

واقع إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية

واقع إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية

د. وشنان حكيمة

جامعة سكيكدة

الملخص: نعمل في هذا المقال، على استقصاء مسألة إدارة العلاقات مع الزبائن كما تمارسها المؤسسة الجزائرية، على اعتبارات فرضتها التغيرات الحاصلة في العالم كافة، ومنها تغير منطق السوق، الذي أصبح يركز على الحصة الزبونية بدلا من الحصة السوقية، تماشيا مع الطبيعة التنافسية العالمية. ما يحتم على مؤسساتنا تغيير منطقها في التعامل مع زبائنها سواء كانت خاصة أو عمومية، خدماتية أو اقتصادية، متخذة لذلك آليات تفرضها تصورات تنظيمية للمؤسسة ذاتها.

مقدمة:

تسلما بأن موضوع إدارة العلاقات مع الزبائن (العملاء) ينتمي إلى مجال الاقتصاد و التجارة، أكثر من غيره إلى مجالات علمية أخرى، غير أن شفاعة مبدأ تداخل العلوم و خدماتها لبعضها البعض تسمح بالامتداد العلمي بين مختلف تخصصاتها، خدمة وفائدة. و هذا ما نأخذ به في هذا المقال، حيث نسعى إلى التقصي بشأن موضوع واقع إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية، على اعتبار أن دراسة موضوع المؤسسات متاح لكل العلوم المهتمة بالإدارة و تسييرها و وظائفها، بغض النظر عن طبيعتها، اجتماعية اقتصادية سياسية. هذا من جهة و من جهة أخرى أن البحث في المواضيع الحديثة و التي يفرضها قصر التغيرات الحاصلة في المجتمعات، غالبا ما تكون دافعا للمجازفة العلمية في دراسة موضوع لا ينتمي لتخصص الباحث أملا في اكتشاف معرفة جديدة .

و تغيرات علمنا المعاصر، دفعت مؤسساته على اختلاف انتماءاتها المجتمعية و أنشطتها إلى سوق التنافس إن ما هي أرادت حماية مصالحها و تحقيق فائدتها و بقائها، تاركة لها خيار انتقاء الآليات التي تراها مناسبة لذلك، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، على اختلاف طبيعتها، تسييرية اقتصادية تكنولوجية، علمية، مادية أو بشرية. مقدمة لها في نفس الوقت الاستراتيجيات أو الآليات المساعدة لها في ذلك.

و قد لحق بالمؤسسة الجزائرية بدورها نصيبها من التغيرات الحادثة، ما حتم عليها اتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على بقائها و تحقيق ربحيتها، لاسيما و أن سوق اليوم يحكمه منطق يأخذ بأن المؤسسة القوية هي من تملك أكبر حصة زبونية، و ليست من تمتلك أكبر حصة سوقية. يقوم هذا المنطق على أن العلاقات مع الزبائن تحقق الفائدة للطرفين: المؤسسة و الزبون. لكن في غالب الأحيان قد لا تتطابق الفكرة مع الواقع لاعتبارات عديدة قد تكون تاريخية، طبيعة النموذج المعمول به، بيئة المؤسسة بحد ذاته التكنولوجية و غيرها من الاعتبارات التي تحول دون تحقيق الهدف المنشود أو تعيق عملية المراقبة و تحقيق القوة و التفوق.

من أجل ذلك تأتي هذه الورقة للبحث في الموضوع المذكور آنفا، آخذة منحنيين إثنيين: منحى نظري للتسلح بالمعلومات حول إدارة العلاقات مع الزبائن (العملاء) بحكم انتمائه لحقل علمي غير حقلنا. و منحى واقعي لاستقراء واقع إدارة العلاقة مع الزبائن كما تمارسها مؤسساتنا، مستدلين في ذلك بملاحظاتنا الخاصة الناجمة عن احتكاكنا بها في قضاء حوائجنا لاعتبارنا أفرادا قبل أن نكون ذواتا باحثة، و مستعنيين أيضا بالبحوث التي دارت حول الموضوع للاستزادة والاهتداء بها في قراءتنا.

أولا. دلالات مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن (العملاء): ينطلق الباحثون في شرحهم لهذا المفهوم من ترجمته من اللغات الأجنبية (Customer Relationship Management) التي تختزل في CRM، باعتباره مفهوما جديدا يغزو لغة التسويق، ليقصد به بصفة عامة: نظام جذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر

واقع إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية

عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المرشحين فقط، وتقليص مستوى العلاقة مع الزبائن غير المرشحين. (رونالد سويفت، 2002: 1).

و يمكن تصنيف تعريفات الباحثين لإدارة العلاقة مع الزبائن، وفقا لاتجاهاتهم الفكرية و هي ثلاثة:

- الاتجاه الأول: يمثل النظرة التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن، ومنه ينظر أصحابه إلى هذا المفهوم على أنه عبارة عن برامج تكنولوجية تعمل على تتبع البيانات الخاصة بالزبائن باستخدام تكنولوجيا المعلومات. لذا يعاب عليهم أن نظرتهم ضيقة للمفهوم كونهم يعتبرونه حلا تكنولوجيا و ليس كطريقة لأداء العمل.
 - الاتجاه الثاني: يمثل النظرة الإدارية لإدارة العلاقة مع الزبائن، و منه يعتبر ممثلوه هذا المفهوم كفلسفة و إستراتيجية و مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تستهدف إقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن و تحقيق الفائدة لكل أطراف لعلاقة دون التركيز على الأساليب التكنولوجية المطبقة.
 - الاتجاه الثالث: يمثل النظرة الجامعة أو التوفيقية لإدارة العلاقة مع الزبائن، حيث اهتم أصحابها بدمج التكنولوجيا بالإدارة، باعتماد إدارة العلاقة مع الزبائن على التكنولوجيا من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ العمليات و إشباع حاجات الزبائن و مساعدة المنظمة على ممارسة الأنواع المختلفة من التسويق، مثل تسويق العلاقات، التسويق الشبكي.
- و على الرغم من اختلاف هذه الاتجاهات و تعريفات أصحابها لمفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن إلا أنها اتفقت على اعتباره يشير إلى:

- أن العلاقة مع الزبون تأتي في مقدمة أولويات المؤسسة.
- التركيز على الفوائد المتبادلة الناتجة من تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن، يتم من خلال إرضاء الزبائن و ضمان ولائهم و الاحتفاظ بهم و زيادة ربحية المؤسسة و تحقيق مركزا تنافسيا قويا.
- التحول من التركيز على المنتج، للتركيز على الزبون و التغيير التنظيمي المصاحب له. (نرمين أحمد عبد المنعم السعدي، 2012: 12-13)

و من ثم، فإن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يحمل الدلالات التالية:

- أن العنصر البشري هو الأساسي في إدارة العلاقة مع الزبون، فهو (الزبون) مصدر ربحية المؤسسة ما يجعلها حريصة على إقامة العلاقة معه و العمل على المحافظة عليها.
 - تستعين المؤسسة في إدارة علاقتها مع الزبائن بمجموعة من الوسائل التكنولوجية و التنظيمية و البشرية، من أجل إقامة تطوير العلاقة مع الزبائن المرشحين.
 - العمل على إرضاء الزبون و كسب ولائه، يعود بالفائدة على المؤسسة.
- و يعود اهتمام المؤسسات بإدارة العلاقات مع الزبائن لأسباب عديدة، يمثلها بالأساس أهمية الزبون في حياة المؤسسة، من نواحي عدة، مثل:
- زيادة عوائد المؤسسة عن كل زبون: حيث أن الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل، يحقق المزيد من الأرباح التي تجنيها المؤسسة من زبائنها، (محمود يوسف ياسين، 2010: 59) و التي قد تصل إلى 80%. (ليث عبد الحكيم، و عمار عبد الكريم زوين، 2009: 118)

واقع إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية

- انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة و متينة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة لهم أسهل و أقل تكلفة، على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كبيرة تبذلها المؤسسة لتوطيد العلاقة معهم و تطويرها، (محمود يوسف ياسين، 2010: 59)، فقد قدرت كلفة الحصول على الزبون جديد أكثر من 8 - 10 مرات من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن الحاليين. (ليث عبد الحكيم، و عمار عبد الكريم زوين، 2009: 118)
- حصول المؤسسة على المزيد من التوصيات الشخصية: أو ما يسمى بكلمة الفم المسموعة أي السمعة الطيبة، التي تبنيها المؤسسة من الزبون الحالي أو المرجعي الذي يلعب دورا إيجابيا كبيرا في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو معدومة في غالب الأحيان.
- الاحتفاظ بـ 5% من الزبائن الحاليين يؤدي إلى زيادة 25%، أو أكثر من الربحية. (ليث عبد الحكيم، و عمار عبد الكريم زوين، 2009: 118)
- و من أجل تحقيق أرباح أكثر كضمان للبقاء، ما على المؤسسة إلا تحديد استراتيجيات التعامل مع الزبون و وضع نماذج لإدارة هذه العلاقات. من بين هذه الاستراتيجيات كما تذكرها المراجع المختصة نذكر:
- 1- إستراتيجيات تخص إدارة المؤسسة: تعمل المؤسسة القوية و النشطة على إدارة علاقاتها مع الزبائن من خلال الإجراءات و القوانين التي تحكمها و تنظم بيئتها وفقها، بداية بوضع إستراتيجية تضمن نجاحها في ذلك، مثل:
 - تحديد الأسس التكنولوجية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة لتصبح رائدة في السوق.
 - تحديد الأدوات العملية و التطبيقية لإدارة العلاقة مع الزبون التي ستبناها المؤسسة.
 - تحديد الإمكانيات البشرية و التنظيمية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة لوضع إستراتيجية علائقية.
- 2- إستراتيجيات تخص الزبون: و ذلك من خلال الفهم الجيد لمختلف شرائح الزبائن و تحديد حاجياتهم الخاصة و المنتجات الواجب تقديمها لكل شريحة، و يكون ذلك حسب:
 - تحديد شرائح الزبائن المهمة بالنسبة للمؤسسة حسب حاجاتهم الحالية و المستقبلية.
 - تمييز المجموعات حسب حاجاتهم في شرائح الزبائن و تحديد عروض خاصة لكل شريحة.
 - تحديد الاستراتيجيات الموجهة لجذب ولاء الزبائن.
 - إنشاء علاقة تبادلية مع الزبون، يكون كلا الطرفين فيها رابحا.
- 3- إستراتيجيات تخص الخدمة المقدمة للزبون: يتم تنفيذها من خلال:
 - تعيين القنوات التوزيعية التي يفضلها الزبائن للتفاعل مع المؤسسة و تحديد تكاليف هذه القنوات.
 - تمييز المنتجات (أو الخدمات) التي تفضلها مختلف شرائح الزبائن و بأية قناة توزيعية (طريقة)
 - تحديد مدى التوافق من عدمه بين القنوات التوزيعية و كيفية إعادة التوافق. (Brawn Stanley, 2001 : 22-41)
- 4- استراتيجيات تخص السلوكيات و الاتجاهات: تترجمها مجموعة مراحل، تتبعها المؤسسة لربط علاقاتها مع الزبائن، هي:
 - تعيين الزبائن أولا: و تشمل هذه الخطوة تعيين أكبر عدد ممكن من زبائن المؤسسة، ثم جمع المعلومات التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها عن كل زبون أو على الأقل على الزبائن الذين يمثلون قيمة كبيرة للمؤسسة، حيث تعمل على جمع بيانات

واقع إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية

الزبائن المتاحة فعلا في صيغة إلكترونية كما تحدد أيضا مكان المعلومات التي تبين هوية الزبون الموجودة في الملف مع ابتكار إستراتيجيات لجمع المزيد من المعلومات، ما قد يستلزم الذهاب إلى مؤسسات تمتلك قواعد بيانات لتمنحها معلومات عن زبائنهم. (يوسف حجيم الطائي، 2009: 158-159)

- تمييز الزبائن: بحسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد و على هذا الأساس تقرر المؤسسة بأي الزبائن ستحتفظ.

- التفاعل مع الزبائن: بغرض معرفة المزيد عن حاجاتهم و اهتماماتهم و أولوياتهم، من خلال مختلف وسائل الاتصال المتاحة.

- تعديل السلوك نحو الزبون: تكون من خلال طرح المؤسسة لخدمات و منتجات تتوافق و اهتمامات و أولويات الزبائن التي خبرتها من خلال التفاعل مع الزبائن. (ليث عبد الحكيم عمار عبد الأمير زوين، 2009: 6-9)

هذه الاستراتيجيات ، صنفها العلماء في مجال التسويق إلى نوعين أساسيين، هما الإستراتيجية الهجومية و الإستراتيجية الدفاعية حيث تكون:

- الإستراتيجية الهجومية: تركز على توسيع السوق و زيادة الحصة السوقية بجذب زبائن جدد من خلال الإنتاج و الاتصال المكثف بالزبائن و إقامة حواجز نفسية للحفاظ عليهم بالتركيز على الجودة و التميز في المنتجات و الخدمات و إتباع طريقة التفاوض مع كل زبون مستهدف.

- الإستراتيجية الدفاعية: تركز على الدفاع عن وضعيتها أمام المنافسين بوضع عوائق الدخول للسوق و زيادة رضا الزبائن الحاليين للاحتفاظ بهم و عدم إضاعتهم، من خلال الحرص على الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف (مؤسسة- زبائن) ما يتطلب منها تكاثف الجهود التسويقية بغية تلبية حاجيات الزبائن وتوطيد العلاقة معهم لأطول وقت ممكن. (Pélée et autres , 2006 : 49)

و لتسيير إدارة العلاقة مع الزبائن، لابد من توفر متطلبات، تعد بمثابة شروط لذلك، من بينها:

- استخدام فلسفة التركيز على الزبون.

- خلق قيمة ملموسة للزبون.

- توفر قنوات موحدة للتعامل مع الزبائن.

- اعتماد التكنولوجيا المعتمدة على الانترنت.

- التخزين المركزي للمعلومات و القدرة على تحليلها. (نحلة أحمد قنديل، 2004: 224)

ثانيا. تجربة المؤسسة الجزائرية في إدارة العلاقة مع الزبائن: يؤكد تاريخ المؤسسة الجزائرية أنها قد مرت بمراحل تاريخية يعكسها طبيعة النظام الحاكم في كل مرحلة، فمن مرحلة التسيير الذاتي الذي فرضته ظروف الاستقلال و استيلاء العمال و الفلاحين على الممتلكات الفلاحية و الصناعية إلى مرحلة الاشتراكية، التي تميزت بالمخططات و الثورات الثلاث (صناعية، زراعية، ثقافية) من أجل حياة أفضل، إلى مرحلة اقتصاد السوق الحر و الانفتاح و التعددية السياسية، متخذة في كل منها طبيعة معينة في التسيير و الأهداف و استراتيجيات العمل. و بالنظر إلى المرحلة الراهنة فإن المؤسسة الجزائرية تعيش في ظل الانفتاح و اقتصاد السوق، ما حتم عليها تحديد إستراتيجية تتلاءم و طبيعة هذا التوجه العالمي و ليس الوطني فحسب.

واقع إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية

تلبية لمتطلبات هذا التوجه، اتجهت المؤسسة الجزائرية إلى إدارة العلاقة مع الزبائن، كضرورة اقتصادية لا بد من إدخالها في الحساب للمحافظة على بقائها و ربحيتها.

و استنادا لمشاهدات واقعية، مدعمة بقراءات لعدد غير قليل لدراسات أجريت حول الموضوع، تبين لنا ما يلي:

- تباين تطبيق انتهاج إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية، و الذي يمكن تفسيره تفسيرات مختلفة، منها طبيعة المؤسسة و نوع نشاطها الممارس، فالمؤسسة الخدمية ليست كالمؤسسة الاقتصادية. و المؤسسة العمومية ليست كالمؤسسة الخاصة، لأن المؤسسة الخاصة تكون أكثر حرصا على تحقيق الربح باعتباره هدفها الأول بغض النظر عن بقية الأمور، أما المؤسسة العامة فيتوقف أمر صلاحها على صلاح أعضائها و مدى حرصهم على مؤسستهم، من استغلال للوقت و عدم هدره، سرعة الإنجاز، معاملة لبقة و لائقة مع الزبون، تسيير منظم و فعال، و غيرها من الأمور الإدارية التي تعكس مستوى تقديم الخدمة الجيدة.

- في المستوى النظري تؤكد كل الأبحاث و المراجع المطلع عليها، على أهمية الزبون في دورة حياة المؤسسة، و أن هناك علاقة قوية لإدارة العلاقة مع الزبون بقيمته سواء نقديا، عاطفيا و في مختلف مراحل تعامل المؤسسة معه سواء في مرحلة ما قبل الشراء أو مرحلة الشراء أو مرحلة ما بعد الشراء. أما واقعا، فيلاحظ أن هذا الأمر يأخذ منحى عديدة، حيث أنه لا يمكن نفي جاهزية المؤسسة في خدمة الزبون، لكن بحسب أوقات العمل و ظروفها و بحسب نماذج الزبائن أيضا و علاقاتهم مع المؤسسة.

- أن استراتيجيات التعامل مع الزبون التي ترسمها المؤسسة و التي تم تحديدها في المستوى النظري تأخذها المؤسسة الجزائرية في الحساب و تعمل على تنفيذها بدءا بمعرفة الزبائن من خلال التعرف عليهم و تجزئتهم و إدارة شكاويهم و الإصغاء إليهم و متابعة رضاهم و الاستجابة لهم متخذة إياها كسياسة إغرائية غير مباشرة تستخدمها في الوقت الراهن لكسب زبائنها، و هذا أمر مشروع في الاقتصاد و التسويق كونه عالم يبحث فيه عن الربح.

- التكنولوجيا كآلية لإدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية: تتعامل المؤسسة الجزائرية مع زبائنها من خلال إنشاء قاعدة لبياناتهم من أجل خدمتهم و كسب ثقتهم، ما يساعدها على تعيين الزبائن الأكثر ربحية لها و من ثمة تمييزهم وفق هذا المعيار، حتى تتمكن من الاحتفاظ بالزبائن الدائمين و الأكثر ربحية ما يضمن ولائهم لها.

- أما فيما يخص السلوكيات للعاملين في المؤسسة، فنجد أن منها ما هو محمود و الذي غالبا ما يدخل في إطار تنظيمي مثل الشعارات أو اللافتات التي توضع لتحسيس و تقديم المعلومة للزبون و تعريفه بالخدمة و ضوابطها القانونية، في حين تبقى السلبيات حاضرة و لا يمكن تجاهلها لأنها تتعلق بالخدمة في حد ذاتها و بطرق أدائها. حيث أن مظاهر مثل التحدث مع الزملاء و مغادرة أماكن العمل أثناء الدوام لا تخفى على أي جزائري.

مما سبق نتوصل إلى أن المؤسسة الجزائرية بخصوص إدارتها مع الزبائن، يحتمل الحديث عنها الإيجاب و السلب، بحيث يتعذر الحديث عنها دون الحديث عن سلبياتها. و إذا كنا نريد التقدم و ملاحقة العصر الراهن، فلا بد من تصحيح كل ما هو سلبي و غير ذي فائدة. فالحديث عن السلوكيات الإيجابية وإنجاز العمل و التعامل و المعتقدات و الاتجاهات الخاصة بهذه القيم يترك الانعكاس السلبي و ليس الإيجابي. فتقدير أهمية الوقت و الرغبة في الإنجاز و إتقان العمل مثلا قيم تكاد تغيب أكثر مما تظهر في مؤسساتنا، و طرق التعامل اللبقة نادرا ما يتحصل عليها الزبون إلا إن ما تمت في إطار العلاقات الشخصية، فمجرد التوجه للحصول على خدمة مؤسساتية أو حاجة، يشعر الزبون بالارتباك و الضجر، لأن العلم المسبق بكيفية المعاملة

واقع إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الجزائرية

و تأخير قضاء الحاجة أو الكذب بشأن تأخيرها، أو التحايل و التماطل في إنجازها، يضع الزبون الجزائري دوما في نفور من مؤسسته و لا يقبل عليها و هو راض عنها أو عن خدماتها بل العكس من ذلك لا سيما عندما تفرض المقارنة نفسها عليه بين مؤسساته الوطنية و مؤسسات الدول المتقدمة.

أيضا إن أمر إدارة العلاقة مع الزبون بحسب الدراسات المطلع عليها، تبدو أنها تحقق الرضا إلى حد ما غير أن الواقع قد يخالف ذلك إلى حد ملحوظ، خصوصا و نحن جميعا نعلم كأفراد في هذا المجتمع أن ثقة الفرد الجزائري ضعيفة في مؤسساته، و أن تخوفه منها و شككه بها أكثر من ثقته فيها، لأن نوعية الخدمات أو وقت تقديمها و إجراءاتها أو المعاملة التي يتلقاها أثناء تقديم الخدمة غالبا ما تكون غير مرضية له. بالمقابل هذا الأمر جعل الفرد الجزائري كعضو في مؤسسة العمل غير حريص على مؤسسات مجتمعه، يفترس لحس الحفاظ على ممتلكاتها أو العمل لأجل تطويرها بل لا يتمثلها إلا مصدرا لراتبه الشهري و منه فهي مصدر عيشه لا غير بل و يتوقع منها تقديم الخدمة دون مطالبته بتقديم الجهد و هذا هو الخطر الأكبر. بالمقابل نجد أن الزبون لا يبحث بدوره إلا على ما يحققه من أرباح حتى و لو تحايل على مؤسسات بلاده و هذا أمر أخطر.

في الأخير يحق التساؤل:

- هل استطاعت المؤسسة الجزائرية بصفة عامة أن تمنح الإحساس لأعضائها بالأمان و الكيان و الهوية، ما يجعلهم بالمقابل أوفياء لها حريصين على أملاكها، غير هادرين و لا مستغلين لها؟
- هل يمكن الحديث عن الالتزام الأخلاقي و الوعي المطلوب و تغيير السلوكيات غير المرغوب فيها إلى سلوكيات مقبولة تحقق فعالية المؤسسة من جهة و ترضي الزبون من جهة أخرى حتى تحصل على ثقته و ولائه التام و الدائم؟
- ألا يمكن التوقف عن استيراد نماذج التسيير الجاهزة و إيجاد نموذج إداري يتوافق و طبيعة المجتمع الجزائري و خصوصياته الثقافية و الاجتماعية و ذهنيات أفرادها؟

خاتمة: في الختام نؤكد مرة أخرى، أنه ليس من اليسير الخوض في موضوع يبدو أنه ينتمي لمجال علمي آخر قد يضاف إلى ذلك صعوبة البحث في كل ما هو مرتبط بالواقع، لأن تشخيص الواقع ليس بالأمر اليسير بل يأخذ منحى عديدة قد يصعب حصرها. مع ذلك حاولنا من خلال الموضوع المقدم تشريح واقع ثقافتنا المؤسساتية بسلبياتها و إيجابياتها في إدارة علاقاتها مع زبائنها من خلال مناحي عديدة مثل السلوكيات المتبناة الإجراءات المتخذة لذلك، ما جعلنا نتوصل إلى أن كل هذا يعبر عن دورة حياة عمل كاملة تتطلب توافر عناصر متعددة و بمعايير محددة يبقى أمر توفرها مرهون بالمؤسسة و طبيعتها و مميزات استراتيجياتها في أداء وظائفها و تحقيق أهدافها.

المراجع المعتمدة.

- 1- الطائي يوسف حليم (2009): إدارة علاقات الزبون ، دار الوراق للنشر، الأردن.
- 2- بن يمينة سعيد تنمية (2015): الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 3- رونالد سويغت (2002): إدارة علاقة العملاء، خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، العدد 225، ماي.
- 4- نزمين أحمد عبد المنعم السعدني (2012): أر تطبيق إدارة علاقات العملاء على البنوك التجارية المصرفية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 5- ليث عبد الحكيم و عمار عبد الأمير زوين: قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة الكوفة، المجلد 11 العدد 03 2009.
- 6- محمود يوسف ياسين (2010): واقع ممارسات التسويق بالعلاقات و أثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن.
- 7- نحلة أحمد قنديل (2004): التجارة الإلكترونية ، المرشد للمدير العصري، رؤية تسويقية، جامعة قناة السويس.

8- Brown Stanley, CRM : La gestion de la relation client, (village mondial, paris, 2001).

9- péléen et autres : Gestion de la relation client , 2 édition (Pearson édition, paris 2006).