



جامعة ابن خلدون – تيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم التجارية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
قسم : علوم تجارية تخصص : تسويق الخدمات
بعنوان:

أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة
الأداء المتوازن –دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-

الأستاذة المشرفة :

د. بلخضر ناصيرة

من إعداد الطالبين:

بن صخرية جمال الدين

تزرقونت الماحي

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب المشرف
رئيسا	أستاذ محاضر أ	وكال نور الدين
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر أ	بلخضر ناصيرة
مناقشا	أستاذ محاضر أ	زقير نصيرة
مناقشا	أستاذ مساعد أ	جيلالي خالدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

السنة الجامعية: 2202/2021

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ويعد موضوع إدارة علاقات الزبائن مفهوما مهما لكسب أكبر عدد من الزبائن ، فمن خلال بناء العلاقات الجيدة مع الزبون يسهل كسب ثقته و الاحتفاظ به ، كما تسهل معرفة أساليب تفكيره تجاه الخدمات و تحديد نوعية الخدمات التي يرغبها ، وبالتالي تحافظ المؤسسة على مستوى تنافسها و مستوى نجاحها. بحيث تم التوصل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة علاقات الزبائن وبطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية : إدارة علاقات الزبائن ،الأداء ،بطاقة الأداء المتوازن ،رضا الزبون.

Abstract:

This study aims to study the extent of the impact of customer relationship management on institutional performance using the balanced scorecard. services and determine the quality of services it desires, and thus the institution maintains its level of competition and level of success. So that a strong correlation was reached between CRM and the balanced scorecard

Keywords: Customer relationship management, performance, parallel scorecard, customer satisfaction.

الشكر



نحمد لله على نعمه الكثيرة و آلائه الجليل

لأنه وفقنا و يسر لنا تحصيل العلم.

ثم نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة

المشرفة "**بلخضر ناصيرة**" التي تفضلت بالإشراف

على هذا العمل و إلى كل أساتذتنا الذين مروا

في مسيرتنا التعليمية و الذين ساعدونا

وزودونا بالعلم

كما نشكر كل من ساهم في هذا العمل من

قريب أو من بعيد و أعاننا بجهده ووقته.



إهداء



أهدي هذا العمل المتواضع إلى من

اقتربت طاعتها بعبادة الرحمن

إلى الوالدين الكريمين اطل الله في عمرهما.

إلى جميع أفراد عائلتي الصغيرة و الكبيرة و أخص بالذكر أخوتي

الذين ساعدوني في تحمل مصاعب و مشقت الدراسة

كما أهدي هذا العمل إلى كل أحبائي و أقاربي و أصدقائي و

زملائي في الدراسة و العمل

وإلى كل من ساندني.

بن صخرية جمال الدين

تزرقونت الماحي



فهرس المحتويات

ملخص

كلمة الشكر

الإهداء

قائمة الجداول والاشكال

فهرس المحتويات

مقدمة : أ

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن

تمهيد.....	07
المبحث الأول : ماهية ادارة علاقات الزبائن.....	08
المطلب الأول : ماهية التسويق بالعلاقات.....	08
المطلب الثاني : مفهوم ادارة علاقات الزبائن والأهمية ،الأهداف.....	11
المطلب الثالث : خطوات ومراحل ادارة علاقات الزبائن.....	16
المبحث الثاني : أساسيات إدارة علاقات الزبائن.....	18
المطلب الأول : العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة علاقات الزبائن.....	18
المطلب الثاني : تطبيق ادارة علاقة الزبائن في المؤسسة.....	19
المطلب الثالث : أسباب فشل تطبيق إدارة علاقات الزبائن.....	24
خلاصة الفصل.....	28

الفصل الثاني: أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسات

تمهيد.....	30
المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن.....	31
المطلب الأول : تقديم لبطاقة الأداء المتوازن.....	31
المطلب الثاني : خصائص ومكونات بطاقة الأداء المتوازن.....	34

المطلب الثالث : محاور بطاقة الأداء المتوازن.....	37
المبحث الثاني : معايير قياس الأداء إدارة علاقات الزبائن.....	43
المطلب الأول : معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن.....	43
المطلب الثاني : أثر ادارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسات الخدمية.....	50
المطلب الثالث : التغيرات التي تفرضها إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات.....	54
خلاصة الفصل.....	55
الفصل الثالث: دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت-	
تمهيد.....	57
المبحث الأول : التعريف بالبنك الوطني الجزائري و خدماته.....	58
المطلب الأول : نشأة و تقديم البنك الوطني الجزائري BNA.....	58
المطلب الثاني : احصائيات عن البنك الوطني الجزائري BNA.....	62
المطلب الثالث : خدمات البنك الوطني الجزائري BNA.....	65
المبحث الثاني : منهجية و اجراءات الدراسة.....	67
المطلب الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة.....	67
المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة و الاداة.....	70
المطلب الثالث اختبار الفرضيات.....	80
خلاصة الفصل.....	85
الخاتمة.....	87
قائمة المصادر و المراجع.....	91

الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-03	توزيع موظفي وكالة تيارت	70
02-03	مجتمع وعينة الدراسة	71
03-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية	71
04-03	توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي	75
05-03	تحليل فقرات المحور الأول (إدارة علاقات الزبائن)	76
06-03	أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	78
07-03	اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة	80
08-03	تحليل التباين الأحادي لأثر إدارة علاقات الزبائن والأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري	82
09-03	اختبار Kolmogorov-Smirnov	83
10-03	تحليل التباين الاحادي لمحور الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري	84

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	مكونات ادارة العلاقة مع الزبون	20
02-01	هرم ادارة العلاقة مع الزبون	21
01-02	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	41
02-02	مراحل رضا الزبون	46

52	عناصر الميزة التنافسية وفقا لداي ووينسلس	03-02
60	الهيكل التنظيمي المركزي لبنك الوطني الجزائري	01-03
64	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 البنك الوطني الجزائري	02-03
69	نموذج الدراسة	03-03
72	متغير الجنس	04-03
73	متغير سنوات الخبرة	05-03
73	متغير المؤهل العلمي	06-03
74	متغير السن	07-03

مقدمة

أدت الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر إلى تغييرات جذرية في أصول المنافسة التقليدية حيث تحولت الأسواق من " أسواق المنتجين " إلى " أسواق المستهلكين " نتيجة لوجود عدد من المنافسين في كل قطاع من القطاعات الاقتصادية. مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتصميم منتجات وخدمات تفي بتلك الحاجات والرغبات.

وفي ضوء الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة و المعلومة ، أصبح من الضروري على المؤسسة التي تزاوّل الأنشطة تتميز بعدم الملموسية إلى التوجه نحو الزبون و الذي من خلاله تستمد قوتها و تتمكن من تحقيق أقصى الأرباح و ضمان استمراريته ، لهذا أصبحت مثل هذه المؤسسات الخدمية تسعى جاهدة لكسب الزبائن و بناء علاقات طويلة الأمد معهم ، ومن أجل ذلك ظهرت إدارة متخصصة في هذا المجال تعرف بإدارة علاقات الزبائن CRM وتمثل هذه الإدارة الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في زيادة قاعدة عملائها من الزبائن ، فنتيجة للإدارة الجيدة و استجابة المؤسسة لاحتياجات زبائنها ورغباتهم ، فإن ذلك يؤدي الى ارتفاع مستوى ولاء الزبائن للمؤسسة إلى جانب جذب عدد أكبر من الزبائن من خلال السمعة الجيدة التي يتداولها الزبائن القدامى عن المؤسسة ، لكي تحافظ المؤسسة على مستوى تنافسها و مستوى نجاحها و أدائها في ظل التطورات الهائلة للنشاط الاقتصادية لم يعد الاعتماد و على المقاييس المالية مثل : الربحية كمقياس لمدى التقدم و النجاح أمرا كافيا أدى إلى مقاييس غير مالية و التي تسمح بقياس و بفهم كيف يمكن خلق القيمة من أصول غير ملموسة .

ويعد موضوع إدارة علاقات الزبائن مفهوما مهما لكسب أكبر عدد من الزبائن ، فمن خلال بناء العلاقات الجيدة مع الزبون يسهل كسب ثقته و الاحتفاظ به ، كما تسهل معرفة أساليب تفكيره تجاه الخدمات و تحديد نوعية الخدمات التي يرغبها .

1-إشكالية البحث:

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء إدارة علاقات الزبائن ؟

لمعالجة هذه المشكلة البحثية قمنا بصياغة الأسئلة التالية :

ماذا يقصد بإدارة علاقات الزبائن، وبطاقة الأداء المتوازن ؟

ما هي أساسيات إدارة علاقة الزبائن وكيفية تطبيقها في المؤسسات ؟

ما مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على إدارة علاقة الزبائن ؟

2-فرضيات الدراسة :

إن محاولة الإجابة على التساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي

باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

الفرضية الثانية : يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي

باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذا دلالة احصائية بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي

باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

3-أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ويمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية

و أخرى ذاتية .

الأسباب الموضوعية :

الاهتمام المتزايد مؤخرا بإدارة علاقات الزبائن في المؤسسات الاقتصادية باعتبار التركيز على الزبون

من العناصر الاساسية والمهمة التي تؤدي إلى تحسن أداء المؤسسة ونجاحها.

الأسباب الذاتية :

الميول الشخصي إلى مثل هكذا مواضيع والتي تتماشى مع تخصصنا.
الرجبة في التعرف أكثر على بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات.

4- أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم الموضوعات المعاصرة في الفكر الإداري خلال السنوات القليلة الأخيرة تكمن أساسا في محاولة الربط بين إدارة العلاقة مع العملاء و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من جوانب محددة و المعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين ، فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول إدارة العلاقة مع العملاء في الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأهمية العملية و النظرية .

5- أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على كل من إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تقديم إطار مفاهيمي.
- معرفة واقع الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين.
- محاولة معرفة واقع ممارسة إدارة علاقات الزبائن و أثرها على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة قيد الدراسة.
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبائن مع الزبون كأداة تمكن البنك من معرفة حاجات زبائنها وتطورها عبر الزمن من أجل ضمان ولائهم والحفاظ عليهم.

6- حدود الدراسة :

تنقسم حدود الدراسة إلى:

الحدود المكانية : تتناول هذه الدراسة كحيز مكاني الجزائر وتخصيص البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت للقيام بالدراسة الميدانية.

- الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة خلال شهر ماي من سنة 2022 حيث قمنا بتوزيع استمارة استبيان في البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت ودراستها.

7 - المنهج المستخدم:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري من خلال تقديم تعريفات عن إدارة علاقات الزبائن و بطاقة الأداء المتوازن ،أما الدراسة التطبيقية فقد قمنا بتحضير الاستبيان الذي تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمحاور الأساسية للدراسة وتوزيعها على عمال البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت وتحليل النتائج عن طريق استخدام برنامج SPSS وفق مقياس ليكارت الخماسي.

8- الدراسات السابقة:

تعتبر هذه المذكرة تكملة لبعض الدراسات التي سبقتها والتي من بينها:

-ريناتا حدادين ،أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء المتوازن (دراسة ميدانية في البنوك التجارية في الاردن) ،مذكرة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ،كلية الأعمال ،2014.

عالجت هذه الدراسة الاشكالية التالية :ما هو أثر ادارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقاسا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟ ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي :

5-مستوى محور التركيز على كبار الزبائن في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى محور تنظيم علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

7- أوضحت نتائج التحليل أن مستوى محور إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

8- بن ساسي فضيلة، اثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين فرع ورقلة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تخصص إدارة الأعمال، 2017-2018.

عالجت هذه الدراسة الاشكالية التالية : إلى أي مدى تؤثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين فرع ورقلة ؟ ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- مستوى إدارة علاقات الزبائن في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين جيد.
- تم التوصل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة علاقات الزبائن بين الذكور و الإناث.
- مستوى الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين عالي.
- وتم التوصل إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بين الذكور والإناث.

9- صعوبات البحث:

تكمن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث فيما يلي :

- التداخل بين مفهومي استخدام بطاقة الأداء المتوازن و قياس الأداء المتوازن في العديد من المراجع العربية.
- الاجابة العشوائية لأسئلة الاستبيان وعدم التفاعل الضمني من قبل بعض الموظفين مما صعب علينا الأمر قليلاً.

10- هيكل البحث :

- تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتتعقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي :
تم التطرق في الفصل الأول إلى الاطار النظري لإدارة علاقات الزبائن وتم تقسيمه إلى مبحثين تم التعرف في المبحث الأول على ادارة علاقات الزبائن من تعريف وأهداف ومستويات إدارة العلاقة مع الزبون وغيرها ،المبحث الثاني : أساسيات إدارة علاقات الزبائن.

- أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى أثر CRM على أداء المؤسسات من خلال تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين تضمن المبحث الأول بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثاني كان عبارة عن مقاييس قياس الأداء لإدارة علاقة الزبائن

- فيما يخص الفصل الثالث فلقد كان عبارة عن دراسة تحليلية في البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت من خلال توزيع الاستبيان الذي تضمن محاور الأساسية للدراسة والقيام باختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

- أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة واختبار الفرضيات بالإضافة إلى بعض النتائج المتوصل إليها في بحثنا مع تقديم بعض الاقتراحات والأفاق الخاصة بالبحث.

الفصل الأول :

الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن

تمهيد :

إن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد ذات جدوى لمنظمات الأعمال المعاصرة خاصةً مع وجود بيئة عالية التنافسية، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته وربحيته، يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أداء منظمات الأعمال في ظل هذه البيئة .ومع ثورة تقنية المعلومات، وخاصة الشبكة العالمية والتي ساعدت على إيجاد فرص لمنظمات الأعمال لبناء علاقات مع الزبائن أفضل مما كانت عليه في السابق في عالم غير متصل، من خلال الجمع بين قدرات استجابة مباشرة لطلبات الزبائن وبتفاعل مرتفع، أتاح لها اليوم قدرة أكبر من أي وقت مضى لإقامة ورعاية، ودعم طويل الأجل لعلاقات مع الزبائن. وهو ما يطلق عليه اليوم بإدارة علاقات الزبون (CRM)، والتي تعد من الحلول الناجعة والمنتشرة الآن في جميع أنحاء العالم، وهدفها الأساس يتمثل في زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم مع تقديم دعم أفضل وأكثر وخفض كلفة المنتجات المستهدفة عن طريق ربط وظائف التسويق والمبيعات والبحث والتطوير وخدمات دعم الزبائن معاً، والذهاب خطوة أبعد بخلق القيم المضافة لهم. ويمكن تقسيم الفصل الأول إلى :

المبحث الأول : ماهية ادارة علاقات الزبائن

المبحث الثاني : أساسيات إدارة علاقات الزبائن

المبحث الأول : ماهية ادارة علاقات الزبائن

إن عملية بناء وتجسيد علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبون هي محل انشغال كافة أفراد المؤسسة، ويفترض تجسيده وجعله واقعا ملموسا بالتقرب أكثر من الزبون وإدراك رغباته وتوجهاته، وحتى آماله. وهو ما يتطلب توفير إرادة جماعية لدى أفراد المؤسسة يجعلها ثقافة يتحلى بها الجميع، وقيمة من أولى وأهم القيم التي تعيش وفقها يوميا. وليكون الزبون مركز اهتمام المؤسسة وجب على المديرين والمسيرين الاهتمام به لأن نمو المؤسسة مرتبط بذلك. لذا أصبحت إدارة العلاقة مع الزبائن مجالا هاما تعمل فيه المؤسسات خاصة في السنوات الأخيرة، والذي هو تطبيق وثقافة قبل أن يكون حلا.

المطلب الأول : ماهية التسويق بالعلاقات

إن التسويق في العادة ما يكون موجه نحو اكتساب زبائن جدد وتحقيق التعاملات معهم، إلا أنه أصبح يهدف نحو بناء علاقات دائمة مع الزبائن ويعتبره أمر ضروري لأن الزبون الوفي هو أكثر ربحية من زبون جديد وهو ما يعرف بالتسويق بالعلاقات.

أولا : تعريف التسويق بالعلاقات

هناك القليل من الاتفاق حول مفهوم تسويق العلاقات، وقد نتج عن ذلك وجود أكثر من تصور لهذا المفهوم حيث أن البعض ينظر له من منظور ترويجي يركز على إعادة توجيه الجهود الترويجية نحو الزبائن الحاليين والمحتملين بعد التحري عنهم بطرق علمية، في حين يركز البعض الآخر على هذا المفهوم من حيث كونه يهتم بظروف كل زبون على حدا، ويقوم على تأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل زبون ومعاملته على أنه قسم سوقي قائم بحد ذاته، وتنظر له فئة أخرى من منظور أهمية الحفاظ على الزبون باستخدام أساليب مختلفة واستمرار الاتصال به بعد إتمام عملية البيع،¹ كما تنظر طائفة أخرى من حيث القيام بإعطاء الزبون الأولوية وبالتالي يتحول هنا دور التسويق

¹ حكيم بن جروة، "أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015، ص30.

من خداع الزبون عن طريق القول والبيع إلى الإشارك الحقيقي له عن طريق الاتصال والمشاركة في المعلومات.¹

وقد عرفه Lovelock بأنه "فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقات معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد باستمرار".²

وترى جيهان عبد المنعم أن التسويق بالعلاقات يتناول عدة نقاط:
عملية تنمية العلاقة للأطراف المشاركة في التسويق بالعلاقات؛

- موضع المنفعة المتبادلة؛

- طبيعة عملية التبادل؛

- الوفاء بالوعد؛

- المدة الزمنية للعلاقة.³

في حين عرفه « kotler » بأنه: «نموذج مطور من التسويق يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون على المدى الطويل لمواجهة المنافسة».

من خلال التعارف المتعلقة بالتسويق بالعلاقات يمكن القول أن الهدف من التسويق بالعلاقات هي نشوء العلاقة والتواصل مع الزبائن والتي قد ترجع بالربح للمؤسسة وهذا من خلال بناء وتطوير علاقات شخصية

ثانيا : أهداف التسويق بالعلاقات

يهدف التسويق بالعلاقات إلى:

¹ حكيم بن جروة، "أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015، ص30.

² حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، "إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2015، ص9.

³ جيهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص45.

- 1- الاحتفاظ بمستوى من التواصل الدائم مع الزبائن ومحاولة تعزيز وتقوية العلاقات بهؤلاء الزبائن من خلال وسائل محددة تساعد على الوصول إليهم بشكل سريع ومناسب. من بين هذه الوسائل الانترنت، المكالمات الهاتفية أو عن طريق المندوب "البيع الشخصي"؛
 - 2- البناء والمحافظة على قاعدة من الزبائن المخلصين والمربحين للمؤسسة؛
 - 3- يساعد المؤسسة على جذب الزبائن الذين يرغبون في علاقات طويلة الأمد، من خلال تجزئة السوق؛
 - 4- إدراك المؤسسة أن الهدف الأفضل للأسواق هو بناء العلاقات مع الزبائن وعندما تنمو هذه العلاقات مع الزبائن الأوفياء ستساعد كثيرا لجذب زبائن جدد وبالعلاقة قوية مماثلة؛
 - 5- يساعد تبني هذا المفهوم الزبون لتعزيز علاقاته مع المؤسسة لدرجة تجعلهم يكونوا أفضل الزبائن إذا ما اشتروا منتجات أكثر وبخدمات إضافية من قبل المؤسسة.
- من جانب آخر يرى Parratiyar & sheth أن أهداف التسويق بالعلاقات تتمثل في :
- 1- أن الهدف الكلي من التسويق بالعلاقات هو تحسين إنتاجية التسويق وتعزيز القيمة المتبادلة للأطراف المشتركين في العلاقة؛
 - 2- تقليل عبء الكلف الباهظة لاكتساب الزبون؛
 - 3- يساعد تحديد الهدف في تحديد الشركاء الثابتين في العلاقة الذين لديهم التوقعات والقدرات الضرورية لتحقيق أهداف مشتركة؛
 - 4- يساعد في تقييم الأداء للتسويق بالعلاقة عن طريق مقارنة النتائج المتحققة مقابل الأهداف ويمكن تحديد هذه الأهداف على أنها أهداف مالية، تسويقية، إستراتيجية وتشغيلية وأهداف عامة.
- من خلال ما سبق يتضح أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة بالنسبة لكافة الأطراف، وذلك بالنظر إلى الأثر والمزايا التي يحدثها، فهو منهج يقلل من حدة الصراع والتنافس الموجود بين طرفي كل علاقة، من خلال إحلال التعاون مكان المنافسة، ولكونه يسعى دائما إلى الحفاظ على العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة ومختلف الأطراف، فهو يعتبر من المناهج التسويقية، لأن الأساليب التسويقية أصبحت تركز على ضرورة بناء علاقات دائمة مع الأسواق، و بالتالي فهذا المنهج له

مزايا كبيرة بالنسبة للمؤسسة والزبون الداخلي والخارجي، وهذا إذا ما كان تطبيقه مناسب للحالة التسويقية التي تناسب المؤسسة.¹

المطلب الثاني : مفهوم ادارة علاقات الزبائن والأهمية ،الأهداف

أصبح التحدي الأكبر أمام المؤسسة حاليا هو خلق علاقات مميزة و دائمة صريحة مع زبائنهم تقدم على أساس المنفعة المتبادلة بين الطرفين أي المنتج (الخدمات) و الزبون و هو ما اصطلح على تسميته بإدارة علاقات الزبائن و هي رؤية استراتيجية حديثة تهدف من خلالها المؤسسة لمعرفة زبائنهم بشكل جيد .

أولا : مفهوم ادارة علاقات الزبائن

على الرغم من أنجح إدارة العلاقة مع الزبون ناجح وتم الاعتراف به بشكل واسع منذ سنة 1990 إلا أنه لا يوجد تعريف ثابت له، ومن بين التعاريف نجد:

إدارة العلاقة مع الزبون هي عبارة عن ترجمة لـ Customer Relationship Management وتعتبر من أكثر المفاهيم تطورا في السنوات الأخيرة، ففي السابق كانت إدارة العلاقة مع الزبائن عبارة عن نشاط بسيط لإدارة قاعدة بيانات الزبائن (المفهوم الضيق).²

ووفقا لهذا التوجه فإدارة العلاقة مع الزبائن تهدف إلى معالجة المعلومات المرتبطة بكل فرد، وإدارة فرص التواصل لتعزيز الولاء للمؤسسة. أما حديثا، تم تقديم معنى أوسع بكثير لإدارة العلاقة مع الزبائن، فإنها تشير إلى أنها "عملية شاملة يتم من خلالها بناء والحفاظ على علاقات مربحة مع الزبائن من خلال توفير أعلى قيمة ورضا لهم بالمقارنة مع المنافسين، فهي تجمع بين جميع الأنشطة التي تهدف للحصول على الزبائن والاحتفاظ بهم".³ وتعرف أيضا أنها "أنشطة إدارة قواعد البيانات

¹ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية، الاردن، 2012، ص13.

² فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجزء 1، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص 77.

³ Cary Armstrong, Philip Kotler, principes de marketing, 11 ème edition, Pearson, France, 2013, p. 14.

الخاصة بالزبائن، حيث تنطوي تلك الأنشطة على تفاصيل المعلومات من كل زبون وكذلك إدارة عملية تحديد تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء لدى الزبون.¹

ثانيا : أهمية ادارة علاقات الزبائن

1- أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للمؤسسة : تبرز أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للمؤسسة من خلال:

أ- تساعد المؤسسات في الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة من خلال الوصول إلى الزبون الموالي .

ب- تحقيق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تحتل موقع الخبير و المستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.

ج- تعتبر العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة.²

د- تقليل التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج و التعريف بالمؤسسة و جهود استقطاب زبائن جدد .

و- تحقيق علاقات تفاعلية مع الزبائن و التي تجعل منهم احد شبكات التسويق للمؤسسة.

هـ- تساعد على استهداف الزبون المناسب و المريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة.

-تحقيق الثقة و التزام المشاركة في المعلومات بين المؤسسات و الزبائن.

2-أهمية ادارة الزبائن بالنسبة للزبون : تبرز أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة لزبون من خلال

أ-الحصول على امتيازات و حوافز كتخفيضات ، و الهدايا بصورة دورية .

ب- إدراك الزبون لارتفاع تكاليف التغير و التحويل من مؤسسة الى أخرى .

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2005، ص.33.

² راجي دراجي علي ماي ، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء ، ملتقى الثالث عشر حول "التسويق بالعلاقات و دورخ في الرفع من أداء المنظمات ،مداخلة كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة،الجزائر ،2014، ص.09.

ج-الراحة و الثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون في التعامل معها .

د-تحقيق العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة أو مقدم الخدمة.

و- شعور الزبون بأهمية لدى المؤسسة خاصة عند حصوله على كل رغباته .¹

ثالثا : مستويات إدارة العلاقة مع الزبون

تقسم إدارة العلاقة مع الزبون إلى ثلاثة مستويات متميزة ومتكاملة تتمثل في كل من:

1-إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية:

يتمثل الهدف من إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية في إرساء البنية الأساسية التي تقابل المتطلبات الفنية والوظيفية لإدارة العلاقة مع الزبون.²

يرتبط هذا النوع بسياسات الأعمال الأساسية (التسويق، المبيعات والخدمات)، كما يتم تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية في المجالات الثلاثة التالية:

أ-أتممة تسويق المؤسسة : والتي تعني توفر معلومات متعلقة بالبيئة التجارية والمنافسين وعن مختلف الاتجاهات في هذا القطاع؛

ب- إدارة المبيعات والقوى البيعية: حيث تزود إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية هذا المجال بأتممة القوى البيعية والتي تغطي مجال المبيعات والقوى البيعية، وأتممة مختلف الوظائف الخاصة بها مثل: أبحاث الزبائن، تقييم أداء المبيعات الشخصية، البيع الشخصي...الخ³

ت- خدمة الزبون ودعّمه : وتضم شكاوي الزبائن؛ طلبات الزبائن، معلومات وخدمات...الخ.

تتيح إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية للمؤسسة فوائد عديدة نذكر منها :

-فعالية وتميز التسويق، المبيعات، الخدمات؛

-التركيز على كل زبون؛

¹ باسم يوسف عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية و العوامل التنظيمية و انعكاساتها في النجاح ادارة علاقات الزبون ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 42 ،العراق ،2014 ،ص92.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الدار الجامعية، مصر، 2013 ،ص333.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، مرجع سابق، ص. 336

-تمكين موظفي المبيعات والخدمات من معرفة التفاصيل السابقة المتعلقة بالزبون المتفاعل معه.

2- إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية.

يتم تنفيذ المشروعات التحليلية بغرض مساعدة المؤسسة على فهم زبائنهم. وتركز إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية على تحليل البيانات التي تم جمعها، وتخزينها من أجل خلق تفاعل يكون أكثر وضوحاً ومربحاً مع الزبائن، ولتحقيق هذا الغرض تتم معالجة البيانات وتفسيرها باستخدام العديد من الأدوات. وإن العنصر الأكثر أهمية لإدارة العلاقة مع الزبون يكمن في التحليل، كما أن حلول إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية تسمح للإدارة بتحقيق علاقة فعالة مع الزبائن.

ويمكن تعريف تحليل البيانات على أنها تلك العملية التي يتم دمج البيانات التسويقية بالبيانات التكنولوجية بغرض زيادة معرفة وفهم المؤسسة بالزبائن، المنتجات، البيانات الخاصة بالمعاملات وبالشكل الذي من شأنه أن يساهم في تحسين ما يتعلق بصنع القرارات الاستراتيجية وأنشطة السوق التكتيكية. وجدير بالذكر أنه يتم التحرك نحو المشروعات التحليلية من خلال الاستثمارات التي تم توجيهها من قبل للمشروعات التشغيلية لزيادة مواردها العاملة على إضافة القيمة الخاصة بتمكين المؤسسة من فهم زبائنهم.¹

ويكمن الفرق الرئيسي بين إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية وإدارة العلاقة مع الزبون التحليلية، في أن هذه الأخيرة هي الوسيلة الوحيدة التي تمكن المؤسسة من الحصول على علاقة متطورة تدريجياً مع الزبون، كما أن إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية تدعم أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية.

كما تجدر الإشارة أنه في الماضي كانت المؤسسات تركز على الأدوات التشغيلية والتعاونية، ولكن اليوم تغير هذا الاتجاه، حيث أدرك صناع القرار أهمية الأدوات التحليلية ووجوبها لقيادة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية لتحديد هوية الزبائن، جذبهم، تطوير العلاقة معهم والاحتفاظ بهم.²

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، مرجع سابق، ص. 336

² Vera Lucia Migueis Oliveira, "Analytical customer relationship management in retailing supported by data mining techniques", doctoral thesis, University of Porto, 2012, p. 15.

3-إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية

توصف إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية بمجموع المكونات والعمليات، التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل والتعاون مع زبائنهم، بالإضافة إلى الأدوات التي تستعملها مثل: البريد الإلكتروني، واجهات " الواب"، عقد المؤتمرات والتفاعلات وجهها لوجه.

وتتضمن إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية استخدام خدمات تعاونية والبنية التحتية، لجعل التفاعل بين المؤسسة والقنوات المتاحة، وهذا ما يمكن من التفاعل بين الزبائن والمؤسسة وموظفيها.

تكمن وظيفة نظام التفاعل أو إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية في تنسيق مختلف القنوات المتعددة التي تخص الخدمات أو الدعم المقدم للزبائن من خلال توفير البنية التحتية الملائمة والتي تدعم الاستجابة الفعالة لمشاكل الزبائن، أسئلتهم، شكوايهم...الخ.¹

رابعا : أهداف إدارة علاقات الزبائن

- 1- تطوير الخدمة المعروضة للزبون ، ورفع المداخيل وتدني التكاليف.
- 2- تطوير الخدمات من خلال العلاقات المباشرة مع الزبائن .
- 3- التعرف على حاجات و تصرفات الزبائن، من أجل تجزئة سوقية فعالة.
- 4- تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد ارباح .
- 5- جذب زبائن جدد و المحافظة على الحاليين من خلال توسيع العلاقات التجارية معهم.²
- 6-المساهمة في الوصول إلى تحليل قطاعات السوق و التعيين الجيد منها.³
- 7- إقامة علاقات مع المؤسسات و تبادل المعلومات الهامة بين المؤسسات و المنظمات.
- 8- تخفيض التكلفة (بمعنى تركيز إدارة علاقات الزبائن على خدمة الزبون وتوفير كل ما يلزمه).
- 9- تحقيق ولاء الزبون و التميز عن المنافسين .
- 10- التسريع في تنفيذ الطلبات.
- 11-تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن.¹

¹ Nilanjan Ray, Emerging Innovative Marketing Strategies in the Tourism Industry, Business science Reference, USA, 2015, p. 19

² رونلاد سوفيت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، مجلد 9، العدد 252، القاهرة، مصر، 2002، ص 2

³ رونلاد سوفيت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص02.

المطلب الثالث : خطوات ومراحل ادارة علاقات الزبائن

أولا : خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون

اقترح كل من "دون بيرز" و"مارتا روجرز" نموذج "ايديك" والذي يتضمن اقتراح للمؤسسات يجمع بين أربعة خطوات أساسية لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون وهي :

1- تعيين الزبائن

تتمثل هذه الخطوة في تحديد أكبر عدد ممكن من زبائن المؤسسة، التي تهدف إلى تعيين وجمع كل المعلومات التي يمكن الحصول عليها من جميع الزبائن الذين يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة، والتي تنظمها في قاعدة بيانات زبائنها؛

2- تمييز الزبائن

خلال هذه الخطوة تميز المؤسسة بين زبائنها حسب قيمتهم للمؤسسة، فهدف إدارة العلاقة مع الزبائن هو إيضاح أن الزبائن جميعا ليسوا سواسية في إسهامهم في ربحية المؤسسة على المدى الطويل (الاحتفاظ بالزبائن ذوي أعلى قيمة)؛

3- التفاعل مع زبائن المؤسسة

عند انتهاء المؤسسة من تعيين زبائنها وتمييزهم بحسب قيمتهم في المؤسسة، تأتي خطوة التفاعل مع زبائنها للتعرف عن قرب على حاجاتهم واهتماماتهم، الهدف من هذه الخطوة بدأ حوار مستمر مع زبائنها من خلال قنوات التواصل المتاحة؛²

4- تعديل المؤسسة بعض من جوانب سلوكها اتجاه الزبون

الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون هو تقييم حوصلة التعيين والتمييز، وكذا تفاعلها مع زبائنها، قصد تقديم منتجات وخدمات تتطابق أو تفوق توقعاتهم، وتلبي رغباتهم من خلال القيام ببعض التعديلات والتحسينات التي كانت تعاني من نقص سابقا.

¹ باسم يوسف عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية و العوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة

علاقات الزبون ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، العراق، 2014، ص 115

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم ،مرجع سبق ذكره ،ص50.

ثانيا : مراحل ادارة علاقات الزبائن

تحتاج المنظمة الراغبة في انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى إتباع بعض المراحل الأساسية ، و التي نوردتها فيما يلي :

1- التعرف على الزبون : و ذلك بجمع المعلومات حول كل زبون أو على الأقل حول الذين استهدفهم مخطط النشاط ، حيث من خلال هذه المعلومات يتم إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل البيانات و المعلومات اللازمة عن زبائن المنظمة .

2- تجزئة الزبائن : بعد التعرف على الزبائن و خصائصهم تقوم المنظمة بالتمييز بينهم على أساس الخصائص المشتركة و قيمتهم بالنسبة للمنظمة باعتبارهم يختلفون في أهميتهم في نضر المنظمة.

3- التكيف : إن المرحلتين السابقتين يمكنان المنظمة من تكيف منتجاتها وخدماتها حسب كل زبون وتشخيصها هذا التكيف قد يكون على مستوى العرض.

4- التبادل : إن التفاعلات تنتج من خلال الاستجابة لما يرغب الزبون و قيام المنظمة بالتواصل و الاتصال به من أجل الحفاظ على علاقات وثيقة معه .

5- التقييم : إن العلاقات تؤسس عبر الزمن و تعزز و تثرى من خلال كل تفاعل، و التقييم لا يقتصر على العائد المالي من الاستثمار في العلاقة و بناء الولاء ، إذا يجب تقييم الاستراتيجية في حد ذاتها.¹

¹ عمر عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2007، ص59.

المبحث الثاني : أساسيات إدارة علاقات الزبائن

إن المؤسسة التي لديها المعرفة المناسبة وتبنى استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تمكنها من تبسيط عملياتها، وتقوم بتزويد كل من المبيعات والتسويق وخدمة الزبائن بمعلومات أفضل وأكثر شمولاً عن الزبائن، وتسمح للمؤسسات ببناء علاقات مفيدة مع الزبائن، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على تطبيق ادارة علاقات الزبائن

هناك أربع عوامل تؤثر في إدارة العلاقات الزبائن وهي كالاتي :

1-الإستراتيجية : وتعني النظرة الشمولية لرؤية و توجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن و الأسواق معا .¹

من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون.²

2-التكنولوجيا : تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة و متكاملة في المؤسسة ، شريطة الأخذ بعين الاعتبار فهم و استيعاب مدركات الزبائن و العاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة .

من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المؤسسة، فضلاً عن قيام المؤسسة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها، وهذا يحدث في المؤسسات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لذا بدا فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين لفترة أطول.³

¹ راجي دراجي علي ماي ، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء ،مرجع سبق ذكره ،ص17.

² يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون ، دار الوراق ،عمان ،الأردن ،ط1، ص156.

³ راجي دراجي علي ماي ، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء ،مرجع سبق ذكره ،ص17.

3-ثقافة المؤسسة : تتمثل في القيم و العادات و التقاليد التي تؤمن بها المؤسسة ، و التي تلعب دور كبير في توطيد العلاقة مع المستفيدين و الأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج لدعم الزبون و إيجاد القيمة له .¹

وبما أن الإبداع هو تغيير، فيجب على المؤسسة إدارته بالشكل الذي يؤمن جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية لما ينسجم وثقافة المؤسسة.²

المطلب الثاني : تطبيق ادارة علاقة الزبائن في المؤسسة

أصبحت عملية توطيد العلاقات مع الزبائن في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وتزايد متطلبات الزبائن من الأمور الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات، وعليه استدعى الأمر التعرف على أهم مكونات نجاح تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون إضافة إلى تحديد أهم خطواتها ومختلف مستوياتها في المؤسسة.

أولا : مكونات إدارة العلاقة مع الزبون

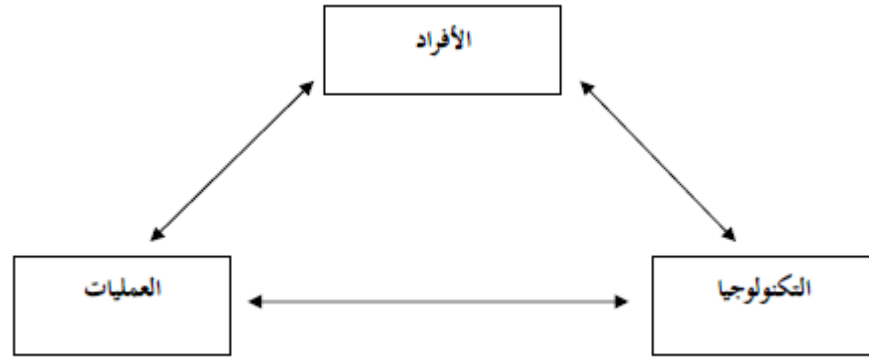
إن نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون يعتمد على إدماج ثلاثة مكونات هامة هي العنصر البشري، العمليات والتكنولوجيا المستخدمة للاتصال بالزبون من أي نقطة في المؤسسة. ويجب تعديل هذا المزيج الحيوي لمساعدة الزبائن بغض النظر عن المكان، الزمن وطريقة التواصل مع المؤسسة. والشكل الموالي يوضح مكونات إدارة العلاقة مع الزبون.³

¹ راجحي دراجي علي ماي ، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء ،مرجع سبق ذكره ،ص17.

² يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون ،مرجع سبق ذكره ،ص156.

³ Farnaz Arab & all, “A Survey of Success Factors for CRM”, Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science, Vol. 2, San Francisco, USA, October 20-22 -2010, p. 2.

الشكل (01-01) : مكونات ادارة العلاقة مع الزبون



.Source: Anne Stanton, Microsoft Dynamics CRM 4, Pearson Education, USA, 2010, p. 8

1- الأفراد (العنصر البشري)

لهم دور كبير ضمن تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ، فمجرد جمع البيانات عن الزبائن ليس كافيا لتطبيق هذه الاستراتيجية بل يجب القيام بعملية تحليل معلومات الزبائن. وتعتبر عملية تحليل معلومات الزبائن أكثر من مجرد معلومات عن الحقائق بل هي بناء تصور عن الزبائن وسلوكيات السوق، وتمكن المؤسسات من اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة عن بيئات السوق المتغيرة باستمرار. وإن الهدف الأساسي من إدارة علاقة الزبائن هو ترجمة معلومات الزبائن إلى منتجات وخدمات مخصصة لهم تلبي احتياجاتهم المتغيرة من أجل كسب ولائهم، ومع ذلك فإن الالتزام التام من جانب موظفي المؤسسة وإدراجها هو أمر أساسي لتطبيق نظام إدارة علاقة زبائن فعال ولتقديم أفضل خدمة لهم وتلبية احتياجاتهم.¹

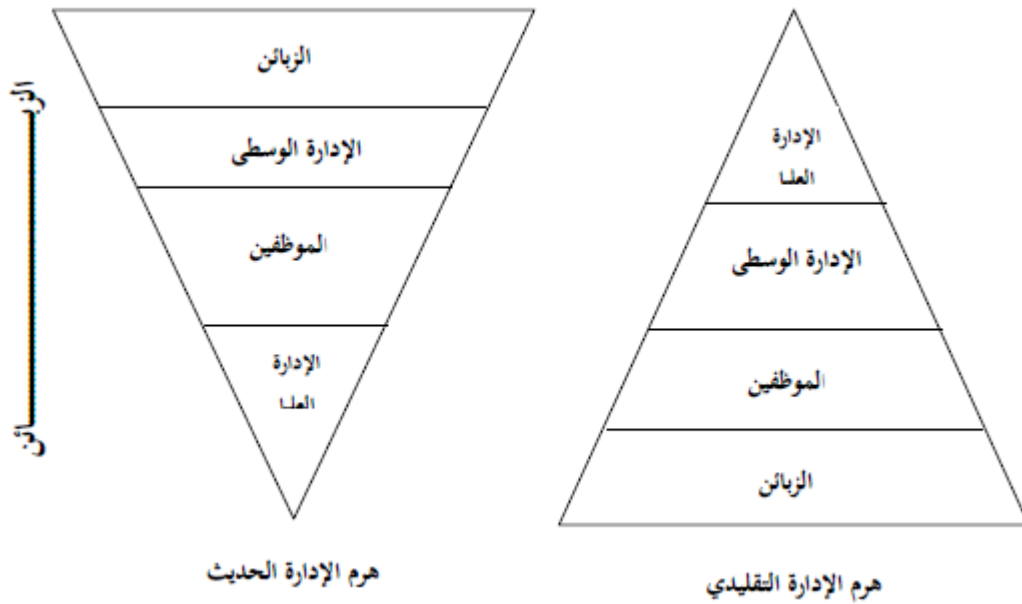
لتقوم هذه العلاقة فإن هناك طرفين معينين بذلك هما المزود والمشتري ويمكن تقسيم ما يتعلق بالعنصر البشري إلى جانبين أساسيين:

أ- الزبون : يمثل الزبون الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات لغرض استهلاكها الشخصي أو لغيره، غير أنه في كثير من الأحيان يصعب معرفة من هو الزبون

¹ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 11 the Ed, Englewood Cliffs, Prentice Hal, New Jersey, 2003, p. 27.

الحقيقي ذلك لأن قرار الشراء غالبا ما يكون قرار تعاوني بين مجموعة من المشاركين في عملية اتخاذ القرار، ووفقا لإدارة العلاقة مع الزبائن يمكن تمييز زبون المؤسسة عن طريق جمع المعلومات لبناء علاقة طويلة المدى، لأنه يعد مصدر ربح المؤسسة في الحاضر والمستقبل. فقد أخذ الزبون المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المؤسسة وشكل مصدر التغيير الذي برز في تغيير المستويات ضمن هرم الإدارة، ودفع المؤسسات لإيجاد أهم الاستراتيجيات لتوجيه الإدارة الجديدة للزبون.

الشكل (01-02) : هرم ادارة العلاقة مع الزبون



Source: Philip Kotler, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, 11 Ed, Englewood Cliffs, Prentice Hal, New Jersey, 2003, p. 27.

بين Kotler من خلال الشكل السابق أنه إلى جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق يجب الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصب على تنمية وتطوير المورد البشري في المؤسسة لتفعيل مساهمته في خدمة الزبون، ومنه فالتوجه بالزبون فكرة يجب على المؤسسة تبنيها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي فلا يعني شيئا تقديم وعود للزبائن لا تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بها.¹

¹ Kotler Philip, op.cit., p. 27.

ب-المؤسسة : هناك عدة جوانب تتعلق بالمؤسسة منها:

-الثقافة : لكي ينجح نظام إدارة علاقة الزبائن في تحقيق أهدافه فإنه على المؤسسة أن تقوم بتطوير ثقافتها الداخلية بحيث يتم تشجيع جميع العاملين على المشاركة والتعلم من الهيكلية الجديدة في العمل ومن المعلومات المتعلقة بالزبائن، بالإضافة إلى أنه يجب أن تتوافق تطبيق نظام إدارة علاقة الزبائن مع الثقافة الحالية للمؤسسة.¹

-الموظفين : يتفاعل الزبائن مع الموظفين بشكل مباشر وكبير لذلك الحصول على تطبيق فعال لإدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب موظفين كفؤين وفعالين في الأداء. إدارة العلاقة مع الموظفين تعرف على أنها business-to employee B2E تقوم بدعم الوظائف للتأكد من أن الموظفين على معرفة تامة، مدربين ويؤدون المهام بطريقة صحيحة عن طريق استخدام نظام الحوافز التكنولوجي الذي يرصد لكل موظف أدائه وقيمتها، التطبيقات التكنولوجية الحديثة مكنت الإدارة من رصد التوقعات لأداء الموظفين مما يساعد ذلك في دمج هذه الموارد البشرية ضمن أهداف المؤسسة المستقبلية وخططها.²

- الإدارة: عوامل النجاح التي ترتبط بالمستوى الإداري تتمثل في

-دعم والتزام الإدارة العليا: تتأثر إدارة العلاقة مع الزبون إيجابا بدعم الإدارة العليا وخططها التي تحدد فيما يقارب جميع عوامل نجاح الدراسة وتحديد العامل الحاسم الذي يضمن التنفيذ الناجح لاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون. وينبغي تدريب مدير إدارة العلاقة مع الزبون وفريق العمل التابع له حول مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون وكيفية تطبيق أعمالهم يوم بعد يوم؛

-تحديد استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون: يجب على المديرين تحديد استراتيجية واضحة لإدارة العلاقة مع الزبائن وموائمة لاستراتيجية المؤسسة؛

¹ سيدي محمد بن أشنهو، "دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة Djezzy دراسة تطبيقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص17.

² Buttle Francis, Customer Relationship Management, Elsevier, Paris, 2005, p. 10.

-التأكد من التزام الإدارة العليا نحو إدارة العلاقة مع الزبون: من خلال التأكد من أن مديري المؤسسة يستخدمون نظام إدارة العلاقة مع الزبون.¹

2- العمليات

العمليات هي الطريقة التي تنجز بها الأشياء من قبل المؤسسة. ففي إدارة العلاقة مع الزبائن كافة العمليات الحالية والمستقبلية التي تمس الزبون يجب أن تكون موجهة له وتتفاعل معه بشكل مباشر من خلال عدة قنوات اتصال إما تواصل وجهًا لوجه، الهاتف، البريد، الايميل. من وجهة نظر إدارة العلاقة مع الزبون العمليات يجب أن تصمم وأن تدار بطريقة مدروسة لأنها تساهم في خلق القيمة لدى الزبائن، أداء العمليات بالطريقة المطلوبة ينطوي على كلا من الكفاءة (تقليل التكلفة) والفعالية (الحصول على أفضل مخرجات). وتقسم العمليات إلى عدة فئات:

أ-العمليات العمودية : هي العمليات التي تتركز كلياً داخل وظائف المؤسسة كعملية اجتذاب الزبائن؛

ب-العمليات الأفقية : هي عبارة عن تقاطع وظيفي، مثل عملية تطوير سلعة جديدة قد تشمل وظائف البيع والتسويق والمالية.

ج-عمليات المكاتب الأمامية : هي العمليات التي تلتقي بالزبون بشكل مباشر مثل عمليات إدارة الشكاوى. هذه العمليات تشمل أربع وظائف أساسية وهي :التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات.

د-عمليات المكاتب الخلفية: هي العمليات غير متصلة بالزبائن بشكل مباشر مثل عمليات المشتريات والمخازن.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الواحد والعشرون، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص209.

3- التكنولوجيا

نتيجة للتفاعلات المعقدة الحاصلة اليوم، وظيفة التسويق أصبحت اليوم أكثر ارتباطا بالتكنولوجيا، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر محفزا رئيسيا لإعادة هيكلة العمليات التجارية من خلال تسهيل التغيرات في ممارسة الأعمال التجارية والأساليب المبتكرة لخلق القيمة.¹

فتطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبون يسهل من جمع وتحليل بيانات الزبائن، فهم سلوك الزبائن، تطوير النماذج التنبؤية، بناء اتصالات فعالة مع الزبائن والرد على تساؤلاتهم في الوقت المناسب وتزويدهم بمعلومات دقيقة وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة للزبائن وبشكل فردي. كما أن تكنولوجيا المعلومات توفر برامج حماية متطورة للمحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن ولمنع أي اختراق للمعلومات التي يتم التعامل معها بسرية تامة وللتطبيقات التكنولوجية مواصفات يجب أن تتصف بها منها: قابلية الاستخدام، المرونة، فعالية المستفيد، التطوير.²

فالإدارة الفعالة ودمج كل من العمليات، الأفراد والتكنولوجيا لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون ستساعد جميع المؤسسات على ضمان "المزيج الصحيح" من خلال جميع مراحل المشروع المبينة في الجدول أدناه، والذي يوفر نموذج عام لفهم كيف يمكن لمزيج الأفراد، العمليات والتكنولوجيا أن يتغير خلال تنفيذ الأنشطة الرئيسية لإدارة العلاقة مع الزبون.

المطلب الثالث : أسباب فشل تطبيق ادارة علاقات الزبائن

Adrian Payne حدد عدد من الحواجز الشائعة التي تعيق نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون. والمثير للاهتمام أن مشاكل النظم القديمة القائمة والتي يتوقع المدراء التنفيذيين لتكون المصدر الرئيسي للصعوبات والتأخيرات تبدوا أنها أقل شيوعا من المشاكل المرتبطة بالاتجاهات الداخلية والهيكل التنظيمي. وتتمثل هذه الحواجز فيما يلي:³

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الواحد والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص209.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ، ص.49.

³ ورده خنوفة، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم ادارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية (دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة)، مرجع سبق ذكره، ص142.

أولا : نقص المهارات

نقص المهارات في بناء واستخدام نظام إدارة علاقات الزبائن القائمة على تكنولوجيا المعلومات الجديدة هي العائق الرئيسي أمام تنفيذ إدارة علاقات الزبائن؛

ثانيا : الحدود الوظيفية

المدرء على مستوى الوحدة الوظيفية أو الأعمال التجارية ليس لديهم الرغبة ومترددون في التعاون في المراحل الأولى من مشروع إدارة العلاقة مع الزبون. وبالتالي يتطلب جهد تنظيمي كبير لجعل مديري الوحدات الوظيفية والتجارية على علم بالفوائد الكثيرة للعمليات على مستوى المؤسسة وعلى المستوى العملي للوظائف؛

ثالثا :عدم كفاية الاستثمارات

اكتساب التمويل الكافي لمتطلبات إدارة العلاقة مع الزبائن هو مسألة مهمة للمؤسسات لاسيما أن العديد من المشاريع تتوسع بشكل كبير في التكلفة وأحيانا على مستوى المجال؛

رابعا :رداءة وجودة البيانات

يجب على المؤسسات في المراحل الأولى من تجربة تطوير إدارة العلاقة مع الزبائن أن تعطي أهمية كبيرة لكمية وجودة البيانات لأنها تعتبر قضية مهمة في نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وذلك للأهمية الكبيرة لنوعية المعلومات وتوفرها في نجاح هذه المبادرة؛

خامسا : الفشل في فهم فوائد الأعمال

يعتبر الوعي الأولي المنخفض لفوائد قاعدة بيانات التسويق في أوساط الإدارة العليا حاجزا للمؤسسات الأقل تقدما في تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون؛

سادسا : عدم إشراك الإدارة العليا

عدم مشاركة الإدارة العليا في أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون يشكل حاجزا آخر لنجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون؛¹

¹ ورده خنوفة، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم ادارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية (دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة)، مرجع سبق ذكره، ص142.

سابعا : عدم كفاية نظم القياس

كثيرا ما يشير مديري إدارة العلاقة مع الزبون لمدى سوء وعدم ملائمة نظم القياس والمكافآت التي يمكن أن تعيق بدأ وتنفيذ مشاريع إدارة العلاقة مع الزبون. فالمقاييس المستخدمة لتحديد نجاح أداء إدارة العلاقة مع الزبون غالبا ما تكون غير كافية لأن المشكلة أحيانا أن المؤسسة ليست واضحة الأهداف أو لا توصل الأهداف لموظفيها.

كما ينظر Joe Peppard إلى العوائق التي تحول دون النجاح في تطبيق إدارة العلاقة إلى:

1-عدم وجود استراتيجية قوية مع الزبائن؛

2-العلاقات التي تدار هي لمصلحة المؤسسة وليس الزبون؛

3-الإدارة تفتقر للطموح الكافي بالنجاح والمعلومات الخاصة بالبرامج.

وقد وجدت المؤسسات التي طبقت بنجاح إدارة العلاقة مع الزبون أن كل التحديات يمكن حلها والحصول على فوائد تفوق بكثير تلك التحديات.¹

بالإضافة إلى ما سبق تواجه المؤسسة بعض التحديات في إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل فيما يلي :

1- عدم وجود استراتيجية تشمل المبيعات، التسويق وخدمة الزبائن

المؤسسات التي تفتقر لوجود استراتيجية التي تتضمن المبيعات، التسويق وخدمة الزبائن غالبا ما تكون غير قادرة على تحديد أولوية للمجالات التي يمكن أن تستفيد من حلول إدارة العلاقة مع الزبون. وبالتالي المبادرات الناجحة لإدارة العلاقة مع الزبون يمكن أن تتحقق فقط عندما تكون الاستراتيجية في المكان المناسب؛

2- عدم التزام المؤسسات

تتطلب إدارة العلاقة مع الزبون التزام المؤسسات من المستوى الأعلى، ففي كثير من الأحيان هذا الالتزام مفقود. وبالتالي المبادرات الناجحة لإدارة العلاقة مع الزبون تتطلب إشراك كل من موظفي المبيعات، التسويق، نظام المعلومات ومصادر المعلومات الخارجية؛

¹ وردة خنوفة، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية (دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة)، مرجع سبق ذكره، ص142.

3- السياسات الداخلية

تعتبر المعلومات قوة، والأفراد الرئيسيين داخل المؤسسات غالبا ما يكونون غير مستعدين لتبادل المعلومات الخاصة بهم مع زملائهم. فتطلب المبادرات الناجحة لإدارة العلاقة مع الزبائن تبادل المعلومات داخل المؤسسة؛

4- نقص التدريب المناسب

على الرغم من أن غالبية مديري اليوم يعرفون كيفية استخدام الحاسوب والبرمجيات، إلا أن التدريب المناسب لموظفي المبيعات والتسويق لا يزال يشكل جزءا أساسيا من نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن.¹

5- انعدام المعرفة العلمية

المؤسسات في كثير من الأحيان ليس لديها المعرفة المطلوبة لوظائف التسويق، أتممة مبيعاتها، وخدمة الزبائن. فمن خلال نظام إدارة العلاقة مع الزبون، وفي مثل هذه الحالات تبث استخدام الخبرات الخارجية لتكون وسيلة فعالة من حيث التكلفة للمؤسسة لمعرفة المزيد عن إدارة العلاقة مع الزبائن؛

6- المقاومة من قبل المستخدمين للنظام

تعتبر من بين أهم المشاكل المرتبطة بمبادرات إدارة العلاقة مع الزبون. فالمؤسسات التي طبقت بنجاح إدارة العلاقة مع الزبون اكتشفت أهمية خلق تدفق في اتجاهين من المعلومات القيمة بين موظفي المؤسسات والمبيعات.²

¹ ورده خنوفة، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية (دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2019، ص141.

² ورده خنوفة، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية (دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة)، مرجع سبق ذكره، ص142.

خلاصة

إن نمو و تفوق المؤسسة بما تملكهم من الزبائن اليوم مرهون بكيفية ادارتها لعلاقاتها معهم، فمفتاح نجاحها يكمن في قدرتها وكيفية المحافظة على الزبائن الحاليين و جلب زبائن جدد و ذلك من خلال خلق علاقة مميزة و دائمة معهم تجعلها قادرة على معرفتهم بشكل جيد يسمح بتحديد و دراسة أذواقهم ورغباتهم و ذلك بالتواصل معهم و عرض أجود الخدمات التي تنال رضاهم و تزيد من ولائهم و تجعلهم زبائن دائمين لها .

فالمؤسسة تهدف من خلال إدارة العلاقة مع الزبون إلى اغتنام الفرص الملائمة بالاعتماد على القنوات اللائمة لتحقيق التفاعل المطلوب بين المؤسسة والزبون، بحيث يعكس إرادة المؤسسة في التأثير على سلوك المستهلك بطريقة إلغائية من خلال الفهم والاتصال الفعال الذي بدوره ليحسن من قيمة الزبون ويزيد من ربحيته.

الفصل الثاني :

أثر إدارة علاقات الزبائن

على أداء المؤسسات

تمهيد

أن التطور في طبيعة البيئة التي تعيشها منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، والتي تتميز بالتغير السريع والمستمر، والمنافسة الشديدة والحرّة والاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات، أدى بمنظمات عصر المعلوماتية إلى تطوير نظام قياس أدائها، إلى الاتجاه لقياس الأداء الشامل والذي لا يقتصر على المقاييس المحاسبية المالية بل يتعدى إلى المقاييس التشغيلية الخاصة بالجوانب غير المالية والتي تتمثل في استثمار المنظمات في الأصول غير الملموسة والتي تعتبر موجهات لخلق القيمة المستقبلية. بذلك تم تطوير أنظمة المحاسبة الإدارية التقليدية والتي أخذ عليها فكرة عدم تحقيق التوازن في القياس وتعارضها مع الحاجة إلى خلق الميزات التنافسية طويلة الأجل إلى أنظمة حديثة تعمل على توفير المعلومات الملائمة وخاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية مما يساعد المنظمات على تقييم عوامل النجاح بالنسبة لها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية مما يؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية لها،

المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني : معايير قياس الأداء ادارة علاقات الزبائن

المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تفتقر العديد من المؤسسات إلى الآليات التنظيمية التي تربط بين استراتيجيات الأعمال وأداء الموظفين. لذلك تفشل 77% من المؤسسات في تحقيق نجاحاً متميزاً على أرض الواقع رغم وجود استراتيجيات واضحة لها. تساعد بطاقات الأداء المتوازن المؤسسة في جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق جعل الاستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالاستراتيجية والتخلص من أعت عيوب الفشل المؤسسي المتمثلة في غياب العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين استراتيجية المنظمة.¹

المطلب الأول : تقديم لبطاقة الأداء المتوازن

تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن فمنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة ومنهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الانجازات المتوازنة، ومع اختلاف التسميات فقد استخدمنا مصطلح بطاقات الاداء المتوازن

أولاً : لمحة تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن:

تعود فكرة تطوير بطاقة الأداء المتوازن إلى وقت مبكر من عام 1990 من قبل "روبرت كابلن" و "ديفيد نورتن"، حيث صممت هذه البطاقة بشكل يتجاوز الغموض والعيوب التي تعاني منها مؤشرات الأداء المحاسبية، كما توفر وصف واضح للأنشطة و الفعاليات المطلوب قياسها من أجل توازن الرؤية المالية للأداء.

فمن منطلق أن "القياس يقود الأداء" تجسدت الطبعة الأولى للبطاقة في شكل نموذج رباعي الأبعاد يهدف إلى تقييم مدى توجه الأداء نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال طرح أربعة تساؤلات رئيسية هي :²

¹ بوزاغو أسماء ،أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة (دراسة حالة لواقع النظام المعلوماتي المالي في بعض المؤسسات الجزائرية) ،مذكرة دكتوراه ،تخصص مالية المؤسسة ،جامعة مصطفى اسطوبلي ،معسكر ،2021 ،ص85.

² النمري نصر الدين ، التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة و بطاقة الأداء المتوازن و دوره في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة ، مجلة المعارف (مجلة علمية محكمة) ،العدد 19 ، 2015 ، ص 81 .

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم ؟
 - لتحقيق الرؤية، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام زبائنها ؟
 - لتحقيق رضا المستثمرين و الزبائن، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة ؟
 - ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير و التحسين ؟
 - ومن هنا فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحديد الأنشطة الأساسية التي يجب أن تتميز فيها المؤسسة حتى تجعل الأداء ككل في خدمة الأهداف المالية ، وكذا تحديد طريقة تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد الأداء ، وهذا بفضل دور البطاقة في إحداث الموازنة بين عدة متغيرات أهمها :
 - الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الأجل
 - المؤشرات المالية و الغير مالية
 - مؤشرات الأداء التاريخي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي .¹
- بحيث أن التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات خلال السنوات الأخيرة طور كثيراً من بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن عرض ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطورها كالتالي :
- 1- الجيل الأول :** حيث تم وصف البطاقة كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء ، وهنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية . بحيث تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو ، إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء في إطار كل منظور .
- 2- الجيل الثاني :** نتيجة لتطبيق الجيل الأول للبطاقة في العديد من المؤسسات و نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل والتي يمكن الإشارة إلى أهمها :

¹ النمري نصر الدين ، التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة و بطاقة الأداء المتوازن و دوره في تقييم الأداء و قيادته نحو خلق القيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 81 .

- أن التعريف و التحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا و غامضا وولد رؤى و تصورات متباينة لها.

- كيفية إختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب و كذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة التقييم المتوازن .

3- الجيل الثالث : ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص و الآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر إرتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء . ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة التقييم المتوازن بالآتي :

- بيان الاتجاه و الذي يوضح شمولية القرارات و تنظيم الأنشطة و ليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق و صحيح لهذا الإتجاه .

- الأهداف الاستراتيجية و التي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع الأهداف المترابطة في اطار نظام التفكير المنهجي وعلاقات السبب و النتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح ¹.

ثانيا : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعدّ نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC منطلقا إداريا متقدما يحفز أعضاء المؤسسات على تحقيق أهدافها وتوجيه جهود الأفراد نحو استراتيجيتها و أهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي و التشغيلي والاستراتيجي، إضافة إلى إعادة ترجمة استراتيجية المؤسسة ورؤيتها وبلورتها في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الأداء المالية والغير مالية .

وبذلك تعد بمثابة أداة تحول الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد من خلال مؤشرات أداء ضمن الاستراتيجية العامة التي توفر معلومات كاملة عن وضع مركز

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصوري الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سبق ذكره ، ص145-149.

المؤسسة ، وعن تقييم نموذج الأداء المتوازن بكونه إطار شاملا يترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مقاييس متوازنة توفر لها معلومات تشمل كافة أنشطتها .¹

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الادارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.²

و بالتالي كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظاما متكامل يعتمد على عدة جوانب و يشمل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء المؤسسة صورة واضحة و شاملة عن أداء مؤسساتهم.

وهي تعد نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة و أداء المؤسسة وفق ورؤيتها و إستراتيجيتها ، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية و رضا العملاء و فاعلية العمليات الداخلية و جوانب التعلم و التطوير و الإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية ،خدمية أو صناعية حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبير.³

المطلب الثاني : خصائص ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية توفر للمديرين صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، لكن التطورات التي حدثت عليها، جعلت منها إطارا عاما يشمل جوانب عديدة وعليه تتميز هذه البطاقة بمجموعة من الخصائص والمكونات سوف نتطرق عليها فيما يلي :

أولا : خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تجميع الخصائص الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية :

¹ سمية أحمد ميلى ، حسين بلعجوز ، محاسبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 16 ، 2016 ، ص 323

² ادريس وآخرون ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009 ، ص151.

³ بوزاغو أسماء ، أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة (دراسة حالة لواقع النظام المعلوماتي المالي في بعض المؤسسات الجزائرية) ، مرجع سبق ذكره ، ص85.

- 1- تعد نموذجاً رباعياً الأبعاد انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها.
- 2- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمس مكونات راسية هي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات ، القيم . المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.¹
- 3- تقوم على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً و مالياً .
- 4- يربط مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال .²
- 5- تتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية ، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود ، وخاصة عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- 6- تقوم على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض .
- 7- يتطلب توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات ، وتتيح استخدام نظام التقرير البرمجية ، لتدفق المعلومات رأسياً و أفقياً في الوقت المحدد.
- 8- يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي ، تتبع مباشرة مجلس الإدارة ، و تولي الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.³

ثانياً : مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة عناصر أساسية يمكن من خلالها بلورة عمل البطاقة وهي :
تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية من خلالها آلية عمل هذه البطاقة و المتمثلة في :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، ط1 ، 2009 ، ص61.

² مقدم وهمية ، مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 09 ديسمبر 2010 ، ص17.

³ مقدم وهمية ، مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص17.

1- المبادئ و القيم : يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية ، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال ، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية .

2- الرؤية المستقبلية : والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

3- مهمة الشركة : يحدد بيان المهمة نوع العمل الذي تعمل فيه الشركة ، وسبب وجودها أو الغرض الذي تخدمه. يجب أن يكون لدى كل شركة بيان دقيق للغرض الذي يجعل الناس متحمسين لما تفعله الشركة ويحفزهم على أن يصبحوا جزءًا من المنظمة. يجب أن استراتيجية الشركة ويكون عمومًا عبارة عن جملتين طويلتين.

4- العوامل الرئيسية للنجاح : يمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وكذا جمع المؤثرات الداخلية وتقسيمها إلى عناصر قوة ونقاط ضعف.

5- الأهداف الاستراتيجية: إن الهدف بيان عرض الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ، ويعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية .

6- خطة العمل :

خطة العمل هي وثيقة موجزة توضح كيفية إنشاء عمل جديد. يجب على المشاريع الريادية الجديدة إعداد وثائق رسمية مكتوبة لتحديد أهدافها طويلة الأجل والوسائل التي يجب استخدامها للوصول إلى الأهداف المذكورة. تحدد خطة العمل الاستراتيجيات التي يجب اعتمادها من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية ، وتحديد المشاكل المحتملة ، وابتكار حلول مخصصة لها.

7-المبادرات: برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز

عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن الخدمات، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك،

إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية، إذن فأهداف المؤسسة العلي سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها بالإضافة لذلك فانه ينبغي بذل مجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لاستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها.¹

8-المقاييس : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ،فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف .²

المطلب الثالث : محاور بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المنشأة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في مجالات أربعة هي الجانب المالي ،العملاء وعمليات التشغيل الداخلية والنمو والتعلم. هي موجهة الأداء المالي المستقبلي:³

أولاً : المحور المالي

يعكس متطلبات المالكين في تعظيم الثروة وذلك من خلال ترجمته لمجموعة من الأهداف تتمثل بتخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال، ويتم تحقيق ذلك من خلال تفاعل الأهداف في المحاور الثلاث الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وفق علاقات السبب-الأثر، حيث أن المؤشرات المالية الممثلة للمحور المالي للبنك تعتبر نتيجة لنجاحه في تحقيق أهدافه في بقية المحاور.⁴

¹ بوزاغو أسماء ،أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة (دراسة حالة لواقع النظام المعلوماتي المالي في بعض المؤسسات الجزائرية) ،مرجع سبق ذكره ،ص85.

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصوري الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 48 .

³ يحي الخصاونة ،أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرف (دراسة تطبيقية على البنوك الاسلامية الأردنية) ،مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية ،العدد 14 ، 2013 ، ص32

⁴ سارة عزازية وآخرون ،المعلوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية) ،مجلة الباحث ،العدد 17 ،الجزائر ، 2017 ،ص368.

ويمكن للمنظمات أو البنوك صياغة استراتيجيتها وتنفيذها لزيادة الأداء المالي من خلال منهجين أساسيين هما: تحسين الإنتاجية، وزيادة نمو الإيرادات :

1- تحسين الإنتاجية:

تحاول المؤسسات تحسين الإنتاجية من خلال عنصرين اثنين، العنصر الأول: خفض التكاليف عن طريق خفض النفقات المباشرة وغير المباشرة، والعنصر الثاني: من خلال الاستفادة من الأصول المالية والمادية الخاصة بما أكثر كفاءة، وذلك بتخفيض رأس المال العامل والثابت اللازمة لدعم مستوى معين من الأعمال.¹

2- توليد ونمو الإيرادات:

يمكن للمؤسسات توليد المزيد من الإيرادات لديها وتحقيق نمو في الإيرادات من خلال زيادة الإيرادات من العملاء الحاليين، بيع منتجات وخدمات إضافية مثل خدمات ما بعد البيع على أول منتج يشتونه، طرح منتجات جديدة، البيع إلى عملاء جدد، توسيع العمليات، ودخول أسواق جديدة... إلخ

ويعتبر المنظور المالي هو المحصلة النهائية لنشاط المنظمة أو البنك، ولعمل المنظورات الثلاثة الأخرى ضمن القاعدة سبب نتيجة التي تربط المنظورات الأربعة مع بعضها البعض كما ترتبط هذه المنظورات بعلاقة تبادلية فيما بينها، فتخفيض مستوى التكاليف وزيادة نمو المبيعات، يمثل ضمان توفير التمويل اللازم للإنفاق الأنشطة الأساسية في البنك وباقي المنظورات.²

ثانيا : محور العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة المؤسسات الأدائية والتنافسية، فهو البحث على الطريقة التي تدار بها العمليات والتي من شأنها خلق ميزة تنافسية للمؤسسة يتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد الصعوبات

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي. إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص98.

² براى الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المستدامة، العدد 02، جامعة المدية، 2014، ص155.

والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل. فالتحسين في هذه المرحلة يساعد على تحقيق وضع أفضل لحصة المؤسسة في السوق، وعوائد مالية مناسبة لتطلعات المساهمين.¹

ويقترح كابلان ونورتن Kaplan et Norton ضمن هذا الإطار نموذجاً لسلسلة القيمة يمكن للمؤسسات استعماله عند إعدادها لبعض العمليات الداخلية حيث يشمل هذا النموذج ثلاث دورات أساسية هي دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات والمتطلبات الجديدة للزبائن ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع حاجياتهم، ودورة العمليات وفيها يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتجات، وأسلوب انتاجها ثم تنتقل إلى تجهيز المنتجات التي تقدم للعملاء، وكذا دورة خدمات ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج والتي تركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، وتدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التدريب التي تعدها المؤسسة لتدريب عملائها على استخدام المنتجات المقدمة.

وتميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً الى ان تكون مقاييس للتدفق، أي انها تصف المؤسسة والنتيجة التي حققتها اثناء الفترة الجارية ومن اهم المؤشرات المعتمدة في هذا الإطار :²

1- مؤشرات دورة الابداع : والمتمثلة في عدد المنتجات الجديدة، واجال تطويرها، وكذا عدد الرخص المودعة.

2- مؤشرات دورة العمليات : تركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، وتعتمد على مؤشرات تحسين الجودة، معدل المعيب، اجال تسليم المنتجات للزبائن، الاجل المتوسط لتسليم الطلبية، فترات عدم النشاط.

3- مؤشرات ما بعد البيع : يقاس الاداء من خلال المدة اللازمة لتعويض او تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.³

¹ سيرة العليجة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عبد الكبيرة)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، 2018، ص117.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص260.

³ سيرة العليجة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عبد الكبيرة)، مرجع سبق ذكره، ص117.

ثالثا : منظور العملاء:

تعمل المنظمات بصفة عامة ومن بينها البنوك على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها، خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمات، ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتجات متميزة بجودة عالية وبأسعار معقولة، ويشمخِص منظور العملاء كيف يمكن للمنظمات أن تتميز عن منافسيها من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتعميق العلاقات مع الزبائن المستهدفين، ويتضمن تحليلا تفصيلياً لمكونات السوق وطبيعة وفئات العملاء.¹

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات ، لتحكم في أهداف نموها و تستخدم المنظمات مقاييس مثل : الحصة السوقية ، عدد العملاء الجدد ، رضى الزبون وهذا الأخير أي رضى الزبون يعتبر مهم جدا لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مدام هناك زبائن تتعامل معهم و تحقق معهم أرباحا و عوائد.²

رابعا : منظور التعلم والنمو :

مع التطور الكبير في بيئة الأعمال ظهرت الحاجة إلى تقييم الأصول غير الملموسة داخل المنظمة، حيث تلعب هذه الأصول مثل: المهارات، القدرات، الخبرات، الثقافات، والولاء، جانبا مهما في أداء المنظمات وتحقيق غايات نتائج العمليات، والعملاء والمساهمين في نهاية المطاف، وتسعى المنظمات إلى اكتشاف بعض الثغرات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية من مهارات الموظفين (رأس المال البشري) ونظم المعلومات (رأس المال المعلوماتي)، والبنية المطلوبة للحفاظ على النجاح (رأس المال التنظيمي) من خلال منظور التعلم والنمو، فعملية التقييم لهذا المنظور سوف تساعد المنظمة على سد تلك الفجوة وضمان أداء مستدام للمستقبل، ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو من خلال ثلاثة موارد أساسية :

¹ براى الهادي ، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي ، مرجع سبق ذكره ، ص156.

² رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص25.

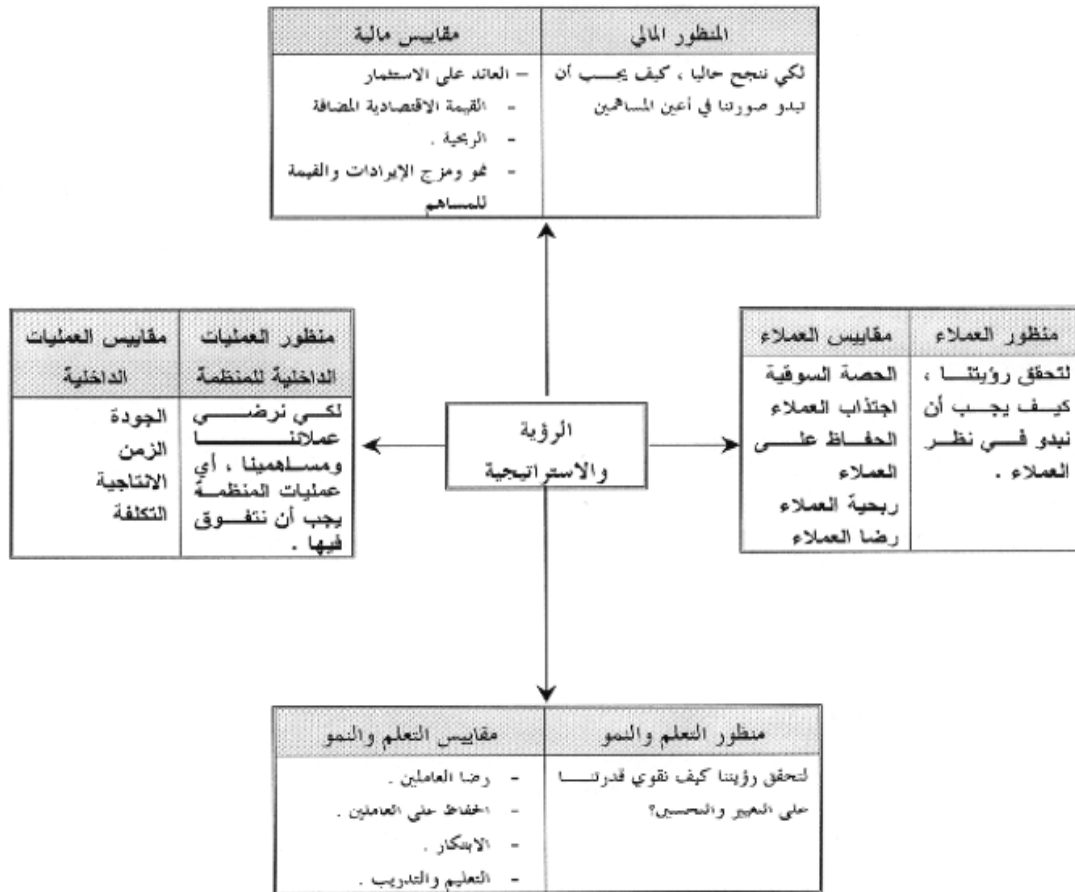
أ- قدرات العاملين ويتم قياسهما من خلال رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بالعامل، إنتاجية العامل.

ب- قدرات أنظمة المعلومات

ج- الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج.¹

ويمثل الشكل التالي نموذج لبطاقة الأداء المتوازن :

الشكل (01-02) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: بسام زاهر ،تقويم المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،المجلد 36 ،العدد 02 ،2014، ص156.

¹ ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. الطبعة 03، عمان، الاردن، 2007، ص17.

المبحث الثاني : معايير قياس الأداء ادارة علاقة الزبائن.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً، وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام عمال الادارة إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسات لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع.

المطلب الأول : معايير قياس أداء ادارة علاقة الزبائن .

إن قياس المؤسسة لأداء أنشطتها إدارة علاقات الزبائن يعتمد في الأساس على الشخص الذي يقوم بهذا القياس وعلى الأنشطة التي يتم قياسها وعليه سنتناول من خلال هذا المطلب العناصر التالية:

أولاً- أطر قياس إدارة علاقات الزبائن:

إن أطر قياس إدارة علاقات الزبائن الأكثر شيوعاً هي :¹

1-بناء العلامة المميزة: الهدف من بناء العلامة المميزة هو الاهتمام باسم المؤسسة والشعار أو الرمز الذي تتميز به وهو ما يعرف بملكية العلامة التجارية، وكان التحدي في هذا السياق هو كيفية تقييم هذه العلامة كأحد أصول المؤسسة بالرغم من كونها من الأصول غير الملموسة وقد اقترح Davenport Beck طريقة مختلفة للتعامل مع موضوع أهمية وأثر العلامات التجارية وابتكروا أسلوباً وأسمياً Attention scope يحصلون عليه من زبائنهم ومن الموظفين أيضاً ومن الموردين وهذا الأسلوب يتم من خلاله جمع البيانات من خلال عملية المسح الميداني تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات.²

أ- الاهتمام السريع، الاهتمام بعد التفكير

ب- الاهتمام الاداري، الاهتمام الحكر (المرغم)

ت- الاهتمام المنجذب، الاهتمام المرتد

¹ عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007، ص 123.

² بلخضر ناصيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018، ص 37.

وتستطيع المؤسسات باستخدام هذه المحاور أن تنمي استراتيجياتها وأن تعيد تصنيف ذاتها تحت المكانة اللائقة بين المنافسين.¹

2-بناء ملكية الزبائن : وتتم من خلال

أ-نمذجة سلوك الزبائن : لقد كتابت كثيرة في الفترة الأخيرة المزايا الناجمة عن اعتبار الزبائن أصل من أصول المؤسسة أيضا ،المميزة والتقليل من حجم المنتجات غير المربحة ،وهذا الأسلوب بالرغم من أنه يبدو صحيحا إلا أنه فشل في تحديد أثر المنتجات على الزبائن الأمر الذي قد يؤدي إلى موت منتج ذو ربحية عالية ،لذلك نادى البعض Rust et al بضرورة التركيز على الزبائن غير المربحين وليست على المنتجات غير المربحة.

ب-إدارة قيمة الزبائن : وقد اتبعت وسائل كثيرة ومتنوعة في قياس قيمة الزبائن بالنسبة للمؤسسة تسوق منها فيها ما يلي :

- إدارة امتلاك قيمة الزبائن.

- تحليل القيمة للزبائن .

- توجيه وإرشاد ولاء الزبون ورضاء الزبائن وقد وصف Rust et al إدارة حق امتلاك حق امتلاك قيمة الزبائن على أنها أكثر هذه الوسائل شمولاً واحتواءً للأمر.²

ج-الأعمال المتعلقة بالمواجهة مع الزبائن : أغلب المؤسسات المنتجة برامج إدارة علاقات الزبائن يجمع جميع أنواع البيانات الهامة والاساسية عن أنشطة المواجهة مع الزبائن والاحتكاك بهم وكذلك تجمع المعلومات الخاصة بسلوكيات العاملين والزبائن ،وتعتبر هذه الأعمال أو القياسات هي العمل الوحيد الذي تقوم به المؤسسات المروجة لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن.

د-مؤشرات القياس المستقل : وهذه المؤشرات القياسية تعتبر هامة للتنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة ،حيث أن الكثير من المؤسسات تتوقع من إدارة علاقات الزبائن أن تزودها بالمؤشرات الصحيحة

¹ عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مرجع سبق ذكره، ص124.

² بلخضر ناصيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص38.

والمخرجات الدقيقة التي تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة ،والحقيقة أن أغلب القياسات والتقييمات يمكنها أن تقدم مؤشرات مستقبلية ¹.

ثانيا : وسائل القياس المعتمدة لإنجاح برنامج ادارة علاقات الزبائن

أهم المؤشرات التي كانت يعتمد عليها هو البرمجة والمساهمة في السوق وهوامش الفائدة والتي ستبقى ذات أهمية أيضا في المستقبل ،إلا أن العالم اليوم يتجه نحو بناء علاقات مع الزبون CRM ،وكان لابد من تطوير نوع المقاييس المتبعة والتي تجعل الزبون يكون المحور الأساس ،ومن بعض هذه المقاييس :

1- تكايف حصول على الأصول زبون

2- نسب التحول من محتملين إلى مشترين حقيقيين

3- معدل الاحتفاظ بالزبائن

4- معدل المبيعات إلى الزبائن أنفسهم

5- قياس الولاء

6- حصة الزبون. ²

كل هذه المقاييس تدل على القيمة العالية للأعمال والأداء الأفضل للزبائن. إن واحد من أهم الطرق التي تستطيع من خلالها المؤسسات تحسين وتطوير إدارة علاقات الزبون هي تقسيم مهام مدير التسويق إلى قسمين :

الأولى تعني في مجال كسب (اكتساب) الزبون.

والثانية هو الاحتفاظ و الاستبقاء عليه. ³

¹ عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مرجع سبق ذكره، ص124.

² سامي شناقي ،فعالية ادارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية ،دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية ،مذكرة ماجستير ،تخصص ادارة أعمال ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،الجزائر ،ص97.

³ بلخضر ناصيرة ،محاضرات في إدارة علاقات الزبائن ،مرجع سبق ذكره ،ص38.

ثالثا : رضا الزبون

يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات ،أي مدى تعويض المنتج (سلعة ،خدمة ،أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية و الإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي) ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.¹

فرضا الزبون مرتبط بنسبة توقع الزبون والقيمة المدركة منع عند التعامل مع منتجات المؤسسة فمستوى الرضا عند الزبون يكون عند ثلاث مستويات رئيسية تعكس النتائج التي توقعها أو التي أدركها وهي :

- 1- إذا تجاوزت النتائج توقعات الزبون فإنه سوف يشعر برضا عال.
 - 2- إذا تساوت النتائج مع توقعاته يشعر بالرضا.
 - 3- إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا
- من المعروف أيضا أن رضا الزبون يستحوذ على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ،وبعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها وذلك لوجود الحقائق الآتية :²
- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة ،فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد ترويجا مجانيا للمؤسسة قد يكسبها زبائن جدد.
 - إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له من قبل المؤسسة هو عامل مهم في إعادة الشراء وبالتالي خلق الولاء للمؤسسة.

¹ سامي شناقي ،فعالية ادارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية ،دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية ،مرجع سبق ذكره ،ص97.

² بلخضر ناصيرة ،محاضرات في إدارة علاقات الزبائن ،مرجع سبق ذكره ،ص38.

الفصل الثاني : أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسات

- رضا الزبون عن الخدمات المقدمة له سيقبل احتمالات تسربه وتوجهه إلى مؤسسات منافسة.
 - يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه ،وهذا يقود المؤسسة إلى تطوير وتحسين خدماتها المقدمة.¹
 - أن المؤسسة التي تسعى لقياس رضا زبائنهم ستتمكن من تحديد حجم محفظتها الاستثمارية وحصلتها السوقية، وهذا يساعدها في تصحيح أو تحسين سياستها التسويقية في الوقت المناسب.
 - يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة له.
- وهذا فضلا عن أن رضا الزبون يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسين سياستها نحو الأفضل مستندة في ذلك على القاعدة التي اكتسبها رضا زبائنهم.
- والشكل التالي يوضح مراحل تحقيق رضا الزبون :
- الشكل (02-02) : مراحل رضا الزبون



المصدر: بلخضر ناصيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص38.

¹ سامي شناق، فعالية ادارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص97.

ويمكن توضيح المراحل أعلاه كما يلي :

1- فهم حاجات الزبون : وذلك يكون عن طريق الاصغاء لحاجات ومقترحات الزبائن الحاليين ،ومعرفة سلوكهم الشرائي وتفضيلاتهم ،بل إن فهم حاجات الزبون لا يقتصر على الزبائن الحاليين ،بل يتعداه إلى الزبائن المحتملين ،يكون هدف المؤسسة الاحتفاظ وجذب زبائن جدد مستندة في ذلك إلى قاعدة المعلومات التي تملكها عن زبائنهم ومختلف وسائل الاتصال التي تستعملها في تفاعل معهم، كما يجب على المؤسسة التي ترغب في قياس رضا زبائنهم أن تأخذ في حساب وجود فجوات أو فروقات بين القيمة المدركة والمتوقعة¹

لمنتجاتها وخدماتها، ومثل هذه الفجوات قد ينتج عنها انطباعات مفضلة أو غير مفضلة، إذ قد تكون المنتجات أو الخدمات أفضل من المتوقع أو أسوأ منه.

2- التغذية العكسية للزبون: تعد الخطوة الثانية لتحقيق رضا الزبون، والمتمثلة بوسائل المسوقين لتعقب آراء الزبائن في الأداء الحالية للمؤسسة، لمعرفة مدى تلبية توقعات الزبائن وذلك باستخدام العديد من الأدوات كنظام الشكاوى والمقترحات مستوحات رضا الزبائن، التسويق الخفي، كأن تقوم بعض المؤسسات بتأهيل أشخاص يمثلون زبائن مقترحين، يقومون بزيارة المؤسسات المنافسة وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في منتجاتهم (تحليل خسارة الزبون..... وغيرها).

3- قياس رضا الزبون: تبني عملية قياس رضا الزبون ومراقبته على مراجعة المعلومات المتعلقة به، وقد يكون تجميع هذه المعلومات نشطا أو خاملا، لذا على الإدارة معرفة إن كان هناك مصادر للمعلومات، وينبغي عليها إنشاء عمليات ذات كفاءة وفاعلية لتجميع المعلومات وتحليلها واستخدامها في قياس الأداء، هناك العديد من الطرق والأساليب تستخدمها المؤسسات، أو تستدل بها لقياس رضا العميل.²

¹ سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

رابعا : الولاء

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى، حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جدا بسبب التغيرات الخاصة بسلوك الزبائن، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون سواها.¹

يعرف الولاء على أنه تمسك الزبون ورغبته في شراء علامة معينة، والاحتفاظ بها والحرص على طلبها دون غيرها من المنتجات الشبيهة أو البديلة.²

خامسا-تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون

تتراوح العلاقة بين المؤسسة والزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة ضعيفة أو مقدمة إطلاقا وتتنوع على خمس مستويات وهي:

1-العلاقة الأساسية: حيث تقتصر المهمة على بيع المنتج فقط دون الاتصال بالزبون بعد الشراء وتطبق كل سلعة في مدى واسع من المنتجات الاستهلاكية الميسرة.

2-العلاقة القائمة على ردود الفعل: يقوم رجل البيع بعد انتهاء العملية البيعة بتشجيع الزبون على الاتصال في حالة ظهور مشاكل متعلقة بالمنتج.

3-العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة : ليحاول البائع الاتصال بالزبون من أجل معرفة ما إذا كان المنتج قد استجاب لتوقعاته، ويطلب منو تقديم اقتراحاته أو طلب التحسينات التي يريد إجراؤها على المنتج.³

4-العلاقة القائمة على المبادئة : تعتبر هذه العلاقة من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في متابعة زبائنهم من أجل تحسين مستوى الرضا لديهم والإجابة على الشكاوى المقدمة، يسمح هذا النوع من العلاقات بخلق زبون راض على استعداد كبير لاستمرار في التعامل مع المؤسسة.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان، ط1، 2009، ص81.

² عبد السلب أبو قحف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص102.

³ مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحين CNMA، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص88.

5-المشاركة: أصبح الزبون يشكل جزء من رأسمال المؤسسة أو شريك لا تكون المؤسسة مستعدة لفقدانه، وتعتمد على كل الوسائل والاستراتيجيات للحفاظ على هذا الزبون الوفي.¹

المطلب الثاني : أثر ادارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسات الخدمية

ويكمن ذلك في تأثير تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن على مقدرة المؤسسات على خدمة الزبائن بطرق عديدة هي :

1-بما ان فهم الزبائن الحاليين والمحتملين ضروري لنجاح للمؤسسات واستثمارها في البقاء والازدهار. فلا بد أن يكون لدى المؤسسات معرفة ذلك من خلال جمع المعلومات عن الزبائن، ويمكنها معرفة ذلك من خلال جمع المعلومات عن الزبائن وأفضل أسلوب لذلك هو تطبيق أنظمة تكنولوجيا CRM.²

2-تجعل تكنولوجيا CRM المؤسسات أكثر مرونة واستجابة في أسواق اليوم التي تتسم بالتقلب الكبير والمنافسة الشديدة، ويمكن للمؤسسات استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن في تحليل بيانات الزبائن واستهداف قطاعات السوق المرغوبة، ومراقبة التغيرات التي تطرأ على المنافسين وعلى السوق.

3-تساعد تكنولوجيا CRM في توزيع ونشر بيانات الزبائن على كافة أقسام المؤسسة مما يجعل من السهل على موظفي المؤسسة الدخول مما يزيد المؤسسة بقدرات تفاعلية مع الزبائن.

4-تمكن تكنولوجيا CRM المؤسسات من تطوير الخدمات على نحو يتكيف مع منظمات الزبائن.

كما يؤثر استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن على المؤشرات وتنافسية المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر كما يلي:³

¹ بلخضر ناصيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص38.

² بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص133.

³ بلخضر ناصيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص100.

أ-زيادة الأرباح: تهدف التكنولوجيا إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج والتعامل مع الزبون سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة، قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا CRM وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، هذا أنه يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.

ج-تخفيض التكاليف: تعمل تكنولوجيا CRM على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال :

- التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغيرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة عن طريق الاتصال الفعال بالزبون معرفة احتياجاتهم، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربح أكبر ، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية.

- استخدام التكنولوجيا حسن عددا مهما من النقاط ضمن إدارة علاقات الزبائن، إلا أن الميزة

الأكثر جذبا لاستخدام التكنولوجيا من قبل المؤسسات قدرتها على القيام بكافة الأنشطة التقليدية بكثافة منخفضة جدا، حيث أم الاتصال بوسائل تكنولوجياية هو الأقل تكلفة.¹

- إدخال تقنيات جديدة في عملية التواصل مع الزبون وجمع المعلومات اللازمة عنه يؤدي إلى تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفه.²

¹ بن حو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص133.

² بلخضر ناصيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص103.

د-زيادة الحصة السوقية : يمكن أن تزيد التكنولوجيا من الحصة السوقية للمؤسسات الأكثر لصاحا في إدارة علاقات ناجحة مع زبائنهم المتميزين، ومع وجود القدرات والإمكانات التكنولوجية تستطيع المؤسسات التحكم في الأسواق وذلك بتقديم الخدمة الأجود والإلمام التام بالتاريخ الشرائي للزبائن وباحثياتهم ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم، وأيضا من خلال تطوير منتجات جديدة أو برسم المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات، وتقليل أوقات التصنيع والتأخيرات عن العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للابداع التكنولوجي زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة أو كسب زبائن جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إلغاء فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية إذا لم تستخدم إدارة علاقات الزبائن التكنولوجيا فستنتهي بالقتل.

إن استخدام التكنولوجيا في مجال التعامل مع الزبون هو أحد أعظم الفرص التي يجب أن تغتنمها المؤسسات لتواجه المنافسة، ويجب التأكيد على نقطة مهمة، إذ أن إدارة علاقات الزبائن لا تتطلب فقط الجودة التكنولوجية، ولكن تتطلب خدمة فعالة واشتراك جميع الموظفين.¹ وعموما تهدف المؤسسات بصورة دائمة إلى توسيع حصتها السوقية حيث يدفع تراجع الحصة السوقية إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح منتجاتها أو تقديم خدماتها، وتتمكن المؤسسات من معرفة موقفها التسويقي من خلال قيامها بمقارنة أدائها مع أداء السوق الكلي، أو مع أداء الصناعة الواحدة أو مع المنافسين في نفس الوقت الصناعة.²

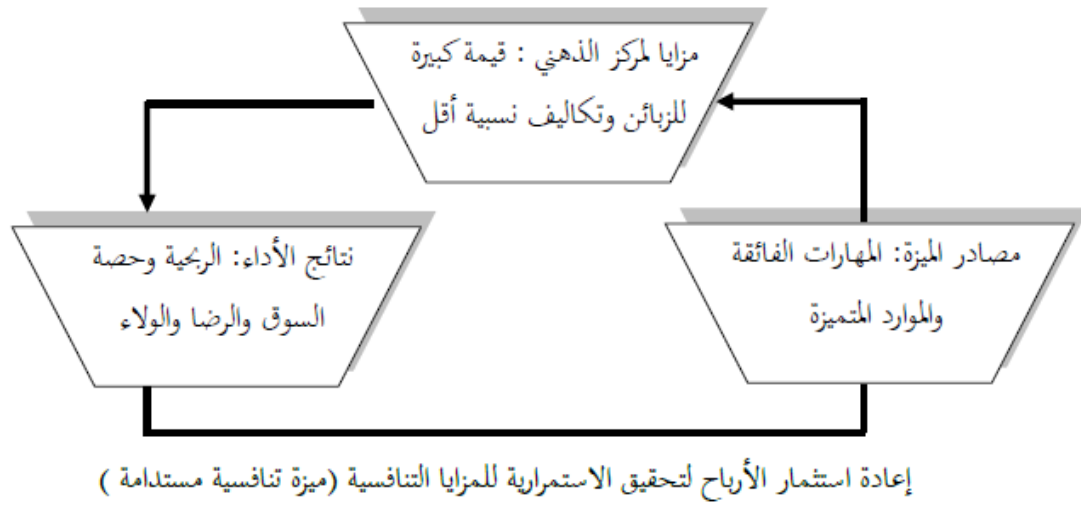
ويمكن القول بأن التركيز حول قياس تأثير برامج إدارة العلاقات مع الزبائن **CRM** على أداء المؤسسة قد بدأ مناقشته ووقع أساسياته من خلال نموذج الميزة التنافسية الذي تم تنميته وتطويره من خلال داي ووينسلس سنة 1988.

¹ Abdul alem Mohamed, Basri ben rachid, customer relationship management (CRM) in Hotel Industry :A frame work prosal on the relationship among (CRM) dimentions Mavheting capabilities and Hotel performance, I,ternational revien of management and markting vol 02 n°04, 2012, p p 220-230.

² بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص133.

ويقوم هذا النموذج على وضع إطار مفاهيمي للميزة سببية تبدأ عملها من مصادر الميزة (المهارات الفائقة أو الميزة والموارد المتميزة)، مروراً بمزايا المركز الذهني لتحقيق قيمة كبيرة للزبون، وتكاليف نسبة أقل، إلى نتائج الأداء (الرضا والولاء، وحصة السوق والربحية) أنظر الشكل أدناه.¹

الشكل رقم (02-03) عناصر الميزة التنافسية وفقاً لداي ووينسلس



المصدر : محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة،الدار الجامعية ،الاسكندرية مصر، 2010، ص 356.

كما قام كوتمان بتطوير النموذج السابق واستخلاص العلاقة بين القدرات المتميزة لإدارة العلاقات مع الزبائن وعملية خلق الميزة التنافسية، وتأثير هذا نتائج الأداء التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.²

¹ بلخضر ناصيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة،الدار الجامعية ،الاسكندرية، مصر، 2010، ص 356

المطلب الثالث : التغيرات التي تفرضها ادارة علاقات الزبائن في المؤسسات

تتطلب إدارة العلاقة مع الزبون عددا من التغيرات الهامة في المؤسسات منها :

أولا : التحول من الرضا إلى الولاء

لكن لا يجب أن يفهم من هذا أن يهدف إلى ترسيخ ولاء كل الزبائن، فكما ذكر سابقا تقوم إدارة علاقات الزبائن بفرز وإقصاء الزبائن غير المربحين والتفرغ والتركيز على الزبائن المربحين فقط، إذ أن التعامل مع الزبائن المربحين يزيد من ربحية المؤسسة ومتوسط قيمة دورة حياة الزبون، وذلك بسبب توافق الزبائن مع الكفاءات المحورية للمؤسسة، فإذا اضطرت المؤسسة للتخلي عن مجال ما تتفوق به، أو الدخول في مجال بعيد عن خبرتها بهدف إرضاء بعض الزبائن غير المربحين، فإن نفقاتها تتضخم وميزتها التنافسية تتلاشى ويتقلص ربحها.¹

ثانيا : التحول من التفاعلات إلى العلاقات

تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المربحين، فما يربط أي مؤسسة بزبائنها العاديين إنما هو مجرد معاملات قد يخسر فيها أحد الطرفين، لكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه المعاملات العابرة إلى علاقات دائمة، بينما تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى تعزيز العلاقات بدلاً من المعاملات.²

ثالثا : تطوير العلاقات مع الزبائن

- 1- التنقيب عن المعلومات .
- 2- تحديد سياسات التعامل مع الزبائن: هناك ثلاث سياسات أساسية في إدارة علاقات الزبائن هي:

- اكتساب عملاء جدد؛
- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين عن طريق الخصومات، الهدايا، خدمات ما بعد البيع، الخدمة، معالجة

¹ خالد قاشي، رافع دبة، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، جامعة البليدة 02، البليدة، 2015، ص148

² خالد قاشي، رافع دبة، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص148.

الشكاوي؛

• استعادة الزبائن القدامى

3- تقييم الزبائن: يتم تقييم الزبائن من عدة جوانب أبرزها :

- درجة ربحية الزبون: قيمة ما حصل عليه من الشركة - تكلفته على الشركة؛
- درجة ولاء الزبون: يعبر عنها من خلال دراسة طول فترة علاقة الزبون مع المؤسسة واحتمالات استمرارها وعلاقة العميل بالمنافسين؛
- درجة اهتمام الزبون بالمؤسسة: درجة اهتمام الزبون بتوطيد علاقة طويلة الأجل مع المؤسسة؛
- توقعات الزبون؛

• عدد الشكاوي: يجب تدليل أسباب الشكاوي؛

• درجة توافق المؤسسة مع الزبون: إذا كانت العناصر الأساسية التي يبحث عنها الزبون هي نفسها التي تكون الكفاءات المحورية للمؤسسة عندئذ يمكن القول بتوافق الميل والشركة .

4- تطوير العلاقات مع الزبائن: يتمثل الهدف من تطوير العلاقات مع الزبائن في كسب وفائهم،

وهو

أمر لا يتحقق إلا من خلال رضا الزبائن. يتم تطوير هذه العلاقات من خلال الخطوات التالية :

- تحديد الزبائن المستهدفين؛
- التمييز بين حاجاتهم ورغباتهم؛
- التفاعل معهم من خلال الحوار؛

خلاصة

إن من أفضل الأساليب و الطرق التي تحقق لها ما سبق تبنيها لفكرة إدارة علاقات الزبائن التي تعد استراتيجية مصممة لتشجيع العلاقات التبادلية طويلة الأمد بين المؤسسة وزبائنها ، ومما سبق يمكن الوصول إلى العلاقة التي تربط بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء في المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، فإدارة علاقات الزبائن بأبعادها المتمثلة في تطوير العلاقة و الإدارة التفاعلية و جودة الخدمات و رضا الزبون وولاء الزبون و التي تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة و نموها وكذلك استمرارها ،وهذا بالاعتماد على استخدام بطاقة الأداء المتوازن و التي تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط هدف تدعيم موقفها التنافسي ، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد (المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو) و استراتيجيا يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف.

الفصل الثالث :

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري
—وكالة تيارت—

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

تمهيد :

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التي تنشط في ولاية تيارت هذا بالإضافة إلى أنه يعطي أهمية كبيرة لعملية إدارة العلاقة مع الزبائن خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات فأصبح التركيز على الزبون ضرورة حتمية تعتمد عليها المؤسسة من أجل ثقة الزبون وولائه لها ،وبالتالي يزيد من ربحيته ويحقق أهدافه ،و عليه حاولنا إسقاط دراستنا النظرية عليه من خلال تحضير استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة ثم جمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS 24.0، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach Alpha) من خلال نفس البرمجة ،واختبار صحة الفرضيات ،وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري و خدماته

المبحث الثاني : منهجية و اجراءات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري و خدماته

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري ، الذي يعتبر احد أقدم البنوك في الجزائر و ذلك من خلال التطرق إلى نشأة هذا البنك و تنظيمه إضافة إلى أهم الخدمات التي يقدمها من خلال وكالة تيارت.

المطلب الأول :نشأة و تقديم البنك الوطني الجزائري BNA

أولا : نشأة البنك الوطني الجزائري BNA

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري و التشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج ،إلا أن هذه الوضعية أدخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك ومن خلال المادة السابعة ،سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة و يمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله و الذي أشرنا إليه أعلاه.

و تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970 ، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة ،حسب القانون الأساسي فإن جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الاستغلال و الاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاديين والقطاعات الاقتصادية كالصناعة ،التجارة ،الزراعة... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل.

و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأبي بنك تجاري إلا انه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي و القروض و هذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم ،تسير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 و قانون 119-88 ل 21 جوان 1988 و قانون 177-88 ل 28 سبتمبر 1988 و بالقانون التجاري، و بقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري و بالاختصار ب و ج و بقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شيغيفارة و حددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

في شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث انتقل من 14.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري و ذلك بإصدار 27.000 سهم جديد يحمل كل سهم قيمة 01 مليون دينار جزائري تم اكتتابها و شرائها من قبل الخزينة العمومية.

ثانيا : أهداف البنك ووظائفه

1- أهداف البنك :

- المساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني.
- العمل على احتكار تمويل أغلب المشاريع الخاصة ب :
- المؤسسات الفلاحية
- المؤسسات والمقاولات ذات الطابع الاقتصادي
- المؤسسات المصغرة في إطار تشغيل الشباب
- تحسين النوعية وجودة الخدمات
- تحسين العلاقات مع العملاء
- تطوير الجهود قصد تحقيق نتائج أفضل وأكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية.

2-وظائف البنك

- يقوم البنك حسب قانون تأسيسه بتنفيذ كل العمليات البنكية ومنح الائتمان بكل أنواعه وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية بمنحها قروض أسهل ومن الوظائف الأساسية نذكر :
- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

- تطوير الموارد وهذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة.
- إنشاء خدمات جديدة.
- التقرب أكثر من المهن الحرة (التجار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملية الصعبة بطرق ملائمة ،وفي إطار سياسة الإقراض يقوم البنك ب :

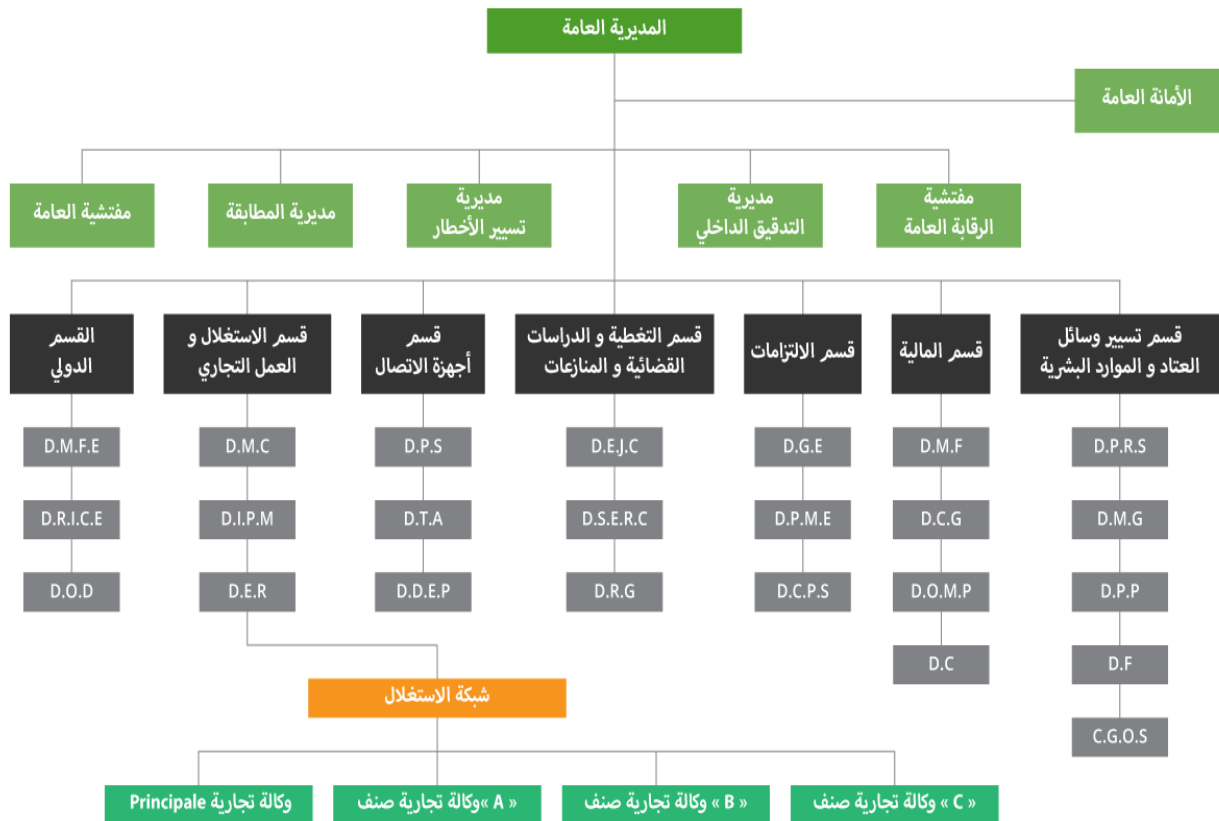
- تطوير القدرات تحليل المخاطر.
- إعادة تنظيم القروض.

تحديد الضمانات بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

ثالثا :الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري

يتكون البنك المركزي الوطني الجزائري من عدة أقسام وفروع يمكن عرضها من خلال الهيكل التنظيمي التالي :

الشكل (1.3) الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري .



-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

الهيكل التابعة للقسم الدولي	الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات
DMFE: مديرية التحركات المالية مع الخارج	DGE: مديرية المؤسسات الكبرى
DRICE: مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية	DPME: مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
DOD: مديرية العميات المستندية	DCPS: مديرية القروض للأفراد و القروض الخاصة
الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال و العمل التجاري	الهيكل الملحقة بقسم المالية
DER: مديرية تأطير الشبكات	DC: مديرية المحاسبة
DMC: مديرية التسويق و الاتصال	DOMP: مديرية تنظيم المناهج و الإجراءات
DIPM: مديرية وسائل الدفع و النقد	DCG: مديرية مراقبة التسيير
الهيكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام	DMF: مديرية السوق المالي
DDEP: مديرية تطوير الدراسات و المشاريع	الهيكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد و الموارد البشرية
DTA: مديرية التكنولوجيات و الهندسة	DPRS: مديرية الموظفين و العلاقات الاجتماعية
DPS: مديرية الإنتاج و الخدمات	DMG: مديرية الوسائل العامة
الهيكل الملحقة بقسم التغطية و الدراسات القانونية و المنازعات	DPP: مديرية المحافظة على التراث
DSERC: مديرية المتابعة و التغطية و تحصيل القروض	DF: مديرية التكوين
DEJC: مديرية الدراسات القانونية و المنازعات	CGOS: مركز تسيير الخدمات الاجتماعية
DRG: مديرية تحصيل الضمانات	

المصدر : موقع البنك الوطني الجزائري على الانترنت www.bna.dz

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2019

سنتعرف من خلال هذا المطلب على إحصائيات رسمية حول البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى النتائج المالية و التجارية لهذا المصرف إلى غاية 2019/12/31.

- **اولا :إحصائيات مهمة عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2019**

بعض الأرقام و الإحصائيات حول البنك الوطني الجزائري إلى غاية تاريخ 2019/12/31¹

- 211 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.

- 17مديرية جهورية للاستغلال

- 142موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)

- 92شباك آلي للبنك (GAB)

- 5288 موظف

- المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI)

- 165.160 بطاقة بنكية

- 2.593.529 زبون

النتائج المالية

المنتج البنكي الصافي: 103.559 مليون دج.

الناتج الإجمالي للاستغلال: 96 910 مليون دج

ناتج الاستغلال: 41 703 مليون دج

¹ الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

الناتج الصافي: 31.420 مليون دج

النتائج التجارية

الميزانية الإجمالية: 2 843.371.178 مليون دج.

إجمالي موارد الزبائن (دون احتساب العملة الصعبة): 1 673.844.881 مليون دج

وظائف الزبائن: 1 410.164 مليون دج.

جاري القروض العقارية: أكثر من 30 مليون دج.

جاري قروض المؤسسات: 153 397 مليون دج.

جاري قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة/ الصناعات الصغيرة و المتوسطة: 27 148 مليون دج.

ثانيا : بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري:

سنستهل الان موضوع دراسة الحالة في البداية بتناول تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 540.

1- تقديم وكالة تيارت :

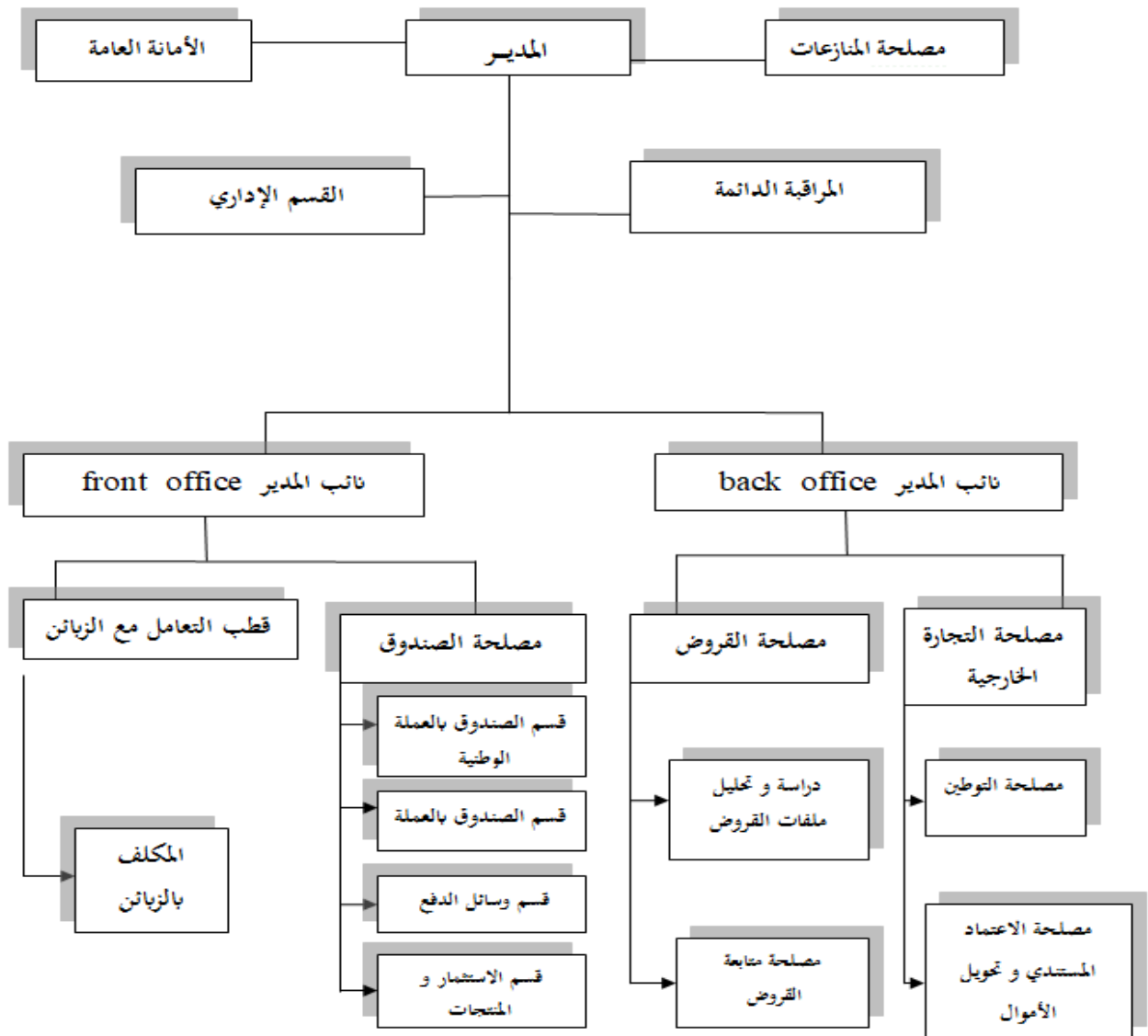
تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف A نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل رقم 198 حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع الانتصار لمدينة تيارت تضم حوالي 23 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

يذكر أن وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيما إداريا جديدا بداية هذه لسنة 2017 ، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة أمام الشبابيك و تلك الخاصة

بمنح القروض و عمليات التجارة الخارجية ، في ظل رغبة البنك عصنة خدماته و تحديد دقيق للمسؤوليات داخل الوكالة و أيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة و متنوعة و ذات جودة في أفضل الظروف.

2-(02-03)الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري :



المصدر : نائب المدير ، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

المطلب الثالث : خدمات البنك الوطني الجزائري BNA

يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه من أفراد ، مهنيين و حرفيين و مؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي :¹

-1 الخدمات المقدمة للأفراد : و تضم ما يلي :

- خدمات الودائع، خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة، و إصدار الشيكات.
- خدمات الإيداع، السحب، الدفع و التحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- خدمات النقدية: وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه،الذين يملكون حساب شيكي، بطاقة السحب CIB و التي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في أي وقت (24 سا / 24 سا)، و (7أيام/ 7أيام) و ذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي المختلفة
- خدمات المساعد: يقوم البنك الوطني الجزائري بإسداء النصح و الاستشارة لزبائنه،عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروع، و ذلك بتقديم حلول مكيفة حسب حاجة كل زبون.
- خدمات الادخار و التوظيف: يضع البنك الوطني الجزائري أيضا تحت تصرف زبائنه دفترا للادخار و ذلك لتسهيل عمليات سحب و إيداع النقود ، بالفائدة أو بدون فائدة حسب رغبة الزبون.
- تمويل العقارات : يخص هذا المنتج تمويل العقارات كالسكنات جديدة ، سكنات قديمة ، توسيع ، بناء ذاتي.
- تمويل السيارات : يقوم البنك الوطني الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد
- خدمة كراء و الصناديق

¹ تم تلخيص خدمات البنك الوطني الجزائري بناء على المعلومات المستقاة من: الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

2-الخدمات المقدمة للمؤسسات: وتتمثل في خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب بالعملة الصعبة، و إصدار الشيكات.

- خدمات المساعدة: و تشمل إسداء النصح و الاستشارة فيما يخص إنشاء، تطوير و توسيع المؤسسات

-خدمات الادخار و التوظيف.

-التمويلات: وتضم

* تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، السلع الموجهة لإعادة البيع، تمويل المستحقات، تمويل مسبق للتصدير).

* تمويل الاستثمارات.

* التمويل من خلال الإمضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الأداء ، ضمان الدفعة المقدمة) .

* تمويل السيارات : و تشمل تمويل السيارات النفعية.

-خدمات على مستوى دولي و تشمل :

* تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد ، الاعتماد المستندي للتصدير ، التسليم المستندي للاستيراد ، التسليم المستندي للتصدير) .

* ضمانات دولية (للاستيراد و التصدير) .

و يواصل البنك الوطني الجزائري تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة بما في ذلك التأمين على الحياة و الممتلكات.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

المبحث الثاني: منهجية و اجراءات الدراسة .

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على منهجية و اجراءات الدراسة وفقا لما تضمنته أداة الدراسة (الاستبيان)من أسئلة في كافة المحاور التي يحتويها الاستبيان ، سواء أسئلة متعلقة بالجانب الشخصي أو العبارات التي تتعلق ببقية المحاور، و لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سنناقش متغيرات الدراسة المتعلقة بـ "أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"

المطلب الاول : الاجراءات المنهجية للدراسة

أولاً- منهج الدراسة :

يعتبر منهج الدراسة ، الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة ، وهو الاسلوب المنظم والمستخدم للوصول إلى إجابات محددة للإشكالية المطروحة محل الدراسة .
ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد طبيعة المنهج الواجب اتباعه في الدراسة ، وبما أن موضوعنا يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي من جهة ، ومن جهة أخرى الهدف من الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت - فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فتم استعمال المنهج الوصفي من أجل التعرف على الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن و بطاقة الأداء المتوازن ، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة ، وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فالأخير يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى اشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للإشكالية المعالجة .

ثانيا - مصادر جمع البيانات :

من أجل تحقيق هدف الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية ، تم الاعتماد على مجموعة من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتتمثل فيما يلي :

1-المصادر الثانوية :

لقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية لبناء نموذج الدراسة ومعالجة الإطار النظري ، حيث قمنا بمراجعة الكتب و الابحاث والدورات التعليمية الخاصة المتعلقة بالموضوع من اجل إثراء موضوع الدراسة، بالإضافة إلى المنشورات، والمقالات العلمية ، الرسائل الجامعية والاطروحات والمواقع الالكترونية .

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

2- المصادر الأولية :

لغرض استكمال الدراسة الميدانية ، واسقاط الجانب النظري على التطبيقي تم الاعتماد على :

المقابلة :

أ-

لقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية ، حيث يعبر هذا الأسلوب عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث من جهة ومجموعة من الافراد من جهة أخرى ، وقد كان أسلوب المقابلة مع بعض الموظفين بالبنك، وهذا قبل توزيع الاستبيان ، والغرض هو الحصول على معلومات دقيقة .

ب- الاستبيان :

والاستبيان هو الأداة الأساسية التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية لتحقيق أهداف الموضوع ومعرفة أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنك الوطني الجزائري وقد مرت صياغة الاستبيان حتى شكله النهائي بعدة مراحل نلخصها فيما يلي :

وتم البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر و تجميع المعلومات في موضوع الدراسة ،ومن ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برامج الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعيم موضوع الدراسة.

ثالثا: متغيرات الدراسة.

1- المتغير المستقل: انه المتغير الذي يحدث قبل حدوث متغير التابع وذلك من الناحية الزمنية ، كما انه لا يتأثر باية متغيرات أخرى، فالاستقلاليه تعني انه غير مرتبط بمتغير اخر.

وفي دراستنا هذه فان، إدارة علاقات الزبائن هو المتغير المستقل .

2- المتغير التابع: و هو الذي يتاثر بما يسببه المتغير المستقل او هو نتيجة التأثير و يطلق عليه المتغير المتاثر و الباحث يختبر او يقيس المتغير التابع لمعرفة تاثير المتغير المستقل عليه .

وبالتالي الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن هو المتغير التابع

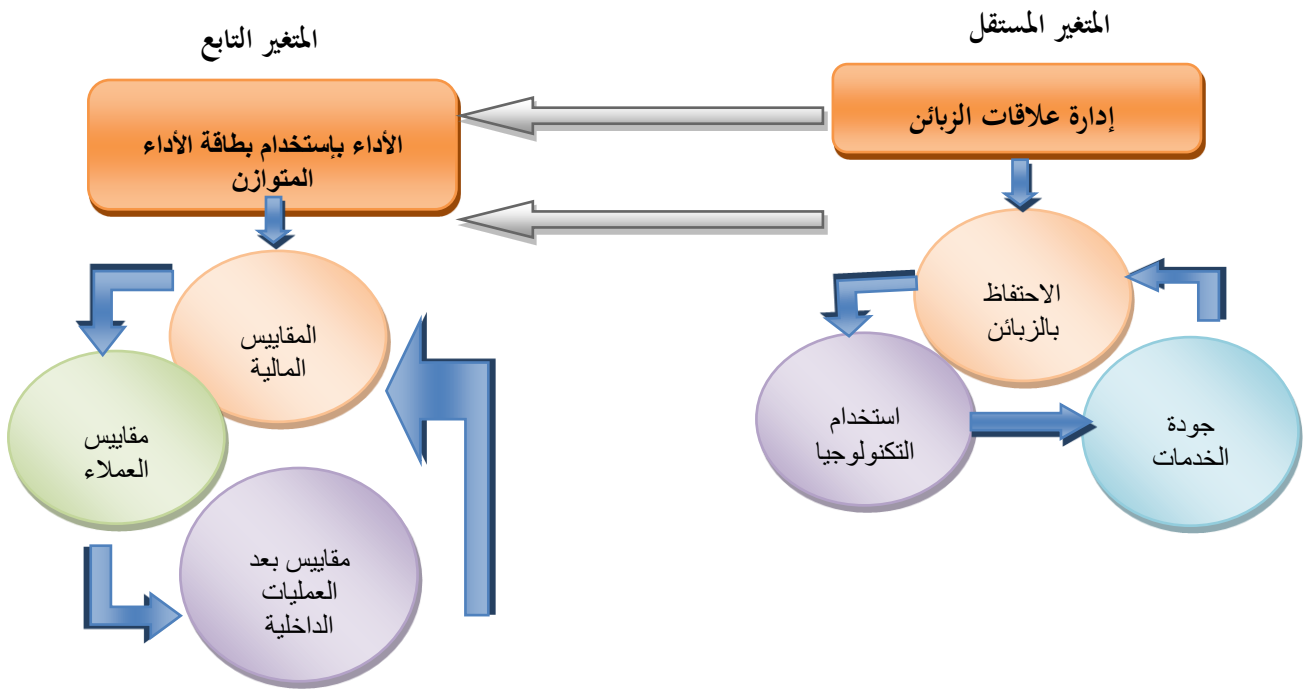
3- المتغيرات الديمغرافية: تستعمل لاختبار العلاقات الارتباطية بينها و بين فروض الدراسة الميدانية و تمثلت هذه المتغيرات في دراستنا على الجنس و السن و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

رابعاً :نموذج الدراسة.

انطلاقاً من الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي ألفت بجزئية من مواضيع مماثلة لموضوعنا محل الدراسة ، وانطلاقاً من إشكالية الدراسة و أهدافها ، تم تشكيل نموذج الدراسة والذي ينطلق من فكرة تتمحور حول أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (BNA) ، كما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (03-03): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

من أجل فهم الدراسة ، والتعمق في حيثياتها كان لابد من تحديد المتغيرين ، المتغير المستقل والمتغير التابع من أجل معرفة الجزئيات المكونة لهما، ومعرفة كيفية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ومدى مساهمة المتغير المستقل ، (والمتمثل في إدارة علاقات الزبائن) أيضا في تحقيق الجزئيات المكونة للمتغير التابع (الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن) ، وأي جزئية للمتغير المستقل يكون لها أثر كبير في تحقيق جزئيات المتغير التابع، وهذا بطبيعة الحال بعد تحليل الاستبيان والنتائج التي سيتم التوصل إليها .

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والاداة

سنتناول في هذا المطلب المجتمع الذي اسندت اليه هذه الدراسة و المعرف بجميع موظفي البنك الوطني الجزائري و بسبب خصوصية الموضوع اخترنا عينة سيتم التفصيل فيما بعد.

اولا: مجتمع الدراسة.

الجدول (01.03) توزيع موظفي وكالة تيارت.

المدير	01	Directeur d'agence
المدير المساعد	02	Directeur adjoint
رؤساء المصلحة	03	Chef service
رؤساء الأقسام	03	Chef de section
مكلفون بالدراسة	10	Charge d'étude
مكلفون بالزبائن	06	Chargé de clientèle
أمناء الصندوق	20	Caissier
موظفي الشباك	08	Guichier
المجموع	35	Total

المصدر : نائب المدير ، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

ثانيا : عينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة عينة من البنك الوطني الجزائري (BNA) وتم اختيارها على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة و تتشكل هذه العينة من موظفين بلغ عددهم 35 موظفا ، ولقد تم توزيع الاستبيان على الموظفين شخصا كما هو موضح في الجدول أدناه :

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

جدول رقم (02-03) : مجتمع وعينة الدراسة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغية
عدد الاستبيانات	40	35	05
النسبة المئوية %	%100	%87.5	%12.5

المصدر : من إعداد الطالبين

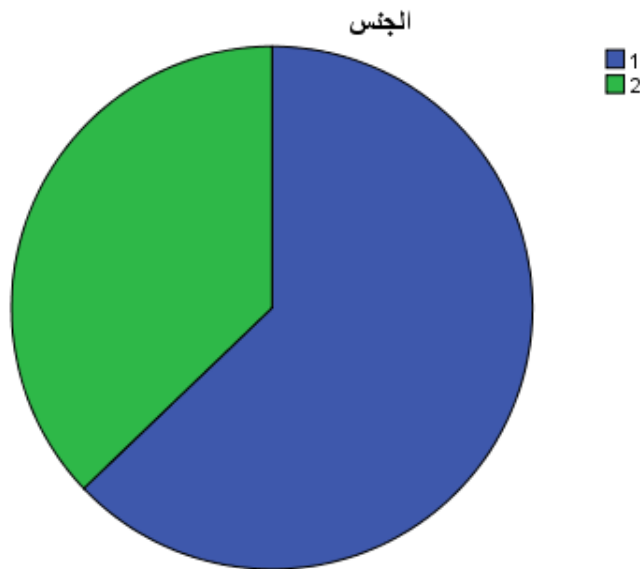
الجدول (03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	22	%62,9
		أنثى	13	%37,1
02	السن	من 25-35 سنة	9	%25,7
		من 36-45 سنة	20	%57,1
		أكثر من 46 سنة	6	%17,1
03	المؤهل العلمي	تكوين مهني	4	%11,4
		ليسانس	6	%17,1
		ماستر	22	%62,9
		دكتوراه	3	%8,6
04	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	6	%17,1
		من 05 إلى 10 سنوات	10	%28,6
		أكثر من 10 سنوات	19	%54,3

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

1-متغير الجنس: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من جنس ذكر حيث بلغت نسبتهم 62,9% أما نسبة الإناث فكانت 37,1%.

الشكل (03-04) : متغير الجنس

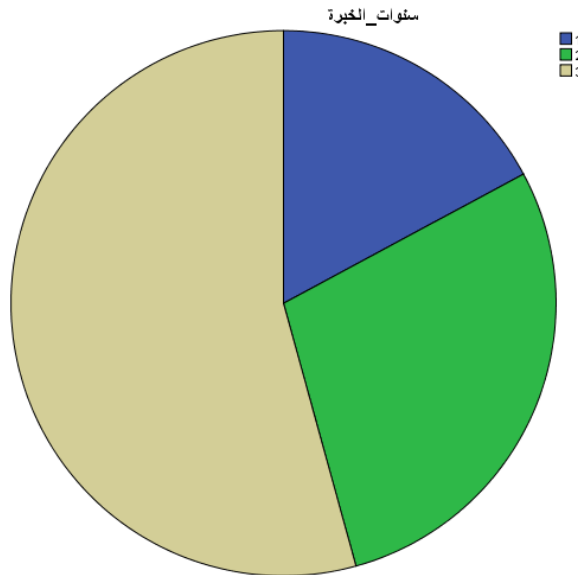


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

2-متغير سنوات الخبرة: 54,3% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، 28,6% خبرتهم ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات والنسبة المتبقية 17,1% من العينة خبرتهم أقل 05 سنوات.

الشكل (03-05) : متغير سنوات الخبرة

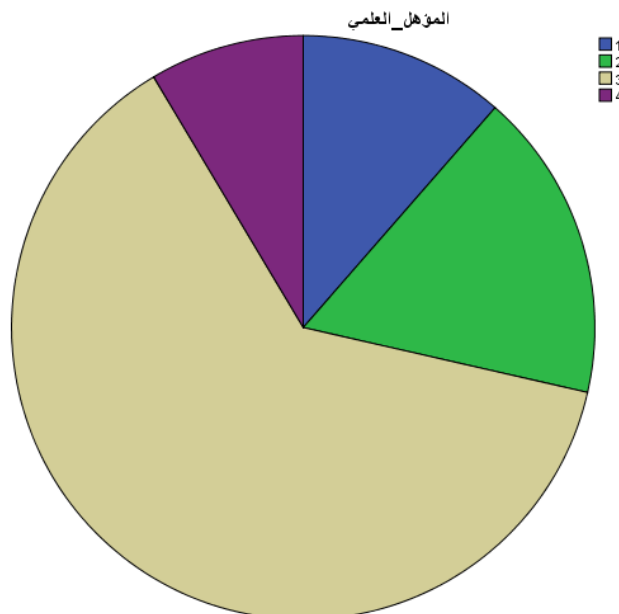
-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

3-متغير المؤهل العلمي: يلاحظ أن نسبة 62,9% من أفراد عينة الدراسة يملكون شهادة ماستر، أما نسبة 17,1% فمستواهم ليسانس 8,6% حاصلين على شهادة دكتوراه، والنسبة المتبقية أي 11,4% فهم من خريجي معاهد التكوين المهني.

الشكل (03-06) : متغير المؤهل العلمي

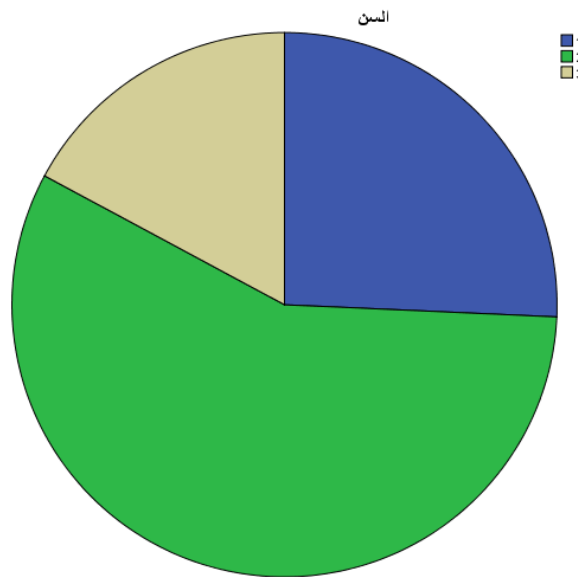


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

4-متغير السن: 57,1% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 36-45 سنة ، و 25,7% أعمارهم ما بين 25-35 سنة ، وبقية أفراد العينة سنهم أكثر من 46 سنة.

الشكل (03-07) : متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

ثالثا :اداة الدراسة.

1- تصميم اداة الدراسة : كما سبق وذكرنا في مصادر جمع البيانات ، اعتمدنا في الدراسة على الاستبيان باعتباره أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من المقابلة ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارة الاستبيان ،حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقة على خيارات محددة موضحة بخمس خيارات ، والتي وزعت من أعلى درجة الموافقة (موافق جدا) والتي أعطيت له خمس درجات ، إلى أدنى درجة (غير موافق جدا) والتي أعطيت له درجة واحدة كما يلي:

الجدول (03-04) : توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي

التقييم	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين

2- صدق وثبات أداة الدراسة : إن ضبط أداة الدراسة خطوة جد مهمة قبل تطبيق الأداة (الاستبيان) على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى استخدام أداة قياس علمية لجمع البيانات ومن ثم تعميم النتائج ، ويتم من التأكد من صدق وثبات الاستبيان و يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها التي إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها ، إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها .

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

رابعاً : عرض وتحليل محاور الدراسة.

المحور الأول : إدارة علاقات الزبائن

لمعرفة تقييم إدارة علاقات الزبائن أعد الطالب الجدول والذي يتضمن عناصر أداء الموارد البشرية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (03-05) : تحليل فقرات المحور الأول (إدارة علاقات الزبائن)

الرقم	الأبعاد	إدارة علاقات الزبائن وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	البعد الأول : الاحتفاظ بالزبائن	يتم تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب	2,54	1,094
02		يتم تخصيص قاعدة بيانات لكل زبون ويتم التواصل معهم باستمرار عبر وسائل الاتصال الحديثة.	3,06	0,906
03		تتصل المؤسسة بزيائنها باستمرار عبر وسائل الاتصال الحديثة	2,60	0,881
04		تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لاستفسارات الزبائن وحل مشاكلهم	3,14	1,089
05		تقوم المؤسسة بدعوة زبائنها للبقاء على اتصال مع ما تقدمه المؤسسة من عروض من خلال المواقع الاجتماعية (الفيسبوك،انستغرام)	2,94	0,968
06		ترسل المؤسسة رسائل إلكترونية لتذكير زبائنها بعروض الخدمات الأخيرة بالخصوص لافضل الزبائن	2,80	1,106
07		تخصص الوكالة للزبائن صفحة على موقعها الإلكتروني لتقديم شكاويهم وطرح استفساراتهم	2,94 2,83	1,027 1,071
08		توفر المؤسسة لعملائها المعدات والأجهزة اللازمة لتقديم خدمات مميزة للزبون .	2,71	0,957
09		تعين المؤسسة الموظفين ذوي الكفاءة و المعرفة العالية خاصة في مجال البرمجيات	3,14	1,061

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

0,906	3,06	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة	البعد الثاني : إدارة علاقات الزبائن باستخدام التكنولوجيا	10
1,014	2,83	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة		11
0,870	3,15	المعلومات الشخصية المتوفرة في قاعدة البيانات التي تساعد على تصميم خدمات (طريقة التقديم) تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم في الوقت المناسب.		12
1,168	2,60	تقدم المؤسسة خدمات تشبع الحاجات مما يولد الولاء لدى الزبائن		13
1,078	2,89	كفاءة عمال المؤسسة في استخدام التكنولوجيا ساهم في بناء علاقات مع الزبائن وكسب ولائهم		14
0,877	2,77	يساعد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في إشباع حاجات كافة فئات الزبائن .		15
1,110	2,94	تمويل المؤسسة للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة العالمية	البعد الثالث : جودة الخدمات	16
0,750	2,71	تتناسب أسعار الخدمات المقدمة من الشركة مع جودتها.		17
0,887	2,91	تقوم الشركة بوضع الخطط الاستراتيجية التي تولد أفكارا جديدة في جودة الخدمة المقدمة .		18
1,094	2,54	تحرص الشركة على تخصيص النفقات اللازمة للحصول على جودة مرتفعة من الخدمات.		19
0,906	3,06	تقوم الشركة بمراجعة المعايير الدولية اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة .		20
0,881	2,60	تقوم الوكالة بتطوير مستمر لعروضها		21
1,089	3,14	يساعد استخدام نظام إدارة علاقات إلى تخفيض شكاوي الزبائن.		22

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

تحليل الجدول:

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في إدارة العلاقة مع الزبائن على:

- يتم تخصيص قاعدة بيانات لكل زبون ويتم التواصل معهم باستمرار عبر وسائل الاتصال الحديثة؛
- الاهتمام بسرعة الاستجابة لاستفسارات الزبائن وحل مشاكلهم؛
- دعوة زبائنهم للبقاء على اتصال مع ما تقدمه من عروض من خلال المواقع الاجتماعية (الفيس بوك ، انستغرام)؛

- تعين الموظفين ذوي الكفاءة و المعرفة العالية خاصة في مجال البرمجيات؛

- وضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة؛

أما بخصوص جودة الخدمات فتسعى المؤسسة إلى:

- العمل من اجل الحصول على جوائز الجودة العالمية؛
- وضع الخطط الاستراتيجية التي تولد أفكارا جديدة في جودة الخدمة المقدمة؛
- مراعاة المعايير الدولية اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- التطوير مستمر لعروضها.

المحور الثاني : أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (03-06): أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	المقاييس	أثر CRM على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المقاييس المالية	يساهم نظام CRM في زيادة أرباح المؤسسة	1,031	2,63
2		يؤدي استخدام نظام CRM في تندي التكاليف الكلية	1,027	2,34
3		يعمل نظام CRM على زيادة نمو المبيعات	0,983	2,82
4		يخفض نظام CRM من الخسائر المتوقعة مستقبلا	1,033	2,86

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

2,23	1,114	نظام CRM يزيد من رأس المال الزبوني للمؤسسة ويوسع الحصة السوقية.	مقاييس العملاء	5
2,86	1,167	استخدام المؤسسة نظام CRM رفع معدل الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد محتملين .		6
2,83	1,200	إدارة المؤسسة علاقاتها مع زبائنها والتفاعل هو باستمرار أدى رضا الزبائن.		7
2,71	1,073	مكن استخدام من CRM زيادة ربحية الزبائن في المؤسسة		8
2,03	1,014	استعمال المؤسسة CRM ساهم في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن	مقاييس العمليات الداخلية	9
2,66	0,906	يعزز استخدام نظام CRM من ثقافة المؤسسة ويزيد الكفاءة التشغيلية		10
3,20	0,901	مكن نظام CRM المؤسسة من استرجاع الزبائن القدامى		11

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

تحليل الجدول:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون أغليتهم على أن الوكالة تعمل على إعطاء أهمية كبيرة لإدارة علاقات الزبائن بحيث تقوم بجهود في سبيل إرضاء شريحة كبيرة من العملاء وهذا ما تظهره بطاقة الأداء المتوازن.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

أولا : الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة ا لأداء في البنك الوطني الجزائري

$H_0 =$ لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين

إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

$H_1 =$ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 % بين

إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson) وتتضح النتائج من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة

	Axe1	Axe11	Axe12	Axe13
Axe2 Corrélation de Pearson	0.643	0.420	0.473	0.580
Sig. ((bilatérale	0.002	0.012	0.004	0.000
N	35	35	35	35

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول و المحور الثاني

سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (95%) وسجلت معاملات الارتباط علاقة متوسطة بكل من

(axe1₃, axe1₁)، وهو ما يلزمنا قبول (H₁).

ثانيا : الفرضية الثانية

يوجد أثر ذا دلالة احصائية بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في

البنك الوطني الجزائري

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

و للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

$H_0 =$ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%

بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

$H_1 =$ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%

بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

بالاعتماد عل تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5 % تم الحصول على ما يلي:

Axe2=0.097

axe1 +0.964

Sig= 0.868 Sig=0.000

N=35

R²=0,413 Sig f= 0.000

Axe₁ : إدارة علاقات الزبائن

Axe₂: الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **SPSS 24.0** أنه

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن في البنك الوطني الجزائري

حيث انه التغير في إدارة علاقات الزبائن بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في الأداء المؤسسي

باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري ب: **0.964**

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R²=0,413** أي للمتغير المفسر اثر جوهري في

تفسير الظاهرة ب **41%**، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f 0.000=**، ويتضح ذلك

من خلال الجدول التالي:

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري –وكالة تيارت

الجدول رقم (03-08) : تحليل التباين الأحادي لأثر إدارة علاقات الزبائن والأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	.Sig
1	Régression	3,194	1	3,194	23,238	0,00
	Résidu	4,535	33	1370,		
	Total	7,729	34			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **SPSS 24.0**.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ($\text{sig}_{t_1} = 0.002 < 0.05$ $\text{sig}_{t_2} = 0,764 > 0.05$) وعليه يمكن القبول بالفرضية **H₁** والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (95%) لإدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

ثالثا: الفرضية الثالثة

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر إدارة علاقات الزبائن على

الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري تعزى العوامل الشخصية

(الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

لدراسة الفرضية محل الدراسة تتبع الخطوات التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي **Test Kolmogorov-Smirnov**: والذي يعتمد على

الفرضيتين التاليتين:

H₀: متوسط العوامل الشخصية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

H₁: متوسط العوامل الشخصية يتبع التوزيع الطبيعي.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري –وكالة تيارت

ولتحديد طبيعة التوزيع الذي يخضع له متوسط العوامل الشخصية وبالاعتماد على ibm spss 24.0 تحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم (03-09): اختبار Kolmogorov-Smirnov

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon					
		الجنس	السن	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي
N		35	35	35	35
	المتوسط الحسابي	1,37	1,91	2,37	2,69
	الانحراف المعياري	0,49	0,65	0,77	0,796
المعنوية		0,000	0,005	0,001	0,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان $\text{sig} < 0.05$ وعليه يمكن الجزم بقبول الفرضية H_0 والتي مفادها ان متوسط محور العوامل الشخصية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائر تعزى العوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

لاختبار الفروقات يلزم استعمال تحليل التبيان الأحادي **one way anova** الذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور

الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري تعزى للعوامل الشخصية

H_1 : توجد فروقات فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور

الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري تعزى للعوامل الشخصية

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (03-10): تحليل التباين الاحادي لمحور الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في

البنك الوطني الجزائري

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	4,138	13	,318	1,657	,147
	Intra-groupes	4,033	21	,192		
	Total	8,171	34			
السن	Inter-groupes	6,526	13	,502	1,283	,296
	Intra-groupes	8,217	21	,391		
	Total	14,743	34			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	12,055	13	,927	2,399	,036
	Intra-groupes	8,117	21	,387		
	Total	20,171	34			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	13,460	13	1,035	2,690	,021
	Intra-groupes	8,083	21	,385		
	Total	21,543	34			

المصدر: اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت $\text{sig} > 0.05$ وعليه لا

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في

البنك الوطني الجزائري تعزى للعوامل الشخصية.

-الفصل الثالث دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري -وكالة تيارت

خلاصة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري يتم تخصيص قاعدة بيانات لكل زبون ويتم التواصل معهم باستمرار عبر وسائل الاتصال الحديثة في البنك بهدف الوصول إلى أكبر شريحة من المتعاملين ، كما أن البنك يحاول دائما التقلص من فترة معالجة الملفات و يهتم بسرعة الاستجابة لاستفسارات الزبائن وحل مشاكلهم في أقرب وقت ،هذا ناهيك على أنه يضع خطة استراتيجية محكمة مستقبلا في تطوير إدارة العلاقة مع الزبائن لكسب رضاهم وولائهم لهذه الوكالة خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي باتت تحيط بكل جوانب المؤسسة.

خاتمة

إن ما يميز بيئة الأعمال الحديثة هو المنافسة الشديدة و التغير المستمر في ظروف السوق التي صاحبها تغير و تطور حاجات و رغبات العملاء ، وفي ظل ذلك فقد تسارعت المؤسسات نحو إيجاد طرق و أساليب إدارية حديثة تساهم في تقديم خدمات تلبي حاجات و رغبات عملائها ، وذلك لان المحافظة على مكانتها و ضمان البقاء في السوق يستوجب التركيز على العميل و الحفاظ عليه باعتباره عجز الزاوية لأي مؤسسة ، فضلا على اقامة علاقات طويلة الأمد معه .

لقد ركزت هذه الدراسة على معالجة موضوع إدارة العلاقة مع العملاء باعتباره أحد المداخل و الاستراتيجيات الإدارية الحديثة و أثرها على أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأدواتها .

اختبار الفرضيات :

- **الفرضية الأولى :** تم اثبات صحة الفرضية الأولى بحيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 05% بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري
- **الفرضية الثانية :** تم اثبات صحة الفرضية الثانية بحيث يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 05% بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري
- **الفرضية الثالثة :** تم اثبات صحة الفرضية الثالثة يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 05% بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء في البنك الوطني الجزائري

نتائج الدراسة :

- لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي :
- إن نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون يعتمد على إدماج ثلاثة مكونات هامة هي العنصر البشري، العمليات والتكنولوجيا المستخدمة للاتصال بالزبون من أي نقطة في المؤسسة. ويجب تعديل هذا المزيج الحيوي لمساعدة الزبائن بغض النظر عن المكان، الزمن وطريقة التواصل مع المؤسسة؛
- إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبون يسهل من جمع وتحليل بيانات الزبائن، فهم سلوك الزبائن، تطوير النماذج التنبؤية، بناء اتصالات فعالة مع الزبائن والرد على تساؤلاتهم في الوقت المناسب وتزويدهم بمعلومات دقيقة وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة للزبائن وبشكل فردي؛

- كُلا من إدارة العلاقة مع الزبائن وإدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية إستراتيجيتان يُمكن للمؤسسات استخدامهما لبناء علاقات قوية ومربحة مع الزبائن.
 - على الرغم من بعض الاختلافات في الرأي، يبقى جانب واحد ثابت هو أن إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية توسع التقنيات التقليدية لإدارة العلاقة مع الزبون بواسطة دمج تقنيات لقنوات إلكترونية جديدة كتقنيات الويب والصوت ودمجها مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية في المؤسسة بصفة شاملة لتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية؛
 - يتحقق التوازن الصحيح في المؤسسات بين الاتصال المباشر والاتصال الافتراضي، إذ يلعب كل منهما أدوار مختلفة ومتكاملة للحفاظ على الزبائن.
 - التحدي المشترك للمؤسسات التي تطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية يتمثل في تقليل التواصل المباشر مع الزبائن.
 - وجود أهداف واضحة لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.
 - الاهتمام بإرضاء الموظفين وتحسين كفاءتهم عن طريق التعلم وإدارة المعرفة.
 - ضعف الاهتمام بشكاوى ومقترحات العملاء وعدم حرصه على قياس معدل احتفاظه بالعملاء، وذلك بسبب غياب مفهوم جودة الخدمات المصرفية في بيئة العمل.
 - حيث اختلفت آراء عينة الدراسة حول اختيار وكالتهم للزبائن الأكثر ربحية بالمقارنة مع الزبائن الآخرين وأكدوا على أنه لا يتم التفرقة بين الزبائن من خلال جمع ودراسة المعلومات عنهم؛
- 1- اقتراحات :**

- بناء على النتائج المتوصل إليها نحاول اقتراح بعض التوصيات
- ينبغي على البنك العمل على التركيز على أبعاد إدارة علاقات الزبائن والذي من شأنه أن يساهم في فوائد تكتيكية وأخرى إستراتيجية واجتماعية وأخرى متعلقة بالزبون.
- ينبغي على البنك العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكيفية صحيحة والذي من شأنه أن يمكن من ربط إستراتيجية الشركة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وكما تمكنها من تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لشركة لتحقيق أهداف المستهلك و البنك معا.

- نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتعميم القياس والتقويم ليصبح جزءاً من ثقافة المصرف.
- الاهتمام برضا العاملين وتدريبهم وتنمية وصقل مهاراتهم في التفاوض واستخدام التكنولوجيا بهدف رفع مستوى كفاءتهم في العمل وتخفيض الأخطاء، وتحسين علاقتهم مع العملاء.
- الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في دمج الأهداف والمقاييس لدورة الابداع والابتكار على المدى الطويل ودورة العمليات على المدى القصير.
- الحرص على رضا العملاء وتعزيز التواصل المستمر معهم بما يزيد ولائهم للمصرف، وزيادة الاهتمام بالتسويق لأنشطة المصرف وخدماته.
- تمكين الموظفين واشراكهم بشكل أكبر في العملية الادارية واعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية في المصرف، من خلال اشراكهم في إعداد خطط المصرف وإعلامهم بكل مستجدات العمل بشكل مباشر.

أفاق البحث :

سنحاول في هذه المقترحات عرض بعض المواضيع التي تتقاطع مع هذا الموضوع ويمكننا أن نطرح أفاق جديدة تتمثل في :

- أثر ثقافة المؤسسة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- أثر الضغوط المهنية على نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- واقع الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الانتاجية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي. إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2- ادريس وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
- 3- جيهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 4- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012.
- 5- رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة مصر، 2013.
- 6- رونالد سوفيت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، مجلد 9، العدد 252، القاهرة، مصر، 2002.
- 7- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الواحد والعشرون، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2009.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- 10- عبد السلب أبو قحف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 11- عمر عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2007.

- 12- فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجزء 1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007 .
- 13- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
- 14- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 15- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 16- محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 17- ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصري. ، الطبعة 03 ، عمان ، الاردن ، 2007.
- 18- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصوري الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2009.
- 19- يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي ، إدارة علاقات الزبون ، دار الوراق ، عمان ، ط1 ، 2009.
- 20- يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي ، إدارة علاقات الزبون ، دار الوراق ، عمان ، الأردن ، ط1 .

ثانيا : الأطروحات والرسائل الجامعية :

-رسائل وأطروحات الدكتوراة :

- 1- بن حمو نجا ، إدارة علاقات الزبائن كأداة تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، أطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016.
- 2- بوزاغو أسماء ، أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة (دراسة حالة لواقع النظام المعلوماتي المالي في بعض المؤسسات الجزائرية) ، مذكرة دكتوراه ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة مصطفى اسطوبولي ، معسكر ، 2021.

3- حكيم بن جروة، "أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015.

4- سيدي محمد بن أشنهو، "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy دراسة تطبيقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009.

5- وردة خنوفة، نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم ادارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية (دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2019.

-مذكرات الماجستير :

1- سامي شناتي، فعالية ادارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

2- مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطن للتعاون الفلاحين CNMA، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

مذكرات الماستر

ثالثا :المجلات و الدوريات العلمية

1- باسم يوسف عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية و العوامل التنظيمية و انعكاساتها في انجاح ادارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، العراق، 2014.

2- باسم يوسف عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية و العوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42 ،العراق 2014،

3- براي الهادي ،بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي ،مجلة الاقتصاد والتنمية ،مخبر التنمية المستدامة ،العدد02 ،جامعة المدية ،2014.

4- حكيم بن جروة، خليفة دهوم، "إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2015.

5- خالد قاشي، رافع دبة، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01 ،جامعة البليدة 02 ،البليدة ،2015

6- راجحي دراجي،علي ماي ، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء ، ملتقى الثالث عشر حول "التسويق بالعلاقات و دورخ في الرفع من أداء المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة ،الجزائر ،2014.

7- سارة عزازية وآخرون ،المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية) ،مجلة الباحث ،العدد 17 ،الجزائر ،2017.

8- سترة العلجة ،دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الوطنية لانتاج الاسمنت عبد الكبيرة) ،مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ،المجلد 09 ،العدد 01 ،2018،

9- سمية أحمد ميلى ،حسين بلعجوز ، محاسبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 16 ، 2016.

10- مقدم وهمية ،مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية ، جامعة حسية بن بوعلي ، الشلف، 09 ديسمبر 2010.

11- النمري نصر الدين ، التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة و بطاقة الأداء المتوازن و دوره في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة ، مجلة المعارف (مجلة علمية محكمة)،العدد 19 ، 2015.

12- يحي الخصاونة ،أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرف (دراسة تطبيقية على البنوك الاسلامية الأردنية) ،مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية ،العدد 14 ،2013.

رابعاً: التقارير و الإصدارات الأخرى:

1- بلخضر ناصيرة ،محاضرات في إدارة علاقات الزبائن ،تخصص تسويق الخدمات ، جامعة ابن خلدون تيارت ،2018.

2- عمرو عبد الرحمن توفيق ،علاقات العملاء ،ترجمة هالة صدقي ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،2007.

خامساً : المراجع باللغة الأجنبية

1- Cary Armstrong, Philip Kotler, Principes de marketing, 11 ème edition, Pearson, France, 2013.

2- Farnaz Arab & all, “A Survey of Success Factors for CRM”, Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science, Vol. 2, San Francisco, USA, October 20-22 -2010

3- Nilanjan Ray, Emerging Innovative Marketing Strategies in the Tourism Industry, Business science Reference, USA, 2015

- 4- Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 11 th Ed, Englewood Cliffs, Prentice Hal, New Jersey, 2003.
- 5- Vera lucia Migueis Oliveira, “Analytical customer relationship management in retailing supported by data mining techniques’”, doctoral thesis, University of Porto, 2012.

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

استبيان

موجه إلى البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص تسويق الخدمات :والموسومة بـ "أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة وهي عبارة عن استبيان لإفادتنا في بعض المعلومات حول موضوع الدراسة ،مع العلم أن المعلومات المقدمة والمأخوذة من طرفكم و لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط من أجل الوصول إلى نتائج علمية وتحقيق أهداف البحث. ونشكر لكم تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الأستاذة المشرفة:

بلخضر ناصيرة

إعداد الطالبين:

- بن صخرية جمال الدين

- تزرقونت الماحي

السنة الجامعية 2022/2021

الرجاء وضع علامة x في الخانة التي تعبر عن رأيكم بخصوص العبارات التالية :

أولا : محور البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن : من 25-35 سنة ☐ من 36-45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐

سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المؤهل العلمي : تكوين مهني ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

ثانيا : بيانات موضوع الدراسة
المحور الأول : إدارة علاقات الزبائن

البعد الأول : الاحتفاظ بالزبائن					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					يتم تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب
					يتم تخصيص قاعدة بيانات لكل زبون ويتم التواصل معهم باستمرار عبر وسائل الاتصال الحديثة.
					تتصل المؤسسة بزبائنهم باستمرار عبر وسائل الاتصال الحديثة
					تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لاستفسارات الزبائن وحل مشاكلهم
					تقوم المؤسسة بدعوة زبائنهم للبقاء على اتصال مع ما تقدمه المؤسسة من عروض من خلال المواقع الاجتماعية (الفيس بوك، انستغرام)
					ترسل المؤسسة رسائل إلكترونية لتذكير زبائنهم بعروض الخدمات الأخيرة بالخصوص لأفضل الزبائن
					تخصص الوكالة للزبائن صفحة على موقعها الإلكتروني لتقديم شكاويهم وطرح استفساراتهم
البعد الثاني : إدارة علاقات الزبائن باستخدام التكنولوجيا					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					توفر المؤسسة لعملائها المعدات والأجهزة اللازمة لتقديم خدمات مميزة للزبون .
					تعين المؤسسة الموظفين ذوي الكفاءة و المعرفة العالية خاصة في مجال البرمجيات

					المعلومات الشخصية المتوفرة في قاعدة البيانات التي تساعد على تصميم خدمات (طريقة التقديم) تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم في الوقت المناسب.
					تقدم المؤسسة خدمات تشبع الحاجات مما يولد الولاء لدى الزبائن
					كفاءة عمال المؤسسة في استخدام التكنولوجيا ساهم في بناء علاقات مع الزبائن وكسب ولائهم
					يساعد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في إشباع حاجات كافة فئات الزبائن.
البعد الثالث: جودة الخدمات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تمثيل المؤسسة للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة العالمية
					تتناسب أسعار الخدمات المقدمة من الشركة مع جودتها.
					تقوم الشركة بوضع الخطط الاستراتيجية التي تولد أفكارا جديدة في جودة الخدمة المقدمة.
					تحرص الشركة على تخصيص النفقات اللازمة للحصول على جودة مرتفعة من الخدمات.
					تقوم الشركة بمراعاة المعايير الدولية اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة .
					تقوم الوكالة بتطوير مستمر لعروضها
					يساعد استخدام نظام إدارة علاقات إلى تخفيض شكاوي الزبائن.

المحور الثاني : أثر ادارة علاقات الزبائن(CRM) على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا/ المقاييس المالية						
01	يساهم نظام CRM في زيادة أرباح المؤسسة					
02	يؤدي استخدام نظام CRM في تندي التكاليف الكلية					
03	يعمل نظام CRM على زيادة نمو المبيعات					
04	يخفض نظام CRM من الخسائر المتوقعة مستقبلا					
ثانيا/ مقاييس العملاء						
01	نظام CRM يزيد من رأس المال الزبوني للمؤسسة ويوسع الحصة السوقية.					
02	استخدام المؤسسة نظام CRM رفع معدل الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد محتملين.					
03	إدارة المؤسسة علاقاتها مع زبائنهم والتفاعل هو باستمرار أدى رضا الزبائن.					
04	مكن استخدام من CRM زيادة ربحية الزبائن في المؤسسة					
ثالثا/ مقاييس العمليات الداخلية						
01	استعمال المؤسسة CRM ساهم في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن					
02	يعزز استخدام نظام CRM من ثقافة المؤسسة ويزيد الكفاءة التشغيلية					
03	مكن نظام CRM المؤسسة من استرجاع الزبائن القدامى					