

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -



# مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال التسويق

بعنوان:

أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المؤسسات  
-دراسة حالة شركة نפטال فرع ولاية معسكر-

إعداد الطالب: منصور زين العابدين

المناقشة بتاريخ: 26 / 09 / 2021

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. خالد مصطفى
مشرفة	أستاذة محاضرة أ	د. زناسني سمية
ممتحن	أستاذ محاضر أ	د. همش عمر

السنة الجامعية: 2020/2021

## الشكر والتقدير

### قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل، ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمة.

أتقدم بشكري الخاص إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة "زناسني سمية" على متابعتها لي وتوجيهاتها الصائبة وصبرها على كثرة أسئلتني وتقديمها النصح لإتمام هذه المذكرة راجيا من المولى عز وجل أن ينير دربها ويبارك في عمرها وصحتها إن شاء الله. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال الذين كان لهم الفضل الكبير في ونجاحي.

دون أن أنسى أن اشكر أعضاء اللجنة المناقشة على منحهم لي شرف مناقشة هذه المذكرة وإبداء ملاحظاتهم القيمة وكل الطاقم الإداري بالمدرسة. كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية التي ساهمت في هذا العمل.

وفي الأخير اشكر كل من ساهم من قريب وبعيد في إتمام هذا العمل وأعانتني بجهده

والله ولي التوفيق

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من اقترنت طاعتها بعبادة الرحمان إلى الوالدين  
الكريمين اطال الله في عمرهما.

إلى جميع أفراد عائلتي الصغيرة و الكبيرة و أخص بالذكر أخوتي الذين ساعدوني في  
تحمل مصاعب و مشقت الدراسة كما أهدي هذا العمل إلى كل أحبائي و أقاربي و  
أصدقائي و زملائي في الدراسة وإلى كل من ساندني

# خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة العلاقات مع الزبون

مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: مفهوم معرفة الزبون، أنواعها وأبعادها

المطلب الثاني: مفهوم، خصائص ومكونات إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثالث: نشأة إدارة علاقات الزبائن

المبحث الثاني: أهمية، أبعاد وأدوات نظام إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: أهمية و أبعاد نظام إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: أدوات نظام إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثالث: الأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبون

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أهمية نظام ادارة علاقات الزبون في تحقيق فعالية أداء المؤسسات الخدمية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الخدمي و مؤشرات قياسه

المطلب الأول: مفهوم الأداء الخدمي و محدداته

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الخدمي و أهميته

المطلب الثالث: مؤشرات و معايير قياس الأداء

المبحث الثاني: تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على فعالية الأداء الخدمي

المطلب الأول: عوامل نجاح عمل نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق و زيادة فعالية المؤسسة

المطلب الثاني: دور نظام ادارة علاقات الزبون في تحقيق رضا العميل و خلق القيمة في المؤسسة

المطلب الثالث: تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على فعالية أداء المؤسسات الخدمية

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دور نظام ادارة علاقات الزبون في تفعيل أداء المؤسسات - دراسة حالة مؤسسة نفضال

### مقدمة الفصل

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفضال، نشأتها وأهدافها

المطلب الأول: نشأة و تطور المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

المبحث الثاني: دور نظام ادارة علاقات الزبون في تفعيل أداء المؤسسات - دراسة ميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج

### خلاصة الفصل

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
81	الدخل الفردي للعمال	02
82	الفئة العمرية للمؤسسة	03
83	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
84	درجة أهمية بنود الاستثمار	05
84	بناء العلاقة مع العمال	06
86	رضا الزبون	07
88	الاحتفاظ بالزبون	08
90	الأداء الخدمي في المؤسسة	09
92	نتائج اختبار الفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة	10
93	الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة لإدارة علاقاتها مع زبائنها	11
94	تأثير إستراتيجيات المؤسسة بسلوك الزبائن	12
96	استخدام بطاقة الأداء المتوازن	13
97	تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة	14
99	تحليل KHI-DEUX للفرضية الأولى	15

100	تحليل sig و ddl	16
101	تحليل KHI-DEUX للفرضية الثانية	17
101	تحليل sig و ddl للفرضية الثانية	18
103	تحليل KHI-DEUX للفرضية الثالثة	19
103	تحليل sig و ddl للفرضية الثالثة	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	مكونات إدارة علاقات الزبائن	01
29	أبعاد إدارة علاقات الزبائن	02
48	محددات الأداء	03
70	هيكل تنظيمي لشركة نפטال -معسكر-	10
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
81	الدخل الفردي للعمال	12
82	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
83	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	14
93	الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لإدارة علاقتها مع الزبائن	15
95	كيفية تتأثر الاستراتيجيات بسلوك الزبون	16
96	استخدام بطاقة الأداء المتوازن	17
98	تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على مؤسسة نפטال	18

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	الاستبيان	01
	نتائج التحليل الاحصائي SPSS	02

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

يتميز عالم اليوم بانتشار التكنولوجيا ووسائل الاتصال المختلفة ومجالات استخدامها في جميع مجالات الحياة، وبسبب العولمة أصبح من الصعب على أي مؤسسة اللحاق بتقدم العالم والقدرة على المنافسة ومواكبة هذه العولمة وتداعياتها دون وجود نظام تقني متطور وعالي الجودة. من أجل ذلك تعد برامج خاصة والتي تتمثل وظيفتها داخل المؤسسة في العمل على تطوير عمليات الإنتاج والتسويق. في حين أن هذا التحول في فلسفة التسويق (التحول من نظام تسويق الصفقات إلى نظام علاقات العملاء) قد ساعد المؤسسات على مواجهة العديد من التحديات، واستغلال فرص التسويق، واكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أن نجاح العديد من الخدمات يعتمد على خلق وإدامة العلاقات المستندة على الزبون، العلاقات أو التفاعل مع العملاء الذي يؤدي إلى رضاهم، وخاصة أولئك الذين يستخدمون الخدمة بشكل متكرر طوال الوقت، وهنا يجب على مقدم الخدمة اتخاذ خطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق التزام العملاء، وتحقيق رضا العملاء الجيد. بحيث أنهم يتميزون بالولاء الشديد لمقدم الخدمة ولا يريدون أن يتحولوا إلى منافسين.

حيث بدأت المؤسسات الآن تدرك أنه من السهل البيع للزبائن الحاليين وهم يحققوا ربحاً أكبر للبائع. ويتفق مديرو التسويق مع هذا الرأي، وكثير منهم ينتبه ويخصص الكثير من الموارد لجذب عملاء جدد، ويُنظر إلى العملاء الحاليين على أنهم أمراً مضموناً وليس حتى يحدث تدهور في نوعية الخدمة. ونحن لا نريد بذلك القول إن الزبائن الجدد ليس لهم أهمية حيث أن لهم في الواقع أهمية حيوية لمستقبل معظم المؤسسات الخدمية ولكن هناك حاجة إلى تحقيق توازن ما بين الجهود الموجهة نحو الزبائن الحاليين والزبائن الجدد وهذا ما ينطوي تحت فلسفة إدارة علاقة الزبون.

لا نقصد بهذا أن نقول أن الزبائن الجدد ليسوا مهمين، لأنهم في الواقع مهمون بشكل حيوي لمستقبل

معظم المؤسسات الخدمية، ولكن هناك حاجة لإيجاد توازن بين الجهود الموجهة للعملاء الحاليين والعملاء الجدد وهذا ما تدخله فلسفة إدارة علاقات العملاء.

### ❖ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ان انتشار المؤسسة الخدمية وتعدد الخدمات، جعل الزبون أكثر دقة في اختياراته وأكثر معرفة من ذي قبل بالخدمات وخصائصها، وأصبح أمام الزبون العديد من الاختيارات التي تحقق له المنافع التي يحتاجها، الا أن كثرة المنافسة في بعض الأحيان تطرح أمام الزبون العديد من البدائل التي تجعل من الصعب تحديد القيم التي يريدها، مما جعل من الصعب على المؤسسة تحقيق رضا الزبون ناهيك عن الاحتفاظ بهم، خاصة لدى المؤسسات الخدمية، لأن هناك تحديات كبيرة للقائمين في هذا القطاع لتقديم خدمات مصممة خصيصا لاحتياجات العميل والحفاظ على العملاء لأطول فترة ممكنة، وكذلك أداء المؤسسة. كل هذه التحولات وغيرها أجبرت المؤسسة على اتخاذ أحدث الاستراتيجيات التي تركز على الزبون، والاستفادة من التكنولوجيا لزيادة ورفع الأداء في المؤسسات ومن هنا جاءت اشكالية بحثنا على الشكل التالي:

ما أثر نظام ادارة علاقة الزبون على فعالية أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة نفضال؟

وينبثق عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

هل هناك أثر لاكتساب الزبائن على أداء المؤسسة؟

هل تعزيز العلاقة مع العملاء له تأثير على أداء المؤسسة؟

هل ولاء الزبائن له تأثير على أداء المنظمة؟

❖ فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

H0 : لا يوجد أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة

H1 : هناك أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة

الفرضية الثانية:

H0 : لا يوجد أثر لتعزيز العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة

H1 : يوجد أثر لتعزيز العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة

الفرضية الثالثة:

H0 : لا يوجد أثر لولاء الزبائن على أداء المؤسسة

H1 : يوجد أثر لولاء الزبائن على أداء المؤسسة

❖ مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ومبررات لاختيار هذا الموضوع من أهمها:

- الوعي بالحاجة إلى استخدام إدارة علاقات العملاء داخل المؤسسات؛
- المنافسة الاقتصادية الكبيرة بين المؤسسات مما يفرض الحاجة إلى تطوير وتحسين العلاقة مع الزبون؛
- الاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالتسويق لفائدة الطلاب وتخصصه.

❖ أهمية البحث

- الاهتمام بإدارة العلاقة مع العملاء على مستوى المؤسسة كعنصر فعال سيزيد من الكفاءة ويحسن مبيعات المنظمة مما ينعكس بالإيجاب في مكانة المؤسسة؛

- إظهار الدور الفعال لإدارة العلاقة مع العميل في توثيق العلاقة بين العميل والمؤسسة؛
- يمكن اعتبار هذا البحث كنقطة انطلاق للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال لأهمية هذا البحث بالنسبة للطرفين المؤسسة والزبون.

#### ❖ أهداف البحث

- يهدف تطبيق إدارة علاقات الزبائن إلى الاقتراب من الزبون وجعله يشعر بقيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسين، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية تهدف إلى كسب رضا العملاء وولائهم مما يساهم في نجاح واستدامة المؤسسة.
- وبذلك جاءت الدراسة لتقييم أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسات في زيادة قيمة العملاء بأبعادها المختلفة.

#### ❖ منهجية البحث

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مشكلة البحث والإحاطة بها حيث تم الرجوع إلى المصادر الثانوية من كتب باللغة العربية والأجنبية ودراسات سابقة، في الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته ، أما في الجانب التطبيقي فاستعنا بمنهج دراسة الحالة حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان بهدف التعرف على تقييم إدارة علاقة الزبائن المطبقة في مؤسسة نفضال من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة نفضال بولاية معسكر، ودرجة تطبيقهم لها، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### ❖ حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالأمور التالية:

- الحدود المكانية: وكالة نفضال لولاية معسكر

- الحديد العلمية: استنادا الى النتائج التي بينتها الدراسات السابقة اعتمدنا على بعض الأنشطة الخاصة بإدارة علاقة الزبائن وأثرها على قيمة الزبون المتمثلة في الرضا و الولاء.

#### ❖ الدراسات السابقة

- دراسة بن اشنهو سيدي محمد (2010) بعنوان: من خلال دراسة المكونات التي تؤثر على ولاء العملاء للعلامة التجارية دجيزي - دراسة تجريبية باستخدام نموذج المتوسطات الهيكلية - وراء هذا البحث ، حاول الاستكشاف من خلال تحليل سلوك وسلوك العميل الجزائري ، ومعالجة المكونات التي تساهم بشكل كبير في تشكيل ولائهم. السلوكيات والخصائص الفردية التي تسمح لمدير التسويق بالاحتفاظ بالمستهلكين. هو تأثير الجودة المتصورة على الخدمات ، والذي بدوره يؤثر على القيمة المتصورة ، وبالتالي يؤثر على رضا وولاء المستهلكين في الأخير ، وكما هو متوقع ، وجد أن هناك علاقات بين متغيراتها ومكوناتها. الإنجاز على سلوك مستخدمي العميل ، وأوصى الباحث بضرورة اختيار العينة المناسبة لتتلاءم مع هذه الدراسات: أوصى إدارياً بأن تحسن المؤسسة العلاقة من حيث الجودة والسعر ، وتحافظ على سمعتها وتوفر التغطية في كل مكان.

- دراسة كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي (2012) تحت عنوان: "أثر العلاقات التسويقية مع عملاء الائتمان في البنوك على مستوى رضاهم ، وتمحورت مشكلتها حول تحديد تأثير كل بُعد من أبعاد العلاقات التسويقية مع العملاء ، أي الثقة والالتزام والتواصل وقيمة العلاقة مع البنك على درجة رضا العملاء ، وكذلك تحديد العلاقة بين التركيبة السكانية لعناصر العينة والتسويق بالعلاقة ، واستنتج أن هناك علاقات معنوية للفرضية الأولى ، وأنه لا توجد علاقة بين درجة وتوافر علاقة المتغيرات التسويقية ونوع العملاء وكذلك بين مدة العلاقات مع البنك ، كما أوصت الباحثة بضرورة توخي الحذر والحفاظ على استمرارية العلاقات طويلة الأمد ، وبناء الثقة والدخول في علاقة مع العملاء والسعي وراء

التواصل الفعال معهم، وكذلك الاهتمام بالقيمة التي حصل عليها العميل في علاقته بالبنك بالإضافة إلى النتائج الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية وخدمات التسعير، وإجراء الدراسات في هذه المجالات، سواء كانوا ترتبط بالتسويق الإلكتروني والولاء ورضا العملاء في الأنشطة الأخرى.

- **دراسة السعدني نرمين أحمد عبد المنعم (2012) تحت عنوان: " أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية "** كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير تطبيق إدارة علاقات العملاء على الأداء غير المالي للبنوك التجارية من وجهة نظر العملاء والمتمثل في ولائهم وأدائهم المالي من وجهة نظر البنوك المدروسة باحتساب المؤشرات المالية وتحديد الأثر المباشر وغير المباشر لمتغير إدارة العلاقة مع العملاء على أدائهم، ووجد أن هناك التأثيرات الهامة والإيجابية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في جودة العلاقة ونوعية العلاقة على الأداء المالي وغير المالي، أي ولاء هذه البنوك، وأوصى الباحث بإجراء مزيد من البحث حول التأثير على المنظمات غير المصرفية، وإجراء البحوث لها.

- **دراسة علي ناجح علي منصور (2012) بعنوان: نموذج مقترح لتأثير مشاركة العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل.** تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة ومشاركة العملاء وقيمة العميل والعلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومشاركة العملاء وقيمة العملاء. قيمة العميل، وكذلك العلاقة بين تفاعل العميل وقيمة العميل، والكشف عن أهم المعوقات التي تحد من عمل مؤسسات الاتصالات لتطبيق CRM، وخلص الباحث إلى أنه لا توجد علاقة قوية بين إدارة المعرفة والعميل. المشاركة وقيمة السعر المرتفعة، ونفس الحالة بالنسبة للعلاقة بين CRM ومشاركة العملاء وقيمة العميل، بالإضافة إلى الرفض الجزئي هناك علاقة بين إدارة المعرفة وقيمة العميل، وقد تم قبول الافتراض بأن مشاركة العميل هي وسيط التأثير في العلاقة بين

إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العملاء ، وفشلت فودافون واتصالات مصر في تحقيق الهدف المتمثل في استخدام إدارة علاقات العملاء وإدارة المعرفة ، حيث قدمت عددًا من الإجراءات المقترحة والبرامج التطبيقية التي يمكن أن تساعد الباحثين والممارسين التسويقيين على مواصلة الدراسة.

- **دراسة لما يسام الغصين (2014)** وحاولت الإجابة على السؤال: ما هو دور برامج إدارة علاقات العملاء في خلق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية على الانصهار لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات) وقد عالج هذا الباحث البرامج من منظور المتغيرات التكنولوجية التي تدير علاقة العملاء المتمثلة في مراكز الاتصال والدعم الفني والبيانات التعدين والتحليل والخدمات عبر الشبكة وأثرها على الميزة التنافسية وخلصت إلى أن هناك موافقة من أعضاء العينة بنسبة 74.35% على مساهمة هذه المتغيرات في خلق ميزة تنافسية، ومجموعة من تم تقديم اقتراحات للمنشأة من بينها التطور المستمر للعمل وكفاءة مراكز الاتصال ، وزيادة عدد الموظفين العاملين فيها ، والعمل على تحديث وتحليل البيانات ، والمبيعات وخفض التكاليف.

#### ❖ تقسيمات البحث

في هذا الإطار يتم إجراء صياغة مشكلة الدراسة في اتجاهين، الاتجاه الأول فكري والاتجاه الثاني تطبيقي، تتوالى من أجل ذلك ثلاث فصول تتعلق بمتغيرات الدراسة حيث تناولنا ما يلي. في الفصل الأول، تم التطرق إلى معرفة الزبون، مفاهيم عامة حول الزبون، وكذا أنواع معرفة الزبون وشروطها، لتطرق بعدها إلى الأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبون؛ أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى مفاهيم عامة حول إدارة علاقة الزبون، وأنشطتها وأبعادها المتبعة. كما خصص الفصل الثالث للتعرف على أثر تطبيق إدارة علاقة الزبون في مؤسسة نفضال على أدائها، بدءًا بتقديم عام المؤسسة نفضال، وأهدافها الدراسة الميدانية التي يتم فيها تحليل وتفسير النتائج وأخيرًا الخاتمة العامة والنتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

## الإطار النظري حول معرفة الزبون

## تمهيد

تطور دراسة الرحلة التسويقية ، والتي بدأت من ظهور اللبنة الأولى لعملية البيع والشراء ، ونمت لتصل إلى ما هي عليه الآن، بحيث بناءً على ما قاله المسوقون أنها مرت بالكثير منذ نشأتها والتي كانت سبب تطور مفهومه، حيث مر بالعديد من المراحل والتطورات ، ركزت بدايتها على التسويق الاستهلاكي ، ثم التسويق الصناعي والاجتماعي ، ثم انتقل بعد ذلك إلى التسويق في المؤسسات غير الربحية ، مما نتج عنه ظهور وتركيز التسويق الخدمي في ثمانينيات القرن الماضي، وأخيراً وليس آخراً ، التسويق عبر العلاقات أو ما يسميه البعض التسويق من خلال علاقتك بزيائنك، لذلك ، يمكن ملاحظة أن هذه التغييرات والتطورات والتحويلات في مفاهيم التسويق قد ساعدت المنظمات بشكل كبير على التعامل مع العديد من التحديات التي تعرضت لها أو قد تتعرض لها في المستقبل ، وذلك من خلال استغلال معظم الفرص التسويقية. التي تساعد على تحقيق واكتساب ميزة تنافسية لهم، لذلك يجب أن تحرص المؤسسات على بناء علاقات حميمة جيدة مع عملائها، بحيث تتميز هذه العلاقات بأنها طويلة الأمد، مع الحرص على صيانتها ، لأنهم شركاء في قرارات المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك ، تتطور معظم العلاقات من خلال مجموعة من المراحل ، بدءاً من تجربة العملاء لنماذج المنتجات المختلفة ، وغالبًا ما ينتقل العملاء بين العديد من المؤسسات، ومن هنا تأتي أهمية ممارسة وتطبيق التسويق من قبل المنظمة من خلال العلاقة مع العميل ، من أجل إقامة علاقات طويلة الأمد معه، وذلك لأن العلاقات طويلة الأمد مع العميل توفر ميزة تنافسية ، بالإضافة إلى حقيقة أن الاحتفاظ بالعملاء يزيد من ربحية المنظمة ويساعد في الحصول على عملاء جدد ، وعملية التسويق من خلال العلاقة مع العميل تتمتع بأهمية كبرى.

حيث سنتطرق خلال هذا الفصل إلى معرفة الزبون، ومفاهيم عامة حول إدارة العلاقة مع الزبون كما سنذكر أهميتها وأبعادها وخصائصها.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: مفهوم معرفة الزبون، أنواعها وأبعادها

### 1- مفهوم معرفة الزبون *Connaissance client*

قدم الباحث دورمان سليمان صادق تعريفاً لمعرفة العملاء على أنها فهم عملاء المؤسسة وفهم احتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، وهو أمر مهم جداً إذا كانت المؤسسة تريد بناء علاقات حقيقية معهم من خلال تقديم مزيجها التسويقي<sup>1</sup>.

ينتمشى هذا المفهوم مع مفهوم إدارة علاقات العملاء، حيث أن الأخير مستوحى منه إلى حد كبير ويعتبر ضرورياً لإنشاء علاقات مع العملاء والحفاظ عليها.

يمكن تعريف معرفة العميل على أنها سجل يتم فيه تسجيل تفاعلات العميل والسلع والخدمات التي يفضلها وخياراته الشخصية من حيث اللغة وأسلوب الاتصال، والذي يتم من خلاله تحديد قيمة العميل للمؤسسة<sup>2</sup>.

من خلال التعريفات السابقة ، يمكننا القول أن معرفة العميل تتمثل في المتابعة التاريخية لجميع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعميل، من أجل تكوين صورة لسلوكه الشرائي ومعرفة احتياجاته ورغباته ، أو من أجل الحصول على ميزة تنافسية تتمثل في كون المؤسسة أول من يقدم منتجاً يستجيب لاحتياجات العملاء الجديدة في السوق. و كمثل على المعلومات التي تجمعها المؤسسة لمعرفة العميل ، تراقب بعض المؤسسات جميع علاقاتها مع العملاء عبر الإنترنت ، وعبر تسجيل: اسم الزبون، عنوانه، تاريخ مولده، نوعية مشترياته، تواريخ الشراء، مناسبات الشراء، كميات المشتريات، التخفيضات الممنوحة

---

<sup>1</sup>دورمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط 1، كنوز المعرفة، 2012، ص 233.

<sup>2</sup>علي حسين الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، 2008، ص 150.

له ... الخ. حيث يتم استخدام هذه المعلومات لتحليل سلوك كل عميل وتصميم المزيج التسويقي الخاص به من خلال استخدام برامج المعلومات لإدارة معرفة العملاء.

## 2- أبعاد معرفة الزبون

حدد باكر (Baker) أبعاد معرفة الزبون كما يلي<sup>1</sup>:

- **المحتوى:** إنه تعبير عن هذا الاختيار وتمييز واضح للخصائص المعرفية المرتبطة باستراتيجية التسويق، والتي تقوم على تركيز دقيق على المعلومات التي تؤثر على الهدف المقصود، وتجنب أي شيء يتجاوز ذلك، تأتي مسألة تدقيق المعرفة التسويقية هنا لتحديد ما تريد المنظمة معرفته، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما هي المعرفة التسويقية التي تحتاجها فعلياً لتقديم برامجها مع المستهلك أو السوق.
- **الثقافة:** يمثل البعد الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى المؤسسة التجارية، لكنه في نفس الوقت يمثل العنصر الأكثر إهمالاً من قبل إدارات المؤسسات، عندما يكون الخوف يواجه هذه الإدارات التغيير والمختلف. المواقف التي تتطلبها في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.
- **العملية:** وهذا يشمل تحديد أهداف المعرفة التسويقية ويشمل: تحديد جوهر المعرفة للمؤسسة، والاستفادة من احتياجات المعرفة المستقبلية للمؤسسة، والتميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة بالنسبة للآخرين ، والصيانة والنشر والاستخدام.

- **البنية التحتية:** تتمثل في القاعدة الذهنية لدعم إدارة المعرفة والتي يجب أن تتكيف مع احتياجات المؤسسة وليس العكس. لذلك من الضروري أن تكون مرنة وسهلة الوصول ومحدثة في المعلومات وبما يتماشى مع استراتيجية المنظمة، وأن تضمن كل ذلك من خلال اعتماد تدقيق التسويق المعرفي.

<sup>1</sup> Baker MICHIAL, « Les stratégies de relation client », Les Edition d'organisations, 2000, p. 25.

### 3- أنواع معرفة الزبون

إدارة معرفة العملاء هي شكل من أشكال التفاعل مع العملاء، خاصة مع توجه المؤسسات الحديثة إلى رفع شعار العميل أولاً، ومن هنا تأتي الحاجة إلى السعي لتلبية متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم، باعتبارهم من أهم المصادر من العائد والربحية. هناك نوعان أساسيان من إدارة معرفة العملاء يتبناهما الباحثون من أجل فهم أفضل لإدارة معرفة العملاء، وهما<sup>1</sup>:

#### 3-1 المعرفة الصريحة الواضحة

يمكن إيصال هذه المعرفة وتبادلها مع أطراف أخرى بطرق مختلفة، بعضها مبرمج من خلال عمليات تعليمية، ويمكن نقل بعضها مباشرة بين الأطراف التي تتبادلها، وهو ما يعرف بالشكل الرسمي. وتتضمن هذه المعرفة معرفة للزبون ومعرفة حول الزبون كما يلي:

- **معرفة للزبون:** هذه هي المعلومات التي يريدها العميل من المؤسسة، والتي تسمح له بتحديد المنتج أو الخدمة التي يرغبون في شرائها أو التي يرغبون في شرائها وكيفية استخدامها. بفضل المعلومات المتعلقة به، والسوق والمورد، لقد ازداد اهتمام المؤسسات بهذا الجانب المعرفي، وهي وفيرة غزيرة نسبياً<sup>2</sup>.

- **معرفة حول الزبون:** يتضمن هذا النوع المعلومات التي تريد المؤسسة معرفتها عن عملائها الحاليين والمحتملين، مثل معرفة تاريخ العلاقة مع العملاء، ورغباتهم واحتياجاتهم، ومدى تمييزهم لعلامتها التجارية ومدى حسن مواصلتهم التعامل معها<sup>3</sup>.

#### 3-2 المعرفة الضمنية

تتضمن المعرفة الضمنية معرفة الأعمال للزبون ومعرفة حول الزبون كما يلي:

<sup>1</sup> صادف درمان، المرجع السابق، 2008، ص: 4.

<sup>2</sup> KOTLER Philip, Les Clés du marketing. Pearson Edition, Paris, 2003, p :5.

<sup>3</sup> Gibber M, Leibold M, Probst G, Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value, European Management Journal, Vol 20, No5 , Elsevier Science , Britain , 2002, p : 460

- معرفة الأعمال للزبون: تبدأ هذه المعرفة من علاقة المؤسسة بالعميل وتدرجياً من معاملات الشراء ، من مراكز الاتصال والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء ، وصولاً إلى المستويات الإدارية الأعلى.

- معرفة حول الزبون: يعتبر الإلمام بتعاملات زبائن المؤسسة مع بعضهم البعض من أهم أدوار إدارة المعرفة الضمنية، حيث يتشكل بهذا النوع من المعرفة جزء كبير من صورة المؤسسة الذهنية، وهناك العديد من المؤسسات التي تسعى بشكل متعمد لتسخير هذا النوع من المعرفة من خلال إتاحة الفرصة و المجال والموارد لهذا التعامل لكي يحصل ويمكنها ذلك من سماع ما يقال عنهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم، خصائص ومكونات إدارة علاقات الزبائن

#### 1- مفهوم إدارة علاقات الزبائن

تنبثق الفكرة الأساسية لإدارة علاقات العملاء من الاهتمام بالتسويق الحديث أو المعاصر للعميل وتعتبره أحد الركائز الأساسية للمنظمة لتحقيق النجاح والاستمرارية، وهناك مجموعة من التعريفات التي توضح معنى ذلك المفهوم منها:

#### 1-1 - التعريف وفق مدخل تكنولوجيا المعلومات

حيث عرفها Hamilton على أنها: " عملية تخزين وتحليل كميات كبيرة من البيانات التي تم الحصول عليها من جهات اتصال المبيعات ومراكز خدمة العملاء، لتقديم صورة واضحة ومفيدة لسلوك العملاء وتمكين إدارة الاختلافات المختلفة في احتياجات العملاء ومتطلباتهم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Yichen LIN, Shihen CHIENC, Hwan-Yann SUB, A Knowledge-enabled procedure for customer relationship management, Industrial Marketing Management, Vol 35, Issue 4, Elsevier, 2006, p :448.

<sup>2</sup> البكري، ثامر (2006)، "الاتصالات التسويقية والترويج"، دار الحامد للنشر، عمان، ص 69.

1-2- التعريف وفق المدخل التسويقي الاستراتيجي: حيث عرفها Swift<sup>1</sup> على أنها:

مفهوم جديد بدأ ينتشر في لغة التسويق وهو نظام جذب العملاء المربحين واكتسابهم والاحتفاظ بهم ، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم احتياجاتهم من خلال عملية طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجيتها ، لتوطيد العلاقات القوية فقط مع العملاء المربحين ، وتقليل مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين".

كما عرفها بعضهم<sup>2</sup>: هي استراتيجية متكاملة وعملية شاملة بين المؤسسة والمستفيدين بشكل عام ، والعملاء بشكل خاص ، تقوم على الحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق القيمة لهم.

كما عرفها (Jeff & Mohan)<sup>3</sup>: إنها القدرة على التواصل المستمر مع العملاء باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء على اتصال دائم مع العملاء.

وعرفها مجلس جدة للتنمية البشرية: هو القسم المعني بالحصول على معرفة فعالة ودقيقة بالتركيب من خلال إجراءات كاملة ومفصلة في اتصال مباشر مع العملاء ، حتى نتمكن من خلال ذلك من المساعدة في إنشاء برامج مشاركة متبادلة واقعية وقابلة للتحقيق.<sup>4</sup>

كما عرفت إدارة علاقات العملاء: إنها مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تنسيق ودمج المبيعات والتسويق وخدمة العملاء وموظفي تكنولوجيا المعلومات ، بهدف إنشاء وتحسين العلاقات الشخصية مع

<sup>1</sup> عبد المنعم، جيهان (2006): العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، ص32

<sup>2</sup> الطائي، يوسف. العبادي، هاشم (2008): "الدور الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبائن" دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة5، العدد 36، ص 3.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص3.

<sup>4</sup> مجلس جدة لتنمية الموارد البشرية، منشور على الموقع الإلكتروني: 13/1/2012

العملاء المختارين بعناية، يمكن ذلك المؤسسات من تبسيط العمليات وتقليل تكاليف المبيعات والتسويق وتقديم خدمات أفضل وعالية الجودة وتوفير معلومات أكثر شمولاً، مما يساعد بشكل كبير على تحسين رضا العملاء. كما قدم البعض تعريفاً عالمياً لإدارة علاقات العملاء باعتباره النظام القادر على الحفاظ على المؤسسة من خلال الطلب المستمر على منتجاتها على مدى فترة زمنية طويلة نسبياً، مع منحها مجموعة من الصفات التي تساعد على الاحتفاظ بعملائها واكتساب عملاء جدد بفضل عملائها الأصليين الذين يعملون بشكل عفوي ومجاني لضمان تعزيز الدعم.

مما سبق يمكن للباحث تعريف نظام CRM كنظام تخزين بيانات يخصص كل عميل من عملاء المؤسسة، والذي يسجل جميع الأنشطة التي يقوم بها من تسديد للأقساط، إيداع الأموال، الاقتراض وأخذ جميع القياسات، خدمة العملاء.

## 2- خصائص إدارة علاقات الزبائن: ومن بين خصائص إدارة علاقات الزبائن و المتمثلة في :

- التفاعلية: إنها وسيلة جديدة للتبادل في عصر المعلومات المحوسبة، تبادل لا يمكن أن تقيده بالمسافات.

- التواصل: وهذا يعني قدرة التكنولوجيا على الاتصال بشبكة تسمح بالحوار مع الأجهزة التي تستخدم نفس بروتوكولات الاتصال.

- إمكانية التواجد في عدة أماكن مرة واحدة (L'ubiquité): هذا يعني أنه يتم استخدام التكنولوجيا دون قيود مكانية أو زمنية.

- الآنية: يتعلق بقدرة التكنولوجيا على معالجة المعلومات وتحليلها في وقت قياسي.

5. الترابط: تسمح التكنولوجيا الحديثة بإقامة علاقة بين مجموعات من الأفراد أو المنظمات التي لها مصالح مشتركة.

6. الانتقال: مثال على ذلك هو استخدام تقنية الهاتف المحمول التي تساعد العميل على التنقل وتمنحه إمكانية المشاركة وإدخال أنواع مختلفة من الخدمات.

7. التقارب: التكنولوجيا الحديثة هي وسيلة للاقتراب من العميل ، والوسائط المتعددة هي أيضًا شكل من أشكال التقارب بين العملاء والمؤسسات.

وهناك عدد من الخصائص الأخرى لإدارة علاقات العملاء ، يمكن إبراز أهمها. كما يلي:<sup>1</sup>

- التوجه: الاهتمام الجاد بتوجه العملاء؛
- الوسائل: استخدامات تقنية المعلومات؛
- المعلومات: كل المعلومات الممكنة عن العميل؛
- الهدف: تحقيق وزيادة ربحية المؤسسة؛
- دور العاملين: تحديد طلبات العملاء وتوحيدها في نماذج محددة.

وفي دراسة أخرى أشار كل من Graiunic & Eisenhardt إلى أن خصائص ال: CRM يعتمد بشكل أساسي على بيانات العملاء وبناء العلاقات أكثر من اكتساب واستخراج المعرفة من العميل وأن العميل يمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسة ويربطه بالمنتج وأهداف العمل. ستصبح المنظمة هي الأهداف ال: CRM ، وبالتالي ، فإن المنظمة تضمن ولاءً متعددًا للعملاء الذين يصبحون موردًا رئيسيًا لخلق القيمة وأن المعرفة الحقيقية للمؤسسة تكمن في عملائها الحاليين والمحتملين، وبالتالي ، فإن هذا النهج يتطلب معرفة اختلافات العملاء وليس أوجه التشابه بينهم ، وهذه المعرفة لا يمكن أن تأتي إلا من أجهزة

---

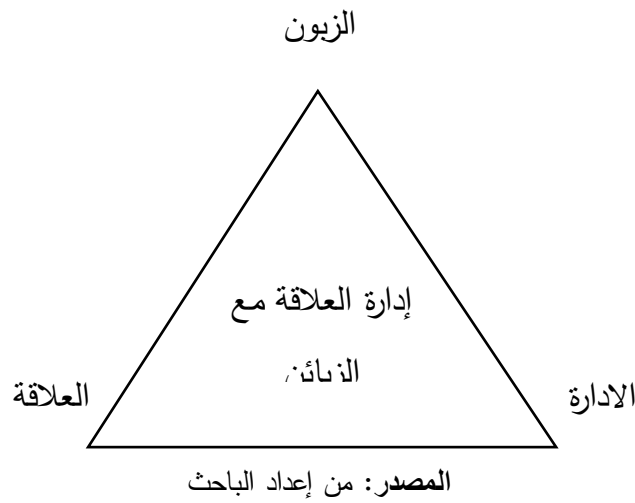
<sup>1</sup>حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي (2017)، "إدارة علاقات الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، ص 47.

الكمبيوتر ، وبالتالي ، طالما أن هذه العمليات مرتبطة بالشخص وشخصيته وسلوكياته ، فإنهم يفعلون ذلك. صنع. لا تمتلك هيكلًا واضحًا ، ولكنها تتطلب مهارات متقدمة.<sup>1</sup>

### 3- مكونات إدارة علاقات الزبائن

تتكون إدارة علاقات الزبائن من ثلاث مكونات رئيسية<sup>2</sup>:

#### الشكل (01): مكونات إدارة علاقات الزبائن



\* **الزبون:** إنه مصدر الربح الوحيد الذي تريد المنظمة تحقيقه والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه ، والعمل الجيد هو الذي يحقق ربحًا أعلى بأقل قدر من الموارد. لأن العملاء يدركون دائمًا المنافسة الشرسة ، ومن الصعب أحيانًا معرفة العميل الحقيقي لأن قرار الشراء غالبًا ما يكون نشاطًا تعاونيًا بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار، من خلال تقنية المعلومات ، قد تكون هناك إمكانيات للتمييز بين العملاء وإدارتهم من أجل بناء علاقات معهم.

<sup>1</sup> علي حسين الطائي، علي محسن عبد الرضا، إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد: 14.2007 ص: 06.

<sup>2</sup> عبدالله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة-الجزائر - ديسمبر 2011، ص: 148.

\* **العلاقة:** تشمل العلاقات بين المؤسسات وعملائها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهم. يمكن أن تكون العلاقات قصيرة أو طويلة الأجل، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، أو متكررة أو لمرة واحدة.

\* **الإدارة:** إدارة علاقات العملاء ليست نشاطاً تقع على عاتق قسم التسويق وحده ، ولكنه يتضمن أيضاً تعبيراً تنظيمياً مستمراً في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا النهج ، وهناك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية إدارة علاقة الزبون وتتضمن:

- قانون العرض؛
- الخدمة الميدانية؛
- تطبيقات الخدمة الذاتية؛
- برنامج التسويق؛
- دليل الإدارة؛
- تحليل الطلبات.

#### 4- وسائل إدارة علاقات الزبائن

المبادئ الأساسية لإنشاء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء هي: شراء جميع وظائف مصالح المنظمة في إدارة رضا العملاء وولائهم مراعاة صوت العميل في كل قرار وتقديم منتجات عالية الجودة (سلع وخدمات وتجارب) وبناء قاعدة بيانات عن العملاء وتفعيل دورها، إنشاء قنوات يمكن من خلالها للعميل التعبير عن رضاه وتقديم الاقتراحات ، بالإضافة إلى مكافأة العاملين الذين يحققون مستوى جيداً من حيث الأداء.<sup>1</sup>

وحسب Parasuraman & Berry بالإضافة إلى المبادئ المذكورة أعلاه ، يمكن للمنشأة استخدام ثلاث وسائل من أجل إقامة علاقات جيدة مع عملائها من أجل ضمان ولائهم لها ، وهذه الوسائل الثلاث هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Philip Kotler et Al, marketing management, 12th ed, pearson Education, new jersey,2012, p190.

<sup>2</sup> Idem, p90.

### أ. الحوافز المالية **Les stimulants financiers**

الحوافز الأكثر استخدامًا في مجال التسويق هي برامج ولاء العملاء ، على سبيل المثال ، أنشأت جميع شركات الطيران ، واحدة تلو الأخرى ، برامج توفر العديد من الفوائد للعملاء الذين يتعاملون بانتظام مع مؤسسة الطيران. كما هو الحال بالنسبة للفنادق وشركات تأجير السيارات والمساحات الكبيرة والمتاجر المتخصصة.

الأندية هي أيضًا فرصة لإنشاء علاقات بين المؤسسة والعملاء من جهة ، وبين العملاء فيما بينهم من جهة أخرى. ويمكن الحصول على عضوية النادي ببساطة عن طريق شراء المنتج لأول مرة ، ويمكن أن يتم ذلك أيضًا عن طريق دفع رسوم الدخول.

### ب. الحوافز الاجتماعية **Les Stimulants sociaux**

من الممكن أيضًا الاقتراب من العملاء ، وإنشاء علاقات شخصية (فردية) معهم ، حيث قامت بعض المؤسسات بتخصيص جميع علاقاتها مع عملائها. نظرًا لأن باحثي التسويق يميزون بين العملاء الجيدين والعملاء الجيدين ، فقد يكون العملاء غير معروفين (Anonymes) بالنسبة للعملاء الجيدين ، يجب جمع بياناتهم ومعالجتها شخصيًا وسريًا لضمان ولائهم للعلامة التجارية الراسخة ؛ على سبيل المثال ، يمكن تقديم الخدمة للعملاء المنتظمين من قبل أي مندوب مبيعات في المؤسسة، أما بالنسبة للعملاء الجيدين ، فإن معاملتهم وخدمتهم يعهد بها إلى بائع خاص.

تعتبر قضية الحوافز الاجتماعية مهمة للمؤسسات النشطة في مجال التجارة الإلكترونية ، حيث لم يعد بإمكانها الاكتفاء بمجرد معرفة العميل من خلال الحصول على بياناته على العكس من ذلك ، فقد أصبح من الضروري إقامة علاقات اجتماعية بين ممثليها وعملائها. وجدت إحدى الدراسات أن أكثر من 75% من المتسوقين عبر الإنترنت يختارون إلغاء الاشتراك بعد النقر على مربع اختيار المنتج. حوالي 1.8%

من يكمل المشترون عملية الشراء بنسبة 5٪ لزوار المتجر، وذلك بسبب عدم وجود علاقة بين البائع والعميل لهذا النوع من التجارة الإلكترونية.

### ج. الروابط الهيكلية Les liens structurels

يتم تمثيل هذه الروابط من خلال تزويد العملاء بالوسائل أو الأجهزة التي تسمح لهم بتقديم الطلبات والحصول على الفواتير تلقائيًا.

ويوصي الباحث Lester Wunderman المؤسسات الراغبة في بناء روابط هيكلية مع زبائنهم بمجموعة من الإجراءات، تتمثل في:

✓ تفضيل العقود طويلة الأجل مع العملاء.

أسعار أقل للعملاء الذين يشترون بكميات كبيرة، أو الذين يلتزمون بالشراء بشكل منتظم.

### المطلب الثالث: نشأة إدارة علاقات الزبائن

يعود تاريخ إدارة العلاقات مع العملاء ال CRM، في عصر ما قبل الصناعة بسبب التفاعل بين المزارعين وعمالهم، في القرن الثامن عشر، والذي كان يسمى عصر الثورة الصناعية، كانت الآلة Machine والجهود المصاحبة للمؤسسات في ذلك الوقت لإنتاج مسجات متميزة في خصائصها، بالإضافة إلى التميز التشغيلي الذي أدى إلى تحقيق هذه المنتجات بأقل تكلفة، كان هذا كله بسبب تركيز المنظمة على نظام التشغيل وإعطائها الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يسمى استراتيجية دفع التكنولوجيا. Technology push strategy<sup>1</sup>.

الاهتمام بالتكنولوجيا كعامل رئيسي في الإنتاج ساهم في غياب دور العميل، حيث كان الهدف الرئيسي زيادة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، حتى ظهور مفهوم التسويق في خمسينيات القرن الماضي، هذا

---

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وهشام، فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص202.

ما جعل العميل نقطة الانطلاق لعملية إنتاج المؤسسة. ومع ذلك ، فإن معرفة المؤسسة بالعميل لم تكن دقيقة ، بل كانت كاملة أي بشكل كامل.

وخلال القرن العشرين، أصبح تمييز المنتجات أكثر أهمية فيما يتعلق بمرحلة الاهتمام بزيادة الإنتاج ، مما سلط الضوء على الحاجة إلى ملاحظات العملاء حول نوع المنتجات المطلوبة. وهذه الفلسفة أدت إلى ظهور ما يسمى بالمزيج التسويقي (P4) من قبل « Jerone Mocarthy » جامعة ميشيغان 1960 ويقصد به: المنتج، السعر، المكان والترويج الذي كان الدعامة الأساسية لتدريس ممارسات التسويق<sup>1</sup>.

في نهاية القرن العشرين ، والذي كان يقوم على اقتصاد المعرفة ، ومع اشتداد المنافسة بين المؤسسات ، تحولت الرؤية إلى العميل ، لأن هدفها الأساسي كان معرفة كيفية الوصول إليه ، وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه. تحدد أولاً احتياجاتها ورغباتها ، ثم تعمل المنظمة على الاحتياجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة<sup>2</sup>.

وبالتالي، يعتمد التمييز على المنافسة بين المؤسسات على أساس من يمكنه تلبية تلك الاحتياجات والرغبات بشكل أفضل. في هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع العميل فيما يسمى "إستراتيجية سحب السوق". لذلك نتج عن هذا التطور الكبير مفاهيم جديدة أصبحت أساساً للتربط الفعال والعلاقات القوية مع العميل، بهدف الحصول على رضاهم واكتساب الولاء وإضفاء القيمة عليهم. مدى الحياة، بمجرد أن ينتقل العميل من خصم ثقافة الريح والخسارة للمؤسسة إلى شريك في ثقافتها القائمة على "الفوز" ومن طرف خارجي إلى جزء من المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، كنوز المعرفة، 2012، ص ص17-18، ص13.

<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي وهشام فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص202.

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق، ص 202-203.

هذا الوضع الجديد للعميل ، ساهم في ظهور مصطلح جديد في مجال التسويق يتمثل في إدارة العلاقات مع العملاء ، والذي انتشر على نطاق واسع في بداية القرن الحادي والعشرين بسبب التطور الكبير للتقنيات . المعلومات والاتصالات.

بشكل عام ، يمكن القول أن CRM كمفهوم لم يظهر مؤخرًا ، لكنه أصبح اليوم أكثر تطبيقًا بسبب التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال والنقل والإعلام ، بالإضافة إلى ظهور أدوات البيع الآلي. يرجع أصل إدارة علاقات العملاء ، وفقًا للعديد من الباحثين ، أيضًا إلى التسويق المباشر ، أو ما نعرفه بـ " one-to-one marketing " على الرغم من الاختلاف بينهما مفهومين تسويقيين.<sup>1</sup>

على الرغم من أن التطورات التكنولوجية قد ساعدت في انتشار تطبيق مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء ، إلا أنه لا يمكن تطبيق هذا المفهوم في مجالات معينة مثل تسويق المنتجات الغذائية أو السلع الاستهلاكية غير المعمرة.

## المبحث الثاني: أهمية، أبعاد وأدوات نظام إدارة علاقات الزبائن

### المطلب الأول: أهمية وأبعاد نظام إدارة علاقات الزبائن

#### 1- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

➤ أصبحت مسألة الاحتفاظ بالعملاء وتطوير العلاقات معهم مهمة وضرورية لجميع المؤسسات

الخدمية والإنتاجية ، بسبب هذه العلاقات المفيدة التي لا تفيد الشركات والمؤسسات فحسب ، بل

تفيد أيضًا جميع الأطراف في هذه العلاقات ، بما في ذلك:

<sup>1</sup> Injazz J. Chen and Karen Popovich, Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, Vol. 9 No5, 2003, p 675.

### ➤ أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للمؤسسة

- يساعد المؤسسات على تحقيق ما يسمى بالعميل مدى الحياة من خلال الوصول إلى العميل المخلص
- تحقيق مكانة في ذهن العميل تشغلها المؤسسة له منصب خبير ومستشار في مجال تخصصه.
- تعد العلاقات طويلة الأمد مع العملاء ميزة تنافسية دفاعية لمؤسسة في سوق شديد التنافسية<sup>1</sup>.
- تقليل التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب زبائن جدد.
- بناء علاقات تفاعلية مع العملاء تجعلها إحدى قنوات التسويق الخاصة بالمؤسسة.
- يساعد في استهداف العميل المناسب والمريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة.
- تحقيق الثقة والالتزام بمشاركة المعلومات بين المؤسسات والعملاء<sup>2</sup>.

### ➤ أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للزبون

- ✓ تظهر أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة لعميل من خلال:<sup>3</sup>
- ✓ الحصول بانتظام على الامتيازات والحوافز والخصومات والهدايا.
- ✓ توعية العميل بالتكاليف الباهظة للتغيير والتحويل من مؤسسة إلى أخرى.
- ✓ الراحة والثقة في العلاقات مع الطرف الذي اعتاد العميل على التعامل معها.
- ✓ إقامة علاقات اجتماعية مع المؤسسة أو مزود الخدمة.
- ✓ يشعر العميل بأهميته بالنسبة للمؤسسة، خاصة عندما يحصل على كل رغباته.

<sup>1</sup> دراجي رابحي، علي ماي، أثر تكنولوجيا المعلومات، في إدارة العلاقة مع العملاء، ملتقى الثالث عشر حول "التسويق بالعلاقات ودورخ في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 09-10 ديسمبر 2014، ص09.

<sup>2</sup> باسم يوسف عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد42، العراق، 2014، ص92.

<sup>3</sup> أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن، اختيار الدور الوسيط لذكاء الزبون في شركات الإتصال الأردنية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص26.

وهناك أيضا أهمية أخرى لإدارة علاقات الزبائن منها من تعود على المؤسسة ومنها ما تعود على الزبون نذكر منها<sup>1</sup>:

○ **زيادة عوائد المؤسسة عن كل زبون:** يؤدي الاحتفاظ بالعملاء على المدى الطويل إلى زيادة الإنفاق ، مما يعني أن بناء علاقات وثيقة وقوية مع العملاء يخلق ولاءً مستمرًا في التعامل مع المؤسسة دون الآخرين ، مما يؤدي إلى فوائد طويلة الأجل؛

○ **انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة:**

أي بالنسبة للعملاء الذين أقيمت معهم علاقات جيدة ، تصبح عملية تقديم الخدمة أسهل وأرخص ، على عكس العملاء الجدد الذين يحتاجون إلى الكثير من الجهد من الشركة لإنشاء علاقات معهم وتطويرها؛

○ **حصول المؤسسة على مزيد من التوصية الشخصية**

أو ما يسمى ب **كلمة الفم المسموعة** ونعني بهذا أن السمعة الطيبة التي يمكن للمؤسسة أن تكتسبها بين أفراد المجتمع من خلال إقامة علاقات قوية معهم ، بالإضافة إلى إخبار بعض العملاء بالتجربة الجيدة لعلاقتهم مع المؤسسة ، يزيد الطلب على " عملاء آخرين. لمنتجات وخدمات المؤسسة؛

○ **قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر**

يكسب العملاء على المدى الطويل أكثر لأنهم غالبًا ما يدفعون سعرًا أعلى لنفس المنتجات أو الخدمات كعملاء جدد، يمكن أن يحدث هذا لأن العملاء السابقين بشكل عام أقل حساسية للسعر ، ويعرفون إجراءات الشركة والأفراد والمنتجات ، وبالتالي يستمدون قيمة أكبر من العلاقة.

<sup>1</sup>محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريذ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، جامعة أريكة، الأردن 2010 ، ص (50-51).

## 2- أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون:

تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها، ولتحقيق ذلك عليها التركيز على الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع العميل والتي تتمثل في ثلاث نقاط<sup>1</sup>، و هي:

### ❖ المبيعات:

يتفاعل فريق المبيعات الذي يمثله مندوبو المبيعات الشخصيون للمؤسسة مع العميل المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى عميل دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه من الضروري أن تكون أعمال المنظمة ناجحة وتتفوق فيها على الآخرين، يقع على عاتق قيادة المؤسسة في كثير من مجالاتها متشابكة مع وحدات الأعمال الأخرى ، والبائع مصدر مهم للمعلومات الأساسية ، لذلك يجب أن يكون لديه أدوات وآليات حديثة ومبدعة في الحصول على معلومات عن العميل ، على وجه الخصوص مع مراعاة احتياجاته ورغباته وتوقعاته؛

### ❖ التسويق:

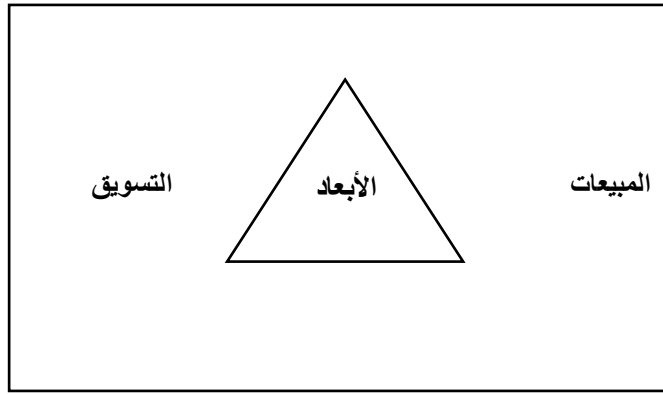
تتراوح أنشطة التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني والإنترنت العالمية ، وتوفر هذه الأنشطة التسويقية تجربة أفضل للعملاء من خلال الاستمرار في التعامل مع المنظمة، لذلك ، يجب أن يكون لها أساس متين حولهم يمكنهم من تقديم تحليل كمي ونوعي في الوقت الفعلي للبيانات ( DATA base ) هذه البيانات كنقطة انطلاق ، لاكتساب قيمة للعميل من خلال التغذية الراجعة ، ثم يحتاج صانعو القرار إلى اتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بالموقف الذي سيتم جمع البيانات من أجله، مثل تصميم منتج جديد أو تطوير منتج موجود ، وإيجاد طرق جديدة للتسعير أو الترويج ، وتوسيع قنوات التوزيع والأنشطة التسويقية الأخرى؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر، ط الأولى، الأردن 2009، ص206-214.

❖ الخدمة:

إن خدمة العملاء التي تعتمد عليها المؤسسة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بعملاء مريحين ومخلصين ، لذلك يجب عليها تطوير مراكز الاتصال إلى مراكز اتصال تتعامل مع وسائط مختلفة مثل (الفاكس، والبريد الإلكتروني)، تعامل مع خدمة العملاء من خلال الرد على استفساراتهم وشكاواهم ، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمنتج واحتياجات المعلومات والطلبات، يجب أن يكون المسوقون دائمًا على دراية احتياجات العملاء وتوقعاتهم<sup>1</sup>.

الشكل رقم 2: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: من اعداد الباحث

من أجل إدارة العلاقة مع العميل ، نذكر المحاور والأبعاد الأخرى التي تستند إليها منها:

أ. رضا الزبون: نظرًا لإدراك عدد من المنظمات حول العالم أن تميزها قائم على رضا العملاء واحترامهم ، وبغض النظر عن طبيعة المنظمة الإنتاجية أو الخدمية ، فإنها تسعى إلى تحقيق رضا العملاء.

ب. ولاء الزبون: الاحتفاظ بالعملاء هو حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة ، والتكامل مع باقي العناصر الأخرى ، وعملية الاحتفاظ بالعملاء عملية صعبة للغاية بسبب التغيرات في سلوك العميل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 206-214.

ت. تطوير علاقة الزبون: يتم تطوير علاقة العميل بالمؤسسة من خلال تقديم خدمات شخصية مميزة للعميل، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة مع العميل وبناء علاقات طويلة الأمد<sup>1</sup>.

ث. الإدارة التفاعلية: يؤكد هذا المحور على أهمية الاتصال المباشر والتفاعل الشخصي مع العميل: فكلما كان التفاعل أكثر قوة وفعالية، كانت الخدمة أفضل.

ج. جودة الخدمات: إن خدمة العملاء التي تقدمها الشركة هي المفتاح الذي يحدد قدرة الشركة على الحفاظ على ولاء ورضاء العملاء<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: أدوات نظام إدارة علاقات الزبائن

### 1- أدوات إدارة علاقات الزبائن:

يرتكز تطبيق مفهوم CRM على مجموعة من الأدوات، والمتمثلة في الآتي<sup>3</sup>:

#### 1-1 التطبيقات الآلية لقوى البيع:

إنه برنامج معلومات آلي يقوم بأتمتة عملية البيع من أجل تقصير دورة المبيعات وزيادة ربحية عملية البيع. كما أنه يمكّن المنظمة من تخطيط وإدارة عمليات الاتصال طوال دورة المبيعات، والتي تشمل وظيفة دعم العملاء. يعمل هذا البرنامج أيضًا على تحسين برامج الاتصالات التسويقية ويعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات.

<sup>1</sup> أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن، اختيار الدور الوسيط لنكاء الزبون في شركات الإتصال الأردنية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 115.

<sup>2</sup> بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة المؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوغريج، شهاد لنيل الدكتوراه، جامعة ابن بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2016، ص 47.

<sup>3</sup> درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، كنوز المعرفة، 2012، ص 141-143.

وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع ب:

- ✓ إنشاء ملفات العملاء ، وضمان سهولة الوصول والتشغيل.
- ✓ إدارة المبيعات وحسابات الزبائن.
- ✓ إدارة برامج الزبائن الخاصة.
- ✓ إرسال تقارير النتائج والنشاط إلى بنك المعلومات بحيث يمكن استخدام هذه المعلومات من قبل جميع أقسام التسويق والمبيعات.
- ✓ توفير سجلات محدثة عن العملاء الحاليين والمحتملين، مما يساعد مقدمي الخدمة على تنشيط العلاقة مع العملاء.

## 1-2 مراكز الاتصالات:

تنشأ مراكز الاتصالات من ازدواج استعمال الهاتف والجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات، ويتكون هذا النظام من:

- مركز تليفوني.
- موزع آلي متخصص (موزع صوتي، موزع انترنت، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على التطبيقات وقواعد البيانات الموجودة)
- يقوم موزع ICT بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف ومختلف التطبيقات المعلوماتية يلعب هذا النظام دورًا رئيسيًا في عملية تشخيص العلاقة مع العميل ، حيث يسمح بعرض المعلومات الواردة في ملف العميل عند إجراء الاتصال. يحدث هذا تلقائيًا ، ويسمح للعميل بتقديم خدمات تتناسب مع خصائص العميل.

### 1-3 مخزن البيانات

إنها أداة تهدف إلى جمع البيانات من مصادر مختلفة موجودة في المنظمة لتحويلها إلى بيانات ومعلومات متجانسة تساعد في اتخاذ قرارات تسويقية ، وتسمح لموظفي المنظمة بالوصول إلى هذه المعلومات. ومن بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة نجد:

- إعطاء صورة موحدة وكاملة للعميل لمختلف إدارات المؤسسة.
- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات لجميع الموظفين في المنظمة.
- توفير الوقت اللازم لإعداد التقارير المشتركة.
- مراقبة سلوك الزبون.
- التنبؤ بالمشتريات.

### 1-4 أداة التنقيب عن البيانات

يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخراج معلومات مفيدة حول الأفراد والاتجاهات وشرائح العملاء، ويستند إلى التقنيات الإحصائية والرياضية. يمكن استخدام أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية: عملية التنقيب: بمجرد أن تجتذب المؤسسة العملاء من خلال الرسائل الإعلانية المستهدفة، يتم إنشاء قاعدة بيانات تتضمن معلومات من جهات الاتصال الأولى التي قام بها عملاء المؤسسة. بعد ذلك ، يتم إجراء التنقيب عن البيانات من أجل اختيار العملاء المستهدفين للاتصال بهم عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف أو أي وسيلة أخرى.

استهداف العملية التسويقية: من أجل تمكين الاستهداف في عملية التسويق ، تحدد المنظمة خصائص العملاء التي ترغب في استهدافها ، ثم تبحث في قاعدة البيانات الخاصة بها عن العملاء الذين يتفقون مع الخصائص المذكورة أعلاه. كما يسجل معدلات تطور العملاء وجهات الاتصال. مع كل عميل لمعرفة كيف تحسنت عملية الاستهداف بمرور الوقت.

الاحتفاظ بالزبائن: تشير العديد من الدراسات في مجال التسويق إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء أقل بكثير من تكلفة اكتساب عملاء جدد. يمكن للمنشأة الاحتفاظ بعملائها من خلال إرسال هدايا شخصية لهم أو بتقديم عروض خاصة لهم أو بمنحهم كوبونات خصم.

### المطلب الثالث: الأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن

#### 1- الأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبون

يتم تنفيذ نظام CRM في سلسلة من الخطوات المتتالية التي يجب اتباعها حفاظاً على راحة العميل وعدم إبداء أي تدخل في شؤونه الخاصة، وذلك لكسب عاطفته ومصادقته قبل أن يلتحق به. شبكة العملاء وهذه الخطوات هي:

#### ▪ تحديد العملاء وفهمهم:

المعرفة الجيدة للعملاء هي نقطة البداية للمهمة الإستراتيجية لإدارة علاقات العملاء ، وللحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول العملاء ، ومن هذه البيانات<sup>1</sup>:

- بيانات شخصية وديموغرافية: مثل السن - الجنس - الوظيفة - الجنسية - الحالة الاجتماعية... الخ.  
- بيانات الاتصال: عنوان الإقامة - وأرقام الهواتف - أماكن الوجود المختارة - وسائل الاتصال المفضلة - الموظف المختص بالاتصال.

- بيانات الدخل والاستهلاك: القدرة الشرائية - السلع المشتراة وكمياتها - السلع المفضلة وعلاماتها التجارية - أنماط الاستهلاك - الاهتمامات والرغبات - نسبة الإنفاق على السلع المنافسة - المتطلبات والمقترحات التي يرغبها في السلعة - مواعيد التسليم والاستهلاك والاسترداد.

---

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

- بيانات المحيط المؤثر في العملاء: مدير المكتب - المؤثرين في قراره في الشراء - الإحالات من الأقارب والمعارف.

- بيانات أخرى: تحديد العميل للمنافسين ورأيه فيهم - سبب تعامل العميل مع المؤسسة.

#### ▪ إنشاء بنك معلومات العملاء

أظهر ويلز وآخرون (1999): غالبًا ما تكون بيانات العملاء مجزأة ومبعثرة في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكي تكون إدارة علاقات العملاء فعالة ، يجب أن يكون المديرون والموظفون قادرين على الوصول إلى هذه البيانات بسرعة وسهولة ، ولهذا الغرض يتم إنشاء مستودع بيانات يتم فيه جمع جميع البيانات المتاحة عن العملاء.

يجب أيضًا توسيع نطاق مستودع البيانات ليشمل البيانات غير المتعلقة بالمعاملات ، والتي تتساوى أهميتها مع أهمية بيانات المعاملات. بشكل عام ، يحتوي مستودع البيانات على أربعة أنواع<sup>1</sup>:

1- بيانات معاملتيه: ويشمل كل ما يتعلق بالعقود ومبالغ المستندات المتبادلة والتواريخ والأنواع.

2- بيانات العملاء: وهي بيانات شخصية وديموغرافية.

3- بيانات عن البيانات: التي تحوي طريقة تنظيم البيانات وبرمجتها وتصنيفها وعرضها.

4- بيانات مشتقة: وهو متخصص في طرق بحث البيانات وحسابات التنبؤ الاحتمالية.

#### ▪ التمييز بين العملاء

- بعد تحديد العملاء وجمع المعلومات عنهم في مستودع البيانات الخاص بهم ، فإن الخطوة التالية هي تمييزهم بناءً على قيمتها بالنسبة للمؤسسة، مساهمات العملاء في المبيعات والأرباح غير متساوية ، ويمكن تقسيم العملاء إلى فئات متعددة منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمود، كاظم (2002): إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص113.  
<sup>2</sup> دوسون، روجر (2000): كيف يتفاوض البائعون والمشترون، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، السنة الثامنة، العدد الخامس، ص3.

- العملاء الفعالون Active: هؤلاء هم العملاء الذين يتمتعون بقوة شرائية عالية ويحتاجون إلى المنتج.
- العملاء غير الفعالين Inactive هؤلاء هم العملاء الذين تعاملوا مع المؤسسة في الماضي ، لكنهم لم يجرؤا أي عمليات شراء في الفترة الأخيرة في الأشهر الستة الماضية أو العام الماضي.

#### - التركيز على أهم العملاء

هدف المنظمة ليس الاحتفاظ بجميع العملاء ، بل هو الأكثر أهمية وقيمة للمؤسسة. نجد أن قاعدة العشرين تطبق في معظم الشركات الصغيرة. تقول القاعدة أن 80% من المبيعات تأتي من أعلى 20% من العملاء. لذلك ، فإن الاهتمام بهذه العشرين بالمائة يعني تركيز برامج التسويق على العملاء التي تعزز ربحية المؤسسة ، ولكن التركيز على العملاء المربحين يمكن أيضاً أن يمنع الجهود من الضغط على العملاء الأقل ربحاً. في حين أن الربحية لا تتعلق بالضرورة بمبلغ المال الذي يدفعه عميل معين ، يمكن أن تكون المبيعات الصغيرة في العديد من المؤسسات مربحة للغاية بينما قد تكون المبيعات الكبيرة مكلفة للمؤسسة. لذلك، من المهم معرفة عملاء المؤسسة قبل محاولة الاحتفاظ بهم، وتحديد أكثرهم قيمة واستثنائي الباقي بطريقة غير مباشرة مثل مقدار ومدة الائتمان الممنوح لهم وزيادة الأسعار التي يطلبونها<sup>1</sup>.

#### - التفاعل مع العملاء

يتم التفاعل من خلال الحوار المستمر مع العملاء لمعرفة المزيد عن احتياجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم لإدارة العلاقة مع العميل واستخدامها لتحقيق التفاعل مع العميل:

أ. التفاعل البشري: هنا يصبح العامل وسيطاً بين CRM والعملاء أنفسهم ، ويعتمد على تقنية المعلومات في تفاعلهم مع العميل ، ومثال على ذلك مراكز الخدمة الهاتفية. Call Center، هنا يمكن للعميل الاتصال لمتابعة كشف حسابه ، لطرح أسئلة عامة أو يحتاج إلى مساعدة...الخ.

---

<sup>1</sup>سويفت، رولاند، 2000: إدارة علاقات الزبائن، ص 5.

ب. التفاعل المؤتمن: في هذا النوع يكون للعميل سيطرة كاملة على التفاعل بفضل التقنيات مثل الإنترنت

أو الأكشاك الإلكترونية في الشارع(الصراف الآلي مثلا) أو النظم المؤتمنة للرد على الهاتف IVR.

تتجح المؤسسات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا تم استيفاء النقاط التالية<sup>1</sup>:

- منح العميل المرونة الكاملة وحرية اختيار قناة الاتصال التي يفضلها مع المؤسسة.
- التعامل ذو الطابع الشخصي: أي معاملة العميل كشخص مهم له شخصيته وصفاته وظروفه وعاداته.
- تكامل الوسائل، بمعنى أن كل قناة اتصال داخل المنظمة تدرك العلاقة بين القنوات الأخرى داخل المنظمة والعميل.

#### ○ تعديل سلوك المؤسسة بما يتناسب مع العميل:

في هذه الخطوة ، يتم الاستفادة من العملاء ، وتمييزهم وإلهامهم للتفاعل لتكييف عروض ومنتجات الشركة وفقاً لاحتياجاتهم ورغباتهم وأولوياتهم.

أظهرت أبحاث التسويق أن معظم العملاء يجدون صعوبة في تقييم سميتين أو أكثر من خصائص المنتج في نفس الوقت، في الواقع ، ما يريده العملاء هو مستوى من التوافق بين المنتج واحتياجاتهم ، وتزويدهم بالاختيار الأمثل لهم ، وهنا تكمن وظيفة المسوق في استخدام المعلومات التي يمكنه الحصول عليها من التفاعل مع العملاء و من خلال البحث التسويقي لتعديل خيارات المحاذاة لتحقيق الاختيار الأمثل للعميل.<sup>2</sup>

ومع ذلك، لا تقتصر الموازنة على المنتجات فقط، ولكنها تشمل ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سويفت، رولاند(2002): إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>2</sup> توفيق، جميل. حسن، عادل (1985): مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص92.

<sup>3</sup> سويفت، رولاند (2002): إدارة علاقات العملاء، مرجع سبق ذكره، ص6.

• اكتساب عملاء جدد: من خلال جذب عملاء من المنافسين عن طريق كسب حروب الأسعار، أو عن طريق جذب عملاء جدد بإصدار سلعة جديدة (خدمة).

• الاحتفاظ بالعملاء الموجودين: من خلال صياغة سياسات ترويجية مثل الخصومات والهدايا وخدمات ما بعد البيع، والاهتمام بالعملاء وتزويدهم بالضمانات، وكذلك التحسين المستمر للمنتجات لتلبية احتياجات العملاء.

• استعادة العملاء القدامى: بيع سلع وخدمات جديدة للعملاء القدامى، أو تقديم عروض معينة لهم، أو تحفيزهم على الاتصال بمعارفهم لأنهم يعرفون ما يكفي عن منتجات المؤسسة.

○ وضع معايير التقييم:

لا يمكن إدارة علاقات العملاء بفعالية إن لم تتخذ (منذ البداية) معايير تحدد نجاح المشروع أو فشله

هذه المعايير قد تتضمن:

- معدل الاحتفاظ بالعملاء.

- درجة رضا العملاء.

- حجم المبيعات.

- الفائض بين الإيرادات والمصروفات على مدى دورة حياة المنتج.

ربما يكون أحد أهم المعايير المستخدمة للتقييم في هذا المجال هو متوسط قيمة دورة حياة العميل، والذي

يتم تعريفه على أنه: "متوسط صافي القيمة الحالية للمزايا التي تتراكم على العميل على مدى عدد معين

من السنوات"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سويفت، رولاند، 2002: نفس المرجع السابق، ص3.

## خلاصة الفصل

وقد لوحظ من خلال هذا الفصل أن إدارة العلاقة مع العميل أصبحت محوراً مهماً في سياق السعي لبقاء واستمرارية المؤسسات، ويتأكد ذلك بصورة خاصة عندما يتم البحث عن بناء علاقات مريحة وطويلة الأمد مع الزبائن المهمين، عن طريق تبني برامج الولاء والقيام بمجموعة من المهام والوظائف تعتبر كسيرورات نحو تحقيق الهدف المذكور، خصوصاً من ناحية اقتناع الزبائن بضرورة بقائهم مع المؤسسة من خلال تكوين صورة إيجابية عنها، ونقل هذه الصورة الإيجابية إلى الزبائن المنتظرين.

ومن هذا المنطلق كان لزاماً أن تأخذ فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن بعد الولاء بنوعيه الموقفي والسلوكي، ثم بعد ذلك البعد الأقرب من ذلك وهو رضا الزبون، الذي يعتبر مرحلة سابقة للولاء، حيث يتراكم لدى العميل الشعور والاعتراف بأن الخدمات والمنتجات التي يتلقاها تتوافق مع ما كان يتوقعه قبل الاستخدام. من أجل تحقيق هذين الهدفين، يجب أن يسبق ذلك تحقيق الأهداف الفرعية المتعلقة بشكل أساسي بجودة الخدمة والقيمة المقدرة والثقة والالتزام. لقد ثبت أن التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات العملاء لا يمكن أن تكون مفيدة بدرجة كافية إذا لم تقم المؤسسات بتحسين استخدامها وليس لديها استراتيجية محددة جيداً من حيث استهداف العملاء والاحتفاظ بهم. تم استخدام العديد من التطبيقات التكنولوجية لتفعيل أنشطة إدارة علاقات العملاء، والتي من خلالها خدمة برامج الولاء، حيث تشير الكتابات إلى أنها مقسمة إلى ثلاثة مستويات: تشاركية وتحليلية وعملية.

ما يمكننا قوله في النهاية هو أن ظهور علاقات التسويق أو مفهوم CRM كان ضرورة حتمية فرضتها بيئة السوق بعد أن تجاوز العرض الطلب وأصبح العميل ملكاً في بيئته، ويهدف هذا المفهوم إلى ربط شخصية و العلاقة الشخصية مع كل عميل ولتجسيدها يجب أن يكون هناك نوعان من الاتصالات الداخلية بين إدارات الشركة يكون فيها مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون الموظف هو حجر

الزاوية في وجودها والاتصالات الخارجية بين العميل والشركة ، من خلال إنشاء مستودع بيانات العملاء (DATA WEREHOUSE) يتم تحديد هذه العلاقة من خلال مجموعة من المتغيرات المعترف بها والتي تتمثل في الرضا والثقة والالتزام والولاء.

**الفصل الثاني:**

**الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة**

**العلاقات مع الزبون**

### تمهيد

كما تطرقنا في الفصل السابق لمدى أهمية نظام إدارة علاقات الزبائن في تحسين العلاقات بين المؤسسة و العميل وكسب رضاهم وولاءهم وزيادة مبيعات المؤسسة وجذب الزبائن فلهذا النظام أيضا أهمية كبيرة في تحقيق فعالية أداء المؤسسات الخدمية.

وذلك لأن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وآماله.

لكن لا يكفي البقاء والاستمرار في توظيف العمال ذو الكفاءات العالية فقط ، ولكن من الضروري الاعتناء بهم وتحسين مستواهم من خلال تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، تعد سياسة دراسة وتقييم "الأداء" من أهم السياسات التي تستخدمها المنظمات الدولية لأنها تدرس أداء العاملين في دراسة شاملة ، بالإضافة إلى توفير المعلومات التي تفيد حتماً المؤسسات التي تتخذ الإجراءات والحلول لمشاكل معينة. ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الخدمي ومحدداته وتقييم الأداء الخدمي أهميته بالإضافة الى معايير قياس الأداء.

بالإضافة التطرق الى عوامل نجاح نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق وزيادة أداء المؤسسات ودوره في تحقيق رضا العمال و تأثيره على أداء فعالية المؤسسات الخدمية.

## المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الخدمي ومؤشرات قياسه

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الخدمي ومحدداته

#### 1- مفهوم الأداء الخدمي

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، ويمكن تعريفها أيضًا على أنها "تصور المخرجات أو الأهداف التي تظهر كنتائج لمدخلات معينة ، ولكن هذه المدخلات تهدف إلى تفجير وتعبئة الطاقات داخل المؤسسة، مع إبرازها بالترتيب لتحقيق هذه الرؤية التي تسعى إليها المؤسسة"، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كل هدف من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

تعتبر عملية تقييم أداء المنظمة عملية مراقبة، ولكن في الواقع تعتبر عملية تقييم الأداء جزءًا مهمًا من المراقبة الشاملة. الغرض من التقييم هو تحديد المشكلة التي قد تعيق أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

في هذا السياق ، يشير البعض إلى أن عملية تقييم الأداء هي شكل من أشكال الرقابة ، تعتمد بشكل أساسي على تحليل النتائج المحققة بفضل الجهود المبذولة على مستويات مختلفة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، مما يجعل من الممكن ترشيد إدارة الموارد البشرية من خلال إعداد الخطط المستقبلية. تتعلق عملية تقييم الأداء أيضًا بقياس العمل المنجز ومقارنته بما كان يجب القيام به وفقًا للتخطيط المُعد مسبقًا، على أمل اكتشاف نقاط القوة أو تحديد نقاط الضعف.

إذ عرف "فيشر" عملية تقييم الأداء هي العملية التي يتم من خلالها تحديد المساهمات التي يقدمها الفرد لمنظّمته خلال فترة زمنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، 1998، ص 03.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 18.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

- أما أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس فالأداء: يمثل المقياس الأساسي للحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمنظمات ... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والجماعات والمنظمات ، وزيادة

وبالتالي ، يمكن أن تكون مراجعات الأداء بمثابة أساس للحوافز والعقوبات والتغيير والتطوير ، ولإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف<sup>1</sup>، ما يستشف من خلال تعريف " أندرو سيزلاقي ومارك جي والأس " لأداء هو أداة يمكن من خلالها الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمنظمات ، ويمكن اعتماده كوسيلة للتقييم ، وتقديم الإجازات والجزاءات ، بالإضافة إلى تغيير المنظمة وتطويرها بشكل عام. ونلاحظ هنا أن أداء العمل يتميز بالاكتمال فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم. في التعريف السابق ، نرى أنه يركز فقط على الفرد ، بينما يركز في الثاني على الأفراد والجماعات والمنظمة نفسها. بالإضافة إلى ذلك ، فإن عملية تقييم الأداء هي نقطة انطلاق جديدة لتغيير المنظمة وتطويرها.

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: " يعني "إنجاز المهمة كما ينبغي" أن مساهمات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بدرجة الإنجاز والإمام بمهام وظيفته ، بحيث يكون الأداء سلوكًا يكون فيه يساهم الفرد في التعبير عن مساهماته في تحقيق أهداف المنظمة بشرط أن يتم دعم هذا السلوك وتعزيزه من قبل إدارة المنظمة بما في ذلك ضمان الجودة والجودة من خلال التدريب<sup>2</sup>، في هذا التعريف ، يشير الأداء ضمناً إلى وجود معايير محددة مسبقاً للقيام بعمل ما ، وفي كل مرة يساهم فيها الفرد في أداء مهامه وفقاً لمعايير محددة مسبقاً ، يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة نشر، ص19.

<sup>2</sup> حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد08، جوان2012، ص150.

- ويعرف حسن راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة الإنجاز وإتمام المهام التي تشكل وظيفة الفرد ، ويعكس كيف يحقق الفرد أو يلبي متطلبات الوظيفة ، وغالبًا ما يكون هناك ارتباك وتداخل بين الأداء والجهد، يشير الجهد إلى الطاقة التي يتم إنفاقها ، بينما يتم قياس الأداء بناءً على النتائج التي يحققها الفرد<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف ، يلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسائل التي يلبي بها الفرد متطلبات وظيفته.

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: " يقوم الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن على أساسها قياس أداء الفرد ، وهذه الأبعاد هي مقدار الجهد المبذول وجودة الجهد والأداء<sup>2</sup>.

وعليه فالتعريف الإجرائي للأداء يتمثل في: الإنجازات أو النتائج التي حصل عليها الموظف في أداء واجباته وأداء واجباته بكفاءة وبمواصفات محددة سلفاً لتحقيق الأهداف التي حددتها المنشأة.

#### ب/ الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء ، بعضها مرتبط بالعمل والبعض الآخر متعلق بالعمال<sup>3</sup>:

#### - الإلمام بالعمل:

الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء ، لأنه يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به ، وفهمه لدوره ورسالته ، وإدراكه للتوقعات المتوقعة منه ومدى اتباعها طريقة العمل التي تحددها المنظمة.

---

<sup>1</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

<sup>3</sup> الياس بن سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص ص 46-47.

- ناتج العمل:

يعبر أداء العمل عن مستوى الإنجازات التي حققها العامل ، ومدى استيفائها للمعايير النموذجية ، الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكلفة ، وكل ما يميز عمله من حيث القيمة المضافة.

- سلوك العامل:

يوضح سلوك العامل في أداء عمله إلى أي مدى يحافظ ويصر على أن معدات الإنتاج والأدوات والمعدات المستخدمة في العمل تعتني بها ، وتحافظ عليها ، وتمنع الضرر ، وإلى أي مدى يتم تفعيلها بهذه الطريقة. لضمان عائد كبير.

- السلوك الاجتماعي:

السلوك الاجتماعي في العمل هو مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى إسهامه في إتمام العمل الجماعي وتنفيذ الأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء المخاض.

- الحالة النفسية للعامل:

الحالة النفسية للعامل ، والتي تسمح له بالتصرف في مزاج معين يكون من خلاله متحمسًا ومستعدًا للعمل ومستعدًا لإتقانه ، أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالاستجابة للعمل.

- فرص التقدم: يتبع العامل مسار التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات من خلال برامج التدريب أو الممارسة الميدانية لزيادة كفاءة إنتاجيته وكفاءة أدائه.

## 2- محددات الأداء الخدمي

محددات الأداء الخدمي: لا يتم تحديد أداء الخدمة بسبب قوى أو ضغوط من داخل الفرد نفسه ، ولكن بسبب عملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، عندما يرى البعض أن السلوك البشري هو المحدد لأداء الفرد وهو نتيجة التفاعل بين الفرد وتربيته والموقف الذي يجد نفسه

## الفصل الثاني: أهمية نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق فعالية أداء المؤسسات الخدمية

فيه ، ولا يظهر الأداء نتيجة قوى أو ضغوط. يأتي من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن بسبب عملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية بداخله.

أما بالنسبة للآخرين ، فيعتقدون أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم ، ولكن أيضاً على دوافعهم ، وأن دافع الأفراد لا يعتمد بشكل عام ، إلا بنسبة ضئيلة ، على ظروف العمل المادية ، بل بالأحرى. يعتمد على الظروف الاجتماعية التي تتفاعل مع احتياجات الأفراد ، والاحتياجات المشبعة لا تفيد السلوك.<sup>1</sup>

أما " علي السلمي " فيرى أن تتفاعل القدرة والرغبة في العمل لتحديد مستوى الأداء ، أي أن تأثير القدرة على العمل على مستوى الأداء يعتمد على درجة الرغبة في العمل لدى الشخص ، والعكس بالعكس تأثير الرغبة. العمل على مستوى الأداء يعتمد على قدرة الشخص على القيام بالمهمة من خلال المعادلة التالية:

2

$$\text{الرغبة في العمل} \times \text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل}$$

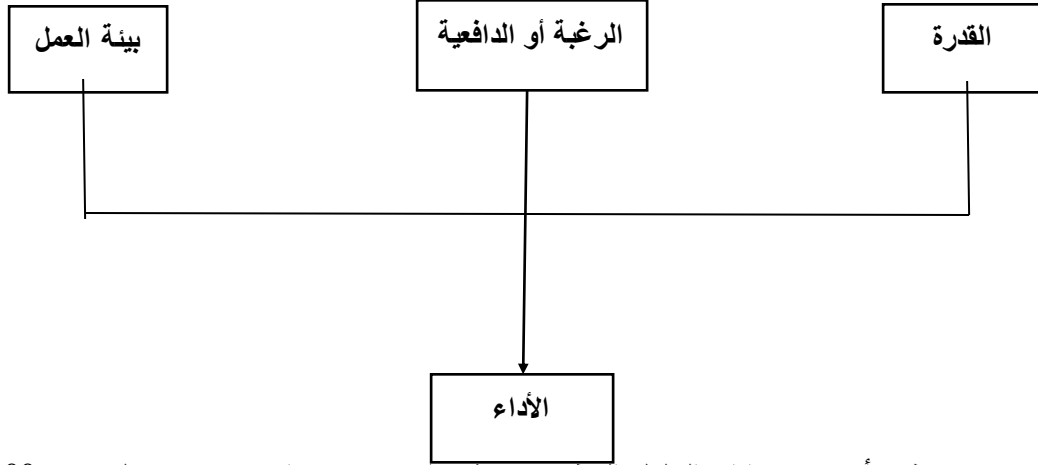
المصدر: من إعداد الطالب

يقترح البعض أن الأداء يتحدد من خلال التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية: الدافع الفردي وبيئة العمل والقدرة على أداء وظيفة.

<sup>1</sup> - سالم بن بركة برك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 98.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975 ص 28

الشكل (01): محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 200، ص 146.

يتضح في الشكل أعلاه أن محددات الأداء هي قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه ورغبته

أو دافعه تجاه هذه المهام ، بالإضافة إلى البيئة أو البيئة المادية ومعنويات العمل.

ويمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل:

**الدافعية الفردية:** يعتمد مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى تحفيز وحماس أعضائها. لذلك ،

يحتاج القادة والمشرفون إلى فهم معنى وطبيعة الدافع الفردي ، خاصة في مواقف العمل. وفقاً لروبنز ،

الدافع هو ؛ " الرغبة في بذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية ، بشرط أن يؤدي هذا

الجهد إلى إشباع حاجات فردية معينة " .

للإشارة ، فإن البدايات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدوافع هي تلك التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه

في مصنع ويسترن إلكترينك منذ عام 1929 ، والتي كشفت عن وجود دوافع أخلاقية بين العمال ، ولا

تزال نتائجها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمعاصر. مفاهيم التحفيز ، عندما أتاحت الفرصة للعمال لجلب

أفكارهم ومعرفتهم إلى العمل ، تحسن مستوى أدائهم. اجتماعياً وتساعد على توليد الأفكار. مراقبة

احتياجاتهم الاجتماعية التي لها تأثير كبير على سلوكهم في العمل ، ومنذ ذلك الحين ركز الباحثون

جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم نفسية الإنسان أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر. يجب

على المديرين الاعتراف بموظفيهم واحترام طبيعتهم البشرية ومراعاة الفروق الفردية بينهم. من أجل اكتساب فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة ، يجب على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (أنواعهم ، وأنواع شخصياتهم ، وتنوع العروض ، والميول ، والخلفية البيئية ، والاهتمامات ... إلخ) من أجل تكون قدرة على تحقيق فهم جيد لدوافعهم.<sup>1</sup>

- **القدرة على الأداء:** وهذا يعني قدرة العامل على أداء العمل المنوط به بالدرجة المطلوبة من الكفاءة خلافا لمعايير محددة سلفا ، والقدرة بدرجاتها المختلفة هي نتيجة التفاعل بين متغيرين مهمين هما المعرفة والكفاءة. ، حيث تعبر المعرفة عن نتيجة المعلومات التي يمتلكها الفرد حول شيء معين، بينما تهدف المهارة إلى تطبيق ما يعرفه الشخص واكتساب الخبرة من خلال هذا التطبيق مما يساعده على تحسين قدرته على القيام بالمهمة التي يقوم بها.<sup>2</sup>

- **بيئة العمل:** إنها البيئة الداخلية الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر عليها من الداخل. تتمثل في الجوانب الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة ، مثل أساليب أداء العمل والتكنولوجيا المستخدمة والأنظمة والقوانين، مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصال وأسلوب القيادة ونظام التعويض والحوافز والمهارات المتاحة وفلسفة الإدارة وهي:<sup>3</sup>

- الجهد المبذول.

- القدرات والخصائص الفردية.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

---

<sup>1</sup> محمد أحمد الحرارشة، سامر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم التطبيقية، المجلد3، العدد2، 2006، ص6.

<sup>2</sup>المزق الإلكتروني: [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)، مفهوم الأداء، 2021.08.04، التوقيت، 9.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص325.

مما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على محددات الأداء، وذلك لعدة أسباب منها:

1-محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست محددات فئة أخرى.

2- محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى،

3العوامل البيئية الخارجية لها تأثير على محددات الأداء.

**المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الخدمي وأهميته**

### **1 مفهوم تقييم الأداء الخدمي**

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، على الرغم من ذلك ، لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع جميع وجهات النظر العلمية:

تقييم الأداء هو محاولة لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز العمل الموكول إليه ، وكذلك سلوكه وتصرفاته في تعاملاته مع زملائه ورؤسائه وأصحاب المحلات التجارية ، فضلاً عن مهاراته وقدراته الشخصية على مدى فترة زمنية محددة.

يشير تقييم الأداء إلى المراجعة والتقييم الدوريين لأداء كل فرد لفترة زمنية محددة ، قد تكون ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو سنة واحدة أو عدد محدد من ساعات العمل.<sup>1</sup>

قياس الفعالية أو تقييم الأداء ، أو لنقل تقييم أداء الموظف ، كلها مفاهيم للعملية ، لها العديد من التعريفات ، وبعضها يعتبرها " عملية أو وسيلة لإبلاغ العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه ومواقفه ومهاراته ومعرفته"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد المحمدي الماضي، "السياسات الإدارية"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة (مصر)، 1994، ص ص 297-253.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، (بدون بلد النشر) 2000، ص 87

كما يعرف تقييم الأداء على أنه " عملية تقدير أداء كل موظف على مدى فترة زمنية لتقييم مستوى وجودة أدائهم".<sup>1</sup>

من أهم الاعتبارات التي تساعد على تطوير نظام تقييم فعال ما يلي:

. التركيز على تدعيم الإيجابيات: إنه يعني تشجيع العمال وحثهم وإظهار نتائجها الإيجابية ؛

- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن يتم ترتيبه في الحياة الحقيقية؛

- تشجيع وتدعيم الابتكار إنه يعني تمهيد الطريق للعمال لإطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية؛

- زيادة الميل إلى الاعتماد على الأنظمة الحديثة ، حيث أثبتت الأنظمة التقليدية أنها غير قادرة على

تقييم الأداء بشكل فعال للأداء.

ويعرف **كامل بربر** تقييم الأداء بأنه " عملية التقييم والتقدير المنتظم والمستمر للفرد مقابل إنجازاته في

العمل وتوقعاته للتطور والتطور في المستقبل"، الهدف من برامج تقييم الأداء بشكل عام هو تحسين

مستوى إنجاز الفرد بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسهيل تنمية الفرد ؛

- تحديد إمكانات الفرد المحتمل استغلاله ؛

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة ؛

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة (الجزائر)، 2004، ص 123.

<sup>2</sup>منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن) 2011، ص323.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم ومراقبة سلوكهم وسلوكهم أثناء العمل من أجل الحكم على مدى نجاحهم ومستوى فعاليتهم في وظيفتهم الحالية ، وكذلك للحكم على إمكانات النمو وتقدم الفرد في المستقبل ، وتحملهم مسؤوليات أكبر ، أو ترفيتهم إلى وظيفة أخرى<sup>1</sup>. ويمكن تعريفه أيضا على أنه " العملية التي يتم من خلالها تقدير جهود العمال بشكل منصف وعادل ، بحيث يكافؤون بقدر ما يعملون وينتجون، هذا يعتمد على معدلاتهم ، والتي يتم من خلالها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"<sup>2</sup>.

## 2- أهمية تقييم الأداء

أهمية تقييم الأداء: تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ثلاثة أهداف على المستوى التنظيمي ومستوى المدير ومستوى الموظف.<sup>3</sup>

### 1- أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:

- خلق مناخ من الثقة والأخلاق المناسبة يقضي على إمكانية تقديم شكاوى متعددة من الموظفين إلى المؤسسة.

- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار مهاراتهم لمساعدتهم على التقدم والتطور.

- تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية ، حيث يمكن استخدام نتائج العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

---

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، " الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات" ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية (مصر)، 2002، ص 257.

<sup>2</sup>شهادة نظمي واخرون، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، (الأردن) 2000، ص 75.

<sup>3</sup>عدنان ماشي والي، تقييم الأداء الوظيفي، الموقع الالكتروني: [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) تاريخ الاطلاع:

03/08/2021 التوقيت 10:00.

## الفصل الثاني: أهمية نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق فعالية أداء المؤسسات الخدمية

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة مثل اختيار المؤهلين للترقية ومنحهم المكافآت أو معرفة الأسوأ لإجراء حملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
  - هذه العملية مهمة أيضًا للأفراد لأنها تساعدهم على مواكبة الحاجة إلى الحزم وكسب احترام الآخرين.
  - أما بالنسبة للإدارة فهي مهمة لأنها تجعل من الممكن التعرف بدقة على أصحاب الأداء الضعيف والجيدين حتى يتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيد منهم، ولتطوير المنافسة بين الأفراد للحصول على نتائج أفضل في كل وقت.
  - بالإضافة إلى أن تقييم الأداء الجيد والدقيق يسهل مهمة الرؤساء في صياغة سياسات التدريب والتطوير وتخطيط القوى العاملة والحوافز.
  - إنها وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.
  - تكمن أهمية تقييم الأداء أيضًا في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومرؤوسيه مما ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهم.
- 2- أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين:
- تشجيع المديرين والمشرفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية وتحسين قدراتهم الإبداعية لتحقيق تقييم صحي وموضوعي لأداء مرؤوسيه.
  - دفع المديرين إلى تطوير علاقات جيدة مع مرؤوسيهم والتواصل معهم لتحديد المشاكل والصعوبات التي يواجهونها في عملهم.
- 3- أهمية تقييم الأداء على مستوى الموظفين:
- إنه يمكن الموظف من أجل زيادة إحساسه بالعدالة وأن يتم أخذ جميع جهوده في الاعتبار من قبل المنظمة.

- تشجيع الموظف على العمل باجتهاد وجدية وإخلاص لتوقع فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا. فقط "خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة" حظيت مسألة تقييم أداء الموظف بأهمية كبيرة في سياق الكفاءة الإدارية بشكل عام، إلا أن التقييم سيخلق جواً إدارياً قادراً على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام العاملين بالوفاء بمسؤولياتهم وواجباتهم بناءً على بيانات العمل البناء وأهمية تقييم الأداء.. . واضح في تحقيق النقاط التالية:

### ✓ تخطيط الموارد البشرية:

تساهم فعالية التقييم وأساس نجاحه بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، خاصة وأن المنظمة تتبنى بشكل دوري أو سنوي مقاييس تقييم الأداء لتحديد مدى الاحتياجات المستقبلية من الموارد التي تحت تصرفها واحتياجاتها الحقيقية في الاختيار والتعبئة، التدريب والتطوير والاستثمار الفعال لقدراتهم، بحيث يرتبط تخطيط وتعريف السياسات التشغيلية والتنموية والتدريبية بشكل أساسي بأساس متين لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين،

### ✓ تحسين الأداء وتطويره:

تساهم عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، لكن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا للمؤسسة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين لديها. مسار حياته المهنية وتطويره قدر الإمكان. أما بالنسبة للأشخاص ذوي القدرات والمهارات المتدنية، سواء على المستوى المهني أو الإداري، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة مسارات التطوير المناسبة من خلال التدريب، على سبيل المثال، في المجالات التي يشعرون فيها بالضعف، وبالتالي فإن التقييم سيؤثر عليها.

#### ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية:

ليس هناك شك في أن التقييم الجيد لأداء الموظف سيساعد في تحديد البرامج التدريبية المطلوبة من قبل | تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة ولكن الاحتياجات التدريبية وتحديدها ليست عشوائية أو عشوائية بل تركز على الاحتياجات الفعلية المطلوبة لتحسين أداء الموظفين في المنظمة.

#### ✓ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرًا لأن تقييم الأداء العادل سيُظهر بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على إنجاز متطلبات ومهام الوظيفة بدقة ، فإن الحوافز والمكافآت المقدمة لهؤلاء العمال تعتمد على الجهد الحقيقي الذي يبذله هؤلاء العمال في حسب كلام الله تعالى (والإنسان عنده ما يجاهده فقط) ؛ لذلك فإن المكافآت الممنوحة للعامل تعتمد على الجهد المبذول لتحقيق الأداء ، وهذا ما يعزز عدالة توزيع الحوافز والمكافآت على الموظفين من قبل الإدارة العليا للمنظمة ، أو الذي يضع سياسات عائلية للحوافز والمكافآت. ستعمل المكافآت على تعميق الولاء والانتماء ، ومن هناك يتضح أن عملية التقييم تساعد المؤسسة.

#### ✓ إنجاز عمليات النقل والترقية:

سيساعد تقييم الأداء الإدارة العليا على معرفة واقع الأشخاص الذين يعملون لديهم من حيث المهارات والقدرات، وهذا ما يجعل الإدارة العليا للمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العمال ذوي الأداء المنخفض<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط4، 2011، ص 152.

المطلب الثالث: مؤشرات ومعايير قياس الأداء

1- معايير قياس الأداء:

إن عملية تحديد معايير الأداء الموضوعية هي العنصر الأساسي لنجاح عملية الرقابة داخل المنظمة. بدون معايير ، من الصعب الحكم على العمل المنجز<sup>1</sup>. تقييم الأداء هو أيضا جزء من الرقابة.

تختلف معايير الأداء باختلاف الأنشطة والمستويات الإدارية والمؤسسات ، حيث توجد معايير تتعلق بالأداء المالي والتسويقي والبيئي ، وأهم معايير الأداء التي يمكن للمؤسسة أن تضعها هي كالتالي:<sup>2</sup>

أ- معايير الربح: وذلك بتحديد نسبة الزيادة في الأرباح المستهدفة أو النتيجة الصافية المرجوة.

ب- معايير تسويقية: تتمثل في الحصة السوقية للمؤسسة وحجم المبيعات ونسبة الزيادة في المبيعات.

ج- معايير مالية: ومن أهم المعايير المالية نسبة السيولة ونسبة الاستقلال المالي ونسبة الربحية المالية.

د- معايير زمنية: تحديد مواعيد نهائية محددة لإنجاز مهام أو أنشطة معينة.

و- معايير بيئية: وهي من المعايير الحديثة التي تتناسب مع مفهوم الأداء البيئي داخل المؤسسة ،

وكذلك مفهوم التنمية المستدامة ، ولكن من الصعب ترجمتها إلى أرقام (معايير كمية).

ي- معايير اجتماعية: هذه المعايير هي جزء من مفهوم الأداء الاجتماعي داخل المؤسسة ، ومن بين أهم

المعايير الاجتماعية التي يمكن وضعها:

- عدد حوادث العمل.

- عدد الأمراض المهنية.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات العمليات والوظائف، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 359.

<sup>2</sup> عبد السلام أبر فحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003 و مر 374 375

- المعايير النوعية الأخرى التي لا يمكن التعبير عنها في شكل رقمي ، مثل درجة رضا العمال .  
من أجل قياس الأداء العام داخل المنشأة ، من الضروري مراعاة جميع المعايير المذكورة أعلاه ، لأن هذا المفهوم الجديد للأداء ولد من الاهتمام المتزايد للمؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة ، مما يضمن للمنشأة تحقيقها. أهداف اقتصادية دون الإضرار بالبيئة الطبيعية والانسان .

بعد تحديد معايير الأداء ، تأتي الخطوة الثانية من عملية الرقابة ، والتي تتمثل في قياس الأداء الحالي وفقاً للمعايير الموضوعية مسبقاً في خطط العمل التي تعتمده المؤسسة تحقيقها.<sup>1</sup>

يشير تقييم الأداء إلى جميع الإجراءات الإدارية التي تؤدي في النهاية إلى الحكم على مدى تحقيق الهدف ضمن إطار زمني محدد ومستوى الجودة ، مما يجعل من الممكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المشكلات والأسباب التي أدت إلى ذلك .

## 2- مؤشرات قياس الأداء

بشكل عام ، تشمل المؤشرات جوانب مختلفة لمستوى أداء تقديم الخدمة ، وغالبًا ما تُعتبر المدخلات أسهل للقياس ، فعلى سبيل المثال ، يمكننا أن نسأل عن المبلغ الذي استأجرته المنظمة لتقديم خدماتها ، وعدد الأشخاص الذين تم توظيفهم لتقديم الخدمات وعدد المركبات التي تمتلكها المنظمة؟. ومع ذلك ، نادرًا ما تكون هذه المعلمات كافية لقياس مستوى أداء تقديم الخدمة. وبالمثل ، هناك مقاييس حجم الخدمة مثل عدد المكالمات الهاتفية التي تم الرد عليها في اليوم واحد ، أو عدد الزوار الذين يترددون على مكتب الخدمة المدنية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه البيانات والمعلومات لا تعطي أي مؤشر على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

---

<sup>1</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 ، ص 56.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمنظمات استخدام أربعة أنواع مختلفة من مؤشرات الأداء المتعلقة بالمدخلات والمخرجات والنتائج ، ويمكن توضيحها في ما يلي:<sup>1</sup>

الاقتصاد: يأخذ في الاعتبار تكلفة الحصول على المدخلات اللازمة لتقديم الخدمة ، مثل تكلفة بعض الأدوية في المستشفى أو تكلفة شراء أجهزة الكمبيوتر اللازمة.

الكفاءة: يقيس فعالية المنظمة في استخدام المدخلات وتحويلها إلى مخرجات مطلوبة - وله أقصى فائدة مستمدة من هذه المدخلات ، فعلى سبيل المثال : إذا كان لدى المنظمة جهاز باهظ الثمن ، فهل يتم استخدامه بالكامل أم يستجيب الموظفون لأكثر عدد ممكن من الطلبات في يوم واحد ؟

الفعالية: تأخذ هذه المؤشرات بعين الاعتبار ما إذا كانت المخرجات التي توصلت إليها المؤسسة قد قامت فعلا بإحداث التأثيرات التي تريدها المؤسسة، ويمكن أن يكون من الصعب في بعض الأحيان قياس الفعالية بدقة بسبب تأثيرها بالعوامل الخارجية كما هو الحال في النتائج.

فعالية التكلفة / المردود مقابل الكلفة: إنه يوضح مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المالية الموجودة تحت تصرفها ، وغالبًا ما يتم التعبير عنها من خلال تكلفة وحدة الإنتاج. على سبيل المثال ، تكلفة إتمام كل معاملة. من أجل زيادة العائد على التكلفة، يمكن للمؤسسة تقديم نفس المستوى من الخدمة ولكن بتكلفة أقل ، أو محاولة تقديم خدمات ذات جودة أفضل بنفس التكلفة الحالية.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول : يُطلب من المؤسسات العامة وضع مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية للخدمات المقدمة ، والتي تشمل مزيجًا من أنواع مختلفة من المؤشرات، من أجل أن يكون للمؤسسة نظرة متوازنة لمستوى أداء تقديم الخدمة إذا كانت المؤسسة تركز فقط على حجم الخدمة المقدمة ، فسيكون من الصعب عليها تحديد ما إذا كانت الخدمات المقدمة عالية الجودة ؛ وبالمقابل ، إذا كانت

<sup>1</sup> <https://www.ammonnews.net/article/199587> le : 05/08/2021 a 11.00

المؤسسة تركز فقط على جودة الخدمات المقدمة ، فسيكون من الصعب عليها معرفة ما إذا كانت الخدمات المقدمة عالية التكلفة أم لا.. وهناك معايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار هذه المؤشرات لعل أهمها: أن تكون ذات صلة وثيقة بالموضوع و أن تكون معرفة بشكل جيد و موثوقة+ قابلة للمقارنة و يسهل إثباتها والتحقق منها.

### المبحث الثاني: تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على فعالية الأداء الخدمي

المطلب الأول: عوامل نجاح عمل نظام إدارة علاقات الزبائن في تحقيق وزيادة فعالية المؤسسة

#### 1- عوامل نجاح نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق وزيادة فعالية المؤسسة

من بين عوامل نجاح نظام إدارة علاقات الزبائن يكفي فقط ذكر أربع عوامل ساعدت هذا النظام في زيادة فعالية المؤسسة وهي كالتالي:

1. الإستراتيجية : الرؤية الشاملة تعني رؤية وتوجه قيادة المنظمة نحو خلق قيمة للعملاء من خلال تحديد العملاء والأسواق بشكل مشترك.

2. التكنولوجيا: ويشمل استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة والمتكاملة في المنشأة ، بشرط أن يأخذ ذلك في الاعتبار فهم وفهم تصورات العملاء والموظفين لهذه التقنية الحديثة.

3. ثقافة المؤسسة: يتم تمثيلهم في القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة والتي تلعب دوراً رئيسياً في توطيد العلاقة مع المستفيدين ومحاوريهم ، في سويسرا أو في الخارج ، لدعم العميل وخلق قيمة له.

4. هياكل وعمليات المؤسسة: ويشمل جميع الهياكل التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسة والعمليات الوظيفية التي تؤديها.

المطلب الثاني: دور نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق رضا العميل وخلق القيمة في المؤسسة

### 1- دور نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق رضا العميل وخلق القيمة في المؤسسة

يتم جمع المعلومات في هذا القطاع لأغراض الإدارة من جهة، وتحليل سلوك ومزاج العميل من أجل التحكم في إدارة العلاقة معه من جهة أخرى، ويتم جمع المعلومات التفصيلية. على الحسابات المصرفية والمعاملات المصرفية التي يقوم بها العملاء. (المبلغ الإجمالي، النفقات، حسابات، الادخار، التوظيف، الفوائد.... الخ) كما يتم جمع المعلومات (سوسيو ديمغرافية) تتعلق بهوية الزبون (الاسم، العنوان، تاريخ الميلاد، المهنة، الحالة العائلية.... الخ) على وجه الخصوص، ولأسباب قانونية، تمت إضافة المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال النوافذ، من خلال الاتصال المباشر مع العميل.

سيبقى مجموع هذه المعلومات عديم الفائدة إذا لم "تعرف" إدارة البنك عن عملائها من خلال استخدامها في<sup>1</sup>:

- تكوين ميزانية التدفقات المالية السنوية للزبون، حساب العائد.... الخ؛
- ملاحظة طريقة الدفع التي يستخدمها العميل (الصك، الدفع نقداً، البطاقات..)؛
- تحليل الحسابات وتصنيفها إلى مجموعات (Segments) متجانسة بعد القيام بهذه التحليل يتكون

لدى المؤسسة الرصيد من " المعرفة" حول الزبائن تسمح ب:

- تحديد المنتج المناسب لكل عميل أو فئة من العملاء؛
- تحديد العائد على كل عميل سنوياً، كل 3 سنوات.... الخ، يساعد هذا في تحديد قيمة العميل للمؤسسة.

- تحليل مخاطر فقدان العميل، أي نقله إلى مؤسسة أخرى، من خلال تحديد عوامل ضعف العلاقة معه ( عدم السداد في الوقت المحدد ، تقديم الشكاوي....)؛

1. خططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص45-46

• قياس المخاطر المالية للعميل عندما يتعلق الأمر بتمديد القرض، من خلال الاحتفاظ بالسجلات.... الخ)

• اكتشاف فرص إطلاق منتج جديد من خلال تحليل مزاج العميل وسلوكه، والتعبير عن رغباته من خلال نقاط الاتصال والتفاعل معه؛

• إدراج العميل في المجموعة المناسبة (تجزئة السوق) من أجل تقديم العروض المناسبة لكل فئة.

أما في قطاع الاتصالات ، على سبيل المثال ، لدى مشغل الهاتف المحمول معرفة تفصيلية بمجموعة اتصالات العميل ، وفواتير الدفع ، بالإضافة إلى المعلومات الاجتماعية والديموغرافية التي تم الحصول عليها عند توقيع العقد ، والتي يتم تسجيلها في المستند التعاقدية ، والمعلومات تم الحصول عليها من اتصالاتها مع المؤسسة.

هذه المعلومات تجعل من الممكن بناء معرفة العميل من خلال إخضاعه لعدد معين من التحليلات مثل:

- تحليل العادات الاتصالية للزبون (توقيت الاتصال، مدة المكالمة، الجهة المتصل بها .... الخ) حديد الاستخدام الأساسي للهاتف المحمول (الاتصال بالمؤسسة، الاتصال بالعائلة ... الخ)؛

- تقسيم جودة الخدمة المقدمة عن طريق قياس عدد المرات التي يتواصل فيها العميل مع أحد الأرقام؛

- تقييم حركية الزبون (أي تحديد المناطق الجغرافية التي يتصل بها الزبون)؛

- تحديد الميزانية الإجمالية التي يخصصها العميل للتواصل.

**المطلب الثالث: تأثير نظام إدارة العلاقة مع الزبائن على فعالية أداء المؤسسات الخدمية**

**1- تأثير نظام إدارة العلاقة مع الزبائن على فعالية أداء المؤسسات الخدمية**

تتيح عملية التطوير والتحسين المستمر لعملية إدارة علاقات العملاء جودة الخدمة التي تقدمها

المنظمة للوصول إلى المستوى المناسب والمطلوب ، وكذلك تحقيق رضا العميل وأولياء الأمور،

وكذلك تمكين المؤسسة للحفاظ على مكانتها في السوق واكتساب ميزة تنافسية من خلال جودة خدمة العملاء القائمة على الإدارة الفعالة في العلاقة مع العميل.

### ✓ تقييم العلاقة بين المنظمة والزبون

تسعى المنظمة دائمًا إلى جذب العملاء على المدى الطويل وإقامة علاقة قوية معهم تتجاوز إجراءات المعاملات البسيطة ، ومن هناك يشمل مصطلح العلاقة المشاعر بين شخصين ، الانجذاب المتبادل والاحترام والتقدير والاعتماد المتبادل. .. إلخ ، والعلاقة بين المنظمة والعميل تتكون من:<sup>1</sup>

الثقة: وهو شرط أساسي لتطوير العلاقة وينبع من احترام شريك التبادل والغرض منه هو الحفاظ على العلاقة بينهم؛

الالتزام المتبادل: تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، للحفاظ على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيارة خدمات الرياح؛

الرضا: شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة بين المنظمة وممثليها وسلوكهم التعاوني ؛

التبادلية: التبادل هو أساس العلاقة ، فعندما يتبادل شخصان شيئين ينتج عنه التزام عاطفي بتكرار التبادل؛

التفاعل: يتطلب التفاعل بعدين رئيسيين: المعاملة المادية لإكمال عملية الشراء ، والبعد العلائقي الذي يتضمن الاتصال على المستوى الشخصي مع العميل ، مما يؤدي إلى ترك أثر جيد عليه ، أن يكون هذا العميل إما فردًا أو ممثلًا . منظمة.

<sup>1</sup> عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - 2018، ص 7.

### ✓ جودة الخدمة وسلوك الزبون

بدأت المنظمات في إعطاء الأولوية للاحتياجات والمتطلبات المتجددة للأفراد ، ومن هنا كانت البدايات المبكرة لظهور إدارة الجودة ، وأصبح العميل يلعب دورًا رئيسيًا في الخطط الإستراتيجية والتسويقية وكان يسمى سيد السوق ، جميع المؤسسات الآن تنتج ما يريده العميل ، وتبدأ الدورة الإدارية والاقتصادية مع العميل وتنتهي بالعميل ، وتبحث المؤسسات عن ما يسمى "MARKETING META" ، وهو ما يتجاوز التسويق ، وهو عملية إدارة العلاقة مع العملاء والحصول على رضاهم وكيفية تلبية احتياجاتهم ورضاهم. تؤكد إيفانز أن العلاقة بين الجودة وتوقعات و رغبات خدمة العملاء واضحة من حقيقة أن الجودة في مؤسسات الخدمة يتم تحديدها من خلال ثلاث خطوات أساسية:<sup>1</sup>

- دراسة العميل وفهم متطلباته وتوقعاته تجاه الخدمة من خلال إدارة العلاقة معه ودراسة السوق التنافسي والظروف البيئية المحيطة؛
- تصميم الخدمة وفقاً لتوقعات العملاء؛
- مراقبة عمليات الخدمة لضمان الخدمات التي تلبي التصميم والمواصفات المحددة مسبقاً.

### ✓ تحقيق التمييز في العلاقة مع الزبون

يمكننا القول إن تمييز العلاقة مع العميل من أجل تفعيل عملية تحسين جودة الخدمة يتطلب تطوير عدة استراتيجيات منها:<sup>2</sup>

- إدارة فترة انتظار الزبون: الوقت الذي يقضيه العميل في انتظار الخدمة أو انتظار إتمام معاملته يؤثر سلبيًا على تصوراته للأداء الفعلي وانطباعاته عن المؤسسة ومستوى جودة

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة علاقات الزبائن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، سنة 2009، ص137-138.

<sup>2</sup> نور الدين بوعدنان، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة ، في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2006/2007.

خدماتها ، وبالتالي على المنظمة. رعاية عملائهم لإبقائهم مشغولين بشيء ما خلال هذا الوقت ، على سبيل المثال ، وضع الصحف والمجلات وكتيبات المعلومات للعملاء لتقديم المنظمة أو إعداد الغرف المناسبة.

• التعامل مع شكاوي الزبائن: شكوى العميل هي ترجمة لعدم رضاه عن مستوى أداء المنظمة للأسباب التالية:

- عدم تقديم الخدمة كما هو موعود من حيث التوقيت والسلوك وأنماط الاتصال وما إلى ذلك مما يسبب مشاكل للعميل.

- تدني المصدقية أو الثقة في المنظمة بسبب انخفاض كفاءة أو عدم قدرة الموظفين على فهم احتياجات العميل ، وكذلك مقاومة العميل للتغيير الذي يؤثر على المنظمة من خلال تعديل السياسات أو الإجراءات وأنظمة العمل؛

- تمييز العملاء من حيث وقت وكيفية الحصول على الخدمة وكيفية الحصول عليها.

• جعل العلاقة مع الزبون شخصية ( إدارة العلاقة معه ) : في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والأسواق المتعددة ، يجب على المؤسسة الخدمية أن تأخذ بعين الاعتبار أن استراتيجية ولاء العملاء أقل تكلفة من استراتيجية غزو أسواق جديدة ، ويجب تعزيز العلاقة مع العميل في درجة التقارب في العلاقة ، ليست الخدمة هي التي تميز ، ولكن العلاقة مع العميل هي التي تخلق التميز في حد ذاتها. عميل لضمان استمرارية العلاقة مع العميل من خلال التعرف عليه بشكل أفضل واحتياجاته ، ويتم استخدام هذه الطريقة خاصة مع العملاء الذين يتعاملون أكثر مع المنظمة ، بالإضافة إلى العملاء الذين تراهم المنظمة.

## خاتمة الفصل

عملية تقييم الأداء هي إحدى الأدوات التي تستخدمها إدارة شؤون الموظفين، بهدف مساعدة الإدارات الأخرى على تنفيذ مهامها، كما يدفع الإدارات للعمل بطريقة ديناميكية ونشطة ، حيث يجبر الرؤساء على مراقبة وتتبع أداء مرؤوسيهام دائماً وبشكل مستمر من أجل اكتشاف نقاط الضعف في الوقت المناسب وتصحيحها ومحاولة إصلاحها. أثناء اكتشاف وتعظيم نقاط القوة ، إن تعدد الأساليب المعدة لتقييم الأداء دليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى لتقييم الأداء ، ولكن الأمر متروك للمسؤولين عنه، أي أنه يجب عليهم اختيار الطريقة المناسبة لإجراء هذه العملية ، اعتماداً على نشاط المؤسسة وأهدافها وسياساتها ووظائفها، وهذا نظراً لصعوبة وتعقيد عملية تقييم الأداء في بعض الحالات ، عندما يكون هناك عامل يصعب قياس أدائه ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تتميز بالإنتاجية غير المادية ، أي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل : ( الأعمال الادارية ، اعمال المشرفين وغيرها ..). وفي الاخير يمكن القول انه لا يمكن أن تخلو طريقة او عملية ما من العيوب لأنها من صنع الانسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل الى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

## الفصل الثالث:

أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء  
المنظمات

– دراسة ميدانية لمؤسسة نفضال بمدينة معسكر –

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري لمفاهيم ادارة علاقات الزبائن وكذا في فصل ثاني حول الى أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة لإدارة علاقاتها مع زبائنها، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي والميداني بمقارنة ما جاء في المفاهيم النظرية السابقة على المؤسسات الإقتصادية لمدينة معسكر . حيث سنرى مكانة التسيير المتعلق بوظيفة التسويق وإدارة العلاقات مع العملاء ومدى إدراك المسيرين والمسؤولين للمفاهيم وتبنيها، ومدى تحقق بعض الفرضيات التي تم صياغتها لإختبارها حول ما علاقة بعض المتغيرات المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء، وما تأثيرها على أداء المنظمات محل الدراسة، وما تأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه المفاهيم.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة وصدق الإستبيان؛

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة؛

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات والنتائج.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفضال، نشأتها

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

### 1. نشأة وتطور مؤسسة نفضال

صدرت المؤسسة من سوناطراك ونشأت بفضل المرسوم الرئيسي رقم 08/101 في 06/04/1981 بدأت تنشط في 01/01/1982 وهي تهتم بصناعة وتصفية البترول وتوزيع المواد البترولية تحت علامة نفضال، في 1987 عدلت وقسمت بفعل المرسوم رقم 87/187 الى مؤسستين:

ECNAFT مؤسسة مختصة في تصفية البترول.

NAFTAL مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

ابتداء من 1998/04/18 غيرت مؤسسة نפטال نظامها لتصبح شركة مساهمة تابعة 100% لشركة SONATRACH، دورها الأساسي هو توزيع وتسويق المواد البترولية على التراب الوطني، تتدخل في المجالات التالية: ملء GPL-صياغة الزيت-توزيع، تخزين وتسويق الوقود الغاز والبترول المميع زيوت التشحيم، الزيت، العجلات والمواد الخاصة، نقل المواد البترولية.

### نشأة وحدة نפטال بولاية معسكر

وحدة نפטال بولاية معسكر المختصة في التوزيع، تم إنشائها في سنة 1985 بهدف تسهيل وتوسيع ووضوح في متناول المواطن المنتجات البترولية، وتلبية حاجيات المنطقة وفك العزلة عليهم.

المقر الرئيسي شارع العربي تونسي (وسط مدينة معسكر).

### التعرف على التنظيم العام للوحدة

تتكون الوحدة من المديرية، السكريتارية، ممثل قانوني وثلاث مصالح هي:

(1) مصلحة الإدارة والمالية.

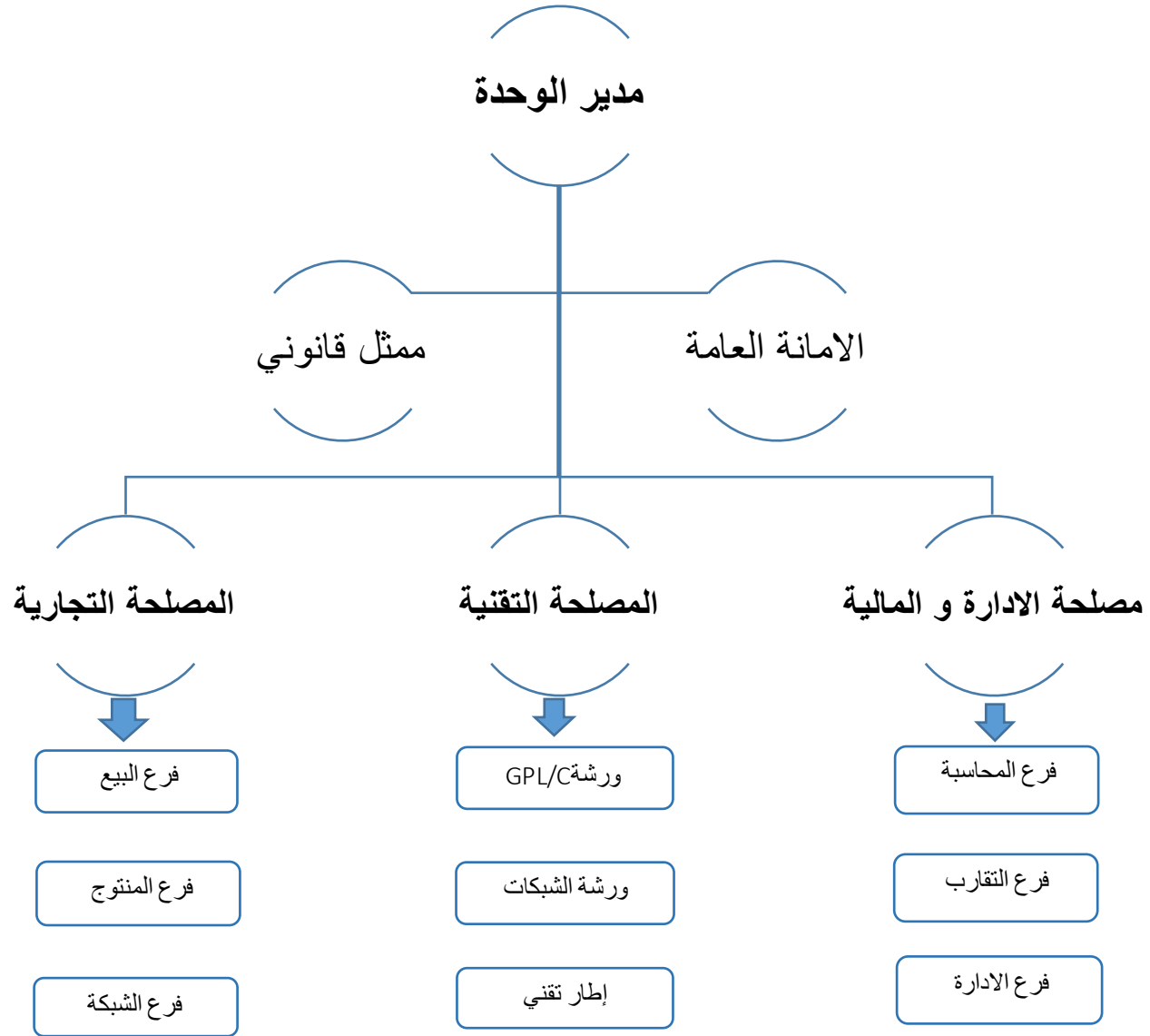
(2) المصلحة التقنية.

(3) المصلحة التجارية.

### **2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال (وحدة معسكر)**

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية لضمان نجاح المؤسسة، لذا ينبغي على المؤسسة بناء هيكل تنظيمي مناسب للبيئة التي تعمل فيها، لذلك فان مؤسسة نפטال تهتم بالهيكل التنظيمي من خلال اجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات ومستجدات النشاط.

**الشكل 01: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال -الجزائر-**



من المهام الرئيسية لها:

- ترميز الزبائن.
- متابعة التعاملات التجارية مع الزبائن.
- الفوترة لجميع منتوجات المؤسسة.
- تحديث العقود التجارية مع الزبائن (دورية).
- متابعة التعاملات بين مركز التوزيع والزبون.
- تحديث دوري لبرامج الاعلام الالي الخاصة بالمصلحة بالتنسيق مع فرع الاعلام الالي.
- التنسيق بين مختلف المصالح والمحطات ومركز التوزيع.
- المراقبة الدائمة للمحطات التابعة لها (تسيير مباشر).
- التعامل مع الجيش الشعبي الوطني والامن الوطني.
- ضمان توفر كل المنتوجات المطلوبة.
- متابعة الديون المترتبة على عملية تزويد المؤسسات العمومية التي ليس لها استقلال مالي كالمستشفيات وغيرها من المؤسسات العمومية.
- الاتصال اليومي بنقاط البيع والتوزيع التابعة للمؤسسة.
- متابعة البلاغات التقنية والتنسيق مع الفريق التقني.
- نيابة المسؤول الاعلى رتبة عند التغيب.

-اعداد مخطط المبيعات السنوي ومقارنته بالمبيعات المحققة (التوقعات والمبيعات المحققة)

### **ومن المهام الثانوية نجد:**

-إيصال المعلومات الداخلية بين أفراد المؤسسة الخاصة بالعمل.

-تقديم المساعدات للمصالح الأخرى لتسهيل عملهم عند الحاجة الى ذلك.

-تقديم تحاليل دورية الى مكاتب المصلحة لتنسيق العمل بينهم.

-وضع استراتيجية التشاور واتخاذ القرار.

-اتخاذ القرارات العاجلة في إطار صلاحيات المنصب عند غياب المسؤول الأعلى.

-توجيه الأوامر والتعليمات لرؤساء المحطات.

-استقبال المتربصين ومساعدتهم.

-تنظيم أبواب مفتوحة والتنسيق مع مديريات عديدة (الحماية المدنية، البيئة...).

-اصدار تعليمات أمنية ونصائح للعمال وزوار الوحدة خاصة باستعمال منتجات المؤسسة

### **نشاطات المؤسسة:**

المؤسسة مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها (المحروقات، الزيوت، وقود الطيران، والنقل البري والبحري).

بالإضافة إلى هذه النشاطات تنظم المؤسسة عمليات تكمن فيما يلي:

(ا) التخزين والنقل لجميع المنتجات البترولية عبر التراب الوطني.

ب) تحرص على الكميات المسطرة من طرف الحكومة والاستعمال العقلاني لها.

ج) تعمل على استرجاع الزيوت المستعملة بعد تحويلها.

د) تطور من نشاطات التخزين والتوزيع وذلك لتغطية احتياجات السوق.

\* المنتجات الموزعة والمسوق لها :

### 1.3. البنزين

تقوم نفطال بتسويق 5 أنواع من البنزين وتكون كالتالي:

بنزين عاذي-بنزين ممتاز-بنزين بذون رصاص-الديزل-سيرغاز.

### 2.3. الزيوت

من خلال شبكتها الوطنية للتوزيع تقوم شركة نفطال بتسويق مجموعة كاملة من زيوت التشحيم التي تغطي جميع التطبيقات الصناعية والسيارات استجابة لمعايير الجودة الدولية، يتم تغليف زيوت التشحيم التي تسوقها المؤسسة في عبوات مختلفة من صندوق نصف لتر الى برميل سعة 150كغ.

زيوت محركات البنزين.

زيوت محركات الديزل.

زيوت نقل السرعة في السيارات.

### 3.3. العجلات المطاطية

بفضل البنية التحتية للتخزين وشبكة التوزيع تقوم شركة نفطال بتسويق الإطارات من العلامات التجارية

الرئيسية في الفئات الأكثر تنوعا من السيارات:

السياحية-الشاحنات-شاحنات الوزن الثقيل وغيرها من المركبات.

تخضع إطارات نפטال لضوابط الجودة الصارمة لسلامة المستخدم.

### 4.3. سيرغاز

بعد مرحلة من الدراسة والتجريب بدأت في عام 1977 اتخاذ قرار إدخال غاز البترول المسال (سيرغاز)

في عام 1983 مع اعتماد الوقود الحيوي ووضع اللوائح المتعلقة بظروف استخدام GPL/C.

### 5.3. محطات الخدمات

تقع شبكة محطات الخدمات لنפטال المكونة من 2010 محطة منتشرة في جميع انحاء البلاد توفر جميع

المنتجات البترولية والخدمات ذات الصلة.

### 6.3. الزفت

تشهد الجزائر كغيرها من البلدان الناشئة نمو في أنشطتها الاقتصادية مما يعني أن الطلب على منتجات

الطاقة المختلفة ينمو بقوة ونتيجة لذلك فان الشركة الوطنية نفطال الرائدة في السوق الجزائري هي

المسؤولة عن توزيع وتسويق المنتجات البترولية بما في ذلك الزفت وهي مادة أساسية لبناء الطرق وعزل

المياه.

7.3. البحرية: تقوم بتوزيع زيوت المركبات المتمثلة في: زيوت المحركات-زيوت الأسطوانات-زيوت

هيدروليكية-زيوت التوربين -الشحوم -الوقود البحري.

### 8.3. الطائرات :

تعمل المؤسسة على بيع كل ما تحتاجه الطائرات من زيوت والتي تتمثل في زيوت المحركات، زيوت

التوربين، السوائل الهيدروليكية، الشحوم ووقود الطائرات.

### 9.3. منتجات خاصة :

مثل المنتجات الأخرى من تكرير النفط تباع نפטال في مجموعتها من المنتجات الخاصة أربع أنواع من المنتجات التالية:

أ) البارا فينات: يتم توزيعها في ثلاث مجموعات:

البارا فينات البيضاء المكررة للتواصل الغذائي بدون رائحة في عدة درجات وفقا للمعايير الامريكية.

البارا فينات المكررة أو شبه المكررة للاستخدام الصناعي مع محتوى الزيت العالي.

ب) مشتقات البارافين: الانيونية نطاق استخدامها يكون في (الصيدليات، المواد الغذائية، الشموع، المتفجرات).

### 10.3. البنزين الخاص :

هو بنزين يستخدم في تصنيع الإطارات، المطاط، منتجات التنظيف ومستحضرات التجميل.

#### أهداف مؤسسة نפטال:

من خلال مزاوله الشركة لنشاطها فإنها تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:

-تلبية حاجات السوق الوطنية والعمل على تدعيم وتنمية الاقتصاد الوطني.

-الدخول الى الأسواق العالمية.

-إرضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وضمأن وفائهم.

-مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.

-تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية والمادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة الى ذلك فان مؤسسة نفاطال معسكر تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها:

-تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

-تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.

-تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.

-تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.

-تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.

-تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.

**المبحث الثاني: دور نظام إدارة علاقات الزبون في تفعيل أداء المؤسسات - دراسة**

**ميدانية -**

**المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

بعد أن تطرقنا بالتحليل لواقع إدارة علاقة الزبائن في مؤسسة نفاطال هذا ما أعطى لنا صورة واضحة حول أداء المؤسسة الخدمي لكن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسة هذا ما تطلب منا إجراء استبيان لمعرفة العلاقة بين المتغيرين و بناء نموذج إحصائي للعلاقة يمكننا من معرفة درجات التأثير لكل عنصر من عناصر إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسة.

## 1- الإطار المنهجي للدراسة

تقتضي كل دراسة إطار منهجي للوصول إلى نتائج مقبولة وتعير على الواقع الحقيقي، ومن أجل إنجاح هذه الدراسة المتمثلة في أثر علاقات إدارة الزبائن في الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تم تقسيم هذا البحث إلى عدة أجزاء.

## 2- المنهج المستخدم

حسب طبيعة هذه الدراسة المتمثلة : أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات لعمال مديرية نפטال للمواد البترولية NAFTAL نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي نرى أنه يتلائم مع موضوع الدراسة، حيث استخدمت في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يفرض نفسه، والذي يعمل على تبهين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة علاقة الزبائن وأيضاً الأداء وتقييمه، في الدراسة الميدانية استخدمت الجزء التحليلي لأنه يعمل على التحليل وعلاقة النتائج، وأعمل على تفسيرها، ثم تصنيفها بهذا النهج، ثم إصدار الأحكام المناسبة.

## 2- حدود الدراسة:

### • الحدود الزمنية:

تمت مدة التريص من 1 أبريل حتى 30 أبريل.

### • الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة على عينة من عمال مديرية نפטال للمواد البترولية في ولاية معسكر.

### • الحدود البشرية:

أجريت هذه الدراسة لقد شملت الدراسة عينة من عمال مؤسسة نافتال بمعسكر.

• الحدود الموضوعية:

اهتمت الدراسة في شقها النظري بشرح كل ما يتعلق بإدارة علاقات الزبائن بأبعادها ( تطوير العلاقة، أهمية الأداء، ولاء الزبون) و الخدمي بعناصره و محدداته.

3- أدوات الدراسة:

بما أن موضوع البحث يتعلق بإدارة علاقة الزبون في المؤسسة الخدمية فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك منهج دراسة الحالة الشيء الذي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية: الاستبيان: حيث قمنا بطرح مجموعة من المتغيرات المؤثرة في موضوع البحث: حيث قمنا بتسليمه لمجموعة من العمال (30 عامل).

المقابلة: تعد أفضل طريقة لجمع المعلومات والبيانات، فلقد تم إجراء مقابلة مع مدير مؤسسة نفضال بمعسكر من أجل معرفة إدارة علاقة الزبون في مؤسسة نفضال، وكذلك تم إجراء مقابلة مع عمال المؤسسة عند تسليمهم للاستبيان.

4- مجتمع وعينة الدراسة

بما أن الدراسة تهدف إلى قياس أثر تطبيق إدارة علاقة الزبون على أداء مؤسسة نفضال، لذا فقد استهدفت الدراسة الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة نفضال و الذي عددهم 34 عامل و هو ما يمثل مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبيان لأغراض البحث على عينة من مجتمع الدراسة، و بلغ حجم العينة 30 عامل.

- أسباب اختيار عمال مؤسسة نفضال كمية للدراسة:

تكمن أهم أسباب اختيار عمال مؤسسة نفضال كعينة لدراسة فيما يلي:

• باعتبار مؤسسة نفضال، أهم متعامل في سوق الجزائر، حيث أنها تتميز هذه المؤسسة بنسبة

معتبرة من الجودة والسعر المناسبين والتنوع في المنتجات.

- الريادة التي تحتلها هذه المؤسسة في سوقها، حيث استطاعت جذب وكسب أكبر عدد من الزبائن في وقت قصير، وهي في تطور كل سنة.

## 5 - إعداد الاستبيان

- الاستبيان يحتوي على 03 أجزاء يضم كل جزء منها عدد من الأسئلة، وجاءت الفرضيان التي قد بني عليها موضوع بحثنا وذلك عن طريق إيجاد صيغ الأسئلة يمكن من خلالها الوصول إلى المطلوب بناء على المواضيع التالية:

**الجزء الأول:** الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

**الجزء الثاني:** معلومات عن إدارة علاقة الزبون.

**الجزء الثالث:** معلومات حول الأداء الخدمي في المؤسسة.

عند تصميمنا لقائمة الأسئلة أو الاستبيان، اعتمدنا على نوعين من الأسئلة وهي:

- **الأسئلة المغلقة:** وما أعطينا الخيارات المحددة للمقصى وهي نوعان:

سؤال مغلق ذو إجابتين (مثل: الجنس)

سؤال مغلق ذو إجابات متعددة (أي أكثر من إجابتين مثل: العمر، الدخل، الخبرة المهنية)

- **أسئلة لقياس الاتجاهات:** باستعمال عبارة (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً).

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر الزبون حول كل عنصر من عناصر إدارة علاقة الزبائن وعلاقتها بالأداء الخدمي، ويتكون هذا المقياس من 5 درجات، تتراوح بين 1 و 5، حيث تشير الدرجة 1 إلى عدم الموافقة جداً، 2 إلى عدم الموافقة، 3 إلى الحياد، 4 إلى الموافقة و 5 إلى الموافقة جداً.

## المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح

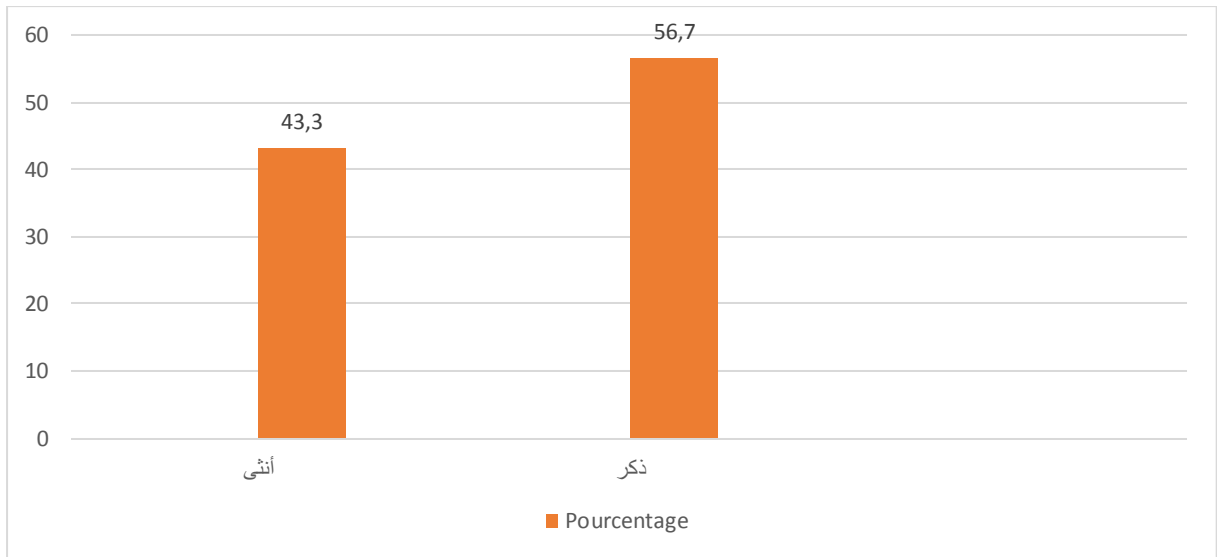
توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

#### الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	56,7
أنثى	13	43,3
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

#### الشكل (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول (5) رقم والشكل رقم (1) أن أفراد العينة لمجتمع الدراسة من الذكور والانات بنسب متقاربة حيث بلغت نسبة الذكور 56,7% من إجمالي عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 17 فرد بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 43,3% و المقدر عددهم بـ 13 فرد.

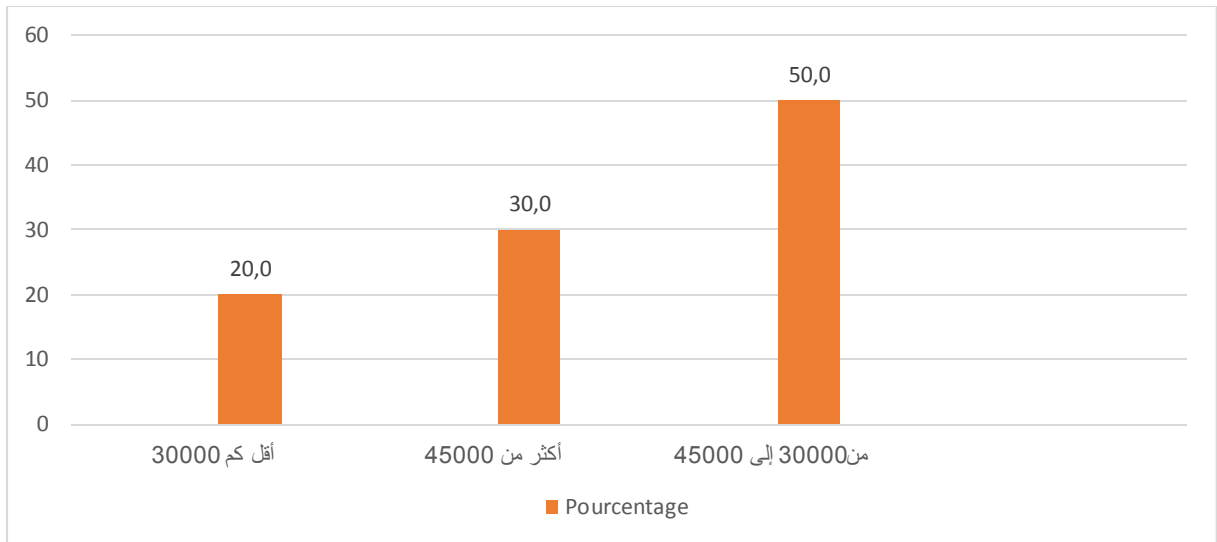
## 2 الدخل الفردي للعمال

الجدول رقم 2: الدخل الفردي للعمال

النسبة المئوية	التكرار	
20	6	أقل كم 30000
30	9	أكثر من 45000
50	15	من 30000 إلى 45000
%100	30	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (2): الدخل الفردي للعمال



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم والشكل رقم 2 ان فئة الدخل الفردي للعمال الذين يتقاضون من 30000 إلى 45000 دينار جزائري كأعلى نسبة حيث بلغ عددهم 15 عامل بنسبة مئوية تقدر ب 50%، مما يبين أن الدخل الفردي للعمال جيد،

تليها فئة أكثر من 45000 دينار جزائري بنسبة 30% في حين كانت أقل نسبة في فئة أقل من 30000 دينار جزائري بنسبة مئوية تقدر ب 20%.

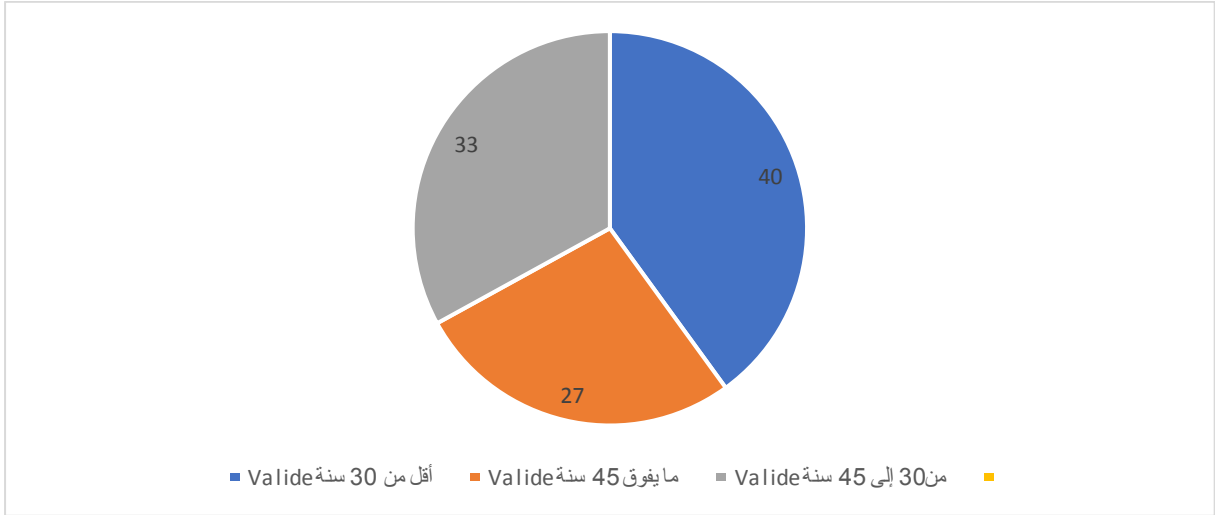
### 3. الفئة العمرية للمؤسسة

#### الجدول رقم 3: الفئة العمرية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	السن
40,0	12	اقل من 30 سنة
26,7	8	ما يفوق 45 سنة
33,3	10	من 30 إلى 45 سنة
%100	30	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول رقم (6) و الشكل رقم (3) أن تم سؤال أفراد عينة الدراسة عن أعمارهم، وقد أعطيت لهم ثلاث فئات عمرية، وأن غالبية أفراد العينة أعمارهم اقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 40%، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 45 سنة 33,3%،

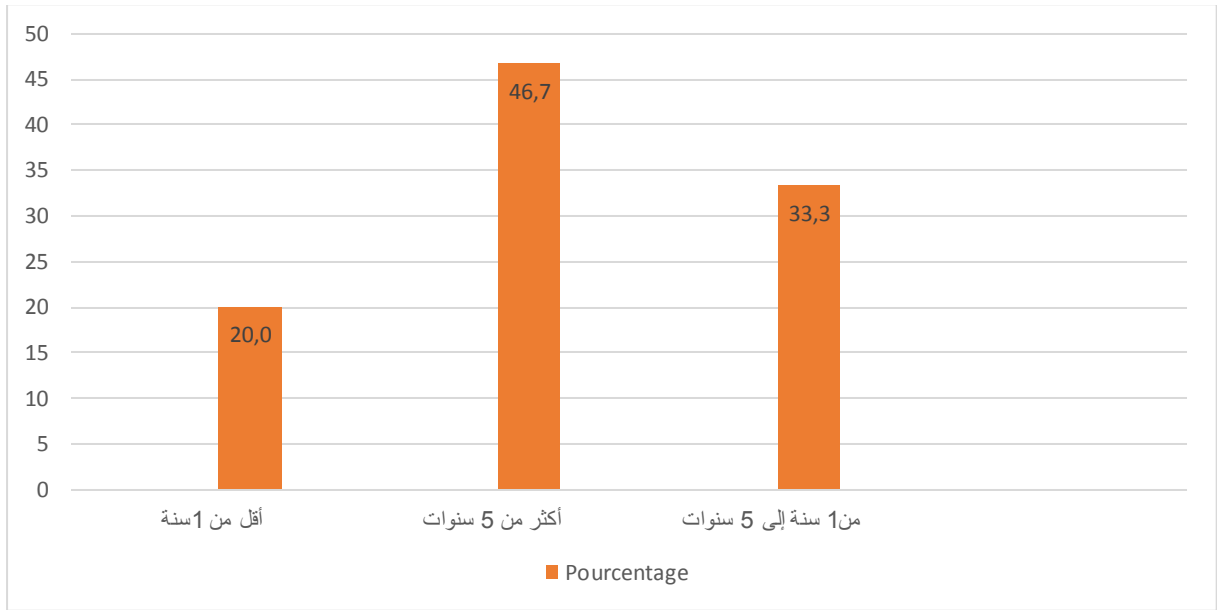
و بلغت نسبة الذين أعمارهم ما يفوق 45 سنة ب 26,7% من العينة الكلية، ومما سبق يتضح أن أعلى نسبة للذين أعمارهم اقل من 30 سنة وهي تمثل سن الشباب والنضوج والخبرة والمعرفة، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤسسة موضوع الدراسة تفضل في التوظيف من لهم خبرة ومعرفة.

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 1 سنة	6	20
أكثر من 5 سنوات	14	46,7
من 1 سنة إلى 5 سنوات	10	33,3
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)  
الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

يوضح الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) أن نسبة 20% من العمال محل الدراسة بلغت سنوات

خبرتهم في مجال نشاطهم سنة واحدة، في حين بلغت نسبة 46,7% من العمال الذين لديهم خبرة أكثر

من 5 سنوات،

الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

ثم بلغت نسبة 33,3% من العمال الذين لديهم خبرة من 1 سنة الى 5 سنوات، مما يدل أن أغلب عمال شركة نפטال يتمتعون بخبرة مهنية في نشاطاتهم.

الجدول رقم (5): درجة أهمية بنود الاستمارة

التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الأهمية	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالب

5- بناء العلاقة مع العملاء

الجدول رقم (6) بناء علاقة مع العملاء

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	رقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
				النسبة						
1	موافق جدا	0,479	4,67	0	0	0	10	20	ترغب المؤسسة في بناء علاقات دائمة مع العميل	1
				0	0	0	33,3	66,7		
6	موافق جدا	0,490	4,37	0	0	0	19	11	تهتم المؤسسة بتقييم خدماتها الموجهة من طرف العميل	2
				0	0	0	63,3	36,7		
5	موافق جدا	0,568	4,43	0	0	1	14	15	تطلب المؤسسة من عملائها الخدمات الجديدة التي يفضلونها	3
				0	0	3,3	46,7	50		
4	موافق جدا	0,507	4,47	0	0	0	9	21	تعمل المؤسسة باستمرار على توسيع قاعدة خدماتها مع عملائها	4
				0	0	0	30	70		
2	موافق جدا	0,507	4,53	0	0	0	14	16	تعرف المؤسسة بالخدمات الجديدة بغية كسب عملاء مريحين	5
				0	0	0	46,7	53,3		
3	موافق جدا	0,509	4,48	0	0	0	16	14	تقدم المؤسسة للعميل خدمة لتقديم الشكاوى والاقتراحات والحلول	6
				0	0	0	53,3	46,7		

## الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

نتيجة المحور الأول	4,491	0,51	موافق جدا
--------------------	-------	------	-----------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تظهر عبارة " ترغب المؤسسة في بناء علاقات دائمة مع العميل " أولاً، المتوسط الحسابي هو 4,67، والانحراف المعياري 0,479، والاتجاه العام موافق جدا، لأن المتوسط ينتمي إلى المجال (4.2-5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، يشير هذا إلى المؤسسة تقوم ببناء علاقات دائمة مع العميل و تقوم بتقييم الخدمات الموجهة من العميل من اجل تحقيق الارياح،

تحتل عبارة " تعرف المؤسسة بالخدمات الجديدة بغية كسب عملاء مريحين في المرتبة الثانية. بمتوسط حسابي هو 4,53، والانحراف المعياري ب0,507، والاتجاه العام موافق بشدة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تقديم هذه الخدمات الجديدة لكسب عملاء جدد و تحقيق الاهداف

وجاءت " تقدم المؤسسة للعميل خدمة لتقديم الشكاوى والاقتراحات والحلول في المرتبة الثالثة بمتوسط 4,48 والانحراف المعياري 0,509، والاتجاه العام موافق بشدة أظهر أن عينات البحث الفردية تعتقد أنه يساعد في تحسين العميل بتحقيق مطالبه ، وبالتالي اكتساب الثقة و تحسين الاداء.

والمرتبة الرابعة " تعمل المؤسسة باستمرار على توسيع قاعدة خدماتها مع عملائها "، بمتوسط حسابي 4,47 وانحراف معياري 0,507. الاتجاه العام موافق بشدة. وهذا يدل على أنه وفقاً لأعضاء العينة، يُعتقد أن القيام بتوسيع قاعدة خدماتها من اجل تحقيق اهدافها

المرتبة الخامسة. " تطلب المؤسسة من عملائها الخدمات الجديدة التي يفضلونها " بمتوسط 4,43 وانحراف معياري 0,568 يشير الاتجاه العام موافق جدا بغية تحقيق الارياح.

الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

والمركز السادس هو " تهتم المؤسسة بتقييم خدماتها الموجهة من طرف العميل " بمتوسط 4,37 وانحراف معياري 0,490. في الاتجاه العام، وهذا يشير إلى أنه وفقاً لآراء أفراد العينة، أظهر أن عينات البحث الفردية تعتقد أنه بتقييم خدماتها الموجهة من طرف العميل بغية تحقيق الأرباح، والمرتبة الأولى في المحور الأول من "بناء العلاقة مع العملاء"، بمتوسط الحسابي الذي هو 4,491، والانحراف المعياري 0,51، والاتجاه العام موافق بشدة، مما يدل على أن شركة تسعى لبناء علاقة وطيدة مع العملاء من شأنها رفع الانتاجية.

6. رضا الزبون

الجدول رقم (7): رضا الزبون

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم
				التكرار						
				النسبة						
2	موافق	0,568	4,43	0	0	1	14	15	تسعى المؤسسة لإرضاء العملاء من خلال فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم	1
	جدا			0	0	3,3	46,7	50		
6	موافق	0,626	4,23	0	0	3	17	10	تريد المؤسسة إشراك العميل في تصميم أفكار جديدة للخدمات المطلوبة	2
	جدا			0	0	10	56,7	33,3		
1	موافق	0,365	4,93	0	0	1	13	16	تراعي المؤسسة إرضاء احتياجات العميل	3
	جدا			0	0	3,3	43,3	53,3		
4	موافق	0,490	4,37	0	0	0	19	11	تركز المؤسسة على تقديم الأفكار الملائمة للعميل في الوقت المناسب	4
	جدا			0	0	0	63,3	36,7		
5	موافق	0,651	4,30	0	0	3	15	12	تريد المؤسسة تبسيط إجراء سير معاملات العملاء	5
	جدا			0	0	10	50	40		

الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

3	موافق	0,563	4,40	0	0	1	16	13	تحافظ الشركة على عملائها الحاليين من خلال تقديم عروض جديدة لهم	6
	جدا			0	0	3,3	53,3	43,3		
موافق جدا		0,544	4,443						نتيجة المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تظهر عبارة " تراعي المؤسسة إرضاء احتياجات العميل " أولاً، المتوسط الحسابي هو 4,93، والانحراف المعياري 0,365 ، والاتجاه العام موافق جدا، لأن المتوسط ينتمي إلى المجال (4.2-5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، و ذلك من اجل تسهيلات عملياتها،

تحتل عبارة " تسعى المؤسسة لإرضاء العملاء من خلال فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم من أجل إرضائهم " في المرتبة الثانية. بمتوسط حسابي هو 4,43، والانحراف المعياري ب0,568، والاتجاه العام موافق بشدة، و ذلك من اجل خلق جو العمل و زرع الثقة

وجاءت "تحافظ الشركة على عملائها الحاليين من خلال تقديم عروض جديدة لهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط 4,40 وانحراف المعياري 0,563، والاتجاه العام موافق بشدة أظهر أن عينات البحث الفردية ان تجذب عمالها و ترفع معنوياتهم للعمل اكثر.

والمرتبة الرابعة " تركز المؤسسة على تقديم الأفكار الملائمة للعميل في الوقت المناسب "، بمتوسط حسابي 4,37 وانحراف معياري 0,490. الاتجاه العام موافق بشدة. بهدف مساعدته و ربح الوقت. المرتبة الخامسة. " تريد المؤسسة تبسيط إجراء سير معاملات العملاء " بمتوسط 4,30 وانحراف معياري 0,651 يشير الاتجاه العام موافق جدا من اجل تحقيق الأرباح باقل تكلفة .

والمركز السادس هو " تريد المؤسسة إشراك العميل في تصميم أفكار جديدة للخدمات المطلوبة " بمتوسط 4,23 وانحراف معياري 0,626. في الاتجاه العام، وهذا يشير إلى أنه وفقاً لآراء أفراد العينة،

الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

أظهر أن عينات البحث الفردية و ذلك من اجل تطوير الكفاءات و الاستفادة من الخبرة الشخصية للعميل.

والمرتبة الأولى في المحور الثاني من " رضا الزبون "، بمتوسط الحسابي الذي هو 4.443، والانحراف المعياري 0,544، والاتجاه العام موافق بشدة، مما يدل على أن شركة من اهم أهدافها كسب رضا الزبون و تقديم ارقى الخدمات.

7. الاحتفاظ بالزبون

الجدول رقم(8) : الاحتفاظ بالزبون

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات					العبارات	رقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
				النسبة						
6	موافق	0,568	4,23	0	0	2	19	9	تنظم المؤسسة الخدمات المقدمة للعملاء	1
	جدا			0	0	6,7	63,3	30		
5	موافق	0,547	4,33	0	0	1	18	11	يعامل الموظفون العملاء بشكل عادل ولائق من أجل مستواهم الاجتماعي	2
	جدا			0	0	3,3	60	36,7		
2	موافق	0,507	4,53	0	0	2	16	12	تحرص المؤسسة على إيجاد قنوات مباشرة وغير مباشرة للحفاظ على العلاقة مع العميل	3
	جدا			0	0	6,7	53,3	40		
1	موافق	0,507	4,53	0	0	0	14	16	تحرص المؤسسة الإسراع في تنفيذ خدمات العملاء	4
	جدا			0	0	0	46,7	53,3		
4	موافق	0,498	4,40	0	0	0	18	12	تسعى المؤسسة إلى استخدام جهود تسويقية مناسبة للاحتفاظ بأكثر عدد ممكن من عملائها	5
	جدا			0	0	0	60	40		
3	موافق	0,629	4,46	0	0	2	12	16	تحرص المؤسسة على توفير فترة انتظار قصيرة للعملاء	6
	جدا			0	0	6,7	40	53,3		

	0,542	4,413	نتيجة المحور الثالث
--	-------	-------	---------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تظهر عبارة " تحرص المؤسسة الإسراع في تنفيذ خدمات العملاء " أولاً، المتوسط الحسابي هو 4,53، والانحراف المعياري 0,507، والاتجاه العام موافق جداً، لأن المتوسط ينتمي إلى المجال (2.4-5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، لأجل الاحتفاظ وإرضاء العميل.

تحتل عبارة " تحرص المؤسسة على إيجاد قنوات مباشرة وغير مباشرة للحفاظ على العلاقة مع العميل" في المرتبة الثانية. بمتوسط حسابي هو 4,53، والانحراف المعياري ب0,507، والاتجاه العام موافق بشدة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العلاقة مع العميل من اهم استراتيجيات المربحة لها

وجاءت " تحرص المؤسسة على توفير فترة انتظار قصيرة للعملاء" في المرتبة الثالثة بمتوسط 4,46 والانحراف المعياري 0,626، والاتجاه العام موافق بشدة أظهر أن عينات البحث الفردية تعتقد أن هذه الخدمة تلفت انتباه العميل و تزيد الرغبة في التعامل معها.

المرتبة الرابعة " تسعى المؤسسة إلى استخدام جهود تسويقية مناسبة للاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من عملائها "، بمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري,0,498. الاتجاه العام موافق بشدة. وهذا يدل على أنه وفقاً لأعضاء العينة، وذلك من اجل الحفاظ على العملاء و تعزيز العلاقة معهم عبارات

المرتبة الخامسة. " يعامل الموظفون العملاء بشكل عادل ولائق من أجل مستواهم الاجتماعي " بمتوسط 4,33 وانحراف معياري 0,547 يشير الاتجاه العام موافق جداً من اجل عدم الوقوع في مشكل التمييز و خلق الفوضى

الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

والمركز السادس هو " تنظم المؤسسة الخدمات المقدمة للعملاء " بمتوسط 4,23 وانحراف معياري 0,568. في الاتجاه العام، وهذا يشير إلى أنه وفقاً لآراء أفراد العينة، أظهر أن عينات البحث الفردية تعتقد ان هذا من شأنه جذب الزبون والاحتفاظ به.

والمرتبة الأولى في المحور الثالث من " الاحتفاظ بالزبائن "، بمتوسط الحسابي الذي هو 4,413، والانحراف المعياري 0,542، والاتجاه العام موافق بشدة، مما يدل على أن شركة تسعى دوما لتقديم خدمات للاحتفاظ بالعميل.

8. الأداء الخدمي في المؤسسة

الجدول رقم (9) : الأداء الخدمي في المؤسسة

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه		
											التكرار	
											النسبة	
1	تتناسب أسعار الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع جودتها	18	10	2	0	0	4,57	0,568	موافق جدا	3		
		60	33,3	6,7	0	0						
2	ترجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى عملية التدريب المتخصصة على الإطارات مقارنة بالمنافسين	18	11	1	0	0	4,53	0,629	موافق جدا	4		
		60	36,7	3,3	0	0						
3	تقدم المؤسسة خدمات تتلاءم مع احتياجات زبائنها	15	11	3	0	1	4,57	0,568	موافق جدا	2		
		50	36,7	10	0	3,3						
4	تقدم المؤسسة خدمات وبرامج خاصة تنشأ عن احتياجات العميل	15	11	3	0	1	4,33	0,802	موافق جدا	8		
		50	36,7	10	0	3,3						
5	تقوم الشركة بتطوير الخطط الإستراتيجية التي تولد أفكاراً جديدة في جودة الخدمة المقدمة	14	11	5	0	0	4,30	0,750	موافق جدا	9		
		46,7	36,7	16,7	0	0						
6	يعود ولاء عملاء المؤسسة مقارنة بمنافسيها إلى جودة الخدمات المقدمة	11	16	3	0	0	4,27	0,640	موافق جدا	10		
		36,7	53,3	10	0	0						
7	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة عدد الزبائن	14	14	2	0	0	4,40	0,621	موافق جدا	6		
		46,7	46,7	6,7	0	0						

الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

11	موافق جدا	0,747	4,17	0	0	6	13	11	يساعد استخدام نظام إدارة العلاقات في تقليل شكاوى الزبائن	8
5	موافق جدا	0,568	4,43	0	0	1	15	14	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة جودة خدمات الموظفين	9
1	موافق جدا	0,568	4,57	0	0	1	11	18	يساعد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في تلبية احتياجات جميع فئات العملاء	10
7	موافق جدا	0,547	4,33	0	0	1	17	12	يمكن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن لجذب الزبائن المستهدفين (المحتملين)	11
	موافق جدا	0,638	4,82						نتيجة المحور الرابع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تظهر عبارة " يساعد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في تلبية احتياجات جميع فئات العملاء " أولاً، المتوسط الحسابي هو 4,57، والانحراف المعياري 0,568، والاتجاه العام موافق جداً، لأن المتوسط ينتمي إلى المجال (4.2-5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، يشير هذا إلى أن المؤسسة تهدف من خلال هذا النظام الى تلبية احتياجات العملاء.

تحتل عبارة " تقدم المؤسسة خدمات تتلاءم مع احتياجات زبائننا" في المرتبة الثانية. بمتوسط حسابي هو 4,57، والانحراف المعياري ب0,568، والاتجاه العام موافق بشدة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تقديم خدمات ملائمة من شأنه تحقيق ارتياح الزبون.

وجاءت " تتناسب أسعار الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع جودتها" في المرتبة الثالثة بمتوسط 4,57 والانحراف المعياري 0,568، والاتجاه العام موافق بشدة أظهر أن عينات البحث الفردية تعتقد أن تخفيض الأسعار مع الجودة المميزة من اهم ميزات المؤسسة.

والمرتبة الرابعة " ترجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى عملية التدريب المتخصصة على الإطارات مقارنة بالمنافسين "، بمتوسط حسابي 4,53 وانحراف معياري 0,629. الاتجاه العام موافق بشدة. وهذا يدل على أنه وفقاً لأعضاء العينة، يُعتقد أن هذه العملية تضاعف الأرباح

عبارات المرتبة الخامسة. " يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة جودة خدمات الموظفين" بمتوسط 4,43 وانحراف معياري 0,568 يشير الاتجاه العام من شأن هذا الأخير الرفع من جودة خدمات الموظفين.

والمركز السادس هو " يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة عدد الزبائن " بمتوسط 4,41 وانحراف معياري 0,621. في الاتجاه العام، وهذا يشير إلى أنه وفقاً لآراء أفراد العينة، أظهر أن عينات البحث الفردية تعتقد أنه يجذب الزبائن و استقطاب زبائن جدد و " يمكن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن لجذب الزبائن المستهدفين (المحتملين) " بالمرتبة السابعة. المتوسط الحسابي 4,33، والانحراف المعياري 0.547 وهو موافق في الاتجاه العام. اما المرتبة الثامنة "تقدم المؤسسة خدمات وبرامج خاصة تنشأ عن احتياجات العميل" بمتوسط 4,33 وانحراف معياري 0,802. في الاتجاه العام، وهذا يشير إلى أنه وفقاً لآراء أفراد العينة، أظهر أن عينات البحث الفردية تعتقد أنه من اجل التقليل من النواقص. "تقوم الشركة بتطوير الخطط الإستراتيجية التي تولد أفكاراً جديدة في جودة الخدمة المقدمة" بالمرتبة التاسعة. المتوسط الحسابي 4,30، والانحراف المعياري 0.750 وهو موافق في الاتجاه العام، مما يدل على أنه بناءً على آراء أفراد العينة. من اجل كسب الزبائن و تحقيق الأهداف والمركز العاشر هو " يعود ولاء عملاء المؤسسة مقارنةً بمنافسيها إلى جودة الخدمات المقدمة" بمتوسط 4,27 وانحراف معياري 0,640. في الاتجاه العام، وهذا يشير إلى أنه وفقاً لآراء أفراد العينة، أظهر أن عينات البحث الفردية تعتقد أن الهدف الرئيسي للمؤسسة العمل على تحسين الجودة و التمييز. عبارات المرتبة الحادية عشر. " يساعد استخدام نظام إدارة العلاقات في تقليل شكاوى الزبائن بمتوسط 4,17 وانحراف معياري 0,747 يشير الاتجاه العام انه يساعد على تحقيق مطالب الزبون و شعوره بالارتياح.

والمرتبة الأولى في المحور الرابع من " الأداء الخدمي للمؤسسة "، بمتوسط الحسابي الذي هو 4.482، والانحراف المعياري 0,638، والاتجاه العام موافق بشدة، مما يدل على أن شركة من اهم الاستراتيجيات التي تركز عليها.

## 9- نتائج اختبار الفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة:

الجدول رقم(10): اختبار الفا كرومباخ

الرقم	المجال	معامل الفا كرومباخ
-------	--------	--------------------

الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

0,735	بناء العلاقة مع العملاء	1
0,647	رضا الزبون	2
0,644	الاحتفاظ بالزبون	3
0,813	الأداء الخدمي	4
0,709		جميع الحالات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS (v.25)

يتضح من الجدول ان قيمة الفا كرومباخ جيدة لكل مجال من حالات الاستبيان.

### 10. الإستراتيجيات التي تعتمدها مؤسستكم لإدارة علاقاتها مع زبائنها

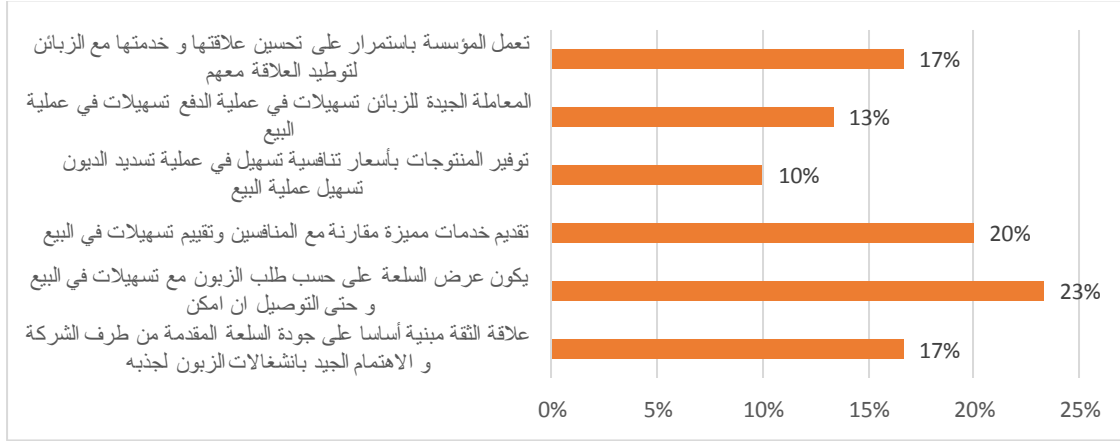
الجدول رقم(11) : استراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لإدارة علاقاتها مع زبائنها

النسبة المئوية	التكرار	
17	5	علاقة الثقة مبنية على جودة السلعة المقدمة من طرف الشركة والاهتمام الجيد بالانشغالات الزبون لجذبه
23	7	يكون عرض السلعة على حسب طلب الزبون مع تسهيلات في البيع وحتى التوصيل ان أمكن
20	6	تقديم خدمات مميزة مقارنة مع المنافسين وتقديم تسهيلات في البيع
10	3	توفير المنتجات بأسعار تنافسية تسهيل في عملية تسديد الديون تسهيل عملية البيع
13	4	المعاملة الجيدة للزبائن تسهيلات في عملية الدفع تسهيلات في عملية البيع
17	5	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين علاقاتها وخدماتها مع الزبائن لتوطيد العلاقة معهم
100	30	المجموع

## الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS (v.25)

الشكل رقم(5) : استراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لإدارة علاقاتها مع زبائنها



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS (v.25)

نلاحظ في الجدول رقم 11 و الشكل رقم 5 ان نفضل تتبع ستة استراتيجيات الأولى هي يكون عرض السلعة حسب طلب الزبون مع تسهيلات في البيع و حتى التوصيل إن أمكن بنسبة مئوية تقدر ب 23%، اما الاستراتيجية الثانية هي تقديم خدمات مميزة مقارنة مع المنافسين و تقديم تسهيلات في البيع بنسبة 20%،

اما ثالثا هي علاقة الثقة مبنية على جودة السلعة المقدمة من طرف الشركة و الإهتمام الجيد بالانشغالات الزبون لجذبه بنسبة 17%، تليها و بنفس النسبة المئوية استراتيجية التي فيها تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين علاقاتها و خدماتها مع الزبائن لتوطيد العلاقة معهم،

نجد أيضا إستراتيجية المعاملة الجيدة للزبائن تسهيلات في عملية الدفع و عملية البيع بنسبة مئوية تقدر ب 13%،

أخيرا نلاحظ استراتيجية توفير المنتجات بأسعار تنافسية، تسهيل في عملية تسديد الديون و تسهيل عملية البيع بنسبة مئوية لا تتعدى 10%.

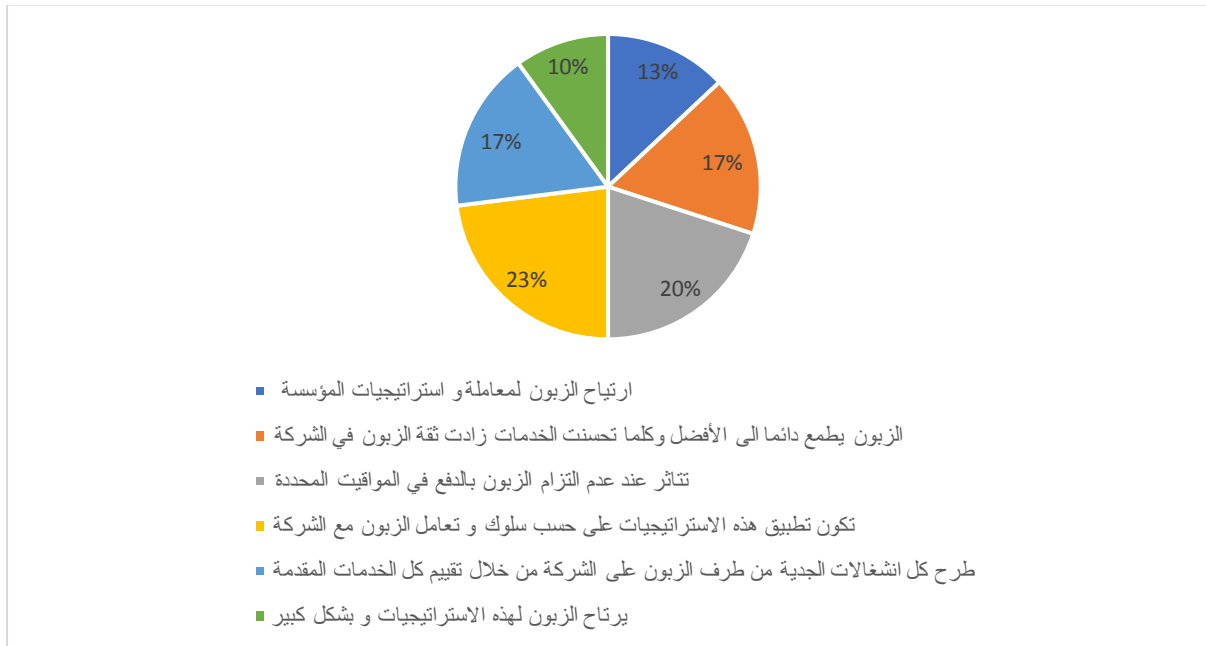
## 11- كيفية تأثر هذه الإستراتيجيات بسلوك الزبائن

### الجدول رقم(12): تأثر إستراتيجيات المؤسسة بسلوك الزبائن

النسبة المئوية	التكرار	
13	4	ارتياح الزبائن لمعاملة واستراتيجيات المؤسسة
17	5	الزبون يطمح دائما الى الأفضل وكلما تحسنت الخدمات زادت ثقة الزبون في الشركة
10	3	يرتاح الزبون لهذه الاستراتيجيات وبشكل كبير
20	6	تتأثر عند عدم التزام الزبون بالدفع في المواقيت المحددة
23	7	تكون تطبيق هذه الاستراتيجيات على حسب سلوك وتعامل الزبون مع الشركة
17	5	طرح كل الانشغالات الجدية من طرف الزبون على الشركة من خلال تقييم كل الخدمات المقدمة
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS (v.25)

### الشكل رقم (6):تأثر استراتيجيات المؤسسة بسلوك الزبائن



## الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS (v.25)

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 و الشكل رقم 6 ان هذه الاستراتيجيات تتأثر أولا بتطبيق هذه

الاستراتيجيات على حسب سلوك و تعامل الزبون مع الشركة بنسبة مئوية تقدر ب 23%،

ثانيا تتأثر عند عدم التزام الزبون بالدفع في المواقيت المحددة بنسبة 20%،

تليها طرح كل الانشغالات الجديدة من طرف الزبون على الشركة من خلال تقييم كل الخدمات المقدمة

بنسبة 17 %،

نجد أيضا الزبون يطمح دائما إلى الافضل و كلما تحسنت الخدمات زادت ثقة الزبون في الشركة، تليها

ارتياح الزبون لمعاملة و استراتيجيات المؤسسة بنسبة مئوية تقدر ب 13%،

في الاخير تتأثر هذه الاستراتيجيات ب ارتياح الزبون لهذه الاستراتيجيات و بشكل كبير بنسبة مئوية

تقدر ب 10.0%

### 12. استخدام بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم(13): استخدام بطاقة الأداء المتوازن

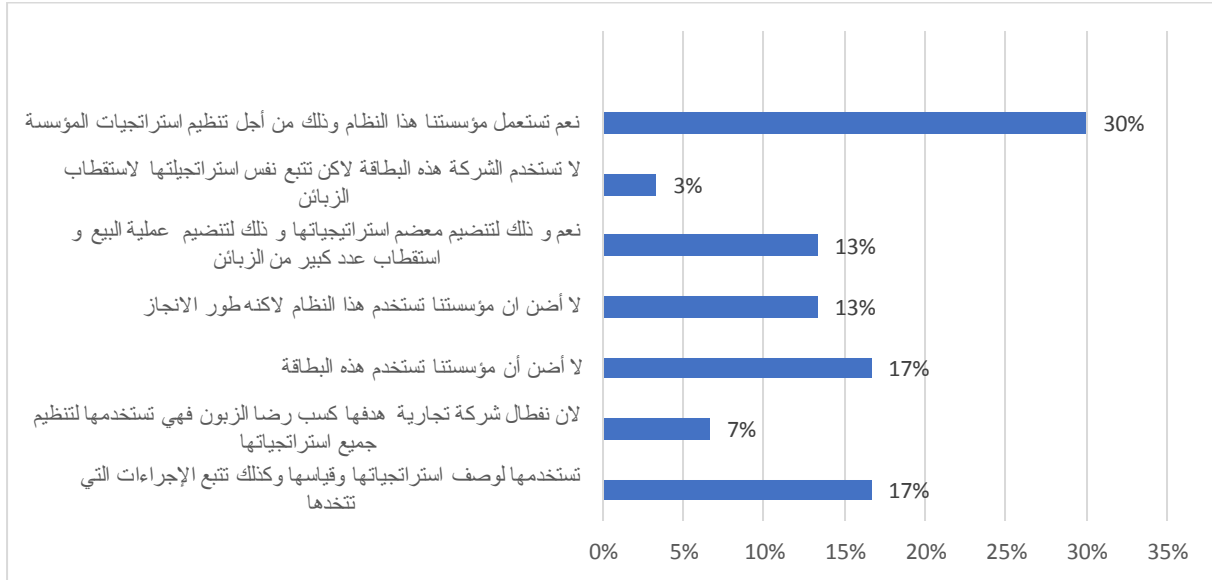
النسبة المئوية	التكرار	
17	5	تستخدمها لوصف استراتيجياتها وقياسها وكذلك تتبع الاجراءات التي تتخذها لتحسين نتائجها
7	2	لأن نفعال شركة تجارية هدفها كسب رضا الزبون فهي تستخدمها لتنظيم جميع استراتيجياتها
13	4	نعم و ذلك لتنظيم معظم استراتيجياتها و ذلك لتنظيم عملية البيع و استقطاب عدد كبير من الزبائن
17	5	لا أضن أن مؤسستنا تستخدم هذه البطاقة
13	4	لا أضن ان مؤسستنا تستخدم هذا النظام لا كنه طور الانجاز
3	1	لا تستخدم الشركة هذه البطاقة لآكن تتبع نفس استراتيجياتها لاستقطاب الزبائن

## الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

نعم تستخدم مؤسسات هذا النظام وذلك من أجل تنظيم استراتيجيات المؤسسة	9	30
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS (v.25)

### الشكل رقم (7): استخدام بطاقة الأداء المتوازن



نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 و الشكل رقم 7 ان 23% اكدوا أنه يؤثر بالمحافظة على العلاقة

الجدية و المنظمة للزبون بالاهتمام الجدي بانتشغال هذا الأخير،

تليها بنفس النسبة المئوية كثرة المبيعات مع وفاء الزبائن و جذبهم نحو الشركة، بنسبة مساوية أيضا

كانت تبادل الثقة بين المؤسسة و الزبون و كسب عدد كبير من الزبائن، 17% أجابوا ان الشركة تسعى

لتقديم الافضل للزبائن و كسب عدد كبير من الزبائن،

تليها ان هذا النظام يؤثر إيجابيا و سلبيا بنسبة مئوية تقدر ب 13%، في الاخير كانت

نسبة 7% للعمال الذين أجابوا بأن هذا النظام يؤثر سواء بشكل ايجابي أو سلبي.

### 13. تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة نفضال

الجدول رقم(14) تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة نفضال.:

النسبة المئوية	التكرار	
23	7	يؤثر بالمحافظة علة العلاقة الجدية والمنظمة للزبون بالاهتمام الجدي بانشغال هذا الأخير
23	7	كثرة المبيعات مع وفاء الزبائن و جنبهم نحو الشركة
17	5	تسعى الشركة لتقديم الأفضل للزبائن لتوطيد العلاقة معهم
23	7	تبادل الثقة بين المؤسسة و الزبون و كسب عدد كبير من الزبائن
13	4	يؤثر هذا النظام إيجابيا و سلبيا
7	2	يؤثر هذا النظام سواء بشكل ايجابي أو سلبي
100	30	المجموع

تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم14 ان 23% اكدوا أنه يؤثر بالمحافظة على العلاقة الجدية و المنظمة

للزبون بالاهتمام الجدي بانشغال هذا الأخير،

تليها بنفس النسبة المئوية كثرة المبيعات مع وفاء الزبائن و جذبهم نحو الشركة، بنسبة مساوية أيضا

كانت تبادل الثقة بين المؤسسة و الزبون و كسب عدد كبير من الزبائن، 17% أجابوا ان الشركة تسعى

لتقديم الافضل للزبائن و كسب عدد كبير من الزبائن،

تليها ان هذا النظام يؤثر إيجابيا و سلبيا بنسبة مئوية تقدر ب 13%،

في الاخير كانت نسبة 7% للعمال الذين أجابوا بأن هذا النظام يؤثر سواء بشكل ايجابي أو سلبي.

### المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

هنا نقوم باختبار فرضيات للبحث للحصول على النتائج، ووفقاً للإطار النظري والعمالة السابقة

ذات الصلة سواء لتقييم أثر اكتساب و الاحتفاظ بالزبون في المؤسسة أم تعزيز العلاقة و تقييم الأداء

الخدمي للمؤسسة، واستخدام تحليل التباين khi-deux لاختبار صحة الفرضية وفرضياتها الفرعية، ويتم

تمرير قواعد القرار التالية:

#### 1- اختبار الفرضية الأولى

▪  $H_0$  لا يوجد أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة  $\alpha \geq 0.05$  للمتغير المستقل المتمثل

في اكتساب الزبون على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي في شركة نفضال ولاية معسكر.

▪  $H_1$  هناك أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة  $\alpha \leq 0.05$  للمتغير المستقل المتمثل في

اكتساب الزبون على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي في شركة نفضال ولاية معسكر.

و قد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل اجراء هذا الاختبار

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(15): تحليل KHI-DEUX

		رضا الزبون [تريد المؤسسة إشراك العميل في تصميم أفكار جديدة للخدمات المطلوبة]			المجموع
		محايد	موافق	موافق جدا	
الأداء الخدمي في المؤسسة	محايد	1	0	0	1
[تقدم المؤسسة خدمات تتلاءم	موافق	1	8	2	11
مع احتياجات زبائنها]	موافق	1	9	8	18
	جدا				
المجموع		3	17	10	30

الجدول رقم(16) تحليل KHI-DEUX:

	القيمة	درجة الحرية ddl	الدلالة الإحصائية sig
khi-deux	11,431 <sup>a</sup>	4	0,022
نسبة الاحتمالية	7,157	4	0,128
خطي من خلال الارتباط الخطي	4,431	1	0,035
رقم الملاحظات الصحيحة	30		

النتائج الواردة في الجدول تبين لنا أن قيمة khi-deux المحسوبة بلغت 11,431 وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها 0,022 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في اكتساب الزبون على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي للمؤسسة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة

نسبة الاحتمالية 7,157 بقيمة احتمال sig مقدارها 0,128 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي و موجب بينهما، كما نلاحظ أن خطي من خلال الارتباط الخطي يساوي (0.035) .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في اكتساب الزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة دلالة (0.022) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر بين المتغير المستقل والمتمثل في اكتساب الزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في اكتساب الزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي للمؤسسة.

## 2- اختبار الفرضية الثانية

H0 لا يوجد أثر لتعزيز العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة  $\alpha \geq 0.05$  للمتغير المستقل المتمثل في تعزيز العلاقة على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي في شركة نפטال ولاية معسكر

H1 يوجد أثر لتعزيز العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة  $\alpha \leq 0.05$  للمتغير المستقل المتمثل في تعزيز العلاقة على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي في شركة نפטال ولاية معسكر .

و قد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل اجراء هذا الاختبار والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(17)تحليل KHI-DEUX:

الدلالة الإحصائية sig	درجة الحرية ddl	القيمة	
0,529	4	3,175 <sup>a</sup>	khi-deux
0,431	4	3,821	نسبة الاحتمالية
0,716	1	0,133	خطي من خلال الارتباط الخطي
		30	رقم الملاحظات الصحيحة

النتائج الواردة في الجدول تبين لنا أن قيمة khi-deux المحسوبة بلغت 3,175 وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها 0,529 وهي أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في تعزيز العلاقة مع الزبون على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي للمؤسسة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة نسبة الاحتمالية 3,821 بقيمة احتمال sig مقدارها 0,431 وهذا يدل على وجود ارتباط عكسي بينهما، كما نلاحظ أن خطي من خلال الارتباط الخطي يساوي (0.133) .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في تعزيز العلاقة مع الزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة دلالة (0.529) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر بين المتغير المستقل والمتمثل في تعزيز العلاقة مع

## الفصل الثالث: أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

الزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي و عليه فإننا نرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في تعزيز العلاقة مع الزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي للمؤسسة.

### اختبار الفرضية الثالثة:

H0 لا يوجد أثر لولاء الزبائن على أداء المؤسسة  $\alpha \geq 0.05$  للمتغير المستقل المتمثل في

الاحتفاظ بالزبون على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي في شركة نفضال ولاية معسكر

H1 يوجد أثر لولاء الزبائن على أداء المؤسسة  $\alpha \leq 0.05$  للمتغير المستقل المتمثل في الاحتفاظ بالزبون

على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي في شركة نفضال ولاية معسكر.

و قد تم الاستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل اجراء هذا الاختبار و

الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(20) تحليل KHI-DEUX

الدلالة الإحصائية sig	درجة الحرية ddl	القيمة	
0,000	4	32,150 <sup>a</sup>	khi-deux
0,028	4	10,836	نسبة الاحتمالية
0,023	1	5,191	خطي من خلال الارتباط الخطي
		30	رقم الملاحظات الصحيحة

النتائج الواردة في الجدول تبين لنا أن قيمة khi-deux المحسوبة بلغت 32,150 وذلك بقيمة احتمال sig

مقدارها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في الاحتفاظ

بالزبون على المتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي للمؤسسة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة نسبة الاحتمالية 10,836 بقيمة احتمال sig مقدارها 0,028 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما، كما نلاحظ أن خطي من خلال الارتباط الخطي يساوي (0.023) .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في الاحتفاظ بالزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر بين المتغير المستقل والمتمثل في الاحتفاظ بالزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في الاحتفاظ بالزبون والمتغير التابع المتمثل في الأداء الخدمي للمؤسسة.

## خلاصة الفصل

ناقشنا من خلال هذا الفصل تطور مؤسسة نפטال للمواد البترولية، حيث شهدنا التطور الكبير والسريع الذي شهدته مؤسسة نפטال منذ إنشائها من حيث عدد المشتركين كما ركزت على إنشائها وهيكلها التنظيمي وأهدافها.

ثم في النهاية أجرينا دراسة حول تأثير إدارة علاقات العملاء المقدمة من شركة Naftal على اكتساب أكبر عدد من العملاء وتعمل المؤسسة على تقوية العلاقة معهم من أجل تحقيق الاحتفاظ بهم ، لذلك قمنا بتصميم و نفذنا استبياناً يلبي أهداف الدراسة ، من خلال تطبيق الاستبيان ، وجمع البيانات ومعالجتها لأغراض التحليل ، ثم قمنا بعملية معالجة البيانات وتحليلها واختبار صدق الفرضيات ، على أن يتم اتباعها في ختام النتائج والاقتراحات.

يتمثل جوهر نتائج الدراسة في أن إدارة علاقات العملاء من أهم استراتيجيات أداء الخدمة، والتي من خلالها تسعى المنظمة لاكتساب أعداد كبيرة من العملاء وبناء علاقات قوية معهم وكذلك تلبية رغباتهم بالنسبة للمؤسسة وهي تحتل المرتبة الأولى بين المؤسسات المنافسة الأخرى.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

من خلال الحركة التفاعلية التي تريد المؤسسات بناءها مع عملائها، يبدو أن إدارة علاقات العملاء هي حجر الزاوية لجميع المتغيرات التي تحاول المؤسسات من خلالها فهم وتلبية تطلعات عملائها، خاصة على مستوى العملاء. المؤسسات الخدمية التي تستفيد منها من غير الملموس، وبالتالي يسعون لتحقيق أفضل أداء من خلال الاقتراب من العملاء وهذا العنصر هو الذي يحقق تطبيق إدارة علاقات العملاء. لذلك، لم تعد مسألة إدارة العلاقات مع العملاء قضية اختيارية، بل أصبحت قضية حتمية. تسعى المنظمة لتحقيق ذلك من خلال استخدام أقوى الأفكار وأفضل الأساليب. من أجل تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم، يجب أن يفاجئه دائماً بما يفوق توقعاته إذا كان الأمر كذلك، وذلك من خلال توفير منتجات ذات ميزات مميزة ومزايا فريدة، علاوة على ذلك، إطلاع العميل على كل ما تفعله المؤسسة يزيد من إيمانها الراسخ به أداء المنتج، وتفوقه على ما تقدمه المؤسسات الأخرى، بحيث تتوطد علاقته بالمؤسسة وينمو ولاءها لها إلى إخلاص غير محدود.

يمثل البحث الميداني الذي تم إجراؤه بين العاملين في مؤسسة نفضال، من خلال استبيان موجه لهم، محاولة لتحديد أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على الأداء في مؤسسة نفضال، وبالتالي محاولة للتعرف على مقاييس فاعلية إدارة علاقات العملاء التي تستخدمها المؤسسة، بناءً على منظور عينة من عمال نافطال على الأداء المقدم من قبلهم، وبشكل عام يمكن القول إن التقييم الجيد لأفراد الدراسة عينة تعكس نجاح مؤسسة نفضال في تقديم خدماتها.

من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- إدارة علاقات العملاء هي طريقة تهدف إلى جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقة طويلة الأمد معهم.

- تساعد إدارة علاقات العملاء في بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة وعملائها؛
  - تهدف إدارة علاقات العملاء إلى الاحتفاظ بالعملاء بدلاً من البحث عنهم باستمرار؛
  - تسعى إدارة علاقات العملاء إلى التركيز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء والإبداع المستمر والابتكار في الخدمات؛
  - تعمل إدارة علاقات العملاء على تقريب العملاء من المؤسسة، وتسمح لهم بفهم احتياجاتهم بشكل أفضل ومحاولة تلبيتها؛
  - تعطي إدارة علاقات العملاء صورة متكاملة عن العميل مما يؤثر بشكل إيجابي على علاقة المؤسسة مع العميل.
- من الناحية التطبيقية، حاولنا أيضاً التحليل والتعميق ومحاولة إسقاط المفاهيم النظرية من الجانب النظري من خلال وصف المؤسسة المدروسة، وكذلك من خلال الأسئلة المقدمة للعاملين في المؤسسة على شكل استبيان، وأهم النتائج المتوصل إليها مايلي:
- **الفرضية الأولى:** والتي تقول (هناك أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة) وهي فرضية صحيحة. (لا يوجد أثر لاكتساب الزبون على أداء المؤسسة) فرضية خاطئة.
  - **الفرضية الثانية:** والتي تقول (لا يوجد أثر لتعزيز العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة) فرضية صحيحة. (يوجد أثر لتعزيز العلاقة مع الزبون على أداء المؤسسة) خاطئة.
  - **الفرضية الثالثة:** والتي تقول (لا يوجد أثر لولاء الزبائن على أداء المؤسسة) وهي فرضية خاطئة. (يوجد أثر لولاء الزبائن على أداء المؤسسة) صحيحة.

و بالتالي، نستنتج أن نظام ادارة علاقات الزبون له تأثير إيجابي على فعالية أداء المؤسسة محل الدراسة.

### الاقتراحات والتوصيات

- إجراء دراسات تسويقية دورية ومستمرة حتى يعرف العملاء تطلعاتهم ورغباتهم من أجل التعرف عليها بفعالية وكفاءة؛

- الاهتمام بمواد الأكثر ربحية من خلال تطوير برامجها التسويقية الخاصة بها وخدماتها المتميزة، مع مراعاة باقي المواد، وتقديم خدمات مستهدفة لكل نوع من العملاء ووفقاً لاحتياجاتهم؛

- الحرص على معالجة شكاوى العملاء بشكل أسرع من الوقت الحالي والرد على شكاويهم لضمان ولاءهم واستبقائهم في المؤسسة؛

- محاولة التنوع في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة نفضال لأغراء زبائنها ومحاولة اكتساح السوق الجزائري؛

- تنفيذ برامج متطورة تهتم بإدارة علاقات العملاء من أجل ترسيخ برامج العلاقات التي تبني عليها مؤسسة نفضال أهدافها وبالتالي تحقيق السمعة الطيبة والكلمة الطيبة للعملاء؛

- ضرورة تصميم الخدمات التي تقدمها المؤسسة بشكل متنوع ومتكامل وأكثر من ذي قبل؛

- ضرورة حسن اختيار رجال التسويق وخاصة في قسم الاستقبال والاهتمام بمظهرهم؛

- محاولة إشراك المؤسسة لزبائنها في كيفية تقديم الخدمة.

## آفاق البحث

- بعد دراستنا لهذا الموضوع، اتضح لنا أن هذا موضوع واسع لم نتمكن من الخوض فيه بمختلف جوانبه، لذلك نقترح بعض الموضوعات التي يمكن أن تعالج أوجه القصور المختلفة في هذا الموضوع:
- بناء العلاقة مع العميل ودوره في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
  - دور أبعاد إدارة علاقات العملاء في خلق قيمة للعميل.
  - إدارة معرفة العملاء وعلاقتها بجودة الخدمة.
  - مدى تقييم مستوى الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

## قائمة المراجع

1. درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط 1، كنوز المعرفة، 2012
2. علي حسين الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد17، 2008
3. البكري، ثامر (2006)، "الاتصالات التسويقية والترويج"، دار الحامد للنشر، عمان
4. عبد المنعم، جيهان (2006): العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة
5. الطائي، يوسف. العبادي، هاشم (2008): "الدور الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبائن" دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة5، العدد 36.
6. حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي (2017)، "إدارة علاقات الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، الأردن.
7. علي حسين الطائي، علي محسن عبد الرضا، إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد:14.2007.
8. عبدالله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة-الجزائر - ديسمبر 2011.
9. يوسف حجيم الطائي وهشام ، فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
10. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، كنوز المعرفة، 2012.
11. باسم يوسف عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد42، العراق، 2014.
12. أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن، اختيار الدور الوسيط لنكاه الزبون في شركات الإتصال الأردنية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
13. محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريد، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، جامعة أريكة، الأردن 2010.
14. يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، دار الورق للنشر، ط الأولى، الأردن 2009، ص206-214.
15. أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن، اختيار الدور الوسيط لنكاه الزبون في شركات الإتصال الأردنية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

## قائمة المراجع

16. بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة المؤسسة كوندور إلكترونيك بيج بوعريبيج، شهاد لنيل الدكتوراه، جامعة ابن بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2016.
17. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، كنوز المعرفة، 2012.
18. النجار، فريد (1999): المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية.
19. محمود، كاظم (2002): إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
20. دوسون، روجر (2000): كيف يتفاوض البائعون والمشترون، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، السنة الثامنة، العدد الخامس.
21. توفيق، جميل. حسن، عادل (1985): مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
22. عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، 1998.
23. حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
24. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
25. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة نشر.
26. حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012.
27. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
28. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
29. الياس بن سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
30. سالم بن بركة برك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
31. محمد أحمد الحرارشة، سامر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم التطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006.
32. نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، (بدون بلد النشر) 2000، ص 87
33. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة (الجزائر)، 2004.
34. منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن) 2011.
35. صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية (مصر)، 2002.

## قائمة المراجع

36. شحادة نظمي واخرون، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، (الأردن) 2000.
37. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط4، 2011،
38. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات العمليات والوظائف، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
39. عبد السلام أبر فحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
40. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 .
41. عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - 2018.

### المجلات والملتقيات:

1. بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006
2. بوقطف فوزية، "مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمة"، الملتقى الدولي : أداء وفعالية المنظمات في ظل التنمية المستدامة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة
3. سويفت رونالد، "إدارة علاقة العملاء"، محلة خلاصات كتب المديرين ورجال الأعمال، العدد 09، الشركة العربية للإعلان العلمي، القاهرة، ماي 2002.

### الأطروحات:

1. بسطال هاجر، "بناء الولاء لدى العميل نحو العلامة التجارية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة | الماستر في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 2009-2010.
2. بن زاوي مايسة، "إدارة العلاقة مع الزبون في شركة التأمين"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009-2010
3. بوراس كرمه، "دور رضا الزبون في بناء ولاء"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2009-2010
4. بوغرد اوي زكية، "أثر حداثة المعلومات، في تحسين إدارة العلاقة مع الزبون في البتراء"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009-2010.
5. خضير أميرة والعنزي كاظم، "دور أبعاد إدارة علاقة الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، | كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفي، العراق، 2010.
6. سلامة محمد، "الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010-2011

## قائمة المراجع

7. سليمان سفيان، "التسويق بالعلاقات كمدخل جديد لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة ورقلة، 2011-2012
8. الشبيل سوزي صلاح مطلب، "تطبيق إدارة علاقة الزبون في مراحل الشراء الإلكتروني وأثارها في بناء قيمة للزبون"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإلكترونية، كلية الأعمال، عمان، 2012
9. الضمور موفق محمد، "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2008.
10. عقون بدر، "دور إدارة التسويق في تعزيز ولاء العميل في شركة التأمين"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة سطيف، 2012-2013

باللغة الأجنبية:

1. Baker MICHIAL, la strategies de relation client, les édition d'organisations, 2000,
2. KOTLER Philip, Les Clés du marketing. Pearson Edition, Paris, 2003
3. Gibber M, Leibold M, Probst G, Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value, European Management Journal, Vol 20, No5 , Elsevier Science , Britain , 2002
4. Yichen LIN, Shihen CHIENC, Hwan-Yann SUB, A Knowledge-enabled procedure for customer relationship management, Industrial Marketing Management, Vol 35, Issue 4, Elsevier, 2006.
5. Philip Kotler et Al, marketing management, 12th ed, pearson Education, new jersey, 2012.
6. Injazz J. Chen and Karen Popovich, Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, Vol. 9 No5, 2003.

الملاحق

## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان



التخصص: تسويق

دراسة تحت عنوان

"إدارة علاقات الزبائن وأثرها على أداء المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة نفضال"

### استمارة استبيان

- أخي الكريم،

- أختي الكريمة،

بالنظر لما نجده بكم من علم ومعرفة وخبرة، نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات الحصول على ماستر إدارة التسويق.

لذا نرجو منكم تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات الاستبيان بكل صراحة لاستعمالها لغرض عمل بحث، مع العلم بأن المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذا الاستبيان، متمنيا أن يتم قراءة العبارات بعناية، وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

الطالب:

منصوري زين العابدين

المشرف:

أ. زناسني سمية

## الملاحق

### القسم الأول: معلومات شخصية

نكر ( )	- الجنس
أنثى ( )	

أقل كم 30000 ( )	الدخل
من 30000 إلى 45000 ( )	
أكثر من 45000 ( )	

أقل من 30 سنة ( )	السن
من 30 إلى 45 سنة ( )	
ما يفوق 45 سنة ( )	

أقل من 1 سنة ( )	مدة العمل مع مؤسسة نفعال (الخبرة المهنية)
من 1 سنة إلى 5 سنوات ( )	
أكثر من 5 سنوات ( )	

## الملاحق

### القسم الثاني: إدارة علاقات الزبائن

#### المحور الأول: بناء العلاقة مع العملاء

الرقم	العبارات المستخدمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	ترغب المؤسسة في بناء علاقات دائمة مع العميل					
02	تقدم المؤسسة للعميل خدمة لتقديم الشكاوى والاقتراحات والحلول					
03	تهتم المؤسسة بتقييم خدماتها الموجهة من طرف العميل					
04	تطلب المؤسسة من عملائها الخدمات الجديدة التي يفضلونها					
05	تعمل المؤسسة باستمرار على توسيع قاعدة خدماتها مع عملائها					
06	تعرف المؤسسة بالخدمات الجديدة بغية كسب عملاء مربحين					

#### المحور الثاني: رضا الزبون

الرقم	العبارات المستخدمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
07	تسعى المؤسسة لإرضاء العملاء من خلال فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم من أجل إرضائهم					
08	تريد المؤسسة إشراك العميل في تصميم أفكار جديدة للخدمات المطلوبة					
09	تراعي المؤسسة إرضاء احتياجات العميل					
10	تركز المؤسسة على تقديم الأفكار الملائمة للعميل في الوقت المناسب					

## الملاحق

					11	تريد المؤسسة تبسيط إجراء سير معاملات العملاء
					12	تحافظ الشركة على عملائها الحاليين من خلال تقديم عروض جديدة لهم

### المحور الثالث: الاحتفاظ بالزبون

الرقم	العبارات المستخدمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
13	تنظم المؤسسة الخدمات المقدمة للعملاء					
14	يعامل الموظفون العملاء بشكل عادل ولائق من أجل مستواهم الاجتماعي					
15	تحرص المؤسسة على إيجاد قنوات مباشرة وغير مباشرة للحفاظ على العلاقة مع العميل					
16	تحرص المؤسسة الإسراع في تنفيذ خدمات العملاء					
17	تسعى المؤسسة إلى استخدام جهود تسويقية مناسبة للاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من عملائها					
18	تحرص المؤسسة على توفير فترة انتظار قصيرة للعملاء					

### القسم الثالث: الأداء الخدمي في المؤسسة

الرقم	العبارات المستخدمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
19	تتناسب أسعار الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع جودتها					
20	ترجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى عملية التدريب المتخصصة على الإطارات مقارنة بالمنافسين					
21	تقدم المؤسسة خدمات تتلاءم مع احتياجات زبائننا					

## الملاحق

					22	تقدم المؤسسة خدمات وبرامج خاصة تنشأ عن احتياجات العميل
					23	تقوم الشركة بتطوير الخطط الإستراتيجية التي تولد أفكارًا جديدة في جودة الخدمة المقدمة
					24	يعود ولاء عملاء المؤسسة مقارنة بمنافسيها إلى جودة الخدمات المقدمة
					25	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة عدد الزبائن
					26	يساعد استخدام نظام إدارة العلاقات في تقليل شكاوى الزبائن
					27	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة جودة خدمات الموظفين
					28	يساعد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في تلبية احتياجات جميع فئات العملاء
					29	يمكن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن لجذب الزبائن المستهدفين (المحتملين)

### القسم الرابع: استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن وتأثيرها على أداء المؤسسة

1- ماهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسستكم لإدارة علاقاتها مع زبائنكم؟

.....

.....

.....

2- كيف تتأثر هذه الإستراتيجيات بسلوك الزبائن؟

.....

.....

.....

## الملاحق

---

3- هل تستخدم مؤسستكم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداءها وكيف تستخدمها لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن؟

.....

.....

.....

4- كيف يؤثر نظام إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة نفضال؟

.....

.....

.....

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الشكر والتقدير
/	الاهداء
I	خطة البحث
II	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة العلاقات مع الزبون</b>	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن
13	المطلب الأول: مفهوم معرفة الزبون، أنواعها وأبعادها
16	المطلب الثاني: مفهوم، خصائص ومكونات إدارة علاقات الزبائن
23	المطلب الثالث: نشأة إدارة علاقات الزبائن
26	المبحث الثاني: أهمية، أبعاد وأدوات نظام إدارة علاقات الزبائن
26	المطلب الأول: أهمية وأبعاد نظام إدارة علاقات الزبائن
31	المطلب الثاني: أدوات نظام إدارة علاقات الزبائن
33	المطلب الثالث: الأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبون

39	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: أهمية نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق فعالية أداء المؤسسات الخدمية
42	تمهيد
43	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الخدمي ومؤشرات قياسه
43	المطلب الأول: مفهوم الأداء الخدمي ومحدداته
50	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الخدمي وأهميته
55	المطلب الثالث: مؤشرات ومعايير قياس الأداء
59	المبحث الثاني: تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على فعالية الأداء الخدمي
59	المطلب الأول: عوامل نجاح عمل نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق و زيادة فعالية المؤسسة
60	المطلب الثاني: دور نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق رضا العميل و خلق القيمة في المؤسسة
62	المطلب الثالث: تأثير نظام إدارة علاقات الزبائن على فعالية أداء المؤسسات الخدمية
65	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: أثر نظام إدارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات
68	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفضال
68	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
70	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة نفضال

76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
78	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
78	المطلب الثاني: عينات ومتغيرات الدراسة
78	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وقياس صدق الاستبيان
80	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
80	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
98	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
99	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
105	خلاصة الفصل الثالث
106	خاتمة عامة
110	قائمة المراجع
115	الملاحق

## أثر نظام ادارة علاقات الزبون على فعالية أداء المنظمات

-دراسة حالة شركة نפטال فرع ولاية معسكر-

### الملخص:

تعالج هاته الدراسة موضوع إدارة العلاقات مع العملاء وتهدف إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة علاقة الزبون على أداء المؤسسات، حيث يجبر الواقع الحالي المؤسسات على التواصل مع العميل لإقامة علاقة تفاعلية طويلة الأمد و هو ما يعتبر ركيزة نجاحهم. و من أجل دراسة العلاقة النظرية بين إدارة العلاقات مع العملاء و أداء المؤسسات، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى شركة نפטال بمعسكر باستعمال طريقة الاستبيان. توصلت نتائج الدراسة الى أن نظام ادارة علاقات الزبون له تأثير إيجابي على فعالية أداء المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** نظام ادارة علاقات الزبون، فعالية الأداء، المنظمات، نפטال.

## **Impact du système de gestion de la relation client sur l'efficacité de la performance organisationnelle - étude de cas de la société Naftal, Mascara-**

### **Résumé :**

Cette étude aborde la question de la gestion de la relation "client" et vise à identifier l'impact de la relation avec les clients sur la performance des entreprises. En fait, la réalité actuelle de la gestion des établissements impose l'existence d'une bonne relation de communication avec les clients, ce qui leur permet de réaliser leur performance. Pour étudier la relation théorique qui existe entre la gestion de la relation clientèle et la performance des entreprises, nous avons mené une étude sur terrain en se basant sur la méthode du questionnaire dans le traitement des données. Les résultats de l'étude ont conclu que le système de gestion de la relation client a un impact positif sur la performance économique des institutions.

**Mots clés :** système de gestion de la relation client - efficacité - performance - organisation - Naftal.