



مذكرة مقدمةً ستكمال متطلبات نسييل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

# إدارة علاقات الزبون ودورها في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

إشراف الدكتور:  
التوفيق حناشي

من إعداد الطالبين:  
- عبد الحفيظ زردومي  
- محمد شريط

جامعة العربي التبسي - تبسة  
أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. يحي إدريس	أستاذ محاضر أ	رئيساً
د. التوفيق حناشي	أستاذ محاضر ب	مشرفاً ومقرراً
د. يحي درار	أستاذ محاضر ب	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2018-2019







# سلكنا و اجرتنا فائق

أقدم بالشكر والثناء الكبير إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإجاز هذا العمل  
أقدم بفائق الشكر ومنتلهى التقدير لأستاذي الدكتور والمثرف " توفيق حناشي "  
على قبوله وتوليئه لنا الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما أسداه إلينا من توجيه  
سديد ونصح قيم وعلى مواصلة تحفيزنا على استكمال مختلف مراحل عمل المذكرة  
خلال كل لقاءاتنا معه طيلة فترة التوجيه لعمل المذكرة  
والشكر موصول لكافة الأساتذة قسم العلوم التجارية دون استثناء واطص بالذكر  
وعلى رأسهم الدكتور ة " يحي دريس " والدكتور ة " يحي درار " على قبولهم  
مناقشت مذكراتنا  
وأخيرا أتوجه بالشكر الكبير إلى كل من قدم لي يد المساعدة  
ة والعون من قريب أو بعيد

**لكم منا فائق الاحترام والتقدير**

# الفهرس العام

قائمة المحتويات

شكر و عرفان
I..... قائمة المحتويات
VI..... فهرس الجداول
VIII..... فهرس الأشكال
أ..... مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي</b>
7..... تمهيد
8..... المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة علاقات الزبون
8..... المطلب الأول: إدارة علاقات الزبون
8..... أولاً: أسباب ظهور إدارة علاقات الزبون
9..... ثانياً: نشأة و تطور إدارة علاقات الزبون
12..... المطلب الثاني: ماهية إدارة علاقات الزبون
12..... أولاً: مفهوم إدارة علاقات الزبون
15..... ثانياً: أهمية وخصائص إدارة علاقات الزبون
15..... 1- أهمية إدارة علاقات الزبون
16..... 2- خصائص إدارة علاقات الزبون
17..... المطلب الثالث: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون والعوامل المؤثرة فيها
17..... أولاً: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون
17..... 1- مكونات إدارة علاقات الزبون
20..... 2- أبعاد إدارة علاقات الزبون
21..... ثانياً: العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبون
21..... 1- هياكل وعمليات المنظمة
21..... 2- الإستراتيجية
21..... 3- ثقافة المنظمة
21..... 4- التكنولوجيا

## قائمة المحتويات

23	المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي.....
23	المطلب الاول: تعريف الأداء التسويقي وأهميته.....
23	أولاً: تعريف الأداء التسويقي.....
24	ثانياً: أهمية الأداء التسويقي.....
25	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي.....
25	أولاً: مؤشرات القياس الخاصة بالأداء البشري.....
26	ثانياً: مؤشرات القياس الخاصة بالمزيج التسويقي.....
28	ثالثاً: مؤشرات القياس الخاصة بالزبون.....
29	1- كسب زبائن جدد.....
29	2- تحقيق رضا الزبائن الحاليين.....
29	3- درجة ولاء الزبائن.....
30	رابعاً: مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج التسويقية.....
30	1- حجم المبيعات.....
31	2- رقم الأعمال.....
31	3- الحصة السوقية.....
32	4- القدرة الابتكارية للشركة.....
32	5- قوة العلامة التجارية.....
33	خامساً: مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج المالية.....
33	1- استخدامات وظيفية التسويق.....
34	2- موارد وظيفية التسويق.....
35	المطلب الثالث: تقييم الأداء التسويقي، معوقات القياس.....
35	أولاً: مفهوم تقييم الأداء.....
36	ثانياً: مفهوم تقييم الأداء التسويقي.....
37	ثالثاً: خطوات تقييم الأداء التسويقي.....
37	1- تحديد ما الذي يتم قياسه.....
37	2- تحديد معايير و مقاييس الأداء التسويقي.....



37	3- قياس الأداء التسويقي الفعلي.....
38	4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.....
40	المبحث الثالث: علاقة ادارة العلاقة مع الزبائن بالأداء التسويقي.....
40	المطلب الأول: أثر ادارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية.....
40	أولا: كيف تبنى الميزة التنافسية من خلال التوجه بالعملاء.....
41	1- تخفيض التكاليف.....
41	2- السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا.....
42	3 - حماية الشركة من الأزمات.....
45	المطلب الثاني: أثر ادارة العلاقة مع الزبائن من منظور جودة الخدمة.....
45	أولا : تقييم العلاقة بين المنظمة والزبون.....
46	ثانيا : جودة الخدمة وسلوك الزبون.....
48	ثالثا : تحقيق التمييز في العلاقة مع الزبون.....
49	المطلب الثالث: أثر ادارة العلاقة مع الزبائن على الاحتفاظ بالزبائن.....
49	الفرع الأول: الولاء ضمن مسار إدارة علاقات الزبون.....
50	أولا: مرحلة جذب الزبون.....
50	ثانيا: مرحلة التوسع في العلاقة.....
51	ثالثا: مرحلة الشراكة.....
51	الفرع الثاني: قياس ولاء في ظل إدارة علاقات الزبون.....
53	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة فرع تبسة</b>	
55	تمهيد الفصل الثاني.....
56	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة موبيليس وخدماتها.....
56	المطلب الأول: مدخل إلى التعريف بمؤسسة موبيليس.....
56	أولا: التعريف بمؤسسة موبيليس.....
58	ثانيا: مبادئ وأهداف مؤسسة موبيليس وإتزاماتها.....
59	ثالثا: البنية التنظيمية للمؤسسة موبيليس.....

## قائمة المحتويات

59	رابعاً: التعريف بالوكالة التجارية لموبيليس تبسة.....
59	1- أهداف الوكالة وتوجهاتها.....
60	2- الهيكل التنظيمي للوكالة.....
60	المطلب الثاني: خدمة الجيل الثالث الجديدة لموبيليس.....
62	المطلب الثالث: العروض والخدمات الجديدة للجيل الثالث لموبيليس.....
66	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
66	المطلب الأول : وصف المجتمع وعينة الدراسة.....
66	المطلب الثاني: أدوات الدراسة ونموذج الدراسة.....
66	أولاً: أدوات الدراسة.....
68	ثالثاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
69	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
69	أولاً: صدق الاستبيان.....
70	ثانياً: ثبات الاستبيان.....
71	المبحث الثاني: تحليل وعرض النتائج.....
71	المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج الخصائص الديمغرافية للدراسة.....
77	المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج اجابات أفراد الدراسة.....
77	أولاً: تحليل اسئلة الدراسة الخاصة بمحور واقع ادارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة الدراسة.....
79	ثانياً: تحليل اسئلة الدراسة الخاصة بمحور ادارة العلاقة مع الزبائن واثرها على الاداء التسويقي.....
82	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
82	أولاً: اختبار الطبيعية.....
84	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
91	خلاصة الفصل الثاني.....
93	الخاتمة العامة.....
	قائمة المصادر والمراجع

# فهرس الجداول والإشكال

فهرس الجداول والاشكال

I- فهرس الجداول

11.....	جدول رقم 1 : الفرق بين الماضي واليوم.....
27.....	جدول رقم 2 : مؤشرات أداء سعر المنتج والخدمة.....
28.....	جدول رقم 3 : مؤشرات أداء الترويج.....
58.....	جدول رقم 4 : أهم التزامات وأهداف وقيم موبيليس.....
62.....	جدول رقم 5 : جوازات الإنترنت ذات التدفق العالي لمؤسسة موبيليس.....
62.....	جدول رقم 6 : العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لزيائنها.....
63.....	جدول رقم 7 : العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس للشركات وأصحاب الحرف.....
68.....	جدول رقم 8 : قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي للمتغير المستقل.....
68.....	جدول رقم 9 : مقياس تحليل المتوسطات الحسابية.....
70.....	جدول رقم 10 : معامل الثبات الكلي للاستبيان.....
70.....	جدول رقم 11: معامل الثبات لكل محور.....
71.....	جدول رقم 12 : معامل الثبات الكلي للاستبيان.....
72.....	جدول رقم 13: توزيع عدد العمال بحسب الجنس.....
72.....	جدول رقم 14: توزيع العمال بحسب العمر.....
73.....	جدول رقم 15 : توزيع العمال بحسب المستوى التعليمي.....
74.....	جدول رقم 16 : توزيع العمال بحسب الوظيفة.....
76.....	جدول رقم 17: توزيع العمال بحسب الخبرة المهنية.....
77.....	جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد الدراسة لمحور واقع ادارة العلاقة مع الزبائن داخل موبيليس فرع تبسة.....
79.....	جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد الدراسة لمحور ادارة العلاقة مع الزبائن واثرها على الاداء التسويقي.....
80.....	جدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد العينة لعبارات بعد الميزة التنافسية.....

جدول رقم 21 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد الدراسة لعبارات بعد جودة الخدمة.....	81
جدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد الدراسة لعبارات بعد الاحتفاظ بالزبائن.....	82
جدول رقم 23: اختبار الطبيعية.....	83
جدول رقم 24: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	84
جدول رقم 25: اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.....	85
جدول رقم 26: اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.....	85
جدول رقم 27 : اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة.....	87
جدول رقم 28: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.....	88
جدول رقم 29: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.....	89
جدول رقم 30: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة.....	89

فهرس الأشكال

9.....	شكل رقم 1 : مبدأ إنشاء القيمة.....
10.....	شكل رقم 2: التطور نحو إدارة علاقات الزبون .....
14.....	شكل رقم 3 : موقع إدارة علاقات الزبون في المنظمة.....
18.....	شكل رقم 4 : مكونات إدارة علاقات الزبون من حيث المفهوم.....
19.....	شكل رقم 5 : مكونات إدارة علاقات الزبون من حيث بناء العلاقات.....
24.....	شكل رقم 6 : أهداف المؤسسة.....
39.....	شكل رقم 7 : خطوات تقييم الأداء التسويقي.....
41.....	شكل رقم 8 : التوجه بالعملاء والميزة التنافسية .....
47.....	شكل رقم 9 : توجه الجودة نحو الزبون.....
50.....	شكل رقم 10: تطور الولاء بحسب مراحل ادارة العلاقة مع الزبون.....
51.....	شكل رقم 11: قياس الولاء في ظل إدارة علاقات الزبون .....
67.....	شكل رقم 12: نموذج الدراسة .....
72.....	شكل رقم 13 : توزيع عدد العمال بحسب الجنس .....
73.....	شكل رقم 14 : توزيع العمال بحسب العمر .....
74.....	شكل رقم 15 : توزيع العمال حسب المستوى التعليمي .....
75.....	شكل رقم 16: توزيع العمال حسب الوظيفة .....
76.....	شكل رقم 17: توزيع العمال بحسب الخبرة المهنية .....

# សំណួរ

تمهيد:

ان المتتبع للتطورات الحديثة التي عرفتها البيئة السوقية في العالم يدرك تماما التغييرات الجذرية التي فرضتها متطلبات العولمة على السوق عامة والمنظمة خاصة باعتبارها الشريك الأساسي في تنامي هذا المفهوم والذي فرض عليها تبني مفاهيم جديدة من شأنها خلق الفرق في علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي، ومن هذه المفاهيم نجد التسويق بمفهومه العام و ادارة علاقات الزبائن من منظور خاص. يعتبر التسويق في الوقت الحالي الوظيفة الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، على اعتبار انه بوابة التعامل مع محيطها الخارجي، فبدونه قد تتعرض المنظمات الى خسائر كبيرة قد تصل بها الى حد الافلاس والخروج من السوق، ومن خلال عدة عقود فرضت العديد من المفاهيم والمصطلحات التسويقية أهميتها كعناصر أساسية لنجاح المنظمات واستراتيجياتها، واصبحت مثل هذه المصطلحات مألوفة لدى العاملين في مجال التسويق ومن امثلتها خدمات الزبائن Customers service، علاقات الزبائن Customers Relationships، وولاء الزبائن Customers Loyalty وأخيرا ادارة علاقات الزبائن Customers Relationships Management، هذا الذي يعرف اختصارا بمصطلح CRM.

ان المدخل الجديد للمنهج التسويقي الحديث الذي لا يعتبر تحديد تفضيلات الزبائن ورغباتهم مفتاح النجاح الوحيد لإستراتيجيات المنظمة، وانما يتجاوز هذا المفهوم الي ضرورة استغلال هذه النوع من الادارة الحديثة (ادارة العلاقة مع الزبائن) كمحدد جديد للسيطرة على السوق وضمان المكانة السوقية والتأكد من ضرورة ضمان ولاء الزبون، والشئ الأهم هو الارتقاء بمستويات أدائها التسويقي الذي يعد مفتاح نجاحها وضمان مكانتها الاستراتيجية في السوق المحلية والدولية.

أولاً: اشكالية الدراسة

على هذا الاساس تمحورت اشكالية الدراسة حول:

ماهو الدور الذي تلعبه ادارة العلاقة مع الزبائن في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة موبليس فرع تبسة؟

ولمعالجة جوانب هذه الدراسة والاجابة على الاشكالية الموضوعية تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- من أي منظور يمكن لادارة العلاقة مع الزبائن أن تؤثر على الاداء التسويقي في مؤسسة موبليس فرع تبسة؟

2- هل يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية على اجابات أفراد الدراسة اتجاه ادارة العلاقة مع الزبائن وتأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي في موبليس فرع تبسة عند مستوى دلالة 0.05؟



ثانيا: فرضيات الدراسة: والتي تدور في مجملها حول:

➤ الفرضية الرئيسية: "تؤثر ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي في مؤسسة موبليس فرع الوكالة في ولاية تبسة"

تمحورت فرضيات الدراسة حول:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: تهتم مؤسسة موبليس فرع تبسة بادارة العلاقة مع الزبائن عند مستوى دلالة 0,05.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي في مؤسسة موبليس فرع تبسة عند مستوى دلالة 0,05.

وتتجزأ هذه الفرضية الرئيسية الي:

- الفرضية الجزئية الأولى: يوجد تأثير لادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي في مؤسسة موبليس فرع تبسة من منظور الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05.

- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد تأثير لادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي في مؤسسة موبليس فرع تبسة من منظور جودة الخدمة عند مستوى دلالة 0,05.

- الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد تأثير لادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي في مؤسسة موبليس فرع تبسة من منظور الاحتفاظ بالزبائن عند مستوى دلالة 0,05.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة اتجاه محور ادارة العلاقة مع الزبائن و دوره في تحسين الأداء التسويقي تعزى إلى الخصائص الشخصية للمستجوب في عينة الدراسة (جنس مالى الاستبيان، أقدمية مالى الاستبيان، وظيفة مالى الاستبيان...) عند مستوى دلالة 0,05.

وتدور هذه الفرضيات حول الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد تأثير للجنس على اجابات أفراد الدراسة اتجاه ادارة العلاقة مع الزبائن وتأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05

- الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد تأثير للعمر على اجابات أفراد الدراسة اتجاه ادارة العلاقة مع الزبائن وتأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05

- الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على اجابات أفراد الدراسة اتجاه ادارة العلاقة مع الزبائن وتأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05

- الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد تأثير للوظيفة على اجابات أفراد الدراسة اتجاه ادارة العلاقة مع الزبائن وتأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05

- الفرضية الجزئية الخامسة: لا يوجد تأثير للخبرة على اجابات أفراد الدراسة اتجاه ادارة العلاقة مع الزبائن وتأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05

### ثالثا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إظهار مدى تأثير إدارة علاقات الزبون على الأداء التسويقي للمؤسسة وضمان فعاليتها، وذلك من خلال تقديم دراسة معمقة لهذه المحاور وتطبيقها على أحد المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات التي أتخذت كنموذج لتبيان أهمية إدارة علاقات الزبون ومدى تأثيره على الاداء التسويقي.

### رابعا: أهداف الدراسة

تتمحور اهداف الدراسة في:

- 1- إظهار قيمة وجود إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة.
- 2- تبيان مدى أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة.
- 3- الوصول الى بناء علاقة قوية مربحة مع زبائنها تساهم في كسب مركز تنافسي قوي.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع على اعتبار انه واحد من المواضيع الاساسية.
- 2- معرفة مزايا وجود إدارة العلاقة مع الزبون وكيفية كسب ولائه في ظل التنافسية.
- 3- التعريف الى جديد ما جاءت به الدراسة في مجال التسويق العلاقتي.
- 4- التوجه الجديد لتحسين الاداء التسويقي من خلال ادارة العلاقة مع الزبون وكيفية توظيفها في التسويق.

### سادسا: حدود الدراسة

تمحور موضوع الدراسة حول ادارة علاقات الزبون ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة حيث تمثلت الحدود الزمانية والمكانية في مايلي:

**الحدود الزمنية:** امتدت الفترة الزمنية للدراسة من 2019/03/19 الى غاية 2019/06/08.

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة موبيليس وكالة فرع تبسة.

### سابعا: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الاسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة وتحليلها احصائيا بالإضافة إلى اجراء مقابلات شخصية مع اطارات المؤسسة محل الدراسة، وكذا المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء خلفية نظرية والبحث الببليوغرافي بواسطة الحاسوب عن الدراسات السابقة اضافة إلى البحث عبر المواقع الالكترونية.

### ثامنا: الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى:** دراسة فاطمة الزهرة بن موسى، دور ادارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية ، دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية. تطرقت اشكالية البحث الى كيفية عمل ادارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية. وقم تم تقسيم البحث الى فصلين، تم التطرق من خلال الفصل الاول الى الجانب النظري لكل من ادارة العلاقة مع الزبون وكذا السوق والحصة السوقية. بينما اهتم في عرض الفصل الثاني بالدراسة الميدانية حيث تطرقت الباحثة من خلال المبحث الاول الى الطريقة والأدوات، ثم ادرجت النتائج والمناقضة على مستوى المبحث الثاني. وفي الاخير وبناء على ما تقدم من النتائج المتوصل اليها في الدراسة تم التوصل الى ان ادارة العلاقة مع الزبون من نشأتها أن تعمل على رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية وذلك من خلال التركيز على الابعاد الثلاث لإدارة العلاقة مع الزبون مع تكوين الاطارات التي من خلالها يتم تحقيق ذلك.

**الدراسة الثانية:**

زاوش رضا، ادارة علاقات الزبون كاسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات، البحث عبارة عن رسالة دوكتوراه مقدمة بقسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2017. تدور اشكالية البحث حول: ما أثر أبعاد ادارة علاقات الزبون على رضا و ولاء الزبائن في قطاع خدمة الاتصالات بالهاتف النقال بالجزائر من وجهة نظر الزبائن و العاملين. و قد قسم الباحث رسالته الى خمسة فصول، حيث تناول الفصل الأول الخاص بادارة العلاقة مع الزبون في ظل التسويق بالعلاقات، و الذي قسم الى مبحثين، المبحث الأول تناول الاطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات، أما المبحث الثاني فيخص مدخل لادارة علاقات الزبون. في حين تناول الفصل الثاني أبعاد ادارة علاقات الزبون، و الذي قسم بدوره الى ثلاثة مباحث، حيث اختص المبحث الأول باكتساب الزبون، أما المبحث الثاني فتضمن تقوية العلاقة مع الزبون، في حين تضمن المبحث الثالث الاحتفاظ بالزبون.

بينما الفصل الثالث المتعلق برضا و ولاء الزبون تناول مبحثين، الأول يحتوي على أهم المفاهيم المتعلقة بالرضا و النماذج التي فسرت متغير الرضا، أما المبحث الثاني تناول مدخلا مفاهيميا للولاء. و الفصل الرابع و الخامس خصصا للدراسة الميدانية حيث تناول الفصل الرابع منهجية و أدوات الدراسة الميدانية من خلال تقديم عام لقطاع الاتصالات في الجزائر، ثم التعريف بعينة و مجتمع الدراسة و استمارة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة، أما الفصل الخامس فتناول اختبار الفؤضيات و التأكد من صحتها. حيث توصل الباحث الى أن ادارة علاقات الزبون بأبعادها الثلاثة لها تأثير على رضا الزبون، و على ولاء الزبون للمؤسسات محل الدراسة سواء من وجهة نظر الزبائن أو من وجهة نظر العاملين.

تاسعا: هيكل الدراسة

تطرقنا في هذه الدراسة الي دراسة علاقة ادارة العلاقة مع الزبائن مع الاداء التسويقي وهذا من خلال تقسيم هذه الدراسة الي فصلين، تطرقنا في الفصل الاول الي المحددات النظرية التي تشمل المصطلحين، ثم الفصل الثاني الذي يدور حول الدراسة التطبيقية التي تشمل ثلاثة مباحث تم في المبحث الاول التطرق الي التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، علاوة على مبحثين آخرين تم من خلالهما التعريف بالاجراءات المنهجية واختبار الفرضيات التي تم التطرق اليها في المقدمة العامة والتي دارت عليها هذه الدراسة.

# الفصل الأول

أسس نظرية مؤيد إدارة العلاقة

مع الزبائن والإدارة النسوية

### تمهيد

إن من أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الاتصال فعالاً إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح ودائم مع كل زبون من الزبائن وحتى يكون هناك حواراً واتصالاً فعالاً لابد من وجود آلية تطبق وسائل الاتصال بشكل جيد وهذه الآلية تتمثل بمفهوم إدارة علاقة الزبون الذي يصب جل اهتمامه في مصلحة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المنظمة من جهة والزبون من جهة أخرى، هذا ما سيتم عرضه في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث، حيث يتمحور المبحثين الأولين حول الإطار المفاهيمي لكل من إدارة العلاقة مع الزبون و الأداء التسويقي ، وفي المبحث الثالث نتناول محاولة الربط فيما بينهما.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة علاقات الزبون

تبنّت المنظمة منذ منتصف القرن الماضي رؤية جديدة وهي رؤية الزبون ولازالت تتطور، واعتمدت المنظمات الحديثة على مبدأ إعرف زبونك، والوصول للملائم للزبون بإقامة علاقات قوية مع الزبون ومن هنا كان الإكتشاف الأهم في القرن العشرين هو حاجات الزبون، ليصبح التفوق وفق قواعد اللعبة الجديدة يعتمد في التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يعتني بهذه الحاجات بشكل أفضل، كما يطرح الضرورة إلى إدارة العلاقة مع الزبون، وسيتم توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول: إدارة علاقات الزبون**
- ❖ **المطلب الثاني: ماهية إدارة علاقات الزبون.**
- ❖ **المطلب الثالث: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون والعوامل المؤثرة فيها.**

### المطلب الأول: إدارة علاقات الزبون

واجهت منظمات الأعمال وهي تمارس أعمالها في الأسواق الوطنية والدولية منافسة شديدة للغاية أقل ما يقال عنها أنها هجومية وبشكل أجبرها على إعادة هيكلة أنشطتها، وهذا أدى إلى بروز مفاهيم كثيرة من بينها مفهوم إدارة علاقات الزبون، ففي ما يلي تفصيل في هذا المفهوم.

### أولاً: أسباب ظهور إدارة علاقات الزبون

إن مفهوم إدارة علاقات الزبون مفهوم جديد ولم يكن قبل عشرين عاماً وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

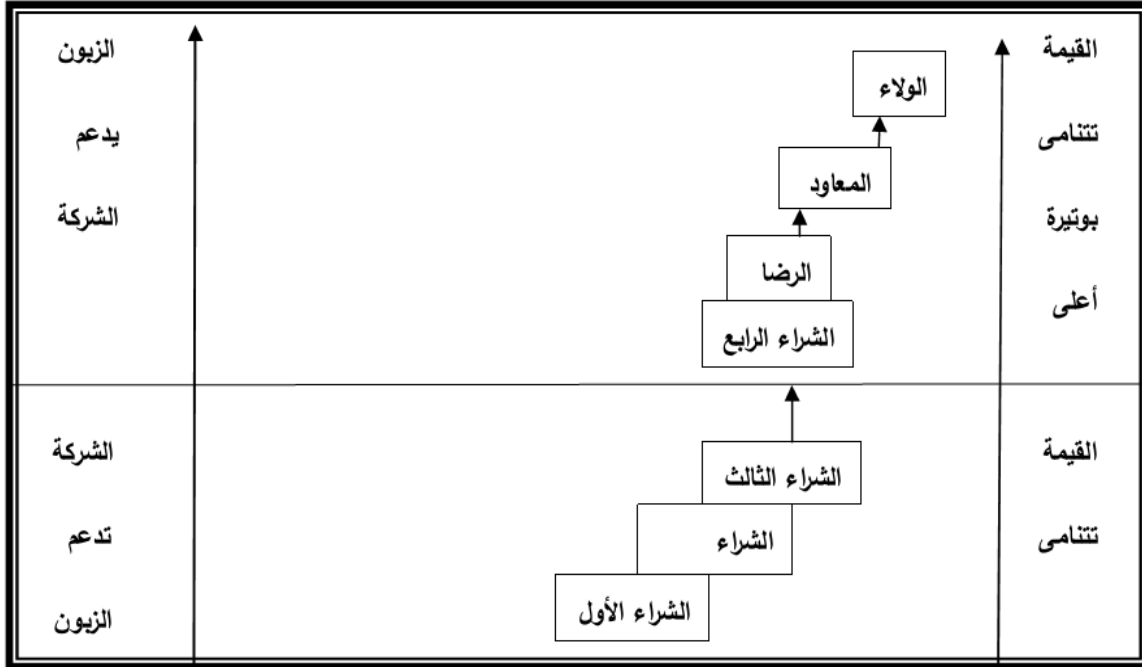
1. **أنظمة المعلومات والمعرفة:** وهي التي مكنت المنظمات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة إستمرار علاقته بالمنظمة وتكلفة خسارته في حالة الزبون التالف جراء تكامل المنظمة معه على أساس الصفة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضا.
2. **تزايد أهمية قطاع الخدمات:** ولأن الخدمات في قسمها الأكبر والأهم يتطلب التفاعل مع الزبون ولهذا فإن المنظمة أصبحت أكثر اهتماماً بالجانب الأهم في التفاعل مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حرصاً في رضا الزبون.
3. **المنافسة:** حيث أن المنافسة الشديدة جعلت المنظمات تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها وكذلك على أساس العلاقات الذكية مع الزبون.
4. **إنشاء القيمة** إن عملية البيع هي المعادلة للصفة الواحدة أي أنها نقطة واحدة في العلاقة مع الزبون، وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون على أساس العلاقات طويلة الأمد

<sup>1</sup> - نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص: 305-

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

بمثابة سلسلة متنامية القيمة في هذه العلاقة وفي هذه العلاقات طويلة الأمد نطرح هنا ما نسميه مبدأ الشراء الرابع ويمكن شرح هذا المبدأ في الشكل التالي:

شكل رقم 1: مبدأ إنشاء القيمة



المصدر: نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 307.

من الشكل رقم (01) يتضح أن الشراء الرابع هو نقطة التحول التي عندها تبدأ دورة العلاقات، وتكون القيمة طويلة الأمد بتزايدها وتنامي العلاقة وصولاً إلى الولاء، حيث تتحول القيمة من التنامي بوتيرة عادية إلى وتيرة أعلى مع كل تقدم لاحق إستمرار هذه العلاقات إلى رأس المال الزبوني الذي تعمل إدارة علاقات الزبون على تحقيقه.

وبالتالي فالتغيرات التي حصلت في الخمسين سنة الأخيرة أدت إلى ظهور مفهوم إدارة علاقات الزبون، كما أن عامل المنافسة قد فرض التغيرات على أبعاد إدارة علاقات الزبون.

### ثانياً: نشأة و تطور إدارة علاقات الزبون

تعود نشأة إدارة علاقات الزبون إلى عصرها قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي يسمى بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المنظمات لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز العملياتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة. كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى

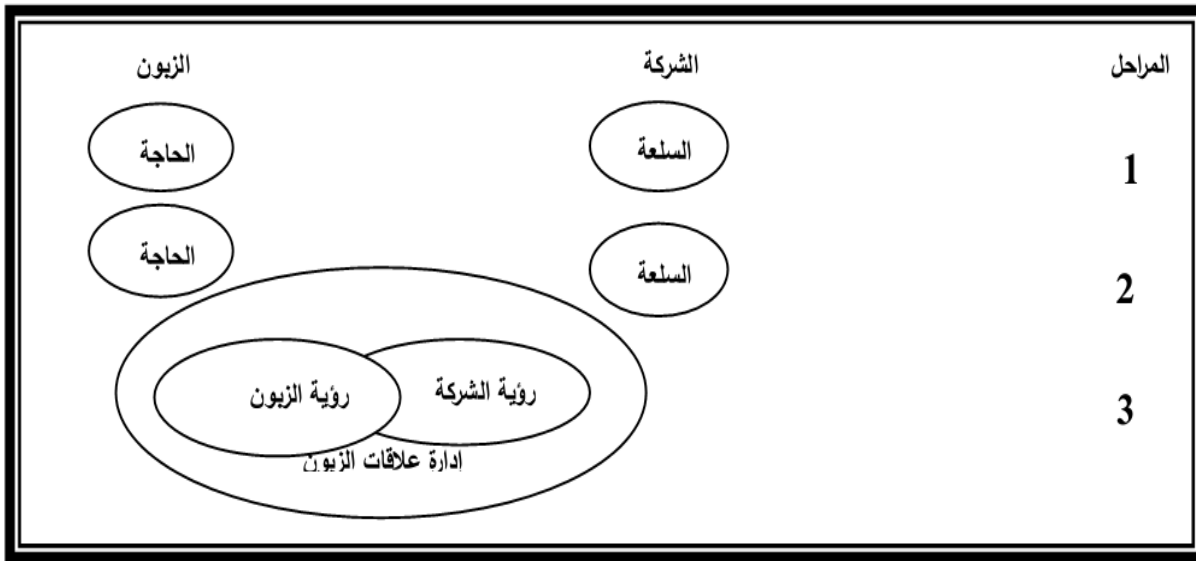


## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

في عملها، وهذا ما يطلق عليه بإستراتيجية دفع التكنولوجيا، وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه إقتصاديات المعرفة ومع إحترام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه، وإقامت علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً ومن ثم تقوم المنظمة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة متطورة، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما يسمى "بإستراتيجية سحب السوق" ولذلك توجه هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه وتحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المنظمة إلى شريك في ثقافتها ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المنظمة<sup>1</sup>.

لذلك يمكن القول أنه في العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الإستراتيجي للمنظمة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون وإستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي، ويتبين ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم 2 : التطور نحو إدارة علاقات الزبون



المصدر : نجم عبود، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، الأردن، 2005، ص 294.

<sup>1</sup>زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال (قراءات وبحوث)، دون دار نشر، ط1، الأردن، 2009، ص ص 195-196.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

ويمكن شرح الشكل من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>:

الفرق بين الماضي واليوم

### جدول رقم 1 الفرق بين الماضي واليوم

اليوم	في الماضي
يطلب الزبون بحرية إعادة استخدام السلع الرقمية ودفع ثمنها مرة واحدة وإعادة تشكيل الغرض من السلعة الأصلية	كان بإمكان مزودي السلع غير الملموسة أن يجنوا هوامش ربح كبيرة نظرا للتكلفة المنخفضة للبيع.
يمكن للزبون بسهولة نقل سجلاتها لمالية وعلاقاته.	كانت المنظمة والسماسة تعتمد على عدم رغبة الزبون في التغيير فقد كانت تكاليف التحول مرتفعة لنقل الحسابات من منظمة إلى أخرى.
لتسعير أكثر شفافية بكثير والزبون يطالب بأسعار متساوية حول المعمورة ويمتلك معلومات أكثر لمقارنة الأسعار ويمكن للزبون أن يملئ الأسعار على مورديه.	كان يمكن للأسعار أن تتباين من بلد إلى آخر وكان التسعير معقدا ويصعب مقارنة الممارسات التجارية من شركة إلى أخرى
المصنعون لديهم الأدوات اللازمة لجعل تصنيع المنتجات على حسب الطلب إقتصاديا وعلميا والزبون يعبر عن آرائه للموردين	كان يمكن للمصنعين أن يتكلموا مجرد كلام عن تصميم وتهيئة المنتجات للزبون
توجد تلك الأسواق الإلكترونية مع وجود مشروعات لبناء الزبون وقوائم سلع في قلب هذه الأسواق فالزبون الآن هو المغناطيس الذي يجذب الموردين نحو المنافسة والتعاون في ساحات الأسواق الإلكترونية الديناميكية <sup>1</sup>	يكن للمرء أن يتخذ الأسواق الإلكترونية على الأنترنت حيث يمكن للزبون والبائع لقاء أحدهم للآخر مباشرة لإتمام المعاملات التجارية

المصدر: أحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العابدي، ، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر ، الوراق، ط1، الأردن، ص ص 697-698.

<sup>1</sup> أحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العابدي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، دار الوراق، ط1، الأردن، 2010، ص 198.

<sup>2</sup> أحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص: 198.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

إن نشأة وتطور إدارة علاقات الزبون تبني في البداية إستراتيجية دفع التكنولوجيا وتركيز المنظمة على النظام التشغيلي، ثم إستراتيجية سحب السوق وفي الأخير عكست إدارة علاقات الزبون الدور المركزي للزبون في الموقع الإستراتيجي للمنظمة، وعليه فإن ، أما اليوم فقد تطورت أنظمتها من أماكن لخصن المعلومات التي يحتاجها المسوقون إلى أدوات لإتخاذ القرارات من قبل إدارة المنظمة والتي تفيد الموظفين لمقابلة حاجات الزبون إذ تستعمل كأنظمة لفهم سلوكياته وإضافة طابع شخصي على التفاعلات العلائقية بين المنظمة والزبون، ولذا تعد كمستودع بيانات عن الزبون الذي زادت أهميته بدرجة كبيرة في الآونة الأخيرة.

**المطلب الثاني: ماهية إدارة علاقات الزبون.**

تعتبر العلاقات القوية مع الزبون من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين لذا ظهر مصطلح جديد هو إدارة علاقات الزبون (CRM)<sup>1</sup> وفي ما يلي سيتم التعرض لمهيمته من خلال:

**أولاً: مفهوم إدارة علاقات الزبون.**

للتطرق إلى مفهوم إدارة علاقات الزبون لابد من التطرق إلى مفهوم الزبون الذي يعرف بأنه "المستخدم النهائي لخدمات المنظمة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبالعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل، والأصدقاء وقد يكون الزبون أفراد أو منظمات"<sup>2</sup>

ويقصد به أيضا "عنصر الإهتمام الرئيسي والميدان الذي يجب أن تركز عليه المنظمة، كما يعد الزبون مفتاح الربحية للمنظمات ولذلك تعتمد المنظمة إلى قلب هرم أو مخطط المنظمة التقليدي بجعل الزبون في أعلى المنظمة "ويصنف الزبون إلى ما يلي<sup>3</sup>:

- الزبون السابق.

- الزبون الحالي.

- الزبون المحتمل

ووسع المفهوم إلى الزبون المنافس، والزبون شبه محتمل، والزبون المستفسر للزبون السابق.

<sup>1</sup>- CRM : Customer relationship management.

<sup>2</sup>- زاهد عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الربابية، ط1، الأردن، 2011، ص 88.

<sup>3</sup>- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق (منظور متعامل)، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

أما مفهوم إدارة علاقات الزبون فإرتبط بالتسويق بالعلاقات الذي يقوم على ثلاثة أسس هامة وهي جذب الزبون، ثم الإحتفاظ به وتعزيز الإشباع والولاء لديه، حيث ظهرت إتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم إدارة علاقات الزبون منها ما يؤكد على ضرورة التفاعل الإنساني في تحقيق متطلباته ومنها ما يركز على الجانب الآلي بإعتبار أن هذا المفهوم وهو بالأساس وليد التطور التكنولوجي الكبير وتبعاً لذلك عرفت إدارة علاقات الزبون بعدة تعاريف لعل من أهمها ما يلي:

"أحد المناهج والإستراتيجيات المعاصرة التي تعتمد على المنظمات في بناء وتحقيق الأداء التنافسي وأشير بصدد مفهوم هذا المنهج إلى تلك النشاطات الخاصة بالمنظمة والمفيدة نحو تطوير علاقاتها مع الزبون والحفاظ عليه"<sup>1</sup>.

- الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون<sup>2</sup>.
  - الفلسفة التي تضع الزبون في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء الزبون لها<sup>3</sup>.
  - إستراتيجية أعمال محور إهتمامها هو الزبون بالدرجة الأولى للحصول على رضاه والمحافظة عليه والإستحواذ على ولاءه عن طريق تقديمه خدمة مميزة له<sup>4</sup>.
- ويوضح الشكل التالي موقع إدارة علاقات الزبون في المنظمة.

<sup>1</sup> - علاء فرحان، طالب أميرة الجنابي، ادارة معرفة الزبون، دار الصفاء، ط1، الاردن، 2009، ص 127.

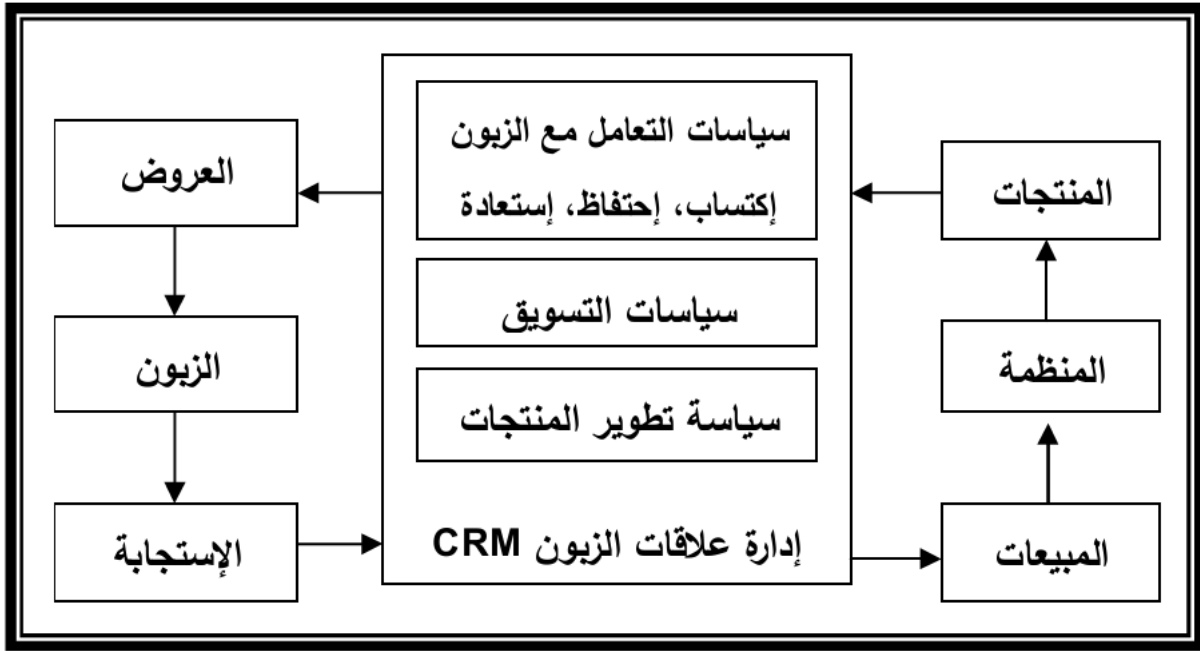
<sup>2</sup> - نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 303.

<sup>3</sup> - janjicek rose, CRM, architecture for entreprise Relationship management in the millennium, edition, on chip, 2004, p 02.

<sup>4</sup> - greenberg, CRM, at the speed of light, edition MC Graw hill, canada, p : 102.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

شكل رقم 3 : موقع إدارة علاقات الزبون في المنظمة



المصدر: رولاند سويفت، إدارة علاقات الزبون، مجلة رجل الأعمال، العدد 225، مصر، 2002، ص13.

ويتضح من خلال الشكل رقم (03) وجود ثلاث سياسات للتعامل مع الزبون وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- سياسة إكتساب زبون جديد: وتركز المنظمة في هذه الحالة على جذب زبون منافسيها إما عن طريق الأسعار، أو بإنتاج سلع وخدمات جديدة غير معروضة في السوق، أما تنفيذ هذه السياسة يستدعي جمع المعلومات عن تفضيلات ومقترحات الزبون الجديد وغيره.
  - سياسة الإحتفاظ بالزبون الحالي: حيث تركز هذه على تقديم تشجيعات مثل الخصومات والهدايا، والتحسين المستمر في جودة المنتجات، والإستجابة لشكاوي الزبون.
  - سياسة إستعادة الزبون القديم: وذلك لأن الزبون القديم هو أقل تكلفة من الزبون الجديد لأن بياناته محفوظة لدى المنظمة، لأخذ الأفكار منها في كيفية إستعادته.
- والجدير بالذكر أن إدارة علاقات الزبون كانت موضوعا مهما بين المنظمات الاستشارية والدوائر التجارية المختلفة منذ فترة من الزمن، لكنها عانت من نصيبها من إساءة التفسير، بل وفي بعض الحالات تعرضت للتحريف التام ومن المفاهيم الخاطئة المهمة ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - رولاند سويفت، إدارة علاقات الزبون، مجلة رجل الأعمال، العدد 225، مصر، 2002، ص ص: 13-14.

<sup>2</sup> - أحمد علي صالح، زكريا الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 241.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

- **المفهوم الخاطئ الأول:** أن إدارة علاقات الزبون عبارة عن حل قائم على التقنية، فإدارة علاقات الزبون مثقل بالتقنية لكن لا يقتصر على التقنية فقط بل هو أيضا معرفة الزبون وفهمه لتلبية حاجاته.
- **المفهوم الخاطئ الثاني:** أن إدارة علاقات الزبون معنية ببرامج الولاء فإن ولاء الزبون ماهو إلا مفهوما أساسيا من مفاهيم إدارة علاقات الزبونة، بينما نجد أن معاملة الزبون على نحو شخصي وفريد ملمح رئيسي من ملامح إدارة علاقات الزبون.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن إدارة علاقات الزبون هي "عمليات تفاعلية تحقق الموازنة المثلى بين إستثمارات المنظمة و إشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح، مع إعتبارها نظام جذب واكتساب الزبون المربح والإحتفاظ به من خلال تحليل معلوماته وفهم متطلباته عبر عملية طويلة تأخذ بالإعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبون المربح فقط، وتقليل مستوى العلاقة مع الزبون غير المربح.

### ثانيا: أهمية وخصائص إدارة علاقات الزبون

إدارة علاقات الزبون أهمية بالغة في منظمات الأعمال وذلك تبعا لخصائصها وفي ما يلي توضيح لذلك:

#### 1. أهمية إدارة علاقات الزبون:

لقد إمتك الزبون زمام السيطرة على قدرات المنظمات وهو يحول مجرى مجالات الأعمال وقد أصبح ولاء الزبون أو عدمه شيئا متزايد الأهمية، إن الزبون يغير وجه الأعمال الذي تعرفه المنظمة وبين أيديه توجد قيمتها، وان إمتياز الزبون أصبح فجأة أندر وأخطر موردا لأعمال المنظمة وأنها لم تعد تمتلك زمام السيطرة على مصيرها بل هو الزبون الذي يملكه وهو الذي يطلب منها تغيير هياكلها التسعيرية وقنواتها التوزيعية وطريقة تصميمها وتسليمها لمنتجاتها، وخدماتها إليه ولا يمكنها إنكار ذلك عليه فهو يمتلك القوة ويدرك ذلك، أما المنظمات التي لا تدركها فسرعان ما ستخرج من مجال الأعمال و بالتالي فإن هناك ثورة زبائن حقيقية في طور التكوين مما يزيد في أهمية إدارة علاقات الزبون<sup>1</sup>.

وأيضا تتمثل أهمية إدارة علاقات الزبون فيما يلي<sup>2</sup>:

- زيادة فرصة الإحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه نتيجة منطقية لسرعة الإستجابة لحاجاته.
- تمييز الزبون والتركيز على من هو أقدر على تحقيق الأرباح أي يمكن أن يحقق عوائد كبيرة للمنظمة.

<sup>1</sup>أحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبدى، مرجع سبق ذكره، ص ص 696-701.

<sup>2</sup>علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-129.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

- تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الإعتماد على الحملات التسويقية.
- بناء قاعدة توزيع بيعية مباشرة تستطيع المنظمة من خلالها زيادة الأرباح.
- تحقيق أعلى عائد على الإستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات وتفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- تمكن المنظمة من تقليل الأخطار المحتملة في علاقاتها مع الزبون وتحديد حاجاته الدقيقة عبر قنوات الإتصال المفضلة لديه.
- العلاقة التسويقية مع الزبون تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي بالإعتماد على تحليل الأداء التسويقي المتحققة للفترة السابقة من خلال قاعدة البيانات المتاحة في معرفة الزبون.
- إيجاد خدمات زبائنية أرقى لتسهيل إنسيابية العمليات التجارية الداخلية لدعم تفاعل الزبون ذي الصفة العالية من خلال جميع القنوات.

وبالتالي تكتسب إدارة علاقات الزبون أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إذا الهدف الأساسي لها هو توفير المعرفة والمعلومات عن الزبون بشكل دائم ومستمر وترجمتها إلى سلوك يخدم أهداف المنظمة ويساعدها في ذلك الخصائص التي تتميز بها إدارة علاقات الزبون من بعد إستراتيجي وشموليتها وتضمنها على كل الوظائف التي تتعلق بالزبون.

### 2. خصائص إدارة علاقات الزبون.

إن المنظمة عندما تقدم الخدمة للزبون تجعله مبتهجا حيث تفتح أمامه المجال لاستخدامات جديدة لمنتجاتها مع إضافة خصائص وسمات للخدمة، بحيث تكون أكثر توافقا مع متطلبات ورغبات الزبون لذلك تتمثل خصائص إدارة علاقات الزبون في ما يلي<sup>1</sup>:

- البعد الإستراتيجي لإدارة علاقات الزبون بدلا من البعد التشغيلي وهذا ما يتمثل في الإستخدام الإستراتيجي عبر دورة حياة الزبون طويلة الأمد.
- مفهوم شامل، حيث أنها تغطي التكنولوجيا والأفراد على حد سواء ولقد أشارت الدراسات الكثيرة إلى أنها التكنولوجيا وحدها ليست مجدية وان الأفراد دون دعم التكنولوجيا لن يكونوا قادرين على متابعة حاجات الزبون في تنوعها الكبير وانتشارها الجغرافي الواسع، لهذا لابد من تكامل التكنولوجيا والأفراد في دعم خدمة الزبون.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 304-305.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

- تتضمن كل الوظائف التي تتعلق بالزبون طوال حياته وهذه الوظائف تتضمن وجود التسويق، المبيعات، خدمة الزبون، دعم المنتج... الخ<sup>1</sup>.

- تستهدف تحقيق أهداف المنظمة بزيادة الفوائد عن طريق المعاودة والولاء والقيمة مدى الحياة، إضافة إلى أهداف الزبون في تحقيق قيمة أعلى مقابل ما يدفعه رضا شامل عن علاقته بالمنظمة.

- بناء على ما سبق فإن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل المنظمة والتي تمس العلاقة مع الزبون، وبالتالي فهي تمثل تكامل منطقي بين الأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في مجال الإتصالات بين الطرفين، فضلا عن ذلك فإن أهمية هذه العلاقة تمثل في جوهرها جمع المعلومات القيمة والمصادقية عن الزبون وبشكل متصل لتمكن المنظمة بالتالي من تحقيق القدرة في الإجابة على كل التساؤلات التي يطرحها الزبون وصولا إلى تحديد تفصيلاتهم وتطوير وتحديث المنتج.

### المطلب الثالث: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون والعوامل المؤثرة فيها

إن النجاح في التوجه نحو الزبون يتحقق من خلال التوفيق الناجح بين أبعاد إدارة علاقات الزبون، فالمنظمة تسعى لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون ومن أجل تحقيق ذلك وجب عليها أن تركز على الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون ومكوناتها والعوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبون، لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مكونات إدارة علاقات الزبون وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

### أولا: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون.

تعتبر مكونات إدارة علاقات الزبون بمثابة أهداف تسعى إلى تحقيقها أي منظمة من خلال الإستعانة بأبعاد إدارة علاقات الزبون.

#### 1. مكونات إدارة علاقات الزبون.

تتكون إدارة علاقات الزبون من مكونات يمكن تقسيمها إلى مكونات من حيث المفهوم، ومكونات من حيث بناء العلاقات.

1-1- من حيث المفهوم: لو تم تحليل مفهوم إدارة علاقات الزبون لوجد أنه يتكون من ثلاثة

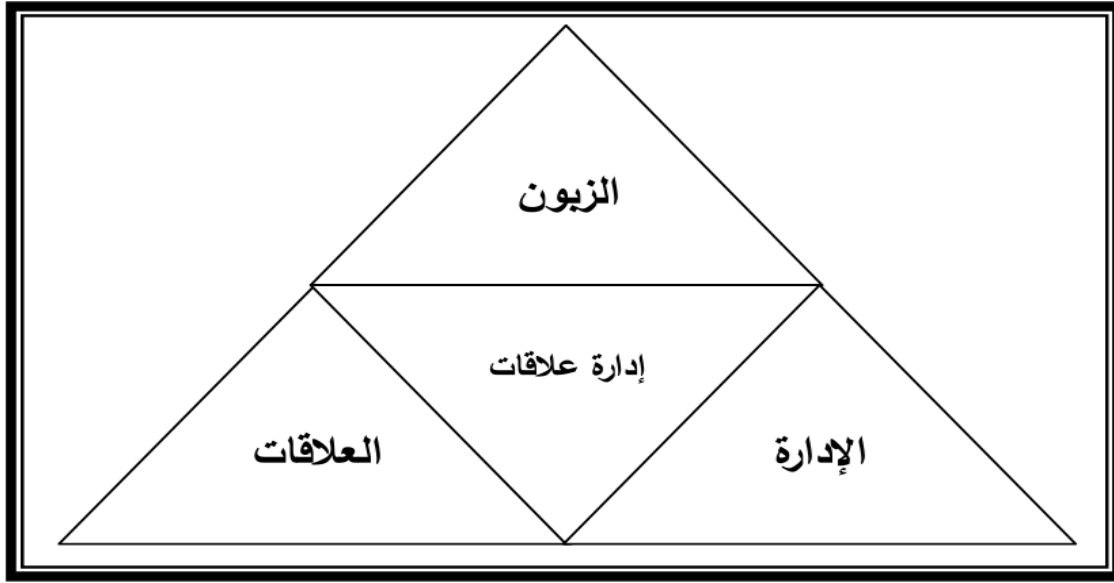
عناصر كما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Murillo, anorbi, **customer knowledge management**, journal of operational research society, vol 03, N 07, United kingdom, 2002, p 270.



## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

شكل رقم 4 : مكونات إدارة علاقات الزبون من حيث المفهوم



المصدر: زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، مؤتمر حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006.

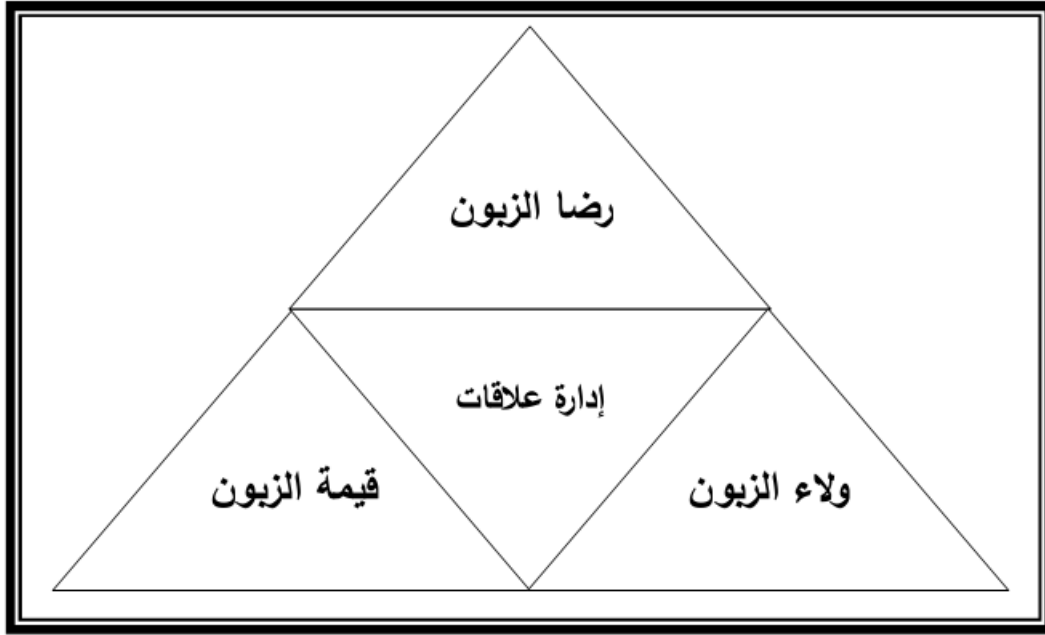
يتضح من خلال الشكل رقم (04) مايلي<sup>1</sup>:

- الزبون: هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة وأن الزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة وهذا نادر الحصول بسبب أن الزبون اليوم هو أكثر معرفة والمنافسة شديدة بين المنظمات.
  - العلاقات: تتضمن العلاقات بين المنظمة والزبون إتصالات ثنائية الإتجاه وتفاعل مستمر والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد وإِتجاهات أو سلوك وحتى عندما يمتلك الزبون موقف إيجابي إتجاه المنظمة ومنتجاتها فإن سلوك شرائه يكون موقفي.
  - الإدارة: إن إدارة علاقات الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط ولكن يتضمن أيضا التغيير المنظم المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل التكنولوجي الذي تتبناه المنظمة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكن المنظمة من إستيعاب هذا المدخل وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المنظمة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية.
- 1-2- من حيث بناء العلاقات: هناك مجموعة مكونات لبناء العلاقات مع الزبون يمكن إجمالها في الشكل الآتي:

<sup>1</sup>- درمان سليمان الصادق، التسويق المعرفي: المبنى على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار فنون المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2012، ص ص 127-130.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

شكل رقم 5 : مكونات إدارة علاقات الزبون من حيث بناء العلاقات.



المصدر: جراي، جاين، تسيير علاقات الزبون ، دون ذكر دار النشر والبلد، 2001 ص 15.

من خلال الشكل رقم (05) يتبين مايلي<sup>1</sup>:

- **رضا الزبون:** يعد مفهوم رضا الزبون من المفاهيم التي أثارت إهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق، وذلك لإدراك العديد من المنظمات في العالم أن سبب تميزها قائم على أساس إحترام الزبون والعمل على إرضائه والإيفاء بمتطلباته وتوقعاته من المرة الأولى، فرضاء الزبون هي حالة البهجة والسعادة التي يكون عليها الشخص من جراء إستخدام المنتج، أو الخدمة، وهو تكرار قرار الشراء الخاص بالزبون مرة ثانية وثالثة، وكذلك هو المدى الذي يطابق الأداء المدرك للمنتج مع توقعات المشترين واذ زاد الأداء يزداد رضا الزبون.

- **ولاء الزبون:** يعرف ولاء الزبون بأنه الإلتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل على الرغم من التأثيرات والجهود التسويقية المبذولة والهادفة إلى تحويل سلوكه، وأن الحصول على ولاء الزبون يتوقف على تقديم قيمة مرتفعة له، وتنتج إدارة علاقة الزبون الجيدة بهجة الزبون وفي المقابل يظل الزبون مبتهج ولاء ويتكلم مع الآخرين في مصلحة المنظمة ومنتجاتها، فولاء الزبون يغير الركن الأساسي لنجاح أي منظمة.

<sup>1</sup> - إحسان دهب جلاب، فوزي دباس العابدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 712-714.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

-قيمة الزبون: تعد القيمة أحد المكونات المكملة لإدارة علاقات الزبون كما ينظر إلى تلك القيمة على أنها تحقيق حاجات وتوقعات الزبون أفضل من أي أحد آخر وبأقل تكلفة، كما أنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة والخدمة، وأن المفتاح لبناء علاقات الزبون دائمة هو إنتاج قيمة ورضا متميزين للزبون.

### 2. أبعاد إدارة علاقات الزبون:

تتكون إدارة علاقات الزبون من ثلاثة أبعاد أساسية حيث تقوم إدارة علاقات الزبون بتعزيز عمليات الأعمال التي تركز على الزبون وهي<sup>1</sup>:

1.2- **المساحات الوظيفية الثلاثة:** وهي (المبيعات، التسويق، خدمة الزبون ) يتفق أغلب محلي الصناعة على أن المبيعات والتسويق والخدمة هي ثلاثة أقطاب وظيفية ينبغي الإهتمام بها عند تشكيل نظام إدارة علاقات الزبون، لأنها تشكل نقاط إتصال الزبون بالمنظمة، إما قبل البيع أو في حالة البيع، أو في حالة مابعد البيع وفي العلاقات التي تتطلب خدمات، ويجب أن يتم إدارتها لتوفير وتعزيز علاقات الزبون.

2.2- **القدرات التحليلية:** يتم التحليل الجيد لبيانات الزبون بتكوين نقاط إتصال مع كل تطبيقات المنظمة التي تشترك في البيئة التحليلية من أجل معرفة الزبون بشكل أكثر، ثم بعد ذلك تقدم نتائج التحليل إلى الإدارة، وينبغي على مانعوا القرارات في المنظمة أن يعززوا هذه المعرفة لإتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، لذلك التحليل الكمي والوصفي مهم لإدارة علاقات الزبون.

3.2- **مسؤولية خزن بيانات الزبون والمشاركة بها:** إن تفاعلات الزبون عبر المنظمة يحول المنظمات من مباني مقسمة إلى بيئة تكون فيها كل تفاعلات الزبون منسقة وثابتة، وأن وظائف المنظمة التي تعمل بمصادر معلومات مستقلة ومكررة ومتضاربة وقديمة ستؤثر سلبيا على فاعلية المنظمة ككل.

ومنه أن العلاقة بين المنظمة والزبون عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الإتصال والتفاعل بين الإدارة والزبون والعلاقة وبين رضا الزبون وولائه وقيمه و ادارة علاقات الزبون، وان الأبعاد الرئيسية لإدارة علاقات الزبون هي المجالات الجوهرية الوظيفية الثلاث (المبيعات، التسويق وخدمات الزبون ) والإنسجام وتخزين معلومات الزبون المشترك والأدوات التحليلية للتقيب عن معلومات الزبون لتحويلها إلى معرفة الزبون المفيدة.

<sup>1</sup>- زكريا مطلق البدوي، يعرب عدنان حسين، مؤتمر حول الجودة الشاملة في ظل غدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، 2003، ص 12.

ثانيا: العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبون.

هناك أربعة عوامل مؤثرة في إدارة علاقات الزبون وهي كما يلي<sup>1</sup>:

### 1. هياكل وعمليات المنظمة:

وتشمل جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة، والعمليات الوظيفية التي تؤديها خاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي الموجه نحو الزبون والمتضمن تقديم منتج إبداعي يحقق قيمة له ومن ثم تحقيق أرباح كبيرة للمنظمة..

### 2. الإستراتيجية:

وتعني النظرة الشمولية لرؤية وتوجهات إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبون والأسواق معاً، من خلال ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون حسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المنظمة، وتقديم مزيج تسويقي إبداعي و اختيار البديل الأفضل الذي يحقق قيمة مدركة من قبل الزبون.

### 3. ثقافة المنظمة:

تتمثل في القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، والتي تلعب دور كبير في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له.

### 4. التكنولوجيا<sup>2</sup>:

إذن فإن التكنولوجيا وهياكل وعمليات المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها تؤثر في إدارة علاقات الزبون وتساعد على تطوير علاقاتها مع الزبون وتطويرها إذا تم بطريقة إيجابية ومتطورة.

لذا فإن هناك مجموعة مكونات لبناء العلاقات مع الزبون فمن حيث المفهوم نجد أنه من التفاعل المستمر بين إدارة المنظمة والزبون في علاقات طويلة أو قصيرة الأمد نستطيع تكوين إدارة علاقات الزبون، ومن حيث العلاقة فهناك مجموعة مكونات لبناء العلاقات مع الزبون يمكن إجمالها في رضا الزبون وولاء الزبون وقيمة الزبون وأن المفتاح لبناء علاقات زبون دائمة هو إنتاج قيمة ورضا وولاء ممتازين للزبون، تحت تأثير العوامل المساعدة على ذلك من تكنولوجيا واستراتيجيات وثقافة المنظمة والهياكل والعمليات المساعدة على ذلك.

<sup>1</sup> - يوسف حبيب، سلطان الطائي وآخرون، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، ط1، الأردن، 2009، ص 156.

<sup>2</sup> - موضوع الدراسة سيتم التفصيل فيه في المبحث الثاني.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

---

إن زيادة المنافسة بين المنظمات وتطور أنظمة المعلومات والمعرفة وتزايد أهمية قطاع الخدمات و انشاء قيمة للزبون كلها أسباب أدت إلى ظهور إدارة علاقات الزبون، ونشأت وتطورت في العقد الأخير لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الإستراتيجي للمنظمة، فالزبون هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة وهو مفتاح الربحية لها، وتعرف إدارة علاقات الزبون بأنها أحد المناهج والإستراتيجيات المعاصرة التي تعتمد على المنظمات في بناء وتحقيق الأداء التنافسي للنشاطات الخاصة بالمنظمة والمفيدة نحو تطوير علاقاتها مع الزبون والحفاظ عليها، ولها أهمية في زيادة فرصة الإحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه نتيجة منطقية لسرعة الإستجابة لحاجاته، وتتميز إدارة علاقات الزبون بالبعد الإستراتيجي بدلا من البعد التشغيلي ويتكون مفهوم إدارة علاقات الزبون من الإدارة والزبون والعلاقة من حيث المفهوم أما من حيث العلاقة تتكون من ولاء الزبون ورضا الزبون وقيمة الزبون ولإدارة علاقات الزبون أبعاد أساسية لتوفير وتعزيز علاقات الزبون بالمنظمة وتتأثر بالتكنولوجيا وبهيكل وعمليات المنظمة وبإستراتيجيتها وثقافته.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

### المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي.

الأداء التسويقي هو أحد فروع الأداء بصورة عامة، فهو يعنى بالوظيفة التسويقية وأنشطتها، ومدى تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة وفعالية، من خلال الموارد المتاحة لهذه الوظيفة، مع إمكانية القياس لهذا الأداء والرقابة عليه بصورة مستمرة، وعليه يتعرض هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- تعريف الأداء التسويقي وأهميته؛

- تقييم الأداء التسويقي؛

- مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

### المطلب الاول: تعريف الأداء التسويقي وأهميته.

الأداء التسويقي يعتمد على خصوصية ارتباطه بعناصر المزيج التسويقي، ومدى تحقيق هذا المزيج في بيئة تسويقية متغيرة باستمرار، ومن هنا تعددت تعاريفه وبرزت أهميته.

### أولاً: تعريف الأداء التسويقي.

هناك عدة تعاريف لأداء التسويق منها:

تعريف "o'sullivan": الاداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموائمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والإستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي<sup>1</sup>.

- تعريف "Ambler" و "Kokkinaki": "درجة نجاح الشركة تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها الشركة"<sup>2</sup>.

-تعريف **Ambler**: "درجة نجاح الشركة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف يلاحظ أن المنظمات المختلفة تحاول تحقيق الأهداف التي تضعها في خطتها التسويقية وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية والنمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، ولهذا تقوم بالرقابة على أدائها بشكل مستمر مستخدمة وسائل متعددة.

<sup>1</sup> ناصر شافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 28.

<sup>2</sup> أكرم أمد الطوي وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، 2013، ص116.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص: 116.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

ثانيا: أهمية الأداء التسويقي.

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أوال ثم لمساهمتها وأفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تم التطرق إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما<sup>1</sup>:

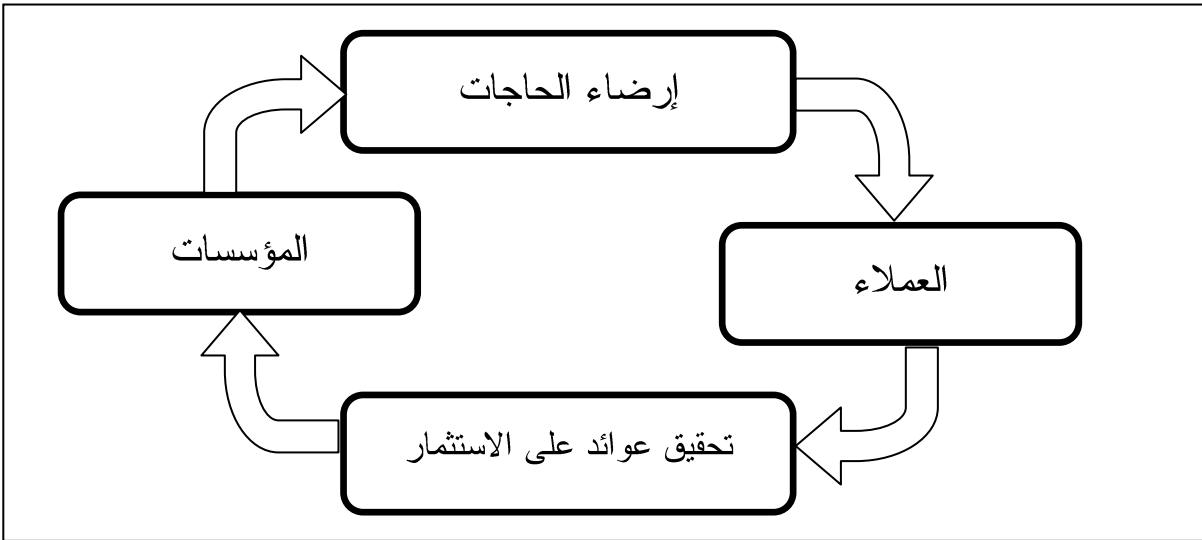
- إرضاء حاجات عملائهم؛

- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

وبالتالي إذا لعب التسويق دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فيمكن القول أن الأداء التسويقي للمؤسسة جيد، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مختلف أنواع الأداء الجزئية.

ويمكن اظهار العلاقة بالشكل التالي:

شكل رقم 6 أهداف المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على ما سبق

و تكمن أهمية فهم الأداء التسويقي بصفة عامة في عدة مجالات أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد العزيز مصطفى أبونبعه، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، 2002، ص: 334.

<sup>2</sup> طارق زيدان، تحسين الاداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني التسويقي في الوطن العربي: الفرص والتحديات، الدوحة 6-8، أكتوبر 2003، ص : 231.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

- المساعدة في فهم وحل المشكلات في إدارة التسويق؛
- المساعدة على تفهم وإدراك الفرد لعملية التسويق؛
- كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي وتحقيق الأهداف؛
- معرفة حقوق الفرد وواجباته اتجاه المؤسسة؛
- المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة للترقي في الإدارة؛
- يمثل محورا أساسا لنجاح الشركات وفشلها في تنفيذ إستراتيجيتها وقراراتها<sup>1</sup>؛
- عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الكتاب يمكن اعتمادها لتفسير الجوانب كافة المتعلقة بأداء الشركة.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم الأداء التسويقي باعتباره مدخلا لتحقيق النمو والاستمرار إلا أن موضوع قياس الأداء التسويقي لا يزال فنيا، واستنادا إلى الدراسات السابقة في نفس المجال، يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء التسويقي إلى: مؤشرات خاصة بالأداء البشري، بالمزيج التسويقي، بالزبون، بالنتائج التسويقية وبالنتائج المالية.

### أولا: مؤشرات القياس الخاصة بالأداء البشري.

تعتمد إدارة التسويق كليا على العنصر البشري للقيام بوظيفتها، وهذا ما يتطلب منها مراقبة مستويات أداء مواردها البشرية وتحسينها.

#### 1. مؤشرات قياس أداء مدير التسويق:

مدير التسويق هو العنصر الحاكم الذي يتولى عملية اتخاذ القرارات ذات العاقبة المباشرة مع النتائج التسويقية المحققة من حجم المبيعات ورقم الأعمال وحجم الحصة السوقية. لذلك فإن أداء هذا الأخير يقاس بقدرته على توجيه الموارد والأطراف التسويقية الفاعلة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ويتحقق هذا المستوى من الأداء عن طريق الرفع من أداء العاملين الذين يقعون تحت مسؤوليته مستخدما أحد المداخل التالية:<sup>2</sup>

✓ تطوير مهارات وسلوك العاملين؛

✓ تطوير وتحسين ظروف العم المادية؛

<sup>1</sup> -Philip KOTLER ; Bernard DUBOIS, Op-cit, P:184.

<sup>2</sup> -طالب مريم، إسهام تحلي المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 99.



## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

✓ التركيز على التطوير التنظيمي والتقني.

### 2- مؤشرات أداء الموزعين:

يعتبر الوكلاء والسماصرة الوسطاء الأكثر انتشارا وشيوعا في توزيع المنتجات والخدمات. وهم يساهمون بدور فعال في الوص بين المؤسسة وزبائنهم، ويمكن قياس أداء الموزعين بالاعتماد على عدد من المؤشرات:

- الكفاءة الإدارية والبيعية من خلال القدرة على إنشاء الطلب وإيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن؛  
- درجة قرب الموزعين من المستهلكين، بحيث تكون مواقعهم مح اجتذاب للزبائن الجدد وهذا من خلال طريقة تهيئة نقطة البيع؛

- المقدرة المالية للموزع، حيث تعبر عن حجم التعام الذي يقوم به وقدرته على الوفاء بالتزاماته؛  
- القيام بالترويج للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة و جمع المعلومات الخاصة بالسوق والطلب، إضافة إلى القيام بتقديم بعض الخدمات الإضافية بعد البيع نيابة عن المؤسسة، وتوجد عدة مداخل لتحسين أداء الموزعين منها:

أ- **مدخل الخصومات:** يستخدم هذا المدخل لتحفيز الموزعين على شراء كميات أكبر من المنتجات وفي حالة التمكن من تصريفها كليا، تقوم المؤسسة بمنحهم خصما على الكمية المشتراة.

ب- **مدخل الكوبونات:** تقوم المؤسسة بمنح كوبونات للموزعين، يؤدي استرجاعها إلى منحهم مجموعة من الصلاحيات (هدايا، خدمات إضافية)

ج- **مدخل العمولات والنسب المئوية:** تمنحها المؤسسة للموزعين إذا تجاوزت مبيعاتهم النسبة المحددة، و يتم حسابها انطلاقا من المبيعات المحققة

ثانيا: مؤشرات القياس الخاصة بالمزيج التسويقي.

تسعى المؤسسة إلى تصميم مزيج تسويقي قائم على الابتكار والتطوير وذلك لتلبية متطلبات المستهلكين، وعلمها بأن أداء المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بتميز عناصر مزيجها التسويقي.

### 1- الأداء الخاص بالمنتج:

يشير الأداء الخاص بالمنتج إلى كيفية تقديمه إلى المستهلك بدءا من مرحلة الإنتاج إلى أن يصل إليه، مع مراعاة الاختلاف الجوهري بين السلعة والخدمة في الملموسية ومدى رضا الزبون على طريقة الأداء، وذلك من خلال تصميمه، مكوناته، تغليفه (المنتج)، وكذا طريقة الترويج ومنافذ التوزيع حتى يمكن القول أن الزبون قد حقق مبتغاه ويمكنه العودة مجددا لطلب المنتج.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

### 2- الأداء الخاص بالسعر:

يتمحور أداء سعر المنتج في اتخاذ مجموعة من الاعتبارات عند صياغة إستراتيجية التسعير، والتي تتمثل في حجم الطلب عليه، تكاليف الإنتاج، التسويق، تأثير المنافسة، الأهداف التسويقية... إلخ، كما يجب أن يتصف السعر بالمرونة وفقا لظروف البيئة التسويقية وفي نفس الوقت يجب أن يحقق للمؤسسة البقاء وتعظيم الأرباح وزيادة حجم الحصة السوقية، ويمكن قياس أداء سعر المنتج بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 2 : مؤشرات أداء سعر المنتج والخدمة

المؤشرات الكمية		المؤشرات النوعية
أهمية قياسه	المؤشر	
معرفة مدى تحقق خطة التسعير الموضوعية. النسبة=1 تعني كفاءة خطة التسعير.	تحقيق أهداف خطة التسعير = الاسعار الفعلية / الاسعار المخططة	- تحقيق البقاء والاستمرار. - تعظيم الأرباح في حدود تحقيق البقاء التكاليف - تحقيق المرونة مع أوضاع السوق.
معرفة متوسط العر للمنتج	سعر المنتج المقدم = قيمة المبيعات/كمية	- تأكيد العالقة الموجودة بين : السعر /الجودة
معرفة التطور الحاصل في سعر المنتج من سنة لآخرى	تطور سعر المنتج المقدم = سعر المنتج في الفترة t / سعرها في الفترة t-1	السعر /القيمة المدركة. السعر /المنفع

المصدر: طالب مريم، إسهام تحلي المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 106.

### 3- الأداء الخاص بالتوزيع:

اعتبر التوزيع من الأنشطة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تسويق منتجاتها خاصة في بيئة تسويقية تتسم بالدينامكية والتعدد وكذلك لتحقيق ميزة منفردة ومتميزة عن باقي المنافسين، لذا تسعى المؤسسات إلى جمع وبصفة مستمرة للبيانات والمعلومات من مصادر مختلفة لتتمكن من إتخاذ القرارات الفعالة والرشيده للتوجه نحو السوق الذي تكثر فيه المنافسة، حيث يشك التوزيع وأساليبه إحدى العناصر الأساسية التي تمن المؤسسة فرصة تحسين الأداء التسويقي والبقاء في السوق.

و من بين المؤشرات الكمية لقياس أداء المؤسسة في مجال التوزيع ما يلي:

- نسبة نقاط بيع المؤسسة = عدد نقاط بيع المؤسسة / عدد نقاط بيع السوق.
- متوسط اعتماد المؤسسة في نق مبيعاتها على وسائلها الخاصة = عدد الوحدات المباعة المنقولة بوسائ المؤسسة / عدد الوحدات المباعة.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

### 4- الأداء الخاص بالترويج:

يتمثل الأداء الخاص بالترويج بقدرة عناصر الاتصال التي تستخدمها المؤسسة اتجاه الزبائن على الإقناع والحث على اتخاذ قرار الشراء، بدءا من مرحلة التعريف بالمنتج، مروراً بمرحلة الانجذاب إليه، وصولاً إلى مرحلة الرغبة في الحصول عليه. ويمثل الجدول التالي أهم مؤشرات أداء الترويج.

#### جدول رقم 3 : مؤشرات أداء الترويج

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية
- مدى قدرة الرسالة على ابراز المنافع المحققة من تقديم المنتج.	كفاءة نشاط الترويج = قيمة المبيعات / تكاليف الترويج
- درجة تذكّر الرسالة.	كفاءة نشاط الاعلان = قيمة المبيعات المحققة بعد الاعلان / قيمة المبيعات الكلية في السنة
- مدى انجذاب المستهلكين.	كفاءة تنشيط المبيعات = قيمة المبيعات بعد التنشيط / قيمة المبيعات الكلية في السنة
- عدد الزبائن الجدد	

المصدر: طالب مريم، إسهامات تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 106.

يستنتج مما سبق أن مؤشرات قياس الأداء الخاص بعناصر المزيج التسويقي تعبر عن الأداء الخاص بك عنصر منها وال يمكن الاعتماد عليها منفردة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسة، ويتعين على إدارة التسويق اختيار مزيج تسويقي مدروس من خلال تقديم المنتجات الملائمة التي تلبي حاجات المستهلكين، وسعر مفسر للمنافع المحص عليها ومحققاً للأهداف المرغوبة، وأن تستخدم إستراتيجية توزيع ملائمة للاستجابة للطلب في أي وقت ومكان، مع إتباع سياسة ترويجية قادرة على جلب انتباه الزبائن و بناء صورة جيدة عن المؤسسة في أذهانهم.

#### ثالثاً: مؤشرات القياس الخاصة بالزبون

إن تقييم الأداء التسويقي انطلاقاً من الزبون عملية في غاية الأهمية لما تمكن إدارة التسويق من استغلال الطاقات الكامنة في سبي جذب الزبائن و تحقيق رضاهم و بناء صورة ذهنية جيدة لديهم عن المؤسسة، وتحقيق والتهم على المدى البعيد. والمؤشرات التسويقية الخاصة بالزبون هي مؤشرات كمية مث حسن أو سوء عالقة المؤسسة بعملائها ويحسب بالعلاقة متوسط النزاعات لكل عميل = عدد النزاعات/ عدد العملاء، و مؤشرات نوعية تتمثل في:

### 1- كسب زبائن جدد:

يعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على زيادة عدد زبائنها من خلال جهودها التسويقية عن طريق استمالة واستقطاب زبائن جدد لم تكن تتعام معهم من قبل، ويركز هذا المؤشر بالأساس على البحث عن الزبائن الأكثر مردودية ألن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة لكسبهم، ويتم حساب معدل جاذبية الزبائن عن طريق النسبة المئوية للمشتريين الجدد الذين اشترؤوا من منتجات المؤسسة وعالمتها. وتقوم المؤسسة بتطبيق أساليب مؤثرة على زبائن المنافسين لتحويلهم لصالحها، منها: توسيع الحملات الإعلانية تحفيز القوة البيعية، تقديم امتيازات للزبون، المشاركة في المعارض والصالونات لبناء العالقات العامة... الخ<sup>1</sup>.

### 2. تحقيق رضا الزبائن الحاليين:

باعتبار أن الرضا هو الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته الاستهلاكية للمنتجات بين ما توقعه وما يدركه، حيث تقاس بكمية الإشباع والمنفعة المحص عليها<sup>2</sup>، حيث يمكن للمؤسسة قياس مدى ملاءمة العرض للطلب، فتعم قدر المستطاع على تحسين عرضها من السلع بما يضمن التكامل مع أنشطتها الوظيفية<sup>3</sup>.

وكلما كان الزبون ارضيا كلما استطاع أن يجلب للمؤسسة زبائن جدد من خلال الأثر الإيجابي لظاهرة "من الفم إلى الأذن"، مما يشك لديها مصدر لتحقيق أرباح أكثر

### 3- درجة ولاء الزبائن:

يعرف الولاء بأنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبائن عن المؤسسة في حد ذاتها، عن عالمتها و عما تقدمه من منتجات، بحيث تجعلهم ال يظهرؤن أي استعداد للتعامل مع المنافسين، ويستمرؤن في التعام معها على المدى البعيد من منطلق شعورهم بالثقة نحوها أكثر من منافسيها، وأنها تعرف حاجاتهم وتستجيب لانشغالاتهم أكثر من غيرها.

<sup>1</sup> بوكريطة نوال: أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة وكالة السفر والسياحة Four Winds

Travers مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2010/2011، ص: 136.

<sup>2</sup> -Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Op-cit, P:135.

<sup>3</sup> -Denis MALHO et Dominique Fernandez POISSON, La performance globale de l'entreprise, Les éditions d'organisation .Paris, 2002

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

### 4- ومن المقاييس الهامة للولاء نذكر المقاييس التالية:<sup>1</sup>

1.4- المقياس الذي يعتمد على البعد السلوكي للزبون، و يركز على معدل تكرار الشراء لنفس السلعة أو الخدمة.

2.4- البعد الاتجاهي للولاء: و يعني وجود اتجاه إيجابي نحو العالمية أو المنظمة. وهذا البعد هو الذي يفرق بين الزبائن ذوي الولاء الحقيقي للعالمية أو الخدمة وأولئك الزبائن الذين يكررون الشراء ألج العالمات بناء على العرض الذي يحصلون عليه وليس نتيجة ارتباطهم الوثيق بالعالمية.

3.4- البعد المعرفي للولاء: و يعكس قيام الفرد باستبعاد أي بدي آخر متاح أمامه عند قيامه باتخاذ قرار الشراء .

### 5- المكانة الذهنية الحالية للمؤسسة:

ويقصد بها معرفة الكيفية التي يدرك بها الزبون المؤسسة مقارنة مع المنافسين الرئيسيين، وهذا يتضمن قياس ما يسمى بالصورة الذهنية. ويجدر بالذكر أن حم الصورة الذهنية ذاتها من قبل مجموعة من الأشخاص ال يعني أنه ستكون لهؤلاء الأفراد نفس المواقف تجاه ذلك الشيء وذلك بسبب اختلاف ألو ازن أو الأهمية النسبية للمعتقدات التي يحملونها فيما بينهم مما يؤدي في النهاية إلى سلوك مختلف<sup>2</sup>:  
رابعاً: مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج التسويقية.

تسم المؤشرات الخاصة بقياس النتائج التسويقية بالتعرف على الأنشطة التي تساهم فعلياً في الرفع من الأداء التسويقي فضال عن إجراء المقارنة بين المؤسسات المتنافسة أو مقارنة نتائج المؤسسة من سنة الأخرى. وتتمثل هذه المؤشرات في العناصر التالية:

#### 1. حجم المبيعات:

هو عدد المبيعات المحققة خلال فترة زمنية معينة (أسبوع، شهر، فصل ، سداسي، سنة) ويمثل عدد الصفقات المحققة من قبل المؤسسة مع زبائننها، كما يعكس درجة تمكنها من إشباع الطلب السوقي ويسم بمقارنة المنتجات التي تقدمها المؤسسة مع منتجات المنافسين. ومن المهم للمؤسسة أن تعرف حجم المبيعات الذي تحققه في ك منفذ توزيعي وكمنطقة بيعية، بحيث كلما زاد حجم المبيعات كلما كان ذلك دليال على تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة.

<sup>1</sup> علي الغرابوي ومحمد عبد العظيم وايمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2007، ص ص 282-283.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص: 192-197.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

وتعتمد المؤسسة أيضا على ما يسمى بأسلوب تحلي انحرافات المبيعات، حيث يسم بتحديد مدى انحراف المبيعات الفعلية على المتوقعة ثم تحديد أسباب هذا الانحراف إذا ما كان راجع إلى عوام تتعلق بالسعر أو عوام تتعلق بالجهود التسويقية والبيعية للمؤسسة أو الاثنين معا، ويحسب وفق العالقة التالية:

- إجمالي انحراف المبيعات = المبيعات التقديرية - المبيعات الفعلية.
  - معدل النمو في المبيعات = مبيعات السنة ن - مبيعات السنة (ن - 1) / مبيعات السنة (ن - 1).
  - مدى تساهل المؤسسة مع عملائها من حيث السداد، نسبة المبيعات الآجلة = المبيعات الآجلة / رقم الأعمال.
  - الإنتاجية الكلية = رقم الأعمال / التكاليف الإنتاجية الكلية للمؤسسة.
2. رقم الأعمال:

يقصد به مجموع المبيعات المحققة من طرف المؤسسة في السنة المحاسبية، ويعبر عنه بالوحدات النقدية المحص عليها خارج الضرائب (TVA) وخارج الخصومات والحسومات ويحسب بالعالقة التالية:<sup>1</sup>

- رقم الأعمال = عدد الوحدات المباعة × سعر الوحدة المباعة.

- تطور رقم الأعمال المؤسسة خال فترة ما = رقم الأعمال للسنة ن / رقم الأعمال للسنة (ن - 1)
- إن العالقة السابقة نستنتج أن رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة يرتبط بالأساس بالسعر الذي تطبقة المؤسسة على منتجاتها و بالتالي فإن رقم الأعمال يعكس مدى نجاح السياسة التسعيرية لإدارة التسويق ويعتبر المقياس أو المعيار الأول المستخدم في تصنيف قوة المؤسسات لما يعبر عنه من الدينامكية والنشاط..

### 3. الحصة السوقية:

تعتبر من أحد أهم المؤشرات ألي مؤسسة و لأداء التسويقي بصفة خاصة. و تهتم المؤسسة بدراسة تأثير حصتها السوقية على الرب للتأكد من الاستخدام الكلي للموارد المتاحة. و ينظر العمي للحصة السوقية كمؤشر لجودة العالمية ومدى انتشارها وقبولها واستمرار جودتها العالية وهناك عدة مقاييس لقياس الحصة السوقية مثل:

أ- الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة: وتحسب بالعالقة التالية:

\* الحصة السوقية = مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة / مبيعات الصناعة في نفس

الفترة × 100

<sup>1</sup> - طالب مريم، مرجع سابق، ص: 111

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

ب-الحصة السوقية النسبية مقارنة بالعائد: وتقاس من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات المؤسسة القائمة في الصناعة في نفس الفترة كما هو مبين في المعادلة التالية:

● الحصة السوقية = مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة / مبيعات المؤسسة القائمة في الصناعة في نفس الفترة  $\times 100$ .

وأكدت البحوث على العالقة بين التوجه بالمنافسة والحصة السوقية. أي أنها مؤشر جيد على قدرة المؤسسة على المنافسة، وكذا على تعدي وضعها التنافسي في السوق<sup>1</sup>.

### 4. القدرة الابتكارية للشركة:

إن القدرة على التجديد والتطوير هي من المقاييس الهامة التي تقيس القدرة الابتكارية للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، ويتمثل الدور الأساسي لوظيفة التسويق اليوم في الحصول على أفكار المنتجات والخدمات الجديدة، والتعرف على الرغبات والتطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن.

إن المقاييس التي تطبقها المؤسسات في هذا المجال لا تزال محدودة مثل:

- عدد الابتكارات الناجحة التي تم تنفيذها؛
  - مشاركة المنتجات والخدمات المبتكرة في مبيعات المؤسسة؛
  - نسبة المبيعات للمنتجات والخدمات الجديدة في آخر خمس سنوات؛
  - المنتجات والخدمات ذات الحصة السوقية العالية نسبيا في بداية تقديمها.
- ولكي تكون مقاييس الابتكار والتطوير مفيدة كمؤشر لأداء التسويقي للمؤسسة فإنه لا بد عليها أن تركز على ربحية المنتج الجديد في المستقبل أي على المدى الطويل إلى جانب التركيز على الربحية في الوقت الحاضر.

### 5- قوة العلامة التجارية:

تمثل العلامة التجارية هوية المنتج أو المنظمة في السوق والتي يمكن من خلالها تمييز أصناف المنتجات وتحقيق التميز على المنافسين، فيما تعد أسهم العلامة أحد المرتكزات الأساسية للحصة السوقية، لأنها تعطي انعكاسا للحصة السوقية لتلك العلامة، ومن خالل تجارب المنظمات العالمية تأثر مدى إسهام العلامة في تحقيق النجاح مثل منظمات COCA COLA، IBM والتي تمتلك تأثيرا واسعا في أذهان الزبائن.

<sup>1</sup> بشير العالق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999، ص: 191.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

وتعرف العلامة التجارية بأنها: اسم أو مصطلح أو إشارة أو رمز أو تركيبة منها جميعا، هدفها تميز السلع أو الخدمات المقدمة من بائع ما وما يقدمه المنافسون الآخرون. وللعلامة التجارية أهمية بالغة حيث تسمح بتحديد المنتج، ترتيب السلع والتعليم، تحمي خصائص المنتج ضد أي تقليد وتسم باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق.<sup>1</sup>

**خامسا: مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج المالية.**

تقوم مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج المالية لوظيفة التسويق على قياس النتائج المالية المحققة وتمثل في العناصر التالية:

### 1- استخدامات وظيفة التسويق:

تؤثر مباشرة على الاداء التسويقي للمؤسسة وعلى مؤشرات الأخرى وتتجلى في مؤشرين اثنين هما وضعية الخزينة والحاجة إلى تمويل الاستثمارات التسويقية.

ويعكس هذا المؤشر درجة الرشاد والعقلانية والكفاءة التي تتصف بها إدارة التسويق في استخدام موارد الخزينة المحدودة في تمويل استثماراتها.

و لحساب هذا المؤشر نستخدم العلاقات التالية:

**نسبة التمويل قصير الأجل = القروض قصيرة الأجل لوظيفة التسويق ا إجمالي قروض المؤسسة.**

وتفيد هذه النسبة في معرفة حجم القروض قصيرة الأجل المراد استخدامها في تمويل الاستثمارات التسويقية إلى إجمالي القروض التي تحصلت عليها المؤسسة.

**الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة ا مجموع الديون**

تشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على تمويل الاستثمارات التسويقية من مواردها الخاصة.

• **نسبة السيولة السريعة = السيولة النقدية ا الخصوم المتداولة**

وتشير هذه النسبة إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة الالتزامات الجارية.

**ب- التكاليف التسويقية:**

يقصد بتكاليف التسويق "مجموع المصاريف والنفقات والأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها بجميع الأنشطة التسويقية. وتعتبر الأساس في تحديد الأسعار والأرباح، كما تتفاوت من ثابتة إلى متغيرة، ومن مباشرة إلى غير مباشرة، و من منظورة إلى غير منظورة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Nadia BENITO, Gestion de la relation commerciale, Dunod, Paris,2005, P:352.

<sup>2</sup> - محمد صال المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإصدار الثالث، عمان، 2002، ص:67.



## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

### • حسب درجة تغير النشاط:

- التكاليف الثابتة: هي تكاليف تتحملها إدارة التسويق رغم تغير حجم النشاط التسويقي للمؤسسة (مثل رواتب موظفي إدارة التسويق).
- التكاليف المتغيرة: تتغير وفقا لتغيرات حجم النشاط التسويقي (مثل رواتب رجال البيع على أساس العمولة).

### • حسب درجة التخصص:

- التكاليف التسويقية المباشرة: هي التكاليف المخصصة لعنصر معين ومعلوم (مثل تكاليف الإعلان الخاصة بمنتج معين).
  - التكاليف التسويقية غير المباشرة: هي تكاليف مشتركة بين عنصري تكلفة ال يمكن تخصيصها لأحدهما دون الآخر (مثل تكاليف الإعلان الخاصة بمجموعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة).
- ### • حسب درجة القياس:

- تكاليف التسويق المنظورة: هي التكاليف التي يمكن حسابها بشك دقيق (مثل التكاليف العامة الاعلان).
  - تكاليف التسويق غير المنظورة: وتمثل الخسائر التي تتحملها إدارة التسويق نتيجة قصور في أداء أحد أنشطتها التسويقية (تكاليف عدم تلبية الطلبات في الأجل المحدد) ويعبر عنها بتكاليف الفرصة الضائعة، وهي تكاليف يصعب قياسها نتيجة لعدم واقعتها، ولا تظهر في حسابات الأرباح والخسائر.
- إن المؤسسة القادرة على خفض تكاليفها هي ذات الاداء الأكفأ بحسب ما تتضمنه مبادئ إستراتيجية الريادة الشاملة للتكاليف، غير أن صعوبة حساب التكاليف التسويقية وفصلها عن تكاليف الوظائف الأخرى جعل من الصعب اعتماد هذا المؤشر كمؤشر مالي وحيد للحكم على الأداء التسويقي لوظيفة التسويق.<sup>1</sup>

### 2- موارد وظيفة التسويق:

و يوجد موردين أساسيين ملموسين لوظيفة التسويق هما:

#### أ- معدل الربحية:

وهو نسبة الأرباح المحققة في شتى الأنشطة التسويقية ويمكن حسابها على أكثر من صعيد : ربحية الخدمات، ربحية مناطق البيع، ربحية منافذ التوزيع...ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات الصافية}}$$

$$\text{الربح الصافي} = \text{كمية الإيرادات المحققة من المبيعات} - \text{التكاليف}$$

$$\text{ربحية رقم الأعمال} = \frac{\text{الربح/رقم الأعمال}}{\text{ربح المؤسسة من كل المحقق في المبيعات}}$$

<sup>1</sup>- طالب مريم، مرجع سابق، ص: 115

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

ويعتبر هذا المؤشر مقياسا مهما لأداء نتيجة لما يمكنه من مقارنة ما حققته المؤسسات المتنافسة في نفس الصناعة، كما يفيد المؤسسة في تقييم موقف المنتج، وكنوع من الزبائن و كمنطقة بيعية و كمنفذ توزيعي، واتخاذ القرارات الخاصة بك عنصر منها.

### ب- العائد على الاستثمار التسويقي:

ويعبر عن مقدار الربحية المتولدة عن وظيفة التسويق، و يرمز إليه بـ ROIM ( Marketing Investissement On Return ) ، ويفيد في معرفة قدرة إدارة التسويق على تعظيم ثروة المساهمين في الاستثمارات التسويقية، لأنه يقيس ربحية رأس المال المستثمر الذي قدمه المساهمون ويتم حسابه وفقا للعلاقة التالية<sup>1</sup>:

### ROIM=صافي الأرباح المتولدة عن النشاط التسويقي/الأموال المستعملة في التسويق

كلما ارتفعت قيمة ROIM كان ذلك دليلا على كفاءة الجهود التسويقية إما من خلال زيادة صافي الأرباح التسويقية أو من خلال خفض التكاليف التسويقية (قيمة الاستثمارات التسويقية).

### المطلب الثالث: تقييم الأداء التسويقي، معوقات القياس.

تستوجب عملية تقييم الاداء التسويقي ضرورة إجراء مسح ميداني شام للمنظمة بغرض التعرف على سائر عملياتها التسويقية، والوقوف على العالقات التي تربط بين مختلف وظائف التسويق، والتوصل إلى خصائص النشاط التسويقي الذي تمارسه المؤسسة، وأثر ذلك على أدائها بهدف الوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لتفادي القصور في الاداء، والعمل على تحسينه في المستقبل.

### أولا: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وتم التطرق إلى مجموعة منها لإيضاح معناه.

- "تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا"<sup>2</sup>

- كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طالب مريم، مرجع سابق، ص: 115.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الاداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000 ، ص:30

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 25.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

- هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو: "السلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

مما سبق ذكره من تعاريف يتبين أن تقييم الأداء يعم على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء التسويقي.

من المعروف أن فعالية وكفاءة العمليات التسويقية تخضع عادة للتغيير بك سهولة، لذلك فإن أفضل السبب لتشخيص وتقييم الوضع الحقيقي لصحة وسالمة العملية التسويقية بمجملها وصورتها الأكبر هو إخضاع الشركة لعملية مس كاملة وشاملة، وهو ما يطلق عليه مصطل "تقييم الأداء التسويقي" وهي العملية الي تمن الشركة قاعدة حقيقية لتحقيق الفعالية التسويقية<sup>2</sup>.

ويعرف تقييم الأداء التسويقي كالتالي: "هو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفا، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعال، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكف اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>3</sup>.

ويعني تقييم الأداء التسويقي، الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة الانحرافات ومحاولة عالجها من خلال ما يلي<sup>4</sup>:

- مساعدة الإدارة العليا في تعدي برنامج التسويق؛
  - الكشف عن الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحرافات عن الخطط التسويقية؛
  - تقدير المركز التنافسي للمؤسسة ومقارنته بمراكز أهم المنافسين.
- ويمس هذا التقييم جميع الأنشطة الفرعية؛

ويمس هذا التقييم جميع الأنشطة الفرعية لوظيفة التسويق التي تؤثر في الأداء التسويقي للمؤسسة بما فيها المجال المالي (المؤشرات المالية والمحاسبية...)، مجال الأنشطة المساعدة لوظيفة التسويق، وجميع

<sup>1</sup> -Laurent BELANGER ; André PETIT, Jean-Louis BERGERON, G.R.H une approche globale et intégrée, édition Gaétan Morin, 3impression, Québec,1984,P :17

<sup>2</sup> - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 217

<sup>3</sup> - علاء الغرباوي ومحمد عبد العظيم وإيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص270.

<sup>4</sup> - فريد النجار، ادارة منظومات التشويق العربي والدولي، دن، الاسكندرية، 2008، ص:503

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

العناصر التي تؤثر في جودة الخدمات المقدمة للزبائن، مدى رضاهم وولائهم، كفاءات العام البشري، المرونة والديناميكية التسويقية، باعتبارها عوام نجاح أساسية تسهم بدرجة عالية في الأداء التسويقي للمؤسسة. إضافة إلى هذه المستويات، من الضروري تقييم السياسات، الخطط والاستراتيجيات التسويقية، والتكامل الذي يجمع بين متغيرات المزيج التسويقي.

### ثالثا: خطوات تقييم الأداء التسويقي

يحتل تقييم الأداء في الوظيفة التسويقية أهمية بالغة و يمر بمجموعة من الخطوات كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- تحديد ما الذي يتم قياسه:

تحتاج الإدارة العليا و كذلك الإدارة التنفيذية إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي للسياسات والإستراتيجيات والخطط والبرامج الواجب متابعتها وبتقييمها وأنها تحتاج أيضا أن تتأكد من أن هذه الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة يمكن أن تخضع إلى القياس وبطريقة موضوعية ومقبولة متناسقة ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل.

#### 2- تحديد معايير و مقاييس الأداء التسويقي:

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي تحديد المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه، وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عامة وأهداف إستراتيجية التسويق بصفة خاصة.

ويقصد بمعايير الأداء التسويقي المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية. ويتم تحديد هذه المعايير أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. فالمعيار هو المقياس لما ينبغي أن يكون عليه الشيء وليس ما هو كائن بالفعل . وهذه المعايير عبارة عن مستويات معينة تحدد بواسطتها الإدارة ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا.

#### 3- قياس الأداء التسويقي الفعلي:

هي المرحلة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. ويتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصب الوضع حرجا وتداركها. ويتمثل قياس الأداء، في

<sup>1</sup> بوكريطة نوال: أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية- دراسة حالة وكالة السفر والسياحة Travers Winds : Four،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010، 3/2011، ص 129.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة.<sup>1</sup>

### 4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب وذلك بهدف الكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية، فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة . وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.<sup>2</sup>

### 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:

إن عملية المقارنة تفص عن ثالث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صال المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف .. أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية.. أما الإنحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلّة، يجب على المسؤولين القيام بتحلي الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي . وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية . ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل:

-هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟

-هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة؟

-هل عمليات القياس مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة؟

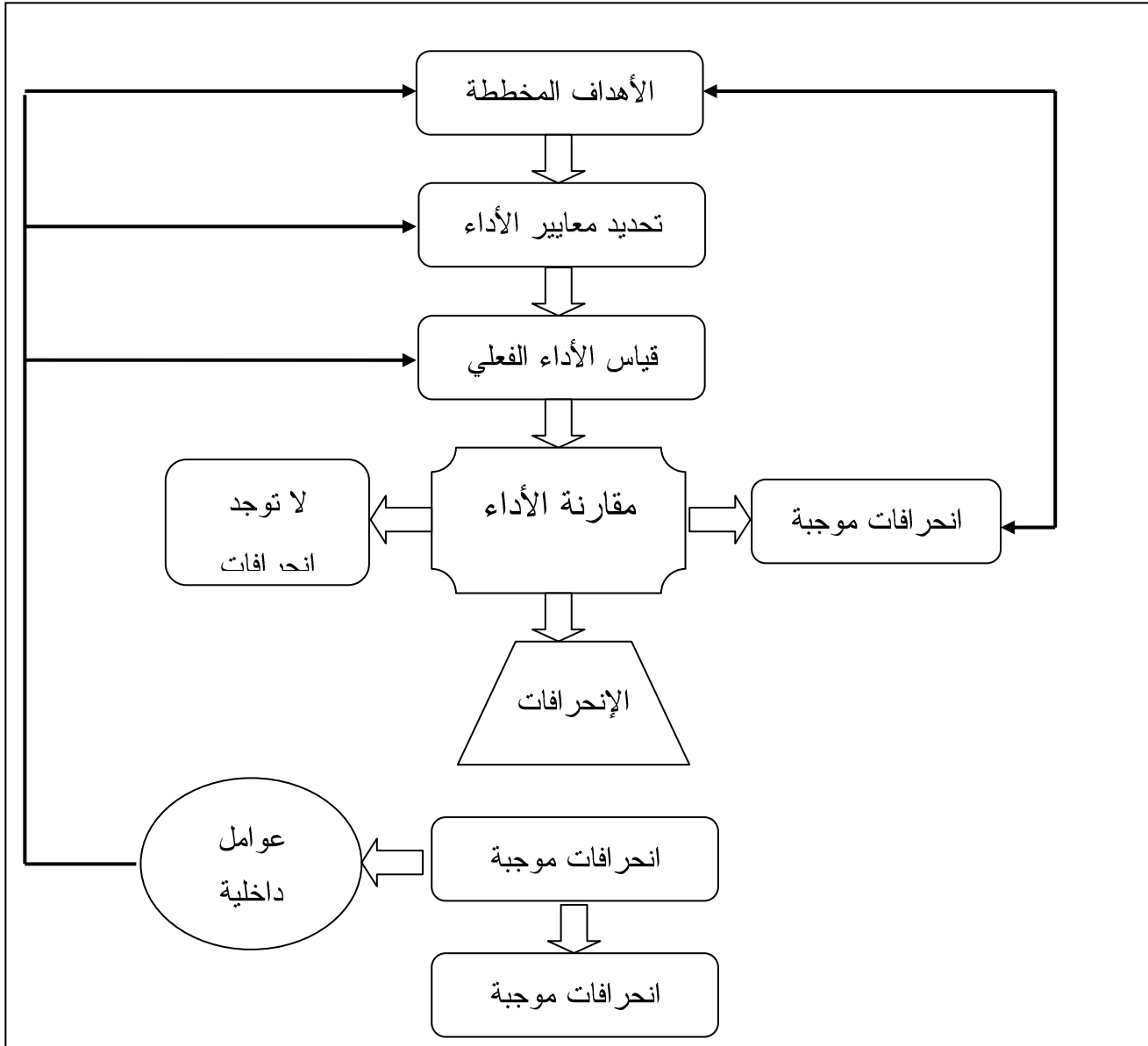
و يوضح الشكل التالي مختلف خطوات تقييم الأداء التسويقي

<sup>1</sup> - أحمد بن حماد الحمودة، تقييم الأداء الوظيفي، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2، معهد الإدارة العامة، سبتمبر 1994، الرياض، 337.

<sup>2</sup> Michel GERVAIS , *Contrôle de Gestion*, Edition Economica , 8 émeEd ,2005, P:616.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

شكل رقم 7: خطوات تقييم الأداء التسويقي.



المصدر: علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 273.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

### المبحث الثالث: علاقة ادارة العلاقة مع الزبائن بالأداء التسويقي

تعتبر ادارة العلاقة مع الزبائن واحد من المحددات الأساسية التي تعمل من خلالها المؤسسة على الزيادة من مستوى الاداء التسويقي وهذا من خلال مجموعة من المداخل التي تدور في الاساس حول الميزة التنافسية والمكانة السوقية ومدى ضمان ولاء زبائنها.

### المطلب الأول: أثر ادارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية.

يتحقق نجاح المنظمة من خلال نوع من الأعمال خاصة، فبعد بداية القرن الواحد والعشرين، اتضح أن. الرضا على أنه خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال، كما أن فهم ودراسة سلوك المستهلك يقدم المعلومات والمعرفة الضرورية لاتخاذ قرارات رشيدة في مجال الأعمال.

### أولاً: كيف تبني الميزة التنافسية من خلال التوجه بالعملاء.<sup>1</sup>

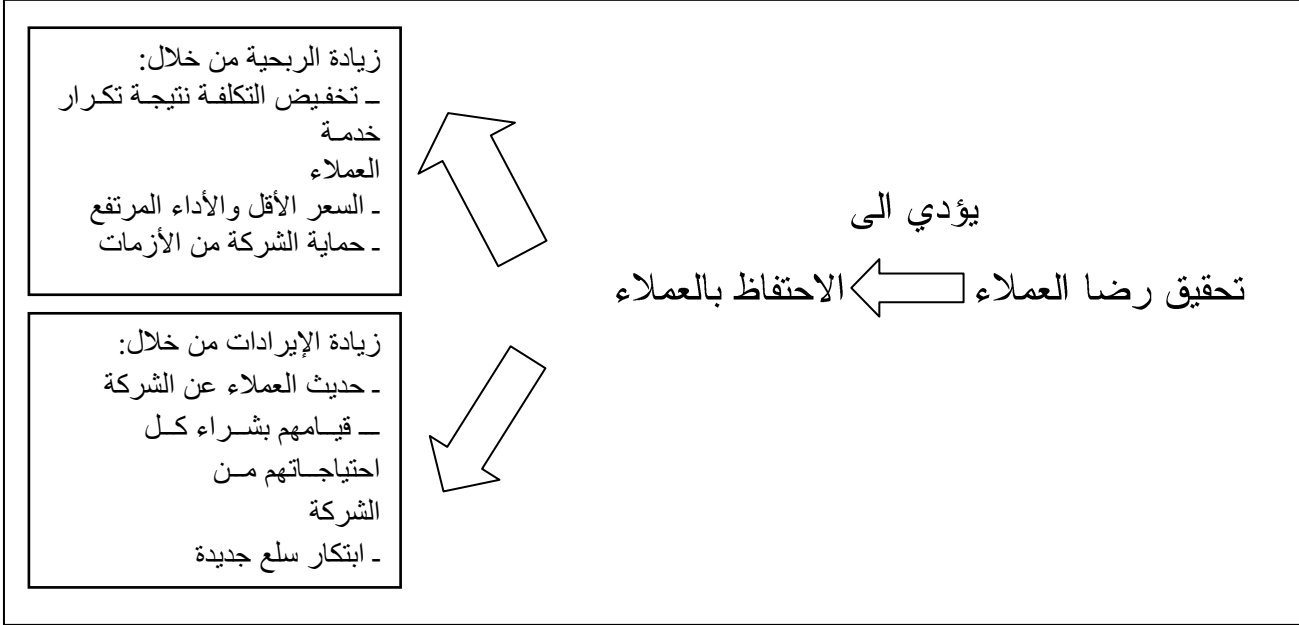
في ضوء الشكل الموالي يمكن إدراك أن التوجه بالمستهلك يساعد في تحقيق ميزة تنافسية ومن ثم يؤدي إلى ارتفاع، الأداء الكلي للشركة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- هناك ثلاث مزايا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الربحية؛
- ثلاث مزايا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات والعوائد؛

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية، مرجع سبق ذكره. ص ص: 127-131.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

شكل رقم 8 التوجه بالعملاء والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في فن البيع التفاوض، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2003، ص 127.

يمكن الخوض في التفاصيل وشرح الشكل السابق خلال الأسطر التالية:

### 1- تخفيض التكاليف:

تعتبر أفضل الطرق للمحافظة على صيانة الميزة التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على العملاء، فالإستراتيجية التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على العملاء تعتبر اقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على عملاء جدد، وطبقا للبحوث الميدانية نجد أن تكلفة المحافظة على العميل الحالي = 1/5 من تكلفة الحصول على عميل جديد، والتوجه بالمستهلك يمكن الشركة من إشباع حاجات ورغبات المستهلكين لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليهم وكذلك زيادة احتمالات قيام المستهلك بتكرار الشراء من نفس الشركة، وتكرار شراء المستهلك لمنتجات الشركة يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة التكاليف سنة بعد الأخرى، فتكلفة خدمة نفس المستهلك لأكثر من مرة اقل من تكلفة خدمة عميل.

### 2- السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا:

في هذه الحالة اذا حاول منافس جذب احد عملائك فعليه أما إن يقدم له سعر اقل بكثير مما يقدمه أنت أو يقدمه مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معا، كما إن الواقع يشير إلى انه من الصعب على العميل راضي عن تعامله مع شركة ما أن يتحول إلى أخرى فهو بذل الكثير من الوقت والجهد والبحث عن واختيار



## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

الشركة التي يتعامل معها ، وقد يكون غير قادر على تغييرها، ومن بين مصادر القيمة التي تقدم لمستهلك أو العميل بخلاف السعر المنخفض ما يلي:

✓ تميز السلعة ؛

✓ تميز الخدمة؛

✓ علامة لها سمعة جيدة؛

✓ ثقافة تنظيمية لدى الشركة تتلاءم مع طبيعة التوجه بالعملاء.

### 3 - حماية الشركة من الأزمات:

حماية الشركة من الأزمات هي النتيجة الثالثة للتوجه بالمستهلك والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، إن حماية الشركة من الأزمات تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب، أو العبث بها، وهنا نتذكر ما حدث لشركة جونسون أند جونسون) في أوائل الثمانينات من القرن الماضي ( بشأن منتجها تايلينول عندما تعرض لمحاولة فتح عدد من العبوات وقام بعض الأفراد بعض الأفراد بتسميم الأقراص مما أدى إلى وفاة ثماني أفراد، لذلك قامت الشركة بإعادة تصميم طريقة التغليف بحيث تكون العبوة محمية تماما من أي محاولة للغش أو التلاعب بها.

إن المستهلك ذو الولاء المرتفع لسلعة ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب بالسلعة من قبل المنافسين، فهؤلاء المستهلكين سيشاركون في تقديم المعلومات إلى الشركة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة للإضرار بمصلحة الشركة التي يشعرون بالولاء لسلعتها.

وعلى الصعيد الداخلي للشركة نجد أن الأزمات قد تنشأ بسبب الإضراب أو نقص المواد لذا نجد أن ولاء المستهلك لسلعة الشركة يجعله ينتظر أو يؤجل شراؤه حتى ينتهي الإضراب أو تبدأ الشركة في الإنتاج، وفي نفس الحال عندما تتوقف الشركة لبعض الوقت يهدف إعادة الهيكلة أو التطوير مثلا.

### 4 -انتشار الحديث الايجابي عن الشركة:

من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على عملاء جدد بدون استثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على السلعة أو التسويق أو زيادة موارد البيع، ولفترة طويلة اعتمد المحامون والأطباء على حديث الناس في الانتشار سمعتهم أو تكبير أعمالهم، وعموما فإن نتائج البحوث الميدانية تشير إلى أن العميل الواحد والذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها أمام أو مع ما لا يقل عن ثلاثة أفراد، أما العميل غير الراضي فهم يتحدثون عن عدم الرضا لحوالي تسعة أفراد.

### 5- شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة:

يساعد في كبر أو نمو حجم الأعمال وبصفة عامة يفضل المستهلك شراء كل احتياجاتهم مرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب هي: توفير الوقت، الجهد، التكلفة والحصول على خصم على حجم المشتريات والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل، وبالنسبة للمشتري الصناعي أيضا فهذا يساعد على تقليل الأعباء الإدارية والمستندية، وتقليل الإجراءات والتمتع بخدمة النقل على حساب البائع، وإن شراء الاحتياجات دفعة واحدة بواسطة المستهلك من شركة ما يؤدي بالطبع إلى رفع قدرة الشركة على التوسع في خطوط المنتجات والنمو وزيادة الطاقة بدون تحملها لأخطار أو لخسائر كبيرة.

### 6- ابتكار سلع جديدة:

إن زيادة إيرادات الشركة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضا من خلال تقديم سلعا أو خدمات جديدة للمستهلكين، فالعميل ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن المنتجات الشركة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار السلع الجديدة، كما أن الزيادات المفتوحة للشركة المسموح بها لعملائها تساعد على تحسين الاتصالات وتبادل الأفكار بينها وبين العملاء وتجدر الإشارة إلى أن فشل بعض الشركات قد يأتي نتيجة عدم قيام الشركة بتقصي رأي العملاء بشأن السلع الجديدة التي تزمع تقديمها.

### 7- كيف تحول الارتباط مع العميل إلى ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

إن معظم الشركات التي ترغب في خف التكلفة وتحقيق الجودة تحاول أن تتوصل إلى ذلك عن طريق الخدمات والمنتجات التي توفرها، وفي الماضي كانت أفضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية هي الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة، أما الآن فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو مواجهة المنافسة في السوق، وفي بحثنا توصلنا إلى أن الشركات التي تدار بالعملاء، والتي قمنا بدراستها قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت إلى الشكل الذي يريده العميل.

فإذا كان هدفك هو تنمية أرباحك فان أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي قدرتك على الاحتفاظ بعميلك ويقدم "jagdish seth" وهو أستاذ التسويق في جامعة "امورى" أن اكتساب الشركة لعميل جديد يكلفها خمسة أضعاف ما تنفقه في سبيل الاحتفاظ بالعميل الذي يتعامل معها حاليا، كما أن النظم الاقتصادية في

<sup>1</sup>- ريتشارد وينلي و ديان هيسان، تعريب عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء استراتيجيات تحويل الشركات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" 1998 القاهرة، ص: 255-257.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

هذه الأيام أصبحت تنادي بالتوسع في الاستثمارات القائمة فعلا بدلا من الاتجاه إلى الاستثمار في أنشطة جديدة

تؤكد ذلك دراسات عديدة أخرى، من بينها البحث الذي قام به "فريد ريتشهيلد" الذي يعمل لدى "باين" وأيضا "ايرل ساسر" وهو من كلية هارفارد تؤكد هذه البحوث إن رفع درجة ولاء العميل بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى زيادة في الربحية بنسبة 100% وبالرغم من إن هذه الإحصائيات قد نشرت على مدى واسع إلا إن البحوث الجديدة أصبحت تؤكد أن مجرد إرضاء العميل لم يعد هو الضمان الوحيد للحصول على ولاءه، فقد توصلوا إلى أنه ليس هناك رابطة بين إرضاء العميل ودرجة الاحتفاظ بهذا العميل.

وقد أكد ذلك بنك PNC وهو من مؤسسات الخدمات المالية الأسرع نموا، في دراسة أجراها حديثا عندما توصل إلي أن العملاء الذين يحصلون علي الأقصى درجات الإرضاء والذين يحصلون علي تقدير يتراوح بين ستة إلي سبع نقاط وفقا لمقياس يبدأ من الواحد وينتهي إلي السبعة، هم الذين يحتمل أن يضلوا علي ولائهم.

والطريق إلي الاستفادة من الارتباط بالعميل يتم بإجراء تجارب مستمرة للارتباط المستمر بالعميل، إنه التحول من الحد الأدنى الذي يعبر عن عدم الاهتمام والمتمثل في شعار توفير خدمة ومبيعات جيدة بشكل كاف، إلى تحقيق الارتباط مع العميل، الذي سرعان ما سوف يدرك ذلك ويميز من يعامله وفقا لهذا الأسلوب فسيشعر العميل بأنه قد أصبح يتعامل معه بشكل مختلف خاص به ويجعله متميزا عن منافسيه، وهذا التأثير الفريد سوف يجعل شركتك في مكانة مختلفة عن الآخرين، وهذا سوف الأسلوب المتميز جعل أحد عملاء شركة "ساليرن" يبدي رغبته في أن يصبح واحدا من موزعي الشركة، وليس مجرد عميل عابر، إذا تخيل مدى التأثير الذي حدث، إن الارتباط بالعميل مجال ممتاز جدا للاستثمار، ويمكنك أن تهنيء كل العوامل التي تؤدي إلي تحقيق ذلك من حيث إعداد البحوث والتطوير والتخطيط الإستراتيجي والتدريب وتنظيم تسلسل العمليات وهيئة الخدمات المعاونة، وأسلوب الإنتاج ولكن تظل المرحلة الأخيرة والحاسمة في يد العاملين في الخطوط الأمامية ذوي الصلة القوية والمباشرة بالعميل نفسه.

فالعاملون في الخطوط الأمامية هم الذين يمكنهم خلق التوقعات وجس نبض العميل والحصول علي التغذية العكسية المرتجعة اللازمة بشأن المنتجات والخدمات كما يمكنهم أيضا علاج المشاكل والحصول علي معلومات من رجل الشارع نفسه حول مستوي أدائك بالمقارنة بما يفعله منافسوك، وأية إجراءات تقوم نحو الارتباط مع العميل سيكون لها أثر مباشر قوي وقابل للقياس بالنسبة لنمو بأرباحك، ويعبر عن ذلك "روبرت لي" وهو نائب المدير العام التنفيذي لشؤون التدريب والتنمية لدي "Pacific Bell" بالولايات المتحدة الأمريكية بقوله "إن التدريب الذي توفره للأفراد والذي يمكنهم من البيع أكثر سيكون له صداه المباشر علي آلات تسجيل النقد لديك".

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

وتتاول المبيعات والخدمات والتسويق كل علي حدة لن يؤدي إطلاقا إلي تحقيق مستوي ولاء العميل الذي ينعكس بشكل مباشر علي نمو أرباحك بدرجة كبيرة إذ أن ذلك يتطلب أسلوبا إستراتيجيا شاملا ومتكاملا يطلق عليه اسم "التفاعل مع العميل المتمس بالخصوصية" وهو طريقة مميزة وخاصة بك وحدك ويمكن الاعتماد عليها، وتؤدي إلي زيادة القيمة بالتفاعل مع العملاء وبذلك يصبح لديك أسلوبا مميزا لمؤسستك تماما كالعلامة التجارية التي تميزك عن غيرك، والخطوات اللاحقة لخلق الميزة التنافسية من خلال التفاعل مع العميل هي:

✓ حدد الشكل الذي يرغب العميل في أن يكون عليه نشاط الذي يدفعه للتعامل معك؛

✓ أجعل القيادة لديك ملتزمة بأسلوب خاص ومتميز للتفاعل مع العملاء؛

✓ اعمل علي استحداث واستمرارية أسلوب للتفاعل مع العميل يتميز بقيمته العالية وتميزه دون سواه و استمراريته.

**المطلب الثاني: أثر ادارة العلاقة مع الزبائن من منظور جودة الخدمة.**

إن عملية التطوير والتحسين المستمر في عملية إدارة علاقات الزبائن تمكن جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة من الارتقاء إلى المستوى المناسب والمرغوب وكذا كسب رضا الزبون وولائه، وكذلك تمكن المنظمة من المحافظة على مكانتها في السوق واكتساب لميزة تنافسية من خلال الجودة في خدمة الزبائن بناء على الإدارة الفعالة في العلاقة مع الزبون.

**أولا : تقييم العلاقة بين المنظمة والزبون.**

تسعى المنظمة دوما لجذب الزبائن على المدى الطويل وإقامة علاقة متينة معهم تتعدى مجرد إجراءات الصفقات ومنه فمصطلح العلاقة يتضمن أحاسيس بين شخصين، جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط ... الخ، وتتكون علاقة المنظمة و الزبون من:<sup>1</sup>

➤ **الثقة:** وهي شرط أساسي لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل والغرض منها الحفاظ على العلاقة التي بينهم،

➤ **الالتزام المتبادل:** تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيارة ربحية الخدمات ؛

➤ **الرضا:** شعور ايجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة بين المنظمة وممثليها وسلوكهم التعاوني ؛

<sup>1</sup> - عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 2008، ص7.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

➤ **التفاعل:** يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي لإتمام عملية الشراء، وبعد العلاقة ويتضمن الاتصال على المستوى الشخصي مع الزبون، مما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فردا أو ممثل المنظمة.

➤ بعد الانتهاء من وصف العلاقة بين المنظمة والزبون فعلى المنظمة استخدام تلك الصفات بشكل كافي لتحسين علاقتها مع زبائنها وبالأخص التركيز أكثر على الزبائن المهمين ولتقييم العلاقة يكون كما يلي:<sup>1</sup>

➤ **قيمة حياة الزبون:** هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمنظمة مطروحة منها تكاليف جذبه ا ورضائه بالمحافظة عليه أو هي القيمة الحالية المقدرة بالفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته بالمنظمة، أي تحسب قيمة حياة الزبون بالعملية التالي:

➤ **التفاعل:** يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي لإتمام عملية الشراء، وبعد العلاقة ويتضمن الاتصال على التبادلية : التبادل هو أساس العلاقة، فعندما يتبادل فردين شيئين ينتج عن ذلك التزاميه شعورية بتكرار التبادل؛ المستوى الشخصي مع الزبون، مما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فردا أو ممثل المنظمة .بعد الانتهاء من وصف العلاقة بين المنظمة والزبون فعلى المنظمة استخدام تلك الصفات بشكل كافي لتحسين علاقتها مع زبائنها وبالأخص التركيز أكثر على الزبائن المهمين ولتقييم العلاقة يكون كما يلي:<sup>2</sup>

➤ **قيمة حياة الزبون :** هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمنظمة مطروحة منها تكاليف جذبه ا ورضائه بالمحافظة عليه أو هي القيمة الحالية المقدرة بالفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته بالمنظمة، أي تحسب قيمة حياة الزبون بالعملية التالية:

$$\text{قيمة الزبون} = \text{توقعات شراء الزبون للخدمة} - \text{تكاليف جذب الزبائن والتطوير}$$

ثانيا : جودة الخدمة وسلوك الزبون.

بدأت المنظمات تعطي الأولويات لحاجات ورغبات الأفراد المتجددة فكانت بذلك البدايات الأولى لبزوغ إدارة الجودة وأصبح الزبون له دور رئيسي ضمن الخطط الإستراتيجية والتسويقية وسمي بسيد السوق، وباتت جميع المنظمات تنتج ما يريده الزبون وبدأت الحلقة الإدارية والاقتصادية تبدأ دورا بالزبون وتنتهي بالزبون وأصبحت المنظمات تبحث عما يسمى " META MARKETING " أي ما وراء

<sup>1</sup> عيسى بنشوري، مرجع نفسه، ص 25.

<sup>2</sup> عيسى بن شوري، "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 14 ماي 2009، ص 25.

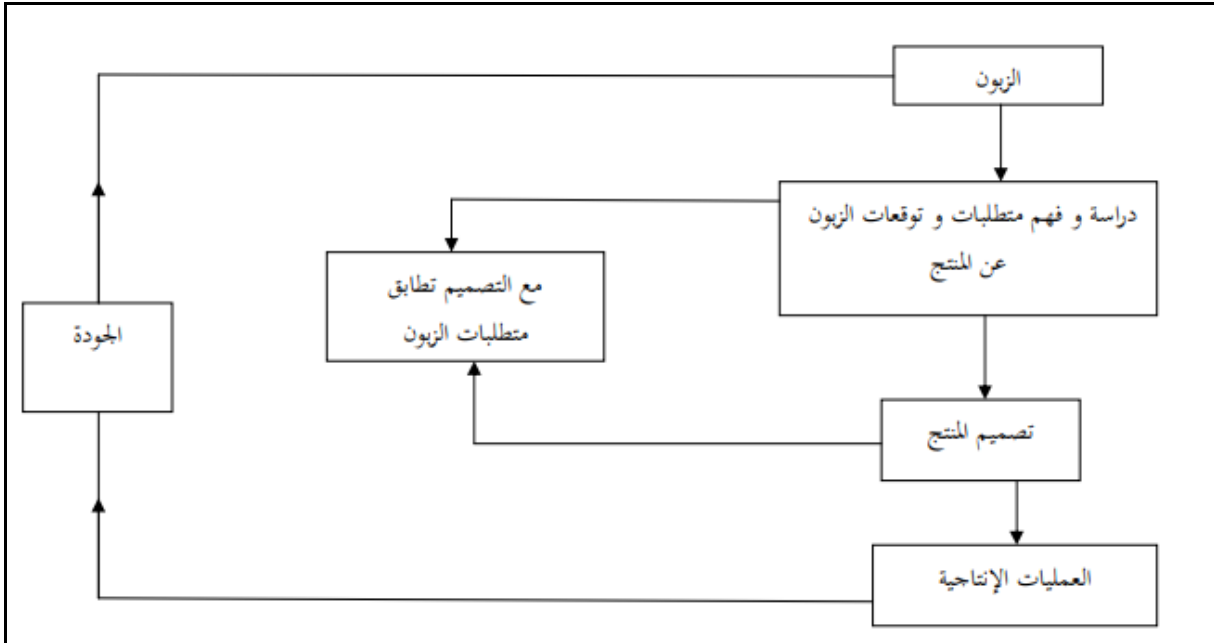
## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

التسويق وهي عملية إدارة العلاقة مع الزبائن وكسب رضاهم و كيفية إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

يؤكد "EVANS" بأن العلاقة بين الجودة وتوقعات الزبون ورغباته عن الخدمة تتضح من خلال أن الجودة في المنظمات الخدمية يتم تحديدها عن طريق ثلاث مراحل أساسية<sup>1</sup>:

- دراسة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته عن الخدمة من خلال إدارة العلاقة معه ودراسة السوق المنافس والظروف البيئية المحيطة.
- تصميم الخدمة بما يتناسب وتوقعات الزبون.
- مراقبة العمليات الخدمية لضمان خدمات تلائم التصميم والمواصفات الموضوعية مسبقا.

شكل رقم 9 توجه الجودة نحو الزبون



المصدر: وسف حجيم، سلطان الطائي، هاشم فوزي ودباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2009، ص138.

إن على أي منظمة ترغب في تطبيق فلسفة إدارة الجودة لا بد لها من معرفة جميع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الأفراد لأنها عبارة عن هيكل متكامل من المعلومات على أساسها يستطيع مدراء التسويق بناء استراتيجياتهم الخاصة بأبعاد الجودة وكيفية تضمين الجودة في هذه الخدمات التي يرغب بها الزبائن وبشكل عام يمكن تعريف سلوك الزبون بأنه "ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في البحث عن

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي و آخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 191.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة.

ثالثا : تحقيق التمييز في العلاقة مع الزبون.

ون يمكن القول بأن التمييز في العلاقة مع الزبون لغرض تفعيل عملية تحسين جودة الخدمة يتطلب وضع عدة استراتيجيات منها:<sup>1</sup>

• إدارة فترة انتظار الزبون: إن الفترة التي يقضيها الزبون في انتظار الحصول على الخدمة أو في انتظار انجاز معاملاته، تؤثر تأثيرا سلبيا على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول المنظمة ومستوى الجودة في خدماتها، ولذلك ينبغي على المنظمة استثمار فترة انتظار زبائنهم بجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة على سبيل المثال وضع الجرائد والمجلات، نشرات إعلامية للزبائن للتعريف بالمنظمة أو تهيئة القاعات المناسبة.

• التعامل مع شكاوي الزبائن: إن شكوى الزبون عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمنظمة ويرجع ذلك للأسباب التالية :

- عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث التوقيت، السلوك، أنماط الاتصال ..الخ مما يتسبب في وجود مشاكل لدى الزبون ؛
- ضعف المصادقية أو الثقة في المنظمة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرم على فهم احتياجات الزبون وكذا مقاومة الزبون للتغيير الطارئ على المنظمة بتغيير السياسات أو إجراءات وأنظمة العمل؛
- التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة؛
- نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى الزبون؛
- عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون.

**جعل العلاقة مع الزبون شخصية (إدارة العلاقة معه):** في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على المنظمة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن إستراتيجية الولاء لدى الزبائن أقل تكلفة من إستراتيجية غزو أسواق جديدة، فعدم الرضا لدى الزبون سيؤدي حتما إلى فقدانه مما يحتم على المنظمة أن تجعل العلاقة مع الزبون شخصية أي أنه حتى تنمي العلاقة مع الزبون لا بد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليست الخدمة هي التي تحقق التمييز ولكن العلاقة مع الزبون هي التي تخلق التمييز في حد

<sup>1</sup>- سبة. نور الدين بوعنان، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة ، في علوم التسيير، جامعة

محمد بوضياف -المسيلة-، 2006/2007، 1.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

ذا، ولجعل العلاقة مع الزبون شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالزبون، أي أن توظف المنظمة الموظف المناسب والخاص بكل زبون حتى تضمن استمرارية العلاقة مع الزبون من خلال التعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع الزبائن الأكثر تعاملًا مع المنظمة، إلى جانب الزبائن الذين تراهم المنظمة مهمين في التعامل معها، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام مثل استعمال موقع المنظمة على الانترنت من أجل التعرف على كل زبون وتحديد رغباته، وحتى تخلق المنظمة الولاء لدى زبائنها يتطلب منها تسطير برامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالزبائن المفضلين لديها كل ذلك يساهم في التحسين من جودة الخدمة.

### المطلب الثالث: أثر ادارة العلاقة مع الزبائن على الاحتفاظ بالزبائن

يعبر تحقيق الولاء أحد الاهتمامات الكبرى لإدارة علاقات الزبون فنجد بأن هذا المفهوم يتوسع في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها هذه الإدارة بداية من البحث عن الزبون ووصولاً إلى مرحلة الشراكة، كما يختلف قياس الولاء من مرحلة إلى أخرى.

الفرع الأول: الولاء ضمن مسار إدارة علاقات الزبون.

لتجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون مدخلا لبناء ولاءه يتعين عليها أن تبدأ أولاً بتنمية هذه العلاقة ودفعها نحو الأحسن، وجعلها علاقة تتميز بالثقة والتبادل والتكافؤ والالتزام والرضا. والمؤسسة التي تستطيع أن تنشئ مثل هذه الروابط فإنها تحقق مستوى من التقدم مقارنة بالمنافسين.

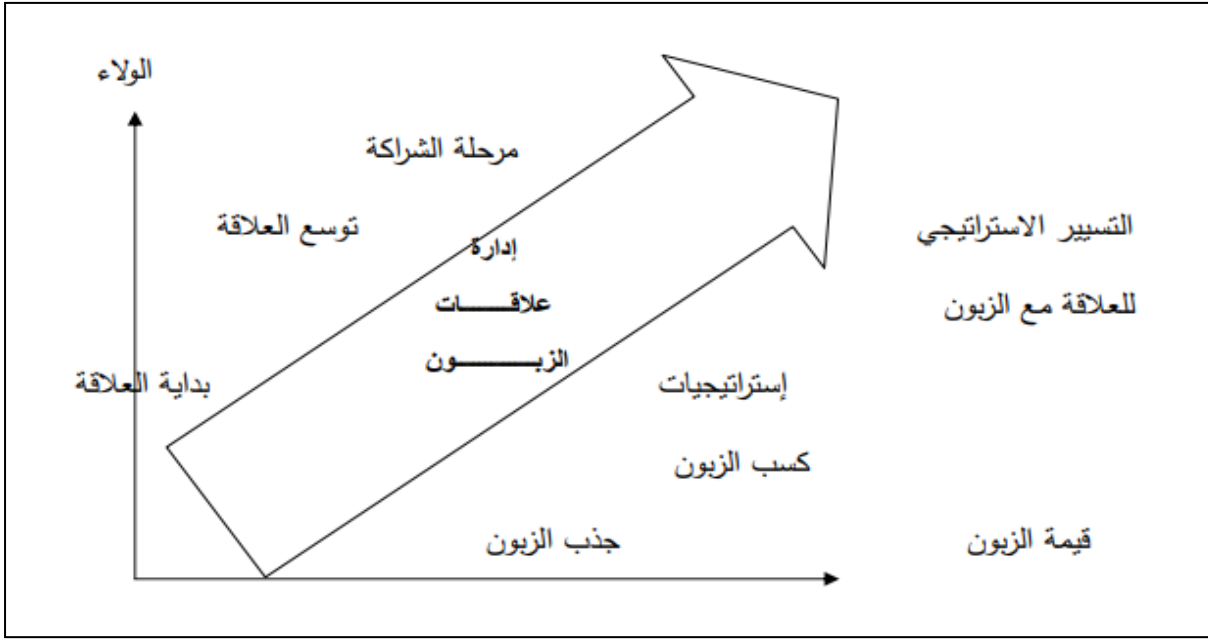
ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من احتوائها على إدارة علاقات الزبون في تطوير علاقتها مع الزبون وبناء ولاءه، بداية من كونه زبون جديد إلى غاية تحويله إلى زبون شريك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أدلمي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 132-131



## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

شكل رقم 10 تطور الولاء بحسب مراحل ادارة العلاقة مع الزبون.



### أولاً: مرحلة جذب الزبون.

تركز المؤسسة جهودها في هذه المرحلة على إنشاء قاعدة من الزبائن، وذلك اعتماداً على وجود وسائل تقنية خاصة، قد تأخذ شكل قواعد البيانات، وكذلك القيام بتكوين رجال البيع ليصبحوا أكثر فعالية في جذب الزبائن، ومن خلال هذه المرحلة تتعرف المؤسسة على زبائنها، ويكون ولاء الزبون عند هذه المرحلة ولاء ضعيفاً ومحدوداً، لأنه يركز على عوامل فيزيائية قد تتمثل في خصائص المنتج أو سعره دون أن تكون هناك رابطة قوية بين الزبون والمؤسسة ويكون الزبون ضمن هذا المستوى عرضه للتحويل في أي لحظة إلى عروض المنافسين<sup>1</sup>.

### ثانياً: مرحلة التوسع في العلاقة.

في هذه المرحلة فإن العلاقة مع الزبون تمثل هدفاً استراتيجياً، وتقوم مال مؤسسة بتقسيم الزبائن واختيار القطاع الأنسب بالنسبة لها لتعمل على تلبية حاجاته ورغباته بطريقة فعالة، وتركز جهودها على توطيد العلاقة بينها وبين زبونها المستهدف سواء قبل الشراء أو بعده، وذلك من خلال إنشاء حوار تفاعلي معه، ويصبح ولاءه لها لا يرتبط فقط بجودة المنتج أو السعر، إذ تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة لبناء الولاء، وبدأ كل طرف (المؤسسة- الزبون) في إدراك مزايا استمرار العلاقة.

<sup>1</sup>ديلمي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

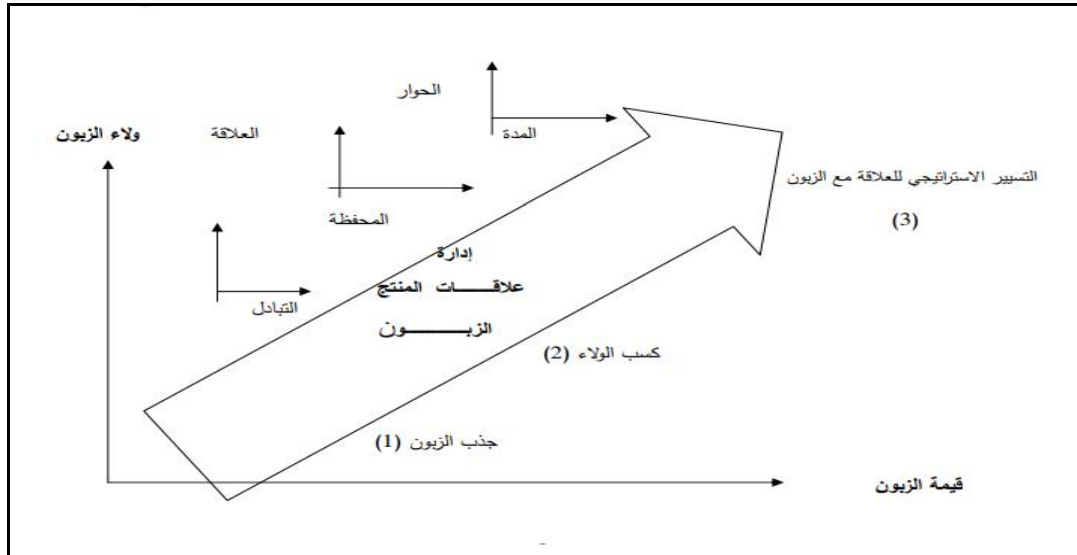
## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

### ثالثا: مرحلة الشراكة:

تكثف المؤسسة من استخدامها للوسائل التكنولوجية، وهذا بغرض منح الزبون خدمات وبجودة راقية وجعل علاقتها بالزبون علاقة شراكة دقيقة من خلال العمل على رفع درجة ثقته في علامتها (منتجاتها أو خدماتها) وكذا رفع درجة رضاه عن أدائها من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة للاتصال بهم وعن طريق كل القنوات الممكن استخدامها، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباتهم، تقليص مدة الانتظار، تخصيص العلاقة... الخ، أي أن تجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون علاقة مثالية خصوصا في ظل ما وصل إليه التقدم التكنولوجي من التقدم المذهل، ربما يكون التزاما من الزبون نحو منتجات أو خدمات المؤسسة وكسب وفائه لها، ويمكن أن تمثل هذه المرحلة التعلق الحقيقي بالعلامة، وحتى تستمر العلاقة ويتطور مستوى الولاء، يتعين أن يكون هناك تحقيق نتائج إيجابية للطرفين، حتى أن لم يتم تحقيق الهدف الأساسي لكل منهما، وتلعب الثقة المتبادلة بين وان الطرفين دورا مهما في تحقيق هذه الاستمرارية وتقوم المؤسسة بتدعيم أكثر من خلال الارتقاء بوسائل الولاء، وما تجدر الإشارة إليه أن التركيز الأساسي في هذه المرحلة هو على قيمة الزبون للمؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: قياس ولاء في ظل إدارة علاقات الزبون.

يتم قياس الولاء بطرق مختلفة بحسب اختلاف المراحل السابق ذكرها مثلما يوضحه الشكل التالي:  
شكل رقم 11 قياس الولاء في ظل إدارة علاقات الزبون



المصدر: صام الدين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية، دار حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 132.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

---

في مرحلة الجذب يكون قياس الولاء مرتكزا على معرفة حجم التبادلات، مثل معرفة معدل دوران الزبون، وهامش الربح المحقق، بمعنى أن هذا المستوى من القياس يكون انطلقا من وجود معطيات متعلقة بالمنتج.

بينما في المرحلة الثانية والتي تمثل مرحلة العلاقة مع الزبون و التوسع فيها، فيكون قياس الولاء انطلقا من معرفة مقدار ما ينفقه الزبون للحصول على العلامة (منتج أو خدمة) أي مقدار حصة العلامة من محفظة الزبون، مقارنة بإنفاقه على علامات أخرى، ويرتكز كذلك على قياس رضا الزبون مدى ثقته والتزامه نحو العلامة، بينما في المرحلة الأخيرة والمتعلقة بمرحلة التسيير الاستراتيجي للعلاقة فإن قياس الولاء يكون بناء على القيمة المحققة على طول فترة حياة الزبون، ويتميز هذا القياس بالصعوبة والتعقيد، وهو ما يفسر قيام أغلب المؤسسات ب قياس الولاء اعتمادا على المرحلتين الأولى والثانية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص: 134

## الفصل الأول: أسس نظرية حول ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي

---

### خلاصة الفصل الأول:

يتبين من خلال ما سبق أن ادارة العلاقة مع الزبائن منهج تسويقي يركز على بناء علاقات قوية وطويلة الامد مع الزبائن من خلال التعرف عليهم وتحديد رغباتهم وتطلعاتهم بدقة، واعتبارهم شركاء في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يرجع سبب اهتمام المؤسسة لهذا المنهج كونه السبيل الناجح في جمع البيانات التي يتم على اساسها صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة تساعد على زيادة مؤشرات الاداء التسويقي.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمدى اعتماد عمالقة على

مؤيبيس وكالة فرع نبيسة

### تمهيد الفصل الثاني

بعد التطرق للإطار النظري لموضوع الخدمات الجديدة وجودتها وأهم مداخل تحسينها، ومن ثم التعرف على مؤشرات تقييم الخدمة ونماذج قياسها، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بتوقعات وإدراكات الزبائن عن جودة الخدمة، وفي نفس السياق وكإسقاط لما سبق ذكره سيتم عرض الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس لوكالة تبسة، بتقديم عام عن المؤسسة والتعريف بخدماتها الجديدة والأساليب المنتهجة في سبيل تحسين جودة الخدمة المقدمة، يلي ذلك الإشارة إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجتمع وعينة الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي المستخدمة، وصولاً إلى تحليل البيانات المحصل عليها وعرض نتائجها.

في هذا الإطار، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

- ❖ تعريف بمؤسسة موبيليس وخدماتها؛
- ❖ منهجية الدراسة الميدانية؛
- ❖ تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: تعريف بمؤسسة موبيليس وخدماتها.

تعمل موبيليس في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية ذات تكنولوجيا جد متطورة أصبحت فيها المنافسة متميزة قائمة بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي، وبفضل نوعية شبكتها والتحديثات العدة التي أضيفت عليها، تمكنت موبيليس من توفير وتقديم خدمات عدة ومتجددة لزبائنها، مستعدة بذلك للانتقال إلى عهد جديد.

### المطلب الأول: مدخل إلى التعريف بمؤسسة موبيليس

#### أولاً: التعريف بمؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر برأس مال قدره: 25.000.000.000 دج، يقع مقرها الرئيسي بشارع الأعمال باب الزوار بالجزائر العاصمة، ظهرت نتيجة لإعادة الهيكلة التي شهدتها وزارة البريد والمواصلات وذلك تطبيقاً للأحكام التي جاءت لتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات.<sup>1</sup>

عمد الإجراء 2000/03 المؤرخ في: 2000/08/05 إلى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة، مما ترتب مباشرة على هذا الإجراء.<sup>2</sup>

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات مكلفة بتنظيم سوق الهاتف النقال والسهر على احترام قواعد المنافسة.

حيث بدأت مؤسسة موبيليس نشاطها رسمياً في 01/01/2003، وتشرف حالياً على شبكة تجارية متواصلة الارتفاع تبلغ 175 وكالة تجارية، تشغل 5035 عامل وأكثر من 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة، و15451 نقطة بيع معتمدة، وأكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية، في إطار سعيها للوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن، الذي وصل عدده حسب إحصائيات الشركة إلى أكثر من 20 مليون مشترك نهاية سنة 2018، برقم أعمال سنوي 86 060 000 000 دج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <https://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم: 2019/04/21 على الساعة 22h21.

<sup>2</sup>- الجريدة الرسمية الجزائرية/ العدد 48، بتاريخ: 6 أوت 2000، ص ص 3-16.

<sup>3</sup>- موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> اطلع عليه يوم: 2019/04/21 على الساعة 23h24.

<sup>3</sup>- موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: <https://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم: 2019/04/21 على الساعة 22h21.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

كما تسعى موبيليس إلى الاستحواذ على حصة في السوق تبلغ 44% من عائدات الهاتف النقال في الجزائر في نهاية عام 2018.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تسعى موبيليس دوماً إلى إعطاء صورة إيجابية للزبائن من خلال السهر على توفير شبكة ناجعة ذات جودة عالية بالإضافة إلى التنوع، والتجديد في العروض والخدمات المقترحة، فهي أرادت التمتع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "معكم أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم و دليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، التزامها بدورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة. ولأجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي إطار الإستراتيجية التقنية الجديدة والمعلنة تعاقدت شركة موبيليس مع عدة موردين ذو سمعة عالمية في مجال التجهيزات على غرار شركة اركسون لتطوير وتوسيع شبكتها (شبكة الراديو)، حيث قامت باقتناء تجهيزات جد متطورة من عدد من الشركات (HUAWEI, ZTE) فضلاً عن اركسون فاختيار الموردين من هذا الحجم وهذه السمعة إنما كان الهدف منه:

- الرقي بمستوى الشبكة لجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات؛
- الاحتكاك بالتكنولوجيات الحديثة وتدريب العاملين عليها؛
- مواجهة العدد المتزايد للمشاركين والتطورات الحاصلة في الطلب.<sup>1</sup>

كما يتفرع من مؤسسة موبيليس ثماني مديريات جهوية وتتمثل فيما يلي: المديرية الجهوية للوسط المديرية الجهوية بعنابة؛ المديرية الجهوية بسطيف؛ المديرية الجهوية بقسنطينة؛ المديرية الجهوية بالشلف؛ المديرية الجهوية بوهران، المديرية الجهوية ببشار؛ المديرية الجهوية بورقلة.

مهمة هذه المديريات الجهوية الإشراف المباشر على الوكالات الولائية التي تقع تحت مسؤوليتها التنظيمية والقانونية ومن بين هذه الوكالات وكالة تبسة التابعة للمديرية الجهوية بعنابة محل دراستنا الميدانية.

<sup>1</sup>. Document de l'analyse stratégique de Mobilis, P :02- 03



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

ثانيا- مبادئ وأهداف مؤسسة موبيليس والتزاماتها:

فيما يلي نستعرض أهم الالتزامات والمبادئ والأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.

جدول رقم 4 أهم التزامات وأهداف وقيم موبيليس

الالتزامات	الأهداف	المبادئ (القيم)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبكة تغطي التراب الوطني؛</li> <li>- توفير أحسن الظروف لنقل المكالمات؛</li> <li>- تقديم عروض سهلة، شفافة وواضحة للزبائن؛</li> <li>- التحسين المستمر لمنتجاتها وتكنولوجياتها؛</li> <li>- الاستماع الدائم للزبون؛</li> <li>- التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي؛</li> <li>- الوفاء والالتزام بالتعهدات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقي بمستوى الشبكة لتمكينها من السيطرة السوقية؛</li> <li>-السعي لان تكون الرقم واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة؛</li> <li>- تطوير شبكتها التجارية؛</li> <li>- انتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة؛</li> <li>- تطوير اتصال فعال؛</li> <li>- تطبيق احداث الاستراتيجيات والقواعد فيما يخص استغلال الموارد البشرية؛</li> <li>- المساهمة في التنمية الاقتصادية</li> <li>باعتبارها مؤسسة وطنية؛</li> <li>- كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير محيط عمل محفز، نظيف وآمن؛</li> <li>- الشفافية في التسيير؛</li> <li>- كسب ولاء الزبائن بها؛</li> <li>- توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقي؛</li> <li>- رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع؛</li> <li>- نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة؛</li> <li>- التضامن، روح الفريق، العمل المتقن الأخلاق، الأمانة، الاستحقاق، الوفاء، احترام التعهدات، كلها قيم تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.</li> </ul>

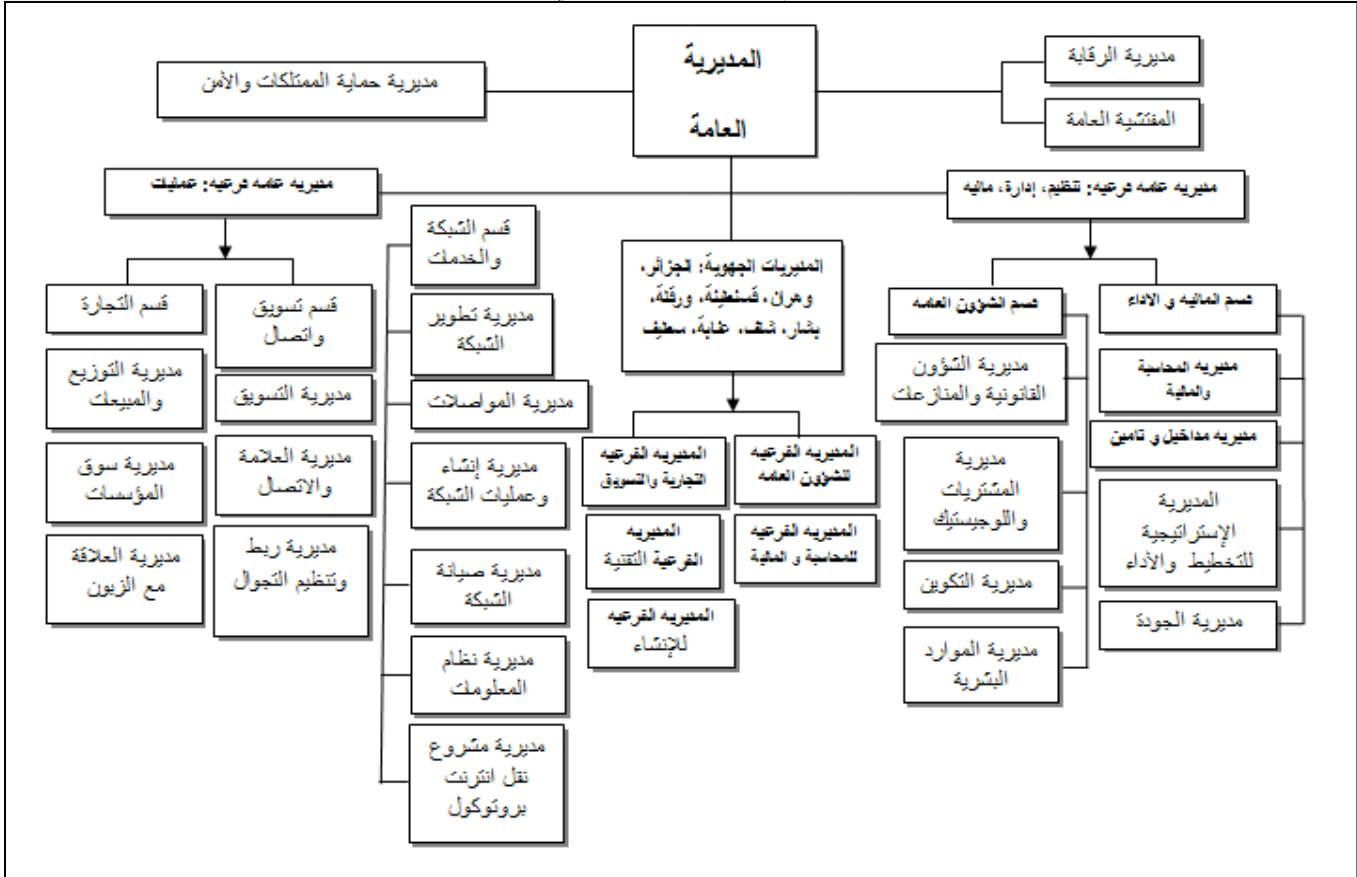
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

### ثالثا- البنية التنظيمية للمؤسسة موبيليس

تتلخص البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

### رابعا: التعريف بالوكالة التجارية موبيليس تبسة

تأسست الوكالة التجارية موبيليس تبسة بتاريخ 11 ديسمبر 2005، يشتغل بها 53 عامل وتشرف بدورها على 295 نقطة بيع معتمدة مهمتها تسويق منتجات وخدمات الهاتف النقال. وصل عدد زبائنها بتاريخ 2019/03/31 إلى: 616 521 زبون.

#### 1- أهداف الوكالة وتوجهاتها:

تضع الوكالة جملة من الأهداف نذكر منها:

- تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمة من خلال الصف الأمامي لكل من الإجراءات والمعلومات؛
- تنفيذ العمليات بجودة ومستوى عالي من الدقة والصحة؛

<sup>1</sup> - Documents interne de l'entreprise.

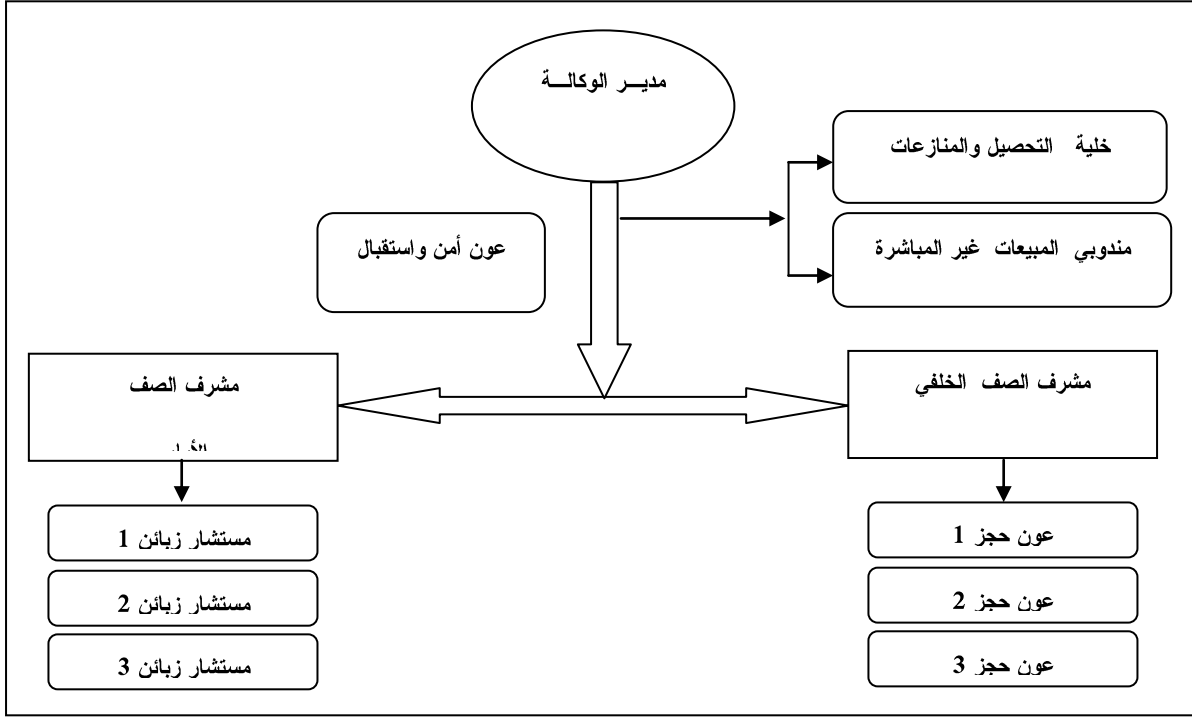
## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

- توفير نظام متابعة وقياس الأداء.

### 2- الهيكل التنظيمي للوكالة:

والشكل ادناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس



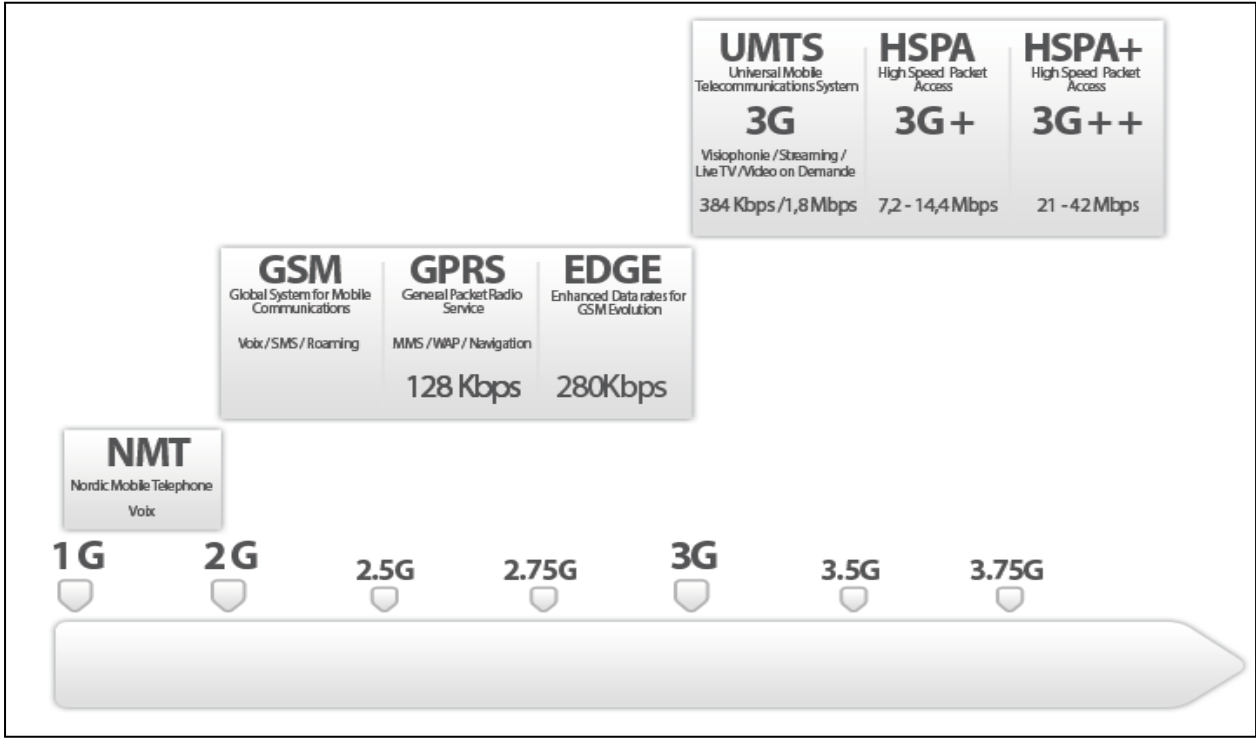
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

### المطلب الثاني: خدمة الجيل الثالث الجديدة لموبيليس

هي تكنولوجيا الهاتف النقال للاستيعاب الجيد للفائدة والمحاسن التي تجلبها تكنولوجيا الجيل الثالث للمستخدمين، رتبت شبكات الهاتف النقال حسب تسلسل الأجيال: كانت البداية مع NMT وهي شبكة تناظرية محصورة فقط على عدد جد بسيط من المشتركين والمدن الكبرى فقط، عقب ذلك، ظهر الجيل الثاني، (جي أس أم GSM)، والذي شكل أول نظام للهاتف النقال الرقمي. يعتمد على شرائح السيم والهواتف النقالة، في البداية كانت عبارة عن شاشات باللونين الأبيض والأسود، كما كان بالإمكان القيام بعدة اتصالات وتبادل الرسائل النصية القصيرة. تلتها ظهور الشاشات الملونة وأولى الخدمات المسماة بالوسائط: WAP، MMS، قراءة البريد الإلكتروني، بنسبة تدفق ضعيفة مقارنة مع الطلب حيث لا تتعدى 280 كيلوبايت/الثانية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

الشكل رقم (13): تطور شبكة الهاتف النقال وصولا إلى الجيل الثالث



La source : <http://www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis>, visité le 20/05/2019 à 1<sup>h</sup>10.

لذا طورت تكنولوجيا جديدة وفقا للمقاييس العالمية **UMTS**، والنظام العالمي للاتصالات (النقال) المسمى أيضا الجيل الثالث لتكنولوجيا النقال، هو عبارة عن نظام الهاتف للصوت والمعطيات بقدرة تحمل خدمات ومعطيات ذات التدفق العالي، والتي تطورت مع مرور الزمن: التطور الأول ل: الجيل 3 هو الجيل 3+ يعتمد أساسا على مقاييس **HSPA**، إذ يسمح الجيل 3+ بالانتقال إلى تدفق أعلى من نظيره كما سمح التطور الأخير لشبكات الجيل الثالث، المسمى الجيل 3++، أو **THDM** (أعلى تدفق للشبكة) بمضاعفة سرعة شبكات الجيل 3+، وذلك بتدفق يتراوح من 21 إلى 24 ميغابايت/ ثانية.

كما يسمح الجيل الثالث للزبائن، للمؤسسات والإدارات من:

- تحسين وبصفة معتبرة قوة أداء الشبكة؛
- السماح بالقيام بعمليات مصرفية بسرعة أكبر؛
- تحسين الخدمات ذات القيمة المضافة: مثل الموقع الجغرافي، إدماج خدمات جهاز ما إلى جهاز آخر (**M2M**)، تبادل الاتصالات بين الجامعات والإدارات (**MVPN**)... الخ؛
- خدمات الدفع الإلكتروني، الاتصالات المرئية، مشاهدة البث التلفزيوني الحي، تحميل الموسيقى والألعاب.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

### المطلب الثالث: العروض والخدمات الجديدة للجيل الثالث لموبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس مجموعة من العروض والخدمات، على غرار باقي المؤسسات المنافسة وتتمثل هذه الخدمات حسب العروض (الدفع المسبق، الدفع البعدي) كالآتي:

**1. عروض خدمات 3G++ الجديدة:** نستهل هذه العروض الجديدة بجوازات الإنترنت ذات التدفق العالي:

جدول رقم 5 جوازات الإنترنت ذات التدفق العالي لمؤسسة موبيليس

الجواز	مدة الصلاحية	السعر دج	الحجم
جواز 24 سا	24 سا من وقت التشغيل	100	150 ميغا أكتي
جواز 72 سا	72 سا من وقت التشغيل	250	300 ميغا أكتي
جواز 10 أيام	عشرة أيام	500	1 جيجا أكتي
جواز 30 يوم	30 يوم	900	1 جيجا أكتي
جواز 30 يوم	30 يوم	1600	2 جيجا أكتي
جواز 30 يوم	30 يوم	2300	3 جيجا أكتي
جواز 30 يوم	30 يوم	3500	5 جيجا أكتي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس

**2. العروض الجديدة للجيل الثالث:** في ما يلي الجدول رقم (05) يبين العروض الجديدة حسب نوع الزبون

جدول رقم 6 العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لزيانها

1- عروض الدفع المسبق الجديدة (الجمهور الواسع)	2- عروض الدفع البعدي الجديدة (الجمهور الواسع)
في هذا العرض الجديد يدفع فيه الزبون قيمة الخدمات المقدمة مسبقا بدون دفع اشتراك ، ويتكون من الأنواع الموالية: <b>1) عرض مبيتسم 3G++</b> مزايه خدمة باقة #600* التي تحوي مكالمات بتكلفة مجانية نحو كل الشبكات (موبيليس، جيزي وأوريدو)، وجوازات إنترنت 3G++ بمزايا تسعيرية للإبحار عبر الإنترنت، <b>2) عرض موبى كونترول ++1500:</b> مزايه: 1500 دج رصيد شهري نحو كل الشبكات	في هذا العرض يدفع الزبون قيمة الخدمات (المكالمات) عن طريق الفاتورة بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض ويشمل الأنواع الموالية: عرض الاشتراك الجديد WIN: يحتوي على الأنواع الموالية: <b>عرض « Win » 1300 مزايه كالتالي:</b> مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 21h30 إلى 12h30، 3 ساعات شهريا نحو الشبكات الوطنية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

<p>250 دج رصيد شهري مهدى صالح نحو الخارج 1Go حجم الإنترنت الشهري المهدى 100رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس <b>عرض « Win » 2000 مزاياه كالتالي:</b> مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 21h30 إلى 17h30، 5ساعات شهريا نحو الشبكات الوطنية 250دج رصيد شهري مهدى صالح نحو الخارج 2 Go حجم الإنترنت الشهري المهدى 200رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس <b>عرض « Win » 3500 مزاياه كالتالي:</b> مكالمات ورسائل مجانية نحو موبيليس 24/سا، 8 ساعات شهريا نحو الشبكات الوطنية 500دج رصيد شهري مهدى صالح نحو الخارج 4 Go حجم الإنترنت الشهري المهدى مع مجانية الدخول إلى المواقع التالية للعروض الثلاثة Facebook/twitter/Whatsapp/elheddaf/ ouedkniss / nticweb /ennaharonline</p>	<p>وطنية ودولية (مكالمات ورسائل)، مع تشغيل رقم مفضل، مكافأة 1جيفا أوكتي إنترنت عند التجديد الشهري، <b>(3) عرض نافيقي 3G++:</b> عرض Navigui الجديد يتيح إمكانية شراء (شريحة + مفتاح) المسبق الدفع بسعر 990دج مع واحد من الاشتراكات المتوفرة: 1Go، 3Go، 5Go، 10Go، 15Go أو باقة جهاز استقبال وارسال (Routeur) بسعر 4990 دج مع 6Go انترنت.</p>
--	---

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

جدول رقم 7 العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس للشركات وأصحاب الحرف

3- عروض الشركات وأصحاب الحرف (أصحاب المهن الحرة)	
أ- الشركات	ب- أصحاب الحرف
<p><b>1) عرض مهني:</b> وهو اشتراك بصيغة ++800 دج و ++1500 دج للشهر، مع المزايا الموالية: <b>M'Henni ++ 800</b> مكالمات غير محدودة 24 سا / 24 نحو رقم 1 لموبيليس 10ساعات من المكالمات نحو موبيليس</p>	<p>عرض الاشتراك الجديد <b>WIN Pro</b> : يحتوي على: <b>عرض « Win Pro » 1100 مزايا كالتالي:</b> مكالمات مجانية نحو الموظفين من الساعة 06سا إلى 18سا، مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 07سا إلى 17سا، 3 ساعات شهريا نحو جميع الشبكات الوطنية 15 دقيقة من المكالمات الدولية 1,5Go حجم الإنترنت الشهري المهدى</p>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

<p>1 جيقا أوكتي من الإنترنت بتدفق عال و اتصال غير محدود على مواقع Ouedkniss و Linkedin و 50 رسالة قصيرة نحو موبيليس و 1,02 دج للدقيقة نحو مهني و 6,10 دج للدقيقة نحو موبيليس و 6,10 دج للدقيقة نحو الشبكات الأخرى و 5,09 دج للرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية و 14,24 دج للرسائل القصيرة نحو الخارج</p> <p><b>M'Henni ++ 1500</b></p> <p>مكالمات غير محدودة 24 سا / 24 نحو رقم 3 لموبيليس و 30 ساعات من المكالمات نحو موبيليس و 2 جيقا أوكتي من الإنترنت بتدفق عال و اتصال غير محدود على مواقع Ouedkniss و Linkedin و 150 رسالة قصيرة نحو موبيليس و 1,02 دج للدقيقة نحو مهني و 5,09 دج للدقيقة نحو موبيليس و 5,09 دج للدقيقة نحو الشبكات الأخرى و 5 دج للرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية و 14,24 دج للرسائل القصيرة نحو الخارج.</p>	<p>100 رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس عرض « Win Pro » 2200 مزايا كالتالي: مكالمات مجانية نحو الموظفين من الساعة 06 سا إلى 18 سا، مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 07 سا إلى 20 سا، 6 ساعات شهريا نحو جميع باقي الشبكات الوطنية 30 دقيقة من المكالمات الدولية Go 3 حجم الإنترنت الشهري المهدى 200 رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس عرض « Win Pro » 3300 مزايا كالتالي: مكالمات مجانية نحو الموظفين على مدار 24 سا، مكالمات مجانية نحو موبيليس على مدار 24 سا، 10 ساعات شهريا نحو باقي الشبكات الوطنية 45 دقيقة من المكالمات الدولية Go 5 حجم الإنترنت الشهري المهدى 300 رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس و 75 نحو باقي الشبكات عرض « Win Pro » 4400 مزايا كالتالي: مكالمات مجانية نحو الموظفين على مدار 24 سا، مكالمات مجانية نحو موبيليس على مدار 24 سا، 15 ساعات شهريا نحو باقي الشبكات الوطنية 60 دقيقة من المكالمات الدولية Go 5 حجم الإنترنت الشهري المهدى رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 100 نحو الشبكات الأخرى</p>
---	---

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

### 3- الخدمات الجديدة المرافقة للعروض الجديدة

خدمة **E-Paiement**: توفر هذه الخدمة الجديدة للزبائن تسديد الفواتير وتعبئة حسابات هواتفهم بواسطة خدمة التسديد الإلكتروني باستخدام الهواتف النقالة.

- خدمة من عندي (**Men3andi**): تسمح هذه الخدمة الجديدة للزبائن بإجراء مكالمات حتى دون رصيد عبر تشكيل الصيغة \* 6 # 618\*.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

- خدمة (UMTS): تتيح هذه التكنولوجيا الرّاقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج التلفزيون انطلاقاً من الهاتف النّقال.
- خدمة مكالمات الفيديو: ( Visiophonie ) : تمكن هذه الخدمة الجديدة الزبون من رؤية مراسله أثناء التحدث إليه، و ذلك عبر شاشة الهاتف النقال بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث.(UMTS).
- خدمة Streaming : تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت والصّورة بشكل دائم على الهاتف النقال وذلك عبر شبكة UMTS دون أن يتطلّب ذلك وقتاً طويلاً أو أيّ تسجيلة.
- خدمة الصوت عالي الوضوح HD: توفّر هذه الخدمة الجديدة تحسين القدرات السمعية (ميزة الصوت العالي الوضوح HD) بفضل تكنولوجيا النطاق العريض، وبدون تكاليف إضافية.
- خدمة Emplois SMS: تسمح هذه الخدمة الجديدة للمشاركين الحصول على معلومات يومية للبحث عن فرص العمل في الجزائر هذا عبر رسائل قصيرة الاشتراك في الخدمة يتم عبر الصيغة #611\*.
- خدمة الرقابة العائلية: تسمح هذه الخدمة الجديدة للأهل بمراقبة أطفالهم وحمايتهم من التصفح بأمان على المحتويات غير اللائقة بالأطفال، يتم تشغيل الخدمة بتشكيل الصيغة: \*600#.
- خدمة الفايسبوك عبر SMS : توفّر خدمة الفايسبوك الجديدة عبر SMS (بإرسال الأوامر إلى الرقم 604)، لزيارتها البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بالشبكة الاجتماعية المفضلة دون انترنت.



### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سوف نتناول من خلال هذا الجزء وصف منهجية الدراسة، وهذا من خلال التطرق الي مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة التي تم التعامل معها، كما سوف نقدم نموذج ومتغيرات الدراسة وكذا اختبار الطبيعية.

#### المطلب الأول : وصف المجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة فرع شركة موبيليس الوكالة التجارية الناشطة في ولاية تبسة الكائن مقرها في طريق الولاية، وتم اختيار هذه الوكالة بسبب طبيعة الموضوع الذي يعتبر واحد من أهم المواضيع الحديثة والمطروحة في ميدان التسويق بالعلاقات وبالتالي دراسته تتطلب نوعية نشاط تكون فيه المؤسسة مرتبطة ارتباط كلي بالزبون وتتعامل بطريقة مباشرة مع الزبائن مما يعني أن مستقبلها التجاري مرتبط بمدى تطبيقها لإدارة العلاقة مع الزبائن. ويبلغ عدد عمال فرع شركة موبيليس بولاية تبسة 53 عامل\* موزعين على مختلف المصالح.

تم الاعتماد على عينة الحصر الشامل وبالتالي تم توزيع الاستمارات على كل العمال كما تم استرجاعها بالكامل دون استبعاد اي واحدة وذلك لصلاحيتها للتحليل.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة ونموذج الدراسة

يضم هذا الجزء كل من أدوات الدراسة والنموذج المعتمد في الدراسة  
أولاً: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات اللازمة للدراسة فقد تم الاعتماد على كل من المقابلة واعداد استمارة استبيان،

1. **المقابلة:** هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك، وتستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث التربوية إلا أنها تختلف في أهميتها حسب المنهج المتبع في الدراسة.

2. **استبيان:** حيث تم تصميم استبيان موجه للموظفين لاستجوابهم مباشرة والهدف من هذا الاستبيان هو التعرف على مدى استخدام لموبيليس لمدخل ادارة العلاقة مع الزبائن وما هو مستوى تأثيرها على أدائها التسويقي، وأيضا قياس مدى مستوى وعي موظفي موبيليس لأهمية ادارة العلاقة مع الزبائن وضرورتها للقيام بالارتقاء بالمكانة التنافسية داخل سوق الخدمات الممارسة؛

وقد قسم الاستبيان الي ثلاثة محاور:

**المحور الاول:** ويضم معلومات عن الموظفين في المؤسسة تدور حول طبيعة جنسه، وسنه، ومستواه التعليمي، وطبيعة الوظيفة المشغولة، واقدميته في الوظيفة المشغولة.

\*بناء على معلومات ممنوحة من مؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

المحور الثاني (تسميته في الاستبيان A): شمل هذا المحور على فقرات تعالج واقع تطبيق ادارة العلاقة مع الزبائن ، وتضمن 14 سؤال.

المحور الثالث (تسميته في الاستبيان B): يتكون هذا المحور من 21 سؤال تم تطويرها لمعرفة ادارة العلاقة مع الزبائن واثرها في تحسين الأداء التسويقي من خلال مداخلة الأساسية، وتضمن هذا المحور ثلاثة أقسام:

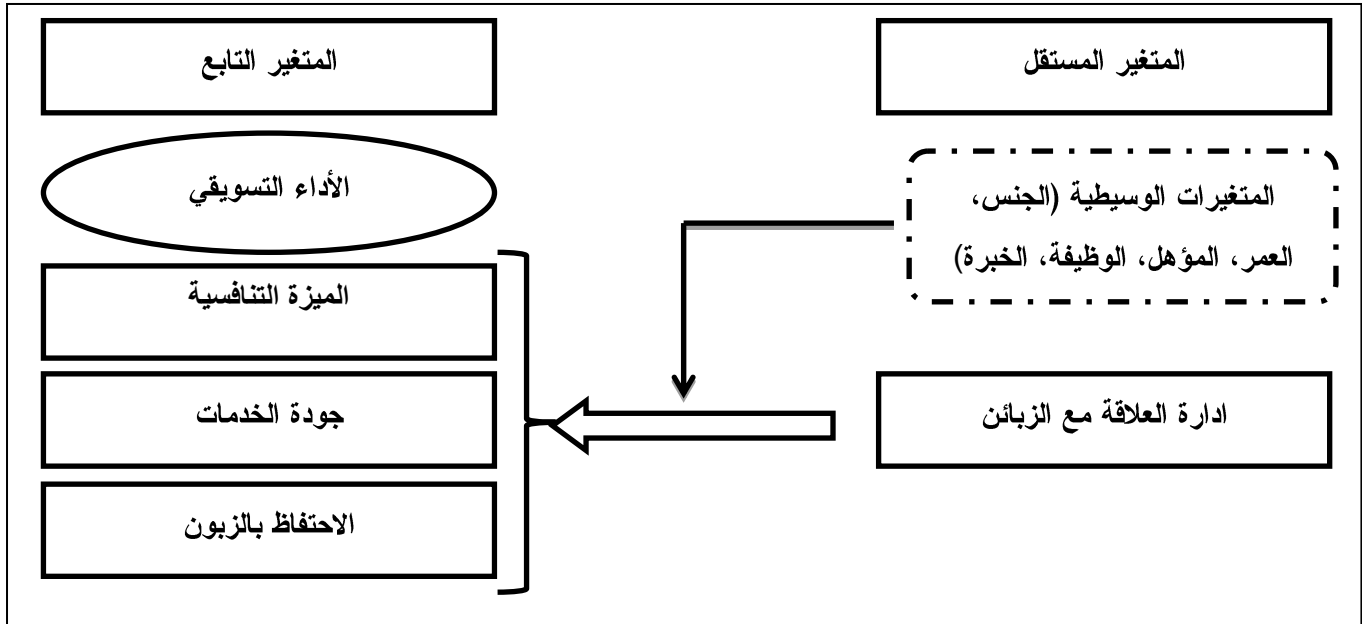
- فالقسم الاول B1 يدور حول تأثيره ادارة العلاقة على الميزة التنافسية ويضم العبارات من 01 الي 06،

- والقسم الثاني B2 يدور حول تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة 07 ال 14.

- أما القسم الثالث B3 يعالج مساهمة ادارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بزبائنها الحاليين 15 الي 21.

ثانيا: نموذج الدراسة: يوضح الشكل ادناه النموذج الذي اعتمده الباحث في الدراسة

شكل رقم 12 نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

احتوت الدراسة على المتغير التابع والمتغير المستقل كما كان موضحاً في نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: يتمثل هذا المتغير في ادارة العلاقة مع الزبائن وواقع تطبيقها في موبيليس فرع تبسة.

- المتغير التابع: تمثل هذا المتغير في الأداء التسويقي، حيث تم الاعتماد على عدة مداخل لقياس مستوى هذا الاداء (الميزة التنافسية، جودة الخدمات، مستوى الاحتفاظ بالزبون).  
وقد كانت الأسئلة المصممة لقياس هذه الأبعاد من النوع المغلق، لقياس اتجاهات المستجوبين وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول رقم 8 قياس الاتجاهات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي للمتغير المستقل

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الاختيار	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبين

وقد اعتمد الطالبين على جدول الاوزان الموالي كمعيار ليتم على أساسه تحليل المتوسطات الحسابية وتحليل كل اختيار من اختيارات سلم ليكارت الخماسي وهذا لكل من المحور الثاني والمحور الثالث:

جدول رقم 9 مقياس تحليل المتوسطات الحسابية

التصنيف	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوزن	1,79-1,00	-1,8	-2,6	-3,4	5,00-4,2
		2,59	3,39	4,19	

المصدر: إعداد الطالبين

وتم تحديد هذا الجدول من خلال العلاقة  $0.8 = 5/1 - 5$  وبالتالي طول الفئة، ونبدأ بإضافة طول الفئة

الي الواحد الصحيح حتى نصل الي 5.

ثالثاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة تحليل البيانات التي تم جمعها، فقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية

المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الاصدار 19) وفيما يلي مجموعة

من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

- للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية.
  - المتوسط الحسابي (Meany): ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي وهذا ما سيبين لنا أهمية العبارات ومدى تقارب آراء العينة حول كل عبارة وكل محور
  - تم استخدام الانحراف المعياري (Standard déviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة و لكل محور من المحاور الرئيسية، حيث أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمة من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها وكلما ارتفع التباين دل ذلك على تشتت آراء العينة المستجوبة حول سؤال أو اسئلة سواء داخل محور أو عدة محاور.
  - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
  - اختبار (t) لمتوسط عينة مستقلة T لمعرفة الفرق بين متوسطات الفقرات
  - اختبار (t) لمتوسط عينة واحد One samle T لمعرفة الفرق بين متوسطات الفقرات؛
  - تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛
- وسيتم اختبار جميع الفرضيات عند مستوى دلالة 5%.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا العنصر سوف يتم اختبار مدى صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان

#### أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان لما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبيان بعرضها على عدة محكمون من أساتذة متخصصين في المجال، وهذا من أجل معرفة مدى دقة صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وقد تم النظر في بعض عبارات الاستبيان على ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين والأستاذ المشرف على الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

### ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنها تغطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيها لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

والجدول أدناه يوضح مستوى ألفا كرونباخ لكل محور وقسم من الاستبانة وفق مخرجات SPSS 19:  
جدول رقم 10 : معامل الثبات الكلي للاستبيان

معامل الثبات الكلي	
عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
35	0.842

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تساوي 0.842 وهي قيمة أكبر من 0.6 وهذا يدل على موثوقية اداة الدراسة وامكانية الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي.

والجدول التالي يوضح قيمة الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم 11 معامل الثبات لكل محور

المحور	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
واقع ادارة العلاقة مع الزبائن	14	0,765
إدارة العلاقة مع الزبائن واثرها على الأداء التسويقي	21	0,819

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

يبين لنا الجدول اعلاه ان قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من محوري الدراسة وهي قيمة أكبر من 0.6 وهذا يدل على موثوقية اداة الدراسة وامكانية الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

### المبحث الثاني: تحليل وعرض النتائج

في هذا المبحث سوف يتم توضيح النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS الاصدار 19 في عملية التحليل الاحصائي، واستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة، واجراء المعالجة الاحصائية (جداول واشكال) من أجل التعرف على البيانات الشخصية الخاصة بمؤسسات عينة الدراسة وبيانات مجيبي الاستبيان، وكذا تحليل الاتجاهات العامة لإجابات افراد العينة على عبارات الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج الخصائص الديمغرافية للدراسة

سننظر في هذا المطلب الى دراسة الخصائص الديمغرافية للعينة سواء تمثيلا بيانيا أو من خلال الجداول الاحصائية التي تبين العدد حسب كل خاصية ديمغرافية.

#### 1. الجنس: يوضح الجدول رقم نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة المتعلقة بجنس الموظف.

جدول رقم 12 معامل الثبات الكلي للاستبيان

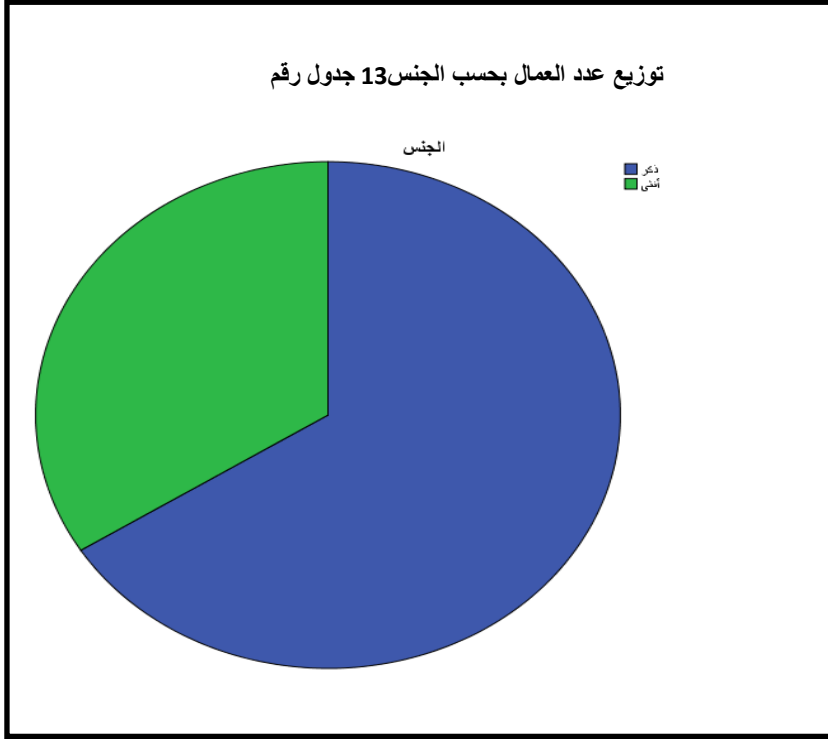
العمال	التكرارات	النسبة %
ذكر	35	66
أنثى	18	34
المجموع	53	100

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

يوضح الجدول اعلاه ان النسبة الغالبة من افراد العينة من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم 35 فرد وبنسبة مئوية 66%، في حين بلغ عدد افراد العينة من الاناث 18 فرد وبنسبة 34% والشكل ادناه يوضح ذلك، وهذا راجع الي أننا لم نعتمد في الدراسة الا على الموظفين التجاريين وانما حتى على التقنيين باعتبارهم وأثناء خرجاتهم للتركيب والصيانة فهم يحتكون مباشرة مع الزبائن وبالتالي ضرورة أخذهم بعين الاعتبار.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

شكل رقم 13 : توزيع عدد العمال بحسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

2. العمر: يوضح الجدول رقم (12) نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بالعمر:

جدول رقم 14 توزيع العمال بحسب العمر

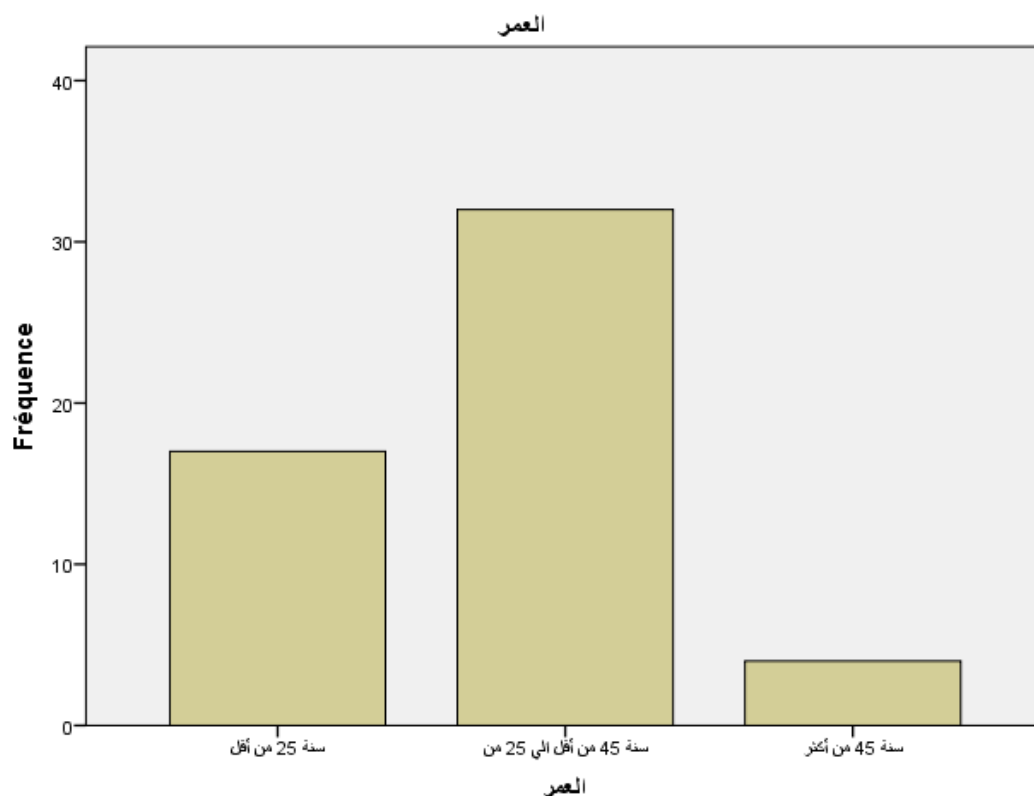
النسبة	التكرارات	العمر
32,1	17	أقل من 25 سنة
60,4	32	من 25 إلى 45 سنة
7,5	4	أكثر من 45 سنة
100	53	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

ان النتائج المسجلة على مستوى العمر تترجم وبدقة مدى اعتماد المؤسسة على الطاقات الشابة حيث نجد أن أكثر من 90% من عدد العمال الاجمالي في موبيليس فرع تبسة لا يتجاوز عمرهم 45 سنة، بينما فقط 7,5% من العمال يتجاوز عمرهم 45 سنة، والشكل أدناه يوضح ذلك أيضا.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

شكل رقم 14 توزيع العمال بحسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

3. المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم (13) نتائج التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي

جدول رقم 15 توزيع العمال بحسب المستوى التعليمي

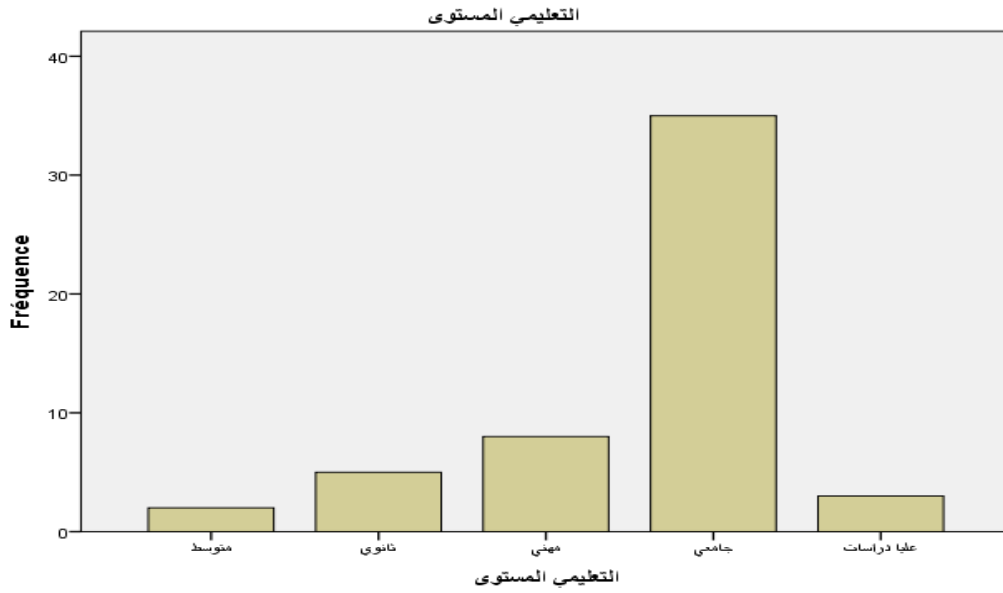
النسبة	التكرارات	المستوى
3,8	2	المتوسطة
9,4	5	ثانوي
15,1	8	مهني
66,0	35	جامعي
5,7	3	دراسات عليا
100	53	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

شكل رقم 15 : توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن مؤسسة موبيليس فرع تبسة يمتلك أفرادها مستويات عالية حيث أن أكثر من 70% يمتلكون شهادات جامعية في مجالات مختلفة، كما أن 15,1% يمتلكون شهادات مهنية، والباقي يتراوح مستوياتهم بين ثانوي واكمالي هي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الكلية.

4. طبيعة الوظيفة: يوضح الجدول رقم نتائج التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة المتعلقة بطبيعة الوظيفة

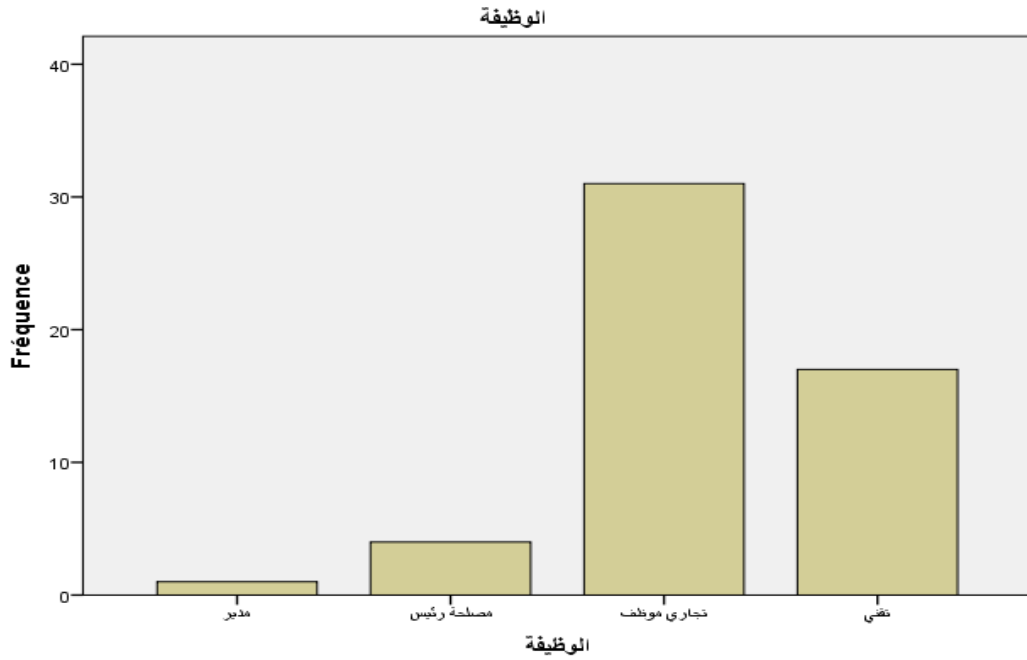
جدول رقم 16 توزيع العمال بحسب الوظيفة

النسبة	التكرارات	المستوى
1,9	1	مدير
7,5	4	رئيس مصلحة
58,5	31	موظف تجاري
32,1	17	تقني
100	53	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

شكل رقم 16 توزيع العمال حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد العمال موزع بنسبة كبيرة بين الموظفين التجاريين والتقنيين حيث أن الأول يستحوذ على 58,5% وهذا لأن طبيعة نشاط المؤسسة تتطلب التعامل المباشر مع الزبائن وهذا كضرورة للتعريف بالخدمات وتوجيه واقناع الزبون بالخدمات، وهذا سبب اختيارنا لهذه المؤسسة، بينما الثانية وهي وظيفة التقنيين فهم يستحوذون على نسبة 32,1% بسبب طبيعة أعمال الصيانة والتركيب والتي تشمل كل دوائر وبلديات تبسة، وهناك مدير واحد لأن حجم المؤسسة لا يتطلب أكثر فهي تبقي تابعة الي عنابة، وهناك أربعة رؤساء مصالح يتداولون على رقابة العمل وتسطير الخطوط العريضة.

5. الخبرة المهنية : يوضح الجدول رقم(15) نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بالخبرة المهنية للعمال.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

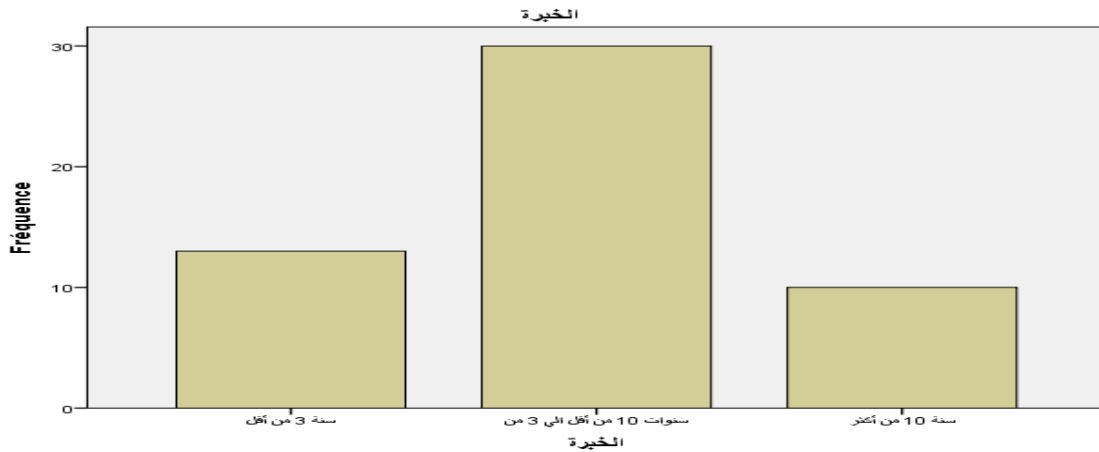
جدول رقم 17 توزيع العمال بحسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	الخبرة المهنية
24,5	13	أقل من 3 سنوات
56,6	30	من 3 إلى 10 سنة
18,9	10	أكثر من 10 سنة
100	53	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

ان النتائج المسجلة على مستوى خبرة العمال في النشاط تترجم مدى خبرة عمال المؤسسة في السوق، فنجد من خلال الجدول اعلاه والشكل ادناه ان اغلب العمال يتميزون بخبرة (من 3 الي 10 سنة) وبنسبة 56,6% من اجمالي العمال، بينما سجل عدد العمال الذين تقل خبرتهم عن 3 سنوات المرتبة الثانية ب ب 24,3% وهذا دليل على ان المؤسسة تعمل وبصفة مستمرة على المساهمة في توفير مناصب العمل وامتصاص البطالة ولو بنسبة قليلة، اما العمال الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات فسجلت نسبتهم 18,9% ما يؤكد أنه لا يمكن الاستغناء عن الخبرة في العمل مع العلم ان المؤسسة بدأت نشاطها في ولاية عنابة (الوكالة الجهوية) في 2006 فهي حديثة نسبيا.

شكل رقم 17: توزيع العمال بحسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss الاصدار 19

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

### المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج اجابات أفراد الدراسة

يتناول هذا الجزء وصفا لمتغيرات الدراسة وعباراتهم، حيث جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات بغرض الحكم على درجة الموافقة وتحديد الأهمية النسبية للعبارات ومن ثم الأهمية النسبية للمتغيرات.

أولاً: تحليل اسئلة الدراسة الخاصة بمحور واقع ادارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة الدراسة الجدول ادناه يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات آراء أفراد الدراسة بالنسبة لمحور واقع ادارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة:

جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد الدراسة لمحور واقع ادارة العلاقة مع الزبائن داخل موبيليس فرع تبسة

محور الاول	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
س1	تهتم مؤسستكم بتلبية حاجات ورغبات زبائننا	4,532	0,532	7	مرتفع جدا
س2	تمكن موبيليس زبائننا من التواصل معها بشكل دائم	4,988	0,490	1	مرتفع جدا
س3	نقوم موبيليس بالاتصال المنتظم مع زبائننا	3,583	0,765	13	مرتفع
س4	تعمل موبيليس على تحديث المعلومات الخاصة بزبائننا بشكل مستمر	4,105	0,468	8	مرتفع
س5	تستخدم موبيليس مختلف الطرق للتعرف على القنوات التي تسمح لها بالولوج الي زبائننا	3,951	0,562	11	مرتفع
س6	تشجع موبيليس التعامل معها من خلال جوائز وهدايا مختلفة	3,500	0,619	14	مرتفع
س7	تعتبر شبكة خدمات موبيليس معدة بناء على طلبات واقتراحات زبائننا	4,000	0,300	10	مرتفع
س8	تحافظ موبيليس على سرية المعلومات الخاصة بزبائننا	3,633	0,938	12	مرتفع

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

مرتفع جدا	5	1,064	4,642	تمتلك موبيليس قاعدة بيانات خاصة بكل متعامل	س9
مرتفع جدا	4	0,652	4,719	تحرص موبيليس على بناء علاقات دائمة مع زبائنها	س10
مرتفع	9	0,927	4,050	تحرص الشركة على مشاركة الزبون في تصميم خدماتها الجديدة	س11
مرتفع جدا	3	0,743	4,811	تراعي الشركة اشباع حاجات ورغبات الزبائن	س12
مرتفع جدا	2	0,852	4,817	توفر الشركة لزبائنها خدمة تقديم الشكاوي والاقتراحات	س13
مرتفع جدا	6	0,566	4,541	تحرص الشركة دائما الي توسيع قاعدتها من الزبائن	س14
مرتفع جدا		0,629	4,276	محور واقع ادرة العلاقة مع الزبائن	A

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS19

نلمس من خلال الجدول اعلاه أن المحور الأول واقع ادارة العلاقة مع الزبائن قد سجل متوسط حسابي 4,276 وهو متوسط حسابي مرتفع جدا مقارنة بجدول الأوزان، كما أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 4,988 و 3,500 وهي متباينة بين المستوى المرتفع والمستوى مرتفع جدا، فالعبارة "تمكن موبيليس زبائنها من التواصل معها بشكل دائم" سجلت أكبر متوسط حسابي أما العبارة "تعمل موبيليس على تحديث المعلومات الخاصة بزبائنها بشكل مستمر" سجلت أكبر متوسط في المستوى المرتفع بمتوسط 4,105 وانحراف 0,468 وهذا دال على وجود تباين متوسط في اجابات الافراد على هذه العبارة،، في حين أن العبارة "تشجع موبيليس التعامل معها من خلال جوائز وهدايا مختلفة" قد سجلت أقل قيمة متوسط حسابي 3,500 وانحراف معياري 0,619 وبالنسبة للعبارة "تعتبر شبكة خدمات موبيليس معدة بناءا على طلبات واقتراحات زبائنها" قد سجل مستوى تشتت ضعيف جدا انحراف معياري 0,300.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

ثانيا: تحليل اسئلة الدراسة الخاصة بمحور ادارة العلاقة مع الزبائن واثرها على الاداء التسويقي  
الجدول ادناه يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات آراء أفراد الدراسة  
بالنسبة لمحور ادارة العلاقة مع الزبائن واثرها على الاداء التسويقي:

جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد الدراسة لمحور ادارة العلاقة مع الزبائن واثرها على الاداء التسويقي

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	محور
مرتفع جدا	2	0,591	4,555	بعد تحقيق الميزة التنافسية	B1
مرتفع جدا	1	0,596	4,574	بعد جودة الخدمة	B2
مرتفع جدا	3	0,751	4,417	بعد الاحتفاظ بالزبون	B3
مرتفع جدا		0,611	4,515	محور ادارة العلاقة مع الزبائن واثرها على الاداء التسويقي	B

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

يبين لنا الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لأبعاد اتجاهات الأفراد في عينة الدراسة حول محور ادارة العلاقة مع الزبائن واثرها على الاداء التسويقي الذي بلغ 4,515 وهو واقع في المستوى المرتفع جدا لأنه محصورة بين (4,2-5,00 حسب مقياس التحليل)، كما يوضح لنا الانحراف المعياري مستوى عالي من تجانس اجابات افراد العينة حيث بلغ 0,611، كما سجلت كل أبعاده نفس المستوى، وقد احتل المرتبة الأولى بعد جودة الخدمة بمتوسط الحسابي 4,574. يليه بعد تحقيق الميزة التنافسية بمستوى مرتفع جدا حيث بلغ متوسطا حسابيا 4,555 وبمستوى تشتت متوسط 0,591 وفي المرتبة الاخيرة سجل بعد الاحتفاظ بالزبائن متوسط حسابي 4,471 وبأكبر انحراف معياري 0,751.

• وفي ما يلي وصف لعبارات كل بعد من الابعاد التي يتكون منها بعد العلاقة:

**1.1 بعد الميزة التنافسية:** الجدول ادناه يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاتجاهات آراء الافراد:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

جدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد العينة لعبارات بعد الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1ع تمتلك المؤسسة مكانة سوقية في بيئتها التنافسية	4,258	0,245	6	مرتفع جدا
2ع تحوز المؤسسة على صورة ذهنية جيدة في محيط عملها	4,483	0,811	4	مرتفع جدا
3ع تركز المؤسسة على تطبيق استراتيجيات التنويع سعر-خدمة	4,263	0,616	5	مرتفع جدا
4ع العلاقات الطويلة مع الزبائن توفر لها ميزة تنافسية	4,741	0,523	3	مرتفع جدا
5ع تعمل موبيليس على زيادة أرباحها السنوية مقارنة بالشركات الأخرى	4,814	0,609	1	مرتفع جدا
6ع تسعى المؤسسة الى زيادة حصتها السوقية بصفة مستمرة	4,771	0,700	2	مرتفع جدا
B1 بعد الميزة التنافسية	4,555	0,591		مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

يبين الجدول اعلاه ان المتوسط الكلي لميزة التنافسية بلغ 4.555 وهو ما يقابل درجة مرتفع جدا في جدول الأوزان، كما ان كل فقراته توافق نفس المستوى ولكن بقيم مختلفة فالمرتبة الأولى سجلتها عبارة "تعمل موبيليس على زيادة أرباحها السنوية مقارنة بالشركات الأخرى" بأعلى متوسط حسابي وانحراف معياري متوسط، بينما سجل أقل متوسط حسابي في العبارة "تمتلك المؤسسة مكانة سوقية في بيئتها التنافسية" ولكن بأقل انحراف معياري 0,245 وهذا يدل على انخفاض كبير في مستوى تشتت اجابات الافراد على هذه العبارة.

2.1. بعد جودة الخدمة: الجدول ادناه يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات آراء الدراسة:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

جدول رقم 21 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد الدراسة لعبارات بعد جودة الخدمة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	العبارات	
4,183	0,784	7	مرتفع	تحقيق الجودة من خلال الاستماع للزبون	7ع
4,652	0,596	4	مرتفع جدا	تتميز موبيليس بجودة خدمات واسعار افضل من كل منافسيها	8ع
4,139	0,601	8	مرتفع	تتعامل موبيليس مع زبائنها بكل شفافية	9ع
4,563	0,792	5	مرتفع جدا	تحافظ المؤسسة على جودة خدماتها مع تقليل التكاليف	10ع
4,455	0,563	6	مرتفع جدا	توجد علاقة طويلة الاجل بين موبيليس وزبائنها وهذا راجع الي جودة خدماتها	11ع
4,783	0,677	3	مرتفع جدا	تعمل المؤسسة دائما البحث عن خدمات جديدة لزبائنها	12ع
4,984	1,002	1	مرتفع جدا	يتعامل رجال البيع في موبيليس مع الزبائن بطريقة تريحهم	13ع
4,838	0,652	2	مرتفع جدا	تهتم موبيليس بالزبون بكل شرائح الزبائن بمختلف انواعهم	14ع
4,574	0,596		مرتفع جدا	بعد جودة الخدمة	B2

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

يوضح لنا الجدول اعلاه ان بعد جودة الخدمة قد سجل متوسط حسابي بلغ 4.574 وهو ما يقابل درجة مرتفع جدا في جدول الأوزان، بينما سجلت فقراته مستويات متباينة بين مرتفع جدا ومرتفع، فالعبارة "يتعامل رجال البيع في موبيليس مع الزبائن بطريقة تريحهم" سجلت أكبر متوسط حسابي 4,984 وبانحراف معياري عالي جدا 1.002 وهو ما يؤكد التباين الكبير في اجابات الأفراد،، بينما سجل أقل متوسط حسابي في العبارة " تتعامل موبيليس مع زبائنها بكل شفافية " وبانحراف معياري 0,601.

**2.1. بعد الاحتفاظ بالزبائن:** الجدول ادناه يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات آراء الدراسة:



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

جدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد الدراسة لعبارات بعد الاحتفاظ بالزبائن.

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
مرتفع	5	0,762	4,162	كلما زاد حجم التعامل مع موبيليس كلما زادت درجة الثقة والاحترام	15ع
مرتفع جدا	2	0,520	4,762	الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل وأقل تكلفة من الحصول على زبائن جدد	16ع
مرتفع جدا	3	0,640	4,549	تعمل على البحث عن المستقبلين بصفة مستمرة	17ع
مرتفع	6	1.010	4,127	تهتم موبيليس بطلبات كل زبون على حدى	18ع
مرتفع جدا	1	1.065	4,782	يسعى موظفو وعمال موبيليس الي كسب رضا الزبائن	19ع
مرتفع	7	0,372	4,019	تجتمع موبيليس مع زبائنها بشكل مستمر من أجل الاستماع لتطلعاته	20ع
مرتفع جدا	4	0,762	4,522	تمتلك موبيليس تشكيلة من الموظفين يتمتعون بمهارات عالية تساعدها على الاحتفاظ بزبائنها	21ع
مرتفع جدا		0,751	4,417	بعد جودة الخدمة	B3

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

سجل هذا البعد أقل متوسط حسابي ضمن ابعاد المحور الثاني وهذا بمتوسط حسابي 4,417 ولكن دائما متوقع ضمن المستوى المرتفع جدا، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين 4,782 و4,019 وهي متباينة بين المستوى المرتفع والمستوى مرتفع جدا، فالعبارة " يسعى موظفو وعمال موبيليس الي كسب رضا الزبائن " سجلت أكبر متوسط حسابي أما العبارة " تجتمع موبيليس مع زبائنها بشكل مستمر من أجل الاستماع لتطلعاته" قد سجلت أقل قيمة متوسط حسابي وأقل انحراف معياري 0,372 وهو يدل على انخفاض في مستويات تشتت الافراد في هذه العبارة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

هناك مجموعة من الاختبارات الضرورية لاختبار الفرضيات الموضوعية قيد الدراسة

أولا: اختبار الطبيعية

قصد معرفة مدى إتباع توزيع بيانات البحث الميداني للتوزيع الطبيعي نستعمل اختبار يوفره برنامج (SPSS)، وهو اختبار كولموغوروف سميرنوف

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبليس وكالة تبسة

وتوضع الفرضيتين التاليتين

- **فرضية العدم ( $H_0$ ):** بيانات المحورين (A و B) تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0,05.
- **فرضية البديل ( $H_1$ ):** بيانات المحاور (A و B) لا تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0,05.

بالرجوع إلى برنامج (SPSS الاصدار 19) كانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم 23: اختبار الطبيعية

الرمز	المحور	عدد المشاهدات	احصائي الاختبار	Sig
A	واقع ادارة العلاقة مع الزبائن	53	0.119	0.265
B	اثر ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي	53	0.228	0,387

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور الأول (A) في اختبار كولموغوروف-سميرنوف بقيمة 0,546 وهي قيمة أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى بيانات المحور الثاني (A) تتبع التوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور (B) في اختبار كولموغوروف-سميرنوف بقيمة 0,228 وهي أيضا أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى بيانات المحور (B) تتبع التوزيع الطبيعي.

**ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

- **فرضية العدم  $H_0$ :** لا تهتم مؤسسة موبليس بإدارة العلاقة مع الزبائن عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديل  $H_1$ :** تهتم مؤسسة موبليس بإدارة العلاقة مع الزبائن عند مستوى دلالة 0,05.

وتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على (one sample T-Test) حسب الجدول التالي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

جدول رقم 24: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المحور	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	Sig
واقع ادارة العلاقة مع الزبائن	3	4,276	0,629	26,332	52	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

يوضح الجدول أعلاه نتيجة اختبار واقع ادارة العلاقة مع الزبائن والملاحظ هنا أن التحليل الاحصائي أظهرت بأن مؤسسة موبيليس تهتم بادارة العلاقة مع الزبائن، إذ بلغت قيمة Sig المحسوبة 0.000 وهي قيمة أقل من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية H1 وبالتالي فموبيليس تهتم بإدارة العلاقة مع الزبائن.

### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

وتدور حول:

- فرضية العدم H0: لا يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.
- الفرضية البديل H1: يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.

ويستم اختبار هذه الفرضية بناء على اختبار ثلاثة فرضيات فرعية.

#### 1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

- فرضية العدم H0: لا يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05.
- الفرضية البديل H1: يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

جدول رقم 25: اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

المحور	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	Sig
تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور الميزة التنافسية	3	4,555	0,591	10,974	52	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

يوضح الجدول أعلاه التحليل الاحصائي أظهرت بأن ادارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس تؤثر على ادائها التسويقي من منظور الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة Sig المحسوبة 0.000 وهي قيمة أقل من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية H1

### 2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الثانية

- **فرضية العدم H0:** لا يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور جودة الخدمة عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديل H1:** يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور جودة الخدمة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم 26: اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

المحور	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	Sig
تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور جودة الخدمة	3	4,574	0,596	7,136	52	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

يبين لنا الجدول أعلاه أن ادارة العلاقة مع الزبائن تؤثر على الاداء التسويقي في مؤسسة موبيليس وهذا من منظور جودة الخدمة حيث بلغت قيمة Sig المحسوبة 0.000 وهي قيمة أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية H0

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

### 3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الفرعية الثانية

- **فرضية العدم H0:** لا يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور الاحتفاظ بالزبون عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديل H1:** يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور الاحتفاظ بالزبون عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (25): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

المحور	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	Sig
تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي من منظور الاحتفاظ بالزبون	3	4,417	0,751	16,048	52	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن ادارة العلاقة مع الزبائن تؤثر على الاداء التسويقي في مؤسسة موبيليس وهذا من منظور الاحتفاظ بالزبون حيث بلغت قيمة Sig المحسوبة 0.000 وهي قيمة أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية H0.

#### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- **فرضية العدم H0:** لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.
  - **الفرضية البديل H1:** يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.
- تم الاستعانة هنا باختبار T للعينات المستقلة ( **independent T-Test** ) لاختبار تأثير المتغيرات الوصفية التي تحتمل حدثين (جنس مالى الاستبيان) على محوري الدراسة، وسوف يتم الاعتماد على اختبار التباين الأحادي ( **one way analysis of variance ANOVA** ) لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الوصفية التي تحتمل أكثر من حدثين.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سوف يتم اختبار خمسة فرضيات فرعية:

#### 1. الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الفرعية الثالثة:

- **فرضية العدم H0:** لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديل H1:** يوجد تأثير لمتغير الجنس على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

جدول رقم (26): اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة

القرار	P.value Sig	درجات الحرية	أثر متغير الجنس على محوري الدراسة
لا يوجد تأثير	0,432	51	واقع ادارة العلاقة مع الزبائن
لا توجد تأثير	0,290	51	تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

تشير النتائج المعروضة في الجدول السابق إلى تأثير متغير الجنس على محوري الدراسة، حيث سجلت كل قيم **Sig** مستوى أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، وهذا ما يدل على رفض الفرضية H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 الخاصة بالمحورين وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على محوري الدراسة.

### 2. الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الثالثة:

- **فرضية العدم H0:** لا يوجد تأثير لمتغير العمر على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديل H1:** يوجد تأثير لمتغير العمر على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم 27 : اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا يوجد تأثير	0,080	8.695	8.404	2	16,080	بين المجموعات	واقع ادارة العلاقة مع الزبائن
			0.967	50	48,327	داخل المجموعات	
				52	65,135	الكلية	
لا يوجد تأثير	0,056	11,17 1	7.340	2	14.681	بين المجموعات	تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي
			0.657	50	32.892	داخل المجموعات	
				52	47.563	الكلية	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين لتصورات أفراد مجتمع الدراسة نحو محوري الدراسة تبعا لمتغير العمر حيث ان قيمة Sig لكل من المحورين أكبر من قيمة 0,05،

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي مفادها أنه لا يوجد تأثير لمتغير العمر على محوري الدراسة.

### 3. الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الفرعية الثالثة:

- **فرضية العدم  $H_0$ :** لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديل  $H_1$ :** يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم 28: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا يوجد تأثير	0.059	23.3 39	10.754 0.461	4 48 52	43.017 22.118 65.135	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	واقع ادارة العلاقة مع الزبائن
لا يوجد تأثير	0.056	30.9 78	9.975 0.322	4 48 52	29.902 15.461 47.563	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

توضح النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين لتصورات أفراد مجتمع الدراسة نحو محوري الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي ان قيمة Sig لكل من المحورين أكبر من قيمة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي مفادها أنه لا يوجد تأثير لمتغير العمر على محوري الدراسة.

### 4. الفرضية الجزئية الرابعة من الفرضية الفرعية الثالثة:

- **فرضية العدم  $H_0$ :** لا يوجد تأثير لمتغير الوظيفة على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديل  $H_1$ :** يوجد تأثير لمتغير الوظيفة على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

جدول رقم 29: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا يوجد تأثير	0,107	12,539	9,4290,752	3 49 52	28,288 36,847 65,135	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	واقع ادارة العلاقة مع الزبائن
لا يوجد تأثير	0,097	27,190	8,8640,326	3 49 52	26,592 16,031 47,563	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19

توضح النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين لتصورات أفراد مجتمع الدراسة نحو محوري الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي ان قيمة Sig لكل من المحورين أكبر من قيمة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي مفادها أنه لا يوجد تأثير لمتغير الوظيفة على محوري الدراسة.

### 5. الفرضية الجزئية الخامسة من الفرضية الفرعية الثالثة:

- **فرضية العدم  $H_0$ :** لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديل  $H_1$ :** يوجد تأثير لمتغير الخبرة على محور واقع لإدارة العلاقة مع الزبائن ومحور تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم 30: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا يوجد تأثير	0,007	18,686	11,7910,631	2 50 52	23.583 31.592 65.135	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	واقع ادارة العلاقة مع الزبائن
لا يوجد تأثير	0,129	39,559	14,5580,368	2 50 52	29.117 18.446 47.563	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الاداء التسويقي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS19



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة تبسة

---

توضح النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين لتصورات أفراد مجتمع الدراسة نحو محوري الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي ان قيمة Sig لكل من المحورين أكبر من قيمة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي مفادها أنه لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة على محوري الدراسة

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تمت دراسة آراء الموظفين في مؤسسة موبيليس فرع تبسة حول مدى تأثير ادارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التسويقي من خلال بعد (الميزة التنافسية، جودة الخدمة، الاحتفاظ بالزبائن)، حيث اعتمد في دراسة هذه المؤسسة على استبيان وجه الي كل العاملين بالمؤسسة، وقد استخدم برنامج SPSS الاصدار 19 للتعامل مع اجابات افراد الدراسة، وتم اختيار المؤسسة على اعتبار أنها واحد من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصال، وباعتبار أنها واحد من المؤسسات اللواتي يعتمد نشاطها وبصفة كلية ومباشرة على الزبون وعلى مدى رضاه على خدماتها واسعارها، وبالتالي فمستقبلها مرهون بقدرتها على التعامل استخدام ادارة العلاقة مع الزبائن.

# السلامة العامة

تعد ادارة العلاقة مع الزبائن من أهم الأنشطة الادارية الحديثة للمؤسسة، وهذا في ظل البيئة الغير المستقرة وانفتاح الأسواق على المنافسة وتنامي متطلبات التسيير الفعال ونمو الوعي لدى الزبائن، ومن هنا يتوجب على المؤسسة عامة والخدمات خاصة فهم تطلعات زبائنهم من أجل كسب وتحقيق ولائهم، حيث تلعب ادارة العلاقة مع الزبائن دورا هاما في توسيع قاعدة الزبائن، وهذا ما يمكنها من تحسين وضعيتها التنافسية وتنمية جودة الخدمات وهذا لضمان استمرارية ولاء الزبائن .

وفي ظل المفاهيم السابقة أصبح لزاما على المؤسسة مسايرة التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية وتوسيع قاعدة معارفها وأدواتها للارتقاء بأداءها التسويقي خاصة أنه بات يمثل المرتكز الاكثر أهمية في توسيع العلاقة مع محيطها وارضاء الأطراف ذات المصلحة وعلى رأسهم الزبون وهذا ما سعن دراستنا الي اثباته من خلال دراسة العلاقة بين ادارة العلاقة مع الزبائن والأداء التسويقي.

### أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

من خلال الدراسة النظرية، ومن خلال التساؤلات التي تم طرحها والإجابة عليها يمكن استخلاص ما يلي:

- يركز ادارة العلاقة مع الزبائن على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وانشاء علاقات جيدة معهم - يركز خاصة في المدى البعيد؛
- يساهم ادارة العلاقة مع الزبائن في تعزيز وتقوية العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم؛
- ادارة العلاقة مع الزبائن تحقق للمؤسسة الثقة والراحة لدى الزبائن عند تعاملهم مع المؤسسة ؛
- يتم اقامة العلاقة مع الزبائن بالتعرف عليهم من خلال بياناتهم وادارتها بفعالية لتكوين معرفة عميقة بالزبون المستهدف
- تقوم إدارة العلاقة مع الزبون بإنشاء قاعدة بيانات عن الزبائن مما يوفر للمؤسسة معلومات ومدخلات تسويقية عن زبائنهم؛
- تساعد إدارة العلاقة مع الزبون المؤسسة على الفهم الجيد لشرائح الزبائن وتحديد حاجاتهم الحالية والمستقبلية؛
- تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون كأداة فعالة للتوجه بالمؤسسة نحو التميز في السوق
- تعتبر كل من الثقة والرضا والالتزام من المقدمات الأساسية للولاء حيث تؤثر في بعضها البعض وتؤثر كلها مجتمعة في زيادة ولاء الزبون.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

بعدما تم تنقيح الجانب النظري بالدراسة التطبيقية تم التوصل من خلال اھتبار الفرضيات الي:

▪ بالنسبة للفرضية الفرعية الاولى التي جاءت فيها " ان موبليس تهتم بتفعيل ادارة العلاقة مع الزبائن"، فرضية صحيحة لأن موبليس واحد من المؤسسات الخدمائية التي تربطها علاقة طردية مع زبائنها وبالتالي وجب عليها الاهتمام بتفعيل هذه الادارة على اعتبار انها تعتبر المحدد الأساسي في قيام علاقتها مع الزبائن

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية التي جاءت فيها " أثر ادارة العلاقة مع الزبائن عل الاداء التسويقي هي فرضية صحيحة لانه تم اختبارها من الجوانب الرئيسية التي تحكم من خلالها، حيث أثبتت فرضياتها الجزئية أن هذه العلاقة تعمل من خلال زيادة الحصاة السوقية حيث وجدنا ان المؤسسة تعمل على الارتقاء بمكانتها السوقية من خلال عملها على التحكم في الاسعار وتوفير باقة من الخدمات التي تحقيق من خلالها التحكم في السوق.

- ومن جهة أخرى من خلال الدراسة التطبيقية تم التأكد من أن ادارة العلاقة مع الزبائن في موبليس تساهم في الاداء التسويقي من خلال تحسين المستمر في جودة الخدمات فهي تعمل وبصفة مستمرة على التنوع في الخدمات التي يطلبها زبونها.

- ومن ناحية اخرى تم اختبار الفرضية التي تدور حول "يعتبر ادارة العلاقة مع الزبائن من أهم الأدوات المستخدمة لخلق الولاء لدى الزبون" ووجدنا أنها فرضية صحيحة لأن هذه الادارة تلعب دورا هاما في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المتعاملين مع المؤسسة وتوثيق الصلات معهم من خلال الثقة والأمان؛

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة والتي جاءت فيها "ان المتغيرات الشخصية لا تؤثر في ادارة العلاقة مع الزبائن ومستوى تاثيرها في الاداء التسويقي" فرضية صحيحة لان طبيعة الدراسة لم تعالج الجوانب النفسية وبالتالي فالمتغيرات الشخصية لم تخلق التباين في اجابات افراد عينة الدراسة؛

➤ وكحوصلة اجمالية لهذه الدراسة تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تناقش فكرة ان هناك علاقة تأثير واضحة بين ادارة العلاقة مع الزبائن والاداء التسويقي ولكن من خلال المداخل التي اعتمدت في هذه الدراسة والتي تتمثل في الميزة التنافسية، جودة الخدمة والاحتفاظ بالزبائن.

### ثالثا- التوصيات والاقتراحات:

من خلال الدراسة تم الوصول إلى جملة من التوصيات و الاقتراحات كما يلي:

- الاهتمام بشكاوي الزبائن وتسوية وضعياتهم المتعلقة بالوكالة في أقرب الآجال يساعد على تعزيز الولاء لديهم؛

- تحسين صورة الوكالة بما يساعد على جذب الكفاءات ومحاولة الحفاظ عليها؛

- توفير وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والزبائن بهدف التقرب أكثر في التواصل مع الزبون؛
- الاهتمام بتحديث البيانات بشكل مستمر عن الزبائن لتكون المؤسسة على إطلاع دائم بحاجات ورغبات زبائنها؛
- التركيز على الاستجابة أكثر وبسرعة لمتطلبات الزبون؛
- تقديم عروض مختلفة للزبائن بحسب اختلاف حاجاتهم ورغباتهم؛
- ضرورة التعامل بمبدأ الزبون ملك على أساس انه المرتكز الاساسي في خلق القيمة لدي المؤسسة.
- ضرورة اشراك الزبون في مختلف القرارات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ايجاد بوابة لفتح الحوار معه.

### رابعاً- أفاق الدراسة

في ظل الدراسة لهذا الموضوع تم لفت الانتباه لعدة مواضيع والتي سيتم طرحها كأفاق مستقبلية والتي تتمثل في :

- دور ادارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ادارة العلاقة مع الزبائن وانعكاسها على ولاء الزبون؛
- دور مواقع التواصل الاجتماعي في تنمية العلاقة مع الزبون؛
- دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل العلاقة مع الزبون.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- المراجع بالعربية:

1. أحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العابدي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، دار الوراق، ط1، الأردن، 2010.
2. أحمد بن حماد الحمودة، "تقييم الأداء الوظيفي"، دورية الإدارة العامة، المجلد34، العدد2، معهد الإدارة العامة، سبتمبر 1994، الرياض، 337.
3. أكرم أمد الطوي وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، 2013، ص116.
4. بشير العالق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999، ص:191.
5. درمان سليمان الصادق، التسويق المعرفي (المبنى على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية)، دار فنون المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2012.
6. ريتشارد ويتلي و ديان هيسان، تعريب عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء استراتيجيات تحويل الشركات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" 1998 القاهرة.
7. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
8. السعيد فرحات جمعة، الاداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
9. عبد العزيز مصطفى أبونبعه، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، 2002 .
10. علاء الغرباوي ومحمد عبد العظيم وإيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط، 2007
11. علاء فرحان، طالب أميرة الجنابي، غدارة معرفة الزبون، دار الصفاء، ط1، الاردن، 2009
12. فريد النجار، ادارة منظومات التسويق العربي والدولي، دن، الاسكندرية، 2008.
13. محمد صال المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الإصدار الثالث، عمان، 2002 .
14. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق (منظور متعامل)، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012.
15. نجم عبود: إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، الأردن، 2005.



16. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص: 192-197.

17. يوسف حجيم سلطان الطائي و آخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

18. يوسف حجيم، سلطان الطائي وآخرون، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، ط1، الأردن، 2009، ص 156.

## II- الرسائل والمذكرات:

19. بوكريطة نوال: أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة وكالة السفر والسياحة Four Winds Travers مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2010/2011 .

20. زاهد عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الرابية، ط1، الأردن، 2011.

21. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال (قراءات وبحوث)، دون دار نشر، ط1، الأردن، 2009.

22. سبة نور الدين بوعنان، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2006/2007.

23. طالب مريم، إسهام تحلي المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

24. عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 2008.

25. ناصر شافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.

## III- المؤتمرات والملتقيات:

26. زكريا مطلق البدوي، يعرب عدنان حسين، مؤتمر حول الجودة الشاملة في ظل غدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، 2003.

27. طارق زيدان، "تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق"، الملتقى العربي الثاني التسويقي في الوطن العربي: الفرص والتحديات، الدوحة 6-8، أكتوبر 2003.

## IV. المجالات:

28. رولاند سويفت، إدارة علاقات الزبون، مجلة رجل الأعمال، العدد 225، مصر، 2002.

V. مراجع الأجنبية:

29. Denis MALHO et Dominique Fernandez POISSON, La performance globale de l'entreprise, Les éditions d'organisation .Paris, 2002
30. greenberg, CRM, at the speed of light, edition MC Graw hill, canada.
31. janjicek rose, CRM, architecture for entreprise Relationship management in the millennium, edition, on chip, 2004.
32. Laurent BELANGER ; André PETIT, Jean-Louis BERGERON, G.R.H une approche globale et intégrée, édition Gaétan Morin, 3impression, Québec,1984.
33. Michel GERVAIS ," Contrôle de Gestion", Edition Economica , 8 émeEd ,2005.
34. Murillo, anorbi, customer knowledge management, journal of operational research society, vol 03, N 07, United kingdom, 2002.
35. Nadia BENITO, Gestion de la relation commerciale, Dunod, Paris,2005.
36. Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Op-cit.

VI. المواقع الالكترونية:

37. <http://www.joradp.dz>
38. <https://www.mptic.dz>

## ملخص:

تواجه المؤسسات عامة والخدمات خاصة في العصر الحالي تحديات وضغوطات تستوجب منها الاستجابة لها، وعلى رأسها الاداء التسويقي، مما يدفعها للبحث دائما على الأدوات التي يمكن تفعيلها للاستجابة لهذه الضغوطات والتي نجد منها ادارة العلاقة مع الزبائن، لذلك تتمحور اشكالية الدراسة حول دور ادارة العلاقة مع الزبائن في التأثير على الاداء التسويقي، وعن كيفية اعتماد المداخل التي يمكن من خلالها توظيف هذه الادارة لخدمة الاداء التسويقي، وكذا الآليات التي تمكنها من تفعيل هذا الدور.

وبالإسقاط على مؤسسة موبليس من خلال توسيع استمارة استبيان على 53 موظف في المؤسسة تبين ان هذه المؤسسة تستخدم كل من: الميزة التنافسية وجودة الخدمة والاحتفاظ بالزبائن كمداخل لتفعيل ادارة العلاقة مع الزبائن وتوجيهها لتحقيق متطلبات تحسين مستوى ادائها التسويقي

**الكلمات المفتاحية:** ادارة العلاقة مع الزبائن، الاداء التسويقي، مؤسسة موبليس.

## Abstract:

The public and service organizations, especially in the current era, face challenges and pressures that require them to respond to them, especially the marketing performance, which leads them to always look at the tools that can be activated to respond to these pressures, from which we find CRM. In the impact on marketing performance, and on how to adopt the doorways through which this administration can be used to serve marketing performance, as well as the mechanisms that enable it to activate this role.

And by dropping on the Mobilis Foundation by expanding a questionnaire form for 53 employees in the institution that shows that the institution uses: competitive advantage, quality of service and retention of customers as an input to activate customer relationship management and guide it to achieve the requirements of improving the level of its marketing performance.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Marketing Performance, Mobilis Corporation.