,140	-,914	,279
KNO5	298	-,165	,140	-,957	,279
KNO6	298	-,172	,140	-,954	,279
KNO7	298	-,294	,140	-,870	,279
TIC1	298	-,836	,140	,240	,279
TIC2	298	-,659	,140	-,252	,279
TIC3	298	-,543	,140	-,581	,279
TIC4	298	-,480	,140	-,530	,279
TIC5	298	-,494	,140	-,360	,279
TIC6	298	-,691	,140	,003	,279
TIC7	298	-,605	,140	-,492	,279
VAL1	298	,201	,140	,221	,279
VAL2	298	-,921	,140	,784	,279
VAL3	298	-,885	,140	,355	,279
VAL4	298	-,798	,140	,918	,279
VAL5	298	-,679	,140	,309	,279

SAT1	298	-,635	,140	-,023	,279
SAT2	298	-,933	,140	,277	,279
SAT3	298	-,438	,140	-,021	,279
SAT4	298	-,504	,140	-,429	,279
SAT5	298	-,629	,140	,235	,279
LOY1	298	,052	,140	,790	,279
LOY2	298	-,691	,140	,487	,279
LOY3	298	-,718	,140	,887	,279
LOY4	298	-,772	,140	,950	,279
LOY5	298	-,586	,140	-,064	,279
N valide (liste)	298				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات

