



الجامعة العربية  
كلية الدراسات العليا

دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين

إعداد  
هلا أحمد إبراهيم الفار

إشراف  
د. عمر أبو عرقوب

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير  
في تخصص العلاقات العامة المعاصرة

كانون الأول/2021

©الجامعة العربية الأميركية – رام الله. جميع حقوق الطبع محفوظة .

## إجازة الرسالة

دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين

اعداد

هلا أحمد إبراهيم الفار

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2022/2/14 وأجيزت بتاريخ:

أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع

- |       |                 |                          |
|-------|-----------------|--------------------------|
| ..... | مشرفاً ورئيساً  | 1. الدكتور عمر أبو عرقوب |
| ..... | ممتحناً داخلياً | 2. الممتحن الداخلي       |
| ..... | ممتحناً خارجياً | 3. الممتحن الخارجي       |

## الإقرار

أنا الطالبة هلا أحمد إبراهيم الفار جاملة هوية رقم (949803647) مقدم الرسالة التي تحمل  
العنوان:

"دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات الجديدة في فلسطين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من آخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي؛ لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وأن حقوق النشر محفوظة للجامعة العربية  
الأمريكية/ الريحان.

هلا احمد إبراهيم الفار



17/08/22

اسم الطالب:

التوقيع:

التاريخ:

## الإهداء

إلى مدرستي الأولى، وملجئي الدائم، أُمي

إلى سندي وداعمي الأكبر، أبي

إلى صديقي؛ رفيق دربي، زوجي

إلى معني وجودي، أبنائي: زينة وقيس

إلى عائلتي الثانية نعم الله الجميلة؛ أهل زوجي

إلى المكان الشاهد على عطائي وتطوّري المهني؛ ومحفزي على النجاح؛ الشركة المتحدة لتجارة السيارات

إلى أصل القضية؛ الأسرى في سجون الاحتلال، والشهداء الذين ضحوا بأعمارهم ودمائهم من أجل الحرية.

إلهم جميعاً، أقدم عصارة تعبي وجهدي.

والله دوا وليّ التوفيق.

الباحثة

هلا الفار

## شكر وتقدير

بداية، الحمد لله رب العالمين، الذي أمدني بالقدرة على إنهاء هذا العمل، ومن ثم أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى:

- أستاذي الفاضل الذي أشرف على هذه الرسالة، وقدم لي النصح والإرشاد؛ د. عمر أبو عرقوب.
- المحكمين الأفاضل: د. هنادي دويكات، ود. شادي أبو عياش، ود. فريد أبو ضهير؛ لما قدموه من ملاحظات قيمة أسهمت في تطوير أدوات الدراسة.
- أساتذتي في برنامج العلاقات العامة المعاصرة في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية؛ الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وجهودهم الجبارة وعطائهم طوال رحلتي في مرحلة الماجستير.

## الملخص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات الفلسطينية؛ من خلال قياس أبعاد إدارة علاقات الزبائن ومن ضمنها الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات في إدارة علاقاتها مع الزبائن، وقياس دورها في تحسين سمعتها، ودور جودة العلاقة كمتغير وسيط.

استندت الباحثة إلى نظرية إدارة العلاقات، من أجل قياس إستراتيجيات إدارة العلاقة التي تستخدمها الشركات بالإضافة إلى فهم طبيعة وجودة العلاقة بين الشركات وزبائنهم، كما اعتمدت الباحثة على نموذج حاصل السمعة لقياس مدركات زبائن الشركات لسمعة الشركات وعناصرها.

ولتحقيق أهداف الدراسة، وظفت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، هلما أن هذه الدراسة تعدّ من البحوث المختلطة التي تستخدم الطريقتين الكمية والنوعية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وتحقيق أهدافها، اعتمدت الباحثة على أداتين رئيسيتين للخروج بمؤشرات تتيح التوصل إلى النتائج؛ إذ تم توزيع الأداتين في الشركات عينة الدراسة؛ (الشركة المتحدة لتجارة السيارات، والشركة الفلسطينية للمحركات، والشركة العربية للمركبات)، حيث وزعت الباحثة 251 استبياناً على زبائن الشركات، وأجرت خمس مقابلات معمقة معها خلال الفترة من 2021/9/1 إلى 2021/12/31

نتائج عده توصلت الدراسة إليها؛ تمثل أبرزها في موافقة الجمهور بدرجة كبيرة على أن شركات السيارات تستخدم إدارة علاقات الزبائن بأبعادها كافة في شركات السيارات، وعند قياس درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة العلاقة أظهرت نتائج الاستمارة تصدر إستراتيجية الوصول، ثم الإنفتاح، وبعدها الإيجابية، ثم المشاركة، ثم التأكيدات، في حين حلت "بناء الشبكات" على المرتبة الأخيرة، وقد أظهرت النتائج الكليّة لهذا المحور عن رضى المستفيدين بشكل كبير عن الإستراتيجيات التي تستخدمها الشركات، كما أظهرت أنّ إدارة علاقات الزبائن تؤثر بشكل إيجابي في سمعة الشركة، كما إن إدارة علاقات الزبائن تؤثر في جودة العلاقة تأثيراً موجباً جوهرياً، وهذا يعني أنّ جودة العلاقة تتوسط جزئياً بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة، وتبين من خلال المقابلات المعمقة أنّ الشركات تعزّز عناصر السمعة من خلال استغلال البيانات والمعلومات في برامج إدارة علاقات الزبائن وتحليلها لتحسين هذه العناصر، واستغلال إمكانيات البرامج للتواصل مع الزبائن بصورة دائمة؛ بهدف تحسين جودة العلاقة، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

## فهرس المحتويات

|    |   |
|----|---|
| أ  | إجازة الرسالة.....                                  |
| ب  | الإقرار.....  |
| ت  | الإهداء.....  |
| ث  | شكر وتقدير.....                                     |
| ج  | الملخص.....   |
| ح  | فهرس المحتويات.....                                 |
| ر  | فهرس الجداول.....                                   |
| س  | فهرس الأشكال.....                                   |
| س  | الملاحق.....  |
| 1  | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....</b>       |
| 2  | 1.1 مقدمة:.....                                     |
| 4  | 2.1 مشكلة الدراسة.....                              |
| 4  | 3.1 أهمية الدراسة:.....                             |
| 5  | 4.1 أهداف الدراسة:.....                             |
| 5  | 5.1 تساؤلات الدراسة.....                            |
| 6  | 6.1 فرضيات الدراسة:.....                            |
| 6  | 7.1 حدود الدراسة.....                               |
| 7  | 8.1 محددات الدراسة.....                             |
| 7  | 9.1 مصطلحات الدراسة.....                            |
| 9  | <b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي، والنظري.....</b> |
| 10 | 1.2 الإطار المفاهيمي.....                           |

|    |   |
|----|---|
| 10 | المبحث الأول: العلاقات العامة (النشأة والتطور)            |
| 12 | 1.1.2 مفهوم العلاقات العامة                               |
| 15 | 2.1.2 العلاقة بين العلاقات العامة وإدارة السمعة           |
| 17 | 3.1.2 العلاقات العامة والسمعة: ارتباط مفاهيمي             |
| 18 | 4.1.2 إستراتيجيات العلاقات العامة وأهميتها في بناء السمعة |
| 19 | 2.2 المبحث الثاني: إدارة السمعة                           |
| 21 | 1.2.2 مفهوم إدارة السمعة                                  |
| 23 | 2.2.2 أبعاد السمعة  |
| 23 | 3.2.2 أهمية إدارة السمعة                                  |
| 24 | 4.2.2 مكونات سمعة المنظمة                                 |
| 25 | 5.2.2 قواعد بناء وإدارة السمعة                            |
| 26 | 6.2.2 اهم الاستراتيجيات التي تساعد في بناء سمعة الشركة:   |
| 27 | 7.2.2 إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحسين السمعة         |
| 30 | المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن                       |
| 30 | 1.3.2 مفهوم إدارة علاقات الزبائن                          |
| 32 | 2.3.2 أهداف برامج إدارة علاقات الزبائن                    |
| 32 | 3.3.2 أهمية استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن            |
| 34 | 4.3.2 أبعاد إدارة علاقات الزبائن                          |
| 35 | 5.3.2 مراحل برنامج إدارة علاقات الزبائن                   |
| 36 | 6.3.2 العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن             |
| 37 | 7.3.2 إدارة علاقة الزبائن وإدارة السمعة                   |
| 39 | 4.2 النظريات الناظمة للدراسة                              |
| 39 | 2.4.2 إدارة العلاقات الخاصة بالعلاقات العامة              |

|    |  |
|----|--|
| 39 | المقدمة:   |
| 42 | 3.4.2 الاستفادة من نظرية إدارة العلاقة                       |
| 43 | 4.4.2 النظرية الثانية: نموذج حاصل السمعة Reputation Quotient |
| 43 | 1.4.4.2 الأبعاد الستة لحاصل السمعة                           |
| 45 | 2.4.4.2 الاستفادة من نموذج قياس حاصل السمعة                  |
| 45 | 5.2 الدراسات السابقة   |
| 45 | 1.5.2 الدراسات العربية                                       |
| 47 | 2.5.2 الدراسات الأجنبية                                      |
| 50 | 3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة                           |
| 51 | المبحث الرابع: قطاع السيارات الجديدة الفلسطيني               |
| 51 | 1.6.2 المقدمة:   |
| 54 | 2.6.2 الشركة المتحدة لتجارة السيارات:                        |
| 54 | 3.6.2 الشركة العربية لتجارة السيارات:                        |
| 54 | 4.6.2 الشركة الفلسطينية للمحركات:                            |
| 55 | <b>الفصل الثالث: المنهجية</b>                                |
| 56 | 1.3 مقدمة  |
| 56 | 2.3 نوع الدراسة، ومنهجها:                                    |
| 57 | 3.3 أدوات الدراسة:   |
| 57 | 1.3.3 الاستثمار  |
| 58 | 2.3.3 المقابلة   |
| 58 | 4.3 مجتمع الدراسة:   |
| 59 | 5.3 عينة الدراسة:  |
| 60 | 6.3 متغيرات الدراسة، وأساليب القياس:                         |

|     |   |
|-----|---|
| 61  | 7.3 اختبارات الصدق والثبات:   |
| 67  | 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:   |
| 68  | <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>  |
| 69  | 1.4 مقدمة   |
| 69  | 2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية   |
| 73  | 3.4 المحك المعتمد في الدراسة:   |
| 73  | 4.4 تحليل فقرات الاستبانة:  |
| 73  | 1.4.4 تحليل فقرات محور برامج إدارة علاقات الزبائن:  |
|     | 2.4.4 تحليل فقرات محور "آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن":          |
| 75  | 3.4.4 تحليل فقرات محور "مستوى رضا المستفيدين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة": |
| 77  | 4.4.4 تحليل فقرات محور "جودة العلاقة":  |
| 81  | 5.4.4 تحليل فقرات محور "سمعة الشركة":   |
| 84  | 6.4 اختبار الفرضيات:  |
| 92  | 7.4 الجزء الثاني: تحليل المقابلات   |
| 92  | 1.7.4 إدارة علاقات الزبائن في شركات السيارات  |
|     | 2.7.4 الإستراتيجيات المستخدمة والآليات التواصل في برامج إدارة علاقات الزبائن في شركات السيارات  |
| 95  | 3.7.4 إدارة العلاقة مع عملاء شركات السيارات   |
| 96  | 4.7.4 إدارة السمعة في شركات السيارات الفلسطينية من خلال إدارة علاقات الزبائن                    |
| 102 | <b>الفصل الخامس: النتائج، والتوصيات</b>   |
| 103 | 1.5 المقدمة   |

|     |  |
|-----|--|
| 103 | 2.5 مناقشة النتائج.....                  |
| 107 | 3.5 الإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته..... |
| 112 | 4.5 اختبار النظريات.....                 |
| 114 | توصيات لأبحاث مستقبلية.....              |
| 114 | التوصيات العامة.....                     |
| 116 | قائمة المراجع.....                       |
| 128 | Abstract.....                            |
| 130 | الملاحق.....                             |

## فهرس الجداول

|    |  |
|----|--|
| 59 | جدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء كزبون للشركة.....  |
| 61 | جدول 2 درجات المقياس المستخدم في الاستبانة.....            |
| 63 | جدول 3 نتائج الاتساق الداخلي – إدارة علاقات الزبائن.....   |
| 64 | جدول 4 نتائج الاتساق الداخلي – إدارة العلاقة.....          |
| 65 | جدول 5 نتائج الاتساق الداخلي – سمعة الشركة.....            |
| 66 | جدول 6 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....        |
| 66 | جدول 7 معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة..... |
| 69 | جدول 8 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....                   |
| 69 | جدول 9 توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....                   |
| 70 | جدول 10 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلم.....           |
| 70 | جدول 11 توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.....                |
| 71 | جدول 12 توزيع عينة الدراسة حسب مكان السكن.....             |

- جدول 13 عدد سنوات الالتزام كزبون مع الشركة ..... 72
- جدول 14 توزيع أفراد العينة حسب سنة اقتناء السيارة ..... 72
- جدول 15 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أصل السيارة ..... 73
- جدول 16 يوضح المحك المعتمد في الدراسة ..... 73
- جدول 17 نتائج فقرات محور "برامج إدارة العلاقات الزبائن" ..... 74
- جدول 18 نتائج فقرات محور "آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن" ..... 75
- جدول 19 نتائج فقرات محور "مستوى رضا المستفيدين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة" ..... 77
- جدول 20 نتائج محور "تقييم ممارسة الشركات لاستراتيجيات إدارة العلاقة من وجه نظر الزبائن" ..... 78
- جدول 21 نتائج فقرات محور "جودة العلاقة" ..... 80
- جدول 22 نتائج أبعاد من محور "مدركات الزبائن لأبعاد جودة العلاقة" ..... 81
- جدول 23 نتائج فقرات محور "سمعة الشركة" ..... 82
- جدول 24 نتائج عناصر "مدركات الزبائن لسمعة الشركات وعناصر بنائها" ..... 83
- جدول 25 معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات ..... 84
- جدول 26 معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن ورضا المستفيدين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة ..... 85
- جدول 27 معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن وجودة العلاقة ..... 86
- جدول 28 معامل الارتباط بين جودة العلاقة (الشركة والزبائن) وسمعة الشركة ..... 86
- جدول 29 إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة: جودة العلاقة كمتغير وسيط ..... 87
- جدول 30 نتائج اختبار (T – لعينتين مستقلتين) الجنس ..... 88
- جدول 31 نتائج اختبار التباين الأحادي - العمر ..... 89
- جدول 32 نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي ..... 89

- جدول 33 نتائج اختبار التباين الأحادي - الشركة التي ينتمي اليها الزبون ..... 90
- جدول 34 نتائج اختبار التباين الأحادي - سنوات الالتزام كزبون مع الشركة ..... 91
- جدول 35 نتائج اختبار التباين الأحادي - أصل السيارة ..... 92

## فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1 نموذج حاصل السمعة ..... 44
- الشكل رقم 2 التوزيع النسبي للمركبات المسجلة لأول مرة في المحافظات الشمالية خلال العام 2020 ..... 52
- الشكل رقم 3 مبيعات سوق السيارات الفلسطيني منذ 2014 لغاية 2021/10 ..... 53
- الشكل رقم 4 التوزيع النسبي للمركبات المسجلة لأول مرة في المحافظات الشمالية خلال العام 2020 ..... 58
- الشكل رقم 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب انتمائهم كزبائن للشركة ..... 71

## الملاحق

- ملحق رقم (1):الاستمارة ..... 130
- ملحق رقم (2) أسئلة المقابلات ..... 141
- ملحق رقم (3) تعريف شخصيات المقابلات ..... 143

الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

يتناول هذا البحث دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين؛ خاصة في ظل ازدياد المنافسة في القطاعات صغيرة الحجم، مثل: سوق السيارات الفلسطيني، حيث إنّ الزبون هو الحلقة الأقوى ضمن هذه العلاقة، ونتيجة لذلك؛ تحول تركيز أغلب الشركات إلى الزبون، وأصبحت الشركات تبذل جهداً أكبر في الحفاظ على زبائنها الحاليين، ساعية إلى بناء علاقات طويلة الأمد من خلال رفع درجة رضاهم وولائهم، إذ نركزت الجهود على توفير تجربة مميزة للزبون بما يتلاءم واحتياجاته، ومتطلباته في كافة مراحل العملية الشرائية، وحتى بعدها، بهدف تحسين سمعة الشركة، وبالتالي تقليل فرصة تحولهم للمنافسين، وزيادة فرصة تكرارهم لعملية الشراء من الشركة نفسها.

وتُعدّ إدارة علاقات الزبائن "نهج المؤسسة لفهم العميل والتأثير على سلوكه من خلال التواصل معه بطريقة هادفة من أجل الاستحواذ على العملاء، وبناء ولائهم، وأخيراً تحقيق الربحية منهم". (Swift, 2001, p. 12) إذ تعمل إدارة علاقات الزبائن على تنظيم العلاقة بين الشركة، وعملائها من خلال جمع البيانات وتحليلها، والاستفادة -بالتالي- من هذه المعلومات لتكون الشركات أكثر فعالية في إيجاد حلول واقتراحات لجميع العقبات التي تواجه الزبائن، وإيجاد وتطوير البرامج والخدمات لتصبح أكثر فعالية، وبما من شأنه التقليل من إمكانية خسارة الزبون.

وقد تزايد الاهتمام بتحسين سمعة الشركات بعد معرفة الدور الكبير الذي تُشكله في استدامة المؤسسات والشركات، بالإضافة إلى تحقيق الأرباح وكسب ولاء العاملين والزبائن، حيث تعد سمعة الشركة أهم الموجودات غير الملموسة للمؤسسة، وتعتمد هذه السمعة بالإضافة على عوازل مادية كالاتهام بالكوادر البشرية وبيئة المؤسسة إلى بعض العوامل غير المادية مثل الثقة، والجودة، والاستمرارية، والمسؤولية والشفافية، وهو ما يتطلب تحقيقه جهود اتصالية مستمرة من أجل الحصول على السمعة المنشودة، كما " أن سمعة المؤسسة تستمد من العلاقة الصحية والجيدة مع أصحاب المصلحة، حيث إنّ جودة العلاقة مع العملاء هي ما تشكل صورة المنظمة، وهذه الصورة تساهم بصورة أساسية في انشاء سمعة المؤسسة، وهذا يؤكد إمكانية النظر في إدارة علاقات الزبائن في سياق إدارة السمعة" (Fombrun.C, 1996).

وبما أنّ التواصل مع الشرائح المختلفة من جماهير الشركة، يعدّ أحد أهم وظائف دائرة العلاقات العامة، باعتبارها المسؤولة عن توجيه اهتمامات الجمهور، ومتابعة آرائهم، ومراقبة اتجاهات سلوكهم داخل الشركة وخارجها، بالإضافة إلى متابعة الاقتراحات والشكاوى، والاستفادة من كل هذه المعلومات لتطوير إستراتيجيات الشركة وخدماتها، فإنّ تبني إدارة علاقات الزبائن سيزيد من

كفاءة عمل دائرة العلاقات العامة، خاصة أنها تجمع عنصرين أساسيين، هما: الكادر البشري، والتقنية، كما أنها تنظم العمل بين جميع الدوائر في الشركات.

وبما أن بناء علاقة جيدة مع الجمهور لم يعد مسألة مقيدة باستراتيجيات العلاقات العامة، بعد أن غدا بناء سمعة المؤسسة أكثر من مجرد إظهار المؤسسة بصورة جيدة للجمهور، إذ تطورت نظرية إدارة السمعة وتوسعت لتمتد إلى ما هو أبعد من المفاهيم القديمة لإدارة العلاقات العامة، وأصبح بناء سمعة الشركة قضية إستراتيجية للمؤسسات والشركات؛ تتطلب سلسلة تغييرات تنظيمية مع تبني نهج التوجه نحو العملاء بحيث يكون العميل محور تركيز واهتمام الشركة، وهذا يتطلب أيضاً زيادة التواصل الفعال مع الجمهور، ومعرفة توجهاته بصورة أكبر" (Kell, 1993, p. 51) ; (Callaghan, 2002، صفحة 18).

ونظراً لخصوصية قطاع السيارات الجديدة الفلسطيني؛ الذي يعد من أكثر القطاعات تنافسية نظراً لصغر حجمه، وكثرة المنافسين فيه، فإن نسبة نمو هذه السوق محدودة جداً، بل وشهدت تراجعاً في العامين المنصرمين 2019 و2020 مقارنة بالسنوات السابقة، حسب تقارير وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولأن تحسين سمعة الشركة لدى زبائنها هدف مشترك لشركات السيارات، يتحقق من خلالها المنفعة والفائدة، ولأن بناء علاقات طويلة الأمد مع الجمهور هدف أساسي لهذه الشركات، فإن الشركات تتطلع لاستمرار العلاقة بعد عملية شراء السيارة؛ لأن معظم هذه الشركات تملك مراكز لخدمة الزبون لما بعد البيع، وتقدم فيها عديد الخدمات التي تعد العمود الفقري لدخل هذه الشركات، والاستفادة الحقيقية تكمن في اقناع الزبون باستمرار التعامل معها والاستفادة من كافة الخدمات، والمنتجات التي تقدمها الشركات، مثل: القطع الاصلية والكماليات، ومنتجات العناية بالسيارة وخدمات الصيانة والتصليح المختلفة، نظراً لما سبق كلّه، فقد ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة لإبراز أهمية استخدام دوائر العلاقات العامة لإدارة علاقات الزبائن، التي تمكنها من تنظيم وتحسين هذه العلاقات والتواصل مع جمهورها، وبالتالي تحسين سمعة الشركة لديهم.

ونظراً لقلّة الدراسات والأبحاث-(حسب علم الباحثة- التي تتناول هذا الجانب في فلسطين، وحادثة الموضوع نسبياً، وقلة تطبيقه في السوق الفلسطيني، فإن الباحثة تأمل أن تسهم نتائج وتوصيات الدراسة، في إعداد أبحاث مركزة تتعلق بموضوع الدراسة، وتهدف الباحثة في هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية ودور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات.

وستعتمد هذه الدراسة على نظرية إدارة العلاقات الخاصة بالعلاقات العامة ( Relationship Management Theory of PR)، لتقييم العلاقة بين الشركات وجمهورها، كما ستعتمد الباحثة

أيضاً نموذج حاصل السمعة (Reputation Quotient) لقياس سمعة شركات السيارات بناءً على أبعاده والتي تتمثل في، الجاذبية العاطفية، والمنتجات والخدمات، والرؤية والقيادة، وبيئة العمل، والأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للتعرف إلى دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات، باعتباره قطاعاً مهماً؛ بأمس الحاجة إلى تنظيم علاقاته مع الزبائن تحديداً في فلسطين، بسبب المنافسة الشديدة وصغر حجم السوق، كما أنّ هذا القطاع يعتمد على علاقة طويلة الأمد مع الزبون؛ مبنية على رضاه ليحقق الأرباح والمكاسب المادية من خدمات ما بعد البيع التي يوفرها للزبون، إذ إن تنظيم العلاقة مع الزبائن والتواصل مع جماهير المؤسسة يعدّ من أهم وظائف دائرة العلاقات العامة، والتي يمكنها الاستفادة بشكلٍ كبير من برامج إدارة علاقات الزبائن، وبناء إستراتيجيات اتصال مناسبة بمنهجيات حديثة وعصرية للتواصل مع الزبائن بطريقة شخصية وملائمة لاحتياجاتهم لتحقيق رضاهم وبناء علاقة طويلة الأمد وتحسين سمعتها.

وعليه؛ فإنّ مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في التعرف إلى الدور الذي تُشكّله إدارة علاقات الزبائن في شركات السيارات الفلسطينية في التأثير على سمعتها، وكذلك معرفة الإستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها الشركات في إدارة علاقاتها مع الزبائن وقياس مدى نجاحها في كل ذلك.

وسيتّم في هذا البحث دراسة المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن " والمتمثل في : إستراتيجيات التواصل المختلفة مع الزبون في جميع مراحلها "، والمتغير التابع وهو سمعة الشركة والمتغير الوسيط جودة العلاقة.

## 3.1 أهمية الدراسة:

عملت الباحثة على دراسة العلاقة بين إدارة السمعة وإدارة علاقات الزبائن وهو ما يعتبر مسألة جديدة نسبياً، ويتبنى هذا التوجه تركيز الشركات على عملائها وجمهورها بشكلٍ مواز لتحسين سمعتها، حيث إنّ معظم الأبحاث التي تتناول إدارة علاقات الزبائن تركز على دورها في تحسين الإدارة والإستراتيجيات دون الإدراك بأنّ ذلك كلّهُ؛ يهدف إلى تحسين السمعة أيضاً، وهذا ما تركز عليه هذه الدراسة، وهو أيضاً ما يميزها.

وتأمل الباحثة أن يستفيد القارئون على شركات السيارات- بشكلٍ خاص-، والشركات – عموماً- من الجوانب العملية، والحالة الدراسية الموجودة في هذه الدراسة لتطوير إستراتيجيات التواصل في دوائر العلاقات العامة لديهم.

كما أنّ هذه الدراسة تهدف إلى زيادة فهم الإدارات في شركات السيارات بمفاهيم إدارة علاقات الزبائن وسمعة المنظمة، مما يمكنهم من الاستفادة من هذه المفاهيم لتطوير عملهم. وتعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع إدارة علاقات الزبائن من منظور العلاقات العامة وأثرها على السمعة- وفق حدود علم الباحثة-، وسعت الباحثة من خلالها إلى إثراء المكتبات العربية ومكتبة الجامعة على وجه الخصوص.

#### **4.1 أهداف الدراسة:**

يكمّن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات: الشركة المتحدة لتجارة السيارات، والشركة العربية لتجارة السيارات، والشركة الفلسطينية للمحركات في فلسطين؛ وذلك من خلال:

- التعرف إلى كيفية عمل الشركات على إدارة سمعتها من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن.
- تعرّف الإستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها الشركات في إدارة علاقات الزبائن.
- التّعرّف إلى مدى ممارسة إدارة علاقات الزبائن لدى الشركات عينة الدراسة.
- تّعرّف دور جودة العلاقة كمتغير وسيط بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة.

#### **5.1 تساؤلات الدراسة**

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية في سبيل تحقيق أهدافها:  
التساؤل الرئيس:

1. ما هو دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات عينة البحث لدى عملائها؟

##### **1.5.1 التساؤلات الفرعية**

2. كيف تعمل شركات السيارات على إدارة سمعتها من خلال إدارة علاقات الزبائن؟
3. ما هي الإستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها شركات السيارات في إدارة علاقات الزبائن؟
4. ما درجة ممارسة إدارة علاقات الزبائن لدى شركات السيارات؛ عينة الدراسة؟

5. ما دور جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة علاقات الزبون وسمعة الشركة؟

### 6.1 فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن ورضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة سمعة شركات السيارات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة الشركة بتوسيط جودة العلاقة في شركات السيارات.
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة التي ينتمي اليها الزبون، سنوات الالتزام كزبون مع الشركة، وأصل السيارة).

### 7.1 حدود الدراسة

**الحد المكاني:** الشركة المتحدة لتجارة السيارات، والشركة العربية لتجارة السيارات، والشركة الفلسطينية للمحركات في فلسطين، وقد اختارت الباحثة هذه الشركات كونها من أكثر الشركات التي تحقق مبيعات عالية في السوق الفلسطيني، بالإضافة إلى اهتمام هذه الشركات بإدارة علاقات الزبائن، إذ أجرت مجموعة استثمارات بهذا المجال وتستخدم برامج إدارة علاقات الزبائن، كما أنها تابعة لشركات عملاقة عالمية رائدة في هذا المجال، وهي شركات تعمل على الاستفادة من خبرات هذه الشركات العالمية وتطبيقها بشكلٍ محلي؛ ما رشحها لتكون الشركات الأنسب في قطاع السيارات، لتكون الحالة الدراسية الخاصة بهذا البحث.

**الحد الزمني:** حددت الباحثة فترة الدراسة في الفترة الممتدة من 2021/9/1 إلى 2021/12/31 -فترة إجراء الدراسة، وتم اختيار هذه الفترة؛ لأنها تعدّ الفترة الأكثر استقراراً في استخدام برنامج إدارة علاقات الزبائن بشكلٍ فاعل بالشركات، حيث أنهت معظم هذه الشركة كافة التعديلات على البرامج الحالية المستخدمة لديها، وتعمل عليها منذ أكثر من ثلاث سنوات، كما نفذت جميع التدريبات

اللازمة للكادر الوظيفي للتعامل مع هذه البرامج واستخدامها بصورة فاعلة، وكذلك الحصول على نتائج حديثة أيضاً.

## 8.1 محددات الدراسة

1. اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث شركات من أصل أربعة عشر شركة موجودة في السوق الفلسطيني حيث إنَّ أغلب هذه الشركات لا تملك برامج لإدارة علاقات الزبائن.
2. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة علاقات الزبائن في فلسطين.

## 9.1 مصطلحات الدراسة

**العلاقات العامة:** يجد المتخصص في مفهوم العلاقات العامة أنَّ هذا المفهوم: غير ثابت ويدور حوله جدل كبير، لذا؛ فإنَّ حصره في تعريف موحد جامع يعد ضرباً من المستحيل. ويقول جردات وشامي (2009) "أنَّه لا يوجد تعريف جامع للعلاقات العامة، إلاَّ أنهما يريان أن العلاقات العامة وظيفة مهمة للمؤسسة تعمل على توثيق علاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي لخلق صورة طيبة في أذهان الجمهور وفق التعامل الإنساني والأخلاقي السليم من خلال وسائل الاتصال والإعلام المتاحة، وهي التي تنقل بأمانة آراء الجمهور ورغباته إلى إدارة المؤسسة، فهي عملية اتصال ذات اتجاهين".

**إدارة علاقات الزبائن:** تعرّف "إدارة علاقات الزبائن بصورة شمولية حيث قام العلماء بتحديد ثلاث وجهات نظر مفاهيمية له، الأولى: ينظر إلى إدارة علاقات الزبائن على أنها تطبيق لحلول تكنولوجيا، ووجهة النظر الثانية؛ تنفيذ سلسلة متكاملة وواسعة النطاق من الحلول التقنية الموجه نحو العملاء، أما وجهة النظر الثالثة، فهي أنَّها نهج استراتيجي شامل للإدارة يركز على العملاء والعلاقة معهم، بهدف خلق قيمة للمساهمين" (Payne & Frow, 2005, p. 167).

**إدارة السمعة:** تتمثل سمعة المنظمة "بالتقييم الذي تحصل عليه المنظمة من أصحاب المصالح والمصادقية التي تتمتع بها في سياساتها وانظمتها وعملياتها وأدائها" (Werner, 2015).

### الشركة المتحدة لتجارة السيارات:

تعد الشركة المتحدة لتجارة السيارات من أكبر وأقدم الشركات في قطاع السيارات الجديدة في السوق الفلسطيني؛ تم تأسيسها عام 1963 في مدينة نابلس، وكانت تسمّى سابقاً شركة جمال عمر المصري، وتملك الشركة معارض ومراكز صيانة في معظم المدن الفلسطينية، وهي الوكيل الحصري لسيارات

مجموعة فولكس فاجن الألمانية وقطع الغيار الخاصة بها في فلسطين، وتتكون مجموعة فولكس فاجن في فلسطين من (سيارات أودي، سكودا، سيات، فولكس فاجن، وفولكس فاجن التجارية).

### **الشركة العربية لتجارة السيارات**

تأسست الشركة العربية لتجارة السيارات عام، 996 وكانت تسمى سابقاً شركة البرج، حصلت الشركة على وكالة كيا عام 2008، وتملك الشركة معارض ومراكز صيانة في معظم المدن الفلسطينية، ويعمل في الشركة حالياً حوالي مئة وخمسين موظفًا.

### **الشركة الفلسطينية للمحركات**

تم تأسيس الشركة الفلسطينية للمحركات عام 1994 بعد الحصول على وكالة ميتسوبيشي موتورز في الأراضي الفلسطينية، وهي إحدى الشركات التابعة لمجموعة أبو خضر للسيارات، ومنذ ذلك الحين، عملت إدارة الشركة الفلسطينية للمحركات على توسيع نطاق أعمالها، وحصلت على عدة وكالات أخرى لقطع غيار السيارات وزيوت السيارات، وفي العام 2013، حصلت الشركة على وكالة بي أم دبليو في الأراضي الفلسطينية. ويوجد للشركة مجموعة من الفروع داخل الأراضي الفلسطينية، ويقع المكتب الرئيس للشركة في رام الله، بيتونيا، كما تملك الشركة معرضين في مدينة رام الله، ومعرض في مدينة بيت لحم، ويعمل في الشركة اليوم خمسة وستون موظفًا.

الفصل الثاني

# الإطار المفاهيمي، والنظري

يسعى هذا الفصل إلى وضع الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة الحالية، ويتضمن المفاهيم الرئيسية للدراسة، حيث سيتم في المبحث الأول: من هذا الفصل التعرف إلى العلاقات العامة وأبرز مراحل نشأتها، ومفهوم العلاقات العامة وأهميتها ووظائفها وأهدافها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على علاقتها بإدارة السمعة، في ظل التطور التكنولوجي والتطور الكبير الذي تشهده وسائل الاتصال والتواصل واستخداماتها في العلاقات العامة وإدارة السمعة.

وفي المبحث الثاني من هذا الفصل سيتم التعرف إلى إدارة السمعة مفهومها، وأهميتها وعرض أهم مكوناتها، مع تسليط الضوء على علاقتها بإدارة علاقات الزبائن، ودورها في تحسين السمعة، في حين سيخصص مبحث الثالث للحديث عن إدارة علاقات الزبائن، ومفهومها، وأبعادها، ومكوناتها بالإضافة إلى طرق قياسها.

أما الجزء الثاني؛ فقد ناقش النظريات المستخدمة والمتمثلة في نظريتي إدارة العلاقات ونموذج قياس حاصل السمعة، وتطرقت الباحثة في الجزء الأخير من هذا الفصل إلى الدراسات السابقة التي بحثت في مواضيع مشابهة أو ذات علاقة بالدراسة الحالية.

## 1.2 الإطار المفاهيمي

### المبحث الأول: العلاقات العامة (النشأة والتطور)

تعود الأصول الأولى للعلاقات العامة حسب الباحثين إلى عمليات الاتصال مع الجمهور ومحاولة استمالتهم والتأثير عليهم، حيث يقول black (2003) أن العلاقات العامة ولدت بميلاد أول مجموعة منظمة فكرت بعملية الاتصال مع الجماهير، وبمعنى آخر، فقد وجدت منذ نشأة الحضارات القديمة، ويرى الجبوري (2001) أن العلاقات العامة بدأت مع بداية الجمهور حيث اقترن وجودها بنشأة المجتمعات والمؤسسات الإنسانية والاجتماعية الأولى للأسرة ثم للقبيلة ثم للدولة.

وحيث إنه لا يوجد تاريخ متفق عليه لبداية استخدام مصطلح العلاقات العامة إلا أن الرئيس الأمريكي جيفرسون استخدمه عام 1807، عندما وجه رسالته للكونجرس وقام بحذف عبارة "حالة من الفكر" ووضع بدلاً منها مصطلح "العلاقات العامة"، وبحسب علي عجوة أستاذ العلاقات العامة في كلية الإعلام بجامعة القاهرة، فإن تيودرفيل رئيس شركة التلغرام والتلفون الأمريكية، وكان أول من استخدم مصطلح العلاقات العامة عام 1908، في تقرير الشركة، والذي تضمن

حرص رئيس الشركة على مراعاة مصالح الجمهور وتجنب كل ما يتعارض مع مصالحهم (عجوة، 1988).

وكان ل (Ivy Lee) دور كبير في ترسيخ مفهوم العلاقات العامة، ويعتبره الكثير من الباحثين أنه أول من مارسها، ويعد (ليري، 2005) أن (Ivy Lee) نجح في وضع أسس وبرامج للعلاقات العامة لأغلب الشركات الأمريكية منذ العام (1903).

وهنا يجدر التأكيد على الدور الكبير الذي قام به (Ivy Lee) والذي ساعد على تطوير القواعد العامة للعلاقات العامة، ووضع الكثير من مبادئها خلال مهنته، فقد كان أول من نادوا بضرورة وجود أفعال طيبة مصاحبة للترويج ليصبح ذا جدوى، وأول من استخدم الإعلان كأحد أدوات ووسائل العلاقات العامة، وأكد أهمية وجود العنصر الإنساني، كما أنه يعد أول من وضع أسس العلاقات العامة حيث عمل على تفسيرها بأنها عملية مزدوجة الاتجاه، تبدأ بمعرفة آراء واتجاهات الجمهور ونشر المعلومات والحقائق بصدق وأمانة، وعلى ضوء ذلك عدلت كثير من الشركات خطتها وسياساتها بما يتفق مع المصلحة العامة والرأي العام (الجوهري، 1964).

وفي عام 1919 م بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، تطورت قواعد وأصول ومبادئ العلاقات العامة نتيجة لازدياد الأبحاث والنشر في هذا المجال، وإنشاء جمعيات العلاقات العامة مثل الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة، والمعهد البريطاني للعلاقات العامة (خير الدين، 1976).

ويعد Edward Bernays من أبرز الشخصيات التي ساهمت في دفع العلاقات العامة إلى الأمام بعد Ivy Lee، وكان أول من استخدم عبارة "مستشار العلاقات العامة" عام 1920 م، ونشر الكثير حول موضوعات العلاقات العامة كان أهمها كتاب "الدعاية والعلاقات العامة" و"هندسة الإقناع"، شرح فيها عن أساليب الإقناع وما تتطلبه وظيفة مستشار العلاقات العامة لتكوين الرأي العام والتأثير به، وعمل خلال مسيرته المهنية على إقناع رجال الأعمال بضرورة أن تنتمي وظيفة العلاقات العامة إلى مستوى صانعي القرار بالإدارة (عجوة، 1988).

ومنذ البدايات الحديثة للعلاقات العامة في أوائل القرن العشرين عانت العلاقات العامة من أزمة في هويتها، من الناحية النظرية والتطبيقية، إذ فشلت في الوصول إلى قبول واسع النطاق في تعريف نفسها من حيث الغرض الأساسي، والاستعارات السائدة والأبعاد الأساسية، فعلى الرغم من وجود العديد من المفاهيم المفصلة لطبيعة مجال العلاقات العامة والتي توضح الغرض منه، إلا أنه كان هناك تقدم ضئيل في تعزيز المبادئ الأساسية له، وهذا ما أدى إلى ملء هذا الفراغ من قبل من هم خارج الميدان وبالتحديد الناقدين له، وبالتالي ربطه بدلالات أخرى سلبية في الغالب (Hutton J. G., 1999).

ومنذ ذلك الحين بدأت العلاقات العامة كنشاط تمارسه المؤسسات، وكفرع من فروع العلوم الاجتماعية والإدارية، وتطورت تطوراً متسارعاً تحديداً بسبب القفزات الكبيرة التي شهدتها العالم في مجالات تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأجهزتها؛ ما ترك أثراً واضحاً على كل الأنشطة الإدارية، ومنها العلاقات العامة، وهذا ما دعا إلى الاهتمام بالأفراد والتعمق في دراسة تصرفاتهم، والعوامل والمتغيرات التي تؤثر على سلوكهم، ومنه؛ أصبحت العلاقات العامة فلسفة اجتماعية هدفها إيجاد حلول للمشاكل التي يعانيها الإنسان في مجتمعه، والتي أصبحت أساسية في تنفيذ سياسات المؤسسة وبالتالي إنجاح إستراتيجيتها من خلال العلاقات العامة.

### 1.1.2 مفهوم العلاقات العامة

إنَّ المتفحص لمفهوم العلاقات العامة يجد أنَّ هذا المفهوم غير ثابت ويدور حوله جدل كبير، لذا فإنَّ حصره في تعريف موحد جامع يعد ضرباً من المستحيل. ويقول: (جردات و شامي، 2019) إنَّه لا يوجد تعريف جامع للعلاقات العامة، إلا أنهما يريان أنَّ العلاقات العامة:

وظيفة مهمة للمؤسسة تعمل على توثيق علاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي لخلق صورة طيبة في أذهان الجمهور وفق التعامل الإنساني والأخلاقي السليم من خلال وسائل الاتصال والإعلام المتاحة، وهي التي تنتقل بأمانة آراء الجمهور ورغباته إلى إدارة المؤسسة، فهي عملية اتصال ذات اتجاهين. (ص 25).

وقد قام Harlow (1976) في منتصف السبعينيات بوضع تعريف علمي مكثف للعلاقات العامة من 472 تعريفاً مختلفاً، بالإضافة إلى مدخلات من 65 ممارساً للعلاقات العامة:

عملية تتم بين المنظمة وجمهورها، تشترك فيها إدارة المشاكل أو القضايا، وتساعد الإدارة على الاطلاع والمعرفة، والاستجابة لرأي الجمهور، وتحدد وتؤكد على مسؤوليات الإدارة تجاه خدمة المصلحة العامة، وتساعد الإدارة على مواكبة وزيادة فعالية التغيير، وتعمل بمثابة نظام إنذار مبكر للمساعدة في توقع الاتجاهات، وتستخدم البحث وتقنيات الاتصال السليمة والأخلاقية كأداة أساسية

لها. (ص 34-42)

كما أنّ هناك تعريفات ركزت على دور العلاقات العامة في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيزها، وبناء علاقة مع الجمهور من أجل كسبه لأطول فترة ممكنه والتميز عن المنافسين أحدها " بأنّها نتاج العملية الاجتماعية التي توظف وكلاءها في المجتمع من أجل تكوين مواقف إيجابية قدر الإمكان في مجالات عملهم لضمان علاقة طويلة الأمد مع الجمهور ويمكن القول أنّ العلاقات العامة في جوهرها تعمل على تعزيز السمعة" (Etang, 2008).

ونجد أنّ لدى الكثير من العلماء فهمهم الخاص للعلاقات العامة، ولكن هناك قاسما مشتركا بين أغلب هذه التعريفات، وهو التواصل وبناء التفاهم المتبادل بين المنظمة و جماهيرها، وقد عرفها Stacks بأنّها الانضباط الذي يعتني بالسمعة بهدف كسب الدعم والفهم والتأثير على الرأي والسلوك (Stacks، 2016) .

وهذا ما أكد عليه غريب (2004) في تعريفه للعلاقات العامة، "بأنّها مجموعة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية، يمارسها متخصصون على مستوى مناسب من العلم والخبرة والمهارة، تستفيد منها المنظمات في إيجاد التفاهم والتكيف بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية، يستخدم فيها وسائل وأدوات الإعلام استخدامًا علميًا، بهدف تحقيق الفائدة المشتركة للمنظمة والجماهير". (ص.23)

أما عوجة (2001) في كتابه " العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، فقد اختلف مع التعريفات السابقة من منظور ثبوتية التعريف حيث قال " إنّ مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، فطبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من أربع مراحل أساسية، هي: البحوث والتخطيط وتنفيذ البرامج والتقويم".

وكان هناك عدّة تعريفات ركزت على العلاقة بين المؤسسات وجمهورها، فقد عرّف أصعب (1998) العلاقات العامة بأنّها "فن الاتصال الإنساني الذي يسعى إلى صناعة علاقات متميزة بين المؤسسة أو أية منظمة وجمهورها، وبعضهم أطلق عليها هندسة العلاقات الإنسانية في مطلع القرن العشرين إذ أصبحت علما يدرس في المعاهد والكليات الجامعية ولم تعد مجرد موهبة الفرد وقدراته الاتصالية".

وهذا ما أكدّه العاصي (2006)، إذ عرّفها بأنّها "علمّ وفن إنشاء وتدعيم علاقات طيبة تقوم على أساس الفهم المتبادل بين منشأة و جماهيرها، من خلال نشاط مخطط ومستمر في الاتجاهين، بهدف التعريف بها، وكسب ثقة الرأي العام وتأييده لها". ويرى أنّ أهداف نشاط العلاقات العامة ويمكن

أن تتحقق إذا كان لها اتجاهان: الأول، من الداخل للخارج من خلال شرح برامج وسياسات المنظمة للجمهور بلغة بسيطة وسهلة، ويمكن أن يفهما ويتقبلها، والثاني من الخارج للداخل عن طريق دراسة وتقييم اتجاهات الرأي العام، ومعرفة عادات وتقاليد الجماهير وحاجاتها، والعمل على نقلها لإدارة المؤسسة لتأخذها بعين الاعتبار عند صياغتها لأهداف المنظمة.

وركز كل من Center و Cutip (1978) في تعريفهما للعلاقات العامة على تأثير العلاقة مع الجمهور والبيئة المحيطة، حيث عرفها "بأنها العلاقة مع الجمهور العام من خلال استخدام وسائل الإعلام والإشهار لاطلاعهم على أعمال المؤسسة وأنشطتها وسياساتها، وهي التأقلم مع البيئة المحيطة وترجمة الأعمال للمجتمع، فهي وظيفة إدارية متميزة تساعد على إيجاد تواصل ذي اتجاهين بين المؤسسة وجماهيرها بهدف التفاهم والتعاون المشترك، وتساعد المؤسسة كذلك في اطلاعها على رأي الجماهير والاستجابة لحاجاتهم."

ومن أكثر التعريفات أهمية في تاريخ للعلاقات العامة كان تعريف "Edward Bernays" لها "بأنها إدارة العلاقات الاستراتيجية" وهذا تعريف يتسم بالبساطة والدقة والذي انتقل فيه من التركيز على التلاعب والتكيف برأي الجمهور إلى التركيز على العلاقات، وقد اقترح التعريف تسلسلاً هرمياً للأدوار والوظائف والتكتيكات الأساسية للعلاقات العامة (Hutton J., 1999):

التعريف:

إدارة العلاقات الاستراتيجية

الدور الظرفي لمستشار العلاقات العامة:

مقنع، داعي، مربّي، مزود معلومات، إدارة السمعة

الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة:

البحث، صنع الصورة، الاستشارة، الإدارة، الإنذار المبكر، التفسير، التواصل والتفاوض

التكتيكات والأدوات المستخدمة:

الدعاية، عرض المنتجات، النشرات الإخبارية، الخطب، الاتصال بين الأشخاص، المواقع الإلكترونية، العروض التجارية، برامج هوية المؤسسة، البرامج الاعلانية للشركة، وكل ما يتبع ذلك (ص، 211).

وبحسب Ritchey، Broom و Casey (1997) كان لتعريف Gruing عام 1992 أيضًا دورٌ فاعلٌ في تحويل تركيز العلاقات العامة من إدارة الجمهور والرأي العام إلى بناء العلاقات

ورعايتها والحفاظ عليها، إذ عرفها بأنها "بناء علاقات مع الجماهير تقيد أو تعزز قدرة المنظمة على الوفاء بمهمتها" (ص 55).

وترى الباحثة أنّ تعريف (Edward Bernays " Gruing و Etang ) هي الأنسب والتي تتفق مع توجهات الدراسة الحالية.

وفي عالمنا اليوم أصبحت هناك حاجة ضرورية لعلم ونشاط العلاقات العامة، خاصة مع التطور الكبير الذي يشهده علم الاتصال، والتطور التكنولوجي الكبير والمتسارع لهذا المجال، إذ تقوم العلاقات العامة على دراسة سلوك الأفراد والجماعات، والتعرف إلى رغباتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى دراسة المؤثرات والعوامل المحركة لهذا السلوك، ويرتكز على الاتصال باتجاهين باستخدام أساليب علمية بهدف تنظيم العلاقات بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة على أسس التفاهم والثقة المتبادلة لتحقيق الانسجام بين خلايا المجتمع مما يكون له دور فاعل بالتنمية والتطور (جردات و شامي، 2019).

وتطورت العلاقات العامة لتصبح وظيفة إدارية حيث كان عملها في السابق مفتصرا على التنظيم وتجديد المسؤوليات والاشراف، أمّا الاتجاه السائد حالياً فيؤمن بالدور الفاعل، والأساسي والمهم لها في الإدارة، أما على نطاق المؤسسات فتبرز أهمية العلاقات العامة من خلال مراجعة القرارات في مختلف النواحي الإدارية، والتأكد من سلامتها وأثرها على جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي والرأي العام، ومن واجبها لفت نظر الإدارات العليا في المؤسسات إلى السياسات، الإجراءات والقرارات التي لا تتفق مع مصلحة المؤسسة، كونها المسؤولة عن دراسة الاتجاهات العامة والبيئة المحيطة بالمؤسسة ومواءمة سياسة المؤسسة وأهدافها لتتفق مع هذه الاتجاهات (عبد المجيد، 1976).

## 2.1.2 العلاقة بين العلاقات العامة وإدارة السمعة

تشكل السمعة أحد أهم الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة لدى المنظمات والمؤسسات كافة، فالسمعة هي نتيجة وغاية لوظائف العلاقات العامة، وتتشكل عبر تراكم مجموعة انطباعات تشكل صورة ذهنية حول المؤسسة تؤدي إلى بناء سمعة، وتحدد السياسات الاتصالية الخارجية والداخلية للمؤسسة قنوات توزيع الأخبار والمعلومات للجمهور ووسائل الإعلام، ويمثل ممارسو العلاقات العامة المورد التنظيمي الذي يستمد منه هذه المعلومات وبالتالي يتحكمون ويساهمون في بناء وتشكيل السمعة للمؤسسات.

ويعرف Black (2003) العلاقات العامة بأنها:

" نتاج ما يقوم به الفرد أو المؤسسة، وما يُقوله للمجتمع، وما يقوله المجتمع والآخرين عنك، وهي الجهود المخططة والمستمرة لبناء السمعة الطيبة، والحفاظ عليها، وإيجاد التفاهم والدعم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها التي تعمل على إيجاد علاقة نفعية بين الطرفين، والمحافظة على استمراريتها، إذ إنَّ هذه الأنشطة هي المسؤولة عن فشل العلاقة ونجاحها، وهي فن وعلم اجتماع يقوم على أساس تحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها، وإطلاع الإدارات عليها؛ بهدف تطبيق برامج مخططة من شأنها أن تخدم المؤسسة، وتلبي حاجات الجماهير في الوقت ذاته" (ص،8).

أما يونس (2008)، فحصر وظائف العلاقات العامة في مجالين الأول: التصحيحي، والمجال الثاني البنائي، ويقوم المجال التصحيحي على تصحيح الانطباعات السلبية للجماهير تجاه المؤسسات والذي من الممكن أن يكون نتيجة مجموعة من المعلومات والسلوكيات السلبية والخاطئة عنها، ويتركز عمل العلاقات العامة في هذا المجال على نشر وتوزيع معلومات جديدة وصادقة تبين الحقائق لإعادة الانطباعات الجيدة للمؤسسة، كما يستخدم هذا المجال في الدفاع عن المؤسسة عند تعرضها لمهاجمة سلبية من أحد الأطراف، أما المجال البنائي للعلاقات العامة، فيتمثل في تعزيز العلاقة مع الجماهير، والعمل على رفع مستوى الولاء من خلال بناء سمعة جديدة وإيجابية للمنظمة عن طريق تطبيق فريق العلاقات العامة لمدونات الأخلاق والسلوك التي تتشكل من مجموعة مبادئ وقيم تقوم عليها تصرفات المؤسسة والعاملين فيها تجاه الآخرين، ويؤكد يونس ضرورة كسب ثقة الجمهور بالقوة الحسنة، وليس بالأقوال فقط، كونها تجمع بين السلوك والإعلام. وفي السنوات القليلة الماضية ظهر مصطلح إدارة السمعة في عدد متزايد من المؤلفات الأكاديمية وتم نشر مجموعة مقالات في بعض مجلات العلاقات العامة من الناحية الأكاديمية (Semons, 1998)، لكن هذه الدراسات، شابها غياب أي نقاشات فعلية تتعلق بما تفعله الشركات على أرض الواقع في إدارة السمعة، وركزت هذه الدراسات على إعادة تعريف العلاقات العامة التقليدية وأنشطة الاتصال كأداة للسمعة، فعلى سبيل المثال، كانت هناك قليل من المسميات الوظيفية المرتبطة بالسمعة على أرض الواقع بالشركات، وافترضوا أن وظيفة إدارة السمعة موجودة ومتنامية داخل المنظمات (Davies & Miles, 1998)، وتم ربط مسؤوليتها بالعلاقات العامة كونها المسؤولة عن أغلب المهام والوسائل الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، وهي المسؤولة أيضاً عن العلاقات مع أصحاب المصلحة للمنظمة، رغم أن السمعة تتأثر بالكثير من

العوامل الأخرى غير المرتبطة بالعلاقات العامة، مثل الأداء المالي وجودة المنتج والخدمات إلا أنها تتشابه معها في الكثير من العناصر التي تؤدي الي سمعة جيدة للمنظمة كالصورة الذهنية، والمسؤولية الاجتماعية، والاتصال المستمر مع الجماهير .

### 3.1.2 العلاقات العامة والسمعة: ارتباط مفاهيمي

يرى Cantor (1984) أن للعلاقات العامة ثلاث وظائف، هي: إيجاد سمعة طيبة للمؤسسة والعمل على الحفاظ عليها، والعمل على تحقيق اهداف المؤسسة طويلة الأمد والقصيرة، وأخيراً تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة منتجاتها وأرباحها وفق البيئة التي تتوفر فيها المؤسسة، ويتم تطبيق هذه الوظائف من خلال التواصل والاتصال، وتفسير مكانة المؤسسة، والمشاكل التي تواجهها وطرق حلها، وأيضاً من خلال تسويق منتجاتها وخدماتها، وعن طريق تعزيز علاقتها مع من يمكن التأثير فيه والتأثر به.

وذكر رئيس مجلس إدارة جينرال موتورز مجموعة من أهداف العلاقات العامة وفوائدها على الإدارة (جردات و شامي، 2019)، وهي:

1. زيادة شهرة المؤسسة من خلال تطوير فهم الجمهور وزيادة وعيه بخدمات وأنشطة المؤسسة.
  2. بناء سمعة طيبة للمؤسسة وأنشطتها للجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة.
  3. تكوين فهم واضح للمشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة.
- وفي بحث أجرته كلية الإعلام بجامعة القاهرة على عدد من الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص في مصر، تم إيضاح وظائف العلاقات العامة، كان من أبرزها (حسين، 1995):
1. الإعلان عن أهداف المؤسسة ونشاطاتها ومحاربة الشائعات السلبية، وشرح سياسات المؤسسة للجمهور الداخلي والخارجي.
  2. كسب ثقة وتأييد الرأي العام عبر تزويدهم بالمعلومات الصحيحة والحقائق وبيانات عن الخدمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة، وتنمية التفاهم المتبادل بينها وبين الجمهور.
  3. تعرّف احتياجات جماهير المؤسسة، ورفعها للإدارة العليا وتوطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين.
  4. الترويج لسلع وخدمات الشركة والاعلان عنها بهدف زيادة الأرباح والمبيعات.

ويتضح مما تم ذكره ان الهدف الرئيس للعلاقات العامة يكمن في الاتصال باتجاهين مع الجمهور من أجل بناء سمعة طيبة عن المؤسسة، وكسب رضى الجمهور بالإضافة الى تعزيز النجاح المالي للمؤسسة والاستجابة لاحتياجات الجمهور وهما ما يتم اعتبارها مؤشرات وأبعادا مهمة لسمعة المؤسسة.

#### 4.1.2 إستراتيجيات العلاقات العامة وأهميتها في بناء السمعة

تبرز الأهمية الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة عندما تواجه المنظمات والمؤسسات أزمات تهدد وضعها ومصالحها، وتحد من قدرتها على العمل والاستمرارية بالشكل المطلوب، حيث تصبح المؤسسة موضع رصد وانتقاد من المؤسسات والشركات المنافسة لها بشكل عام والجمهور بشكل خاص في أوقات الأزمات، وعرضة لمراقبة وسائل الإعلام، ومن هنا تظهر الحاجة أهمية دور العلاقات العامة في الحفاظ على سمعة المؤسسة عن طريق مجموعة إستراتيجيات، منها (زين الدين، 2017):

1. إستراتيجية التثقيف: وتهتم بالفرد عبر تعزيز الوعي لديه، والاهتمام بجمهور المؤسسة بتزويده بمعلومات بدقة وموضوعية وتقديم الحقائق الواقعية بشكل محايد، وبذا؛ توضح المؤسسة تبنيتها للسلوك الصحيح والإيجابي وتجنب السلوك السلبي؛ بالاعتماد على التفسير العقلي لإجراءات المؤسسة، وفائدة هذه الإستراتيجية هي التثقيف للخدمات التي تقدمها المؤسسة وبناء سمعة إيجابية.
2. إستراتيجية التعاون: وتبرز فاعليتها عند وجود توافق في الأهداف والرؤى بين المؤسسة وجمهورها، عندما تظهر الحاجة لبعضهم البعض في تحديد المواضيع وتطوير خدمات المؤسسة، عبر أحداث إحساس مشترك بين الجمهور والمؤسسة بتقديم معلومات صادقة ودقيقة توضح دور الجمهور في التغلب على الأزمات التي تواجه المؤسسة مستقبلاً.
3. إستراتيجية الدعاية: وفيها تهتم المؤسسة بتحسين صورتها وظهورها بشكل إيجابي بعرض منتجاتها وتقديم إنجازاتها التي حققتها على مدار السنوات أمام الجمهور عن طريق قادتها ومسؤوليها.

4. إستراتيجية الإقناع: وتعتمد على التغيير في المواقف والآراء والسلوك والتوقعات والاعتقادات معاً، بإعداد رسائل اتصالية مؤثرة وتقديم أفضل الخدمات وتستهدف هذه الإستراتيجية الفرد والجماعات.

5. إستراتيجية التيسير: وتهتم بتحسين القدرة الجماعية للتكيف، وحل المشاكل، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات تجاه جماهيرها تبعاً للخدمات التي تقدمها، من خلال تقديم معلومات تساعد الجمهور في الاستفادة من الخدمات المقدمة لهم.

6. إستراتيجية الترغيب: وتتضمن طريقة توجيه الجمهور ودفعهم نحو تبني سلوك وفعل معين ترغيب المؤسسة في تحقيقه، من خلال تقديم أفضل الخدمات والمكافآت وغيرها، إضافة إلى تبني عبارات وجمل وكلمات تظهر قدرة المؤسسة على الإيفاء بوعودها في حال تفاعله معها (زين الدين، 2017).

وبناءً على ما سبق؛ نجد تشابهاً كبيراً بين مهام العلاقات العامة وإدارة السمعة حيث تشترك الاثنان في الكثير من العناصر والمكونات، وتعتمدان على الأدوات نفسها خاصة فيما يتعلق بالاتصال والتواصل مع الجمهور، إلا أنه لا يمكن أن نعوض إحداها عن الأخرى، ولنجاح الغاية المرجوة منهما يجب أن يكون للمؤسسة أو الشركة خطة إستراتيجية واضحة، تحدد الوظائف والمهام بصورة مفصلة، واعتبر عدّة علماء بأن إدارة السمعة جزء من العلاقات العامة وإستراتيجية كاملة تساهم في تحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هنالك فريق من العلاقات العامة؛ مؤهل ومدرب للتعامل مع متطلبات هذه المهام، ومزود بتقنيات الاتصال والأدوات المناسبة التي تقوم على جمع المعلومات وتحليلها، وتسهيل عمليات التواصل مع أصحاب المصلحة، والجمهور، والإعلام.

## 2.2 المبحث الثاني: إدارة السمعة

تعد السمعة من الأصول الإستراتيجية، وذات قيمة مهمة لا غنى عنها في تعاملاتها مع الجمهور، وسيتم النظر في مفهوم إدارة السمعة من منظور العلاقات العامة، حيث اتجه ممارسو العلاقات العامة في السنوات الأخيرة نحو إدارة السمعة لإبراز دور العلاقات العامة نتيجة لزيادة الاهتمام في هذا المفهوم، فظهرت تصنيفات عديدة لقياس السمعة في المنظمات.

وفي الواقع، فإن إدارة السمعة لا تعتبر أمراً جديداً، إذ مارسها الإنسان منذ القدم، فقد اهتم الأفراد والجماعات بالطريقة التي يراها بها الآخرون وبآراء وتقييمات الآخرين نحوهم، لكن الجديد هو

الاهتمام بإدارة السمعة على مستوى المؤسسات، وكيفية تعاملها مع السمعة وأهميتها وطريقة إدارتها (Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2003).

وأصبحت إدارة السمعة اليوم مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، فدون السمعة لا وجود لكيان المنظمة، وبالإدارة السليمة لسمعة المنظمة ستحظى المؤسسة برضا جماهيرها الداخلية والخارجية، وتقتضي إدارة السمعة وجود سياسات اتصالية وخطط تتضمن نشاطات وأفعال المنظمة في الماضي، والحاضر والمستقبل (الطنطاوي، 2014).

وتتحكم الجماهير بسمعة المنظمة، إذ إنها مجموعة الخصائص والصفات التي ينسبها أصحاب المصلحة للمنظمة، وهي من تقرر سمعتها، وتتحكم المنظمات بالسمعة بطريقة غير مباشرة عن طريق إدارتها وتعزيزها من خلال التحكم بسلوكيات المنظمة التي تؤثر على مدركات أصحاب المصلحة تجاه المنظمة (Bradly & Honey, 2007).

وبرزت السمعة في آخر عقدين كحقل من حقول العلاقات العامة، حيث أشار Hutton وآخرون (2001) إلى أنها الوجه الجديد للعلاقات العامة، وتبنت بعض وكالات العلاقات العامة الدولية مثل "شانديويك Shanadwick" مفهوم إدارة السمعة بدرجات مختلفة ومتفاوتة، وأصبحت هناك إصدارات لدوريات جديدة تهتم بموضوع السمعة المؤسسية وطرق إدارتها وأساليب قياسها (ص. 247-261).

ولزيادة الاعتراف بأهمية السمعة، تم تسليط الضوء على مهنة العلاقات العامة، حيث إنها صاحبة الدور القيادي بموضوع سمعة المؤسسة، وأصبحت العلاقات العامة تعمل بطريقة إستراتيجية واستباقية، علما أن السمعة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعلاقة المنظمات مع الفئات المتعددة، وتؤثر علاقتها مع أصحاب المصلحة تأثيراً مباشراً على السمعة، وتؤثر العلاقات العامة كوظيفة إدارية على قيم ومعايير المنظمات، حيث إن الممارسات التجارية والأخلاقية والمسؤولة تجعل المؤسسة أكثر شهرة، وفي نفس الوقت يتعاون ممارسو العلاقات العامة مع باقي اقسام المنظمة مثل التسويق والاعلان من أجل بناء علامة تجارية قوية وذات سمعة طيبة، حيث يمثل هؤلاء الموظفون (الجماهير الداخلية) المصدر الاساسي للمعلومات للأشخاص خارج المنظمة.

ورغم توجه الممارسين نحو إدارة السمعة لإظهار تميز ودور العلاقات العامة الفاعل بالمنظمات، إلا أن عديد الأكاديميين والباحثين يؤكدون على ضرورة التركيز على بناء وإدارة علاقات جيدة مع الجمهور، لأنهم من واقع دراستهم يرون أن السمعة نتاج مباشر للعلاقة بين المنظمة وجمهورها، ومن وجهات نظرهم؛ يمكن إدارة السمعة بطريقة غير مباشرة من خلال إدارة العلاقات مع الجمهور (Bronn, 2007).

## 1.2.2 مفهوم إدارة السمعة

رافق هذا الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة السمعة تعدد التوجهات والآراء حول تحديد مفهوم السمعة نظراً لاختلاف توجهات وتخصصات العلماء المهتمين بهذا الموضوع، وهذا ما نتج عنه تعريفات عدّة، تحدد مفهوم السمعة، وفي هذا البحث سيتم عرض مفهوم السمعة في مجال العلاقات العامة.

نجد الكثير من التعريفات الخاصة بالسمعة التي ربطت بينها وبين التجارب والانطباعات الخاصة بأصحاب المصلحة حيث عرفها Esen (2011، صفحة 197) بأنها "سمعة المنظمة هي التصورات التي تعكس ردود فعل المساهمين عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمنظمة ووجهات النظر بشأن الأصول غير الملموسة". وبحسب Werner تتمثل سمعة المنظمة "بالنقيّم الذي تحصل عليه المنظمة من أصحاب المصالح والمصادقية التي تتمتع بها في سياساتها وأنظمتها وعملياتها وأدائها" (Werner، 2015).

وأكد Shamma (2012، صفحة 115) ضرورة الفصل بين سمعة المنظمة والمفاهيم المتعلقة بها، باعتبارها مفهوماً واسعاً يشمل العديد من الجوانب مثل هوية المؤسسة وصورتها والعلامة التجارية للمنظمة بالإضافة إلى الشخصية الاعتبارية لها، وهي أيضاً تصورات أصحاب المصالح عن المنظمة.

وتكمن الفائدة العظمى لسمعة المنظمة في تحسين رضا الزبائن وزيادة وعيهم وفهمهم لما تقوم به المنظمة وما تقدمه من منتجات، وإدراكهم لصورتها الحسنة والسليمة، كما تساهم في الحفاظ على أموال المساهمين وزيادتها، وتكوين علاقات عامة بشكل أوسع، وكشف مواطن القوة والعمل على تعزيزها ومواطن الضعف والعمل على معالجته (westcott, 2005).

ويعرّف كلٌّ من Amit & Schoemaker (1993) السمعة بأنها: "مصدرٌ من بين المصادر النادرة غير القابلة للنسخ أو التقليد والتي تراكت عبر السنوات ومن خلال تاريخ المنظمة". أمّا عمير وصالح الدين (2017) فعرفا السمعة بأنها "التصورات التي تعكس ردود الأفعال عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمنظمة، وكذلك وجهات نظرهم بشأن الأصول غير الملموسة" (مطر، 2018). وقد صنف بعض العلماء السمعة في بعض التعريفات إلى درجات، حيث عرفها Bromly بأنها "توزيع التمثيلات المعرفية التي يحملها أعضاء جماعة ما حول منظمة ما، وهي تمثيلات قد تشمل- لا دائماً- مكونات تقييمية الدرجة الأولى تكون مبيّنة على التجربة والدرجة الثانية بناءً على ما يقوله الآخرون عن المنظمة، أو مزيج من الاثنين"

ومن هذا التعريف نتوقع أن تكون السمعة من الدرجة الأولى أعمق من السمعة من الدرجة الثانية، والتي من المحتمل أن تكون أكثر سطحية، كما أكد Bromly (1993) خلال بحثه بأن السمعة تتغير بسهولة، فهي عملية ديناميكية نفسية ناتجة عن مجموعة عوامل؛ مثل العضوية للمجموعات الأساسية، وشبكات التواصل الاجتماعي والتأثير، وخصائص الناس والعوامل الظرفية (ص225-226).

وبعد تفحص التعريفات الواردة في الأدبيات السابقة، يمكن القول إنه ورغم تعدد وتنوع الآراء والرؤى في تحديد تعريف واضح ودقيق للسمعة، إلا أن هناك اتفاقاً في بعض المؤشرات المتشابهة للمفهوم، وهي أن السمعة:

- 1- من الأصول غير الملموسة.
  - 2- تمثل تقييماً عاماً لسمات المؤسسة وخصائصها، وأدائها من أصحاب المصلحة التي تؤثر وتتأثر بأفعال المنظمة.
  - 3- مرتبطة بتقييمات يبينها أصحاب المصلحة بناءً على المعلومات أو معرفتهم؛ حول التصرفات والسلوكيات الماضية والحالية والمستقبلية المتوقعة للمنظمة.
  - 4- ذات أبعاد متعددة تتضمن مكونات عدة تشكل في النهاية بناء سمعة المنظمة.
  - 5- تعكس مبدأ المعاملة بالمثل، أي أن المنظمات إذا تعاملت بصورة إيجابية مع أصحاب المصلحة ينتج عن ذلك سمعة إيجابية وطيبة لديهم (Helm, 2011, p. 6).
  - 6- تتضمن مدركات أصحاب المصلحة لأداء المنظمة المالي أو الاجتماعي أو الأخلاقي.
  - 7- نعبر عن قدرة المنظمة على الجذب والاستمالة وتحقيق مصالح الجمهور.
- ووبناء عليه، يمكن القول إن سمعة الشركة تعد:

- مؤشراً مبكراً لأداء سوق رأس المال، وتعتبر بمثابة إشارة تقلل من التهديدات والمخاطر لتوقعات المستثمرين، وأصحاب المصلحة بشأن التدفقات النقدية المستقبلية.
- تعويضاً عن السمات السلبية للمنتج؛ ما يساهم في زيادة رغبة المستهلكين في الدفع.
- في حال كانت إيجابية، هاملاً مؤثراً إيجابياً على ولاء العملاء ورضاهم عن الشركة داخل قطاعات المستهلكين.

وتؤثر السمعة بشكل إيجابي على عدد وحجم ونوعية الأشخاص المتقدمين للشركة من عملاء وأصحاب المصلحة (Goodman, Hutton, Alexander, & Genest, 2001).

## 2.2.2 أبعاد السمعة

اقترح Riel و Fombrun ستة أبعاد اتصالية للسمعة، وهي: الرؤية، والتميز، والأصالة، والشفافية، والاتساق، والاستجابة.

الرؤية: تعتمد السمعة على رؤية المؤسسة، وتتحقق الرؤية من خلال الظهور العام والتواجد السوقي والإعلامي، حيث إنَّه كلما كان للمؤسسة تواجد أعلى في السوق كلما كانت التغطية الإعلامية لها أكبر.

التميز: ويعني التمايز والاختلاف عن المنافسين من خلال امتلاك خصائص فريدة وحصرية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

الأصالة: ترتبط الأصالة بالقيم الأساسية والهوية التنظيمية للمؤسسة وفلسفتها بالعمل، وتنعكس في رسائل الشركة وسلوكياتها التنظيمية التي تجسد ثقفتها وجدارتها.

الشفافية: وتتطلب الشفافية أن تكون هناك نظرة ثابتة في جميع شؤون الشركة من سياسات ومنتجات والتقارير المالية والاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية، ويجب توفير معلومات دقيقة وكاملة؛ وذات صلة لأصحاب المصلحة وفي الوقت المناسب.

الاتساق: تحصل المنظمات على السمعة الإيجابية عندما يكون هناك اتساق بين رسالتها وسلوكها، باختلاف إدارتها، ويجب أن يكون هذا الاتساق داخلياً وخارجياً لتحقيق السمعة المطلوبة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

الاستجابة: ويتم إظهار الاستجابة من خلال استعداد المنظمة للدخول في حوار مع أصحاب المصلحة، وجراء تعديلات بناءً على تعليقات وملاحظات أصحاب المصلحة لتحقيق توقعاتهم (Heath R. , 2013).

## 3.2.2 أهمية إدارة السمعة

يقول Alves & Arroyo (2014): أنَّ السمعة الجيدة للمنظمة تساعد على إدراك المستهلك لجودة المنتجات التي تتيح للمنظمة فرص زيادة مبيعاتها وأرباحها، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ورفع الروح المعنوية للعاملين والذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة، وحمائيتها من خلال تقليل المخاطر وتعرّف الأزمات المحتملة، في حين أكد Westcott أنَّ الفائدة العظمى من إدارة السمعة تكمن في تحسين رضا الزبائن وزيادة فهمهم وإدراكهم لما تقدمه الشركة من منتجات، وخدمات وأنشطة، ووعيهم لصورتها الحسنة، كما أنها تساهم في الحفاظ على القيمة

المالية السوقية للمساهمين وزيادتهما، وتكوين علاقات عامة بصورة أوسع وأشمل، ومعرفة وضع الشركة من خلال كشف نقاط القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف ومعالجتها (عمير و صلاح الدين، 2017). وأشار Testa (2008) إلى إسهام سمعة المنظمة بشكلٍ واضح في زيادة الأرباح، وجذب زبائن جدد وزيادة رضاهم وولائهم، كما أنها تكون حاجزاً أمام دخول منافسين جدد. وذهب Fombrun (1996) للإشارة إلى القيمة الاستراتيجية التي تمثلها السمعة، كونها تلفت انتباه الجمهور إلى الميزات الجذابة للشركة؛ ما يوسع الخيارات المتاحة أمام إدارة الشركة كفرض أسعار أقل أو أكثر على الخدمات والمنتجات.

## 4.2.2 مكونات سمعة المنظمة

- توجد مجموعة عناصر تقود إلى تكوين سمعة جيدة للمنظمة، وهي (المشهداني، 2018):
1. الصورة الذهنية: وهي الصورة التي يكونها الجمهور عن المنظمة، وتكون نتيجة الأفعال الجادة والعمل الحقيقي لا الممارسات التي تعمل على تجميل صورة المؤسسة، وللوصول إلى صورة ذهنية إيجابية، يجب وضع برامج فعالة لمعالجة نقاط الضعف، والعمل بجدية على الحفاظ على السمعة الطيبة الحالية للمؤسسة.
  2. المسؤولية الاجتماعية: وهي تجسد علاقة المؤسسة بالجمهور المحلي، وهو سبب أساسي في استدامة المؤسسة واستقرارها، حيث إن أفراد المجتمع المحلي هم نقطة البداية التي تنطلق منهم سمعتها وشهرتها، ولكي تؤدي المؤسسة وظيفتها ونشاطها يجب أن تنال دعم ومساندة المجتمع المحلي.
  3. سمعة المنتج أو الخدمة: تستمد المؤسسة سمعتها من كفاءة وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور، فالخدمات تمثل النشاط الذي يتفاعل فيه الجمهور مع المنظمة، وهو ما جعل المنظمات تركز على زيادة جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، فجودتها تعني مستوى تلبية هذه الخدمات لاحتياجات الجمهور ويكون رضاه مرتبطاً بها ويتصوره عن جودة ونوع هذه الخدمات.
  4. الإبداع: يتوجب على المنظمة أن تنال ثقة جمهورها وقبولهم من خلال السياسات الجيدة، وترجمة هذه السياسات إلى أداء وأعمال مفيدة تنال قبول الجمهور، وتحقق المنظمة الإبداع عن طريق ممارسات إدارية وتنظيمية إبداعية، كما تعتمد بشكل أساسي على الكفاءة وقدرتها الإقناعية بهدف إيجاد فكر وبناء سلوك إبداعي مستمر ومتواصل يتفاعل الجميع معه.

5. الاتصال المستمر بالجمهور: ويتضمن التواصل والاتصال المستمر بالجمهور وإعلامه عن كافة المستجدات والأحداث المتعلقة بالخدمات والمنتجات، وبث برامج إعلامية وتقبل آراء ووجهات نظر الرأي العام تجاه الشركة.

6. الأداء المالي للمنظمة: يتيح الأداء المالي الجديد للمنظمة النجاح والحفاظ على سمعة جيدة؛ نتيجة للمستوى العالي للأنشطة والخدمات التي تقدمها للجمهور، فالسمعة المالية الجيدة ناتجة من الأداء المالي القوي ونمو أرباحها، وقدرتها على دعم القطاعات المختلفة التي تنعكس على سمعتها الاجتماعية، وتعطي مؤشراً على قوة علاقاتها.

وتوسع عديد الباحثين خلال دراستهم لسمعة المنظمة؛ الأمر الذي دفعهم لوضع معايير لقياس السمعة، إذ طوّر Fomburn وزملاؤه (2000) في معهد الولايات المتحدة الأمريكية مقياس "حاصل السمعة (Reputation Quotient) الذي يصف التصورات والتوقعات الكلية لمجموعات المصالح المتعددة حول أداء المنظمة، ويقم هذا المقياس السمعة المدركة للجمهور وفق عشرين عاملاً فردياً تدرج تحت ستة أبعاد، وهي: الجاذبية العاطفية، والمنتجات والخدمات، والرؤية والقيادة، وبيئة العمل، والأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية.

## 5.2.2 قواعد بناء وإدارة السمعة

حدّد الباحثان لاريسا جروبينج وجيمس جرونبيج مجموعة قواعد يندرج تحت كل منها عدّة مؤشرات، يتم في ضوءها بناء وقياس سمعة المؤسسة أو الشركة، وهذه القواعد هي: (زين الدين، 2017)

- الثقة: لا تعد غاية تسعى المؤسسة بإدارتها إلى تحقيقها، من خلال دائرة العلاقات العامة، بل هي نتاج لطبيعة علاقة وتصرفات المؤسسة مع موظفيها وجمهورها والتي ترسخت عبر سنوات من التعامل والعمل.
- الالتزام: هو استمرار العلاقة الطيبة بين المؤسسة والإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة من جهة، وبين المؤسسة وجمهورها من جهة ثانية.
- المصداقية: أن يتصف العاملون بالمؤسسة بقدر عالٍ من المصداقية في أداء أعمالهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وترك انطباع إيجابي لدى الجماهير وأصحاب المصلحة حول المؤسسة؛ ما يساعد في رسم صورة إيجابية وبناء سمعة جيدة عن المؤسسة.

- الرضا: يتحقق من خلال تقديم كافة الخدمات اللازمة لجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، وتلبية رغباتهم وفق سياسة المؤسسة وبما لا يتعارض مع مصالحها، وقياس رضاهم من خلال استطلاعات رأي حول طبيعة الخدمات التي قدمتها.
- المصالح المتبادلة بين الطرفين: تعتمد على قدرة المؤسسة في إقناع الجماهير والشركات والمؤسسات ذات المصلحة حول ترسيخ فكرة تبادل المنفعة بين الطرفين، وتضمن للمؤسسة الحصول على مقابل حول الخدمات التي تقدمها لهم.
- العلاقات المجتمعية: يتم تعزيزها بتبني المؤسسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها في تطوير ودعم المجتمع (زين الدين، 2017).

## 6.2.2 اهم الاستراتيجيات التي تساعد في بناء سمعة الشركة كانت كالتالي

(المشهداني، 2018):

- محتوى عالي الجودة: عند وضع إستراتيجية محتوى خاصة بالمؤسسة فذلك يعني بناء سمعة المؤسسة أو الشركة وصورتها أمام أصحاب المصلحة والجمهور، ويختلف شكل وطبيعة المحتوى بحسب طبيعة عمل المؤسسة والهدف من ورائه، ويجب أن يلامس المحتوى احتياجات الجمهور والعملاء ويحقق تطلعاتهم، من أجل كسب ثقتهم بالشركة والعلامة التجارية.
- المسؤولية الاجتماعية للشركة: تعتمد سمعة الشركة والمؤسسة بشكل كبير على مدى حضورها في المجتمع المحلي تحديدا أوقات الأزمات.
- امتلاك ميزة تنافسية: من الضروري أن تمتلك كل شركة أو مؤسسة أو حتى علامة تجارية ميزة تنافسية لمنح العميل قيمة إضافية، وذكر المؤلف Richard Rumelt في كتاب "Strategy Bad Strategy Good" واحدة من أهم الأعمدة التي تنشأ عليها استراتيجية التسويق الجيدة، وهي امتلاك الميزة التنافسية الحصرية للشركة، والتي يصعب تقليدها أو استنساخها من المنافسين.
- إدارة العلاقات: وترى هذه الإستراتيجية أن العلاقة بين المؤسسة وعمالها يجب أن تكون موجهة نحو بناء علاقات طويلة الأمد، وأنَّ العملاء يمثلون مكانة مهمة لدى الشركة ليس فقط عميل تحصل على أمواله مقابل الخدمات المقدمة؛ الأمر الذي يساهم في بناء سمعة الشركة لدى الجماهير حتى أوقات الأزمات.

- أمح عملاءك قيمة إضافية: ليس من السهل تطبيق هذه الإستراتيجية في بناء السمعة، وهي تقوم على التعامل مع الجمهور بطريقة مثالية؛ قد تكون من خلال تقديم اعتذار عن تأخر وصول منتج أو خلل نتج في الشركة، وقد تكون مكافأة وأساليب تساعد في بناء مزيد من الثقة مع المؤسسة (المشهداني، 2018).

## 7.2.2 إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحسين السمعة

تتنافس الشركات اليوم في جذب أكبر عدد من الزبائن والحفاظ عليهم؛ من خلال بناء علاقة تفاعلية طويلة الأمد معهم؛ وذلك لأنّ الزبون هو الذي يحقق الأرباح للمنظمات، لذا؛ بات الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن أحد الإستراتيجيات الأساسية والحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لسير أعمالها، وأصبح التركيز على استخدام وسائل وتقنيات حديثة لجعل العلاقة معهم أكثر تفاعلية وارتباطاً، وتعرّف احتياجاتهم ورغباتهم لملاءمة خدماتهم ومنتجاتهم معها. وفي ضوء التنافسية العالية التي تشهدها الأسواق، غدا من الضروري على المنظمات اتخاذ سلسلة قرارات، وإجراءات لمواكبة البيئة الديناميكية وضمان بقائها في المنافسة، وابتكار وتبني أساليب جديدة لتعزيز وبناء سمعتها التنظيمية التي تؤثر في أصحاب المصلحة سواء أكانوا زبائن لها، موظفين، أو مستثمرين، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون المؤسسة قادرة على إدارة علاقتها معهم بالشكل الذي يحقق رضاهم ويعزز ولائهم من خلال تطوير برامج إدارة علاقات الزبائن، حيث إن " سمعة المؤسسة تستمد من العلاقة الصحية والجيدة مع أصحاب المصلحة، وحيث إنّ جودة العلاقة مع العملاء هي ما تشكل صورة المنظمة وهذه الصورة تساهم بصورة أساسية في انشاء سمعة المؤسسة، وهو ما يؤكد إمكانية النظر في إدارة علاقات الزبائن في سياق إدارة السمعة" (Fombrun.C, 1996).

زاد اهتمام الباحثين بمفهوم إدارة العلاقة بعد أن تبين عدم قدرة نظريات الاتصال الجماهيري وحدها على تفسير جميع الأشكال المتنوعة والمختلفة من العلاقات والارتباطات التي تتكون بين المنظمة وجمهورها (خليل ، 2011)، وكان Ferguson أول من أكد على أهمية العلاقة بين المنظمات وجماهيرها الإستراتيجية، واعتبرها الوحدة الأساسية والرئيسية في ممارسات وبحوث

العلاقات العامة (Ki، 2006)، وبعدها قامت مجموعة باحثين؛ منهم Ledingham & Bruning (2000) اللذان عملا على تقديم "إدارة العلاقة" كنموذج جديد لممارسي العلاقات العامة وذلك في كتابهما "العلاقات العامة كإدارة علاقة"، وأشار Grunig وآخرون (2002) إلى أنّ قيمة العلاقات العامة تأتي من قدرتها على إقامة برامج اتصالية هادفة لتطوير العلاقة بين المنظمة وجماهيرها الإستراتيجية. وبناءً على هذا؛ اتجه الباحثون في مجال العلاقات العامة نحو "إدارة العلاقة" كمفهوم يمكنهم من قياس وتقييم العلاقات العامة وإظهار دورها وفعاليتها في المنظمات، فيما توجه ممارسو العلاقات العامة لـ "إدارة السمعة" كمفهوم يمكنهم من إظهار دور وقيمة العلاقات العامة في المؤسسات، إلا أنّ هناك عديد الباحثين أكدوا ضرورة التركيز على بناء وإدارة علاقات طيبة مع الجمهور؛ لأنّ السمعة من واقع أبحاثهم نتاج مباشر للعلاقة بين المؤسسات وجماهيرها (Bronn، 2007).

وقد تناول Gruning (2011) تأثير إستراتيجيات إدارة العلاقة في بناء السمعة من خلال النموذج النظري للإدارة الإستراتيجية في العلاقات العامة، وأشار فيه إلى مجموعة مفترضة من العلاقات كان إحداها؛ ارتباط إستراتيجية إدارة العلاقة بسمعة المنظمة عبر جودة العلاقة كمتغير بسيط، ضمن نموذج إستراتيجي متكامل.

أما فيما يتعلق ببناء السمعة وإدارتها، فإن المنظمات تسعى لبناء سمعتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، ويتوجب ذلك اتباع مجموعة خطوات من شأنها المساس بأنشطة وعمليات المنظمة، فضلاً عن مجموعة من جهود مبذولة لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة. وأشار Harrison إلى مجموعة خطوات يتوجب على المنظمة اتّباعها لبناء السمعة، وهي (عمير و صلاح الدين، 2017):-

1. معرفة أولوية وأهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة، وما هي تفضيلاتهم من خلال إجراء البحوث المستفيضة بغية معرفة المزيد عن أعمالهم وأنشطتهم وتكشف هذه البحوث عن مواطن قوتهم وضعفهم، ما يتيح للمنظمة تحديد الفجوة بين الواقع الداخلي للمنظمة وتصورات أصحاب المصلحة والسعي لمعالجة ذلك.
2. تحديد العوامل الرئيسية التي تمس سمعة المنظمة بشكلٍ مباشر، من خلال التعرف بشكلٍ أفضل إلى أصحاب المصالح نتيجة البحوث التي تم القيام بها، ليكون دور المنظمة دعم الاهتمام بهذه العوامل، وإيضاح السياسات والبرامج الكفيلة بتطويرها، ما يفضي إلى إعادة ترتيب أولويات المنظمة/عمليات وسلوكيات.

3. الاهتمام بأصحاب المصالح وبتوقعاتهم التي تمت معرفتها، ثم العمل على صياغة الإستراتيجيات لردم الفجوات الحاصلة في توقعاتهم.
4. مشاركة المدير التنفيذي (CEO) في العملية ومتابعتها خطوة بخطوة، باعتباره ركيزة أساسية في بناء سمعة المنظمة.
5. قياس الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتحسين النتائج التي تم الحصول عليها، والعمل على مراقبتها باستمرار.

وأضاف Shamma (2012) أنّ بناء سمعة المنظمة يستند إلى مجموعة عوامل ومصادر مباشرة؛ تعتمد في الأساس على أصحاب المصلحة وعلى خبراتهم المتنوعة من حيث تعاملهم مع المنظمة، وعلى مجموعة مصادر وعوامل غير مباشرة تشكّل تصوراتهم حول سمعة المنظمة، وعليه؛ فإن المصادر الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها لبناء سمعة المنظمة، هي: - سلوك الموظفين وعمليات الاتصال، وخبرات الأفراد في المنظمة، ووسائل الاعلام المتعلقة بالمنظمة، والمنافسون، والدعاية والإعلان.

وبناءً على ما تقدم، تجد الباحثة أن هناك ارتباطاً كبيراً بين إدارة علاقات الزبائن وأداره السمعة، حيث اعتبرها العديد من الباحثين إحدى الإستراتيجيات الأساسية لتحقيق سمعة المؤسسة، إذ إن السمعة تستمد من العلاقات الصحية والجيدة مع أصحاب المصلحة، وأحد أهم وظائف إدارة علاقات الزبائن تتمثل في تنظيم العلاقة بين الشركة وعملائها الذين هم جزء مهم من أصحاب المصلحة، عبر جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة من هذه البيانات لإزالة العقبات وتطوير الخدمات لتصبح أكثر فاعلية وملاءمة لاحتياجات الزبائن، وبالتالي، بناء علاقة أكثر تفاعلية معهم طويلة الأمد مبنية على الثقة والوضوح، وهذا ما يعد أيضاً أحد غايات إدارة السمعة.

## المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن

شهدت العلاقات العامة تحولات كثيرة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وأحد أهم هذه التحولات كان التحول من التركيز على إدارة اتصالات المنظمة إلى إدارة العلاقات بين المنظمة و جماهيرها " مدخل العلاقات"

(Kent & Taylor, 2002) ووفقاً لهذا المدخل؛ فإنَّ الهدف الرئيس للعلاقات العامة وأنشطتها هو بناء علاقة بين المنظمة و جماهيرها الإستراتيجية، وهو ما انعكس أيضاً على عملية تقييم برامج العلاقات العامة، فأصبح الاهتمام بقياس جودة العلاقة بين المنظمة و جماهيرها بدلاً من التركيز على مخرجات العملية الاتصالية (Sohn, 2010).

وبحسب ياسين (2006) "فإن ظهور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن أو التسويق بالعلاقات يعود إلى سنة 1949 م، حيث أن أول من استخدم المصطلح شخص يدعى (Lester Wanderman) والذي يعد رائداً من رواد التسويق المباشر (Direct Marketing)، إذ تحدت بشكل غير مباشر عن التفاعل بين البائع والمشتري، وأهمية الحوار وما يؤدي ذلك إلى إيجاد ولاء طويل الأمد بالنسبة للزبون"

وقد بين zookze (2011) في تعريفه المصطلحات المختلفة لإدارة علاقات الزبائن "البعض يطلق عليه مصطلح إدارة علاقات الزبائن (CRM) ، والبعض الآخر يطلق عليه إدارة تجربة الزبون (CEM)، وآخرون يطلقون عليه علاقات العملاء المدارة (CMR)، أيًا كان المسمى فهو يساعد العلامات التجارية على بناء علاقة مع الزبائن عن طريق مجموعة عمليات، عادة ما تكون مرتبطة بقاعدة بيانات، تساعد المنظمة على البقاء على اتصال مع العملاء والتعامل مع طلباتهم، وشكاواهم، والاقتراحات والمشتريات". وستعتمد الباحثة في هذه الدراسة مصطلح إدارة علاقات الزبائن (CRM).

### 1.3.2 مفهوم إدارة علاقات الزبائن

عرّف Swift (2001) إدارة علاقات العملاء بأنها "نهج المؤسسة لفهم العميل والتأثير على سلوكه من خلال التواصل معه بطريقة هادفة من أجل: تحسين عملية الاستحواذ على العملاء، الاحتفاظ بهم، بناء الولاء للعملاء، وأخيراً تحقيق الربحية من العميل ". وفي هذا التعريف كان

التركيز على الزبون بصورة أساسية، ولم يذكر المؤلف أداة محددة لبناء العلاقة مع الزبون سوى فهم الزبون باستخدام أدوات التواصل المختلفة.

ويشير تعريف صاغه (Kincaid, 2003) عن إدارة علاقات الزبائن على أنه أكثر من مجرد علاقات "إنه الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والعمليات والتكنولوجيا والأشخاص، لإدارة علاقات الزبائن مع شركتك خلال دورة حياة الزبون بأكملها".

أما (Parvatiyar & Sheth, 2001) فلهيما تعريف آخر لإدارة علاقات الزبائن، "إستراتيجية شاملة وعملية اكتساب لعملاء انتقائيين، والاحتفاظ بهم وإقامة شراكات معهم لخلق أفضل تقدير للشركة والعميل، وتتطلب هذه العملية دمج دوائر التسويق والمبيعات وخدمة العملاء، ودائرة الموارد، للمنظمة لتحقيق الكفاءة والفعالية لقيمة الزبون".

يختلف هذا التعريف عما سبق ذكره، حيث يؤكد على التبادل الإيجابي بين الزبائن والشركة، ويؤكد على ضرورة قيام الشركة باختيار فئة معينة من الزبائن والعمل معهم لتحقيق قيمة للزبون والشركة أيضاً، إذ إن جميع الزبائن ليسوا على استعداد لتطوير علاقة طويلة الأمد مع الشركة، وبالتالي يتوجب على الشركة تحديد هذه الفئة من الزبائن

ومن منظور آخر، فقد عرّف (Ed, 2005) إدارة العلاقة مع الزبائن "على أساس أن استخدام التقنية يساعد استراتيجياً في الحصول على أحسن نتائج وأعلى ربحية وإرضاء الزبائن من خلال تنظيم قطاعات الزبائن، تحليل سلوك الرضى لدى الزبائن وتطبيق التركيز على الزبون (Customer-Centric) في العمليات.

وأما (Injazz & Karen, 2003) فقد عرفها بأنها "مزيج من العمليات والأشخاص والتكنولوجيا التي تهدف إلى فهم عملاء المنظمة"، وأضافا بأنها إدارة العلاقة مع العملاء المحتملين والحاليين للشركة، عبر مجموعة كاملة ومتناسكة من التقنيات والعمليات من خلال الأقسام المختلفة في الشركة بغض النظر عن قنوات الاتصال المستخدمة.

وبمقارنة التعريفات السابقة؛ نلاحظ أن إدارة علاقات الزبائن منظورين أساسيين، الأول: المنظار التقني وهو عبارة عن برمجيات وتطبيقات تكنولوجية، والثاني أنها إستراتيجية شاملة تهدف إلى زيادة الأرباح والعوائد، وتعمل على تطوير رضا الزبائن بجعل الزبون مركز العلاقة، وتطوير علاقة طويلة الأمد معه.

ولفهم الأمر تقترح الباحثة النظر إلى إدارة علاقات الزبائن، مثل إدارة أي علاقة شخصية، فهي تساعدنا على جعل العلاقة أقوى وأمتن مع الزبائن عن طريق فهم احتياجاتهم، والاستماع لهم، والتواصل معهم بناءً على ذلك، إذ أن أموراً بسيطة ومهمة بإمكانها صنع فارق في العلاقات، مثل

التواصل بشكلٍ دوري وبطريقة شخصية كذكر اسم الزبون اثناء التواصل معه، والالتزام بالوعد المقدمة من المؤسسة، وصولاً لتقديم مفاجأة للزبون في بعض المناسبات المميزة، والاهتمام به ومساعدته تحديداً عند حدوث مشكلة أو خطب ما، حيث إنّ كل هذه الأمور تساعد على بناء علاقة قوية مبنية على أساس الثقة بين الشركات وزبائنها.

بطبيعة الحال؛ في المؤسسات والشركات الصغيرة يمكن عمل ذلك بصورة أسهل من الشركات الكبيرة، التي تتعامل مع الآف الزبائن، وهنا يأتي دور برامج إدارة علاقات الزبائن لتعمل بدورها على تنظيم هذه العلاقات من خلال جمع البيانات، وإظهارها لموظفي الشركة في الوقت المناسب، فتذكر الحاجة الخاصة لزبون معين أو تاريخ سلوكه الماضي يتيح للموظفين توقع سلوكه المستقبلي، والتصرف بناءً على حاجاته والمعلومات المتوافرة عن طريق قاعدة بيانات وتحليلها بطريقة دقيقة، وإظهارها للشخص المناسب في الوقت المناسب، بالذات أنّ الزبائن في الوقت الحالي يستخدمون مجموعة كبيرة من خيارات التواصل ويجب على الشركة أن تكون قادرة على الرد عليها جميعها بصورة مستمرة وبالسعة اللازمة.

### 2.3.2 أهداف برامج إدارة علاقات الزبائن

تهدف إدارة علاقات العملاء إلى تحقيق الآتي (الرضا و الطائي ، 2006):

1. تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توظيفات المنظمة وتوجهاتها الإنتاجية والخدمية، وبين تحقيق رضا وحاجات العميل بهدف تعظيم الربح.
2. التواصل المستمر مع العميل، وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له.
3. استخدام معلومات العميل لتحسين الأداء بصفة مستمرة، والتعلم من العمليات السابقة لتحقيق النجاح، وتجنب الفشل.
4. تحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية والخدمية.
5. تعظيم قيمة العملاء.

### 3.3.2 أهمية استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن

تعد إدارة علاقات الزبائن طريقة أساسية لتساعدنا على فهم ما يحفز الزبائن، خاصة؛ في ظل تزايد المنافسة في السوق، وتغير أنماط الزبائن وحاجاتهم، حيث توفر إدارة علاقات الزبائن القدرة على معرفة ما يتوقعه العملاء ومعرفة قنوات التواصل التي يفضلونها، وما السمات التي يجب أن

تتوافر بالمنتجات والخدمات، وبالتالي تقديم ما يناسب حاجاتهم وتوقعاتهم، ويمكن تلخيص أهمية

إدارة علاقات الزبائن ب: (Kotler & Keller, 2009):

- تحقيق ولاء الزبائن.
- التميز عن المنافسين.
- معرفة الزبائن بصورة أكبر.
- تصنيف وتحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردود للمؤسسة.
- كسب زبائن جدد.

ويرى (عبد الرحمن عمرو، 2007) أنّ الاستخدام الجيد لإدارة علاقات الزبائن يساعد في:

- تحديد أفضل العملاء المستهدفين، وأكثرهم تحقيقاً للأرباح.
- تسهيل عملية الاتصال بالعملاء، وتطوير وسائل البيع.
- بناء علاقة شخصية أعمق وأدق؛ بهدف زيادة رضا العملاء.
- تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لمعرفة العملاء، وفهم احتياجاتهم لبناء علاقة فعالة معهم.

كما أشار kulbi & Doku (2010) إلى ثلاث منافع أساسية تجسد أهمية إدارة علاقات الزبائن، وهي:

- زيادة فرصة البيع المتقاطع مع الزبون وبالتالي تقليل إنفاق الزبون مع مرور الوقت.
  - بناء علاقة قوية وطويلة الأمد مع الزبائن؛ ما يقلل من تأثير المنافسين عليهم.
  - تخفيض تكلفة التسويق والمبيعات عن طريق إطالة مدة تعامل الزبون مع الشركة.
- وفي بيئة الأعمال التنافسية تكون إدارة علاقات العملاء إستراتيجية مهمة للغاية وفعالة في إدارة التفاعلات مع العملاء، من خلال الجمع بين إحدى التقنيات والعمليات التجارية، وبالتالي تصبح الشركات أكثر وعياً بالإمكانيات والفوائد التي يمكن تحقيقها من برامج إدارة علاقات الزبائن وتمثل هذه الفوائد حسب

(Jutla, Craig, & Bodorik, 2001)، في زيادة مدة الاحتفاظ بالزبون وولائه، وارتفاع الأرباح من الزبائن وخلق قيمة للعميل، وتخصيص المنتجات والخدمات، وزيادة الجودة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

### 4.3.2 أبعاد إدارة علاقات الزبائن

تتمثل ابعاد إدارة علاقات الزبائن في أربعة أبعاد، تشمل: معرفة الزبون، والعمليات، والتكنولوجيا، أما البعد الأخير فهو الأفراد العاملون في الشركة أو المنظمة، إذ يشكلون العنصر الأساسي في بناء العلاقة مع الزبون (الجنابي و هاتف، 2006)، وفيما يأتي التفصيل لكل منها:

1. إدارة معرفة الزبون: وهي أحد أنواع إدارة المعرفة المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن، حيث إنّ الزبائن يعتبرون من المصادر الرئيسية للمعرفة الخارجية بالنسبة للشركات، إذ يتم جمع المعلومات المطلوبة للزبون في مراحل مختلفة من عمليات التواصل معه سواء كان التواصل شخصياً أو عبر قنوات اتصال ثنائية الاتجاه، ويتم استخدامها بالوقت المناسب وتحليلها من الشركة، فهي مصدر متجدد للمعرفة للاحتياجات الخاصة بالزبائن، وبالتالي تقوم الشركة على تطوير منتجاتها وخدماتها بناء على هذه المعلومات، وكلما كان هناك قدرة أكثر لدى الشركة للإصغاء والاستجابة والتفاعل مع هذه المعرفة، كلما زادت قدرتها على اكتساب زبائن جدد وتطوير علاقتها مع زبائنها الحاليين.

2. العمليات: والقصد منها كافة الإجراءات والسياسات المطلوبة لإنجاز المهام والاعمال، ويمتاز هذا البعد بالحساسية بسبب عمليات الامتعة (الحوسبة)، وإذا تمت بشكل غير مناسب أو ملائم للعمليات الخاصة بإدارة علاقات الزبائن ستسرع من عملية تعثر العمليات، وهي نشاطات تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة عن طريق متابعة معلومات الزبون؛ لتحقيق أعلى انسجام ممكن بين أهداف وحاجات الزبون وأهداف الشركة المحددة من الإدارات العليا بهدف تقوية العلاقة مع الزبون، مثل: إرشاد الزبون، والتباحث في العقود، ومتابعة الشكاوى والاقتراحات، وتقييم الخدمات (Gronroos, 1994).

وقد حدّد Senyah & Sobotie (2009) ثلاثة أنواع من عمليات الاعمال، وهي: العمليات الإدارية التي تضبط وتسيطر على كامل العمليات بالشركة، وتشمل الإدارة الاستراتيجية وحوكمة الشركات، والعمليات التشغيلية التي تعمل على خلق القيمة الأساسية وتعتبر جزءاً من الاعمال الأساسية وتشمل المشتريات، والتسويق، والمبيعات والتصنيع، وأيضاً العمليات الداعمة التي تدعم العمليات الأساسية وتساندها؛ مثل المحاسبة والدعم الفني والتوظيف.

3. التكنولوجيا: ويقصد بها الأساليب والتقنيات الحديثة التي تدعم وتساعد الشركة على انجاز أعمالها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، وهي أحد الأبعاد التي تساعد في تصميم وبناء العمليات التجارية، ولها دور كبير في تغيير أساليب وإستراتيجيات العمل، كما أنّها تسهل عمليات جمع البيانات وتحليلها.

4. الأفراد: ويشمل ذلك كافة الأفراد العاملين في الشركة بكافة المستويات التنفيذية والإدارية، ويعتبر هذا البعد المحفز الأساسي لعمليات إدارة علاقات الزبائن، إذ يعتمد عليه في تقديم أفضل خدمة لهم، وله الدور الأكبر في بناء وتوطيد العلاقة معهم.

### 5.3.2 مراحل برنامج إدارة علاقات الزبائن

يعد مصطلح إدارة علاقات الزبائن مصطلحاً حديثاً نسبياً، لذا؛ نجد اختلافات حول مفهومه، إذ يعتبره البعض تكنولوجيا معلومات وتطبيقات برمجية حديثة؛ يتم من خلالها امتة وظائف دوائر الشركة مثل العلاقات العامة، والتسويق، والمبيعات، وخدمات الزبائن، في حين ينظر البعض الآخر لإدارة علاقات الزبائن على أنها مفهوم إستراتيجي، تتم بثلاث مراحل ومستويات مختلفة تكمل بعضها البعض، حيث إن كل مرحلة تعتبر أساسية لنجاح تطبيق المرحلة التي تليها، وهذه المراحل هي:..

1. المرحلة الأولى: الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن (Strategic CRM): إذ يتم العمل في هذه المرحلة على تطوير ثقافة وسياسات الشركة ليصبح الزبون مركز العلاقة، وتسعى إلى اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم من خلال توصيل القيمة للزبون بطريقة تميزهم عن المنافسين، ويجب على هذه الثقافة أن تنعكس على السلوك القيادي للمؤسسة؛ بحيث تصبح كافة الإستراتيجيات، والبرامج الرسمية والموارد مصممة ومبنية؛ بهدف إرضاء الزبائن وبناء علاقة طويلة الأمد معهم، وبالتالي الحصول على ولائهم.
2. المرحلة الثانية: تشغيل إدارة علاقات الزبائن (Operational CRM): ويتم فيها أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن، عن طريق استخدام برمجيات الحاسوب في عمليات ووظائف العلاقات العامة، والتسويق، والمبيعات، والاهتمام بالزبائن، والتواصل الكترونياً مع الزبائن من خلال صفحات الانترنت، والبريد الإلكتروني(الايمل)، ورسائل نصية (SMS)، حيث إن هذه التطبيقات تتيح لمستخدميها استكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن، وتقسيمهم إلى فئات وتطوير إستراتيجيات للتواصل المناسب مع كل فئة، وتمكن هذه التطبيقات من تطوير عملية البيع عن طريق تقديم المعلومات الصحيحة والمناسبة لمندوبي المبيعات في الوقت المناسب، وتساعد على

تحسين وتطوير أداء خدمات الزبائن إذ توفر المعلومات الأساسية والمهمة عن الزبون، وبالتالي تسهل عملية التواصل مع الزبون ما يقلل النفقات ويزيد رضا الزبون.

3. المرحلة الثالثة: العملية التحليلية لإدارة العلاقات مع الزبائن (Analytical CRM): وفيها يكون الاهتمام بشكل مركز على جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن ومعالجتها وتحليلها وتوزيعها؛ بهدف تعزيز القيمة لكل من الشركة والزبون، حيث يمكن جمع المعلومات من خلال عدة مصادر؛ مصادر داخلية للشركة من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، وبيانات التسويقية، وبيانات مالية، وبيانات الخدمات الخاصة بهم، ويمكن أيضاً استخدام المصادر الخارجية للمعلومات، كالمعلومات الديموغرافية للزبائن وتحليل نمط العيش، كما يمكن جمع بعض المعلومات من شركات مختصة بجمع البيانات بالإضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي. "هذه العملية تساعد الشركات على تحديد طرق التواصل مع فئات الزبائن المختلفة، فمثلاً يمكن التواصل بصورة شخصية مع الزبائن الأكثر اهتماماً بالمنتج، أما الأقل اهتماماً يمكن التواصل معهم عن طريق الهاتف، وتساعد هذه العملية من وجهة نظر الزبائن على توفير حلول فعالة لمشاكلهم في الوقت المناسب، وبالتالي تعزيز الرضا لديهم أما من وجهة نظر الشركة، فهذه العملية تزيد فعالية عملية البيع، وتزيد فعالية برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم" (Francis، 2005).

### 6.3.2 العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن

اقترح معظم الباحثين في مجال إدارة علاقات الزبائن أربع ركائز أساسية مساندة وداعمة لإدارة علاقات الزبائن ويمكن أن نسميها بالعوامل المؤثرة عليها (الطائي و العبادي، 2009) وتشمل:

1. الإستراتيجية: وهي النظرة الشمولية لرؤية المنظمة وتوجهاتها لإيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف إلى الزبائن والأسواق معاً، وربط البيانات المتعلقة بالزبون وتكاملها بناءً على القطاعات السوقية المستهدفة، ثم تحليلها للوصول إلى مجموعة البدائل المنتظمة، وتقديم مزيج تسويقي ابداعي، واختيار بديل يحقق أفضل قيمة مدركة من الزبون.
2. التكنولوجيا: وتشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة، آخذين بعين الاعتبار مدركات الزبائن والعاملين بتلك التكنولوجيا وفهمها واستيعابها.
3. ثقافة المنظمة: وتتمثل بالقيم، والتقاليد، والعادات التي تؤمن بها المنظمة، والتي تُشكل دوراً أساسياً في تقوية العلاقة مع المستفيدين؛ وذلك لدعم الزبون، وإيجاد القيمة له.

4. هياكل وعمليات المنظمة: وتشمل كافة الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة، والعمليات التنظيمية الوظيفية التي تؤديها خاصة في مجال الإبداع بالمزج التسويقي الموجه للزبون، والمتضمن تقديم منتج إبداعي تحقق قيمة له، وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة للمؤسسة.

### 7.3.2 إدارة علاقة الزبائن وإدارة السمعة

رغم وجود أصول وأساليب مختلفة لكل من السمعة وإدارة علاقات الزبائن، إلا أنهما تشتركان في عامل أساسي رئيس؛ وهو تطوير إستراتيجيات تركز على العملاء، ويعمل هذا التوجه الإستراتيجي على تحسين ولاء ورضا العملاء، بالإضافة إلى رفع الأداء المالي وتحسن الأداء التنظيمي (Andreassen, 1994)، وبناء الصورة العامة التنظيمية الإيجابية (Fombrun, C., 1996)، كما يؤكد (Greyser, 2003) أن توجه التركيز على العملاء يعد المحرك الرئيس لسمعة المنظمة أو الشركة، كما أن هناك مخاوف أو مشاكل متعلقة بالسمعة يمكن تعزيزها ودعمها من خلال حلول، وبرمجيات إدارة علاقات الزبائن، وسنشير هنا إلى مجموعة نقاط اتضم بعض من مبادئ إدارة السمعة يمكن لإدارة علاقات الزبائن تقويتها ودعمها وهي:

- وجوب أن تأخذ الشركات أو المنظمات أصحاب المصلحة المتعددين بعين الاعتبار (da Silva, Chun, Davies, و Roper, 2003)، وتسمح أدوات إدارة علاقات الزبائن الخاصة بتقسيم الجمهور وتوزيعه على فئات وفقاً لخصائصهم وأنماطهم واحتياجاتهم، وبالتالي؛ يتم النظر إلى أصحاب المصلحة المتعددين، وتقديم عروض وخدمات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات هذه الفئات المختلفة، وبالتالي تعزيز مستوى الإجابة لديهم.
- بناء وانشاء السمعة من خلال تفاعلات متعددة، Rope (2003) تُشكل حلول وبرمجيات إدارة علاقة الزبائن دوراً مهماً في السماح للشركات بمتابعة العميل من خلال مجموعة تفاعلات؛ بغض النظر عن قناة الاتصال، كما توفر تنسيقاً سلساً غير مرئي بين جميع الوظائف بالشركة التي يتم فيها مواجهة العميل، وتعمل أيضاً على زيادة الإنتاجية بزيادة الكفاءة وتقليل الوقت لتقديم الخدمات حيث إن ملف العميل وجميع المعلومات متوافرة للموظفين بسهولة، ولا داعي لطلبها مرة أخرى، أو البحث عنها في البرامج المتعددة (Goldenberg, 2002).
- السمعة تشمل الموظفين وتؤثر عليهم Rope (2003)، إدارة علاقات الموظفين جزء من حلول إدارة علاقات الزبائن، وفيها يتم النظر إلى الموظفين على أنهم عملاء، حيث يساعد هذا الجزء متخصصي الموارد البشرية من فهم الموظفين بطريقة أعمق وتعرف احتياجاتهم

وتفضيلاتهم، بالإضافة إلى مستوى تحفيزهم (Dorgan, 2003)، ويزيد هذا النهج مستوى رضى الموظفين، ما ينعكس إيجاباً بدوره- على صورة الشركة ويعزز سمعتها (Johnson, 2002).

• الولاء يرتبط بالرضا Rope وآخرون (2003)، ويعد هذا أحد الأسباب الرئيسية لقيام الشركات بالاستثمار بحلول إدارة علاقات الزبائن، حيث تستطيع هذا الحلول تحديد سلوك العملاء وتفضيلاتهم، لذا؛ تعمل هذه الشركات على تقديم عروض مناسبة لاحتياجاتهم بشكلٍ استباقي، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم، وهنا يمكن لشركات السيارات أن تقيم علاقة أوثق مع جمهورها من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم، وبالتالي تزيد الروابط بين الرضا والولاء، وبظهور هذا النوع من العلاقات سيؤثر بصورة إيجابية بمرور الوقت على سمعة هذه الشركات.

• لا يمكن أن تكون هناك سمعة طيبة قبل توفير المنتجات والخدمات المناسبة (Davies، Chun، da Silva، و Roper، 2003)، واحدة من نقاط القوة الرئيسية في برامج وحلول إدارة علاقات الزبائن؛ تتمثل في قدرتها على إستنتاجات على نطاق واسع لجميع البيانات الناتجة عن تفاعلات العملاء بمختلف المراحل، وهو ما يولّد معرفة واسعة عن العملاء، وبناء على هذه البيانات ستكون الشركات قادرة على استهداف وتقديم خدمات ومنتجات مصممة وفق حاجات وتفضيلات عملائها، وعلم الجمهور يسمح للشركات بأخذ زمام المبادرة واقتراح حلول للمشاكل المحتملة (Starling, 1982).

بالطبع؛ لا تغطي هذه النقاط جميع الجوانب الخاصة بالسمعة وإدارة علاقات الزبائن، لكنّها تناولت أهم المخاوف التي تجمع بين النهجين فيما يتعلق بإنشاء إستراتيجيات تركز على العملاء، ويتقارب كلاً النهجين في الأمور التي تنطوي عن رضا الزبائن وولائهم، وبناء علاقات طويلة الأمد ووثيقة مع أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس خارجياً بصورة إيجابية على سمعة الشركات والمؤسسات.

## 4.2 النظريات الناظمة للدراسة

### 1.4.2 مقدمة

يعد استخدام النظريات في البحث العلمي من العوامل المهمة في توجيه الباحث ومساعدته في التعمق بالموضوع وفهمه بصورة أفضل، أما النظريات فتساعد الباحث على تحديد الفرضيات والإشكاليات واختيار المتغيرات، كما انها تمكن الباحث من الوصول إلى النتائج بناءً على منهجية علمية (الضامن ، 2007).

وقد استندت هذه الدراسة في تحديد مشكلتها ووضع تساؤلاتها وأهدافها؛ إلى نظرية إدارة العلاقات ونموذج حاصل السمعة Reputation Quotient، وتساهم نظرية إدارة العلاقة في تحديد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات استخدامها لتعزيز نمو العلاقات مع أصحاب المصلحة في البيئات المادية، وقياس جودة العلاقة، بينما يساعد نموذج حاصل السمعة في قياس وتقييم السمعة المدركة لدى الجمهور عن الشركات وفق ستة أبعاد، وهي: الجاذبية العاطفية، والرؤية والقيادة، والمنتجات والخدمات، والأداء المالي، وبيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية.

## 2.4.2 إدارة العلاقات الخاصة بالعلاقات العامة ( Relationship Management )

### (Theory of PR

#### المقدمة:

يقوم منظور إدارة العلاقة على اضطلاع العلاقات العامة بعمل توازن بين مصالح المنظمات والجمهور، من خلال إدارة العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وضمن هذا المنظور ينظر إلى العلاقات العامة بأنها "الجزء الإداري الفعال والكفؤ من المنظمة المسؤول عن العلاقة بين المنظمة وجمهورها على أساس المصالح والأهداف المشتركة، لتوليد الفائدة والتفاهم المتبادلين مع مرور الوقت". (Ledingham J. A., 2003, p. 184)

ومن هذا التصور؛ نجد أنّ مصطلح إدارة العلاقة يشير إلى عملية إدارة العلاقة بين المنظمة وجمهورها بطريقة مفيدة للطرفين على حد سواء، وقد عرّف Ledingham العلاقة على أنها الدولة الموجودة بين المنظمة والجمهور الرئيسية لها، وأنّ أي إجراء من أي من الطرفين سيؤثر على الجوانب السياسية، والثقافية، والاقتصادية والاجتماعية للطرف الآخر (2003)، صفحة (184).

ومن وجهة نظر (Center & Jackson, 1995)، فإنَّ جوهر المنظور العلائقي هو " المصطلح المناسب للنتائج المرجوة من ممارسة العلاقات العامة حيث إنَّ من يملك علاقات عامة فعالة ستحقق نتائج إيجابية. (ص.2)، والمنظور العلائقي يحدد الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة (Ledingham & Bruning, 1998)، ويوضح دور الاتصال ضمن تلك الوظيفة (Ledingham و Bruning، 2000)، ويوفر عملية واضحة لتحديد مساهمة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Ledingham & Bruning, 1997)، ويتفق المنظور العلائقي مع فكرة أنَّ مبادرات العلاقات العامة يجب أن تولد التفاهم بين المنظمة و جماهيرها وتفيد كلاً الطرفين (Ledingham و Bruning، 2001)، كما يؤكد هذا المنظور الحاجة للجمهور أنه يجب على ممارسي العلاقات العامة أن يكونوا على دراية بعمليات التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية الأخرى.

وهنا تجب الإشارة إلى أنَّ العلاقات العامة -بمفهومها التقليدي-؛ كانت تركز على إدارة التواصل بين المنظمة ومجموعات أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فإنَّ ظهور " إدارة العلاقات" باعتبارها النموذج السائد في العلاقات العامة أدى إلى التحول إلى التركيز على نمو العلاقة ورعايتها. (Ledingham و Bruning، 1998)، حيث كانت الفائدة للجمهور المنظمة لا تعد بشكلٍ عام جزءاً ضرورياً من وظيفة العلاقات العامة التقليدية، وبعكس اليوم؛ حيث يرى مديرو العلاقات العامة أنَّ دوائريهم يجب أن تعمل بشكلٍ متزايد على تطوير العلاقة بين المنظمة و جماهيرها التي تتفاعل معها، من خلال ممارسة بعض التطبيقات مثل الفعاليات الخاصة، وعلاقتها مع المجتمع والحكومة، حيث تعد الدعاية واحدة من التطبيقات المهمة الكثيرة في مفهوم "إدارة العلاقات"، وقد حول مفهوم إدارة العلاقات تقييم البرامج من عدد وكمية وسائل الاتصال المستخدمة إلى التركيز على جودة العلاقة بين المنظمة و جماهيرها.

ومن المكونات الرئيسية الأخرى في مفهوم "إدارة العلاقة" هو التبادلية، وتشير الأبحاث إلى أنَّ تصورات التبادلية (السيطرة المتبادلة، التفاهم المتبادل، التحكم المتبادل)؛ مرتبطة بالعلاقات طويلة الأمد، وبالتصورات الإيجابية للمواقف العامة للمنظمات والولاء تجاه المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، كما أنَّ تصور التبادلية مرتبط أيضاً بالعلاقات الإيجابية مع الجمهور الداخلي للمنظمة؛ مثل الموظفين والمتطوعين؛ ما يعزز بناء الروح المعنوية التنظيمية (Heath R. L., 2013, p. 782).

وقد بدأ منظور "إدارة العلاقات" باستكشاف محدد للإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات استخدامها لتعزيز نمو العلاقات مع أصحاب المصلحة في البيئات المادية؛ رغم تزايد استخدام الأفراد

للإنترنت للبقاء على اتصال مع المنظمات (Waters، 2008)، ويناقد منظور "إدارة العلاقات" أن الهدف الأساسي لممارسي العلاقات العامة يجب أن يعمل على استدامة وتعزيز العلاقات على المدى الطويل بين المنظمة ومجموعات أصحاب المصلحة المختلفة سواء أكانوا عملاء، متطوعين، أو زبائن. (Ferguson، 1984). وقد ركز هذا المنظور على تغير وتحول كبير من التلاعب بالرأي العام إلى دمج أخلاقي للاتصال ثنائي الاتجاه مع الجمهور، واستغرق هذا الأمر أكثر من 15 عامًا من علماء العلاقات لاحتضان منظور العلاقة هذا، وقد وُلد هذا النموذج الناشئ اهتماما كبيرا بين المجتمعات العلمية والممارسين بسبب التركيز على إدارة العلاقات، واعتنق علماء العلاقات العامة هذا المنظور الجديد لدرجة أن الانضباط يات يعرف بأنه إدارة العلاقات بدلاً من الاتصالات الإستراتيجية (Casey، Broom، و Ritchey، 2000).

أن إدارة العلاقات ليست مخصصة للعلاقات العامة فقط، حيث تم احتضانها على نطاق واسع في التسويق والاتصالات المؤسسية والمتكاملة وبرامج الاتصالات التسويقية، وقام عديد الباحثين في مجال إدارة العلاقات باقتراح مجموعة ضوابط لفحص العلاقة بين المنظمة والجمهور بدءا من القيادة، والثقافة، وتطوير الرسالة، والتفاعلية، وكلها عوامل تؤثر على كيفية قيام المنظمات بتطوير والحفاظ على علاقتها مع جمهورها، وتعكس جميعها أبعادًا مختلفة للاتصال التنظيمي.

وبحسب (Grunig و Huang، 2000) فإنه ورغم وجود مجموعة واسعة من قنوات الاتصال مع الجمهور، إلا أن ثمة تطور لعلاقات المنظمات مع الأفراد؛ في أنماط مماثلة للعلاقة بين شخصين، وقام الباحثون في العلاقات إلى النظر في الأدبيات المتعلقة بالتواصل بين الأشخاص من أجل بناء تصور يمكن تبنيه وتعديله لنظرية العلاقة بين المنظمة وجمهورها. وقد وضع (Hon و Grunig، 1999) أسس في نظرية التواصل بين الأشخاص، وتم وضع مقاييس موحدة لتقييم العلاقات التنظيمية، هذه المقاييس تركز في المقام الأول على قياس أبعاد جودة العلاقة والمتمثلة في الأربعة أبعاد، وهي: الالتزام، والتحكم المتبادل، والرضا، والثقة. وأكدت العديد من الدراسات أن يكون للعلاقات التي تراعي هذه الأبعاد الأربعة قدرة على تكوين علاقة طويلة الأمد بين المنظمة والأفراد.

وبعد ذلك، أضاف (Toth) (2000) ست إستراتيجيات لإدارة العلاقات، بالإضافة إلى شرح مفصل للإستراتيجيات الشخصية التي يمكن تطبيقها في سياق المنظمات، وهذه الإستراتيجيات: الوصول، والتأكيدات، والتواصل، والانفتاح والكشف، والإيجابية، والمشاركة، أما ما ينضوي في إطارها، فهو:

- الوصول: تحتاج المنظمات أن تقدم للأفراد القدرة على التواصل مع الموظفين المناسبين عند ظهور أسئلة أو مخاوف، وتحتاج القيادة التنظيمية أيضاً إلى قدرة على التواصل مع الجماهير الرئيسية عندما يتم اتخاذ قرارات تؤثر عليهم. لكلا الطرفين، والوصول إلى الجانب الآخر أمر بالغ الأهمية للحفاظ على حوار صحي.
  - التأكيدات: تقديم تأكيدات شفوية ومكتوبة للطرف الآخر الأمر الذي سيعزز العلاقة من خلال التعبير عن تفهم المخاوف الموجودة لديهم.
  - التواصل: عن طريق بناء شبكات وتحالفات تفيد المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.
  - الانفتاح والكشف: وينطوي على الكشف الكامل عن الأفكار والمشاعر والسلوك بين جميع أعضاء العلاقة.
  - الإيجابية: وبكل بساطة، تم تصور هذا المفهوم على أنه سلوكيات مصممة لجعل التفاعل أكثر متعة، وقد عرفه (Hon و Grunig، 1999) على أنه "أي شيء تفعله المنظمة أو الجمهور لجعل العلاقة أكثر متعة للأطراف المشاركة".
  - المشاركة: تشمل إستراتيجية رعاية العلاقة جانبي العلاقة (المنظمة والجمهور)، بحيث يتم تشراك المسؤولين، والعمل معاً لاتخاذ القرارات التي تفيد بعضها البعض.
- وقد تم إيجاد ثلاثة أنواع للعلاقات العامة التنظيمية، وهي: العلاقات الشخصية، العلاقات المهنية، والعلاقات المجتمعية. وتشير العلاقات الشخصية الي التفاعلات الشخصية لممثلي المنظمة والأعضاء العاملين، أما العلاقات المهنية فتشير إلى تقديم الخدمات للأعضاء العاملين، أما العلاقات المجتمعية فهي ترتبط بالتصورات بأن المنظمة تدعم مصالح المجتمع، وأيضاً يكون التواصل في هذه العلاقات إما مدفوعاً باتصالات "رمزية" أو مدفوعاً بالسلوك "برمجياً"، وهذا يؤكد أهميتهما في تطوير العلاقات طويلة الأمد وذات المنفعة المتبادلة.

### 3.4.2 الاستفادة من نظرية إدارة العلاقة

ترى الباحثة أن نظرية إدارة العلاقة تمكنا من قياس إستراتيجيات التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن لدى شركات السيارات، حيث ستساعد النظرية الدراسة الحالية في التوصل إلى مجموعة نتائج هامة، وتقديم الإجابات عن تساؤلات البحث حول إدارة الشركات لعلاقتها مع زبائنهم، كما ستساهم النظرية في فهم طبيعة وجودة العلاقة بين الشركات وجمهورها، وبالتالي معرفة مدى فاعلية استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن فيها، حيث تم الاعتماد على النظرية في

بناء أدوات البحث من أجل قياس إستراتيجيات التواصل، وتضمنت ست إستراتيجيات (الوصول، والإيجابية، والانفتاح، ومشاركة المهام، وبناء الشبكات، والتأكيدات) في بناء أسئلة المقابلات، كما تم بناء جزء من فقرات الاستمارة المكونة من 8 فقرات بالاعتماد على مقياسي (Payne و Frow، 2005)، و (Bortree، 2007) اللذين بنيا بالاعتماد على هذه النظرية. وأيضًا تم استخدام أبعاد جودة العلاقة، وتشمل أربعة أبعاد رئيسية (التحكم المتبادل، الالتزام، الرضا، والثقة)، وتعتبر جزءاً من هذه النظرية في بناء مقياس الاستمارة المكون من سبع فقرات بالاعتماد على مقياس (Hon و Grunig، 1999) والذي تم بناؤه على هذه النظرية.

#### 4.4.2 النظرية الثانية: نموذج حاصل السمعة Reputation Quotient

طور عالم السمعة Fombrun وزملاؤه نموذج مقياس حاصل السمعة عام 2000 في معهد السمعة بالولايات الأمريكية وتم نشر مقال عنه أول مرة في مجلة إدارة العلامة التجارية، ويصف هذا النموذج التصورات والتوقعات الكلية لمجموعات أصحاب المصلحة حول أداء المنظمات، ويعمل على تقييم السمعة المدركة لدى الجمهور وفق ستة أبعاد، هي: الجاذبية العاطفية، والرؤية والقيادة، والمنتجات والخدمات، والأداء المالي، وبيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية، ويتم قياس السمعة من خلال استمارة يتم من خلالها طرح مجموعة أسئلة تضم عشرين عبارة تدرج تحت هذه الأبعاد الستة، ويتميز هذا المقياس بأنه يمكن تطبيقه على جمهور المنظمات بالإضافة إلى الخبراء و المطلعين في مجال الصناعات (Fombrun، Gardberg، و Sever، 2000). وباستخدام نموذج حاصل السمعة يمكن للمؤسسات قياس كيفية إدراك أصحاب المصلحة لسمعة المنظمة، كما يمكن الاستفادة من المقياس في فهم سمعة المنظمة من خلال آراء أصحاب المصلحة وتصوراتهم للمنافسين (HarrisPoll, 2019).

#### 1.4.4.2 الأبعاد الستة لحاصل السمعة

1. الجاذبية العاطفية: وتشمل العوامل التي تشير إلى شعور أصحاب المصلحة تجاه المنظمة أو الشركة، وتشمل المشاعر الجيدة، والثقة، والاحترام والإعجاب بالشركة.

2. المنتجات والخدمات: وتشمل العوامل التي تقيس القيمة التي يحصل عليها أصحاب المصلحة من منتجات وخدمات الشركة، وتشمل القيمة الجيدة، الوقوف وراء المنتج ودعمه، الجودة العالية والمبتكرة.
3. الرؤية والقيادة: وتشمل العوامل التي تظهر وتكشف عن مشاعر أصحاب المصلحة تجاه رؤية المنظمات للمستقبل ودور وسلوك قادتها، وتتضمن القيادة الممتازة، الرؤية الواضحة للمستقبل، والاستفادة من الفرص الموجودة بالسوق.
4. بيئة العمل: وتتضمن عوامل تقيس شعور أصحاب المصلحة بأن الإدارة في الشركات تقوم بعمل جيد، وأنها تمثل مكاناً جيداً للعمل من أجله، وتشمل الموظفين الجيدين، الشركة المدارة بشكل جيد والشركة الجيدة للعمل.
5. الأداء المالي: ويتضمن العوامل التي تقيس إدراك أصحاب المصلحة للقوة المالية للشركة، وتشمل سجلات الأرباح، ظهور الاستثمار بشكلٍ منخفض المخاطر، آفاق النمو المستقبلية القوية، يميل إلى التفوق على المنافسين.
6. المسؤولية الاجتماعية: وتتضمن العوامل التي تقيس وجهة نظر أصحاب المصلحة تجاه امتثال الشركة لمسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل بها، وتتضمن دعم الأهداف النبيلة، مسؤوليتها تجاه البيئة، وتعاملها مع الناس بشكلٍ جيد.



الشكل رقم 1 نموذج حاصل السمعة

## 2.4.4.2 الاستفادة من نموذج قياس حاصل السمعة

يتيح نموذج قياس حاصل السمعة الباحثة من قياس وتقييم السمعة المدركة لدى جمهور شركات السيارات عن هذه الشركات، وساعدت في التوصل إلى مجموعة نتائج، وتقديم إجابات عن تساؤلات البحث حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة هذه الشركات، ومدى نجاحها في تحسين سمعتها عبر استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن، وتم تطبيق الأبعاد الخاصة بالنموذج والمكونة من ستة عناصر؛ من خلال إدخالها في أسئلة المقابلات، بالإضافة إلى بناء فقرات القياس في الاستمارة المكونة من 12 فقرة بالاعتماد على مقياس حاصل السمعة الذي قام بتطويره (Fombrun، Gardberg، و Sever، 2000) مع عمل بعض التعديلات البسيطة لتناسب مع طبيعة وعينتها.

## 5.2 الدراسات السابقة

### 1.5.2 الدراسات العربية

1- دراسة الصالحي، (2019) بعنوان "تقييم فاعلية استراتيجيات إدارة العلاقة في بناء سمعة المنظمات".

وهدفت إلى استكشاف مسار جديد للعلاقة وهو التأثير المباشر لاستراتيجيات إدارة العلاقة على بناء السمعة، وتأثيرها الغير مباشر من خلال توسيط متغير جودة العلاقة، واختبار ذلك في إطار نموذج علمي بالتطبيق على الجامعات الأهلية اليمنية، واستخدمت الدراسة المسح الميداني بالاستبيان والمقابلات المعمقة، وبلغ حجم العينة 450 مفردة تم تحديدها وفقاً لحجم المجتمع، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية متعدد المراحل في اختبار العينة، ومن أهم نتائج الدراسة تفوق جامعة العلوم والتكنولوجيا من حيث التقييم الإيجابي لبعض إستراتيجيات إدارة العلاقة، وأبعاد جودة العلاقة وبعض عناصر السمعة من الطلاب، وثبت وجود تأثير إيجابي لإستراتيجيات إدارة العلاقة على متغير جودة العلاقة، ووجود تأثير إيجابي لجودة العلاقة على بناء السمعة، ووجود تأثير إيجابي للسلوك الاتصالي الفعال للطلاب على متغير جودة العلاقة، ووجود تأثير مباشر لإستراتيجيات إدارة العلاقة على بناء سمعة الجامعات لدى طلابها.

2- دراسة عميرة وصالح الدين، (2017) بعنوان "انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد"، إذ هدفت إلى تحديد تأثير إدارة علاقات الزبون المحتمل في تعزيز سمعة المنظمة، وقد استخدم الباحثان إطاراً

نظريا حول مساهماتهم في متغيرات البحث، وإطارا عمليا متمثلا بطبيعة الارتباط والتأثير بين كل من إدارة علاقات الزبائن وسمعة المؤسسة، وشملت عينة البحث بثمانين مديراً موزعين في مستويات تنظيمية مختلفة، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات فضالاً عن المقابلات الشخصية، ومن أهم نتائج البحث أنّ هناك اهتماماً بإدارة علاقات الزبون في المصارف العراقية الخاصة، كما ظهرت سمعة المنظمة في المصارف العراقية الخاصة بمستوى جيد، وأوصى الباحثان بضرورة توظيف إدارات المصارف العراقية الخاصة لأبعاد إدارة علاقات الزبون بنظرة تكاملية أكثر من تفعيلها بشكلٍ منفرد في تعزيز سمعتها، وإحداث مزيد من التغيرات والتطورات في هذه الأبعاد.

3- دراسة عمر، (2017) بعنوان "أثر إدارة علاقات الزبائن بالاحتفاظ بالزبون في قطاع التأمين"، واستهدفت تعرّف أثر إدارة علاقات الزبائن بالاحتفاظ بالزبون في قطاع التأمين من منظور الزبون، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة من زبائن الشركة، وتوزيع أربع مئة استمارة، ومن أهم نتائج البحث وجود أثر لتطوير العلاقة مع الزبائن والتفاعل معهم في الاحتفاظ بهم في شركات التأمين العاملة بالأردن، وأوصى الباحث بالحرص على التوجه بالمستهلك واستمرار النظر للزبائن كموجودات لشركة التأمين، ليتحقق تطوير العلاقات معهم من خلال الفهم العميق والدقيق لحاجاتهم ومتطلباتهم، من خلال الاهتمام بتحقيقها يتم ادامة علاقات ناجحة معهم وتحقق المنفعة والقيمة لهم في كل مناسبة يتعاملون فيها مع خدمات شركة التأمين، وأيضاً استمرار الحوار مع الزبائن، ما يؤدي إلى معرفة حاجاتهم وسماع آرائهم عن كل ما يتعلق بخدمات التأمين، وذلك باستخدام كافة طرق الاتصال، وإشراكهم في تحقيق المصالح والمنافع المتبادلة، وتقوية علاقات الشراكة مع الأفراد العاملين في إطار برامج وخدمات قطاع التأمين المقدمة لهم.

4- دراسة للدليمي، وأل مراد، (2012) بعنوان "دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق ولائه: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل".

بهدف توضيح دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ولائه مستخدماً منهج الدراسة الاستطلاعية، وتكونت العينة من 50 مفردة من سبعة فروع مصارف تم اختيارهم عن طريق استخدام العينة القصدية، وتم استخدام الاستمارة كأداة للبحث، ومن أهم نتائج البحث أنّ هناك علاقة تأثير وارتباط ذي دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبون بمتغيراتها في تحقيق ولائه، واقترح الباحثان أنه ينبغي على إدارة المصارف، وتفعيل دور إدارة علاقات الزبائن وبشكل أكبر مما عليه الآن؛ لوجود قصور في تطبيق بعض جوانب إدارة علاقات الزبون، رغم وجود تصور وتوجه نحو إدارة علاقات الزبون لدى المصارف نظراً لأهمية إدارة علاقات الزبائن للمصارف المبحوثة في تحقيق

ولاء الزبون؛ من خلال انشاء قسم خاص يهتم بهذا الجانب. كما اقترحوا استثمار وتعزيز علاقة الارتباط القوية التي ظهرت بين إدارة علاقات الزبائن وولائهم، بالإضافة إلى تفعيل دور مكونات إدارة علاقات الزبون "التقانة، والأفراد، والعملية" في تعزيز ولاء الزبون، وأخيراً التأكيد على التأثير الذي تحدثه عناصر إدارة علاقات الزبائن "التقانة، الافراد، العملية" في ولاء الزبون.

5- دراسة التميمي، (2010)، بعنوان " أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية".

بهدف التعرف إلى مدى تأثير مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن على درجة الولاء لدى زبائن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، مستخدماً المنهج الوصفي، وشملت العينة ألف استبانة حيث طوّرت الباحثة استبانتين؛ الأولى وجهت إلى العاملين في شركة جوال، والثانية إلى الزبائن، ومن أهم نتائجها 1- أنّ واقع اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن في الضفة الغربية كان عالياً، من وجهة نظر العاملين فيها. 2- أنّ مستوى ولاء الزبائن لشركة جوال كان متوسطاً، من وجهة نظر زبائن شركة جوال 3- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن في الضفة الغربية من وجهات نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن، بحيث كلما ازداد اهتمام شركة جوال بمكونات إدارة المعرفة مع الزبائن، ازداد مستوى ولاء الزبائن للشركة، وأوصت الدراسة شركة جوال بإيلاء أساليب وعمليات جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن اهتماماً أكبر حيث أن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مبنية على أساس إيجاد قاعدة معلوماتية قوية عن الزبائن، وأن يتم توجيه كافة الإستراتيجيات والعمليات الإدارية نحو تحقيق رضا الزبائن، ورفع تكلفة التحول لدى الزبائن من خلال تصميم حملات ترويجية مبنية على أساس تواصل العلاقات معهم، بحيث يرتبط الزبون ذهنياً مع الشركة ما يشكل عائقاً أمام تحولهم للمنافسين.

## 2.5.2 الدراسات الأجنبية

6- دراسة Yang وآخرون، (2020) بعنوان "تأثير إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة على ولاء العملاء: دور الوسيط في رضا العميل" ، وهدفت إلى البحث في تأثير إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة على ولائهم، ورضا العملاء كدور وسيط في الشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق الباكستاني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثون على الاستمارة لجمع البيانات حيث وزعت على ثلاثمائة وخمسة وأربعين استبياناً على الشركات العاملة والمسجلة في اسلام اباد وروالبندي، وتم استخدام مئة وواحد وثمانين استمارة للتحليل النهائي، وكان من أبرز

نتائج الدراسة أنّ إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة لها تأثير إيجابي وهام على ولاء العملاء، بالإضافة إلى أن رضا العملاء يتوسط جزئياً في العلاقة بين إدارة العملاء، وسمعة الشركة وولاء العملاء، وأوصى الباحثون بإجراء مثل هذه الدراسة في مختلف القطاعات والبلدان مع إضافة متغيرات جديدة كمعرفة القراءة والكتابة.

7- دراسة لـ Malik (2015) بعنوان "تأثير إدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء والاحتفاظ بالعملاء في قطاع السيارات".

والهدف الرئيس من هذه الورقة لتقييم تأثير فوائد إدارة علاقات الزبائن على ولاء العملاء والاحتفاظ بهم لصالح الشركات، وعلى الزبون نفسه مستخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستمارة لجمع البيانات من مئة وعشرين شخصاً من مالكي السيارات من منطقة العاصمة الوطنية بالهند، وأوضحت النتائج العوامل المهمة التي تؤدي إلى ولاء العملاء لقطاع السيارات متى ما كانت الثقة مرتبطة بتقديم الخدمة في الوقت المحدد، والسرعة في التعامل مع أعمال الإصلاح، والمساعدة الودية وترتيب البدائل والوفاء بالتزامها تجاه العملاء.

8- دراسة لـ Keisu & Faltmark (2013) بعنوان "إدارة علاقات الزبائن في قطاع السيارات".

يهدف إلى اكتساب فهم أفضل لكيفية استخدام إدارة علاقات الزبائن في شركات التجزئة بقطاع السيارات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المقابلات كأداة لجمع المعلومات من مجموعة شركات متوسطة الحجم في قطاع السيارات، ومن أهم نتائجها؛ أنّ الكثير من النظريات المستكشفة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء ذات هيكل صحيح. بالإضافة إلى أنّ إدارة علاقات العملاء في صناعة السيارات هي أداة مهمة لخلق ولاء العملاء في سوق تنافسية للغاية، وأوصى الباحثان بضرورة قيام الشركات في قطاع السيارات بالاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء لتحقيق ولائهم للشركة وللعلامة التجارية، وأوصى الباحثان بدراسة تأثير إدارة علاقات الزبائن على ولاء المستخدمين وكيف تؤثر الكلمة المنطوقة وبرامج إدارة علاقات الزبائن على بعضها البعض.

9- دراسة لـ Karthikeyan، Sharma، Balamurugan، Sathish (2013)، بعنوان "إدارة علاقات الزبائن في قطاع خدمات ما بعد البيع بالإشارة إلى تجار السيارات في كويمباتور".

وهدفت إلى قياس مستوى إدارة علاقات الزبائن في قطاع الخدمات والإجراءات المتبعة من قبلهم لضمان العملاء لخدمات ما بعد البيع، واستخدم الباحثون نهج المقارنة بين إحدى عشر شركة

سيارات عاملة في كويمباتو، من خلال الاستبيان آداه للدراسة، تم توزيعها ومناقشتها مع الموظفين الذين يديرون مراكز الصيانة لهذه الشركات، وتم جمع البيانات المطلوبة منهم، وتمت جدولة التصنيفات الخاصة بكل من هذه الشركات وتحليلها باستخدام النسبة المئوية البسيطة، كما تم تقديم النتائج والتوصيات في هذه الدراسة بطريقة منفصلة لكل شركة، وأظهرت نتائج البحث أنّ مقياس توقعات الزبائن في قطاع خدمات ما بعد البيع أخذ في الارتفاع، حيث كانت هناك توقعات عالية من العملاء من ناحية الرعاية بالزبائن، والبنية التحتية، واستخدام التكنولوجيا ومعايير الرفاهية، وعلى هذه الشركات العمل بشكلٍ مستمر لزيادة هذه المعايير لديها لنيل رضى العملاء، كما ظهر أيضاً أنّ الشركات عملت على اجراء بعض التغييرات لتصبح موجه نحو العميل وتركز عليه، وأوصت الدراسة بضرورة بناء علاقة عميقة مع العميل وكسب ثقتهم بدلاً من التركيز فقط على بيع المنتجات، وأكدت أنّ الاحتفاظ بالعميل السلاح الرئيس للنجاح بالعمل، من خلال التفاعل معهم بشكلٍ متكرر وإطلاعهم على سير العمل خلال قيامهم بالخدمة، وتنفيذ أفكار مبتكرة مثل توفير صالات انتظار مناسبة وتقديم خدمات سريعة لجميع الاعمال المقدمة والتواصل المناسب معهم.

**10-بحث Boie، (2012)، بعنوان "العلاقات العامة ونظرية إدارة العلاقات، من وجهات نظر المؤسسة".**

هدف البحث إلى قياس العلاقات بين المنظمة وجماهيرها باستخدام نظرية إدارة العلاقات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار بلدية Cluj-Napoca حالة للبحث، والمقابلات أداة للبحث، حيث اختار أربع فئات من الموظفين والمواطنين، هي: موظفو الإدارة العليا، وموظفو دائرة العلاقات العامة، باقي الموظفين، وأخيراً المواطنون بهدف الحصول على تصورات حول علاقة الموظف مع المؤسسة، والمؤسسة مع الجمهور، والموظفين والجمهور، بالإضافة للاستمارة حيث تم جمع مئة وأربعين استمارة من سكان كلوج نابوكا، وعملت على قياس تصورات المواطنين لبعض مؤشرات العلاقات وهي: توازن القوى في العلاقة، الثقة، والرضا، والالتزام، والمشاركة، وكانت أهم نتائج البحث أنّ العلاقة بين المواطنين والموظفين تمثل نقطة مرجعية لتقييم المواطنين للمنظمة بأكملها، كما أظهر أنّ العلاقات العامة داخل قاعات البلدية تدار على أعلى مستوى كونها تابعة بشكلٍ مباشر لرئيس البلدية، لكن لم يكن لها دور رئيس في بناء العلاقة داخل المؤسسة، حيث إن جميع نشاطاتها كانت مركزة على بناء والحفاظ على العلاقة مع الجمهور الخارجي فقط، وأوصت الدراسة بعمل بحوث لقياس إدراك الجمهور

للعلاقات مع المنظمات المختلفة في المجالات العامة والخاصة، عن طريق قياس جودة هذه العلاقة وتصورات الجمهور حول سمعة هذه المنظمات.

11- دراسة ل Hon و Grunig (1999) بعنوان " مبادئ توجيهية لقياس العلاقات في العلاقات العامة"

الهدف من الدراسة إظهار مساهمة العلاقات العامة في تحقيق فاعلية المنظمات على المدى الطويل ووضع الإستراتيجيات تحقيق ذلك الهدف، وتقييم جودة علاقة المنظمات بجمهورها، وهي إستراتيجية إيجابية، والانفتاح، ومشاركة المهام، وبناء الشبكات، والتأكدات والوصول، ووضعت الدراسة مقاييس لعلاقة المنظمات بجمهورها، وتوصلت إلى أربعة أبعاد يمكن من خلالها تقييم جودة العلاقة، وهي: الثقة، والتحكم المتبادل، والرضا، والالتزام، وتعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي طورت مقياساً لتقييم علاقات المنظمات مع الجمهور، وتوصلت إلى أن بعد التحكم المتبادل أقل ابعاد جودة العلاقة ممارسة لدى المنظمات المدروسة.

### 3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

- في ظل مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ترى الباحثة أنّ هذه الدراسات تميزت بالتنوع والاختلاف من حيث الأهداف، ومنهجية البحث، والأدوات، والعينة والنتائج، بالإضافة إلى تنوع القطاعات المدروسة، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات بالتعرف إلى أهمية استخدام إدارة علاقات الزبائن، ودورها بالتأثير على رضا الزبون وولائه، وتحسن سمعة الشركات والمؤسسات، وأظهرت أغلب هذه الدراسات وجود أثر إيجابي على استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن على رضا الزبون، وتحسن السمعة في مختلف القطاعات.
- كانت أكثر الدراسات قرباً لهذه الدراسة؛ دراسة " تأثير إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة على ولاء العملاء: دور الوسيط في رضا العميل" تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تأثير إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة على ولائهم، ورضا العملاء كدور وسيط في الشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق الباكستاني، بالإضافة إلى دراسة بعنوان " تعزيز سمعة الحكومة من خلال إدارة علاقات الزبائن" . والهدف من هذه الرسالة إظهار الدور الذي تقوم به إدارة علاقات الزبائن في بناء صورة المؤسسة من خلال توجهات الإدارة لاستراتيجيات مماثلة لإدارة علاقات الزبائن، والتي من خلالها يتم رفع وتعزيز الجوانب الرئيسية المكونة لنظرية إدارة السمعة،

وتتميز هذه الدراسة عن هذه الدراسات بأنها ستعتمد على أكثر من نظرية في العلاقات العامة لأجراء البحث، كما أنها ستتناول الموضوع من وجهة نظر الشركة والجمهور.

• كانت هناك ثلاث دراسات تتناول موضوع استخدام إدارة علاقات الزبائن في قطاع السيارات؛ أكدت جميعها الأثر الإيجابي لاستخدام إدارة علاقات الزبائن، لأهميته في بناء علاقة عميقة مع العميل وكسب ثقتهم للشركة والعلامة التجارية، كما اعتبرت أداة مهمة لخلق ولاء العملاء في الأسواق التنافسية، وتتميز هذه الدراسة من هذه الدراسات بقياس دور إدارة علاقات الزبائن على سمعة الشركة، وهو ما لم تتناوله أي من هذه الدراسات.

• كانت هناك دراسة فلسطينية واحدة تناولت موضوع إدارة علاقات الزبائن بعنوان: " أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية", بهدف تعرّف مدى تأثير مكوّنات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن على درجة الولاء لدى زبائن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، وستعزز هذه الدراسة التراث العلمي الفلسطيني بموضوع إدارة علاقة الزبائن، حيث إنّ الدراسات في هذا الموضوع شحيحة حسب علم الباحثة.

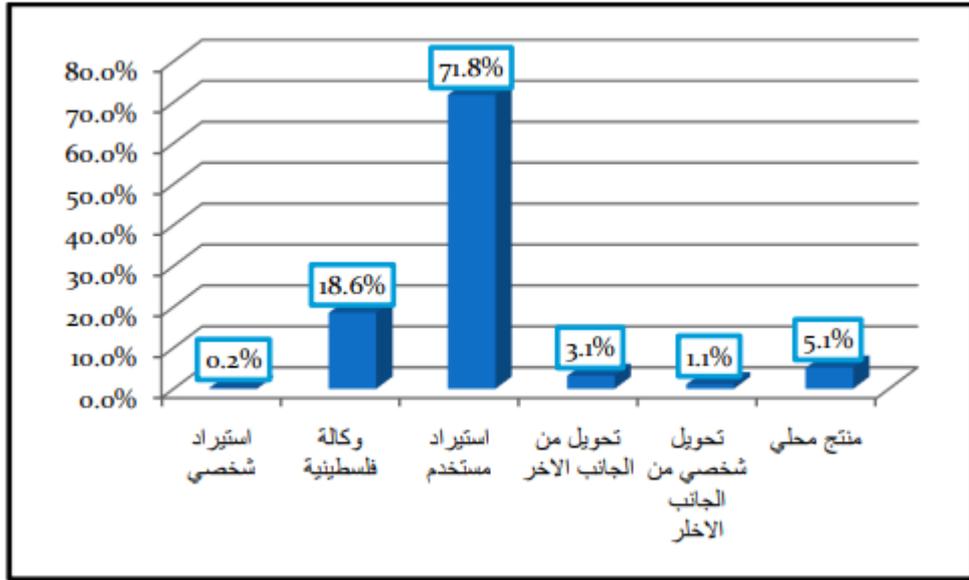
ترى الباحثة أنّ أكثر ما يميز هذا البحث عن البحوث والدراسات السابقة هو دراسة فعالية استخدام إدارة علاقات الزبائن من دائرة العلاقات العامة على سمعة الشركات وهو ما لم يتطرق له أي من هذه الدراسات، حيث لم يتم دراسة إدارة علاقات الزبائن بصورة علمية في مجال العلاقات العامة إلا نادراً -حسب علم الباحثة-، وسيقوم هذا البحث بتغطية جزء من هذه الفجوة كما أنّ الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في حدودها الزمانية والمكانية، وفي مجتمع الدراسة وعينتها.

## المبحث الرابع: قطاع السيارات الجديدة الفلسطيني

### 1.6.2 المقدمة:

يعد قطاع النقل من القطاعات الهامة والحيوية، التي تساهم بصورة فعالة في الناتج المحلي الاجمالي حيث يساهم في توفير فرص عمل لشريحة واسعة من أبناء الشعب الفلسطيني، كما أنه أحد أهم قطاعات البنية التحتية، ويمثل حلقة الوصل داخل المجتمع الواحد والمجتمعات الأخرى. وبحسب التقرير الإحصائي السنوي 2020 (وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، 2021) بلغت قيمة مساهمة قطاع النقل في الناتج المحلي الإجمالي خلال العام 2020 حوالي 14 مليون دولار

حسب تقديرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بنسبة 1.7% من الناتج القومي، وبلغ عدد المركبات المسجلة في المحافظات الشمالية الفلسطينية حتى نهاية عام 2020 بـ 405,670 مركبة، حوالي 82% منها من المركبات الخصوصية، و11% منها سنة إنتاجها 2016 فأكثر، وبلغ عدد المركبات المسجلة لأول مرة في المحافظات الشمالية 20,136 مركبة، وشهد تسجيل المركبات انخفاضاً ملحوظاً مقارنة بالسنوات السابقة بسبب جائحة كورونا، والتدابير المتخذة لمواجهةها، وبلغت نسبة تسجيل المركبات من الوكالات الفلسطينية 18.6% منها.



الشكل رقم 2 التوزيع النسبي للمركبات المسجلة لأول مرة في المحافظات الشمالية خلال العام 2020 حسب نوع الاستيراد

ويعد قطاع السيارات الجديدة في فلسطين من أكثر القطاعات تنافسية، وذلك لصغر حجمه وكثرة المنافسين فيه، حيث إن نسبة نمو هذا السوق محدودة جداً، بل وشهدت تراجعاً في العام الماضي 2020 والحالي 2021 مقارنة بالسنوات السابقة، حسب تقارير (وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، تقارير وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، 2021). ويهتم زبائن هذا القطاع، بطبيعة العلاقة التي تربطهم بالشركات، كونهم يقومون بشراء سلعة أو خدمة غالية الثمن مقارنة بغيرها من الخدمات، أما بالنسبة لشركات هذا القطاع، فإنها تعد بناء علاقات مرضية وطويلة الأمد مع زبائنها أحد أهم أولوياتها، لأن أغلب وكلاء هذه الشركات تقدم مجموعة خدمات ما بعد البيع وتسعى لاستفادة الزبون من هذه الخدمات (Faltmark و Keisu، 2013).

ويوجد في السوق الفلسطيني 27 علامة تجارية للسيارات الجديدة، موزعة على 14 شركة، وتم بيع ثلاثة آلاف وثلاثمئة سيارة جديدة صفر كيلو في عام 2020، ويوضح الجدول ادناه، عدد

السيارات الجديدة المباعة في السوق الفلسطيني منذ عام 2014 ولغاية شهر 2021/10 ما يعكس صغر السوق وشدة المنافسة فيه (نمر، 2021).



الشكل رقم 3 مبيعات سوق السيارات الفلسطيني منذ 2014 لغاية 2021/10

## 2.6.2 الشركة المتحدة لتجارة السيارات:

تعد من أكبر وأقدم الشركات في قطاع السيارات الجديدة في السوق الفلسطيني، تأسست عام 1963 في مدينة نابلس، كانت تسمى سابقاً شركة جمال عمر المصري، وتملك الشركة معارض ومراكز صيانة في معظم المدن الفلسطينية، وهي الوكيل الحصري لسيارات مجموعة فولكس فاجن الألمانية وقطع الغيار الخاصة بها في فلسطين، وتتكون مجموعة فولكس فاجن في فلسطين من (سيارات أودي، سكودا، سيات، فولكس فاجن، وفولكس فاجن التجارية).

## 3.6.2 الشركة العربية لتجارة السيارات:

تأسست عام 1996 وكانت تسمى سابقاً شركة البرج، ثم حصلت على وكالة كيا عام 2008 وتملك الشركة معارض ومراكز صيانة في معظم المدن الفلسطينية، ويعمل بالشركة اليوم حوالي مائة وخمسون موظفاً وموظفة.

## 4.6.2 الشركة الفلسطينية للمحركات:

تأسست عام 1994 بعد الحصول على وكالة ميتسوبيشي موتورز في الأراضي الفلسطينية. وهي إحدى الشركات التابعة لمجموعة أبو خضر للسيارات، ومنذ ذلك الحين، عملت إدارة الشركة على توسيع نطاق أعمالها، وحصلت على عدة وكالات أخرى لقطع غيار السيارات وزيوت السيارات. وفي عام 2013، حصلت الشركة على وكالة بي أم دبليو في الأراضي الفلسطينية. ويوجد للشركة مجموعة فروع داخل الأراضي الفلسطينية، ويقع المكتب الرئيس لها في بيتونيا، وتملك الشركة معرضين في مدينة رام الله، ومعرضاً في مدينة بيت لحم، ويعمل في الشركة اليوم خمسة وستون موظفاً.

الفصل الثالث

المنهجية

### 1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. وبناء على ذلك؛ تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات، علماً أن هذه الدراسة تستهدف معرفة دور إدارة علاقات الزبائن (المتغير المستقل) في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين (المتغير التابع).

### 2.3 نوع الدراسة، ومنهجها:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرّف (الحمداني، 2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات"، ويعدّ هذا البحث من البحوث المختلطة التي تستخدم الطريقتين الكمية والنوعية، حيث تم استخدام هذا المنهج نظرًا لحدثة الموضوع ومن أجل الحصول على نتائج علمية وتعميمات تجيب عن أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها، استخدمت الباحثة المنهج النوعي والكمي لجمع المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها بهدف الحصول على نتائج دقيقة، وتعرف البحوث الكمية بأنها: "نوع البحوث العلمية التي تفرض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد غالبًا الأساليب الإحصائية، في جمعها للبيانات وتحليلها".

أما البحوث النوعية، فهي: "نوع من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق وظواهر اجتماعية يتم بناؤها من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة في البحث" (قندلجي و السامراني، 2009).

### 3.3 أدوات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه؛ فإنه يتعين على الباحث الاستعانة بأدوات مناسبة وفاعلة، واعتمدت الباحثة على أداتين رئيسيتين للخروج بمؤشرات كافية تتيح التوصل إلى النتائج وربطها بالنظريات المستخدمة.

#### 1.3.3 الاستثمار

وتعرف الاستثمارة على أنها " أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، تستخدم على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء" (عافل ، 1979) ، وقد تم إعداد استثمارة حول "دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين في قطاع السيارات"، وتتكون من أربعة أقسام رئيسية، هي:

**القسم الأول: البيانات الأولية** (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مكان السكن، شركة السيارة التي يملكها، سنوات الالتزام مع الشركة، سنة اقتناء السيارة، أصل السيارة، الوظيفة).

**القسم الثاني:** عبارة عن محاور إدارة علاقات الزبائن، ويتضمن محورين، هما:

**المحور الأول:** برامج إدارة علاقات الزبائن، ويتكون من 7 فقرات.

**المحور الثاني:** آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن، يتكون من 6 فقرات.

**القسم الثالث:** عبارة عن محاور إدارة العلاقة، ويتضمن محورين هما: **المحور الأول:** قياس مستوى رضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة ويتكون من 8 فقرات، و**المحور الثاني:** جودة العلاقة ويتكون من 7 فقرات.

**القسم الرابع:** سمعة الشركة ويتكون من 12 فقرة.

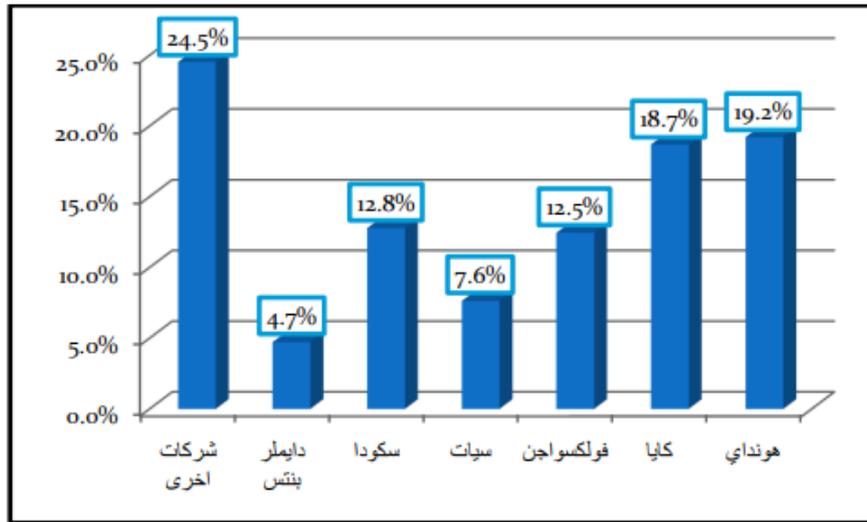
استخدمت الباحثة الاستثمارة في الجانب الميداني لجمع البيانات والمعلومات من زبائن الشركات الملتزمين معها لأكثر من 6 شهور، لضمان مرورهم بكافة مراحل الاتصال في برنامج إدارة علاقات الزبائن، واستفادت من الاستثمارة في تعرف درجة ممارسة شركات السيارات لإدارة علاقات الزبائن، وتعرف إستراتيجيات وتقنيات تستخدمها، وتعرف طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعتها، كما ساعدتها في معرفة دور وجود جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبون وسمعة الشركة.

### 2.3.3 المقابلة

وهي "تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة أسئلة مدروسة ومدققة وهادفة لموضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث، وتعد الطريقة الأكثر استعمالاً في البحث، وهي شكل من أشكال الاتصال المميز في المجتمع الحديث" (بوحوش، عباش، و زكية، 2019). وتم استخدام المقابلات مع موظفين وإداريين في الشركات للتعرف إلى إستراتيجيات التواصل المستخدمة من دائرة العلاقات العامة في إدارة علاقات الزبائن، واستفادت الباحثة من المقابلات لمعرفة كيف تعمل شركات السيارات على إدارة سمعتها من خلال إدارة علاقات الزبائن، ومعرفة التقنيات والبرامج المستخدمة، ودرجة ممارسة إدارة علاقات الزبائن لدى شركات السيارات.

### 4.3 مجتمع الدراسة:

يوجد 28 وكياً معتمداً للمركبات والمعدات الثقيلة حتى نهاية عام 2020 حسب سجلات الإدارة العامة للشؤون الفنية في الوزارة، الغالبية العظمى منها في محافظة رام الله والبيرة.



الشكل رقم 4 التوزيع النسبي للمركبات المسجلة لأول مرة في المحافظات الشمالية خلال العام 2020 حسب المنتج ووقع الاختيار على قطاع السيارات لتطبيق الجانب العملي من هذا البحث؛ لصغر حجم السوق وشدة المنافسة فيه، وحاجة القائمين والعاملين في تلك الشركات إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وبحسب (Ed, 2005) تعتمد الشركات العاملة في السيارات على العلاقات مع العملاء

بشكلٍ كبير؛ لكونهم يتعاملون مع سلع ذات مشاركة عالية؛ أي أنّ الزبائن يأخذون وقتهم قبل شراء السلع، ويبحثون عن جميع الخيارات المتوافرة بالسوق، كما أنّ معدلات الولاء منخفضة لدى العملاء رغم كون معدل الرضا للعملاء مرتفعاً، وهذا ما رشح هذا القطاع ليكون الأنسب لاختياره مجتمع دراسة لهذا البحث.

### 5.3 عينة الدراسة:

عينة البحث هي " جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنّه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، فيكون اختيار العينة، بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكناً إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات" (الراشدي، 2000).

أمّا اختيار الشركات كحالة دراسية، وهي الشركة المتحدة لتجارة السيارات، والشركة العربية لتجارة المركبات، والشركة الفلسطينية للمحركات، فقد تم بصفتها أكثر الشركات مبيعاً في السوق الفلسطيني، علاوة على اهتمام هذه الشركات بإدارة علاقات الزبائن، إذ عملت مجموعة استثمارات في المجال، خاصة أنها تابعة لشركات عملاقة رائدة فيه، وتعمل الشركات على الاستفادة من خبرات هذه الشركات العالمية وتطبيقها بشكلٍ محلي، ما رشحها لتكون الشركات الأنسب في قطاع السيارات، لتكون الحالة الدراسية الخاصة بهذا البحث

وبالنسبة لعينة الاستبانة فتم توزيعها على 252 من زبائن الشركات، وتم حساب هذه العينة بناءً على أن عدد الزبائن الفاعلين والملتزمين معهم لأكثر من 6 شهور؛ لضمان مرورهم بأغلب مراحل الاتصال في برامج إدارة علاقات الزبائن، وتنطبق عليها الشروط المطلوبة، وهي 5000 شخص وباستخدام حاسبة العينة الإلكتروني من موقع Surveymonkey بنسبة موثوقية 95%، وبنسبة خطأ 6%، وكان توزيع العينة على الشركات على النحو الآتي:

جدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء كزبون للشركة

| النسبة المئوية | التكرار | الانتماء كزبون للشركة      |
|----------------|---------|----------------------------|
| 17.9           | 45      | الشركة الفلسطينية للمحركات |
| 28.3           | 71      | العربية لتجارة المركبات    |
| 53.8           | 135     | المتحدة لتجارة السيارات    |
| 100            | 251     | المجموع                    |

إذ تم جمع 266 استبياناً، واستبعاد الزبائن الذين كانت مدة التزامهم مع الشركة أقل من 6 شهور والاستبيانات غير المكتملة المعلومات ليصبح العدد النهائي 251، وروعي توزيع الاستبيان على الشركات؛ نسبة وتناسب مع عدد الزبائن الفاعلين في الشركات إذ إن العدد الأكبر من الزبائن الفاعلين، والتي تنطبق عليهم شروط العينة موجود عند الشركة المتحدة كونها تمثل 5 علامات تجارية.

وعلى صعيد عينة البحث الخاصة بالمقابلات، فقد تم عمل خمس مقابلات؛ مقابلة مع كل شركة من الشركات عينة البحث مع موظفين في دائرة العلاقات العامة، والمسؤولين عن إدارة علاقات الزبائن في الشركات، وتم اختيار الأفراد وفقاً لترشيحات الشركات كونهم الأكثر علماً ودراية ببرامج إدارة علاقات الزبائن والقائمين على هذا البرنامج في الشركات، وتم عمل مقابلة رابعة مع خبير خارجي في تطبيق برامج إدارة علاقات الزبائن نظراً لما يحوزه من خبرة في السوقين المحلي والعربي، وطبق البرامج في مجموعة شركات عالمية، ومقابلة خامسة مع خبير تقني مختص في برامج إدارة علاقات الزبائن، نفذ مجموعة مشاريع في السوق المحلي الفلسطيني، ويعمل مع شركة تمثل الوكيل الحصري لشركة SAP العالمية، وهي إحدى الشركات الرائدة في هذا القطاع.

### 6.3 متغيرات الدراسة، وأساليب القياس:

**المتغير الأول:** إدارة علاقات الزبائن وتضم أربعة أبعاد: (إدارة معرفة الزبون، والعمليات "الإستراتيجيات"، والتكنولوجيا، والأفراد)، وتم قياس الإستراتيجيات بناءً على نظرية إدارة العلاقات، وتتضمن ست إستراتيجيات، وهي: (الوصول، والإيجابية، والانفتاح، ومشاركة المهام، وبناء الشبكات، والتأكيدات)، وتم بناء فقرات المقياس المكونة من 8 فقرات بالاعتماد على مقياس (Park & Rhee, 2010)، بالإضافة لمقياس (Bortree, 2007).

**المتغير الثاني:** أبعاد جودة العلاقة، ويشمل أربعة أبعاد رئيسية: (التحكم المتبادل، والالتزام، والرضا، والثقة)، وقد بنت الباحثة فقرات المقياس المكونة من سبع فقرات بالاعتماد على المقياس (Hon & Grunig, 1999)، وهو مقياس عام لقياس جودة العلاقة في أي منظمة.

**المتغير الثالث:** حاصل السمعة، وتم بناء فقرات مقياس مكونة من 12 فقرة؛ بالاعتماد على مقياس حاصل السمعة The Reputation Quotient الذي قام بتطويره (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000)، ويتضمن ستة عناصر تشكل السمعة بالمنظمات، وهي: (جودة بيئة العمل، وجودة المنتجات والخدمات، وكفاءة الرؤية والقيادة، والأداء المالي، والجذب العاطفي، والمسؤولية الاجتماعية)، وتم استخدام صيغة ليكرت الخماسي في بناء بدائل الإجابات،

والاعتماد على صيغتين للبدائل؛ الأولى للموافقة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم استخدامها لقياس إستراتيجيات إدارة العلاقة وتقييم أبعاد إدارة علاقات الزبائن، والصيغة الثانية للوتيرة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتم استخدامها لقياس مدركات الزبائن لعناصر السمعة، وأبعاد جودة العلاقة مع الشركات كما هو موضح في الجدول (2):

جدول 2 درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

| ←             |          |         |        |            | الاستجابة |
|---------------|----------|---------|--------|------------|-----------|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد   | أوافق  | أوافق بشدة |           |
| أبداً         | نادراً   | أحياناً | غالباً | دائماً     | الدرجة    |
| 1             | 2        | 3       | 4      | 5          |           |

### خطوات بناء الاستمارة:

أعدت الباحثة أداة الدراسة للتعرف إلى "دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين في قطاع السيارات"، واتبعت الباحثة الخطوات الآتية لبناء الاستمارة:

1. الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.
2. استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد أقسام الاستمارة.
3. تحديد الفقرات التي تندرج تحت كل قسم من الأقسام.
4. تصميم الاستمارة في صورتها الأولية.
5. مراجعة وتنقيح الاستمارة من المشرف.
6. عرض الاستمارة على (3) محكمين ذوي اختصاص.
7. تعديل بعض فقرات الاستمارة في ضوء آراء المحكمين؛ بالحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستمارة في صورتها النهائية.

### 7.3 اختبارات الصدق والثبات:

#### أولاً: صدق الاستمارة Validity

يعني صدق الاستمارة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أنّ الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر و التتجي، 2014)، وأجرت الباحثة الاختبارات الآتية:

## 1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري" "صدق المحتوى":

يقصد بصدق المحكمين" هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010)، كما يقصد به درجة تطابق العبارات المحددة لقياس المفهوم وما بين تعريفه النظري (2012) ، وللتأكد من صدق المحتوى تُعرض على مجموعة محكمين؛ في إطار ما يسمى بصدق المحتوى الظاهري، وفي دراستنا هذه حرصت الباحثة على تحديد فئات الاستبيان وقياسها بدقة من خلال استخدام مقياس موثوق لكل متغير من المتغيرات، وصولاً إلى مستوى مرتفع من الصدق الظاهري لاستمارة الجمهور، وتم عرض استمارة الجمهور الخاصة بالدراسة على مجموعة متخصصين في العلاقات العامة، من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، لفحصها والحكم على صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة، وتحقيق أهدافها. وتضمنت قائمة المحكمين شادي أبو عياش، هنادي دويكات، فريد أبو ضهير، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وأجرت ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبداً؛ خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (1).

### صدق المقياس:

للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة (الاستمارة) وثباتها؛ وزّعت الباحثة الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 19 مفردة، ويقصد بصدق المقياس درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمقياس (ظاظا، 2011)، وتم التأكد من صدق الاستمارة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والدرجة الكلية للمقياس التي تندرج تحته هذه الفقرة.

### نتائج الاتساق الداخلي (إدارة علاقات الزبائن)

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة علاقات الزبائن والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، وبذلك تعتبر فقرات محور إدارة علاقات الزبائن صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول 3 نتائج الاتساق الداخلي – إدارة علاقات الزبائن

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

| م   | الفقرات  | معامل بيرسون الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|--|-----------------------|--------------------------|
| المحور الاول: برامج إدارة علاقات الزبائن                                    |  |                       |                          |
| 1.  | تستخدم الشركة أدوات التواصل (الهاتف، الرسائل النصية، البريد الإلكتروني، الخ) المناسبة لي | 0.860                 | 0.000*                   |
| 2.  | تتواصل معي الشركة في أوقات مناسبة  | 0.694                 | 0.000*                   |
| 3.  | أشعر أن العروض والحملات التي تصلني من الشركة تتناسب مع اهتماماتي وحاجاتي                 | 0.704                 | 0.000*                   |
| 4.  | أشعر بتوفر جميع المعلومات والبيانات التي تخصني عند التواصل مع موظفي الشركة               | 0.900                 | 0.000*                   |
| 5.  | يتميز التواصل مع الشركة بالسهولة واليسر  | 0.833                 | 0.000*                   |
| 6.  | يتم الرد على كافة استفساراتي عند التواصل مع الشركة                                       | 0.832                 | 0.000*                   |
| 7.  | أستطيع التواصل مع الشركة بسهولة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي   | 0.833                 | 0.000*                   |
| المحور الثاني: آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن |  |                       |                          |
| 1.  | تصلك كافة العروض والحملات التي تقدمها الشركة   | 0.760                 | 0.000*                   |
| 2.  | تحرص الشركة على التأكد من جودة الخدمات المقدمة لي  | 0.624                 | 0.000*                   |
| 3.  | تستخدم الشركة أدوات تواصل مناسبة للتذكير بمواعيد الصيانة الدور                           | 0.820                 | 0.000*                   |
| 4.  | قامت الشركة بالتواصل معي للتأكد من جودة الخدمة   | 0.567                 | 0.000*                   |
| 5.  | تهنئني الشركة بمناسباتي الخاصة مثل عيد ميلادي  | 0.933                 | 0.000*                   |
| 6.  | تهنئني الشركة بالمناسبات والأعياد الدينية والوطنية                                       | 0.902                 | 0.000*                   |

#### نتائج الاتساق الداخلي (إدارة العلاقة)

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة العلاقة والدرجة الكلية للمحور، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر فقرات محور إدارة العلاقة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول 4 نتائج الاتساق الداخلي – إدارة العلاقة

| م   | الفقرات   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---------------------|--------------------------|
| المحور الاول: مستوى رضا المستفيدين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة |   |                     |                          |
| 1.  | عندما يكون لدى أسئلة أو مخاوف معينة، فإن الشركة مستعدة للإجابة عن هذه الاستفسارات   | 0.508               | 0.026*                   |
| 2.  | توفر الشركة معلومات كافية عنها  | 0.721               | 0.000*                   |
| 3.  | تحاول الشركة جعل عملية التواصل ممتعة ومفيدة ومهذبة                                  | 0.702               | 0.000*                   |
| 4.  | تتواصل الشركة مع زبائنها باستمرار   | 0.924               | 0.000*                   |
| 5.  | تبدل الشركة جهداً حقيقياً لتقديم ردود شخصية لمخاوف الزبائن حول المشاكل التي تواجههم | 0.885               | 0.000*                   |
| 6.  | تتيح الشركة للزبائن فرصة لإعطاء الاقتراحات والآراء                                  | 0.842               | 0.000*                   |
| 7.  | تعمل الشركة على بناء تحالفات مع جهات أخرى تفيد الزبائن                              | 0.929               | 0.000*                   |
| 8.  | تسمح الشركة للزبائن بإثارة القضايا واقتراح حلول لها                                 | 0.810               | 0.000*                   |
| المحور الثاني: جودة العلاقة   |   |                     |                          |
| 1.  | تهتم الشركة بفتح حوار مع الزبائن  | 0.745               | 0.000*                   |
| 2.  | تستمع الشركة لآراء الزبائن قبل اتخاذ القرار   | 0.786               | 0.000*                   |
| 3.  | تعامل الشركة زبائنها بشكل عادل ومنصف  | 0.841               | 0.000*                   |
| 4.  | تراعي الشركة مصلحة العميل عند اتخاذ قراراتها  | 0.828               | 0.000*                   |
| 5.  | اثق بمهارات وقدرات الشركة   | 0.775               | 0.000*                   |
| 6.  | اشعر أن الشركة تحاول الالتزام والحفاظ على علاقة جيدة مع زبائنها لفترة طويلة الاجل   | 0.764               | 0.000*                   |
| 7.  | يستفيد كل من الزبائن والشركة من هذه العلاقة   | 0.716               | 0.000*                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

#### نتائج الاتساق الداخلي (سمعة الشركة)

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور سمعة الشركة والدرجة الكلية للمحور، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذا؛ تعتبر فقرات محور سمعة الشركة صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول 5 نتائج الاتساق الداخلي - سمعة الشركة

| م           | الفقرات   | معامل بيرسون الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-------------|---|-----------------------|--------------------------|
| سمعة الشركة |   |                       |                          |
| 1.          | أنا معجب بالشركة واحترمها   | 0.794                 | 0.000*                   |
| 2.          | تطور الشركة منتجات وخدمات مبتكرة                                    | 0.528                 | 0.020*                   |
| 3.          | تقدم الشركة منتجات وخدمات عالية الجودة                              | 0.710                 | 0.000*                   |
| 4.          | تقدم الشركة منتجات وخدمات ذات قيمة مناسبة مقابل الأموال التي تأخذها | 0.816                 | 0.000*                   |
| 5.          | لدى مدراء الشركة قدرات قيادية ممتازة                                | 0.630                 | 0.004*                   |
| 6.          | مكان وبيئة العمل يتم إدارتها جيدا                                   | 0.712                 | 0.000*                   |
| 7.          | تبدو بيئة العمل جيدة للعمل فيها                                     | 0.752                 | 0.000*                   |
| 8.          | لدى الشركة موظفون جيّدون  | 0.522                 | 0.022*                   |
| 9.          | تدعم الشركة القضايا الإنسانية ذات الغايات النبيلة                   | 0.889                 | 0.000*                   |
| 10.         | لدى الشركة إحساس بالمسؤولية تجاه الحفاظ على البيئة                  | 0.858                 | 0.000*                   |
| 11.         | لدى الشركة سجل مالي قوي وربحية قوية                                 | 0.565                 | 0.012*                   |
| 12.         | تميل الشركة إلى التفوق على منافسيها                                 | 0.688                 | 0.001*                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### ثانياً: ثبات الاستبانة Reliability

الثبات يعني استقرار الاستبيان، وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه

على العينة ذاتها، (البحراوي، 2018)، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة بطريقتين:

أ. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient : وتعكس قيمة معامل ألفا الأقل من 0.60 ثباتاً ضعيفاً، والقيمة بين (0.60-0.70) ثباتاً مقبولاً، أما القيمة التي تساوي 0.70 فأكثر فتعكس ثبات جيد للمقياس (Boone & Boone, 2012)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

### جدول 6 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | الاستبانة   |
|--------------------|-------------|---|
| 0.893              | 13          | إدارة علاقات الزبائن  |
| 0.904              | 7           | المحور الأول: برامج إدارة علاقات الزبائن  |
| 0.852              | 6           | المحور الثاني: آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن         |
| 0.906              | 15          | إدارة العلاقة   |
| 0.902              | 8           | المحور الأول: مستوى رضا المستفيدين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة |
| 0.876              | 7           | المحور الثاني: جودة العلاقة   |
| 0.901              | 12          | سمعة الشركة   |
| 0.954              | 40          | الدرجة الكلية   |

واضح من النتائج الواردة في جدول (6)؛ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.954)، ما يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

#### ب. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Method:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية المرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية المرتبة لكل مجال، وتم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$r_{1+2} = r$$

معامل الثبات =  $r+1$  حيث  $r$  معامل الارتباط، وتبين من جدول رقم (7) أن معاملات الارتباط المعدل تنحصر بين (0.859-0.946) ومعامل الارتباط المعدل لجميع فقرات الاستبانة هو (0.852) ما يدل على أن هناك ثباتاً كبيراً نسبياً لفقرات الاستبانة.

#### جدول 7 معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة

| المجال  | معامل الارتباط | معامل الارتباط المصحح | مستوى الدلالة |
|---|----------------|-----------------------|---------------|
| برامج إدارة علاقات الزبائن  | 0.866          | 0.928                 | 0.000         |
| آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن          | 0.879          | 0.936                 | 0.000         |
| مستوى رضا المستفيدين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة | 0.897          | 0.946                 | 0.001         |
| جودة العلاقة  | 0.747          | 0.857                 | 0.000         |
| سمعة الشركة   | 0.753          | 0.859                 | 0.000         |
| الدرجة الكلية   | 0.741          | 0.852                 | 0.000         |

وبذا؛ تكون الاستمارة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة تأكدت من صدق وثبات استمارة الدراسة ما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة عن تساؤلات الدراسة.

### 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية Split-Half Method لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي، ولدراسة العلاقة بين المحاور.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد استخدمته الباحثة للتحقق من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression-Model).
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA)؛ لمعرفة إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. اختبار شيفيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية المتعددة ومعرفة اتجاه الفروق.

الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

## 1.4 مقدمة

يتضمن الجزء الأول من هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة للمستجيبين، لذا تم إجراء معالجات إحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل، أما الجزء الثاني فيتناول تحليل بيانات المقابلات المعمقة.

## 2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس  
يتضح من جدول (8) أنّ ما نسبته 72.9% من عينة الدراسة ذكور، بينما 27.1% إناث.

جدول 8 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية % | العدد | الجنس   |
|------------------|-------|---------|
| 72.9             | 183   | ذكر     |
| 27.1             | 68    | أنثى    |
| 100.0            | 251   | المجموع |

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يبين جدول رقم (9) أن ما نسبته (24.3%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 18-30 سنة، و(39.8%) أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، و(22.7%) أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، و(13.1%) أعمارهم 51 سنة فأكثر.

جدول 9 توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| النسبة المئوية | العمر        |
|----------------|--------------|
| 24.3           | 30-18 سنة    |
| 39.8           | 40-31 سنة    |
| 22.7           | 50-41 سنة    |
| 13.1           | 51 سنة فأكثر |
| 100            | المجموع      |

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (10) أنَّ المؤهل العلمي لما نسبته (12.7%) من أفراد عينة الدراسة ثانوية فما دون، و(9.6%) مؤهلهم دبلوم، و(53.0%) بكالوريوس، و (24.7%) مؤهلهم العلمي ماجستير فما فوق.

جدول 10 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلم

| النسبة المئوية | المؤهل العلمي   |
|----------------|-----------------|
| 12.7           | ثانوية فما دون  |
| 9.6            | دبلوم           |
| 53.0           | بكالوريوس       |
| 24.7           | ماجستير فما فوق |
| 100            | المجموع         |

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

يوضح جدول رقم (11) أنَّ غالبية أفراد عينة الدراسة (47.4%) من الموظفين العاملين في القطاع الخاص، وما نسبته (23.5%) يعملون في أعمال حرة، و(18.3%) يعملون في القطاع العام.

جدول 11 توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| النسبة المئوية | الوظيفة          |
|----------------|------------------|
| 47.4           | موظف قطاع خاص    |
| 23.5           | أعمال حرة        |
| 18.3           | موظف قطاع عام    |
| 3.6            | سائق عمومي       |
| 1.6            | أكاديمي جامعي    |
| 1.2            | ربة منزل         |
| 1.2            | لا اعمل حاليا    |
| 0.8            | أخرى             |
| 0.8            | موظف مؤسسة دولية |
| 0.4            | بالداخل المحتل   |
| 0.4            | تاجر             |
| 0.4            | طبيب             |
| 0.4            | متقاعد           |
| 100            | المجموع          |

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان السكن:

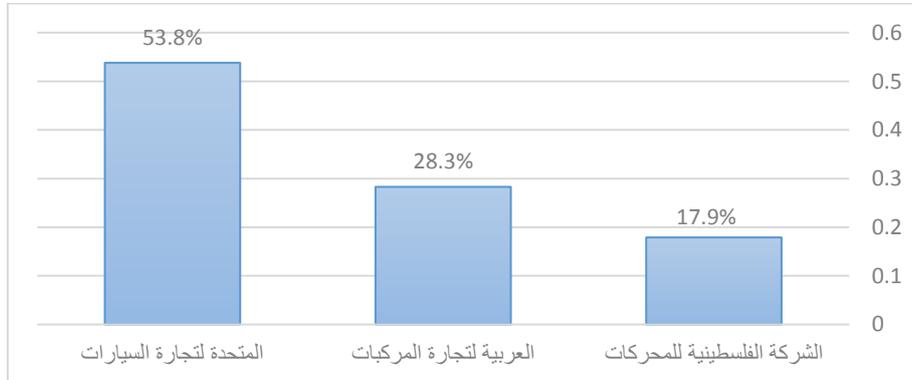
يبين جدول رقم (12) أنّ نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة (53.4%) يقيمون في محافظة رام الله، وما نسبته (24.7%) من محافظة نابلس.

جدول 12 توزيع عينة الدراسة حسب مكان السكن

| النسبة المئوية | مكان السكن |
|----------------|------------|
| 2.8            | أريحا      |
| 2.8            | الخليل     |
| 4.8            | القدس      |
| 4              | بيت لحم    |
| 0.4            | جنين       |
| 53.4           | رام الله   |
| 2.4            | سلفيت      |
| 2              | طوباس      |
| 2              | طولكرم     |
| 0.8            | قلقيلية    |
| 24.7           | نابلس      |
| 100            | المجموع    |

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب انتمائهم كزبائن للشركة:

يبين الشكل رقم (5) أنّ ما نسبته (17.9%) من أفراد عينة الدراسة زبائن للشركة الفلسطينية للمحركات، و(28.3%) زبائن لشركة العربية لتجارة المركبات، و(53.8%) زبائن لشركة المتحدة لتجارة السيارات.



الشكل رقم 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب انتمائهم كزبائن للشركة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الالتزام كزبون مع الشركة:  
يبين جدول رقم (13) أنّ ما نسبته (49.0%) من أفراد عينة الدّراسة التزموا مع الشركة التي يتعاملون معها فترة ما بين سنتين إلى 5 سنوات، و(39.0%) التزموا مع الشركة التي يتعاملون معها أكثر من 5 سنوات، في حين أنّ (12.0%) التزموا فترة ما بين 6 شهور إلى سنة.

**جدول 13 عدد سنوات الالتزام كزبون مع الشركة**

| النسبة المئوية | عدد سنوات الالتزام كزبون مع الشركة |
|----------------|------------------------------------|
| 12.0           | 6 شهور إلى سنة                     |
| 49.0           | سنتان إلى 5 سنوات                  |
| 39.0           | أكثر من 5 سنوات                    |
| <b>100</b>     | <b>المجموع</b>                     |

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنة اقتناء السيارة:  
يبين الجدول رقم (14) أنّ ما نسبته (22.3%) من أفراد عينة الدّراسة قد اقتنوا سياراتهم قبل العام 2016، و(16.7%) اقتنوا سياراتهم في العام 2019، في حين أنّ (15.9%) اقتنوها في العام 2018.

**جدول 14 توزيع أفراد العينة حسب سنة اقتناء السيارة**

| النسبة المئوية | سنة اقتناء السيارة |
|----------------|--------------------|
| 22.3           | قبل عام 2016       |
| 12.7           | 2016               |
| 8.4            | 2017               |
| 15.9           | 2018               |
| 16.7           | 2019               |
| 9.6            | 2020               |
| 14.3           | 2021               |
| <b>100</b>     | <b>المجموع</b>     |

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أصل السيارة:  
يبين الجدول رقم (15) أنّ ما نسبته (71.7%) من أفراد عينة الدّراسة أصل سياراتهم جديد من الشركة، و(13.5%) سياراتهم مستوردة، في حين أنّ (10.8%) سياراتهم مستعملة من الشركة.

### جدول 15 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أصل السيارة

| أصل السيارة              | النسبة المئوية |
|--------------------------|----------------|
| جديدة من الشركة          | 71.7           |
| سيار تحمل اللوحة الصفراء | 4.0            |
| مستعملة من الشركة        | 10.8           |
| مستوردة                  | 13.5           |
| المجموع                  | 100            |

### 3.4 المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال (أبو ظبي، 2017)، وحددت درجة الموافقة ودرجة الوتيرة وفقاً للمحك المعتمد في الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول 16 يوضح المحك المعتمد في الدراسة

| المتوسط الحسابي     | الوزن النسبي       | درجة الموافقة | درجة الوتيرة |
|---------------------|--------------------|---------------|--------------|
| من 1 - 1.80         | من 10% - 28%       | لا أوافق بشدة | أبداً        |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | أكبر من 28% - 46%  | لا أوافق      | نادراً       |
| أكبر من 2.60 - 3.40 | أكبر من 46% - 64%  | محايد         | أحياناً      |
| أكبر من 3.40 - 4.20 | أكبر من 64% - 82%  | أوافق         | غالباً       |
| أكبر من 4.20 - 5.0  | أكبر من 82% - 100% | أوافق بشدة    | دائماً       |

### 4.4 تحليل فقرات الاستبانة:

#### 1.4.4 تحليل فقرات محور برامج إدارة علاقات الزبائن:

لتحليل فقرات محور برامج إدارة علاقات الزبائن؛ تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية؛ لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج في جدول رقم (17).

جدول 17 نتائج فقرات محور "برامج إدارة علاقات الزبائن"

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 1. | تستخدم الشركة أدوات التواصل (الهاتف، الرسائل النصية، البريد الإلكتروني، الخ) المناسبة لي | 4.23            | 0.86              | 84.60        | 1       | 22.58         | <0.001            |
| 2. | تتواصل معي الشركة في الأوقات المناسبة  | 4.04            | 0.90              | 80.80        | 6       | 18.26         | <0.001            |
| 3. | أشعر أن العروض والحملات التي تصلني من الشركة تتناسب مع اهتماماتي وحاجاتي                 | 3.55            | 1.06              | 71.00        | 7       | 8.14          | <0.001            |
|    | <b>إدارة معرفة الزبون</b>  | <b>3.94</b>     | <b>0.77</b>       | <b>78.78</b> |         | <b>19.22</b>  | <b>&lt;0.001</b>  |
| 4. | أشعر بتوفر جميع المعلومات والبيانات التي تخصني عند التواصل مع موظفي الشركة               | 4.14            | 0.87              | 82.80        | 4       | 20.73         | <0.001            |
| 5. | يتميز التواصل مع الشركة بالسهولة واليسر  | 4.12            | 0.95              | 82.40        | 5       | 18.69         | <0.001            |
|    | <b>التكنولوجيا</b>   | <b>4.13</b>     | <b>0.82</b>       | <b>82.59</b> |         | <b>21.83</b>  | <b>&lt;0.001</b>  |
| 6. | يتم الرد على كافة استفساراتي عند التواصل مع الشركة                                       | 4.21            | 0.83              | 84.20        | 2       | 23.15         | <0.001            |
| 7. | أستطيع التواصل مع الشركة بسهولة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي   | 4.17            | 0.83              | 83.40        | 3       | 22.27         | <0.001            |
|    | <b>الأفراد</b>   | <b>4.19</b>     | <b>0.75</b>       | <b>83.82</b> |         | <b>25.06</b>  | <b>&lt;0.001</b>  |
|    | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>4.07</b>     | <b>0.69</b>       | <b>81.31</b> |         | <b>24.43</b>  | <b>&lt;0.001</b>  |

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى، والتي تنص على "تستخدم الشركة أدوات التواصل (الهاتف، الرسائل النصية، البريد الإلكتروني، الخ) المناسبة لي" يساوي (4.23) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.60%)، وقيمة الاختبار (22.58)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة، وتنص على أنه "يتم الرد على كافة استفساراتي عند التواصل مع الشركة" يساوي (4.21)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.20%)، وقيمة الاختبار (23.15)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، أي هناك موافقة بشدة من أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بالنظر إلى الأبعاد التي يقيسها هذا المحور؛ تجد الباحثة أن المتوسط الحسابي لبعد الأفراد يساوي (4.19)، يليه بعد التكنولوجيا بمتوسط حسابي (4.13)، وأقل بعد هو إدارة معرفة الزبون بمتوسط حسابي (3.94).

- بشكل عام؛ يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "برامج إدارة العلاقات الزبائن" يساوي (4.07)، وإنَّ المتوسط الحسابي النسبي يساوي (81.31%)، وقيمة الاختبار (24.43)، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.001 لذلك يعد محور "برامج إدارة العلاقات الزبائن" دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، ما يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

#### 2.4.4 تحليل فقرات محور "آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن":

لتحليل فقرات محور آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن؛ تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لمعرفة درجة الوتيرة، والنتائج موضحة في جدول رقم (18).

**جدول 18 نتائج فقرات محور "آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن"**

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 1. | تصلك كافة العروض والحملات التي تقدمها الشركة                     | 3.66            | 1.12              | 73.15        | 4       | 9.32          | <0.001            |
| 2. | تحرص الشركة على التأكد من جودة الخدمات المقدمة لي                | 3.98            | 1.05              | 79.68        | 1       | 14.84         | <0.001            |
| 3. | تستخدم الشركة أدوات تواصل مناسبة للتذكير بمواعيد الصيانة الدورية | 3.89            | 1.14              | 77.80        | 2       | 12.31         | <0.001            |
| 4. | قامت الشركة بالتواصل معي للتأكد من جودة الخدمة                   | 3.87            | 1.16              | 77.40        | 3       | 11.89         | <0.001            |
| 5. | تهنني الشركة بمناسباتي الخاصة مثل عيد ميلادي                     | 3.00            | 1.52              | 60.00        | 6       | -0.04         | 0.967             |
| 6. | تهنني الشركة بالمناسبات والأعياد الدينية والوطنية                | 3.05            | 1.46              | 61.04        | 5       | 0.56          | 0.574             |
|    | الدرجة الكلية  | 3.58            | 0.98              | 71.50        |         | 9.32          | <0.001            |

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية التي تنص على "تحرص الشركة على التأكد من جودة الخدمات المقدمة لي" يساوي (3.98) (الدرجة الكلية من 5) أي أنَّ المتوسط الحسابي النسبي

(79.68%)، وقيمة الاختبار (14.84)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من، ما يعني أن الشركات غالباً ما تحرص على التأكد من جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة التي تنص على "تستخدم الشركة أدوات تواصل مناسبة للتذكير بمواعيد الصيانة الدورية" يساوي (3.89)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (77.80%)، وقيمة الاختبار (12.31)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، ما يعني أن الشركات غالباً ما تستخدم أدوات تواصل مناسبة للتذكير بمواعيد الصيانة الدورية.

- بشكل عام: المتوسط الحسابي لمحور "آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن" يساوي (3.58)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (71.50%)، وقيمة الاختبار (9.32)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.001 لذا؛ يعدّ محور "آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن" دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الوتيرة المتوسطة، وهذا يعني أن الشركات غالباً ما تحرص على تنفيذ آليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن.

#### جدول رقم (18 ب) يوضح ترتيب وسائل التواصل مع الزبائن حسب الأكثر استخداماً

| الترتيب | الاول          | الثاني        | الثالث        | الرابع        | الخامس         | الوسيلة                 |
|---------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------------------|
|         | 155<br>(%61.8) | 41<br>(%16.3) | 23<br>(%9.2)  | 16<br>(%6.4)  | 16<br>(%6.4)   | الهاتف                  |
|         | 17<br>(%6.8)   | 48<br>(%19.1) | 57<br>(%22.7) | 55<br>(%21.9) | 74<br>(%29.5)  | البريد الالكتروني       |
|         | 48<br>(%19.1)  | 74<br>(%29.5) | 73<br>(%29.1) | 38<br>(%15.1) | 18<br>(%7.2)   | الرسائل النصية SMS      |
|         | 11<br>(%4.4)   | 41<br>(%16.3) | 67<br>(%26.7) | 96<br>(%38.2) | 36<br>(%14.3)  | مواقع التواصل الاجتماعي |
|         | 20<br>(%8.0)   | 47<br>(%18.7) | 31<br>(%12.4) | 46<br>(%18.3) | 107<br>(%42.6) | وتساب WhatsApp          |

- تبين من الجدول السابق أن معظم الزبائن؛ يرون أن الهاتف من أكثر وسائل التواصل التي تستخدمها الشركة للتعامل مع زبائنهم، حيث احتل المرتبة الأولى كوسيلة للتواصل، ثم

الرسائل النصية، ثم مواقع التواصل الاجتماعي بينما احتلّ واتساب المرتبة الأخيرة من حيث الأدوات التي تستخدمها الشركات للتواصل مع الزبائن.

### 3.4.4 تحليل فقرات محور "مستوى رضا المستخدمين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة":

لتحليل فقرات محور مستوى رضا المستخدمين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة، تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية، لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (19).

#### جدول 19 نتائج فقرات محور "مستوى رضا المستخدمين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة"

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 1. | عندما يكون لدي أسئلة أو مخاوف معينة، فإنّ الشركة مستعدة للإجابة عن هذه الاستفسارات   | 4.26            | 0.75              | 85.20        | 1       | 26.87         | <0.001            |
| 2. | توفر الشركة معلومات كافية عنها   | 4.02            | 0.86              | 80.40        | 2       | 18.92         | <0.001            |
| 3. | تحاول الشركة جعل عملية التواصل ممتعة ومفيدة ومهنيّة                                  | 3.97            | 0.90              | 79.40        | 3       | 17.18         | <0.001            |
| 4. | تتواصل الشركة مع زبائننا باستمرار  | 3.71            | 1.04              | 74.20        | 6       | 10.85         | <0.001            |
| 5. | تبذل الشركة جهداً حقيقياً لتقديم ردود شخصيّة لمخاوف الزبائن حول المشاكل التي تواجههم | 3.90            | 0.97              | 78.00        | 4       | 14.82         | <0.001            |
| 6. | تتيح الشركة للزبائن فرصة لإعطاء الاقتراحات والآراء                                   | 3.73            | 1.07              | 74.50        | 5       | 10.78         | <0.001            |
| 7. | تعمل الشركة على بناء تحالفات مع جهات أخرى تفيد الزبائن                               | 3.45            | 1.09              | 69.04        | 8       | 6.56          | <0.001            |
| 8. | تسمح الشركة للزبائن بإثارة القضايا واقتراح حلول لها                                  | 3.60            | 1.09              | 71.95        | 7       | 8.73          | <0.001            |
|    | الدرجة الكلية  | 3.83            | 0.75              | 76.64        |         | 17.47         | <0.001            |

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى، والتي تنص على "عندما يكون لدي أسئلة أو مخاوف معينة، فإن الشركة مستعدة للإجابة عن هذه الاستفسارات" يساوي (4.26) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (85.20%)، وقيمة الاختبار (26.87)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية، والتي تنص على "توفر الشركة معلومات كافية عنها" يساوي (4.02)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.40%)، وقيمة الاختبار (18.92)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، ما يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمحور "مستوى رضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة" يساوي (3.83)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (76.64%)، وقيمة الاختبار (17.47)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.001. لذلك يعد محور "مستوى رضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
- وبناءً على الجدول (19) تم استخراج جدول (20) الذي يوضح تقييم ممارسة الشركات لإستراتيجيات إدارة العلاقة من وجهة نظر الزبائن:

**جدول 20 نتائج محور "تقييم ممارسة الشركات لاستراتيجيات إدارة العلاقة من وجه نظر الزبائن"**

| م  | الفقرة               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|----------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 1. | استراتيجية الوصول    | 4.26            | 0.75              | 85.20        | 1       | 26.87         | <0.001            |
| 2. | استراتيجية الانفتاح  | 4.02            | 0.86              | 80.40        | 2       | 18.92         | <0.001            |
| 3. | استراتيجية الإيجابية | 3.84            | 0.87              | 76.85        | 3       | 15.41         | <0.001            |

| م  | الفقرة                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|-------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 4. | استراتيجية المشاركة     | 3.81            | 0.91              | 76.29        | 4       | 14.22         | <0.001            |
| 5. | استراتيجية بناء الشبكات | 3.45            | 1.09              | 69.04        | 6       | 6.56          | <0.001            |
| 6. | استراتيجية التأكيدات    | 3.60            | 1.09              | 71.95        | 5       | 8.73          | <0.001            |
|    | الدرجة الكلية           | 3.83            | 0.75              | 76.64        |         | 17.47         | <0.001            |

من الجدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- يلاحظ من بيانات الجدول

- تصدر إستراتيجية الوصول بالمرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (4.26) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (85.20%)، وقيمة الاختبار (26.87)، والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، وهذا يعني موافقة بشدة من أفراد العينة.
  - في المرتبة الثانية، حلت إستراتيجية الانفتاح بمتوسط الحسابي (4.02) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.40%)، وقيمة الاختبار (18.92)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001 وهذا يعني موافقة بشدة من أفراد العينة.
- وبشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمحور "تقييم ممارسة الشركات لاستراتيجيات إدارة العلاقة من وجه نظر الزبائن"، يساوي (3.83)، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي (76.64%)، وقيمة الاختبار (17.47)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.001، لذا؛ يعد محور "تقييم ممارسة الشركات لإستراتيجيات إدارة العلاقة من وجهة نظر الزبائن"؛ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

#### 4.4.4 تحليل فقرات محور "جودة العلاقة":

لتحليل فقرات محور جودة العلاقة، تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لمعرفة درجة الوتيرة، والنتائج موضحة في جدول رقم (21).

جدول 21 نتائج فقرات محور "جودة العلاقة"

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 1. | تهتم الشركة بفتح حوار مع الزبائن   | 3.90            | 0.95              | 78.00        | 5       | 15.15         | <0.001            |
| 2. | تستمع الشركة لأراء الزبائن قبل اتخاذ القرار  | 3.80            | 1.06              | 76.00        | 7       | 11.97         | <0.001            |
| 3. | تعامل الشركة زبائنها بشكلٍ عادل ومنصف  | 3.97            | 0.95              | 79.40        | 4       | 16.21         | <0.001            |
| 4. | تراعي الشركة مصلحة العميل عند اتخاذ قراراتها                                       | 3.81            | 0.99              | 76.20        | 6       | 13.00         | <0.001            |
| 5. | اثق بمهارات وقدرات الشركة  | 4.17            | 0.89              | 83.40        | 2       | 20.87         | <0.001            |
| 6. | اشعر أنّ الشركة تحاول الالتزام والحفاظ على علاقة جيدة مع زبائنها لفترة طويلة الاجل | 4.22            | 0.81              | 84.38        | 1       | 23.92         | <0.001            |
| 7. | يستفيد كلٌ من الزبائن والشركة من هذه العلاقة                                       | 4.04            | 0.89              | 80.88        | 3       | 18.65         | <0.001            |
|    | الدرجة الكليّة   | 3.99            | 0.72              | 79.77        |         | 21.75         | <0.001            |

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة، وتنص على " أشعر أنّ الشركة تحاول الالتزام والحفاظ على علاقة جيدة مع زبائننا لفترة طويلة الأجل" يساوي (4.22) (الدرجة الكليّة من 5) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (84.38%)، وقيمة الاختبار (23.92)، وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001؛ ما يعني أنّ زبائن الشركة دائماً يرون أنّ الشركات تحاول الالتزام، والحفاظ على علاقة جيدة مع زبائننا لفترة طويلة الأجل.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص على " أثق بمهارات وقدرات الشركة" يساوي (4.17)، أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (83.40%)، وقيمة الاختبار (20.87)، والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من ، ما يعني أنّ زبائن الشركات غالباً ما يتقنون بمهارة وقدرات الشركات التي يتعاملون معها.
- بشكلٍ عام يمكن القول إنّ المتوسط الحسابي لمحور "جودة العلاقة" يساوي (3.99)، وإنّ المتوسط الحسابي النسبي يساوي (79.77%)، وقيمة الاختبار (21.75)، وإنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.001، لذا؛ يعدّ محور "جودة العلاقة" دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ما يدلّ على أنّ متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الوتيرة المتوسطة، وهذا يعني أنّ الشركة غالباً ما تحرص على جودة العلاقة مع زبائننا.

- وبناءً على جدول (21)؛ تم استخراج جدول (22) ويوضح "مدرجات الزبائن لأبعاد جودة العلاقة":

**جدول 22 نتائج أبعاد من محور "مدرجات الزبائن لأبعاد جودة العلاقة"**

| م   | الفقرة          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|-----|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 8.  | التحكم المتبادل | 3.85            | 0.91              | 77.09        | 4       | 14.94         | <0.001            |
| 9.  | الثقة           | 3.98            | 0.80              | 79.65        | 3       | 19.56         | <0.001            |
| 10. | الالتزام        | 4.13            | 0.79              | 82.63        | 2       | 22.65         | <0.001            |
| 11. | الرضا           | 4.32            | 0.76              | 86.48        | 1       | 27.46         | <0.001            |
|     | الدرجة الكلية   | 4.07            | 0.81              | 81.46        |         | 21.16         | <0.001            |

من بيانات الجدول (22) يمكن استخلاص ما يأتي:

- بُعد الرضا هو الأقوى بمتوسط حسابي (4.32) (الدرجة الكلية من 5) أي أن متوسط الحسابي النسبي (86.48%)، وقيمة الاختبار (27.46)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، وهذا يعني موافقة بشدة من قبل أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي لبعد التحكم المتبادل هو الأضعف بمتوسط حسابي (3.85)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (77.09%)، وقيمة الاختبار (14.94)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، وهذا يعني الموافقة من قبل أفراد العينة.
- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمحور "مدرجات الزبائن لأبعاد جودة العلاقة" يساوي (4.07)، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي (81.46%)، وقيمة الاختبار (21.16)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.001، لذا؛ يعد محور "مدرجات الزبائن لأبعاد جودة العلاقة" دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

#### 5.4.4 تحليل فقرات محور "سمعة الشركة":

لتحليل فقرات محور سمعة الشركة؛ تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لمعرفة درجة الوتيرة، والنتائج موضحة في جدول (23).

جدول 23 نتائج فقرات محور "سمعة الشركة"

| م   | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 1.  | أنا معجب بالشركة واحترمها   | 4.32            | 0.76              | 86.48        | 2       | 27.46         | <0.001            |
| 2.  | تطور الشركة منتجات وخدمات مبتكرة                                    | 4.00            | 0.91              | 80.08        | 9       | 17.41         | <0.001            |
| 3.  | تقدم الشركة منتجات وخدمات عالية الجودة                              | 4.21            | 0.78              | 84.16        | 3       | 24.35         | <0.001            |
| 4.  | تقدم الشركة منتجات وخدمات ذات قيمة مناسبة مقابل الأموال التي تأخذها | 3.93            | 1.00              | 78.63        | 10      | 14.71         | <0.001            |
| 5.  | لدى مدراء الشركة قدرات قيادية ممتازة                                | 4.11            | 0.86              | 82.16        | 8       | 20.49         | <0.001            |
| 6.  | مكان وبيئة العمل يتم إدارتها جيداً                                  | 4.19            | 0.80              | 83.76        | 5       | 23.57         | <0.001            |
| 7.  | تبدو بيئة العمل جيدة للعمل فيها                                     | 4.20            | 0.77              | 83.84        | 4       | 24.38         | <0.001            |
| 8.  | لدى الشركة موظفون جيدون   | 4.37            | 0.73              | 87.36        | 1       | 29.47         | <0.001            |
| 9.  | تدعم الشركة القضايا الإنسانية ذات الغايات النبيلة                   | 3.76            | 0.94              | 75.20        | 12      | 12.74         | <0.001            |
| 10. | لدى الشركة إحساس بالمسؤولية تجاه الحفاظ على البيئة                  | 3.82            | 0.91              | 76.48        | 11      | 14.25         | <0.001            |
| 11. | لدى الشركة سجل مالي قوي وربحية قوية                                 | 4.13            | 0.82              | 82.56        | 7       | 21.72         | <0.001            |
| 12. | تميل الشركة إلى التفوق على منافسيها                                 | 4.16            | 0.86              | 83.12        | 6       | 21.33         | <0.001            |
|     | <b>الدرجة الكلية</b>  | <b>4.10</b>     | <b>0.64</b>       | <b>81.99</b> |         | <b>27.12</b>  | <b>&lt;0.001</b>  |

ومن جدول (23) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة التي تنص على "لدى الشركة موظفون جيدون" يساوي (4.37) (الدرجة الكلية من 5) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (87.36%)، وقيمة الاختبار (29.47)، وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من ، ما يعني أنّ الشركات دائماً ما تستقطب موظفين جيدين.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى التي تنص على "أنا معجب بالشركة واحترمها" يساوي (4.32)، أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (86.48%)، وقيمة الاختبار (27.46)، وأنّ

القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001 وهذا يعني أنّ الزبائن دائماً معجبون بالشركات ويحترمونها.

- بشكل عام يمكن القول إنّ المتوسط الحسابي لمحور "سمعة الشركة" يساوي (4.10)، وإنّ المتوسط الحسابي النسبي يساوي (81.99%)، وقيمة الاختبار (27.12)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.001 لذلك يعتبر محور "سمعة الشركة" دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ما يدل على أنّ متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الوتيرة المتوسطة، وهذا يعني أنّ سمعة الشركات جيدة، فهي تعمل تطوير منتجاتها وأدائها وتقدم خدمات بجودة عالية، ولديها مديرون أصحاب كفاءة العالية القادرين على تلبية طلبات رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

وبناءً على جدول (23) تم استخراج جدول (24)، ويوضح "مدركات الزبائن لسمعة الشركات وعناصر بنائها":

**جدول 24 نتائج عناصر "مدركات الزبائن لسمعة الشركات وعناصر بنائها"**

| م  | الفقرة               | المتوسط الحسابي | المعياري الانحراف | الوزن النسبي | الترتيب | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|----------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|-------------------|
| 1. | الجاذبية العاطفية    | 4.32            | 0.76              | 86.48        | 1       | 27.46         | <0.001            |
| 2. | المنتجات والخدمات    | 4.05            | 0.78              | 80.99        | 5       | 21.18         | <0.001            |
| 3. | الرؤية والقيادة      | 4.11            | 0.86              | 82.16        | 4       | 20.49         | <0.001            |
| 4. | بيئة العمل           | 4.25            | 0.65              | 84.99        | 2       | 30.45         | <0.001            |
| 5. | المسؤولية الاجتماعية | 3.79            | 0.86              | 75.84        | 6       | 14.64         | <0.001            |
| 6. | الأداء المالي        | 4.14            | 0.75              | 82.84        | 3       | 24.06         | <0.001            |
|    | الدرجة الكلية        | 4.10            | 0.64              | 81.99        |         | 27.12         | <0.001            |

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- تشير البيانات إلى تصدر الجاذبية العاطفية بمتوسط حسابي (4.32) (الدرجة الكلية من 5) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (86.48%)، وقيمة الاختبار (27.46)، وأنّ القيمة الاحتمالية

(Sig) أقل من 0.001، ما يعني أنّ لدى الشركات دائماً جاذبية عاطفية بناءً على مدركات الزبائن.

- المتوسط الحسابي لبيئة العمل (4.25) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (84.99%) وقيمة الاختبار (30.45)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، ما يعني أنّ الشركات دائماً لديها بيئة عمل مناسبة بناءً على مدركات الزبائن.

- بشكلٍ عام يمكن القول "

• لمتوسط الحسابي لمحور " مدركات الزبائن لسمعة الشركات وعناصر بنائها" يساوي (4.10)، وأن المتوسط الحسابي النسبي (81.99%)، وقيمة الاختبار (27.12)، وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.001؛ لذا؛ عد محور " مدركات الزبائن لسمعة الشركات وعناصر بنائها " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ما يدل على أنّ متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الوتيرة المتوسطة، وهذا يعني أنّ سمعة الشركة جيدة، فهي تملك جاذبية عاطفية، وبيئة عمل مناسبة تلبي احتياجات الزبائن.

#### 6.4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عد مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات.

لاختبار الفرضية؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لقياس درجة الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات، والنتائج موضحة في جدول (25).

جدول 25 معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات

| سمعة الشركة | الاحصاءات               |   |
|-------------|-------------------------|---|
| **0.671     | معامل الارتباط          | برامج إدارة علاقات الزبائن                      |
| <0.001      | القيمة الاحتمالية (Sig) |   |
| **0.566     | معامل الارتباط          | اليات واستراتيجيات وتقنيات إدارة علاقات الزبائن |
| <0.001      | القيمة الاحتمالية (Sig) |   |
| **0.665     | معامل الارتباط          | إدارة علاقات الزبائن                            |
| <0.001      | القيمة الاحتمالية (Sig) |   |

تبيّن من النتائج الواردة في جدول (25) أنّ قيمة معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات يساوي 0.665 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.001، وهذا يعني أنّ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ بين إدارة علاقات الزبائن ورضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة، ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لقياس درجة الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن ورضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة، والنتائج موضحة في جدول (26).

**جدول 26 معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن ورضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة**

| الإحصاءات               | رضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة |   |
|-------------------------|---|---|
| معامل الارتباط          | **0.728   | برامج إدارة علاقات الزبائن                      |
| القيمة الاحتمالية (Sig) | <0.001  |   |
| معامل الارتباط          | **0.712   | أليات وإستراتيجيات وتقنيات إدارة علاقات الزبائن |
| القيمة الاحتمالية (Sig) | <0.001  |   |
| معامل الارتباط          | **0.785   | إدارة علاقات الزبائن                            |
| القيمة الاحتمالية (Sig) | <0.001  |   |

تبيّن من النتائج الواردة في جدول (26) أنّ قيمة معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن ورضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة يساوي 0.785، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.001، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة علاقات الزبائن ورضا المستفيدين عن إستراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن وجودة العلاقة، ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لقياس درجة الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن وجودة العلاقة، والنتائج موضحة في جدول (27).

**جدول 27 معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن وجودة العلاقة**

| جودة العلاقة     | الاحصاءات               |   |
|------------------|-------------------------|---|
| <b>**0.690</b>   | معامل الارتباط          | برامج إدارة علاقات الزبائن                      |
| <b>&lt;0.001</b> | القيمة الاحتمالية (Sig) |   |
| <b>**0.624</b>   | معامل الارتباط          | اليات واستراتيجيات وتقنيات إدارة علاقات الزبائن |
| <b>&lt;0.001</b> | القيمة الاحتمالية (Sig) |   |
| <b>**0.711</b>   | معامل الارتباط          | إدارة علاقات الزبائن                            |
| <b>&lt;0.001</b> | القيمة الاحتمالية (Sig) |   |

تبين من النتائج الواردة في جدول (27) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين إدارة علاقات الزبائن وجودة العلاقة يساوي 0.711 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.001، ما يعني أنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن وجودة العلاقة.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عد مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين جودة العلاقة (الشركة والزبائن) وسمعة الشركة، واختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (orrelation Pearson) لقياس درجة الارتباط بين جودة العلاقة (الشركة والزبائن) وسمعة الشركة، والنتائج في جدول (28).

**جدول 28 معامل الارتباط بين جودة العلاقة (الشركة والزبائن) وسمعة الشركة**

| سمعة الشركة      | الاحصاءات               | جودة العلاقة |
|------------------|-------------------------|--------------|
| <b>**0.825</b>   | معامل الارتباط          |              |
| <b>&lt;0.001</b> | القيمة الاحتمالية (Sig) |              |

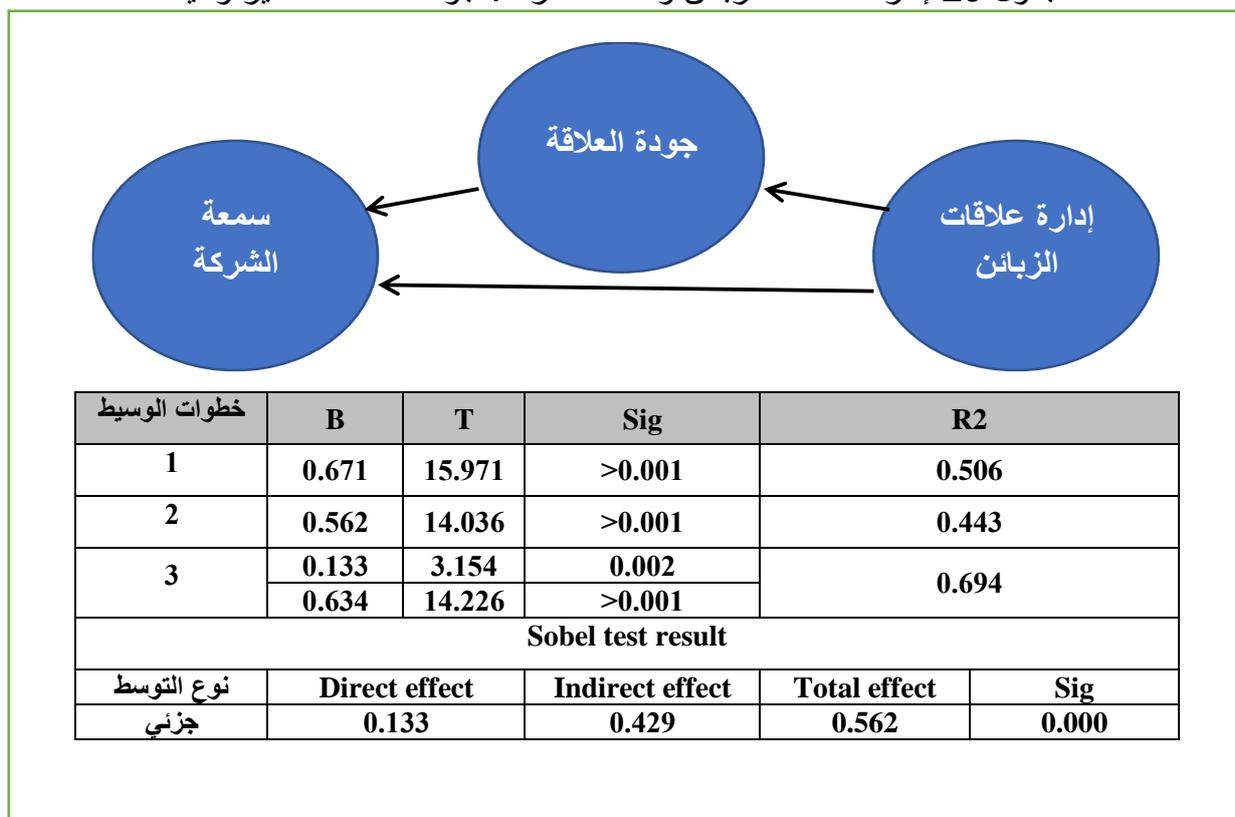
تبيّن من النتائج الواردة في جدول (28) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين جودة العلاقة (الشركة والزبائن) وسمعة الشركة يساوي 0.825، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.001، ما يعني أنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة (الشركة والزبائن) وسمعة الشركة.

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عد مستوى (0.05) بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة الشركة بتوسيط جودة العلاقة في شركات السيارات.

للإجابة عن السؤال الخامس، والذي ينص "هل جودة العلاقة يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة الشركة؟ ولبحث أثر المتغير الوسيط في العلاقة؛ تم استخدام الانحدار المتعدد على ثلاث مراحل كما حددها (Kenny & Baron, 1986)، وهي كما يأتي: المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط، والمرحلة الثانية: وفيها يقاس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، والمرحلة الثالثة: حيث يتم إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها على العلاقة بين المتغير المستقل

والمتغير التابع. ويُلاحظ أنّ تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته، ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأخيراً، فإنّه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإنّ تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفي تماماً أو يقترب من الصفر ويصبح الارتباط غير دال إحصائية، ويُسمى توسط كامل (Perfect Mediation)، أو ينخفض الارتباط ولكن يظل دال إحصائياً فيعتبر توسط جزئي (Partial Mediation).

جدول 29 إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة: جودة العلاقة كمتغير وسيط



ينبئ من جدول (29) أنّ إدارة علاقات الزبائن تؤثر إيجابياً في سمعة الشركة  $\beta = 0.562$   $P \leq 0.001$  وكذلك تؤثر إدارة علاقات الزبائن في جودة العلاقة تأثيراً موجباً جوهرياً  $\beta = 0.671$   $P \leq 0.001$ . كذلك إدارة علاقات الزبائن تؤثر إيجابياً في سمعة الشركة بوجود الوسيط (جودة العلاقة)  $\beta = 0.133$   $P \leq 0.01$ ، وهذا يعني تحقيق الخطوات الثلاث الأولى. وبالإضافة إلى ذلك فإنّ النتائج توضح أنّ أخذ الوسيط بعين الاعتبار قد حسن نسبة تفسير التباين في المتغير التابع بنسبة (25.1%)، ما يعني أنّ جودة العلاقة تتوسط العلاقة جزئياً بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة، وهو ما يؤكد ثبوت الفرضية الخامسة.

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والشركة التي ينتمي إليها الزبون، وسنوات الالتزام كزبون مع الشركة، وأصل السيارة).

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير الجنس (ذكر وأنثى). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T-لعينتين مستقلتين"، والجدول اللاحق يوضح ذلك:

جدول 30 نتائج اختبار (T – لعينتين مستقلتين) الجنس

| الأبعاد              | الجنس | المتوسطات | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | Sig القيمة الاحتمالية |
|----------------------|-------|-----------|-------------------|---------------|-----------------------|
| إدارة علاقات الزبائن | ذكر   | 3.79      | 0.79              | 1.061         | 0.290                 |
|                      | أنثى  | 3.90      | 0.70              |               |                       |
| سمعة الشركة          | ذكر   | 4.11      | 0.65              | 0.392         | 0.696                 |
|                      | أنثى  | 4.07      | 0.61              |               |                       |
| جودة العلاقة         | ذكر   | 3.99      | 0.74              | 0.129         | 0.898                 |
|                      | أنثى  | 3.98      | 0.67              |               |                       |

توضح النتائج في جدول (30) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T-لعينتين مستقلتين) أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى إلى الجنس.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير العمر (18-30, 31-40, 41-50, 51 فأكثر)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 31 نتائج اختبار التباين الأحادي - العمر

| الأبعاد              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| إدارة علاقات الزبائن | بين المجموعات  | 4.317          | 3            | 1.439          | 2.514    | 0.059             |
|                      | داخل المجموعات | 141.409        | 247          | 0.573          |          |                   |
|                      | المجموع        | 145.727        | 250          |                |          |                   |
| سُمعة الشركة         | بين المجموعات  | 2.719          | 3            | 0.906          | 2.238    | 0.084             |
|                      | داخل المجموعات | 99.61          | 246          | 0.405          |          |                   |
|                      | المجموع        | 102.329        | 249          |                |          |                   |
| جودة العلاقة         | بين المجموعات  | 2.318          | 3            | 0.773          | 1.499    | 0.215             |
|                      | داخل المجموعات | 127.282        | 247          | 0.515          |          |                   |
|                      | المجموع        | 129.6          | 250          |                |          |                   |

تبيّن من النتائج الموضحة في جدول (31)؛ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذا؛ يمكن استنتاج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير العمر.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فما دون، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فما فوق)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول اللاحق يوضح ذلك.

جدول 32 نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي

| الأبعاد              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| إدارة علاقات الزبائن | بين المجموعات  | 2.959          | 3            | 0.986          | 1.707    | 0.166             |
|                      | داخل المجموعات | 142.767        | 247          | 0.578          |          |                   |
|                      | المجموع        | 145.727        | 250          |                |          |                   |
| سمعة الشركة          | بين المجموعات  | 1.74           | 3            | 0.58           | 1.419    | 0.238             |
|                      | داخل المجموعات | 100.589        | 246          | 0.409          |          |                   |
|                      | المجموع        | 102.329        | 249          |                |          |                   |
| جودة العلاقة         | بين المجموعات  | 3.471          | 3            | 1.157          | 2.265    | 0.081             |
|                      | داخل المجموعات | 126.13         | 247          | 0.511          |          |                   |
|                      | المجموع        | 129.6          | 250          |                |          |                   |

تبيّن من النتائج في جدول (32)؛ أنّ القيمة الاحتماليّة (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذا؛ يمكن استنتاج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (0.05)؛ حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة؛ تعزى لمتغير الشركة التي ينتمي إليها الزبون (الشركة الفلسطينية للمحركات، العربيّة لتجارة المركبات، المتحدة لتجارة السيارات)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول 33 نتائج اختبار التباين الأحادي - الشركة التي ينتمي إليها الزبون**

| الأبعاد              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| إدارة علاقات الزبائن | بين المجموعات  | 5.967          | 2            | 2.984          | 5.294    | 0.006             |
|                      | داخل المجموعات | 139.759        | 248          | 0.564          |          |                   |
|                      | المجموع        | 145.727        | 250          |                |          |                   |
| سمعة الشركة          | بين المجموعات  | 12.037         | 2            | 6.018          | 16.464   | <0.001            |
|                      | داخل المجموعات | 90.292         | 247          | 0.366          |          |                   |
|                      | المجموع        | 102.329        | 249          |                |          |                   |
| جودة العلاقة         | بين المجموعات  | 8.282          | 2            | 4.141          | 8.465    | <0.001            |
|                      | داخل المجموعات | 121.318        | 248          | 0.489          |          |                   |
|                      | المجموع        | 129.6          | 250          |                |          |                   |

تبيّن من النتائج الموضحة في جدول (33)؛ أنّ القيمة الاحتماليّة (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من (0.05)، وبذا؛ يمكن استنتاج أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة، تعزى لمتغير الشركة التي ينتمي إليها الزبون، وكانت الفروق لصالح شركة المتحدة لتجارة السيارات.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة، تعزى لمتغير سنوات الالتزام كزبون مع الشركة (6 شهور إلى سنة، سنتان إلى 5 سنوات، أكثر من 5 سنوات)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول 34 نتائج اختبار التباين الأحادي - سنوات الالتزام كزبون مع الشركة**

| الأبعاد              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| إدارة علاقات الزبائن | بين المجموعات  | 0.418          | 2            | 0.209          | 0.357    | 0.700             |
|                      | داخل المجموعات | 145.308        | 248          | 0.586          |          |                   |
|                      | المجموع        | 145.727        | 250          |                |          |                   |
| سمعة الشركة          | بين المجموعات  | 0.223          | 2            | 0.112          | 0.270    | 0.764             |
|                      | داخل المجموعات | 102.106        | 247          | 0.413          |          |                   |
|                      | المجموع        | 102.329        | 249          |                |          |                   |
| جودة العلاقة         | بين المجموعات  | 0.227          | 2            | 0.114          | 0.218    | 0.805             |
|                      | داخل المجموعات | 129.373        | 248          | 0.522          |          |                   |
|                      | المجموع        | 129.6          | 250          |                |          |                   |

تبيّن من النتائج الموضحة في جدول (34)؛ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذا؛ نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة؛ تعزى لمتغير سنوات الالتزام كزبون مع الشركة.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير أصل السيارة (جديدة من الشركة، سيارة تحمل اللوحة الصفراء، مستعملة من الشركة، مستوردة)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 35 نتائج اختبار التباين الأحادي - أصل السيارة

| الأبعاد              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| إدارة علاقات الزبائن | بين المجموعات  | 2.381          | 3            | 0.794          | 1.368    | 0.253             |
|                      | داخل المجموعات | 143.345        | 247          | 0.58           |          |                   |
|                      | المجموع        | 145.727        | 250          |                |          |                   |
| سمعة الشركة          | بين المجموعات  | 0.351          | 3            | 0.117          | 0.282    | 0.838             |
|                      | داخل المجموعات | 101.978        | 246          | 0.415          |          |                   |
|                      | المجموع        | 102.329        | 249          |                |          |                   |
| جودة العلاقة         | بين المجموعات  | 0.814          | 3            | 0.271          | 0.520    | 0.669             |
|                      | داخل المجموعات | 128.787        | 247          | 0.521          |          |                   |
|                      | المجموع        | 129.6          | 250          |                |          |                   |

تبين من النتائج الموضحة في جدول (35)؛ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذا؛ نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير أصل السيارة.

## 7.4 الجزء الثاني: تحليل المقابلات

### 1.7.4 إدارة علاقات الزبائن في شركات السيارات

تعمل الشركات الثلاث- عينة الدراسة- على إدارة علاقتها مع زبائنها بالاعتماد على برامج الكترونية تجمع فيها جميع البيانات الخاصة بالزبائن وتنظم عن طريقها جميع نقاط الالتقاء في دورة حياة الزبون، باختلاف أنواعها سواء كانت وجاهية، عبر الهاتف، أو من خلال أي طريقة تواصل أخرى. وتعتمد بعض هذه الشركات على برامج تخطيط موارد المشاريع "ERP"، التي تنظم عمل جميع أقسام الشركة بما فيها المحاسبة، والموارد البشرية، والمخازن. ويكون برنامج إدارة علاقات الزبائن جزءاً من هذا البرنامج، وبحسب سلامة، (2021) فإنّ الشركة الفلسطينية للمحركات تملك نظام "ERP" اسمه "AUTO LINE" منذ عام 2016 وهو برنامج معتمد من الشركات الأم التي تمثلها الشركة، وتعمل الشركة على جمع المعلومات أثناء التواصل المباشر مع الزبون خلال نقاط التواصل المختلفة، وتخزّن البيانات في البرنامج من خلال خدمات موجودة بالأردن، وتعتمد الشركة على الهاتف والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية كوسائل تواصل أساسية مع الزبون، وتقرر الشركة الوسيلة المناسبة للزبون إلا إذا أبدى الزبون عدم رغبته في التواصل بهذه الوسيلة.

وتهدف الشركة من استخدام برنامج إدارة علاقات الزبائن كونه مصدراً معتمداً لمعلومات الزبائن وبياناتهم، وكسجل إلكتروني لتوثيق جميع عمليات التواصل معهم؛ حيث تبقى هذه البيانات موجودة لدى الشركة حتى لو تغير الموظفون الذين قاموا بهذه العمليات، كما أنه يُعد وسيلة للحفاظ وبناء ولاء الزبائن على صعيد المبيعات وما بعد المبيعات أيضاً؛ من خلال عمل برامج مخصصة لمكافأتهم والتفاعل معهم، لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون، وأخيراً؛ الاستفادة من جميع المعلومات الموجودة على النظام في حملات التسويق التي تقوم بها الشركة. وأكد سلامة أنّ الشركة درّبت طاقم الشركة من خلال الموردين للبرنامج، وعلى أكثر من مرحلة، كما عملت الشركة على تقسيم الموظفين إلى مجموعات بحسب استخداماتهم للنظام، وبعد ذلك تم عمل تدريبات للسياسات والإستراتيجيات التي بني على أساسها البرنامج وطرق التعامل مع الزبائن.

أمّا الشركة المتحدة لتجارة السيارات؛ فتستخدم حسب إسكندر (2021)، وبرنامج تخطيط موارد المشاريع "ERP" من ضمنها برنامج مختص بإدارة علاقات الزبائن تم اعتماده في العام 2009، لكن الشركة قامت الشركة بتوفير برامج إضافية لدعم عملية إدارة علاقات الزبائن، الأول يتمثل في برنامج خاص لولاء الزبائن تم اعتماده سنة 2016 من شركة K e-points والثاني برنامج "Walk in" تم تطويره محلياً من قسم تكنولوجيا المعلومات بالشركة وهو مخصص للإدارة الزبائن المحتملين من جميع قنوات التواصل، وقد تم تطوير هذه البرامج لعدم قدرة البرنامج الرئيسي على تنفيذ العمليات التي تريدها الشركة في البرنامج بالطريقة المطلوبة، ونوه إسكندر إلى أنّ الشركة تعمل حالياً على مشروع لاستبدال هذه البرامج ببرنامج جديد متكامل أكثر حداثة لزيادة الفاعلية وتقليل الوقت الضائع في العمل على أكثر من برنامج.

ويتم جمع البيانات الخاصة بالزبائن من خلال التواصل الوجيه مع الزبون أثناء تقديم الخدمة له، أو من خلال الحملات التسويقية الخاصة بمواقع التواصل الاجتماعي، وأيضاً عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة، ويتم تخزين البيانات في البرنامج عبر خادم موجود في الشركة، ويتم تحديد وسيلة الاتصال المفضلة لدى الزبون من خلال سؤاله أثناء جمع المعلومات، وتعتمد الشركة المتحدة على الهاتف والرسائل النصية والبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي كوسائل رئيسية للتواصل مع الزبون.

والهدف الرئيس للشركة المتحدة من استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن هو المحافظة على الزبائن الحاليين للشركة ومحاولة كسبهم لأكثر فترة ممكنة، ومحاولة كسب زبائن جدد للشركة للمبيعات أو لخدمات ما بعد البيع، لضمان الاستمرارية والاستدامة للشركة، وقد تم عمل تدريبات لكافة المستخدمين لكيفية استخدام البرنامج، بالإضافة لإعطائهم صورة عامة عن فكرة تجربة الزبون

وأهدافها وأبعادها؛ لأنّ استخدام البرنامج وحده -حسب إسكندر غير كافٍ دون معرفة الخلفيات والأساسات والأهداف التي تمت عمليات البرمجة على أساسها، وقد كان الطاقم الذي يتعامل مع الزبائن بشكل وجاهي جزءاً أساسياً من هذا التدريب، مثل: استشاري المبيعات، ومستشارين خدمات ما بعد البيع ومدراء الصيانة.

أمّا الشركة العربيّة لتجارة المركبات، فإن لديها حسب الحق (2021)، برنامج "Sage" خاص لإدارة علاقات الزبائن، يستخدم في المبيعات وما بعد المبيعات، لكنه منفصل عن باقي أنظمة الشركة مثل النظام المالي للشركة، وقد تم اعتماده عام 2016، وتجمع المعلومات عن الزبائن من الموظفين في المبيعات والصيانة أو عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، ويتم تخزينها على خدمات موجودة بالشركة، وتختار الشركة وسيلة التواصل المناسبة للزبون، إلّا إذا أبدى الزبون انزعاجه وعدم رغبته بالتواصل بهذه الوسيلة، وتعتمد الشركة الهاتف، الرسائل النصيّة، البريد الإلكتروني، والواتساب "WhatsApp" ومواقع التواصل الاجتماعي، وسائل أساسيّة للتواصل مع زبائنهم. الهدف الأساسي من استخدام هذا البرنامج وجود قاعدة بيانات للزبائن، والمساعدة في عمل التقارير المتنوعة للشركة، وتقليل الوقت والجهد للموظفين أثناء أدائهم للعمليات اليوميّة، وتسهيل التواصل مع الزبون، وتوحيد الإجراءات والعمليات، وبناء ملفات منظمة للزبائن تحوي جميع البيانات الخاصة به، علماً أن الشركة قامت بإعطاء التدريبات التقنية لجميع الطواقم الأساسية، وهم: المبيعات، وموظفين الاستقبال، ومشرفين الخدمات، وموظفين اللوجستيات، وموظفين العناية بالزبائن، من خلال شركة UPA وكلاء البرنامج في الأردن.

بحسب الغروز (2021) ومن وجهة نظر خبير في مجال تطبيق هذه البرامج فإنّ الهدف الأسمى هو خلق وتحسين تجربة الزبون عند التعامل مع الشركات، ويندرج تحت هذا الهدف العديد من الأهداف، مثل: زيادة المبيعات، تقليل مراحل البيع، وبناء علاقة طويلة تضمن تكرار عملية الشراء من الشركة، والتخفيف من خسارة الزبون لصالح الشركات المنافسة، ويفضل زلوم (2022) الخبير التقني في مجال برامج إدارة علاقات الزبائن، أن تعمل الشركات على تبني نظام برنامج تخطيط موارد المشاريع "ERP" لينظم عمل الشركة ككل، وعدم الاعتماد على برنامج لإدارة علاقات الزبائن منفصل عن باقي الشركة، وذلك لضمان تحقيق الهدف منه وتعزيز تجربة الزبون في جميع التعاملات مع الشركة، وفي أي مرحلة من المراحل، دون الحاجة للانتقال لبرامج أخرى للحصول على المعلومات، واتفق الخبيران على أنّ التدريبات يجب أن تكون على عدة مستويات، أولها: شرح الأهداف من البرنامج، ثم التدريب على آليات العمل المتفق عليها، وأخيراً التدريبات التقنية، وأضاف الغروز (2021) إنّ التوجه السائد حالياً للتدريبات هو ما يسمى "تدريب المدربين" (Train the

(trainer) أي أنه يتم إعطاء تدريب كامل لكافة العمليات الموجودة بالنظام لمجموعة من طاقم الشركة يمكن تسميتها "المستخدمين الرئيسيين" ووظيفة هذا الطاقم تدريب جميع الموظفين الذين يعملون على النظام، ويتم استخدام هذه الطريقة بهدف تمكين الموظفين، وتوفير أشخاص قادرين على التعامل مع النظام بالشركة دون الاعتماد بشكل دائم على الموردين، وتم إعطاء هذه التدريبات لكل مستخدم للنظام ولكل شخص يتعامل مع الزبائن.

## 2.7.4 الإستراتيجيات المستخدمة والآليات التواصل في برامج إدارة علاقات

### الزبائن في شركات السيارات

أوضح إسكندر (2021) الإستراتيجيات التي تستخدمها الشركة المتحدة تتبع من أهدافها المرجوة من استخدام هذه البرامج، وهي الوصول إلى الزبون بأكثر من محور سواء كان التواصل عن طريق الانترنت أو بدونها، من أجل ان نكون على اتصال دائم معهم وبالتالي تحسين تجربتهم مع الشركة، وإبقاء الرابط الخفي معم بطريقة غير مزعجة، من خلال التواصل معهم بناءً على احتياجاتهم واهتماماتهم، وبالتالي يصبح الزبون سفير للشركة لدى معارفه وأصدقائه، واحدى الاستراتيجيات أيضاً السماح للزبون بإعطاء رأيهم وإيصال مشاكلهم من خلال برنامج متابعة الشكاوى والعمل على حلها، حيث تُشكّل هذه الآراء دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المستقبلية التي تصب في مصلحة الزبون بالنهاية، كما تعمل على استراتيجية تعزيز الثقة مع الزبون من خلال زيادة الوعي بالمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة ونشاطاتها بغض النظر عن الربحية، كما يوجد مشاريع محدودة لبناء تحالفات بقطاعات أخرى بهدف تعزيز تجربة الزبون.

وأضح إسكندر المراحل التي يتم التواصل من خلالها، حيث تبدأ مع بداية دورة حياة الزبون كونه زبوناً محتملاً، وفي هذه المرحلة يتطلب الرد على كافة استفساراتهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من أجل إتمام عملية الشراء، وهنا ينتقل لمرحلة الثانية كونه زبون لدى الشركة، وهنا ينقسم التواصل إلى قسمين: الأول: العام مثل تهنئته الزبون بعيد ميلاده، والأعياد والمناسبات الوطنية وإرسال العروض والمجلة الإلكترونية، أمّا الثانية: فتكون مختصة بتذكير الزبون بمواعيد الصيانة، وقياس الرضى وجودة الخدمات، ومتابعة الشكاوى والاقتراحات، والمرحلة الأخيرة تكون أمام مفترق طرق إما تجديد العلاقة أو إنهائها، وبهذه المرحلة نعمل على محاولة تقديم العروض المناسبة لحاجات واهتمامات الزبائن لمحاولة كسبهم مرة أخرى.

أما الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركة الفلسطينية للمحركات، فلخصها سلامة (2021) بأنها كل ما يتعلق بموضوع الولاء وبناء علاقة طويلة مع الزبون، والتواصل الدائم معهم، وتبدأ مراحل التواصل بالإجابة على جميع استفساراته واعطائه المعلومات اللازمة لإكمال عملية البيع، ثم التأكد من جودة الخدمات، متابعة الشكاوى، تجديد العقود، والتهنئة بالأعياد الوطنية والدينية.

أما الحق (2021) فأكدت أنّ الوصول للزبائن بأكثر من وسيلة بما يتناسب معهم هي إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة، بالإضافة إلى التواصل معهم بصورة دائمة طوال فترة التزامهم مع الشركة والتعامل بطريقة فعالة مع الشكاوى المقدمة من قبلهم، وبينت المراحل التي يتم التوصل مع الزبون من خلالها بمرحلة الترحيب بالزبون، ثم استبيان قياس الجودة للمبيعات وأيضاً لما بعد البيع، والعروض والحملات، والتذكير بمواعيد الصيانة، والاجابة على الاستفسارات، والدعوات للمشاركة بالفعاليات التي تنظمها الشركة.

وأكدت الشركات الثلاث وجود سياسات وآليات واضحة ومكتوبة للتعامل مع الزبائن، خلال مراحل دورة حياة الزبون بالشركة.

وبالنسبة للغروز (2021)؛ فإنّ الإستراتيجيات المتبعة تعود لكل شركة وسياساتها، لكن لنجاح البرنامج يجب أن تتوافر إستراتيجيات واضحة لدى الشركة قبل تطبيق العمليات على النظام، ويجب أن يكون هناك تدقيق ومراقبة داخلية للتأكد من تطبيق هذه الإستراتيجيات والعمليات، وأن يكون لكل مرحلة أهداف واضحة ذكية "SMAT"، وأن تكون هذه الإستراتيجيات مهتمة بتقديم تجربة مميزة للزبون تناسب احتياجاته واهتماماته، وأخيراً، أن تكون هناك مؤشرات رئيسية للأداء KPIs واضحة لقياس الأداء بصورة مستمرة، ومن ناحية زلوم (2022) أكد على أن الإستراتيجيات يجب أن يكون هدفها خلق تفاعل دائم مع الزبون وبناء قنوات تواصل يمكن من خلالها الوصول إلى كافة المعلومات والأفراد، وإيصال رأيه ومشاكله للشركة بسهولة، من أجل بناء علاقة قائمة على الاحترام والثقة.

#### 3.7.4 إدارة العلاقة مع عملاء شركات السيارات

بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون؛ تقوم الشركة العربية للمركبات بحسب الحق (2021) بالتعامل مع تخوفات الزبون بشأن قضايا معينة، بشكلٍ شخصي حيث يقوم الطاقم المختص بالتواصل مع الزبون وتوضيح المشكلة، ومحاولة تبديد هذه المخاوف من خلال تزويده بالمعلومات اللازمة، ولا تقوم الشركة بالعادة بنشر معلومات بصورة علنية وإنما تحاول حلها بصورة فردية بحسب كل حالة والأشخاص المعنيين فيها، وتعتمد الشركة الفلسطينية للمحركات الوضوح والشفافية وتحرص أن

تكون جميع هذه المراسلات موثقة وحتى يتم الحصول على توقيع الزبون عليها من أجل ضمان ذلك، وتتجنب الشركة نشر المعلومات أو مناقشتها مع الزبون وإنما تحاول توفير بدائل مناسبة لكل زبون على حدى سلامة (2021)، في حين تتبع الشركة المتحدة آلية تختلف تعتمد على زيادة الوعي والوضوح من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وموقع الشركة الإلكتروني إذا شعرت الشركة أنّ هذه المخاوف موجودة عند فئة كبيرة من زبائنها، وتعتمد أسلوب التوضيح الفردي إذا كانت فئة الزبائن التي لديها هذه المخاوف صغيرة اسكندر (2021). وبخصوص نشر وتوزيع المعلومات الخاصة بإدارة الشركات، في الشركة العربية للمركبات والشركة الفلسطينية للمحركات يتم نشر هذه البيانات على الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة ومواقع التواصل الإلكتروني، وأضافت الحق (2021) بأننا في بلدٍ صغيرة، وأنّ أغلب الزبائن يعرفون القائمين على الشركة وأفراد إدارتها، وهو أيضاً ما أكدّه (2021) وأضاف أنّ الشركة المتحدة لتجارة السيارات عملت على انتاج مجموعة من الحلقات المصورة توضح وتُعرف بإدارة الشركة والعاملين فيها تم نشرها على قنوات الاتصال التابعة للشركة .

وبخصوص الاعتبارات التي يتم أخذها عند التواصل مع الزبائن، فقد اتفقت الشركة المتحدة للسيارات والشركة العربية للمركبات بأنه لا يوجد اعتبارات محددة، ولكن تعود لطبيعة التواصل والهدف منه، وبشكلٍ عام يتم الاهتمام بكون هذه المعلومات مفيدة للزبون تعمل على زيادة معرفته بالمنتجات والخدمات وتحمل طابعاً إيجابياً يضمن رضى الزبون ومناسباً لاحتياجات واهتمامات الفئة التي يتم التواصل معها، اما الفلسطينية للمحركات، فقد لخص سلامة (2021) الاعتبارات بالوضوح، وأن تكون الرسالة قصيرة قدر الإمكان، وملفته، بعد الأخذ بعين الاعتبار الهدف وطبيعة التواصل.

وتُعد مكالمات قياس الجودة أحد المصادر الرئيسية لجمع آراء واقتراحات الزبائن في الشركات الثلاث، وأشار اسكندر (2021) إلى قيام الشركة المتحدة بتجميعها أيضاً من خلال قسم خاص في الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة، وأمّا بالنسبة لقيام الشركات ببناء تحالفات خارجية تفيد الزبون فاتفقت الشركات على أنّ هذه الفكرة موجودة ولكنّها غير مطبقة سوى على مستوى البنوك وشركات التأمين في بعض الحالات.

#### 4.7.4 إدارة السمعة في شركات السيارات الفلسطينية من خلال إدارة علاقات

##### الزبائن

تحرص الشركات على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة وتعتمد الشركة العربية لتجارة المركبات والشركة الفلسطينية للمحركات على حاجات الزبائن واقتراحاتهم لتقديم الخدمات الجديدة، في حين تقوم الشركة المتحدة لتجارة السيارات بأخذ حاجات الزبائن بعين الاعتبار بعد دراسة نقاط الضعف بالشركة وإمكانيات التوسع، والفائدة من الخدمة للزبون والشركة، وعمل دراسة معمقة للسوق والمنافسين، وبعد ذلك يتم تقديم الخدمات أو المنتجات بحيث تقدم أفضل فائدة للزبون والشركة، وعن مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على سلامة (2021) بأن إدارة علاقات الزبائن هي بحد ذاتها الجودة فمن دونها لن يكون هناك أي سيطرة على الجودة، واما الحق (2021) فقد أكد على تأثيرها الإيجابي كونها المحرك الدائم للتطوير المستمر بحسب حاجات واهتمامات الزبائن، وأما إسكندر (2021) فقد وصف إدارة علاقات الزبائن بالنظام المفتوح، الذي يعرض كل ما فيه من معطيات بصورة واضحة وشفافة، وهو ما يزيد من فهم واستيعاب الموظفين للواقع، وهو ما يعزز عملهم بنفس الاتجاه للوصول لنفس الأهداف، وبالتالي تقليل المشاكل الناتجة عن سوء الفهم، وتقديم خدمات عالية المستوى على صعيد التعامل وعلى الصعيد المهني.

ومن وجهة نظر الخبير التقني زلوم (2022)، فإن برامج إدارة علاقات الزبائن تسمح للشركة بأن تكون دائماً قريبة من الزبون وتفتح المجال لسماع آرائهم وتجاربهم مع الخدمات والمنتجات؛ ما يجعل الشركة على وعي كامل بهذه الأمور، والعمل على تحسينها وتطويرها بشكل مستمر، وهذا ما أكدته الغروز (2021) وأضاف إن إدارة علاقات الزبائن تساعد على تقديم الخدمة للجميع وفق اليات واحدة متفق عليها، ويتم متابعة هذه الخدمات بصورة دائمة وتقييمها وبالتالي يكون هناك تأثير إيجابي على الجودة.

وعن تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للشركة، أوضح سلامة (2021) بأن أثرها ينبع من قدرتها على زيادة ولاء الزبائن، واستقطاب زبائن جدد، وبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون وبالتالي زيادة الأرباح، أما الحق (2021) فأكدت على تأثيره الإيجابي بزيادة دخل الشركة من خلال جذب زبائن جدد وتشجيع الحاليين على الشراء مرة أخرى، بالإضافة إلى زيادة الزيارات على مراكز خدمات ما بعد البيع، أما إسكندر (2021) فقد أوضح إن إدارة علاقات الزبائن تُعد أداة تحقق النمو والاستدامة للشركة على المستوى القريب والبعيد، وهو ما تطمح له أي شركة من خلال زيادة الولاء وجذب زبائن جدد وبناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة وهو ما يعتبر جوهر إدارة

علاقات الزبائن، وعلق الغروز (2021) بأنّ الربحية أحد الأهداف من هذه البرنامج؛ من خلال زيادة المبيعات، وتقليل تكاليف استحواد الزبائن، وزيادة كفاءة عمليات البيع المتقاطع، فكل ذلك يعمل على تحسين الأداء المالي للشركات.

وعن تأثير إدارة علاقات الزبائن على جاذبيتها العاطفية، وربط سلامة (2021) ذلك بالأشخاص أو الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن، أكد على أنّهم يشكلون دوراً أساسياً في هذا الجانب، ونوه إسكندر (2021) بأنّ الاستغلال السليم من الموظفين العاملين في الشركة للمعلومات الموجودة على النظام، يمكن أن يُشكل دوراً كبيراً في التأثير على الجاذبية العاطفية للمؤسسة، كما يشعر الزبائن أنّ الشركة ليست كيان مجرد بل هي مجموعة أشخاص يعملون ويتعبون من أجل راحتهم وتوفير احتياجاتهم، أما الحق (2021) فقد وضحت أنّه من خلال المتابعة والتواصل الدائم مع الزبائن، يتكون لدى الزبائن إحساس بالحب ويشعر بأنّه جزء من عائلة الشركة.

وأوضح الغروز (2021)؛ أنّه عند تكوين علاقة مميزة مع الزبائن، يشعر من خلالها بالرضى من الخدمات والمنتجات، والتأكد من عمل تجربة مميزة له مع الشركة، وذلك يخلق مشاعر إيجابية تجاهها ويزيد من جاذبيتها العاطفية، وبيّن زلوم (2022) أن العاطفة الإيجابية تنتج من الرضا عن الخدمات، وإظهار الاهتمام بالزبون من خلال مكافأته الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق المصلحة المتبادلة.

وبالنسبة لأثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الموظفين؛ قالت الحق (2021) أنّها تؤثر بطريقة غير مباشرة بحيث تمكن الموظفون من توثيق المعاملات وسهولة الوصول للمعلومات، وبالتالي تقليل الوقت الضائع، كما أنها تدفع الموظفين للعمل أكثر عند معرفتهم بأنّ الشركة تقوم بالمتابعة مع الزبائن للتحقق من جودة الخدمات، خاصة عندما تكون هناك ملاحظات إيجابية من الزبون، وهو يزيد طاقته الإيجابية ويحفزه على العمل، وأضاف إسكندر (2021) أن هناك محورين أساسيين للإجابة على هذا السؤال، الأول عند استيعاب الموظفين لفكرة برنامج إدارة علاقات الزبائن، وأنّ أحد أهدافها معرفة الزبون بصورة أكبر وأعمق، وهو ما يوفر عليهم 80% من المشاكل التي كانت تواجههم بشكل يومي، ودفعهم على العمل براحة وسعادة، والثاني هو الزبون الذي شعر بأنّ الشركة تفهمه وتحقق احتياجاته وهو ما حقق استراتيجية الربح-الربح "Win-Win" وفي هذه الحالة يكون الموظف والزبون سعيدين بالعلاقة، وقد اتفق سلامة (2021) على قدرة إدارة علاقات الزبائن من التخفيف من المشاكل التي تواجه الموظفين وأضاف انها تحفزهم على أداء وظيفتهم بأسلوب إيجابي عند معرفة رأي الزبون الإيجابي، رغم أنّها تعمل على زيادة العمليات اليومية التي يقوم بها

الموظف، وهو ما اتفق معه الغروز (2021) وأضاف أنه مع وجود السياسات والعمليات الواضحة تقلل نسبة الأخطاء والحوادث عند الموظفين، كما أنها تقلل من وقت المعاملات.

وعن سياسات الشركة في المسؤولية الاجتماعية أكد سلامة (2021) على حرص الشركة الفلسطينية للمحركات بتنظيم أو رعاية بفعالية واحدة على الأقل لكل علامة تجارية في السنة، ولا تقم الشركة دائماً بالإعلان عن هذه الفعاليات، أما الشركة العربية لتجارة المركبات، تقم بشكل دائم بدعم قطاع التعليم وتعمل الشركة على تخصيص ميزانية ثابتة لمشاريع المسؤولية الاجتماعية الحق (2021)، وتُعد الشركة المتحدة لتجارة السيارات دورها بالمسؤولية الاجتماعية، كأحد الواجبات الأساسية كونها جزء من المجتمع المحلي، وتهتم الشركة بشكلٍ رئيس بالتعليم، حيث تنشط الشركة في الجامعات ومؤسسات التأهيل من خلال رفع معرفة الطلاب وتزويدهم بالتدريبات اللازمة من خلال مركز التدريب التابع للشركة، كما توفر الشركة منح مختلفة للطلبة المتفوقين، وعملت أيضاً على بناء المدارس ودعم القطاع التجاري المحلي، ولا تقوم الشركة بالإعلان عن أغلب هذه النشاطات نزولاً عند رغبة الإدارة فيها.

وأكد اسكندر (2021) أن لإدارة علاقات الزبائن الأثر الأكبر على سمعة الشركة؛ لأنها تتحكم بجميع الاتصالات التي تتم مع الزبون وتشمل التجاوب مع احتياجاتهم، والرد على الشكاوى، وحل مشاكلهم ومعالجتها، وزيادة وعيهم بالشركة ومنتجاتها وخدماتها، وبناء علاقة وطيدة معهم وإيصال أننا شركاء ومستشارين لهم وهذا كله مع الوقت يعمل على أن يصبح الزبون سفير للشركة وأن يستقطب زبائن آخرين على مبدأ كرة الثلج وبالتالي نصل لشريحة أكبر من الناس، ويتم نقل صورة مميزة عن الشركة. ومن ناحيتها، فإن الحق (2021) تعتقد أنها تؤثر بصورة إيجابية على سمعة الشركة من خلال التطوير المتواصل الذي يحصل بالشركة بناءً على فهم حاجات واهتمامات الزبائن وبالتالي زيادة رضاهم وبناء صورة إيجابية للشركة والتي تتحول إلى سمعة إيجابية مع الوقت، في حين يؤكد سلامة (2021) على التأثير الإيجابي لإدارة علاقات الزبائن على السمعة بسبب التواصل المستمر مع الزبون، والذي يعزز قيمته ويشعره أنه أكثر من مجرد رقم أو فرصة بيع، وأيضاً تزيد من كفاءة الموظفين وتعاملهم مع شكاوى الزبائن وحلها بالطريقة السليمة وهو ما له الأثر الأكبر خاصة مع طبيعة بلادنا حيث إنّ تأثير كلمة الزبون كبير على المجتمع، ومن وجهة نظر زلوم (2022) فإنّ لها الأثر الأكبر حيث إنّ الزبون غير راضٍ أو سعيد بالعلاقة مع الشركة لن يعود مرة أخرى إليها، بل وسيخبر أصدقاءه ومعارفه عن تجربته مع الشركة ومع الوقت تبنى السمعة لديهم والعكس صحيح خاصة في بلادنا التي تُعد فيها كلمة الزبون من أقوى أدوات التسويق، وشرح الغروز (2021) أنّ السمعة يتم تكوينها بناءً على الثقة والتجاوب مع الشركات، وهذه تجارب إما

تكن شخصية أو من خلال تجارب أشخاص مقربين ومعارف قاموا بهذه التجربة مع الشركة، وما دامت الشركة قادرة على الحفاظ على رضى الزبون وتقديم كل ما يحتاجه فهذا يبني الثقة والصورة الإيجابية التي تتحول إلى سمعة جيدة في النهاية.

## الفصل الخامس

# النتائج، والتوصيات

## 1.5 المقدمة

يسعى هذا الفصل إلى تقديم الخلاصات والنتائج النهائية التي توصلت لها الباحثة المعروضة في فصل النتائج حيث ستقدم في هذا الفصل مناقشة لأبرز التي توصلت إليها الدراسة، وتجب على أسئلة وفرضيات البحث، كما ستقوم الباحثة باختبار النظريات المستخدمة وتقديم التوصيات والمقترحات.

## 2.5 مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الدور الذي تُشكله إدارة علاقات الزبائن في شركات السيارات الفلسطينية في التأثير على سمعتها بالاستناد إلى نظرية إدارة العلاقة في العلاقات العامة، ونموذج حاصل السمعة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتُعد هذه الدراسة من البحوث المختلطة التي تستخدم الطريقتين الكمية والنوعية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمدت الباحثة على أداتين رئيسيتين؛ للخروج بمؤشرات كافية تتيح التوصل إلى النتائج وربطها بالنظريات المستخدمة، وهما استمارة الجمهور، والمقابلات المعمقة. في هذه الجزئية ستعمل الباحثة على مناقشة النتائج ضمن ثلاثة محاور أساسية "إدارة علاقات الزبائن في شركات السيارات، مدركات الزبائن لأبعاد جودة العلاقة بينهم وبين الشركات، مدركات الزبائن لسمعة الشركات وعناصر بنائها".

### 1.2.5 إدارة علاقات الزبائن في شركات السيارات

تعتمد الشركات عينة الدراسة على برامج تقنية مختصة من أجل إدارة علاقات الزبائن بعض هذه الشركات تملك برامج تخطيط موارد المشاريع "ERP"، تنظم فيه عمل جميع دوائر وأقسام الشركة ويكون برنامج إدارة علاقات الزبائن جزءاً منه، وبعضها تملك برنامج متخصص بإدارة علاقات الزبائن ومنفصل عن باقي برامج الشركة، وتتكون إدارة علاقات الزبائن بشكل عام من أربعة أبعاد رئيسية، البعد الأول: هو معرفة الزبون، والبعد الثاني: العمليات أو الاستراتيجيات، والبعد الثالث: التكنولوجيا، والبعد الأخير: هو الأفراد العاملين في الشركة أو المنظمة، وهم يشكلون العنصر الأساسي في بناء العلاقة مع الزبون (الجنابي و هاتف، 2006)، ومن نتائج استمارة الجمهور تبيّن موافقة الجمهور بدرجة كبيرة على وجود هذه الأبعاد لدى الشركات، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يساوي (4.07)، إذ كانت الموافقة بالترتيب الأول على بعد الأفراد ويشمل هذا البعد

الأفراد العاملين في الشركة، وهذا يدل على وجود طاقم قادر على تقديم خدمة مميزة للزبائن من خلال الإجابة على استفساراتهم وفهم احتياجاتهم، وقادر على بناء علاقات وطيدة معهم، والبعد الثاني: من حيث الترتيب كانت التكنولوجيا، ويقصد بها الأساليب والتقنيات الحديثة التي تدعم وتساعد الشركة على انجاز أعمالها، وهذا يعني أنّ البرامج التي تستخدمها الشركات تساعدها على زيادة انجاز الأعمال بصورة أكثر كفاءة وفعاليّة، وتسهل عمليات جمع البيانات وتحليلها، أما البعد الثالث فقد كان إدارة المعرفة، ويقصد بها إدارة المعرفة المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن كونهم مصدر المعلومات الرئيسي لمعرفة احتياجاتهم واهتماماتهم، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة على أنّ الشركات تستخدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وتحللها، وتقوم بتطوير منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع احتياجات واهتمامات الزبون، لكن يجب على الشركات أن تستغل هذه المعرفة بصورة أكبر؛ من أجل التركيز على تقديم عروض وحملات تتناسب مع احتياجات واهتمامات الزبائن حيث حصلت هذه الفقرة على أقل نسبة متوسط حسابي في هذا المحور وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عمير و صلاح الدين، 2017) .

أمّا بالنسبة لبعد العمليات أو الإستراتيجيات، فتم قياسه بناء على بنود نظرية إدارة العلاقة؛ التي تنص على الإستراتيجيات الواجب استخدامها من أجل تعزيز نمو العلاقات واستدامتها بين المنظمة وجمهورها، وهي: الوصول، والتأكيدات، والتواصل، والانفتاح والكشف، والإيجابية، والمشاركة. وأظهرت نتائج البحث تصدر إستراتيجية الوصول بمتوسط حسابي (4.26) وهذا يدل أن الشركات توفر وسائل تسهل تواصل الزبائن بالمسؤولين في الشركة ومستعدة للإجابة على أسئلتهم ومخاوفهم، وهو ما يتوافق مع تأكيدات المسؤولين بالشركات أثناء المقابلات؛ حيث تقوم الشركة العربية للمركبات بحسب (الحق، 2021) بالتعامل مع تخوفات الزبون بشأن قضايا معينة، بشكل شخصي حيث يقوم الطاقم المختص بالتواصل مع الزبون وتوضيح المشكلة، ومحاولة تبديد المخاوف بتزويده بالمعلومات اللازمة، في حين تعتمد الشركة المتحدة على زيادة الوعي والوضوح من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وموقع الشركة الإلكتروني، إذا شعرت الشركة أن هذه المخاوف موجودة عند فئة كبيرة من زبائنها، وتعتمد أسلوب التوضيح الفردي إذا كانت فئة الزبائن التي لديها هذه المخاوف صغيرة (اسكندر، 2021).

واحتلت إستراتيجية الانفتاح المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.02)، ما يعني أنّ الشركات تزود زبائنها بمعلومات كافية عنها، وهو ما أكده ممثلو الشركات الثلاثة في المقابلات، إذ يتم نشر هذه البيانات على المواقع الإلكترونية، ومنصات التواصل الاجتماعي، كما أنتحت الشركة المتحدة مجموعة حلقات مصورة توضح إدارة الشركة والعاملين فيها (اسكندر، 2021)، تليها إستراتيجية

الإيجابية بمتوسط حسابي (3.84)، والمشاركة، بمتوسط حسابي (3.81)، وهذا يعني أن الشركات تحاول جعل عمليات التواصل مفيدة وممتعة، كما أنها تتيح فرصة لإعطاء الزبائن الاقتراحات والآراء، وهو ما تم التأكيد عليه في المقابلات؛ حيث تعتبر مكالمات قياس الجودة أحد المصادر الرئيسية لجمع آراء واقتراحات الزبائن في الشركات الثلاثة.

ثم جاءت إستراتيجية التأكيدات، بمتوسط حسابي (3.60)، التي تعني تعزيز العلاقة من خلال تقديم تأكيدات تعبر عن تفهم الشركة للمخاوف الموجودة لدى الزبائن، وهو ما أكدته (سلامة، 2021) من أنّ الشركة الفلسطينية للمحركات تتجنب نشر المعلومات حول تفهم الشركة لمخاوف الزبون، وتحاول توفير معلومات وبدائل مناسبة تتناسب مع تخوفات كل زبون، وفي المقابل؛ حصلت إستراتيجية بناء الشبكات على أقل درجات في تقييم الزبائن لدرجة ممارسة هذه الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.45)، أي أن الشركات يجب أن تبني تحالفات مع جهات أخرى تفيد الزبائن، وهو ما يتفق ونتائج المقابلات المعمقة، حيث كان هناك إجماع من ممثلي الشركات بأنّ هذه الفكرة موجودة لكن غير مطبقة؛ سوى على مستوى البنوك وشركات التأمين في بعض الحالات، كما ترجع الباحثة سبب حصول هذه الإستراتيجية على مرتبة متأخرة من تقييم الزبائن لدرجة تطبيقها إلى الوضع الحالي الذي تعيشه فلسطين في ظل أزمة اقتصادية وانتشار فايروس كورونا، مما قلل من امكانيّة بناء شبكات وتحالفات مع جهات أخرى.

## 2.2.5 مدركات الزبائن لأبعاد جودة العلاقة بينهم وبين الشركات

بشكلٍ عام كانت النتائج إيجابية لأبعاد جودة العلاقة، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3.99)، أي أنّ الشركات غالبًا ما تحرص على جودة العلاقة مع زبائنها، وكشفت لنا النتائج عن أن بعد التحكم المتبادل هو الأضعف بين مؤشرات جودة العلاقة بمتوسط حسابي (3.85)، وهذا يشير إلى أنّ الزبائن يشعرون بعدم تأثيرهم بصورة كبيرة على الشركات خاصة عند اتخاذ القرارات بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى، وهي نتيجة تتفق مع ما خلصت له نتائج دراسة (Hon و Grunig، 1999)، كما وتفسر الباحثة ذلك لقلّة برامج العلاقات العامة التي تساهم في تمكين الزبائن من المشاركة في صنع القرارات والسياسات التي تمس مصالحهم قبل إقرارها بالشكل النهائي من قبل الشركات، والاستفادة من آراء وردود فعل الزبائن من هذه القرارات، والعمل على تعديلها وبلورتها بشكل يرضي الطرفين، حيث استنتجت الباحثة ذلك من المقابلات المعمقة مع ممثلي الشركات، إذ تستمع الشركات إلى آراء الزبائن من خلال مكالمات قياس الجودة، لتأخذها بعين الاعتبار ولكنها لا تقوم بسؤالهم بطريقة مباشرة قبل اتخاذ القرارات.

ويأتي الرضا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32)، وهو ما يدل على إعجاب الزبائن بالشركات وخدماتها، يليه الالتزام، بمتوسط حسابي (4.13) وهذا يشير إلى أنّ الزبائن يشعرون أن الشركة تحرص على الالتزام والحفاظ على علاقة طويلة الاجل معهم، وأن الشركة والزبائن يستفيدون من هذه العلاقة، وحلّت الثقة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.98)، وهذا يشير إلى ثقة الزبائن بمهارات الشركة وقدراتها، وبأنّها تعامل الزبائن بشكل عادل ومنصف.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي من خلال استخدام إستراتيجيات إدارة العلاقة على متغير جودة العلاقة، وهذه النتيجة تتماشى وتدعم ما توصلت له الأدبيات والنظريات العلمية، حيث توصل Ledingham عند وضعه لنظرية إدارة العلاقة، بأن ظهور إدارة العلاقات باعتبارها النموذج السائد في العلاقات العامة، أدى إلى التحول إلى التركيز على نمو العلاقة ورعايتها، وحول تقييم البرامج من عدد وكمية وسائل الاتصال إلى التركيز على جودة العلاقة مع جماهيرها (Ledingham و Bruning، 1998)، وتدعم أيضاً ما قاله بأن العلاقة بين المنظمات وجمهورها يوجد لديها مجموعة من السمات، أهمها: أنّ لهذه العلاقات مقدمات ونتائج، ومن الممكن تحليل هذه العلاقة من خلال الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة العلاقة، وأنماطها وأبعاد جودة العلاقة (Ledingham J.، 2003)، كما أشار كل من Grunig و Huang إلى أنّ العلاقات تمر في ثلاث مراحل، هي: مقدمات سابقة للعلاقة، إستراتيجيات العلاقة ونتائج العلاقة، وهذا يعني أنّ نتائج العلاقة المتمثلة بأبعاد الجودة تُعد نتيجة لاستخدام إستراتيجيات إدارة العلاقة (2000)، وهذه النتائج تتفق مع سمعة الشركات وعناصر بنائها

تشير النتائج إلى تصدر الجاذبيّة العاطفيّة في المرتبة الأولى لمدرجات الزبائن لعناصر السمعة بمتوسط حسابي (4.32)، وهذا يشير إلى اعجاب واحترام الزبائن بالشركات، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة حاتم الصالحي (2019) وفي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) جاءت بيئة العمل؛ وهو ما يشير إلى أنّ مكان وبيئة العمل يتم إدارتها بشكل جيد، وأنّ لدى الشركة موظفين جيدين قادرين على الاهتمام بالزبائن وخدمتهم بما يتناسب مع احتياجاتهم، وفي المراتب المتوسطة جاء الأداء المالي، يليه الرؤية والقيادة، وهذا يعني أنّ الزبائن تعتبر الأداء المالي والربحية للشركات قوية، وأنّ للشركات إدارة ممتازة ولديها قدرات قياديّة عالية، ولكل ذلك دور إيجابي في تحسين مستوى سمعة الشركات، وحلّ في المراتب الأخيرة؛ عنصر المنتجات والخدمات بمتوسط حسابي (4.05)، وترتبط المنتجات والخدمات بقدرة الشركة على توفير خدمات مبتكرة، وخدمات عالية الجودة بما فيها الخدمات الدورية التي تقدمها الشركات بصورة دوريّة، ويرجع سبب عدم وجود هذا العنصر في المراتب الأولى إلى أنّ الزبائن تعتقد أنّ الأسعار مرتفعة مقارنة بالخدمات التي

تقدمها الشركات، وفي المرتبة الأخيرة جاء عنصر المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.79)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة عميرة وصلاح الدين (2017)، فرغم أن عدّة دراسات أكدت الدور الفاعل لها على السمعة، إلا أن مدركات زبائن الشركات لهذا العنصر كانت الأقل، ويمكن تفسير ذلك من خلال المقابلات المعمقة، إذ ذكر ممثلو الشركة المتحدة لتجارة السيارات والعربية لتجارة المركبات أن المدراء يهذه الشركات لا يفضلون تغطية ونشر الأخبار والنشاطات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وأنّ الشركة الفلسطينية للمحركات لم تقم بأي نشاطات خلال العام الماضي بسبب جائحة كورونا، وأظهرت النتائج أيضًا إلى أنّ إدارة علاقات الزبائن تؤثر بشكلٍ إيجابي في سمعة الشركة، كما أن قات الزبائن في جودة العلاقة تأثيراً موجباً جوهرياً، وهي نتيجة تدعم رؤية العلماء والباحثين في العلاقات العامة، حيث أوضح العديد منهم أن السلوك الاتصالي الفاعل يؤدي دوراً أساسياً كعامل مؤثر في جودة العلاقة بين المنظمات و جماهيرها، ومن هؤلاء العلماء (Hung و Grunig، 2002).

### 3.5 الإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته

**1.3.5 التساؤل الرئيس: ما دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات عينة البحث لدى عملائها؟ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات**

استناداً إلى نتائج الاستمارة والمقابلات المعمقة أظهرت النتائج : أنّ قيمة معامل الارتباط 0.665، ما يعني أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن؛ بمحاورها الثلاث "برامج إدارة علاقات الزبائن، وإستراتيجيات وتقنيات إدارة علاقات الزبائن، إدارة العلاقة: وبين تحسين سمعة شركات السيارات، وهذا يشير إلى أنّه كلما عملت الشركات على تحسين إدارة علاقات الزبائن، وعملت عليه بطريقة مناسبة لاحتياجات الزبائن واهتماماتهم بما يخدم مصلحة الشركة والزبائن في الوقت ذاته؛ كان له أثر إيجابي على سمعة هذه الشركات.

أمّا بالنسبة لنتائج المقابلات المعمقة، فأظهرت إجماعاً على أنّ إدارة علاقات الزبائن تؤثر إيجاباً بكل عناصر السمعة، وهي: "الجاذبية العاطفية، والمنتجات والخدمات، بيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي"، وقد أكد الخبير في تطبيق برامج إدارة علاقات الزبائن الغروز (2021)، أن السمعة يتم تكوينها بناء على الثقة والتجارب مع الشركة، وما دامت هذه الشركة قادرة على الحفاظ على رضى الزبون وتقديم كل ما يحتاجه بناءً على اهتماماته، فهذا يعمل على بناء الثقة

والصورة الإيجابية في كل مرة يتعامل بها الزبون مع الشركة؛ لتتحول بالتالي مع الوقت إلى سمعة إيجابية لهذه الشركة.

### 2.3.5 كيف تعمل شركات السيارات على إدارة سمعتها من خلال إدارة علاقات الزبائن؟

أظهرت نتائج المقابلات المعمقة أنّ الشركات تعمل على إدارة سمعتها من خلال تحسين كل عنصر من عناصر السمعة باستخدام إدارة علاقات الزبائن، فمن خلال المعلومات والبيانات التي تجمع وتحلل باستخدام هذه البرامج؛ تصبح الشركات قادرة على تقديم الخدمات بطريقة تناسب احتياجات واهتمامات كل زبون من خلال تقسيمهم لفئات محددة بناءً على معايير تحددها الشركة، مثل: المجموعات التي ينتمي إليها الزبون، وتعمل أيضاً على تحسين وتقديم خدمات جديدة بالاعتماد على آراء الزبائن واقتراحاتهم التي يتم جمعها من خلال مكالمات قياس الجودة، والتي بدورها تؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وتؤثر على أداء الموظفين بحيث تختصر عليهم الوقت في أداء العمليات اليومية، وتقلل الأخطاء التي يمكن وقوعها، وتضع آليات واضحة للعمل تضمن هذه الجودة وتحسن من بيئة العمل على كافة الأصعدة، كما تساعد هذه البرامج على تحسين الأداء المالي للشركات من خلال مجموعة من المحاور أهمها زيادة الربحية بسبب الاحتفاظ بالزبون لفترة أطول، وبالتالي؛ زيادة الاستفادة المالية منه، وجذب زائرين جدد للشركة من خلال متابعة الزبائن المحتملين للشركة، والإجابة عن استفساراتهم بالطريقة والسرعة المناسبة، كما تعمل أيضاً على زيادة البيع المتقاطع من خلال إرسال عروض وخدمات مناسبة لاحتياجات الزبائن ما يزيد من إمكانية بيعهم، كما تعمل على تقليل تكاليف استحواد الزبون، وكلها مجتمعة تعزز تحسين الأداء المالي للشركات وتحقيق استدامتها، كما تعمل الشركات من خلال برامج إدارة علاقات الزبائن على زيادة الجذب العاطفي لها، من خلال استغلال المعلومات والبيانات الموجودة على البرنامج بطريقة تشعر الزبون بالاهتمام على الجانبين المهني والشخصي، من خلال المتابعة الدائمة واستغلال كل مناسبة للتواصل معه من أجل بناء علاقة مميزة معهم يشعر من خلالها بالرضا والتميز، وبالتالي خلق مشاعر إيجابية تجاه الشركة وهو ما سيحقق العلاقة التبادلية المبنية على مصلحة الطرفين وبالتالي تحسن سمعة الشركات.

### 3.3.5 ما هي الاستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها شركات السيارات في إدارة علاقات الزبائن؟

أظهرت نتائج الاستمارة تصدر استراتيجية الوصول، ثم الانفتاح، وبعدها الإيجابية، ثم المشاركة، ثم التأكيدات. وحصلت بناء الشبكات على المرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج الكلية لهذا المحور عن رضى المستفيدين بشكلٍ كبير عن الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات، وهذا يعني أن الشركات تستخدم الاستراتيجيات السليمة لتعزيز نمو العلاقة بينها وبين جمهورها، ولديها التقنيات المناسبة والبرامج التي تمكنها من الوصول لزبائنها والتي تسهل عمليات التواصل والوصول إلى المسؤولين بالشركات، كما انها تتجاوب مع الزبائن وتجيب على مخاوفهم واستفساراتهم وتستمع لإقتراحاتهم، وتزود الزبائن بمعلومات كافية عنها، كل ذلك من خلال التواصل الهادف، الممتع والمفيد وباستخدام التقنيات المناسبة للجمهور والشركة.

### 4.3.5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عد مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن ورضا المستفيدين على استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في الشركة.

تم اختبار الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.785، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية أنه كلما زاد رضا الزبائن على إستراتيجيات إدارة العلاقة كان لها تأثير إيجابي على إدارة علاقات الزبائن.

أما بالنسبة للتقنيات المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن في شركات السيارات، فإن المقابلات المعمقة أظهرت أن الشركة الفلسطينية للمحركات تستخدم برامج تخطيط موارد المشاريع "ERP" اسمه line-Auto ، يعمل على تنظيم عمل جميع أقسام الشركة، ومن ضمنه هناك قسم مخصص لإدارة علاقات الزبائن، وتملك الشركة المتحدة برنامجا مماثلا اسمه priority لكنّها تدعمه ببرنامجين آخرين؛ وذلك لعدم قدرة البرنامج من تنفيذ إدارة علاقات الزبائن بالطريقة التي تطمح لها الشركة. وبالنسبة للشركة العربية لتجارة المركبات، فإنّ لديها برنامجا مختص بإدارة علاقات الزبائن اسمه sage تستخدمه الشركة في أقسام المبيعات وما بعد المبيعات ولكنه منفصل عن باقي برامج الشركة.

### 5.3.5 ما درجة ممارسة إدارة علاقات الزبائن لدى شركات السيارات عينة الدراسة؟

تم قياس إدارة علاقات الزبائن من خلال قياس الابعاد الأربعة المكونة لها، وهي: (إدارة معرفة الزبون، والإستراتيجيات، والتكنولوجيا، والأفراد)

أظهرت نتائج الاستمارة بصدارة بُعد الأفراد؛ ما يدل على أنّ الزبائن يرون أن لدى الشركة موظفين قادرين على الإجابة عن استفسارات الزبائن، وأن عملية التواصل معهم سهلة بمختلف وسائل التواصل، ثم جاءت بعد التكنولوجيا، وهذا يشير إلى أن لدى الشركات برامج تتوفر عليها جميع البيانات الخاصة بالزبائن ليتم التعامل مع الزبائن بناءً على هذه البيانات، وهو ما يجعل عملية التواصل سهلة ومريحة، وفي المرتبة الأخيرة كان بُعد إدارة معرفة الزبون، وهو ما يشير إلى أن الشركة تتواصل مع الزبائن بأدوات التواصل المناسبة لهم وفي أوقات مناسبة، كما أظهرت النتائج أيضاً أن على الشركات العمل بصورة أكبر على استغلال المعلومات الموجودة لديهم لتقديم عروض وخدمات تتناسب واهتمامات الزبائن، وبشكلٍ عام؛ أظهرت نتائج الاستبيان درجة موافقة كبيرة من زبائن الشركات على محور برامج إدارة علاقات الزبائن.

كما تم قياس آليات ومراحل التواصل التي تتم باستخدام برامج إدارة علاقات الزبائن عن طريق الاستمارة، لتظهر النتائج الإجمالية لهذا المحور أنّ الشركات تحرص غالباً على تنفيذ آليات ومراحل التواصل باستخدام برامج إدارة علاقات الزبائن، كما تحرص على التأكد من جودة الخدمات التي تقدمها، وأنّها في الغالب ما تستخدم أدوات التواصل المناسبة للتذكير بمواعيد الصيانة الدورية، كما أظهرت النتائج أن على الشركات العمل بصورة أكبر على المراحل التي تركز نقاط التواصل الشخصية، مثل التواصل مع الزبائن في أعياد ميلادهم، وفي الأعياد الدينية والوطنية؛ حيث كانت نتائج هذه الفقرات الأقل في تريب هذا المحور.

وتوافقت هذه النتائج مع نتائج المقابلات المعمقة؛ حيث تحاول الشركات التواصل مع الزبائن عبر برامج إدارة علاقات الزبائن، خلال دورة حياة الزبون مع الشركة والتي تبدأ بكونه زبوناً محتملاً، ويتم التركيز في هذه المرحلة على الإجابة عن استفساراتهم وتزويدهم بكافة المعلومات اللازمة، والمرحلة الأهم؛ وهي بعد عملية الشراء حيث تتواصل الشركات مع الزبون للتحقق من جودة الخدمات والتذكير بمواعيد الصيانة، متابعة الشكاوي، وإعلامهم بالحملات والعروض التي تقدمها الشركة، وتهنئتهم بالأعياد الوطنية والدينية وأعياد ميلادهم بهدف تعزيز تجربة الزبون، وبناء علاقة مميزة مبنية على الثقة والالتزام، وفي المرحلة الأخيرة يتم محاولة إقناعهم بمعاودة عمليات الشراء من الشركة، وتجديد العقود من خلال تقديم ما يتناسب معهم بناءً على معرفتهم بالزبون وعلاقتهم معه.

**6.3.5** ما هو دور جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة علاقات الزبون وسمعة الشركة؟

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عد مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة الشركة بتوسيط جودة العلاقة في شركات السيارات.

ولبحث أثر المتغير الوسيط في العلاقة؛ تم استخدام الانحدار المتعدد على ثلاث مراحل، وأظهرت النتائج أن إدارة علاقات الزبائن تؤثر إيجاباً في سمعة الشركة، وتؤثر إدارة علاقات الزبائن في جودة العلاقة تأثيراً موجباً جوهرياً، وهذا يشير إلى أنّ استخدام إدارة علاقات الزبائن تحسن من سمعة الشركات، وتزيد من جودة العلاقة مع الزبائن، وأظهرت النتائج أيضاً أنّ إدارة علاقات الزبائن تؤثر إيجاباً بوجود المتغير الوسيط (جودة العلاقة)، وهذا يعني أنّ جودة العلاقة تتوسط جزئياً بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة.

**7.3.5** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير

وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير الجنس (ذكر وأنثى). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن وتحسين سمعة شركات السيارات بناءً على متغيرات الجنس أو السن أو الوظيفة، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T-لعينتين مستقلتين) أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى إلى الجنس.

**8.3.5** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير

وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير العمر (18-30, 31-40, 41-50, 51 فأكثر).

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير العمر.

9.3.5 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فما دون, دبلوم, بكالوريوس, ماجستير فما فوق).  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، وتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

10.3.5 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير الشركة التي ينتمي إليها الزبون (الشركة الفلسطينية للمحركات، العربية لتجارة المركبات، المتحدة لتجارة السيارات).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وسمعة الشركة تعزى لمتغير الشركة التي ينتمي إليها الزبون، ولقد كانت الفروق لصالح شركة المتحدة لتجارة السيارات.

#### 4.5 اختبار النظريات

تمكنت الباحثة من الاستفادة من نظرية إدارة العلاقة ونموذج حاصل السمعة واسقاطهما على الحالة الدراسية؛ من خلال قياس الأبعاد والعناصر التي نصت عليها، وفيما يتعلق بنظرية إدارة العلاقة، فتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1- تبين أن شركات السيارات الفلسطينية استخدمت بنود نظرية إدارة العلاقة لقياس بعد الإستراتيجيات التي تستخدمها الشركات في برامج إدارة العلاقة في المقابلات المعقدة، وتشمل الإستراتيجيات حسب بنود النظرية (الوصول، والانفتاح، والإيجابية، والمشاركة، وبناء الشبكات، والتأكدات)، وفي الاستبيان، وأظهرت نتائج الاستمارة وجود موافقة بدرجة كبيرة من زبائن

الشركات على هذا المحور، وتوافقت نتائج المقابلات مع هذه النتائج، ما يعني أنّ شركات السيارات عينة البحث تنفذ إستراتيجيات إدارة العلاقة في برامج إدارة علاقات الزبائن بصورة ممتازة.

2- استفادت شركات السيارات الفلسطينية من بنود النظرية أيضاً في قياس جودة العلاقة بين الشركات وزبائنهم من خلال قياس مدركاتهم لأبعاد جودة العلاقة "التحكم المتبادل، والثقة، والالتزام، والرضا". وأظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.07)؛ ما يدل على أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة، وهو ما يعني أنّ شركات السيارات تعمل بصورة جيدة على تعزيز العلاقات وخلق استدامة على المستوى الطويل بينها وبين جمهورها، وتعمل على دمج الاتصال ثنائي الاتجاه وتطور علاقاتها مع الزبائن في أنماط مماثلة للعلاقات الشخصية، وهو ما يضمن تكوين علاقة طويلة الأمد ذات منفعة متبادلة بين المنظمة وزبائنهم حسب ما أكدته عديد الدراسات في العلاقات العامة.

### 5.5 نموذج حاصل السمعة:

تبين أن شركات السيارات الفلسطينية طبقت نموذج حاصل السمعة من أجل قياس التصورات والتوقعات الكلية لزبائن الشركة حول أداء الشركات، وفق ستة أبعاد، وهي: الجاذبية العاطفية، والرؤية والقيادة، والمنتجات والخدمات، والأداء المالي، وبيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية، وتم قياس هذه الأبعاد من خلال الاستمارة والمقابلات المعمقة، من خلال المقياس الذي طور Fomburn وآخرون، وكان المتوسط الحسابي لنتائج الاستبيان لمحور مدركات الزبائن لسمعة الشركات وعناصر بنائها (4.10)، وهذا يعني أن سمعة الشركات جيدة، وهو ما توافق أيضاً مع نتائج المقابلات المعمقة، وهو ما يشير إلى أن شركات السيارات تعمل على تطبيق الأبعاد الستة الخاصة بنموذج حاصل السمعة.

## توصيات لأبحاث مستقبلية

بناء على نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة مجموعة توصيات بحثية في مجال إدارة علاقات الزبائن والسمعة.

- عمل دراسة بحثية لقياس دور إدارة علاقات الزبائن في سمعة الشركات؛ لدى الزبائن المحتملين للشركات، من خلال منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية.
- عمل دراسة مقارنة بين الشركات التي تستخدم برامج إدارة علاقات الزبائن، وشركات ليست لديها برامج مخصصة لدراسة دوره في تحسين سمعة الشركات.
- عمل مزيد من الدراسات حول إدارة علاقات الزبائن، ضمن العلاقات العامة وتطبيق نظريتها، مثل النموذج النظري للإدارة الاستراتيجية في العلاقات العامة لجيمس جرونج، إذ أشار فيه إلى مجموعة علاقات مفترضة، من بينها ارتباط إستراتيجيات إدارة العلاقة بسمعة المنظمة في إطار نموذج إستراتيجي متكامل.

## التوصيات العامة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يأتي:

- أهمية وجود إستراتيجيات واضحة لدى الشركات قبل تطبيق برامج إدارة علاقات الزبائن، وأن يكون هناك أهداف واضحة لكل مرحلة، ومؤشرات رئيسة للإداء لقياس الأداء بكل مرحلة.
- ضرورة الاهتمام بجميع مكونات برامج إدارة علاقات الزبائن؛ من إستراتيجيات وأفراد وتكنولوجيا وإدارة معرفة، والعمل على جميع الأبعاد دون إهمال أي بُعد، ووجوب التعامل معها باعتبارها وحدة متكاملة، لخدمة أهداف المؤسسة وتوجيه السياسات التي تقوم عليها لتحقيق علاقة إيجابية بين المنظمة وجمهورها، والاستفادة منها لبناء ودعم سمعة الشركات.
- استثمار أكبر للبيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال برامج علاقات الزبائن، عن طريق تحليل البيانات، والاستفادة منها لتحسين تجربة الزبون، وخلق تفاعل دائم معه أثناء دورة حياته مع الشركة.
- تبني برنامج تخطيط موارد المشاريع ERP متكامل لجميع أقسام الشركة، ليكون بمثابة برنامج إدارة علاقات الزبائن جزءاً منه، وهو ما يضمن تجميع البيانات بصورة أفضل وتقديم تجربة مميزة، ويحسن كفاءة العمل، ويقلل وقت العمليات على الموظفين.

- تصميم برامج علاقات عامة؛ تهدف إلى تمكين وإشراك الزبائن في عملية صنع القرارات والسياسات التي تمس في مصالحهم قبل إقرارها بالشكل النهائي من الشركات.
- زيادة الاهتمام ببعد المسؤولية الاجتماعية، إذ أكدت عديد الدراسات الدور الفاعل لها على تحسين سمعة الشركات، والعمل على إظهار النشاطات التي تقوم بها الشركات في هذا المجال.
- زيادة الاهتمام ببعد المنتجات والخدمات بإدخال خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة، وزيادة الوعي بالخدمات، والمنتجات التي تقدمها الشركات، لما لها من أثر في تحسين سمعة الشركات.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أبو اصبع، صالح خليل. (1998). *العلاقات العامة والاتصال الإنساني*. عمان: دار الشروق.
- إسكندر، سائد. (1 كانون الأول , 2021). مدير خدمات ما بعد البيع في الشركة المتحدة لتجارة السيارات. (هلا الفار، المحاور)
- البحر، معن ، و التتجي، غيث. (2014). *التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics*. مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات، الطبعة الأولى.
- البحراوي، سيد. (2018). *دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج*. مصر.
- بدوي، محمد. (1998). *المنهجية في البحوث والدراسات الادبية*. تونس: دار المعارف للطباعة والنشر.
- بوحوش، عمار ، عباش، عائشة ، و زكية، رائجة. (2019). *منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية*. برلين المانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- التميمي، شيرين عبد الحليم. (2010). *أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية*. جامعة الخليل.
- الجبوري، عبد الكريم راضي. (2001). *العلاقات العامة فن وابداع: تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة*. بيروت: دار البحار ودار التيسير.
- الجبوري، عبدالكريم راضي. (2001). *(العلاقات العامة فن وابداع: تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة*. بيروت: دار البحار ودار التيسير.
- الجرجاوي، زياد. (2010). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان (الإصدار الطبعة الثانية)*. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جردات، عبد الناصر ، و شامي، لبنان. (2019). *أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الجنابي، أميرة ، و جداوي هاتف. (2006). *أثر إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي دراسة مقارنة*. النجف، العراق: جامعة كوفة.

- الجوهري، محمود محمد. (1964). *دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات*. القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر.
- حسين، سمير محمد. (1995). *إدارة العلاقات العامة في مصر*. القاهرة: مؤسسة دار الشعب.
- الحمداني، موفق. (2006). *مناهج البحث العلمي*. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- خالد محمد عمر. (2017). *اثر ادارة علاقات الزبائن بالاحتفاظ بالزبون في قطاع التأمين*. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120.
- خليل ، انجي محمد . (2011). *كفاءة إدارة عالقات المنظمة مع مجموعات المصالح*. 2. رسالة دكتوراه غير، كلية الإعلام: جامعة القاهرة.
- خير الدين، حسين محمد. (1976). *العلاقات العامة/ المبادئ والتطبيق*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الدليمي، عمر ياسن ، و آل مراد، نجلة يونس. (2012). *دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق ولائه: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل. تنمية الرافدين، العدد 114.*
- الراشدي، بشير صالح. (2000). *مناهج البحث التربوي*. الكويت: دار الكتاب الحديث.
- الرضا، على ، و الطائي، على . (2006). *ادارة علاقات العملاء توجه تنظيمي جديد بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية العراقية*. العراق.
- زلوم، مهند. (2 كانون الثاني، 2022). (المدير التنفيذي لشركة سينرجي، المحاور زين الدين، محمد جباد. (2017). *توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في ادارة سمعة الشركات (شركات الهاتف النقال زين، آسيا سيل أنموذجا)*. مجلة آداب الفراهيدي، صفحة 299 \_ 300.
- سلامة، شادي. (6 كانون الأول، 2021). *مدير التسويق وإدارة علاقات الزبائن في الشركة الفلسطينية للمحركات*. (هلا الفار،)
- شفيق، محمد. (1985). *البحث العلمي: خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الصالح، حاتم. (2019). *تقييم فاعلية استراتيجيات إدارة العلاقة في بناء سمعة المنظمات*. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، 3، 149.
- الضامن، منذر . (2007). *أساسات البحث العلمي*. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

- الطائي، يوسف حجيم ، و العبادي، هاشم فوزي. (2009). *إدارة علاقات الزبون*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الطنطاوي، ميرهان. (2014). *لاستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمات*. القاهرة: : دار العالم العربي.
- ظاظا ، حيدر إبراهيم. (2011). *درجة توافق دلالات صدق وثبات الاختبارات المقننة المستخدمة في رسائل الماجستير المقدمة في كليات التربية في الجامعات الأردنية مع دلالات صورها الأصلية. العلوم التربوية، 2(38).*
- العاصي، شريف احمد شريف. (2006). *الترويج والعلاقات العامة: مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة*. الاسكندرية: الدار الجامعية .
- عافل، فاجر . (1979). *أسس البحث العلمي*. بيروت: دار العلم للملايين.
- عبد الحق، زينة. (5 كانون الثاني، 2021). *إداري نظام العناية بالزبائن في الشركة العربية لتجارة المركبات*. (هلا الفار، المحاور)
- عبد المجيد، عبده على. (1976). *الأصول العلمية للإدارة والتنظيم*. القاهرة: مطبعة التقدم.
- عجوة، علي. (1988). *الأسس العلمية للعلاقات العامة*. القاهرة: عالم الكتب .
- عجوة، علي. (2001). *العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: مكتبة عالم الكتب.
- عليان، ربحي مصطفى. (2000). *البحث العلمي، أسسه، مناهجه واساليبه، اجراءاته*. الاردن: بيت الأفكار الدولية.
- عمير، عراق ، وصالح الدين ، أحمد. (2017). *انعكاس إدارة عالقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة : دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد*. *IUG Journal of Economics and Business*، 25(3) ، صفحة 52-75.
- الغروز، محمود. (8 كانون الأول، 2021). *مستشار استراتيجي في شركة انكيوب*. (هلا الفار، المحاور) رام الله.
- غريب، عبدالسميع. (2004). *الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- قندلججي، عامر ، و إيمان السامراني. (2009). *البحث العلمي الكمي والنوعي*. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ليري، صلاح. (2005). *مدخل إلى العلاقات العامة*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر.

مركز الإحصاء أبو ظبي. (2017). دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة – دليل رقم (11) (الإصدار الطبعة الأولى). أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

المشهداني— محمد. (سبتمبر, 2018). استخدام أقسام العلاقات العامة لموقع الفيسبوك في ادارة سمعة الشركات التجارية (الشركة العالمية للبطاقة الذكية \_ كي كارد). مجلة الفنون والاداب وعلوم الانسانيات والاجتماع.

مطر، محمد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية. الجامعة الاسلامية بغزة.

نمر، ماهر. (23 تشرين الأول, 2021). مدير اتحاد السيارة الجديدة الفلسطيني. (هلا الفار، المحاور)

وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. (2021). التقرير الإحصائي السنوي 2020. رام الله، فلسطين: وزارة النقل والمواصلات.

وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. (2021). تقارير وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. رام الله، تقرير غير منشور.

ياسين، سعد. (2006). أبعاد استراتيجية التسويق بالعلاقات و أثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية.

يونس، طارق شريف. (2008). دارة العلاقات العامة: مفاهيم ومبادئ وسياسات، مع إشارة للمعطي العربي والإسلامي. عمان: إثناء للنشر والتوزيع.

#### المصادر والمراجع الأجنبية

- Alves, M. A., & Arroyo, J. (2014). A new approach for Measuring Corporate Reputation. *Administration Business Journal*, Vol.5 , 53-66.
- Amit, R., & Schoemaker, J. (1993). Strategic assets and organizational. *Strategic management journal*, pp. 33-46.
- Andreassen, T. (1994). Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7(2), 16.

- Black, C. (2003). *The PR Practitioner's Desktop Guide*. London: Replica Press Pvt. Ltd.
- BOIE, C. (2012). PUBLIC RELATIONS AND RELATIONSHIP MANAGEMENT THEORY. INSTITUTIONAL PERSPECTIVES. *Revista Transilvană de Științe ale Comunicării*, 3-18.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 90.
- Bortree, D. S. (2007). *Relationship Management With Adolescent Public : The Role of Relationship Maintenance Strategies and Relational Quality Outcomes on Adolescent' Intended Behavior*. Florida: The Graduate School of The University Of Florida.
- Bradly, A. K., & Honey, G. (2007). *Corporate reputation: Perspectives of measuring and managing a principal risk*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image, and impression management*. UK: John Wiley & Sons.
- Bronn, P. S. (2007). Relationship outcomes as determinants of reputation Corporate Communications. *An International Journal*, 377.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization–public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 83-98.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Toward a concept and theory of organization-public relationships: An update. J. A. Ledingham & S. D.
- Callaghan, D. (2002). Boosting government reputation through CRM. *PeopleSoft widens CRM reach*, Vol. 19 No. 50, p. 18.

- Cantor, B. (1984). *Experts in Action: Inside Public Relations*. New York: Longman Inc.
- Center, A. H., & Jackson, P. (1995). *Public relations practices: Management case studies and problems*. (5th, Ed.) Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Cutlip, S., & Center, A. (1978). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- da Silva, R., & Batista, L. (2007). Boosting government reputation through CRM. *International Journal of Public Sector Management*, 588-607.
- Davies, G., & Miles, L. (1998). Reputation management: theory versus practice. *Corporate Reputation Review*, 16-27.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
- Dorgan, M. (2003). Employee as customer: lessons from marketing and IT. *Strategic HR Review*, 2(2), 10.
- Esen .(2011) .the role of trust in the relationship btween organizational engegment and corporate reputation .*international journal of busisness*.197 †
- Ed, P. (2005). *Customer RelationshipManagement*. England: FT prentice hall.
- Etang, J. (2008). *Public relations concepts practice and critique*. London: Sage publications Ltd.
- Faltmark, M., & Keisu, F. (2013). Customer Relationship Management within the automotive industry. Sweden, Master of Science in Business and Economics (Civilekonom) Business and Economics: Luleå University of Technology nstitutionen för ekonomi, teknik och samhälle.

- Ferguson. (1984). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Paper presented to the Association for education in Journalism and Mass Communication annual convention*. Gainesville.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation, Realising Value from the Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 241-255.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of brand management*, 7(4), 253-254.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990, 1). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation, Realising Value from the Corporate image*. Harvard Business School.
- Francis, B. (2005). *Customer Relationship Management: concepts and technologies*. elsevir.
- Goldenberg, B. (2002, May). *Barton Goldenberg's Advice: The Truth about Customer Relationship Management*. Retrieved from CRM Community: [www.crmcommunity.com](http://www.crmcommunity.com)
- Goodman, M., Hutton, J., Alexander, J., & Genest, C. (2001). Reputation management: the new face of corporate. *Public Relations Review*.
- Greyser, S. A. (2003). *Advancing and enhancing corporate reputation*. New Fetter Lane, London: Routledge.
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix To Relation Marketing Management Decision. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 17.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham and S. D. Bruning.
- Grunig, J., & Hung, C. (2002). The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: a cognitive, behavioural study. *PRSA Educator's Academy 5th Annual International Interdisciplinary Public Relations Research Conference*, (pp. 10-11). Miami.
- Heath, R. L. (2013). *Encyclopedia of Public Relations* (2nd ed., Vol. 1). London: SAGE Publications Ltd.
- Harlow, R. F. (1976). Building a Public Relations Definition. *public Relations Review*, 34-42.
- HarrisPoll. (2019). *corporate-reputation*. Retrieved from The Harris Poll: <https://theharrispoll.com/axios-harrispoll-100/>
- Heath, R. (2013). *Encyclopedia of Public Relations*. London: SAGE Publications, Inc.
- Helm, S. (2011). *Corporate reputation: an introduction to a complex construct Reputation management*. Springer.
- Hon, L. C., & Grunig, J. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. *Published by the Institute for Public Relations* .
- Hutton, J. G. (1999). The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations. *Public Relations Review*(25(2):199-214), 1-2.

- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations? (27, Ed.) *Public relations review*, 3, 247-261.
- Injazz, D., & Karen, P. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5).
- Johnson, w. (2002). New behaviors. *Executive Excellence*, 17(9), 16.
- Jutla, D., Craig, J., & Bodorik, P. (2001). Enabling and measuring electronic customer relationship management readiness. *Proceedings of the 34th annual Hawaii international conference on system sciences organizational systems and technologies track*, (pp. 1-10). Hawaii.
- Kell, T. (1993). Negative views undermine public enterprise. *The Public Manager: The New Bureaucrat*, Vol. 22 No. 1, p. 51.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 23.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*.
- Ki, J. E. (2006). *linkages among relationship maintenance strategies, relationship quality outcomes, attitude and behavioral intentions*. Florida: The Graduate School of The University of Florida.
- Kincaid, J. (2003). *Customer relationship management: getting it right!* Upper Saddle River, new jersey : Prentice Hall PTR.
- Kotler, P., & Keller, K. I. (2009). *Marketing Managment*. new jersey: pearson education.inc.

- Kubi, B., & Doku, A. (2010, March). Toward a Successful Customer Relationship Management: A Conceptual Framework. *African Journal of Marketing Management*, 23.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 184.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1997). Interpersonal dimensions in an organizational–public relationship. *the Association for Education in Journalism and Mass Communication*. Chicago.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management and public relations: Dimensions of an organization–public relationship. *Public Relations Review*, 24, 55-65.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to public relations*. Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2001). *Community relations*. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage.
- Malik, G. (2015). Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty and Customer Retention with reference to Automobile Sector. *University Journal of Research*, issue 01.
- Park, H., & Rhee, Y. (2010). Associations among relationship maintenance strategies, organisation-public relationships, and support for organisations : An exploratory study of the non-profit sector. *Prism*.
- Parvatiyar, A., & Sheth, N. J. (2001). Customer relationship management: emerging practice process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 1-34.

- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 167.
- Sathish, M., Balamurugan, R. N., Sharma, S. N., & Karthikeyan, D. (2013). Customer Relationship Management In Car Service Industry With Reference To Car Dealers In Coimbatore. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, issue No:2319-5614.
- Seitel, F. P. (1984). *The Practice of Public Relations*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co.
- Seitel, F. p. (2004). *The Practice of public Relations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (Seven edition ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Semons, A. (1998). Reputation management: the Shandwick way. *Corporate Reputation Review*, 381-385.
- Senyah, A., & Sobotie , E. (2009). *Customer Relationship Managment In Financial Instiutions In Ghana*. Stockholm, Sweden: Luiea University of Technology.
- Shamma , H. (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management*, 115.
- Sohn, Y. (2010). Toward Building the Relationships-Reputation Integrated Model. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 20.
- Stacks, D. (2016). *Primer of public relations research*. New York: Guilford Publications.
- Starling, G. (1982). *Managing The Public Sector*. Homewood, The Dorsey Press.

- Swift, R. (2001). *Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies*. Upper Saddle River, New Jersey.: Prentice Hall.
- Testa, M. (2008). Corporate Social Responsibility and Reputation Risk Analysis. *International Conference on Corporate Responsibility* (p. 3). Queen's University Belfast.
- Toth, E. L. (2000). From personal influence to interpersonal influence: a model for relationship management. *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waters, R. D. (2008). Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. *Journal of Communication Management*, 73-87.
- Werner, T. (2015). Gaining Access by Doing Good: The Effect of Sociopolitical Reputation on Firm Participation in Public Policymaking. *Management Science*, 1989-2011.
- westcott, s. (2005). An Integrative Analysis of Reputation and Relational Quality: A Study of University-Student Relationships. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2013). *Mass media research*. Boston: Wadsworth Cengage learning.
- zookze, s. p. (2011). *Marketing Communications integrating offline and online with social media*. United Kingdom: Kogran page.

## **Abstract**

This Research aims to determine the impact of customer relationship management in enhancing the reputation of the Palestinian automotive companies, by measuring the dimensions of customer relationship management, including the strategies that companies use in managing their relationships with customers and measuring its role in improving their reputation. It also measures the role of “relationship quality” as an intermediary variable, the research was anchored on two theories: the Relationship management theory and the reputation quotient Model.

This is a descriptive study that uses the mixed approach (quantitative and qualitative) to reach the findings. The data was collected through five deep interviews three of which were done with CRM specialists in three companies within the automotive industry in Palestine (United Motor Trade, Arab Motor Trade, Palestine Motors Trade) and the other two were done with a strategic adviser and a technical specialist, the researcher also collected data through a questioner circulated amongst 251 samples in all three companies between 1<sup>st</sup> of September 2021 till 31<sup>st</sup> of December 2021.

The main findings of this research emphasize the usage of relation management dimension in the automotive industry. When measuring the practice of using the relation management strategies the data collected confirmed that the “access strategy” had taken the lead followed by openness; positivity; control mutuality; assurances and Networking respectively.

The overall results of this study presented that the beneficiaries were highly satisfied with the strategies used by companies. The results also presented that customer relationship management positively affects the company’s reputation and it also has a positive effect on the quality of the relationship. This means that the quality of the relationship is

partially mediated between customer relationship management and the company's reputation. Through in-depth interviews, it was found that companies are working to enhance the dimensions of reputation by using data and information in customer relationship management programs and analyzing them to improve these elements. The companies also use the capabilities of their programs to communicate with customers on permanent basis; with the aim of improving the quality of the relationship, and building long-term relationships with them.

## الملاحق

### ملحق رقم (1):الاستمارة



**الجامعة العربية الأمريكية**  
**ARAB AMERICAN UNIVERSITY**

حضرة الزبون/ة الكريم

هذا الاستبيان هو إحدى أدوات بحث بعنوان "دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين في قطاع السيارات"، ومن أجل تحقيق ذلك، نرجو مساعدتكم في توفير إجابات دقيقة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة والتي لا تستغرق تعبئتها أكثر من 5 دقائق. ستستخدم المعلومات المقدمة من قبلكم بسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط.

في حال وجود أي استفسارات بخصوص نتائج الاستبيان يرجى التواصل مع الباحثة هلا الفار من خلال البريد

الإلكتروني: ( h.alfar@student.aaup.edu )

الباحثة: هلا الفار

| القسم الأول: (البيانات الأولية) ضع/ي دائرة حول رقم الإجابة الصحيحة |                               |                            |                        |                          |               |
|--|-------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|---------------|
| A1   | الجنس:                        |                            |                        |                          |               |
|  | 1. ذكر                        | 2. انثى                    |                        |                          |               |
| A2   | الفئة العمرية:                |                            |                        |                          |               |
|  | 1. 30- 18                     | 2. 40-31                   | 3. 50-41               | 4. 51 فما فوق            |               |
| A3   | المؤهل العلمي:                |                            |                        |                          |               |
|  | 1. ثانوية فما دون             | 2. دبلوم                   | 3. بكالوريوس           | 4. ماجستير فما فوق       |               |
| A4   | الوظيفة:                      |                            |                        |                          |               |
|  | 1. موظف قطاع عام              | 2. موظف قطاع خاص           | 3. أعمال حرة           | 4. سائق عمومي            | 5. أخرى _____ |
| A5   | مكان السكن:                   |                            |                        |                          |               |
|  | 1. الخليل                     | 2. بيت لحم                 | 3. القدس               | 4. أريحا                 | 5. رام الله   |
|  | 7. سفيت                       | 8. نابلس                   | 9. طولكرم              | 10. قلقيلية              | 11. جنين      |
| A6   | أنا زبون لدى الشركة:          |                            |                        |                          |               |
|  | 1. المتحدة للسيارات           | 2. العربية لتجارة السيارات | 3. الفلسطينية للمحركات | 4. أخرى                  |               |
| A7   | عدد سنوات الالتزام مع الشركة. |                            |                        |                          |               |
|  | 1. أقل من 6 شهور              | 2. 6 شهور إلى سنة          | 3. سنتان إلى 5 سنوات   | 4. أكثر من 5 سنوات       |               |
| 8A   | سنة الإقتناء _____            |                            |                        |                          |               |
| 9A   | أصل السيارة:                  |                            |                        |                          |               |
|  | 1. جديدة من الشركة            | 2. مستعملة من الشركة       | 3. مستوردة             | 4. سيارة تحمل لوحة صفراء |               |

| القسم الثاني: إدارة علاقات الزبائن   |          |       |       |            |   |   |
|--|----------|-------|-------|------------|---|---|
| المحور الاول: يعكس هذا الجزء تقييمك لأبعاد برامج إدارة علاقات الزبائن في الشركة  |          |       |       |            |   |   |
| برجاء تحديد درجة موافقتك على الجمل التالية بحيث يمثل رقم 5 أعلى درجات الموافقة، والدرجة الرابعة موافق، والدرجة الثالثة محايد، والدرجة الثانية غير موافق، والدرجة الأولى غير موافق بشدة |          |       |       |            |   |   |
| لا<br>أوافق<br>بشدة  | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |   |   |
| 1  | 2        | 3     | 4     | 5          | تستخدم الشركة أدوات التواصل (الهاتف، الرسائل النصية، البريد الالكتروني، الخ) المناسبة لي. | 1 |
| 1  | 2        | 3     | 4     | 5          | تتواصل معي الشركة في أوقات مناسبة   | 2 |
| 1  | 2        | 3     | 4     | 5          | أشعر أن العروض والحملات التي تصلني من الشركة تتناسب مع                                    | 3 |

|   |   |   |   |   |  |   |
|---|---|---|---|---|--|---|
|   |   |   |   |   | اهتماماتي<br>وحاجاتي.  |   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | أشعر بتوفر<br>جميع<br>المعلومات<br>والبيانات<br>التي تخصني<br>عند التواصل<br>مع موظفي<br>الشركة.                   | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتميز<br>التواصل مع<br>الشركة<br>بالسهولة<br>واليسر.   | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتم الرد على<br>كافة<br>استفساراتي<br>عند التواصل<br>مع الشركة   | 6 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | أستطيع<br>التواصل مع<br>الشركة<br>بسهولة عبر<br>الهاتف<br>والبريد<br>الإلكتروني<br>وشبكات<br>التواصل<br>الاجتماعي. | 7 |

| المحور الثاني: يعكس هذا الجزء تقييمك لآليات ومراحل التواصل المستخدمة في برامج إدارة علاقات الزبائن   |        |         |        |        |   |    |
|--|--------|---------|--------|--------|---|----|
| برجاء تحديد درجة الوتيرة على الجمل التالية بحيث يمثل رقم 5 أعلى درجات الوتيرة، دائماً، والدرجة الرابعة غالباً، والدرجة الثالثة أحياناً، والدرجة الثانية نادراً، والدرجة الأولى أقل درجات الوتير ابداً. |        |         |        |        |   |    |
| ابداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |   |    |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | تصلك كافة العروض والحملات التي تقدمها الشركة.                     | 8  |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | تحرص الشركة على التأكد من جودة الخدمات المقدمة لي.                | 9  |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | تستخدم الشركة أدوات تواصل مناسبة للتذكير بمواعيد الصيانة الدورية. | 10 |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | قامت الشركة بالتواصل معي للتأكد من جودة الخدمة.                   | 11 |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | تهنئي الشركة  | 12 |

|  |   |                                   |  |                                 |   |    |
|--|---|-----------------------------------|--|---------------------------------|---|----|
|  |   |                                   |  |                                 | بمناسباتي<br>الخاصة مثل<br>عيد ميلادي.  |    |
| 1  | 2   | 3                                 | 4  | 5                               | تهنئي<br>الشركة<br>بالمناسبات<br>والأعياد<br>الدينية<br>والوطنية.                   | 13 |
| يرجى ترتيب وسائل التواصل حسب الأكثر استخداماً من قبل الشركة. أعط أكثرها<br>الرقم (1) وأقلها الرقم (5).               |   |                                   |  |                                 |   | 14 |
|  | <input type="checkbox"/> منصات التواصل<br>الاجتماعي | <input type="checkbox"/> الواتساب | <input type="checkbox"/> SMS<br>(الرسائل<br>القصيرة على<br>الجوال) | <input type="checkbox"/> الهاتف | <input type="checkbox"/> البريد<br>الإلكتروني                                       |    |
| المحور الثالث: إدارة العلاقة   |   |                                   |  |                                 |   |    |
| يعكس هذا الجزء تقييمك لمستوى رضا المستفيدين عن استراتيجيات إدارة العلاقة المستخدمة في<br>الشركة                      |   |                                   |  |                                 |   |    |
| برجاء تحديد درجة موافقتك على الجمل التالية بحيث: 5: أوافق بشدة، 4: أوافق، 3: محايد، 2: لا<br>أوافق، 1: لا أوافق بشدة |   |                                   |  |                                 |   |    |
| لا<br>أوافق<br>بشدة  | لا أوافق  | محايد                             | أوافق  | أوافق بشدة                      |   |    |
| 1  | 2   | 3                                 | 4  | 5                               | عندما يكون<br>لدي أسئلة أو<br>مخاوف<br>معينة، فإن<br>الشركة<br>مستعدة<br>للإجابة عن | 15 |

|   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|----|
|   |   |   |   |   | هذه<br>الاستفسارات.   |    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | توفر الشركة<br>معلومات<br>كافية عنها.   | 16 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تحاول<br>الشركة جعل<br>عملية<br>التواصل<br>ممتعة ومفيدة<br>ومهذبة.  | 17 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تتواصل<br>الشركة مع<br>زبائنها<br>باستمرار.   | 18 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تبذل الشركة<br>جهداً حقيقياً<br>لتقديم ردود<br>شخصية<br>لمخاوف<br>الزبائن حول<br>المشاكل التي<br>تواجههم. | 19 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تتيح الشركة<br>للزبائن<br>فرصة<br>لإعطاء<br>الاقتراحات<br>والآراء.  | 20 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تعمل الشركة<br>على بناء<br>تحالفات مع   | 21 |

|   |        |         |        |        |  |    |
|---|--------|---------|--------|--------|--|----|
|   |        |         |        |        | جهات أخرى<br>تفيد الزبائن.   |    |
| 1   | 2      | 3       | 4      | 5      | تسمح<br>الشركة<br>للزبائن بإثارة<br>القضايا<br>واقترح<br>حلول لها. | 22 |
| المحور الرابع: يعكس هذا الجزء تقييمك لجودة العلاقة مع الشركة  |        |         |        |        |  |    |
| برجاء تحديد درجة موافقتك على الجمل التالية بحيث: 5: دائماً، 4: غالباً، 3: أحياناً،<br>2: نادراً، 1: ابداً |        |         |        |        |  |    |
| ابداً   | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |  |    |
| 1   | 2      | 3       | 4      | 5      | تهتم الشركة<br>بفتح حوار<br>مع الزبائن.                            | 23 |
| 1   | 2      | 3       | 4      | 5      | تستمع<br>الشركة لآراء<br>الزبائن قبل<br>اتخاذ<br>القرارات.         | 24 |
| 1   | 2      | 3       | 4      | 5      | تعامل الشركة<br>زبائننا بشكل<br>عادل<br>ومنصف.                     | 25 |
| 1   | 2      | 3       | 4      | 5      | تراعي<br>الشركة<br>مصلحة<br>العميل عند<br>اتخاذ<br>قراراتها.       | 26 |

|  |        |         |        |        |  |    |
|--|--------|---------|--------|--------|--|----|
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | اثق بمهارات<br>وقدرات<br>الشركة.   | 27 |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | اشعر أن<br>الشركة<br>تحاول<br>الالتزام<br>والحفاظ على<br>علاقة جيدة<br>مع زبائنها<br>لفترة طويلة<br>الاجل. | 28 |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | يستفيد كل<br>من الزبائن<br>والشركة من<br>هذه العلاقة.  | 29 |
| المحور الرابع: يعكس هذا الجزء تقييمك لسمعة الشركة  |        |         |        |        |  |    |
| برجاء تحديد درجة موافقتك على الجمل التالية بحيث: 5: دائماً، 4: غالباً، 3: أحياناً، 2: نادراً، 1: أبداً |        |         |        |        |  |    |
| ابدأ   | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |  |    |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | أنا معجب<br>بالشركة<br>واحترمها.   | 30 |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | تطور الشركة<br>منتجات<br>وخدمات<br>مبتكرة.   | 31 |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | تقدم الشركة<br>منتجات<br>وخدمات  | 32 |

|   |   |   |   |   |  |    |
|---|---|---|---|---|--|----|
|   |   |   |   |   | عالية الجودة.  |    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقدم الشركة منتجات وخدمات ذات قيمة مناسبة مقابل الأموال التي تأخذها. | 33 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | لدى مدراء الشركة قدرات قيادية ممتازة.                                | 34 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | مكان وبيئة العمل يتم إدارتها جيدا.                                   | 35 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تبدو بيئة العمل جيدة للعمل فيها                                      | 36 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | لدى الشركة موظفون جيدون.   | 37 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تدعم الشركة القضايا الإنسانية ذات الغايات النبيلة.                   | 38 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | لدى الشركة إحساس بالمسؤولية تجاه الحفاظ على البيئة.                  | 39 |

|          |          |          |          |          |   |           |
|----------|----------|----------|----------|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | لدى الشركة<br>سجل مالي<br>قوي وربحية<br>قوية. | <b>40</b> |
| <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | تميل الشركة<br>إلى التفوق<br>على<br>منافسيها. | <b>41</b> |

## ملحق رقم (2) أسئلة المقابلات

السيدة/المحترم/ة:

تحية وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم أسئلة المقابلة المعمقة التي تشكل أداة مهمة من أدوات البحث العلمي الميداني، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول (دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين)، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة، علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيتم توثيقها وفقاً للأصول العلمية.

مع فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: هلا الفار

إشراف الدكتور: عمر أبو عرقوب

البيانات الشخصية

- الاسم:
- المسمى الوظيفي:
- مكان العمل:

القسم الأول: إدارة علاقات الزبائن

- 1- ما هي البرامج المستخدمة لإدارة علاقات الزبائن من قبل الشركة؟
- 2- منذ متى (عام) تم اعتماد هذه البرامج؟
- 3- كيف تم عمل تدريبات للطواقم للعمل على برامج إدارة علاقات الزبائن ومن هي الطواقم التي تم تدريبها؟
- 4- ما هي الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن؟
- 5- كيف يتم جمع المعلومات الخاصة بكل زبون؟
- 6- كيف يتم تخزينها ومن يستطيع الوصول لها؟
- 7- كيف تتم عملية تحديث البيانات؟
- 8- ما هي الآليات المتبعة لديكم لتقسيم الزبائن وتحديد فئاتهم؟
- 9- ما هي وسائل التواصل المستخدمة لديكم؟
- 10- كيف يتم توزيع بيانات الاتصال الخاصة بالشركة؟

- 11- كيف يتم تحديد وسيلة الاتصال المناسبة لكل زبون؟
- 12- هل هناك سياسات واضحة ومكتوبة للتعامل مع الزبائن (الشكاوى، تقييم الخدمات، إرشادات الزبون، التباحث بالعقود)
- 13- كيف تتم إدارة معرفة الزبون ( يوجد هناك ملف لكل زبون يتم وضع فيه جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالزبون
- 14- ما هي المراحل التي يتم التواصل مع الزبائن من خلالها؟

#### الجزء الثاني: إدارة العلاقة:

- 15- كيف تتعامل الشركة مع مخاوف الزبائن في قضايا معينة
- 16- ما هي الآلية المتبعة بشأن توفير المعلومات للزبون في قضايا معينة
- 17- كيف يتم التعامل مع نشر معلومات خاصة بالإدارة للزبائن وكيف يتم نشرها وتوزيعها
- 18- ما هي الاعتبارات التي يتم أخذها عند التواصل مع الزبائن (طبيعة المعلومات، الوسائل المستخدمة، الفائدة)
- 19- كيف يتم ج0مع اقتراحات واء الزبائن وماهي الآليات المتبعة لمتابعة هذه الآراء
- 20- ماهي سياسة الشركة بالنسبة للتحالفات الخارجية مع مجموعات تفيد الزبائن

#### الجزء الثالث: سمعة الشركة

- 21- ما هي الاعتبارات التي يتم أخذها عند تطوير خدمات جديدة للجمهور؟
- 22- ما مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على سمعة الشركة؟
- 23- برأيك كيف تؤثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للشركة
- 24- كيف تؤثر إدارة علاقات الزبائن على جاذبيتها العاطفية؟
- 25- كيف تؤثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الموظفين؟
- 26- كيف تؤثر إدارة علاقات الزبائن على بيئة العمل؟
- 27- ما هي سياسات الشركة في المسؤولية الاجتماعية؟
- 28- ما هو تأثير إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمات

### ملحق رقم (3): تعريف شخصيات المقابلات

تم عمل خمس مقابلات خلال الفترة من 2021/10/1 إلى 2021/12/31 ؛ مقابلة مع كل شركة من الشركات عينة البحث مع موظفين في دائرة العلاقات العامة، والمسؤولين عن إدارة علاقات الزبائن في الشركات، وتم اختيار الأفراد وفقاً لترشيحات الشركات كونهم الأكثر علمًا ودراية ببرامج إدارة علاقات الزبائن والقائمين على هذا البرنامج في الشركات، وتم عمل مقابلة رابعة مع خبير خارجي في تطبيق برامج إدارة علاقات الزبائن نظراً لما يحوزه من خبرة في السوق المحلي والعربي، وطبق البرامج في مجموعة شركات عالمية، ومقابلة خامسة مع خبير تقني مختص في برامج إدارة علاقات الزبائن، نفذ مجموعة مشاريع في السوق المحلي الفلسطيني، ويعمل مع شركة تمثل الوكيل الحصري لشركة SAP العالمية، وهي إحدى الشركات الرائدة في هذا القطاع.

المقابلة الأولى: المهندس سائد إسكندر، مدير خدمات ما بعد البيع في الشركة المتحدة لتجارة السيارات، تم عمل المقابلة في الأول من كانون الأول لعام 2021.

المقابلة الثانية: زينة عبد الحق، إداري نظام العناية بالزبائن في الشركة العربية لتجارة المركبات، تم عمل المقابلة في الخامس من كانون الثاني لعام 2021.

المقابلة الثالثة: شادي سلامة، مدير التسويق وإدارة علاقات الزبائن في الشركة الفلسطينية للمحركات، تم عمل المقابلة في السادس من كانون الأول لعام 2021.

المقابلة الرابعة: محمود الغروز، مستشار استراتيجي في شركة انكيوب، تم عمل المقابلة في الثامن من كانون الأول من عام 2021.

المقابلة الخامسة: مهند زلوم، المدير التنفيذي لشركة سينرجي، تم عمل المقابلة في الثاني من كانون الثاني لعام 2021.

انتهى، شكراً جزيلاً.