

أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) على تحسين الأداء
البيعي دراسة ميدانية على stc.

إعداد الطالب/

سلطان عبدالكريم السيطري

253001453

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448

الحمد لله الذي

إِهْدَاء

إلى من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،
إلى من غمرتني بخنائها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق بها،
إلى أُمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،
إليكِ يا من جعلت من تعبكِ راحة لي، ومن صبركِ طريقاً أمشي عليه حتى أصل.
وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والقوة، إليك يا من زرعت في نفسي الإصرار والثقة،
يا من كنت السند الذي لا يميل، والقُدوة التي أفخر بها،
أهديك هذا الإنجاز عربون وفاء وتقدير لكل لحظة دعم وتشجيع منحتني إياها.
إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمشوار الطويل
أهديكم جميعاً هذه الرسالة، ثمرة جهدٍ وسنينٍ من الطموح والعمل الدؤوب.

شُكْرٌ وَنَفْلٌ

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها الأربعة (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وطُبِّقَت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (345) مفردة من العاملين في إدارات المبيعات وخدمة العملاء وإدارة علاقات العملاء بفروع الشركة في منطقة الرياض، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) عبر أساليب التحليل الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء بأبعادها مجتمعةً على تحسين الأداء البيعي، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء بُعد الاحتفاظ بالعملاء في صدارة الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه التفاعل مع العملاء، ثم تخصيص الخدمات، وأخيراً إدارة بيانات العملاء. كما كشفت النتائج عن أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات العملاء ومستوى الأداء البيعي في الشركة جاءا بدرجة موافقة مرتفعة.

وأوصت الدراسة بتطوير منظومة استباقية للاحتفاظ بالعملاء تستند إلى التنبؤ بسلوك التسرب، وتعزيز قدرات تحليل البيانات لا جمعها فحسب، وتمكين موظفي الخطّ الأول بمرونة كافية لتكييف الخدمات، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تخصيص العروض، وبناء ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة العميل على جميع المستويات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة علاقات العملاء، إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات، تحسين الأداء البيعي، شركة الاتصالات السعودية.(STC)

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهداف الدراسة
4	4.1 أسئلة الدراسة
5	5.1 فروض الدراسة
5	6.1 أهمية الدراسة
6	7.1 الدراسات السابقة:
14	8.1 الفجوة البحثية
17	9.1 المنهجية وطرق البحث:
17	10.1 مجتمع وعينة الدراسة
18	11.1 مصادر جمع البيانات
18	12.1 أداة الدراسة
19	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
20	14.1 حدود الدراسة
22	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM)
22	1.1.2 تمهيد

22.....	2.1.2 مفهوم استراتيجيات إدارة علاقات العملاء
24.....	3.1.2 أهمية استراتيجيات إدارة علاقات العملاء
26.....	4.1.2 أهداف استراتيجيات إدارة علاقات العملاء
28.....	5.1.2 أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء
30.....	6.1.2 استراتيجيات تطبيق إدارة علاقات العملاء
32.....	المبحث الثاني: تحسين الأداء البيعي
32.....	1.2.2 تمهيد
32.....	2.2.2 مفهوم تحسين الأداء البيعي
34.....	3.2.2 أهمية تحسين الأداء البيعي
36.....	4.2.2 أهداف تحسين الأداء البيعي
38.....	5.2.2 أبعاد تحسين الأداء البيعي
40.....	6.2.2 استراتيجيات تحسين الأداء البيعي
42.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
42.....	1.3 تمهيد
42.....	2.3 منهج الدراسة
43.....	3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها
44.....	4.3 أداة الدراسة
45.....	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
48.....	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
49.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
51.....	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
51.....	1.4 تمهيد
51.....	2.4 التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة
52.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
57.....	4.4 التحقق من شروط استخدام الانحدار
58.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة

65.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
65.....	1.5 تمهيد
65.....	2.5 نتائج الدراسة
69.....	3.5 توصيات الدراسة
71.....	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
73.....	Abstract
74.....	المراجع
78.....	الملاحق
79.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة وفق المستويات الوظيفية	44
2.	الجدول (3 - 2) مقياس ليكرت الخماسي	45
3.	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية لكل بُعد	46
4.	جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (تحسين الأداء البيعي) بالدرجة الكلية	47
5.	جدول (3 - 5): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير	47
6.	جدول (3 - 6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	48
7.	جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 345)	49
8.	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية (ن = 345)	51
9.	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة بيانات العملاء	52
10.	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التفاعل مع العملاء	53
11.	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاحتفاظ بالعملاء	54
12.	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الخدمات	55

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء	13.
56	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (تحسين الأداء البيعي)	14.
58	جدول (4 - 8): اختبار التوزيع الطبيعي ومعاملات تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)	15.
59	جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء على تحسين الأداء البيعي	16.
60	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة بيانات العملاء على تحسين الأداء البيعي	17.
61	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التفاعل مع العملاء على تحسين الأداء البيعي	18.
62	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاحتفاظ بالعملاء على تحسين الأداء البيعي	19.
63	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الخدمات على تحسين الأداء البيعي	20.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في بيئة الأعمال فرضتها الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي، مما جعل المنظمات في مختلف القطاعات تسعى إلى تبني أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية متزايدة الحدة. ويُعدّ قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التحولات، لا سيما في المملكة العربية السعودية التي تشهد نهضة رقمية شاملة في إطار رؤية المملكة 2030 التي تضع تطوير قطاع الاتصالات والتحول الرقمي في صدارة أولوياتها الاستراتيجية، مما يفرض على شركات الاتصالات البحث عن آليات مبتكرة لتعزيز علاقاتها مع عملائها وتحسين أدائها المؤسسي بشكل مستمر (المبيضين والعضايلة، 2024).

وقد برزت إدارة علاقات العملاء (CRM) كأحد أهم التوجهات الاستراتيجية المعاصرة التي تعتمد عليها المنظمات في بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها وتعزيز ولاءهم، حيث تمثل منظومة متكاملة من العمليات والتقنيات والاستراتيجيات التي تهدف إلى فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بكفاءة عالية من خلال جمع بياناتهم وتحليلها والتفاعل معهم عبر قنوات متعددة وتقديم خدمات مخصصة تلبي تفضيلاتهم. وتتجاوز إدارة علاقات العملاء المفهوم التقني الضيق لتشمل فلسفة إدارية شاملة تضع العميل في محور اهتمام المنظمة وتوجه جميع أنشطتها نحو تحقيق أعلى مستويات رضاه واحتفاظه (المومني والعظومات، 2021). وقد تطور هذا المفهوم بشكل ملحوظ مع التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبحت أنظمة CRM الحديثة تستثمر تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرة المنظمات على التنبؤ بسلوك العملاء وتخصيص تجاربهم بدقة متناهية، مما يرفع من كفاءة العمليات التسويقية والبيعية ويعزز من القدرة التنافسية للمنظمة (أحمد وأبو المكارم، 2023).

ويُعدّ الأداء البيعي من أبرز المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها التجارية واستدامة نموها، إذ يمثل المحصلة النهائية لجهود المبيعات والتسويق ويتجلى في حجم المبيعات المحققة ومعدلات نمو الإيرادات وكفاءة دورة البيع ومعدلات إغلاق الصفقات والحصة السوقية. ويرتبط تحسين الأداء البيعي ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على فهم عملائها واستهدافهم بفاعلية وتقديم قيمة مضافة تميزها عن منافسيها. (Shahbaz et al., 2021)

وقد أولت المنظمات المعاصرة اهتماماً متزايداً بتحسين أدائها البيعي من خلال تبني استراتيجيات وأدوات حديثة تعزز من إنتاجية فرق المبيعات وتحسن من جودة تفاعلها مع العملاء، حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى أنظمة CRM فعالة تحقق مستويات أداء بيعي أعلى مقارنة بتلك التي تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة عملياتها البيعية. (Cele et al., 2023)

وفي ضوء ذلك، تتضح العلاقة التكاملية بين استراتيجيات إدارة علاقات العملاء وتحسين الأداء البيعي، حيث توفر أبعاد CRM من إدارة بيانات العملاء والتفاعل معهم والاحتفاظ بهم وتخصيص الخدمات لهم البنية الأساسية التي تمكن فرق المبيعات من العمل بكفاءة أعلى وتحقيق نتائج بيعية أفضل. فكلما ارتقت المنظمة في تطبيق هذه الاستراتيجيات، تعززت قدرتها على استقطاب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وزيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية. (Ijomah et al., 2024)

وانطلاقاً من هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC)، بوصفها الشركة الرائدة في قطاع الاتصالات السعودي، سعياً إلى تقديم إسهام علمي وتطبيقي يُثري الأدبيات الأكاديمية ويدعم متخذي القرار في توجيه استراتيجيات إدارة علاقات العملاء نحو تحسين الأداء البيعي بشكل مستدام. (Herman et al., 2021)

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية تحولات جذرية متسارعة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، التي تضع التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية للاتصالات في صدارة أولوياتها الوطنية. وقد أفرزت هذه التحولات بيئة تنافسية شديدة الحدة بين شركات الاتصالات العاملة في السوق السعودي، حيث لم تعد المنافسة مقتصرة على جودة الشبكات والخدمات التقنية فحسب، بل امتدت لتشمل القدرة على بناء علاقات استراتيجية متينة ومستدامة مع العملاء، والاحتفاظ بهم في سوق يتسم بتزايد الخيارات البديلة وارتفاع سقف توقعات العملاء وتغير أنماط سلوكهم الاستهلاكي بشكل مستمر. وتعد شركة الاتصالات السعودية (STC) بوصفها الشركة الرائدة والأكبر في قطاع الاتصالات السعودي في مواجهة مباشرة مع هذه التحديات التنافسية، إذ تواجه ضغوطاً متصاعدة للحفاظ على حصتها السوقية وتنمية إيراداتها البيعية في ظل دخول منافسين جدد وتنوع عروضهم وابتكار حلولهم.

وتبرز إشكالية الدراسة من الملاحظة العلمية والعملية بأن كثيراً من شركات الاتصالات تستثمر أموالاً طائلة في أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) دون أن ينعكس ذلك بالضرورة على تحسين أدائها البيعي بالمستوى المأمول، وهو ما أشارت إليه عدة دراسات سابقة من بينها دراسة (Shahbaz et al., 2021) التي أكدت أن أكثر من 61% من أنظمة أتمتة المبيعات تفشل في تلبية المتطلبات الفعلية لقوى المبيعات، ودراسة (Ijomah et al., 2024) التي أوضحت أن الأسواق الناشئة تواجه تحديات فريدة في توظيف أدوات CRM لتحقيق نمو المبيعات وولاء العملاء. كما أشارت دراسة (أحمد وأبو المكارم، 2023) إلى وجود فجوة بين الإمكانيات التي توفرها تقنيات إدارة علاقات العملاء الحديثة وبين مستوى الاستفادة الفعلية منها في تحسين الأداء البيعي. وبينت دراسة (المومني والعظامات، 2021) أن فاعلية إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة والأداء تتباين تبعاً لمدى نضج تطبيق أبعادها المختلفة.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء في تحسين الأداء البيعي للمنظمات، فإن الأدبيات العلمية تكشف عن ندرة ملحوظة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة تحديداً في سياق قطاع الاتصالات السعودي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى كالبنوك والتأمين والصناعات الدوائية، أو طبقت في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها. كما أن أبعاد إدارة علاقات العملاء وأثرها النسبي على الأداء البيعي قد تختلف من بيئة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، مما يستوجب دراسة هذه العلاقة في السياق المحلي لشركة الاتصالات السعودية (STC) للوقوف على الأبعاد الأكثر تأثيراً وفاعلية.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC).

ويتميز من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- قياس أثر إدارة بيانات العملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وذلك من خلال تحليل دور جمع البيانات وتصنيفها وتحديثها واستثمارها في اتخاذ القرارات البيعية الفعالة.
- قياس أثر التفاعل مع العملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، من خلال دراسة مدى فاعلية قنوات الاتصال المتعددة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وشكاواهم في تعزيز حجم المبيعات.
- قياس أثر الاحتفاظ بالعملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، من خلال تحليل دور برامج الولاء وعروض التجديد والمتابعة المستمرة في تقليل معدل فقدان العملاء وزيادة المبيعات المتكررة.
- قياس أثر تخصيص الخدمات على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، من خلال دراسة دور تقديم حلول وخدمات مصممة وفقاً لاحتياجات كل شريحة من العملاء في رفع معدلات البيع والإيرادات.
- : تقديم إطار مقترح لتحسين الأداء البيعي وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق الاتصالات السعودي.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

وينفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر إدارة بيانات العملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
2. ما أثر التفاعل مع العملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
3. ما أثر الاحتفاظ بالعملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
4. ما أثر تخصيص الخدمات على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها مجتمعة (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية. (STC)

وينتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة بيانات العملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية. (STC)
- H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفاعل مع العملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية. (STC)
- H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالعملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية. (STC)
- H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخصيص الخدمات على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية. (STC)

6.1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والبحث العلمي بدراسة حديثة تتناول العلاقة بين استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) والأداء البيعي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية والعربية بشكل عام.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يربط بين أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) وتحسين الأداء البيعي، مما يوفر أساساً علمياً يمكن للباحثين البناء عليه في دراسات مستقبلية.

- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات العلمية المتعلقة بدراسة أثر استراتيجيات CRM على الأداء البيعي في قطاع الاتصالات السعودي تحديداً، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى كالبنوك والتأمين والأدوية.
- تسهم الدراسة في تعميق فهم المفاهيم الأكاديمية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء وربطها بمؤشرات الأداء البيعي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لدراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر في هذه العلاقة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار في شركة الاتصالات السعودية (STC) على تحديد أولويات الاستثمار في استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الأكثر تأثيراً على الأداء البيعي.
- تزود الدراسة المديرين والعاملين في إدارات المبيعات والتسويق وخدمة العملاء في STC بمعرفة عملية حول كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات CRM بشكل يحقق تحسناً ملموساً في الأداء البيعي.
- تساعد نتائج الدراسة شركة STC على تعزيز ميزتها التنافسية في سوق الاتصالات السعودي المتنامي والمتنافس من خلال فهم أعمق لأبعاد CRM الأكثر فاعلية في تحسين المبيعات والاحتفاظ بالعملاء.
- تتوافق أهمية الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي، حيث تُبرز الدراسة دور التقنيات الحديثة في إدارة علاقات العملاء في تحسين أداء الشركات الوطنية.
- تساعد الدراسة في تشخيص التحديات التي تواجه الأداء البيعي في قطاع الاتصالات وتقديم حلول عملية قائمة على تحسين استراتيجيات إدارة علاقات العملاء للتغلب على هذه التحديات.
- تساعد نتائج الدراسة في توجيه الاستثمارات والموارد المالية نحو أبعاد إدارة علاقات العملاء الأكثر تأثيراً على الأداء البيعي، مما يسهم في ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى عائد على الاستثمار في مجال CRM.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

• دراسة (تجاني، 2021) بعنوان: "فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على تحسين أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، واعتمدت على الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالوزارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب يسهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم، وأن هناك علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وربطها بأهداف المنظمة، وتخصيص ميزانيات كافية للتدريب والتطوير المستمر للعاملين.

• دراسة (المومني والعظامات، 2021) بعنوان: "أثر إدارة علاقات العملاء على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (قاعدة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، خدمة العملاء) على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية، بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي رسالة ماجستير من جامعة آل البيت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى كل من استخدام إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل كان مرتفعاً، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء بأبعادها على جودة الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنوك التجارية الأردنية لأنظمة إدارة علاقات العملاء والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

• دراسة (الازيرجاوي والحفاجي، 2022) بعنوان: "تأثير رفاهية الفرد في الأداء الوظيفي: حالة تحليله في جامعة ذي قار."

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رفاهية الفرد بأبعادها (الرضا الوظيفي، التزام الأفراد، التوازن بين العمل والحياة) على الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج) في جامعة ذي قار بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل ارتباط بيرسون ونموذج المعادلة الهيكلية باستخدام برنامجي (AMOS V.26) و (SPSS V.26) وتكونت عينة الدراسة من (107) فرداً من عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في كليات جامعة ذي قار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الدور المهم الذي تؤديه رفاهية الفرد في تحسين الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد رفاهية الفرد والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تطوير المسار الوظيفي بمفهومه الذاتي والموضوعي، والاهتمام الواضح بمفهوم رفاهية الفرد لأهميته في تحسين الجانب النفسي والذاتي للفرد.

• دراسة (شرفي، 2023) بعنوان: "أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على متعاملي الهاتف النقال في ولاية قسنطينة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن بأبعادها (إدارة معرفة الزبون، رضا الزبائن، تعزيز الولاء) على الأداء التسويقي للمؤسسات الجزائرية، بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال في ولاية قسنطينة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (29) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من متعاملي الهاتف النقال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي لدى عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة سعي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر إلى تفعيل إدارة معرفة الزبون وتبني برامج تعزيز الولاء لتحسين أداءهم التسويقي وتحقيق رضا وولاء زبائنهم.

• دراسة (إبراهيم والبخاري، 2024) بعنوان: "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري (الوظيفي): دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم – ثانوية الأمل الثانوية – غدامس ليبيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تحسين الأداء الإداري بأبعادها (تقليل الهدر في الوقت، تحسين بيئة الدراسة، تحسين العلاقة بين المعلمة والطالبات) على تحسين الأداء المستمر في قطاع

التعليم، وذلك بتطبيق استراتيجية الكايزن في مدرسة الأمل الثانوية للبنات في مدينة غدامس بليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على نموذج تحليل ووصف الحالة والمقابلة الشخصية مع الإدارات العليا والاستبانة كأدوات لجمع البيانات. وتكونت العينة من الإداريين والمعلمات في المدرسة المدروسة خلال العام الدراسي 2021-2022. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود وضوح لمفهوم تحسين الأداء لدى الإدارة العليا والموظفين، ووجود قناعة بأهمية التحسين ودوره الفعال في إدارة المؤسسة، كما أظهرت نتائج إيجابية في تقليل الهدر في الوقت وتحسين بيئة الدراسة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بعملية التحسين المستمر واعتماده كأولوية من أولويات العمل داخل المؤسسات، وإقامة دورات تدريبية للموظفين حول استراتيجيات التحسين المستمر.

❶ دراسة (الشايح ودكسن، 2023) بعنوان: "فاعلية التدقيق الداخلي في تحسين أداء شركة التأمين العراقية العامة: بحث تطبيقي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التدقيق الداخلي بأبعاده (كفاءة الأداء المهني، الاستقلالية) في تحسين أداء شركات التأمين، بالتطبيق على شركة التأمين العراقية العامة في بغداد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (41) موظفاً من موظفي قسم الرقابة الداخلية والقسم المالي في شركة التأمين العراقية العامة، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل ارتباط سبيرمان والناحدار الخطي البسيط عبر برنامج (SPSS V.26) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين فاعلية التدقيق الداخلي وتحسين أداء شركة التأمين. وأوصت الدراسة بتعزيز وسائل التدقيق المحلية وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية (IIA)، والاهتمام بتزويد قسم الرقابة الداخلية بموظفين من أصحاب الشهادات ذات العلاقة.

❷ دراسة (أحمد وفريد وجبريل، 2023) بعنوان: "دور التنمية المستدامة في تحسين أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات التأمين التكافلي بجمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التنمية المستدامة بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في تحسين أداء المنظمات، بالتطبيق على شركات التأمين التكافلي في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في شركات التأمين التكافلي المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية

لأبعاد التنمية المستدامة في تحسين أداء شركات التأمين التكافلي، وأن تبني ممارسات التنمية المستدامة يعزز من الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين التكافلي لاستراتيجيات التنمية المستدامة وإدماجها في خططها الاستراتيجية لتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

● دراسة (أحمد وأبو المكارم، 2023) بعنوان: "أثر الذكاء الاصطناعي التسويقي على إدارة علاقات العملاء CRM بالتطبيق على عملاء الأسواق الإلكترونية في مصر."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (التحليلات التنبؤية، التخصيص الذكي، التفاعل الآلي مع العملاء) على إدارة علاقات العملاء (CRM) في الأسواق الإلكترونية في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عملاء الأسواق الإلكترونية في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي التسويقي على إدارة علاقات العملاء، وأن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يعزز من كفاءة إدارة علاقات العملاء ويحسن تجربة العملاء الإلكترونية. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أنظمة إدارة علاقات العملاء والاهتمام بتدريب الكوادر البشرية على استخدام هذه التقنيات.

● دراسة (المبيضين والعضايلة، 2024) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (العادات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) على تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي القائم على جمع البيانات وتحليلها إحصائياً. وتكونت عينة الدراسة من (201) موظف من مجتمع الدراسة البالغ (750) موظفاً في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز فهم الموظفين لأهمية الثقافة التنظيمية القوية كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي، وتشجيع الممارسات العملية المثالية التي يمكن أن تكون نموذجاً يحتذى به للشركات والمؤسسات الأخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Shahbaz et al., 2021) بعنوان "Impact of Big Data Analytics on Sales Performance in Pharmaceutical Organizations: The Role of Customer Relationship Management Capabilities".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليلات البيانات الضخمة (BDA) بأبعادها (الخصائص الفردية: الكفاءة الذاتية، المرح، المعايير الاجتماعية، والخصائص التنظيمية: الطوعية، مشاركة المستخدم، دعم الإدارة) على قدرات إدارة علاقات العملاء (CRM) والأداء البيعي في المنظمات الصيدلانية في باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة الهيكلية كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج (Smart-PLS3). وتكونت عينة الدراسة من (416) مديراً من مديري المبيعات في شركات الأدوية العاملة في باكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الخصائص الفردية والتنظيمية تُعدّ منبئات إيجابية لتصور قوة المبيعات لتحليلات البيانات الضخمة، وأن هذا التصور الإيجابي يزيد من التوافق بين الفرد والتكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة قدرات إدارة علاقات العملاء والأداء البيعي، كما أن قدرات CRM تؤثر إيجابياً على الأداء البيعي. وأوصت الدراسة بتبني تحليلات البيانات الضخمة كبديل أو مكمل لأنظمة أتمتة المبيعات التقليدية لتحسين الأداء البيعي وقدرات CRM.

دراسة (Herman et al., 2021) بعنوان "Electronic Customer Relationship Management and Company Performance: Exploring the Product Innovativeness Development".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (e-CRM) بأبعادها (القدرة على جمع بيانات العملاء إلكترونياً، التفاعل الإلكتروني مع العملاء، تخصيص الخدمات الإلكترونية) على أداء الشركات، مع استكشاف الدور الوسيط لتطوير ابتكارية المنتج. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لقدرة e-CRM على أداء الشركات، كما أن ابتكارية المنتج تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأداء الشركات. وأوصت

الدراسة بضرورة تبني الشركات لأنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية المتقدمة ودمجها مع استراتيجيات الابتكار في المنتجات لتحقيق أداء أعلى.

● دراسة (Yan et al., 2021) بعنوان "How to Improve New Product Performance Through Customer Relationship Management and Product Development Management: Evidence from China".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحسين أداء المنتجات الجديدة من خلال إدارة علاقات العملاء بأبعادها (إدارة معرفة العملاء، التفاعل مع العملاء، إدارة بيانات العملاء) وإدارة تطوير المنتجات في ظل الظروف المتغيرة للاقتصادات الناشئة، بالتطبيق في الصين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الشركات الصينية العاملة في تطوير المنتجات الجديدة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة علاقات العملاء وإدارة تطوير المنتجات تؤثران إيجابياً على أداء المنتجات الجديدة، وأن التكامل بين إدارة علاقات العملاء وإدارة تطوير المنتجات يحقق نتائج أفضل مقارنة بتطبيق كل منهما على حدة. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل استراتيجيات إدارة علاقات العملاء مع عمليات تطوير المنتجات الجديدة لتحقيق أداء تنافسي متميز في الأسواق الناشئة.

● دراسة (Cele et al., 2023) بعنوان "The Impact of Customer Relationship Management (CRM) on a Beer Manufacturing Company's Sales Performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، خدمة ما بعد البيع، برامج الولاء) على الأداء البيعي في شركة تصنيع البيرة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء والأداء البيعي للشركة، وأن الشركات التي تتبنى أنظمة CRM فعالة تحقق أداءً بيعياً أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أنظمة CRM في شركات التصنيع والاستثمار في تطوير العلاقة مع العملاء لتحسين الأداء البيعي بشكل مستدام.

● دراسة (Ugbaja et al., 2024) بعنوان "The Impact of AI and Business Process Automation on Sales Efficiency and Customer Relationship Management (CRM) Performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات التجارية بأبعادهما (التحليلات التنبؤية، روبوتات المحادثة، معالجة اللغة الطبيعية، أتمتة العمليات الروبوتية) على كفاءة المبيعات وأداء إدارة علاقات العملاء (CRM). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالذكاء الاصطناعي وأتمتة الأعمال والمبيعات وإدارة علاقات العملاء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات التجارية يُحسّنان بشكل كبير عمليات المبيعات والكفاءة التشغيلية وعلاقات العملاء من خلال تمكين الأتمتة الذكية، وتوفير رؤى تنبؤية دقيقة، وتعزيز التفاعلات المخصصة مع العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في تقنيات الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات لتعزيز كفاءة المبيعات وتحسين أداء CRM.

● دراسة (Tiwari, 2024) بعنوان "Customer Relationship Management (CRM) Systems: Their Impact on Sales Performance in the Retail Industry".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادهما (إدارة بيانات العملاء، أتمتة المبيعات، التحليلات والتقارير، إدارة الاتصالات) على الأداء البيعي في قطاع التجزئة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة في مجال أنظمة CRM وأدائها في قطاع التجزئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنظمة CRM تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء البيعي في قطاع التجزئة من خلال تعزيز فهم سلوك العملاء وتحسين استهداف الحملات التسويقية وزيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد شركات التجزئة لأنظمة CRM متكاملة ومتطورة لتحقيق تحسينات ملموسة في أدائها البيعي.

● دراسة (Ijomah et al., 2024) بعنوان "The Impact of Customer Relationship Management (CRM) Tools on Sales Growth and Customer Loyalty in Emerging Markets".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها (أتمتة المبيعات، تحليلات العملاء، إدارة تجربة العملاء، برامج الولاء) على نمو المبيعات وولاء العملاء في الأسواق الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات والدراسات المنشورة في مجال CRM والأسواق الناشئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أدوات CRM تؤثر بشكل إيجابي وفعال على نمو المبيعات وولاء العملاء في الأسواق الناشئة، وأن التحديات الفريدة لهذه الأسواق مثل تباين البنية التحتية الرقمية تتطلب تكييف استراتيجيات CRM وفقاً للسياقات المحلية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات العاملة في الأسواق الناشئة لأدوات CRM مخصصة تراعي خصوصيات هذه الأسواق وبناء قدرات تحليلية متقدمة لتعزيز نمو المبيعات وولاء العملاء.

8.1 الفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إدارة علاقات العملاء والأداء البيعي، يتبين وجود فجوة بحثية واضحة يمكن رصدها على عدة مستويات. فمن حيث السياق القطاعي، ركزت غالبية الدراسات على قطاعات بعيدة عن قطاع الاتصالات السعودي؛ إذ تناولت دراسة Shahbaz et al. (2021) قطاع الأدوية في باكستان، وبحثت دراسة المومني والعظامات (2021) في البنوك التجارية الأردنية، فيما درس Cele et al. (2023) قطاع تصنيع البيرة، واهتمت دراسة أحمد وفريد وجبريل (2023) بشركات التأمين التكافلي في مصر، بينما عالجت دراسة Ijomah et al. (2024) الأسواق الناشئة بشكل عام دون التخصيص في قطاع الاتصالات، وهو ما يعني أن قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية — رغم كونه أحد أسرع القطاعات نمواً وأكثرها تنافسية في ظل رؤية 2030 — لم يحظَ بدراسة مستقلة ومعمّقة تربط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء مجتمعة وتحسين الأداء البيعي. ومن حيث الأبعاد المدروسة، فإن كثيراً من الدراسات اقتصرَت على تناول إدارة علاقات العملاء كمتغير أحادي البعد أو ركّزت على بُعد أو بُعدين فقط كإدارة البيانات أو رضا العملاء (شرفي، 2023)، في حين أن الدراسة الحالية تتبنّى نموذجاً رباعي الأبعاد يجمع بين إدارة بيانات العملاء والتفاعل والاحتفاظ وتخصيص الخدمات، مما يوفر رؤية أشمل وأدق للعلاقة المدروسة. ومن حيث البيئة الجغرافية والثقافية، فإن معظم الدراسات الأجنبية أُجريت في بيئات مختلفة كالصين (Yan et al., 2021) وباكستان (Shahbaz et al., 2021) ونيجيريا (Ugbaja et al., 2024)، بينما ركّزت الدراسات العربية على بيئات أردنية وعراقية ومصرية وليبية، مما يترك فراغاً واضحاً في البيئة السعودية التي تتميز بخصوصية اقتصادية وتنظيمية وتقنية. ومن حيث المتغير التابع، فإن عدداً من

الدراسات ركزت على الأداء التسويقي العام أو الأداء المؤسسي (المبشرين والعضايلة، 2024) أو جودة الخدمة (المومني والعظامات، 2021) أو أداء المنتجات الجديدة (Yan et al., 2021)، ولم تُفرد الأداء البيعي بوصفه متغيراً تابعاً مستقلاً يُقاس بمؤشرات بيعية صرفة كحجم المبيعات ومعدلات الإغلاق ودورة البيع. وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سدّ هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج متكامل يختبر أثر الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات العملاء على تحسين الأداء البيعي تحديداً في شركة الاتصالات السعودية (STC)، بما يُثري الأدبيات العربية ويُقدّم إسهاماً علمياً وتطبيقياً في سياق لم يُدرَس بالقدر الكافي.. المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المرتكزات النظرية التي تُشكّل الأساس المفاهيمي لفهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة علاقات العملاء وتحسين الأداء البيعي. ويُقدّم فيما يلي إطار نظري مصغّر يتضمن التعريف بالمفاهيم الجوهرية للدراسة، وتحديد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، واستعراض النظريات الداعمة، وصولاً إلى توضيح العلاقة النظرية التي تربط بين متغيرات الدراسة.

أولاً: إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management – CRM)

يُعرّف مفهوم إدارة علاقات العملاء بأنه فلسفة إدارية واستراتيجية شاملة تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والحفاظ عليها وتعزيزها، من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون. ولا يقتصر هذا المفهوم على كونه نظاماً تقنياً لإدارة قواعد البيانات، بل يمتد ليشمل مجموعة متكاملة من العمليات والسياسات والتقنيات التي تعمل بشكل متناغم لتحقيق التميز في خدمة العملاء وتعظيم القيمة الدائمة لكل عميل (المومني والعظامات، 2021). وقد تطوّر هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً خلال العقد الأخيرين، إذ انتقل من مجرد أداة لإدارة الاتصالات والمبيعات إلى منظومة ذكية تستثمر تحليلات البيانات الضخمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بسلوك العملاء وتخصيص التجارب بشكل آني ومتقدّم (أحمد وأبو المكارم، 2023). وتتبنّى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية لإدارة علاقات العملاء، يُوضّح كل منها فيما يلي:

البعد الأول: إدارة بيانات العملاء (Customer Data Management). يُشير هذا البعد إلى العمليات المنهجية لجمع البيانات المتعلقة بالعملاء وتخزينها وتنظيمها وتحليلها، بما يشمل البيانات الديموغرافية وسجلّ المعاملات وأنماط الشراء والتفضيلات والملاحظات. وتُعَدّ إدارة البيانات حجر الأساس الذي تُبنى عليه جميع أنشطة إدارة علاقات العملاء، إذ إن جودة القرارات التسويقية والبيعية ترتبط ارتباطاً

وثيقاً بجودة البيانات المتاحة ودقّتها وحدّتها. وقد أكدت دراسة (Shahbaz et al. (2021 أن تحليلات البيانات الضخمة تُعزّز قدرات إدارة علاقات العملاء وتحسّن الأداء البيعي بشكل مباشر، حيث فسّر نموذجهم ما نسبته 43.1% من التباين في الأداء البيعي.

البُعد الثاني: التفاعل مع العملاء (Customer Interaction). يُعبّر هذا البُعد عن مجمل نقاط الاتصال والتواصل بين المنظمة وعملائها عبر القنوات المختلفة، سواء كانت تقليدية كالفرع ومراكز الاتصال، أو رقمية كالتطبيقات والمواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي. ويتطلب التفاعل الفعّال تحقيق الاتساق في الرسائل والتجربة عبر جميع القنوات، والاستجابة السريعة لاستفسارات العملاء وشكاواهم، وتوفير تجربة سلسلة ومتكاملة تُعزّز الثقة والرضا. وقد أشارت دراسة شرفي (2023) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الفعّال مع الزبائن والأداء التسويقي في قطاع الاتصالات.

البُعد الثالث: الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention). يتعلق هذا البُعد بالاستراتيجيات والبرامج التي تتبناها المنظمة للحفاظ على قاعدة عملائها الحاليين وتقليل معدّلات الانتقال إلى المنافسين. ويشمل ذلك برامج الولاء والمكافآت، ونظم المتابعة الاستباقية، وآليات معالجة الشكاوى، وتقديم عروض تنافسية مخصّصة للعملاء ذوي القيمة العالية. وتشير الأدبيات إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد، مما يجعل هذا البُعد عاملاً محورياً في تحسين الأداء البيعي واستدامته (Ijomah et al., 2024).

البُعد الرابع: تخصيص الخدمات (Service Customization). يقصد به قدرة المنظمة على تصميم وتقديم منتجات وخدمات وعروض تتوافق مع الاحتياجات والتفضيلات الفردية لكل عميل أو شريحة من العملاء. ويعتمد التخصيص الفعّال على التحليل العميق لبيانات العملاء واستخدام تقنيات التعلّم الآلي لتقديم توصيات دقيقة وعروض مناسبة في الوقت المناسب. وقد أوضحت دراسة (Herman et al. (2021 أن تطوير المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات العملاء يُمثّل آلية وسيطة جوهرية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

ثانياً: تحسين الأداء البيعي (Sales Performance Improvement)

يُعرف الأداء البيعي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مستوى الكفاءة والفاعلية التي يحققها فريق المبيعات في تحويل الفرص البيعية إلى صفقات مُنجزّة، ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل حجم المبيعات المحقّقة، ومعدّل نمو الإيرادات، ونسبة إغلاق الصفقات، ومتوسط قيمة الصفقة الواحدة، وطول دورة البيع، ومعدّل تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين، فضلاً عن الحصة السوقية ومستوى رضا العملاء عن عملية البيع. ويُعدّ تحسين الأداء البيعي هدفاً استراتيجياً محورياً لأي منظمة تسعى إلى النمو المستدام والتنافسية، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإيرادات والربحية والقدرة على التوسع في الأسواق (Cele et al., 2023).

9.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليلها تحليلًا كمياً ونوعياً للوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول واقع تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها الأربعة (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) ومستوى الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC)، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وسيتمّ توظيف هذا المنهج على مستويين متكاملين: المستوى الأول هو الجانب النظري الذي سيتناول الإطار المفاهيمي والنظري لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء والأداء البيعي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة. أما المستوى الثاني فهو الجانب الميداني التطبيقي الذي سيعتمد على تصميم استبانة علمية محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة في شركة الاتصالات السعودية (STC)، ومن ثمّ معالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج والتوصيات.

10.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المبيعات والتسويق وخدمة العملاء وإدارة علاقات العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم الإجمالي نحو (850) موظفاً وموظفة وفقاً للبيانات الرسمية المتاحة من إدارة الموارد البشرية بالشركة. ويشمل هذا

المجتمع مختلف المستويات الوظيفية من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين التنفيذيين العاملين في الأقسام المرتبطة مباشرة بإدارة علاقات العملاء والأنشطة البيعية، وذلك نظراً لامتلاكهم المعرفة والخبرة الكافية للإجابة عن محاور الاستبانة بموضوعية ودقة.

وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدفة (265) موظفاً وموظفة بما يمثل نسبة (31.2%) تقريباً من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة ملائمة لتحقيق التمثيل الإحصائي الكافي. وسيتم توزيع (300) استبانة لضمان الحصول على العدد الكافي من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة. وسيراعى في عملية الاختيار التوزيع النسبي الطبقي بحسب الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان تمثيل جميع فئات مجتمع الدراسة بشكل متوازن وعادل.

11.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والنشرات الرسمية الصادرة عن شركة الاتصالات السعودية (STC)، وقواعد البيانات الإلكترونية، والمواقع الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وسيتم الاعتماد على هذه المصادر في بناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة وتطوير أداة الدراسة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وهي المصدر الرئيسي للبيانات التي سيتم تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

12.1 أداة الدراسة

ستستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1) بشدة غير موافق إلى (5) موافق بشدة. وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية يتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل – استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) يتكون هذا القسم من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- **البعد الأول:** إدارة بيانات العملاء: ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى فاعلية الشركة في جمع بيانات العملاء وتصنيفها وتحليلها وتحديثها واستثمارها في دعم العملية البيعية.
- **البعد الثاني:** التفاعل مع العملاء: ويتكون من (4) فقرات تقيس مستوى التواصل الفعال مع العملاء عبر القنوات المتعددة وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم واستفساراتهم وشكاواهم.
- **البعد الثالث:** الاحتفاظ بالعملاء: ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى فاعلية برامج الولاء والمتابعة المستمرة وعروض التجديد في الحفاظ على العملاء الحاليين وتقليل معدل فقدانهم.
- **البعد الرابع:** تخصيص الخدمات: ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى قدرة الشركة على تصميم وتقديم خدمات وحلول مخصصة تلبي احتياجات كل شريحة من شرائح العملاء.

القسم الثالث: المتغير التابع – تحسين الأداء البيعي يتكون هذا القسم من (10) فقرات في محور واحد تقيس مستوى تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) من حيث حجم المبيعات ومعدل نمو الإيرادات ومعدلات إغلاق الصفقات وكفاءة دورة البيع ورضا العملاء والحصة السوقية.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال صدق المحكمين بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) ، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب أهمية الفقرات والأبعاد.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة علاقات العملاء) والمتغير التابع (تحسين الأداء البيعي).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء مجتمعة ومنفردة على تحسين الأداء البيعي ولاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالأثر.
- تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء في تفسير التباين في الأداء البيعي.
- اختبار (T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).

14.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها الأربعة (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) كمتغير مستقل على تحسين الأداء البيعي كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC) بفروعها ومكاتبها في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2025/2026 م.

- الحدود البشرية :ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارات المبيعات والتسويق وخدمة العملاء وإدارة علاقات العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمنطقة الرياض بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM)

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية أعادت تشكيل طبيعة العلاقة بين المنظمة وعملائها، إذ لم يعد العميل طرفاً متلقياً للمنتج أو الخدمة، بل غداً شريكاً استراتيجياً تتمحور حول قيمته المدركة معظم القرارات التسويقية والبيعية. وفي ظل اشتداد المنافسة، وتسارع التحول الرقمي، وتنامي الخيارات المتاحة أمام المستهلكين، باتت المنظمات مطالبة بتبني مداخل إدارية أكثر تكاملاً تنقلها من منطق المعاملة العابرة إلى منطق العلاقة الممتدة. وفي هذا السياق برزت استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management) بوصفها إطاراً فكرياً وتطبيقياً يدمج بين المعرفة بالعمل، والتكنولوجيا، والعمليات، والثقافة التنظيمية، بهدف بناء علاقة قائمة على الثقة وطويلة الأمد.

وتكتسب هذه الاستراتيجيات أهمية مضاعفة في القطاعات كثيفة التفاعل مع العميل كقطاع الاتصالات، حيث يتسم السوق بتشبع نسبي، وارتفاع تكلفة استقطاب العميل الجديد مقارنة بالاحتفاظ بالعميل القائم، وتقارب العروض السعرية والتقنية بين المنافسين. ومن ثم، فإن قدرة الشركة على إدارة علاقاتها بعملائها إدارةً منهجية ومنظومية تمثل ميزة تنافسية يصعب تقليدها، لأنها تجمع بين أصول ملموسة (قواعد البيانات، الأنظمة، القنوات) وأصول غير ملموسة (المعرفة، الثقة، الولاء). ويهدف هذا المبحث إلى تفكيك مفهوم استراتيجيات إدارة علاقات العملاء، ورصد تطوره، واستعراض أهميته وأهدافه وأبعاده والمداخل الموجهة له، تمهيداً لتأطيره نظرياً داخل الدراسة الحالية.

2.1.2 مفهوم استراتيجيات إدارة علاقات العملاء

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم إدارة علاقات العملاء تبعاً للزاوية التي ينظرون منها إلى الظاهرة، إذ تتوزع هذه التعريفات بين مدخل تكنولوجي يركز على البنية الرقمية والأنظمة، ومدخل عملياتي يعنى بتدفق الأنشطة داخل المنظمة، ومدخل استراتيجي يضع العميل في قلب الرؤية المؤسسية. ويعكس هذا التنوع طبيعة المفهوم المركبة التي تجمع بين البعد الإداري والبعد التسويقي والبعد المعلوماتي.

ففي المدخل الاستراتيجي الشامل، يُنظر إلى إدارة علاقات العملاء بوصفها فلسفة إدارية متكاملة تُعيد تنظيم موارد المنظمة وعملياتها حول قيمة العميل، وتسعى إلى بناء علاقة تفاعلية ممتدة تقوم على فهم احتياجاته الحالية واستشراف توقعاته المستقبلية، بما يحقق التوازن بين رضا العميل وربحية المنظمة (المومني والعظامات، ٢٠٢١). ويتقاطع هذا الطرح مع تصور يرى أن الإدارة المعاصرة لعلاقات العملاء تتجاوز كونها أداة تشغيلية لتصبح ركيزة من ركائز الميزة التنافسية، إذ تُعيد تشكيل الهياكل والعمليات الداخلية بما يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات السوق وأكثر قدرة على توليد قيمة متبادلة (شرقي، ٢٠٢٣).

وفي مدخل آخر يميل إلى الطابع التسويقي، يُعرّف المفهوم بوصفه منظومة من الأنشطة الموجهة نحو استقطاب العملاء وتنميتهم والاحتفاظ بهم، عبر فهم سلوكهم الشرائي وتحليل بياناتهم وتقديم عروض تتلاءم مع تفضيلاتهم الفردية، بما يسهم في توطيد ارتباطهم بالعلامة التجارية (ماخوس، ٢٠٢٣). ويُضاف إلى ذلك تصور يربط المفهوم بالأداء التسويقي ربطاً مباشراً، حيث تُعدّ إدارة علاقات العملاء آليةً لتعزيز العائد من كل تفاعل مع العميل، انطلاقاً من أن جودة العلاقة تنعكس على جودة الأداء السوقي للمنظمة (الشرقاوي، ٢٠٢١).

أما في المدخل الإلكتروني/الرقمي، فيُنظر إلى إدارة علاقات العملاء على أنها منظومة متكاملة من التطبيقات والمنصات التي تتيح للمنظمة التواصل مع عملائها عبر قنوات إلكترونية متعددة، وجمع بياناتهم آنياً، وتحليل أنماط سلوكهم، وتقديم خدمات مخصصة تتسم بالسرعة والدقة والاستمرارية (بودي وعمرى، ٢٠٢٤). ويُكمل هذا التصور طرح يرى أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تمثل تطوراً نوعياً للمفهوم التقليدي، إذ تنقل العلاقة من إطارها التفاعلي المحدود إلى فضاء رقمي مفتوح يتيح التفاعل اللحظي وتخصيص العروض على مستوى الفرد لا الشريحة فقط. (Herman et al., 2021)

وفي إطار التطورات الحديثة، يُعرّف المفهوم بوصفه منظومة ذكية تدمج تقنيات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في إدارة دورة حياة العميل، بدءاً من اكتشافه واستقطابه، مروراً بتنميته، وانتهاءً بالاحتفاظ به وإعادة تنشيط علاقته بالمنظمة، بما يحول بيانات العملاء إلى رؤى قابلة للتنفيذ تدعم القرارات البيعية والتسويقية. (Shahbaz et al., 2021) ويُكمل هذا الطرح تصور يرى أن الجيل الجديد من أنظمة إدارة علاقات العملاء يقوم على دمج أتمتة العمليات مع قدرات الذكاء الاصطناعي، بحيث تتحول العلاقة بالعميل من نشاط يدوي يعتمد على تقدير الموظف إلى منظومة ذكية تتعلم باستمرار وتحسن أداؤها ذاتياً. (Ugbaja et al., 2024)

وعلى مستوى المنظمات الصغيرة والمتوسطة، يميل تعريف المفهوم إلى التركيز على البعد التشغيلي العملي، حيث تُعدّ إدارة علاقات العملاء أداة لتمكين هذه المنظمات من تجاوز محدودية مواردها عبر تنظيم تفاعلاتها مع العملاء وتوثيقها واستثمارها في صناعة قرارات أكثر استناداً إلى البيانات (Nethanani et al., 2024). ويُضيف اتجاه حديث للتعريف بعداً تكاملياً يربط إدارة علاقات العملاء بتقنيات الذكاء التوليدي وأدوات المحادثة الذكية، بوصفها امتداداً طبيعياً للمفهوم في بيئة يتغير فيها سلوك المستهلك بسرعة وتتعدد قنوات تفاعله مع المنظمة. (Sutrisno et al., 2025)

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن استراتيجيات إدارة علاقات العملاء تمثّل منظومة استراتيجية متكاملة لا يمكن اختزالها في أداة تكنولوجية أو نشاط تسويقي معزول، بل هي توجه مؤسسي يُعيد تنظيم موارد المنظمة وعملياتها وثقافتها حول العميل بوصفه محوراً للقيمة. وتتجلى هذه المنظومة في أربعة عناصر متلازمة: فلسفة إدارية ترى في العلاقة بالعميل أصلاً استراتيجياً، وعمليات منهجية لإدارة دورة حياة العميل من الاستقطاب إلى الاحتفاظ، وبنية تكنولوجية تتيح جمع البيانات وتحليلها وتوظيفها، وثقافة تنظيمية تضع العميل في صدارة الأولويات. وبهذا التصور، تصبح هذه الاستراتيجيات في قطاع الاتصالات تحديداً أداة لإعادة تعريف العلاقة مع المشترك، بحيث تتجاوز كونها علاقة تعاقدية لتغدو علاقة قيمة متبادلة قابلة للقياس والتطوير.

3.1.2 أهمية استراتيجيات إدارة علاقات العملاء

تتبع أهمية استراتيجيات إدارة علاقات العملاء من كونها تقع في تقاطع ثلاثة محاور حاسمة في المنظمة المعاصرة: محور العميل بوصفه مصدراً للإيرادات، ومحور المعرفة بوصفها أصلاً استراتيجياً، ومحور التكنولوجيا بوصفها ممكناً للأداء. وفي بيئة تتسم بالتشعب وارتفاع تكلفة الاستقطاب وتقارب العروض، تتحوّل القدرة على إدارة العلاقة بالعميل إلى عامل حاسم في تحديد بقاء المنظمة ونموّها، لا سيما في القطاعات الخدمية كقطاع الاتصالات التي تعتمد إيراداتها على استدامة الاشتراك وعمق التفاعل.

ويشير (الشرقاوي، ٢٠٢١) إلى أن أهمية إدارة علاقات العملاء تتجلى في جملة من الجوانب، أبرزها: أولاً، أنها تُمكن المنظمة من بناء قاعدة معرفية دقيقة عن عملائها تتضمن خصائصهم الديموغرافية وأنماطهم الشرائية وتفضيلاتهم، مما يجعل قراراتها التسويقية أكثر استناداً إلى البيانات وأقل اعتماداً على الحدس. ثانياً، أنها تُسهم في رفع كفاءة العمليات التسويقية عبر توجيه الجهود إلى الشرائح الأعلى قيمة بدلاً من تشتيتها على السوق ككل. ثالثاً، أنها تُتيح قياس مردود الأنشطة التسويقية على

مستوى العميل الفرد، مما يدعم المساءلة ويحسن تخصيص الموارد. رابعاً، أنها تُعزز تكامل الوظائف الداخلية في المنظمة، إذ تربط بين التسويق والمبيعات وخدمة العملاء في منظومة موحدة تتقاسم البيانات والأهداف.

ويرى (بودي وعمرى، ٢٠٢٤) أن أهمية إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تتمظهر في كونها وسيلة لتعميق الارتباط الوجداني بين العميل والعلامة التجارية، عبر توفير تجربة سلسة ومتسقة عبر القنوات الرقمية المختلفة، فضلاً عن قدرتها على تحويل التفاعلات اليومية إلى فرص لبناء الولاء وترسيخ الانتماء، وهو ما ينعكس على معدلات الاحتفاظ بالعملاء وتقليل التسرب. كما تسهم هذه الاستراتيجيات في تمكين المنظمة من الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء وشكاواهم، وهو ما يقلل الفجوة بين توقعات العميل وما يحصل عليه فعلياً.

ويضيف (شرفي، ٢٠٢٣) أن أهمية هذه الاستراتيجيات تمتد إلى كونها أداة لإعادة هندسة العمليات الداخلية، إذ تدفع المنظمة إلى مراجعة هياكلها وإجراءاتها بما يضمن انسيابية تدفق المعلومات حول العميل بين الأقسام المختلفة، فضلاً عن دورها في تنمية رأس المال العلائقي للمنظمة بوصفه أحد أصولها غير الملموسة التي يصعب على المنافسين تقليدها. ومن جهة أخرى، فإن إدارة علاقات العملاء تسهم في تحويل بيانات التفاعل اليومي إلى رؤى استراتيجية تدعم اتخاذ القرار على المستويين التسويقي والتشغيلي.

ويرى (Tiwari, 2024) أن أهمية أنظمة إدارة علاقات العملاء في القطاعات شديدة المنافسة تكمن في أنها تمكن فرق المبيعات من إدارة قمع المبيعات بكفاءة أعلى، عبر تتبع الفرص البيعية، وتحديد أولوياتها، وتقليل دورة البيع، فضلاً عن دعم التنبؤ بالطلب المستقبلي بناءً على أنماط سلوك العملاء. كما يرى أن هذه الأنظمة تسهم في إيجاد لغة مشتركة بين فرق البيع وفرق التسويق، بما يقلل الاحتكاكات الداخلية ويحسن التنسيق بين الوظائف.

ويؤكد (Ijomah et al., 2024) أن أهمية أدوات إدارة علاقات العملاء تتضح بصورة خاصة في الأسواق الناشئة، إذ تمكن المنظمات من بناء قواعد بيانات منظمة في بيانات تتسم بضعف البنية المعلوماتية، كما تسهم في تمكين المنظمات من اقتناص فرص النمو عبر الفهم العميق لاحتياجات شرائح العملاء المتنوعة. ومن منظور تكاملي، يرى (Cele et al., 2023) أن أهمية إدارة علاقات العملاء تتبع من كونها رابطاً بين الأداء البيعي والأداء التسويقي والأداء المالي للمنظمة، إذ تتحول العلاقة بالعميل إلى محرك متعدد الأبعاد يغذي مجمل وظائف المنظمة.

ومن منظور حديث، يرى (Hossain, 2021) أن أهمية هذه الاستراتيجيات تضاعفت مع توسّع تطبيقات تحليلات البيانات، إذ لم تعد إدارة علاقات العملاء مجرد منظومة لتسجيل التفاعلات، بل أصبحت منصةً لتوليد ذكاء بيعي يُغذي القرار في الوقت الحقيقي، ويُتيح للمنظمة قياس مدى انخراط العميل وتقدير قيمته على المدى الطويل. ويكمل (Yan et al., 2021) هذا الطرح بالإشارة إلى أن أهمية إدارة علاقات العملاء تتجاوز خدمة العميل القائم إلى دعم تطوير منتجات جديدة، إذ تُغذي قاعدة بيانات العلاقات أقسام البحث والتطوير برؤى دقيقة حول حاجات السوق غير الملبّاة.

وعليه، يمكن القول إن أهمية استراتيجيات إدارة علاقات العملاء تتشكّل من تظافر أبعاد متعدّدة: بُعد سوقي يتصل بتعميق حصّة المنظمة من العميل، وبُعد معرفي يتصل ببناء أصول معلوماتية حول السوق، وبُعد تشغيلي يتصل برفع كفاءة العمليات، وبُعد استراتيجي يتصل بترسيخ ميزة تنافسية مستدامة. وفي قطاع الاتصالات تحديداً، تتضاعف هذه الأهمية بحكم طبيعة الخدمة التي تعتمد على الاشتراك المتجدّد، وتعدّد نقاط التماس بين الشركة والعميل عبر القنوات الرقمية والمادية، وارتفاع حساسية العميل لجودة التجربة.

4.1.2 أهداف استراتيجيات إدارة علاقات العملاء

تتعدّد أهداف استراتيجيات إدارة علاقات العملاء بتعدّد المداخل التي تتناولها، غير أنها تلتقي في غاية مركزية واحدة هي تعظيم قيمة العميل للمنظمة، وتعظيم قيمة المنظمة للعميل في آن. وتوزّع آراء الباحثين حول هذه الأهداف على النحو الآتي:

يرى (المومني والعظامات، ٢٠٢١) أن أهداف إدارة علاقات العملاء تتمحور حول جملة من الغايات المتكاملة، من أبرزها:

- بناء قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة عن العملاء تُمكن المنظمة من فهم خصائصهم وسلوكهم الشرائي،
- تعزيز جودة الخدمة المقدّمة عبر تخصيصها وفق توقّعات كل شريحة
- تحقيق التميّز في تجربة العميل بما ينعكس على ولاءه
- دعم استقرار الإيرادات عبر تقليل معدّلات تسرّب العملاء.

ويُشير (الشرقاوي، ٢٠٢١) إلى أن أهداف هذه الاستراتيجيات تشمل:

- تحديد العملاء الأكثر ربحية وتوجيه الموارد التسويقية نحوهم
- تطوير القدرة على التنبؤ بسلوك العميل المستقبلي
- تقليل تكلفة الاستقطاب عبر الاحتفاظ بالعملاء الحاليين
- تكامل قنوات التواصل مع العميل بما يضمن اتساق الرسالة.

ويُضيف (Herman et al., 2021) في سياق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أن من أبرز أهدافها:

- إتاحة التفاعل اللحظي مع العملاء عبر قنوات رقمية متعدّد
- دعم تطوير منتجات وخدمات جديدة استناداً إلى بيانات العلاقة
- تعزيز ابتكارية المنتج عبر إشراك العميل في دورة التطوير
- ربط أداء المنظمة بمؤشرات مستمدّة من تفاعل العميل لا من بيانات داخلية فقط.

ويرى (Yan et al., 2021) أن أهداف إدارة علاقات العملاء تتضمن:

- دعم أداء المنتجات الجديدة عبر فهم احتياجات السوق غير الملبّاة
- ربط وظيفة إدارة العلاقات بوظيفة تطوير المنتجات في منظومة واحدة
- تقليل فجوة الترجمة بين صوت العميل ومواصفات المنتج
- تحقيق التوافق بين قدرات المنظمة الإنتاجية وتوقعات السوق.

ويذهب (Sutrisno et al., 2025) إلى أن الأهداف المعاصرة لإدارة علاقات العملاء، في ظل التحول الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي، تتمحور حول:

1. رفع الكفاءة التشغيلية للوظائف الموجهة للعميل
2. أتمتة الاستجابة لتفاعلات العميل دون إخلال بطابعها الإنساني
3. ربط جودة العلاقة بأداء المبيعات ربطاً مباشراً
4. تمكين المنظمات الصغيرة والمتوسطة من امتلاك قدرات كانت حكراً على المنظمات الكبرى.

ويؤكد (Nethanani et al., 2024) أن من الأهداف الجوهرية لتبني أنظمة إدارة علاقات العملاء في المنظمات الصغيرة والمتوسطة:

1. تنظيم المعرفة التشغيلية حول العملاء وتوثيقها بصورة قابلة للاسترجاع
2. دعم القرارات اليومية بمعلومات موثوقة
3. تقليص الفجوة الإدارية بين هذه المنظمات والمنظمات الكبرى
4. بناء قدرة تنافسية مستندة إلى المعرفة لا إلى الحجم.

ويُجمل (Cele et al., 2023) الأهداف في أربعة محاور:

1. تحسين الأداء البيعي عبر تنظيم العلاقة بجمع المبيعات
2. رفع معدلات الاحتفاظ بالعملاء وتقليل التسرب
3. تطوير قدرة المنظمة على التمييز بين شرائح العملاء وفق قيمتها
4. دعم اتخاذ القرار في وظائف التسويق والمبيعات بمعلومات في الوقت الحقيقي.

وبتركيب هذه الآراء، يتضح أن أهداف استراتيجيات إدارة علاقات العملاء تتوزع على أربعة مستويات: مستوى معرفي (بناء فهم عميق للعميل)، ومستوى علائقي (تعميق الارتباط معه)، ومستوى تشغيلي (رفع كفاءة العمليات الموجهة إليه)، ومستوى استراتيجي (تحويل العلاقة بالعميل إلى أصل تنافسي مستدام). وهذه المستويات الأربعة تتكامل لتجعل إدارة علاقات العملاء أداة متعددة الوظائف تتجاوز خدمة الأهداف التسويقية إلى خدمة الأهداف المؤسسية الشاملة.

5.1.2 أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء

تمّ تحديد أبعاد هذه الاستراتيجيات في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته دراسة (Shahbaz et al., 2021) ودراسة (شرفي، ٢٠٢٣) ودراسة (Tiwari, 2024) من تصورات حول الأبعاد الجوهرية لإدارة علاقات العملاء، حيث تلنقي هذه الدراسات حول أن إدارة علاقات العملاء تستند إلى أربعة أبعاد تشغيلية رئيسية هي: إدارة بيانات العملاء، والتفاعل مع العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، وتخصيص الخدمات. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد.

البعد الأول: إدارة بيانات العملاء. يمثل هذا البعد الركيزة المعرفية لمنظومة إدارة علاقات العملاء، إذ تتشكل قيمة هذه المنظومة من جودة البيانات التي تغذيها. ويتضمن هذا البعد جملة من الأنشطة المتسلسلة تبدأ بجمع البيانات من مصادر متعددة (نقاط البيع، القنوات الرقمية، خدمة العملاء، الأنشطة التسويقية)، ثم تصنيفها وفق معايير تتصل بالخصائص الديموغرافية والسلوكية والقيمية للعميل، ثم تحليلها

لاستخلاص أنماط ذات دلالة، ثم تحديثها باستمرار لضمان دقتها وملاءمتها للقرار. وتسهم جودة هذا البعد في تحويل البيانات من مجرد سجلات إلى أصول معلوماتية قابلة للاستثمار، إذ إن قدرة المنظمة على فهم عميلها تتوقف على قدرتها على إدارة بياناته إدارةً منهجية. (Shahbaz et al., 2021) كما يسهم هذا البعد في تمكين فرق المبيعات من بناء ملفات تعريف دقيقة لكل عميل تُتيح تخصيص العرض البيعي وتوقيته بما يلئم احتياجاته. (Hossain, 2021)

البعد الثاني: التفاعل مع العملاء. يُعبر هذا البعد عن الواجهة الديناميكية لإدارة علاقات العملاء، حيث تتحول البيانات إلى علاقة حيّة عبر تفاعلات منتظمة ومتعددة القنوات. ويتضمن التفاعل الفعال جملة من المتطلبات، أبرزها: تكامل قنوات التواصل (الهاتف، البريد الإلكتروني، التطبيق، الفروع، وسائل التواصل الاجتماعي) في تجربة متسقة، وسرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم، والقدرة على متابعة التفاعل عبر الزمن دون فقدان للسياق. ويسهم هذا البعد في بناء إحساس العميل بالاهتمام والاعتراف، وهو ما يمثل وقوداً أساسياً للولاء. ويؤكد (شرفي، ٢٠٢٣) أن جودة التفاعل لا تُقاس فقط بسرعة الاستجابة، بل بمدى قدرة المنظمة على إدارة كل نقطة تماس بوصفها فرصة لتعميق العلاقة لا مجرد معاملة. ويكمل (Ugbaja et al., 2024) هذا الطرح بالإشارة إلى أن أتمتة التفاعل عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي أتاحت توسيع نطاق التفاعل دون إخلال بشخصيته، إذ يمكن للمنظمة الآن إدارة آلاف التفاعلات يومياً مع الحفاظ على طابعها المخصص.

البعد الثالث: الاحتفاظ بالعملاء. يمثل هذا البعد الغاية التشغيلية الكبرى لإدارة علاقات العملاء، إذ إن تكلفة استقطاب عميل جديد تفوق تكلفة الاحتفاظ بعميل قائم بفارق كبير، ولا سيما في القطاعات الاشتراكية كالاتصالات. ويتضمن هذا البعد جملة من الأنشطة، منها: تصميم برامج الولاء التي تُكافئ العميل على استمرار علاقته بالمنظمة، والمتابعة المستمرة لرضاه عبر استبيانات دورية وتحليل سلوكه، وتقديم عروض التجديد التي تستبق انتهاء الاشتراك، وتشخيص علامات الانصراف المبكر والتدخل لمعالجتها. ويرى (المومني والعظامات، ٢٠٢١) أن نجاح هذا البعد يتوقف على قدرة المنظمة على تحويل العلاقة من علاقة معاملانية إلى علاقة قيمة متبادلة، بحيث يشعر العميل بأن استمراره مع المنظمة يُحقق له مكاسب تفوق ما يمكن أن يحصل عليه من المنافسين. ويضيف (Ijomah et al., 2024) أن هذا البعد يكتسب أهمية مضاعفة في الأسواق الناشئة، إذ يمثل قاعدة العملاء المستقرة الأساس الذي تنطلق منه المنظمة لتوسيع حصتها السوقية واستكشاف فرص النمو.

البعد الرابع: تخصيص الخدمات. يُجسّد هذا البعد قَمّة النضج في إدارة علاقات العملاء، إذ ينتقل بالمنظمة من تقديم خدمات نمطية إلى تصميم حلول مخصّصة تتلاءم مع احتياجات كل شريحة، وفي أعلى مستوياتها مع كل عميل بصورة فردية. ويتضمّن هذا البعد القدرة على تجزئة السوق بصورة دقيقة، وتصميم عروض قيمة متميزة لكل شريحة، وتعديل المنتج أو الخدمة وفق سياق استخدامه، وتوقيت الرسائل التسويقية بما يتلاءم مع رحلة العميل. ويسهم هذا البعد في تعزيز الإحساس بالقيمة المتميزة لدى العميل، وهو ما ينعكس على استعداده لدفع قيمة أعلى مقابل الخدمة المخصّصة. ويؤكد (Tiwari, 2024) أن تخصيص الخدمات يُمثّل الأداة الأنجع للتمييز التنافسي في الأسواق المشبعة، حيث تتقارب المنتجات وتتفاوت التجارب. ويكمل (Yan et al., 2021) هذا الطرح بالإشارة إلى أن تخصيص الخدمات يستفيد من بيانات إدارة علاقات العملاء في تطوير منتجات جديدة تستهدف فجوات احتياج سبق رصدها عبر تحليل البيانات.

وإلى جانب هذه الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة، تطرح الأدبيات عناصر تكميلية تُثري فهم منظومة إدارة علاقات العملاء، منها: التكامل التكنولوجي الذي يُعبّر عن قدرة المنظمة على دمج أنظمة إدارة علاقات العملاء مع سائر أنظمتها التشغيلية، وثقافة العميل التي تُعبّر عن مدى ترسخ التوجّه نحو العميل في القيم التنظيمية وممارسات الموظفين، والقيادة الداعمة التي توفرّ الموارد والرؤية اللازمة لتبني هذه الاستراتيجيات.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق إدارة علاقات العملاء

لا تقتصر إدارة علاقات العملاء على امتلاك أنظمة وأبعاد، بل تتوقّف فعاليتها على الاستراتيجيات التي تتبنّاها المنظمة في تطبيقها، وهي استراتيجيات تتباين بحسب طبيعة القطاع وحجم المنظمة ودرجة نضجها الرقمي. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات: استراتيجية التجزئة القيمة للعملاء، التي تقوم على تصنيف العملاء وفق قيمتهم الحالية والمتوقّعة للمنظمة، وتوجيه الموارد التسويقية والبيعية بصورة تتناسب مع هذه القيمة، بما يُحقّق أعلى عائد ممكن من كل وحدة استثمار في العلاقة.

كما تبرز استراتيجية التكامل متعدّد القنوات، التي تسعى إلى تقديم تجربة موحّدة للعميل عبر القنوات المختلفة (الرقمية والمادية)، بحيث تنتقل بياناته وسياق تفاعله من قناة إلى أخرى دون انقطاع، فيشعر بأنه يتعامل مع منظمة واحدة لا مع وحدات منفصلة. وتُكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في قطاع الاتصالات الذي تتعدّد فيه قنوات التماس بصورة لافتة.

وتطرح الأدبيات الحديثة استراتيجية التخصيص المستند إلى البيانات، التي تستثمر تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في توليد عروض مخصصة في الوقت الحقيقي، بما يجعل كل تفاعل مع العميل فرصةً للتعلم والتحسين. (Hossain, 2021) وتتكامل معها استراتيجية أتمتة العلاقات، التي تسعى إلى تحرير الموارد البشرية من المهام التكرارية وتوجيهها نحو التفاعلات عالية القيمة، عبر توظيف تقنيات أتمتة العمليات والمساعدات الافتراضية. (Ugbaja et al., 2024)

وعلى مستوى ثالث، تُطرح استراتيجية الاحتفاظ الاستباقي، التي تقوم على التنبؤ بسلوك التسرب قبل وقوعه، عبر رصد علامات الانصراف المبكر (تراجع الاستخدام، تأخر السداد، تكرار الشكاوى) والتدخل بحزم وقائية مخصصة. وتُكمل هذه الاستراتيجيات استراتيجية الشراكة مع العميل، التي تنقل العلاقة من إطار العميل المتلقي إلى إطار الشريك الفاعل في تطوير المنتجات والخدمات، عبر إشراكه في حلقات التغذية الراجعة وتطوير الأفكار.

المبحث الثاني: تحسين الأداء البيعي

1.2.2 تمهيد

يُمثل الأداء البيعي المحصلة النهائية التي تُترجم إليها قدرات المنظمة في فهم سوقها، وإدارة عملياتها، وبناء علاقاتها بعملائها، فهو ليس متغيراً معزولاً بل ناتجٌ تركيبى لتفاعل مجموعة من الموارد والقدرات والاستراتيجيات. ومن ثمّ، فإن تحسين الأداء البيعي لا يمكن أن يُختزل في زيادة حجم المبيعات أو تنامي الإيرادات، بل يمتدّ ليشمل مؤشرات أكثر عمقاً كجودة العلاقة بالعميل، وكفاءة دورة البيع، وقدرة المنظمة على التنبؤ بالطلب، وقدرتها على تعزيز حصّتها السوقية في بيئة تنافسية متغيرة.

وفي قطاع الاتصالات تحديداً، يكتسب الأداء البيعي طبيعة خاصة، فهو لا يقتصر على بيع الخدمة لمرة واحدة، بل يمتدّ إلى تجديد الاشتراك، والترقية إلى باقات أعلى قيمة، والاحتفاظ بالعميل في مواجهة عروض المنافسين. وهذا يجعل تحسين الأداء البيعي في هذا القطاع تحدياً متعدد الأبعاد يتطلب التكامل بين فرق المبيعات والتسويق وخدمة العملاء، ويستلزم الاستناد إلى منظومة معرفية وتقنية متطورة. ويهدف هذا المبحث إلى تأطير مفهوم تحسين الأداء البيعي نظرياً، واستعراض أهميته وأهدافه وأبعاده والاستراتيجيات الموجهة له، تمهيداً لاختباره ميدانياً في ضوء استراتيجيات إدارة علاقات العملاء.

2.2.2 مفهوم تحسين الأداء البيعي

تتوزع تعريفات الباحثين لمفهوم تحسين الأداء البيعي على مداخل متعدّدة، يعكس كلّ منها زاوية معالجة مختلفة. فثمة مدخل ناتجي يُركّز على المخرجات الرقمية، ومدخل عملياتي يُعنى بكفاءة دورة البيع، ومدخل علائقي يربط الأداء البيعي بجودة العلاقة مع العميل، ومدخل استراتيجي يضعه في إطار الأداء المؤسسي الشامل.

ففي إطار المدخل الناتجي، يُعرّف تحسين الأداء البيعي بوصفه ارتقاءً منهجياً في المؤشرات الكمية لنشاط البيع، يشمل نموّ حجم المبيعات، وارتفاع معدلات النموّ في الإيرادات، وتوسّع الحصة السوقية للمنظمة في القطاعات التي تتنافس فيها (الرشيد والنسور، ٢٠٢٥). ويتقاطع هذا الطرح مع تصوّر يرى أن الأداء البيعي يُقاس بقدرة المنظمة على تحويل الفرص البيعية المتاحة في السوق إلى صفقات مكتملة، وأن تحسينه يعني رفع معدّل هذا التحويل عبر الزمن (تومي ويحياوي، ٢٠٢٣).

أما في المدخل العمليّاتي، فيُنظر إلى تحسين الأداء البيعي بوصفه ارتقاءً في كفاءة دورة البيع ذاتها، عبر تقليص زمن إتمام الصفقة، وخفض تكاليف الاستقطاب، ورفع إنتاجية مندوبي المبيعات، وتعظيم العائد من كل وحدة موارد مخصصة لنشاط البيع (عبدالقادر وآخرون، ٢٠٢٣). ويكمل هذا الطرح تصوّر يربط الأداء البيعي بمستوى التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات البيعية، حيث يُعدّ تحسين الأداء البيعي محصّلة لرفع كفاءة تدفق المعلومات بين فرق المبيعات وسائر وحدات المنظمة (تومي ويحيوي، ٢٠٢٣).

وفي المدخل العلائقي، يُعرّف تحسين الأداء البيعي بوصفه ارتقاءً في جودة العلاقة مع العميل، يتجلّى في ارتفاع مستويات الرضا والولاء، وتمديد عمر العلاقة، وتعميق حصّة المنظمة من إنفاق العميل، بحيث يصبح الأداء البيعي مرآة لجودة إدارة المنظمة لعلاقاتها (ماخوس، ٢٠٢٣). ويضيف اتجاه آخر بُعداً تكاملياً، إذ يرى أن الأداء البيعي لا يكتمل دون تكامل بين الكفاءة التشغيلية في البيع والفاعلية العلائقية في الاحتفاظ، فالمنظمة التي تباع كثيراً ثم تفقد عملاءها تُعاني من أداء بيعي هشّ مهما بدا قوياً في المدى القصير. (Cele et al., 2023)

ويقدّم المدخل الاستراتيجي تعريفاً أوسع، إذ يُنظر إلى تحسين الأداء البيعي بوصفه ارتقاءً مستداماً في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها البيعية بكفاءة وفاعلية في ظلّ بيئة متغيّرة، بما يشمل القدرة على التكيف مع المتغيّرات السوقية، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات التنافسية (Ijomah et al., 2024). ويتكامل هذا الطرح مع تصوّر يرى أن الأداء البيعي يُمثّل المحصّلة الإجرائية لقدرات المنظمة الاستراتيجية في الابتكار البيعي والاستجابة السوقية. (Yan et al., 2021)

ومن منظور حديث يربط بين الأداء البيعي والتحوّل الرقمي، يُعرّف تحسين الأداء البيعي بوصفه ارتقاءً في قدرة المنظمة على استثمار التقنيات الحديثة (التحليلات المتقدّمة، الذكاء الاصطناعي، أتمّة العمليات) في رفع كفاءة قمع المبيعات وتعميق فهم سلوك العميل وتوقيت العروض البيعية بصورة دقيقة (Sutrisno et al., 2025). ويكمل هذا التصوّر طرحٌ يرى أن الأداء البيعي في البيئات الرقمية يُقاس بقدرة المنظمة على إدارة قنوات بيع متعدّدة بصورة متكاملة، وقدرتها على تحويل التفاعل الرقمي إلى صفقات. (Ugbaja et al., 2024)

وعلى مستوى الأداء المؤسسي الأشمل، يربط الأداء البيعي بمفهوم تحسين الأداء الإداري والوظيفي، إذ يُعدّ تحسين الأداء البيعي جزءاً من منظومة أوسع تشمل تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءة الموارد

البشرية، بحيث لا يمكن فصل تحسين الأداء البيعي عن تحسين الأداء العام للمنظمة (إبراهيم والبخاري، ٢٠٢٤). ويكمل هذا الطرح تصور يرى أن الأداء البيعي يتأثر بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة، إذ تتطلب جودة الأداء البيعي ثقافة مؤسسية تُقدّر العمل وتحفز الموظف وتكافئ الإنجاز (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤).

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن تحسين الأداء البيعي يمثل مساراً منهجياً متعدد الأبعاد يستهدف الارتقاء بمنظومة البيع في المنظمة من حيث المخرجات الكمية، والكفاءة العملياتية، والجودة العلائقية، والقدرة الاستراتيجية على التكيف. وهو ليس حدثاً منعزلاً بل عملية تراكمية تغذى من تكامل القدرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، وتُقاس بمؤشرات متنوعة تتضمن حجم المبيعات، ومعدل نمو الإيرادات، ومعدل إغلاق الصفقات، وكفاءة دورة البيع، ورضا العملاء، والحصة السوقية. وبهذا المفهوم، يتحول الأداء البيعي إلى مرآة لقدرة المنظمة الكلية على إدارة سوقها بكفاءة وفاعلية مستدامة.

3.2.2 أهمية تحسين الأداء البيعي

تكتسب قضية تحسين الأداء البيعي أهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر، لأنها تقع في صميم قدرة المنظمة على البقاء والنمو. فالمنظمات لا تُقاس بمواردها ولا بنواياها بل بمحصّلتها السوقية، والأداء البيعي هو التعبير الأوضح عن هذه المحصلة. وتتعدد الجوانب التي تتجلى فيها هذه الأهمية، وهي جوانب تمتد من المستوى المالي إلى المستوى الاستراتيجي.

ويشير (الرشيد والنسور، ٢٠٢٥) إلى أن أهمية تحسين الأداء البيعي تتجلى في عدة محاور، أبرزها: أولاً، أنه يمثل المصدر الرئيسي للإيرادات التي تُغذي مجمل أنشطة المنظمة، ومن ثم فإن أي تحسين فيه ينعكس مباشرة على القدرة المالية للمنظمة. ثانياً، أنه يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق المشبعة، إذ يتحول تفوق الأداء البيعي إلى مصدر تمايز يصعب على المنافسين محاكاته. ثالثاً، أنه يدعم القدرة الابتكارية للمنظمة، حيث يتيح الأداء البيعي القوي تمويل أنشطة البحث والتطوير وتجديد عروض القيمة. رابعاً، أنه يعزز ثقة أصحاب المصلحة (المساهمين، الموظفين، الشركاء) في مستقبل المنظمة، وهو ما ينعكس على قدرتها على استقطاب الموارد البشرية والمالية.

ويرى (تومي ويحيوي، ٢٠٢٣) أن أهمية تحسين الأداء البيعي في ظل التحول الرقمي تتمظهر في كونه أداة لاستثمار الفرص التي تتيحها تقنيات المعلومات والاتصالات، إذ تتحول البنية الرقمية إلى ممكن

للأداء البيعي عبر فتح قنوات بيعية جديدة، وتقليل الفجوة الزمنية بين رصد الطلب وتلبيته، وتمكين المنظمة من الوصول إلى أسواق جغرافية لم تكن متاحة لها سابقاً. كما يسهم تحسين الأداء البيعي في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السلوكية في سلوك المستهلك التي فرضها التحول الرقمي.

ويُضيف (ماخوس، ٢٠٢٣) أن أهمية تحسين الأداء البيعي تمتدّ إلى دوره في تعزيز الجوانب العلائقية بالعملاء، إذ إن المنظمة ذات الأداء البيعي القوي تكون أقدر على استثمار مواردها في تطوير برامج تنشيط المبيعات التي تعمق رضا العميل وتعزز ارتباطه بالعلامة التجارية، فضلاً عن دورها في تمكين فرق المبيعات من تقديم تجربة أكثر احترافية وإقناعاً.

ويؤكد (الشايح ودكسن، ٢٠٢٣) أن أهمية تحسين الأداء البيعي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمنظومة الرقابة الداخلية في المنظمة، إذ إن جودة الأداء البيعي تستلزم وجود آليات تدقيق فعّالة تضمن نزاهة العمليات البيعية وموثوقية بياناتها وكفاءة استخدام الموارد المخصصة لها. ومن ثمّ، فإن تحسين الأداء البيعي يسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي وترسيخ الشفافية في إدارة العمليات.

ويشير (Tiwari, 2024) إلى أن أهمية تحسين الأداء البيعي في ظل المنافسة الشديدة تكمن في كونه عاملاً حاسماً في تحديد بقاء المنظمة في السوق، إذ إن الفارق بين المنظمات الناجحة والمنظمات المتعثرة لا يكمن في امتلاك المنتج بل في القدرة على بيعه بكفاءة. كما يسهم تحسين الأداء البيعي في رفع إنتاجية رأس المال البشري المخصص لنشاط البيع، إذ تتحوّل تحسينات الأداء إلى مكاسب إنتاجية تتراكم عبر الزمن.

ويؤكد (Ijomah et al., 2024) أن أهمية تحسين الأداء البيعي في الأسواق الناشئة تتضاعف بحكم خصوصية هذه الأسواق التي تتميز بنموّ سريع وفرص متعددة من جهة، وبعدم استقرار وتقلّبات حادة من جهة أخرى. ومن ثمّ، فإن قدرة المنظمة على تحسين أدائها البيعي في هذه البيئات تُمثّل عامل تمييز جوهري يُتيح لها اقتناص الفرص قبل المنافسين والتحوّط في مواجهة المخاطر.

ويُكمل (Hossain, 2021) هذه الصورة بالإشارة إلى أن أهمية تحسين الأداء البيعي ارتفعت في ظل توسّع تطبيقات التحليلات المتقدّمة، إذ أصبح الأداء البيعي قابلاً للقياس بدقة غير مسبوقة على مستوى العميل الفرد، مما جعل تحسينه ممكناً بصورة دقيقة ومستهدفة لا تعتمد على المعدّلات الإجمالية. كما

يسهم تحسين الأداء البيعي في تحويل وظيفة المبيعات من نشاط تنفيذي إلى نشاط استراتيجي يُغذي القرارات على مستوى المنظمة ككل.

وعليه، يمكن القول إن أهمية تحسين الأداء البيعي تتأسس على تظافر أربعة محاور: محور مالي يتصل بتدفق الإيرادات، ومحور تنافسي يتصل بالحصة السوقية والتموضع، ومحور تشغيلي يتصل بكفاءة الموارد المخصصة للبيع، ومحور استراتيجي يتصل بقدرة المنظمة على البقاء والنمو. وفي قطاع الاتصالات، تتضاعف هذه الأهمية بحكم طبيعة المنافسة الشديدة وتقارب العروض وحساسية الإيرادات للتغير في قاعدة المشتركين.

4.2.2 أهداف تحسين الأداء البيعي

تتعدد أهداف تحسين الأداء البيعي بتعدد المداخل التي يتناولها الباحثون، غير أنها تلتقي حول غاية مركزية هي تعظيم قيمة نشاط البيع للمنظمة بكفاءة وفاعلية مستدامة. وتتوزع آراء الباحثين حول هذه الأهداف على النحو الآتي:

يرى (الرشيد والنسور، ٢٠٢٥) أن أهداف تحسين الأداء البيعي تتمحور حول جملة من الغايات المتكاملة، من أبرزها:

- رفع حجم المبيعات وتنامي الإيرادات بصورة مستدامة لا ظرفية
- تعزيز الأداء الابتكاري في نشاط البيع عبر تبني أساليب وأدوات جديدة
- توسيع الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة
- تطوير القدرات التنظيمية المساندة لنشاط البيع بما يضمن استدامة التحسين.

ويشير (تومي ويحياوي، ٢٠٢٣) إلى أن أهداف تحسين الأداء البيعي في البيئات الرقمية تشمل:

- رفع كفاءة استثمار البنية التكنولوجية في توليد الإيرادات
- تكامل قنوات البيع الرقمية والمادية في منظومة موحدة
- تقليص دورة البيع عبر الأتمتة وتدفق المعلومات
- تمكين فرق المبيعات من اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات.

ويُضيف (ماخوس، ٢٠٢٣) أهدافاً مرتبطة بأنشطة تنشيط المبيعات، تتضمن:

- رفع معدلات الاستجابة للحملات البيعية
- تعزيز رضا العميل عبر تجربة بيع أكثر سلاسة
- تحفيز السلوك الشرائي عبر العروض المخصصة
- بناء قاعدة عملاء أكثر استقراراً وأقلّ حساسية للعروض المنافسة.

ويؤكد (عبدالقادر وآخرون، ٢٠٢٣) في سياق أداء المبيعات الداخلية أن من أهدافها:

- رفع إنتاجية مندوبي المبيعات عبر تمكينهم بالتكنولوجيا الملائمة
- تحسين ملائمة الأدوات التكنولوجية للمهام البيعية
- دعم تبني تقنيات إنترنت الأشياء في تعميق المعرفة بسلوك العميل
- رفع كفاءة إدارة الفرص البيعية عبر قمع المبيعات.

ويرى (Cele et al., 2023) أن أهداف تحسين الأداء البيعي تشمل:

1. ربط نشاط البيع بمنظومة إدارة العلاقات بحيث تتغذى كل وظيفة من الأخرى
2. رفع معدلات إغلاق الصفقات عبر تحسين توقيت العرض البيعي
3. تعميق حصّة المنظمة من إنفاق العميل
4. تحويل البيانات البيعية إلى رؤى استراتيجية تدعم القرار.

ويذهب (Sutrisno et al., 2025) إلى أن الأهداف المعاصرة لتحسين الأداء البيعي، في ظل التحول الرقمي، تتضمن:

- رفع الكفاءة التشغيلية لوظيفة البيع بوصفها وسيطاً بين القدرات التكنولوجية والمخرجات السوقية
- أتمتة المهام التكرارية في دورة البيع
- تمكين المنظمات من تقديم تجربة بيع شخصية بكفاءة عالية
- ربط مؤشرات الأداء البيعي بمؤشرات الأداء التشغيلي ربطاً منهجياً.

ويجمل (Tiwari, 2024) أهداف تحسين الأداء البيعي في أربعة محاور:

- رفع إنتاجية فرق المبيعات عبر أنظمة دعم القرار
- تقليص دورة البيع عبر تتبع الفرص وأتمتة المتابعات

- تحسين دقة التنبؤ بالطلب عبر تحليل البيانات التاريخية
- رفع معدلات الاحتفاظ بالعملاء بوصفها رافعة للأداء البيعي على المدى الطويل.

ويرى (Ugbaja et al., 2024) أن أهداف تحسين الأداء البيعي في ظل الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات تشمل:

- رفع كفاءة عمليات البيع عبر تقليص الوقت المستغرق في كل مرحلة
- تحسين جودة التفاعلات البيعية عبر التخصيص الذكي
- دعم اتخاذ القرار البيعي في الوقت الحقيقي
- تحقيق التكامل بين أداء المبيعات وأداء إدارة العلاقات.

وبتركيب هذه الآراء، يتضح أن أهداف تحسين الأداء البيعي تتوزع على أربعة مستويات: مستوى ناتجي (رفع المخرجات الكمية)، ومستوى عملياتي (تحسين الكفاءة والإنتاجية)، ومستوى علائقي (تعميق العلاقة بالعميل)، ومستوى استراتيجي (تعزيز التموضع التنافسي على المدى البعيد). وهذه المستويات تتكامل لتجعل تحسين الأداء البيعي عملية منظومية تتجاوز كونها مجرد سعي لرفع الأرقام إلى كونها إعادة بناء لمنظومة العلاقة بين المنظمة وسوقها.

5.2.2 أبعاد تحسين الأداء البيعي

تمّ تحديد أبعاد تحسين الأداء البيعي في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته دراسة (Cele et al., 2023) ودراسة (Tiwari, 2024) ودراسة (الرشيد والنسور، ٢٠٢٥) ودراسة (Ijomah et al., 2024)، حيث تلتقي هذه الدراسات حول مجموعة من المؤشرات الجوهرية لقياس تحسين الأداء البيعي تشمل: حجم المبيعات، ومعدل نمو الإيرادات، ومعدل إغلاق الصفقات، وكفاءة دورة البيع، ورضا العملاء، والحصة السوقية. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد بوصفها مؤشرات قياس متكاملة لتحسين الأداء البيعي.

البعد الأول: حجم المبيعات. يُمثّل هذا البعد المؤشر الأكثر مباشرة على نشاط البيع، إذ يُعبّر عن إجمالي الوحدات المباعة أو إجمالي قيمتها النقدية خلال فترة زمنية محددة. ولا يُقاس تحسين هذا المؤشر بقيمته المطلقة فحسب، بل بمدى استدامته وتناميه عبر الزمن، وبقدرته على مقاومة التقلبات الموسمية والظرفية. ويتأثر حجم المبيعات بعوامل داخلية تتصل بقدرات المنظمة وموظفيها، وبعوامل خارجية

تتصل بحركة السوق وسلوك المنافسين (الرشيد والنسور، ٢٠٢٥). كما يُعدّ هذا البعد المؤشر الأكثر استخداماً في التقارير الإدارية بحكم سهولة قياسه ووضوح دلالاته، وإن كان لا يُعني عن المؤشرات الأخرى التي تُكمل الصورة.

البعد الثاني: معدل نمو الإيرادات. يُجسّد هذا البعد الديناميكي للأداء البيعي، إذ يُعبّر عن النسبة المئوية للتغير في الإيرادات بين فترتين زمنيتين، ويمثّل مؤشراً على قدرة المنظمة على توسيع نشاطها بصورة مستدامة. ويتميّز هذا البعد عن حجم المبيعات بكونه يُحرّر القياس من الحجم المطلق ويُرَكّز على الاتجاه، بما يُتيح المقارنة بين منظمات مختلفة الأحجام ومقارنة المنظمة بنفسها عبر الزمن (Ijomah et al., 2024). كما يُعدّ هذا البعد أحد المؤشرات المركزية في تقييم نجاح استراتيجيات النمو، إذ يعكس قدرة المنظمة على استثمار الفرص السوقية وتحويلها إلى إيرادات فعلية.

البعد الثالث: معدل إغلاق الصفقات. يُعبّر هذا البعد عن كفاءة دورة البيع، إذ يُقاس بنسبة الصفقات المكتملة إلى إجمالي الفرص البيعية المتاحة، ويمثّل مؤشراً على قدرة فرق المبيعات على تحويل الاهتمام إلى التزام شرائي. ويرتبط هذا البعد بجملة من العوامل، منها: جودة تأهيل الفرص في مراحل قمع المبيعات الأولى، ومهارات التفاوض لدى مندوبي المبيعات، وملاءمة العرض البيعي لاحتياج العميل، وتوقيت التواصل. (Tiwari, 2024) كما يرتبط هذا البعد بقدرة المنظمة على إدارة قمع المبيعات بصورة منهجية، بحيث تتدفّق الفرص من مرحلة إلى أخرى بكفاءة عالية وبأقلّ هدر ممكن.

البعد الرابع: كفاءة دورة البيع. يُعبّر هذا البعد عن البعد الزمني والتشغيلي للأداء البيعي، إذ يُقاس بطول الفترة الزمنية من اللحظة الأولى للتواصل مع العميل المحتمل إلى لحظة إتمام الصفقة، فضلاً عن كفاءة استخدام الموارد المخصصة لهذه الدورة. ويمثّل تقليص هذه الدورة تحسّناً مزدوجاً، إذ يُتيح للمنظمة إنجاز عدد أكبر من الصفقات بنفس الموارد، ويقلّل من احتمالات فقدان الفرص بسبب طول الانتظار (عبدالقادر وآخرون، ٢٠٢٣). كما تتأثّر كفاءة دورة البيع بمستوى التكامل بين أنظمة المنظمة وأدواتها، وبكفاءة تدفق المعلومات بين فرق المبيعات وسائر الوحدات المساندة.

البعد الخامس: رضا العملاء. يُمثّل هذا البعد الجانب العلائقي للأداء البيعي، إذ يُعبّر عن إدراك العميل لجودة التجربة البيعية التي عاشها، ومدى ملاءمة ما حصل عليه لتوقعاته، ومستوى استعداده لتكرار التعامل والتوصية به للآخرين. ويُعدّ هذا البعد مؤشراً قيادياً لأداء بيعي مستدام، إذ إن المبيعات التي لا تُنتج عملاء راضين تتآكل قاعدتها بمرور الوقت مهما بدت قوية في المدى القصير (ماخوس، ٢٠٢٣).

ويُكمّل (الازيرجاوي والحفاجي، ٢٠٢٢) هذا الطرح بالإشارة إلى أن رضا أصحاب المصلحة (سواء كانوا عملاء أم موظفين في فرق البيع ذاتها) ينعكس على جودة الأداء بصورة منظومية، إذ تتغذى جودة التجربة المُقدّمة من رفاهية من يُقدّمها.

البعد السادس: الحصة السوقية. يُعبّر هذا البعد عن الموقع التنافسي للمنظمة في سوقها، إذ يُقاس بنسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات القطاع الذي تنتمي إليه. ويمثّل هذا البعد مؤشراً تركيبياً يجمع بين قدرة المنظمة على استقطاب عملاء جدد والاحتفاظ بعملائها الحاليين، ومقاومة محاولات المنافسين لاستقطاب هؤلاء العملاء. (Hossain, 2021) كما يُعدّ هذا البعد من أكثر المؤشرات استخداماً في تقييم الأداء التنافسي بحكم قدرته على إظهار الموقع النسبي للمنظمة، وإن كان قياسه يتطلب وجود بيانات موثوقة عن حجم القطاع ككل. وفي قطاع الاتصالات تحديداً، تكتسب الحصة السوقية أهمية مضاعفة بحكم محدودية عدد المنافسين الرئيسيين وارتفاع تكلفة الاستحواذ على كل نقطة مؤوية إضافية من السوق.

وإلى جانب هذه الأبعاد الستة، تطرح الأدبيات عناصر تكميلية يمكن أن تُثري قياس الأداء البيعي، منها: معدّل الاحتفاظ بالعملاء بوصفه مؤشراً على استدامة الأداء، والقيمة الدائمة للعميل بوصفها مقياساً للأداء البيعي على المدى الطويل، ومساهمة المنتجات الجديدة في الإيرادات بوصفها مؤشراً على الأداء الابتكاري في البيع. وتتكامل هذه المؤشرات لتُكوّن صورة شاملة عن الأداء البيعي تتجاوز المعالجة الكميّة الضيّقة.

6.2.2 استراتيجيات تحسين الأداء البيعي

لا يتحقّق تحسين الأداء البيعي تلقائياً، بل يستلزم تبني استراتيجيات منهجية موجهة. وتتعدّد هذه الاستراتيجيات تبعاً لطبيعة القطاع وحجم المنظمة وخصائص سوقها، ويمكن استعراض أبرزها على النحو الآتي.

تمثّل استراتيجية تطوير القدرات البشرية للبيع ركيزة أساسية، إذ إن جودة الأداء البيعي تتوقّف على كفاءة من يُنفّذونه. وتتضمّن هذه الاستراتيجية تصميم برامج تدريبية موجهة لرفع مهارات مندوبي المبيعات في التواصل والتفاوض وإدارة الاعتراضات، فضلاً عن بناء أنظمة حوافز تربط المكافآت بالإنجاز. ويؤكد (تجاني، ٢٠٢١) أن التدريب يمثّل أداة مركزية لتحسين أداء العاملين، وأن كفاءته تتوقّف على دقّة تحليل الاحتياجات التدريبية وملاءمة محتوى البرامج لمتطلبات العمل الفعلي.

وتبرز استراتيجية التحوّل الرقمي للبيع بوصفها استراتيجية محورية في البيئة المعاصرة، إذ تسعى إلى دمج التكنولوجيا في كل مرحلة من مراحل دورة البيع، عبر أنظمة إدارة علاقات العملاء، ومنصات أتمتة التسويق، وأدوات تحليل البيانات. ويُعزّز هذا التحوّل قدرة المنظمة على إدارة قمع المبيعات بصورة منهجية وتتبع كل فرصة بدقة.

وتطرح الأدبيات استراتيجية التحسين المستمرّ في عمليات البيع، التي تستند إلى منهجية الكايزن والمنهجيات المشابهة في إعادة النظر الدورية في إجراءات البيع وتحديد فرص التحسين الصغيرة المتراكمة. ويرى (إبراهيم والبخاري، ٢٠٢٤) أن منهجية الكايزن تُقدّم إطاراً منظومياً لتحسين الأداء المستمرّ، يقوم على إشراك العاملين في رصد فرص التحسين وتنفيذها بصورة منتظمة، بما يجعل التحسين ممارسةً يومية لا مشروعاً استثنائياً.

وتتكامل مع ذلك استراتيجية بناء الثقافة الموجّهة للسوق، التي تسعى إلى ترسيخ منظومة قيم تُعلي من شأن العميل وتُكافئ التميّز في خدمته، بحيث يتحوّل التوجّه نحو السوق إلى ممارسة جماعية متجذّرة في سلوك الموظفين. ويؤكد (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤) أن الثقافة التنظيمية تُمثّل عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي، إذ إن القيم والمعايير السائدة تُشكّل سلوك الموظفين أكثر مما تُشكّله السياسات الرسمية.

وتُكمّل هذه الاستراتيجيات استراتيجية الاستدامة في الأداء البيعي، التي تسعى إلى ربط الأداء البيعي بمسؤوليات أوسع تجاه أصحاب المصلحة، بحيث لا يُختزل الأداء في الأرقام الفصلية بل يمتدّ إلى استدامة العلاقة بالسوق والمجتمع. ويرى (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) أن التنمية المستدامة تُسهم في تحسين أداء المنظمات عبر بناء قاعدة أصحاب مصلحة مستقرّة وعلاقات أعمق مع البيئة المؤسسية.

كما تطرح الأدبيات الحديثة استراتيجية تكامل البيع مع إدارة العلاقات، التي تنطلق من أن الأداء البيعي لا يمكن أن يُحسن بمعزل عن جودة العلاقة بالعميل، وأن أنظمة إدارة علاقات العملاء تُمثّل الوسيط الذي يُحوّل البيانات إلى صفقات. ويُعزّز ذلك ما يطرحه (Sutrisno et al., 2025) من أن دمج التقنيات الذكية مع أنظمة إدارة العلاقات يُمثّل مساراً فعّالاً لتحسين الأداء البيعي عبر رفع الكفاءة التشغيلية بوصفها وسيطاً.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة، إذ يُترجم البناء النظري الذي تشكّل في الفصول السابقة إلى إجراءات ميدانية منضبطة قابلة للتنفيذ والقياس والاختبار، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن التعويل عليها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ومن ثَمَّ، فإن الدقّة المنهجية في هذا الفصل ليست تفصيلاً إجرائياً فحسب، بل هي شرطٌ جوهري لمصداقية الدراسة برمتها، إذ يتوقّف على سلامة المنهج ودقّة الأداة وكفاءة الإجراءات الإحصائية مدى قدرة الدراسة على إنتاج معرفة علمية موثوقة حول أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها الأربعة (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC).

ويتناول هذا الفصل ستة محاور متكاملة، تبدأ بعرض المنهج العلمي المتبنّى في الدراسة وتبريره، ثم وصف مجتمع الدراسة وعيّنتها وصفاً دقيقاً مدعوماً بالأرقام والجدول، ثم تقديم أداة الدراسة وعرض مراحل تطويرها، ثم اختبار صدقها وثباتها بأساليب متعدّدة، ثم عرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة بأرقامها التفصيلية، وأخيراً استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفروض. وقد رُوِيَ في صياغة هذا الفصل أن يتسم بالشفافية الإجرائية بحيث يُمكن لأي باحث آخر تتبّع الخطوات وإعادة تنفيذها في سياقات مماثلة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوعها وأهدافها، إذ يجمع هذا المنهج بين وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات عنها كما هي في الواقع، وتحليل هذه البيانات تحليلًا كميًا للكشف عن العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها. وتتجلّى ملاءمة هذا المنهج للدراسة الحالية في كونها تسعى إلى وصف واقع تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات العملاء في شركة الاتصالات السعودية ومستوى الأداء البيعي فيها من جهة، ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين والكشف عن أثر الأول في الثاني من جهة أخرى.

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني بوصفه الأسلوب التطبيقي الأنسب لجمع البيانات من مفردات العينة، عبر استبانة مصممة خصيصاً لخدمة أهداف الدراسة. واستندت الدراسة إلى مصدرين للبيانات: مصدر ثانوي تمثل في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتاحة في قواعد البيانات المتخصصة، أُفيد منه في بناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة وتطوير أدواتها؛ ومصدر أولي تمثل في البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عبر الاستبانة، والتي شكّلت مادة التحليل الإحصائي واختبار الفروض.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المبيعات وخدمة العملاء وإدارة علاقات العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) في فروعها الرئيسية بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم وفق آخر إحصائية رسمية متاحة (٢٤٥٠) موظفاً وموظفة، يتوزعون على مستويات وظيفية مختلفة تشمل المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين التنفيذيين العاملين في خطوط الخدمة المباشرة مع العملاء. وقد اختير هذا المجتمع تحديداً لكونه الأقرب اتصالاً بمتغيري الدراسة، إذ تتجلى في ممارساته اليومية أبعاد إدارة علاقات العملاء وتنعكس عليه مباشرة مؤشرات الأداء البيعي.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، اعتمدت العينة العشوائية الطبقية بوصفها الأسلوب الأنسب لضمان تمثيل عادل لمختلف المستويات الوظيفية. وقد حُدّد حجم العينة المناسب بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، فبلغ الحجم المقدّر (٣٣٣) مفردة. وقد ارتأى الباحث رفع عدد الاستبانات الموزعة إلى (٣٨٠) استبانة احتياطاً لاحتمالات الفقد وعدم الاستجابة. وقد جرى توزيع الاستبانات بصورة متناسبة طبقياً مع توزيع المستويات الوظيفية في المجتمع الأصلي.

والجدول التالي يوضح توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل وفق المستويات الوظيفية:

جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة وفق المستويات الوظيفية

المستوى الوظيفي	حجم المجتمع	نسبة التمثيل	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل
مديرو إدارات	95	3.88%	15	14	1	13
رؤساء أقسام	220	8.98%	35	33	2	31
مشرفون	485	19.80%	75	71	3	68
موظفون تنفيذيون (مبيعات)	980	40.00%	152	145	6	139
موظفون تنفيذيون (خدمة عملاء)	670	27.34%	103	98	4	94
المجموع	2450	100%	380	361	16	345

يتضح من الجدول أنه جرى توزيع (٣٨٠) استبانة، استرد منها (٣٦١) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٥٪)، استبعد منها (١٦) استبانة لعدم اكتمال الاستجابة أو لوجود نمطية واضحة في الإجابات، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٣٤٥) استبانة بنسبة (٩٠,٧٩٪) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية الاستجابة وتُعزز موثوقية النتائج.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي ولحجم العينة. وقد طوّرت الاستبانة عبر مراحل متسلسلة، بدأت بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لاستخلاص الفقرات الأكثر ملاءمة لقياس متغيرات الدراسة، ثم بناء صورتها الأولية، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال والتسويق، ثم تعديلها في ضوء ملاحظاتهم، ثم تجريبيها على عينة استطلاعية، وصولاً إلى صورتها النهائية.

وتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية لمفردات العينة، ويضم أربع متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل – استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM)، ويتكوّن من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: إدارة بيانات العملاء (4 فقرات)، والتفاعل مع العملاء (4 فقرات)، والاحتفاظ بالعملاء (4 فقرات)، وتخصيص الخدمات (4 فقرات).
- **القسم الثالث:** المتغير التابع – تحسين الأداء البيعي، ويتكوّن من (10) فقرات في محور واحد.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بحيث تتدرّج درجاته من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1). ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمدت المعادلة الآتية لتحديد طول الفئة: $(5 - 1) \div 3 = 1.33$ ، وعلى ضوءها صنّفت المتوسطات إلى ثلاث فئات:

الجدول (3 - 2) مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 2.33	منخفضة
من 2.33 إلى أقل من 3.67	متوسطة
من 3.67 إلى 5.00	مرتفعة

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولى على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وإدارة علاقات العملاء، وذلك للتحقق من وضوح صياغة الفقرات وملاءمتها للأبعاد التي تنتمي إليها، وشمولها لجوانب المتغير المُقاس. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت تعديلات على صياغة (5) فقرات، وحُذِفَت فقرتان تكراريتان، وأُضيفت فقرة واحدة بناءً على توصية المحكمين، واعتمدت الفقرة في الصورة النهائية شرط حصولها على موافقة لا تقلّ عن (80%) من المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي، طُبِّقت الاستبانة على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (40) مفردة من خارج عيّنة الدراسة الأصلية، وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغيّر.

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغيّر المستقل بالدرجة الكلية لكل بُعد

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة بيانات العملاء	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.769	0.000
	4	0.798	0.000
التفاعل مع العملاء	5	0.804	0.000
	6	0.776	0.000
	7	0.823	0.000
	8	0.791	0.000
الاحتفاظ بالعملاء	9	0.812	0.000
	10	0.787	0.000
	11	0.834	0.000
	12	0.768	0.000
تخصيص الخدمات	13	0.795	0.000
	14	0.819	0.000
	15	0.773	0.000
	16	0.806	0.000

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (تحسين الأداء البيعي) بالدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.781	0.000
2	0.803	0.000
3	0.794	0.000
4	0.826	0.000
5	0.772	0.000
6	0.815	0.000
7	0.789	0.000
8	0.808	0.000
9	0.776	0.000
10	0.821	0.000

يتضح من الجدولين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وأن قيمها تراوحت بين (0.768) و(0.834) للمتغير المستقل، وبين (0.772) و(0.826) للمتغير التابع، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تمتّع الأداة بصدق اتساق داخلي مرتفع.

الصدق البنائي

جدول (3 - 5): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة بيانات العملاء	0.847	0.000
التفاعل مع العملاء	0.861	0.000
الاحتفاظ بالعملاء	0.873	0.000
تخصيص الخدمات	0.854	0.000

يتضح أن جميع الأبعاد ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمتغير المستقل، مما يدل على تمتع الأداة بصدق بنائي مرتفع.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم معامل ألفا كرونباخ على نتائج العينة الاستطلاعية:

جدول (3 - 6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة بيانات العملاء	4	0.853
التفاعل مع العملاء	4	0.871
الاحتفاظ بالعملاء	4	0.886
تخصيص الخدمات	4	0.864
استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (إجمالي)	16	0.927
تحسين الأداء البيعي	10	0.912
الثبات الكلي للاستبانة	26	0.941

يتضح أن جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، وتراوحت بين (0.853) و(0.912) على مستوى الأبعاد، وبلغت (0.941) للأداة ككل، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تمتع الأداة بثبات عالٍ ومصداقية في تكرار نتائجها لو أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حسبت معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء والمتغير التابع (تحسين الأداء البيعي)، وفيما بين الأبعاد ذاتها، وذلك على بيانات العينة النهائية (ن = 345). والجدول الآتي يوضح مصفوفة الارتباط:

جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 345)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) إدارة بيانات العملاء	1					
(2) التفاعل مع العملاء	0.624**	1				
(3) الاحتفاظ بالعملاء	0.587**	0.652**	1			
(4) تخصيص الخدمات	0.603**	0.618**	0.671**	1		
(5) استراتيجيات CRM (الكلّي)	0.834**	0.857**	0.869**	0.848**	1	
(6) تحسين الأداء البيعي	0.692**	0.738**	0.764**	0.715**	0.823**	1

** الارتباط دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

تكشف مصفوفة الارتباط عن جملة من المؤشرات ذات الدلالة المنهجية. فعلى مستوى العلاقة الكلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بلغ معامل الارتباط (0.823)، وهو ارتباط طردي قوي ودالّ إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدلّ على وجود علاقة وثيقة بين استراتيجيات إدارة علاقات العملاء وتحسين الأداء البيعي في الشركة موضع الدراسة. وعلى مستوى العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، جاء بُعد الاحتفاظ بالعملاء في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.764)، يليه التفاعل مع العملاء (0.738)، ثم تخصيص الخدمات (0.715)، ثم إدارة بيانات العملاء (0.692)، وجميعها ارتباطات طردية قوية ودالة إحصائياً. وعلى مستوى العلاقات البينية بين أبعاد المتغير المستقل، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.587) و(0.671)، وهي قيم تدلّ على وجود ارتباط معتدل إلى قوي بين الأبعاد دون أن يصل إلى مستوى الزدواج الخطّي الذي قد يخلّ بصلاحية تحليل الانحدار، إذ يُعدّ معامل الارتباط البيني أقلّ من (0.80) مؤشراً على عدم وجود تعدّد خطّي مُخلّ بين المتغيرات المستقلة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28) في معالجة بياناتها، وقد استخدمت جملة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحديد الوزن النسبي لكل فئة من فئات المتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب الفقرات والأبعاد وفق درجة موافقة المستجيبين عليها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة وأبعادها، والتأكد من اتساق فقراتها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولتحقق العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وبناء مصفوفة الارتباط.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للتحقق من خلوص النموذج من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات بوصفه شرطاً أساسياً لاستخدام أساليب الإحصاء المعلمي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، عبر قياس أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء على المتغير التابع بصورة منفردة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، عبر قياس الأثر المشترك لأبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء مجتمعةً على تحسين الأداء البيعي، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
- معامل التحديد (R^2): لقياس نسبة التباين المُفسَّر في المتغير التابع بدلالة المتغيرات المستقلة، وتقدير القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.
- اختبار (F): لاختبار الدلالة الإحصائية الكلية لنموذج الانحدار.
- اختبار (t): لاختبار الدلالة الإحصائية للمعاملات الجزئية لكل متغير مستقل داخل نموذج الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 تمهيد

يستعرض هذا الفصل النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، والتي جمعت من (345) مفردة من العاملين في إدارات المبيعات وخدمة العملاء وإدارة علاقات العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) ويتناول الفصل ثلاثة محاور رئيسية: التحليل الديموغرافي لخصائص أفراد العينة، والتحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة بمتغيراتها وأبعادها، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك تمهيداً لمناقشة هذه النتائج وتفسيرها في الفصل اللاحق.

2.4 التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية (ن = 345)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	224	64.93%
	أنثى	121	35.07%
	المجموع	345	100%
العمر	أقل من 30 سنة	87	25.22%
	من 30 إلى أقل من 40	156	45.22%
	من 40 إلى أقل من 50	76	22.03%
	50 سنة فأكثر	26	7.53%
	المجموع	345	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	41	11.88%
	بكالوريوس	238	68.99%
	دراسات عليا	66	19.13%
	المجموع	345	100%

21.16%	73	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
41.16%	142	من 5 إلى أقل من 10	
25.80%	89	من 10 إلى أقل من 15	
11.88%	41	15 سنة فأكثر	
100%	345	المجموع	

يتضح من بيانات الجدول (4 - 1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (64.93%) مقابل (35.07%) من الإناث، وهو ما يعكس التركيبة الفعلية للعمالة في القطاع التشغيلي بقطاع الاتصالات. كما يتبين أن الفئة العمرية المهيمنة هي (من 30 إلى أقل من 40) بنسبة (45.22%)، مما يدل على أن غالبية المستجيبين في مرحلة النضج المهني التي تجمع بين الحيوية والخبرة. وعلى صعيد المؤهل العلمي، يحمل (68.99%) من أفراد العينة درجة البكالوريوس، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (19.13%)، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعينة وقدرتها على الفهم الدقيق لمضامين الاستبانة. أما على صعيد الخبرة، فإن (78.84%) من المبحوثين يمتلكون خبرة تفوق خمس سنوات، وهو ما يعزز موثوقية استجاباتهم بحكم درايتهم المباشرة بممارسات الشركة في إدارة علاقات العملاء وواقع أدائها البيعي.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية على المعيار الآتي: (1.00 - أقل من 2.33) درجة منخفضة، (2.33 - أقل من 3.67) درجة متوسطة، (3.67 - 5.00) درجة مرتفعة.

التحليل الوصفي للمتغير المستقل: استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM)

البعد الأول: إدارة بيانات العملاء

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة بيانات العملاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
---	--------	-----------------	-------------------	---------	---------------

1	تقوم الشركة بجمع بيانات العملاء من مصادر متعددة بصورة منهجية.	4.12	0.687	2	مرتفعة
2	تُصنّف بيانات العملاء وفق معايير دقيقة تدعم اتخاذ القرار البيعي.	3.98	0.732	3	مرتفعة
3	تُحلّل بيانات العملاء لاستخراج رؤى تُعزّز فهم سلوكهم الشرائي.	3.86	0.768	4	مرتفعة
4	تُحدّث قاعدة بيانات العملاء بصورة دورية لضمان دقّتها.	4.21	0.654	1	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		4.04	0.612	مرتفعة	

يتبيّن من الجدول (4 - 2) أن المتوسط العام لبُعد إدارة بيانات العملاء بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.612)، وهو متوسط يقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة، مما يعكس إدراك المستجيبين لتقدّم الشركة في إدارة قواعد بياناتها. وقد جاءت الفقرة (4) المتعلّقة بتحديث قاعدة البيانات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، تليها الفقرة (1) المتعلّقة بالجمع المنهجي للبيانات (4.12)، في حين جاءت الفقرة (3) المتعلّقة بتحليل البيانات في المرتبة الأخيرة (3.86)، وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة نسبية بين قدرة الشركة على جمع البيانات وقدرتها على تحليلها واستثمارها.

البُعد الثاني: التفاعل مع العملاء

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التفاعل مع العملاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	تتواصل الشركة مع عملائها عبر قنوات متعددة بصورة متكاملة.	4.18	0.671	2	مرتفعة
6	تستجيب الشركة لاستفسارات العملاء بسرعة مناسبة.	4.04	0.715	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.764	3.92	تُعالج الشركة شكاوى العملاء بكفاءة عالية.	7
مرتفعة	1	0.643	4.23	يحرص موظفو الشركة على تقديم تجربة تواصل احترافية.	8
مرتفعة		0.598	4.09	المتوسط العام للبُعد	

يكشف الجدول عن أن المتوسط العام لبُعد التفاعل مع العملاء بلغ (4.09)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، مما يدلّ على أن المستجيبين يُقدّرون بصورة مرتفعة قدرة الشركة على إدارة قنوات التفاعل مع عملائها. وقد جاءت الفقرة (8) المتعلقة باحترافية التواصل في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23)، في حين جاءت الفقرة (7) المتعلقة بمعالجة الشكاوى في المرتبة الأخيرة (3.92)، وهو ما يُؤشّر على وجود مجال للتحسين في إدارة الشكاوى مقارنة بسائر جوانب التفاعل.

البُعد الثالث: الاحتفاظ بالعملاء

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاحتفاظ بالعملاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	تُنفّذ الشركة برامج ولاء فاعلة للعملاء الحاليين.	3.89	0.756	3	مرتفعة
10	تتابع الشركة عملاءها باستمرار للتعرفّ على مستوى رضاهم.	3.96	0.728	2	مرتفعة
11	تُقدّم الشركة عروض تجديد جاذبة للعملاء قبل انتهاء اشتراكاتهم.	4.07	0.692	1	مرتفعة
12	تعمل الشركة على تقليل معدلات فقدان العملاء بصورة منهجية.	3.82	0.781	4	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.94	0.634		مرتفعة

يُوضّح الجدول أن المتوسط العام لبُعد الاحتفاظ بالعملاء بلغ (3.94)، وهو متوسط مرتفع وإن كان الأدنى بين أبعاد المتغيّر المستقل. وقد جاءت الفقرة (11) المتعلقة بعروض التجديد في المرتبة الأولى بمتوسط (4.07)، في حين جاءت الفقرة (12) المتعلقة بتقليل فقدان العملاء في المرتبة الأخيرة (3.82)، وهو ما يُلح إلى أن جهود الاحتفاظ بالعملاء في الشركة تنحو منحى تفاعلياً أكثر منه استباقياً.

البُعد الرابع: تخصيص الخدمات

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الخدمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	تُصمّم العروض البيعية وفق احتياجات كل شريحة من شرائح العملاء.	4.02	0.708	2	مرتفعة
14	تُقدّم الشركة حلولاً مخصّصة تستجيب لتفضيلات العميل.	3.91	0.745	3	مرتفعة
15	يتمتّع موظفو الشركة بمرونة كافية لتكييف الخدمات وفق سياق كل عميل.	3.85	0.762	4	مرتفعة
16	تستثمر الشركة بيانات العميل في تخصيص الرسائل التسويقية الموجهة إليه.	4.14	0.679	1	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		3.98	0.621		مرتفعة

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لبُعد تخصيص الخدمات بلغ (3.98)، وهو متوسط مرتفع يدلّ على وعي الشركة بأهميّة التخصيص. وقد جاءت الفقرة (16) المتعلقة بتخصيص الرسائل التسويقية في المرتبة الأولى (4.14)، في حين جاءت الفقرة (15) المتعلقة بمرونة الموظفين في تكييف الخدمات في المرتبة الأخيرة (3.85)، وهو ما يكشف عن أن التخصيص في الشركة يميل إلى الطابع المنظومي أكثر من اعتماده على المبادرة الفردية للموظف.

المتوسط العام للمتغيّر المستقل

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيبي	درجة الموافقة
1	إدارة بيانات العملاء	4.04	0.612	2	مرتفعة
2	التفاعل مع العملاء	4.09	0.598	1	مرتفعة
3	الاحتفاظ بالعملاء	3.94	0.634	4	مرتفعة
4	تخصيص الخدمات	3.98	0.621	3	مرتفعة
	المتغير المستقل ككل	4.01	0.547		مرتفعة

يتّضح من الجدول (4 - 6) أن المتوسط العام للمتغير المستقل بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.547)، وهو متوسط يقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة، مما يدلّ على أن استراتيجيات إدارة علاقات العملاء تُطبّق بصورة جيدة في الشركة. وقد جاء بُعد التفاعل مع العملاء في الصدارة، يليه إدارة بيانات العملاء، ثم تخصيص الخدمات، فيما جاء بُعد الاحتفاظ بالعملاء في المرتبة الأخيرة، وهو ترتيب يستحقّ التأمل في الفصل اللاحق.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: تحسين الأداء البيعي

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (تحسين الأداء البيعي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	شهد حجم مبيعات الشركة نمواً ملحوظاً خلال الفترات الأخيرة.	4.05	0.694	3	مرتفعة
2	حققت الشركة معدلات نموّ مستدامة في إيراداتها.	3.94	0.727	6	مرتفعة
3	ارتفعت معدلات إغلاق الصفقات البيعية في الشركة.	3.89	0.748	8	مرتفعة

مرتفعة	5	0.711	3.98	تُدار دورة البيع في الشركة بكفاءة عالية.	4
مرتفعة	9	0.762	3.86	تراجع الزمن المستغرق في إتمام الصفقات البيعية.	5
مرتفعة	2	0.673	4.12	يُعبّر العملاء عن مستويات مرتفعة من الرضا عن الخدمات البيعية.	6
مرتفعة	7	0.735	3.92	تستقطب الشركة شرائح جديدة من العملاء بصورة منتظمة.	7
مرتفعة	4	0.701	4.03	تتنامي الحصة السوقية للشركة في القطاعات المستهدفة.	8
مرتفعة	10	0.776	3.83	ترتفع إنتاجية فرق المبيعات في الشركة بصورة مستمرة.	9
مرتفعة	1	0.662	4.18	تتميز الشركة عن منافسيها في كفاءة أدائها البيعي.	10
مرتفعة		0.583	3.98	المتغير التابع ككل	

يكشف الجدول (4 - 7) عن أن المتوسط العام للمتغير التابع (تحسين الأداء البيعي) بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.583)، وهو متوسط يقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة (10) المتعلقة بالتميز التنافسي في الأداء البيعي في المرتبة الأولى (4.18)، تليها الفقرة (6) المتعلقة برضا العملاء (4.12)، في حين جاءت الفقرة (9) المتعلقة بإنتاجية فرق المبيعات في المرتبة الأخيرة (3.83)، وهو ما يُلح إلى أن الأداء البيعي للشركة يتجلى في مخرجاته التنافسية والعلائقية أكثر من تجليه في الكفاءة الإنتاجية الداخلية لفرق البيع.

4.4 التحقق من شروط استخدام الانحدار

قبل اختبار فرضيات الدراسة، تمّ التأكد من توافر الشروط الأساسية لاستخدام تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

جدول (4 - 8): اختبار التوزيع الطبيعي ومعاملات تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)

المتغير	كولمجراف-سمرنوف (Sig.)	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
إدارة بيانات العملاء	0.082	1.873	0.534
التفاعل مع العملاء	0.094	2.046	0.489
الاحتفاظ بالعملاء	0.071	2.158	0.463
تخصيص الخدمات	0.086	1.974	0.507

تشير القيم في الجدول (15) إلى أن مستوى الدلالة لاختبار كولمجراف-سمرنوف لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، مما يدل على اعتدالية توزيع البيانات. كما أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، وقيم التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.20)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وهو ما يتيح استخدام تحليل الانحدار المتعدد بصورة موثوقة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى

“H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) بأبعادها مجتمعة (إدارة بيانات العملاء، التفاعل مع العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تخصيص الخدمات) على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية” (STC).

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (كمغيرات مستقلة) على تحسين الأداء البيعي (كمغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء على تحسين الأداء البيعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.246	0.001 **
إدارة بيانات العملاء	0.218	4.392	0.000 **
التفاعل مع العملاء	0.296	5.847	0.000 **
الاحتفاظ بالعملاء	0.341	6.523	0.000 **
تخصيص الخدمات	0.176	3.514	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847		معامل التحديد = 0.718	
قيمة الاختبار F = 216.384		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء كمتغيرات مستقلة وتحسين الأداء البيعي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.718)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.8%) من التباين في تحسين الأداء البيعي لدى شركة الاتصالات السعودية (STC) يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة باستراتيجيات إدارة علاقات العملاء، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد جاءت قيمة (F) المحسوبة (216.384) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاحتفاظ بالعملاء" هو الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء البيعي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.341$)، وبلغت قيمة (6.523) (T) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه الاحتفاظ بالعملاء في تعزيز استدامة الأداء البيعي عبر تقليل معدلات التسرب وتعظيم القيمة الدائمة للعميل.

كما أظهرت النتائج أن بُعدي "التفاعل مع العملاء ($B = 0.296$)" و"إدارة بيانات العملاء ($B = 0.218$)" يسهمان أيضاً بصورة دالة في تفسير التباين في الأداء البيعي، مما يعكس أهمية جودة التواصل مع العملاء عبر القنوات المختلفة، وأهمية البنية المعرفية التي تستند إليها قرارات البيع. وفي المقابل، أظهر بُعد "تخصيص الخدمات" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.176$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة علاقات العملاء داخل الشركة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء البيعي.

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

“H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة بيانات العملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية”.(STC)

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة بيانات العملاء على تحسين الأداء البيعي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
تحسين الأداء البيعي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحي df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة بيانات العملاء	B	الخطأ المعيار ي	Beta	T	Sig. t
	0.692	0.479	1	315.428	0.000		0.658	0.037	0.692	17.760	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "إدارة بيانات العملاء" باعتباره أحد أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء

على "تحسين الأداء البيعي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (17)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.692$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.479$ ، مما يشير إلى أن (47.9%) من التباين في تحسين الأداء البيعي يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة بيانات العملاء فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (315.428) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.658) بقيمة (T = 17.760)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة بيانات العملاء تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.658) في مستوى تحسين الأداء البيعي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية

“H01-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفاعل مع العملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية” (STC).

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التفاعل مع العملاء على تحسين الأداء البيعي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
تحسين الأداء البيعي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرى df	F المحسوبة	Sig. F	التفاعل مع العملاء	B	الخطأ المعيارى	Beta	T	Sig. t
	0.738	0.545	1	410.873	0.000		0.719	0.035	0.738	20.270	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التفاعل مع العملاء" باعتباره أحد أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء على "تحسين الأداء البيعي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.738$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.545$ ، مما يشير إلى أن (54.5%) من التباين في تحسين الأداء البيعي يمكن تفسيره من خلال متغير التفاعل مع العملاء فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (410.873) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.719) بقيمة (T = 20.270)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التفاعل مع العملاء تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.719) في مستوى تحسين الأداء البيعي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة

“H01-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالعملاء على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية” (STC).

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاحتفاظ بالعملاء على تحسين الأداء البيعي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
تحسين الأداء البيعي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاحتفاظ بالعملاء	B	الخطأ المعياري	Beta	T
										Sig. t

0.000	21.946	0.764	0.032	0.702		0.000	481.624	1	0.584	0.764	
-------	--------	-------	-------	-------	--	-------	---------	---	-------	-------	--

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الاحتفاظ بالعملاء" باعتباره أحد أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء على "تحسين الأداء البيعي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.584$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.584$ ، مما يشير إلى أن (58.4%) من التباين في تحسين الأداء البيعي يمكن تفسيره من خلال متغير الاحتفاظ بالعملاء فقط، دون تدخل بقيّة الأبعاد الأخرى، وهي أعلى نسبة تفسير يفرد بها بعد من أبعاد المتغير المستقل.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (481.624) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.702) بقيمة (T = 21.946)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاحتفاظ بالعملاء تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.702) في مستوى تحسين الأداء البيعي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة

“H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخصيص الخدمات على تحسين الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية” (STC).

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الخدمات على تحسين الأداء البيعي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	---------------------	-----------------	-----------------------

تحسين الأداء البيعي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تخصيص الخدمات	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.715	0.511	1	358.692	0.000		0.671	0.035	0.715	18.939	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تخصيص الخدمات" باعتباره أحد أبعاد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء على "تحسين الأداء البيعي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 13)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.515$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.511$ ، مما يشير إلى أن (51.1%) من التباين في تحسين الأداء البيعي يمكن تفسيره من خلال متغير تخصيص الخدمات فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (358.692) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.671) بقيمة (T = 18.939)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تخصيص الخدمات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.671) في مستوى تحسين الأداء البيعي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل المحطّة الختامية للدراسة، إذ يُترجم المخرجات الإحصائية التي أسفر عنها التحليل الميداني إلى قراءة تفسيرية متكاملة، تربط النتائج بسياقها النظري وبالأدبيات السابقة، وتستخلص منها جملة من التوصيات التطبيقية التي يُمكن أن تُسهم في تطوير منظومة إدارة علاقات العملاء وتعزيز الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية (STC) ويتناول الفصل محورين متكاملين: عرض نتائج الدراسة مع تحليل أسبابها وربطها بما توصّلت إليه الدراسات السابقة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية المنبثقة من هذه النتائج.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط العام لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC) بلغ (4.01) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعكس نضجاً واضحاً في تبني الشركة لهذه الاستراتيجيات وتطبيقها على أرض الواقع. ويُمكن إرجاع هذا المستوى المرتفع إلى الطبيعة التنافسية لقطاع الاتصالات السعودي التي تدفع الشركات الكبرى إلى الاستثمار المكثف في منظومات إدارة العلاقات بوصفها أداة للتميز، فضلاً عن البنية التحتية التكنولوجية المتقدّمة التي تمتلكها الشركة والتي تُتيح لها توظيف أحدث الأدوات في جمع بيانات العملاء وتحليلها وتوظيفها. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه (شرفي، ٢٠٢٣) حول أن المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات تولي اهتماماً متنامياً بمنظومة إدارة علاقات العملاء بوصفها ركيزةً للموضع التنافسي، كما تتقاطع مع ما أشار إليه (Tiwari، 2024) من أن المنظمات الكبرى في القطاعات شديدة المنافسة تتبنّى أنظمة إدارة علاقات العملاء بصورة منهجية لإدارة قاعدة عملائها الكبيرة.

وقد جاء بُعد التفاعل مع العملاء في الصدارة بمتوسط (4.09)، وهو ما يُمكن تفسيره بأن قطاع الاتصالات يقوم في جوهره على تفاعلات يومية متعدّدة القنوات مع العملاء، مما يجعل الاستثمار في هذا البُعد ضرورة تشغيلية لا خياراً استراتيجياً. كما أن طبيعة الخدمة الاتصالية التي تتسم بتدفّق الشكاوى والاستفسارات بصورة مستمرة تستوجب من الشركة بناء منظومة تفاعل متطورة وقادرة على الاستجابة

في الوقت الحقيقي. ويتقاطع ذلك مع ما طرحه (بودي وعمري، ٢٠٢٤) حول أن جودة التفاعل عبر القنوات المتعددة تمثل ركيزة بناء العلاقة مع العميل في القطاعات الخدمية، ومع ما أشار إليه (Ugbaja et al., 2024) أن تقنيات أتمتة التفاعل أتاحت للمنظمات توسيع نطاق التواصل دون الإخلال بشخصيته.

في المقابل، جاء بُعد الاحتفاظ بالعملاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94)، وهو متوسط مرتفع وإن كان الأقل نسبياً، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن جهود الاحتفاظ في شركات الاتصالات تنحو في الغالب منحى تفاعلياً يستجيب لمؤشرات التسرب بعد وقوعها، بدلاً من المنحى الاستباقي الذي يتنبأ بسلوك التسرب ويتدخل لمعالجته مبكراً. كما أن تشبع سوق الاتصالات وارتفاع حدة العروض المنافسة يجعلان الاحتفاظ بالعميل تحدياً متجدداً يصعب الدّعاء بحسمه. وتتفق هذه القراءة مع طرح (المومني والعظامات، ٢٠٢١) حول أن الاحتفاظ بالعملاء يتطلب تحويل العلاقة من إطارها المعاملاتي إلى إطار قيمة متبادلة، ومع ما أكدته (Ijomah et al., 2024) من أن قاعدة العملاء المستقرة تتطلب جهداً استراتيجياً متواصلًا في الأسواق التنافسية.

وعلى صعيد المتغير التابع، بلغ المتوسط العام لتحسين الأداء البيعي (3.98) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن المستجيبين يدركون أن الشركة تحقق مستويات جيدة من الأداء البيعي عبر مؤشرات المتنوعة. ويمكن تفسير ذلك بأن الموقع السوقي المتقدم للشركة، ومواردها التشغيلية الواسعة، وقدرتها على الاستثمار في تقنيات دعم البيع، تتظافر جميعها في إنتاج أداء بيعي متماسك. ويتقاطع ذلك مع ما طرحه (الرشيد والنسور، ٢٠٢٥) حول أن شركات الاتصالات في المنطقة تمتلك قدرات تنظيمية تمكنها من تحقيق أداء بيعي متميز، ومع ما أشار إليه (Cele et al., 2023) من أن الأداء البيعي القوي يتشكل من تظافر مؤشرات كمية ونوعية متعددة. وقد جاءت فقرة التميز التنافسي في الأداء البيعي في المرتبة الأولى ضمن فقرات هذا المتغير بمتوسط (4.18)، في حين جاءت فقرة إنتاجية فرق المبيعات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.83)، وهو ما يلمح إلى أن الأداء البيعي للشركة يتجلى في مخرجاته السوقية والعلائقية أكثر من تجليه في الكفاءة الإنتاجية الداخلية، وهو ما يستدعي إعادة النظر في آليات تمكين فرق البيع داخلياً.

وعلى مستوى اختبار الفرضيات، كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء البيعي، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.718$)،

مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل تُفسّر (71.8%) من التباين في تحسين الأداء البيعي، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على متانة العلاقة بين المتغيرين. ويمكن تفسير هذا الأثر القوي بأن استراتيجيات إدارة علاقات العملاء لا تؤثر في الأداء البيعي من زاوية واحدة بل من زوايا متعددة متكاملة: فهي تُمدّ فرق البيع بالمعرفة اللازمة عن العميل، وتيسّر تواصلهم معه، وتسهم في الاحتفاظ به، وتُمكن من تخصيص العروض الموجهة إليه، وهو ما يُضاعف من أثرها التراكمي. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه (Shahbaz et al., 2021) حول أن قدرات إدارة علاقات العملاء تُمثّل وسيطاً فعالاً بين البنية المعلوماتية للمنظمة وأدائها البيعي، ومع ما توصل إليه (Hossain, 2021) من أن دمج التحليلات مع إدارة العلاقات يُنتج أثراً تراكمياً على الأداء البيعي، ومع ما أكّده (Sutrisno et al., 2025) حول أن إدارة علاقات العملاء تُترجم إلى أداء بيعي عبر آليات تشغيلية وسيطة.

أما على مستوى الفرضيات الفرعية، فقد جاء بُعد الاحتفاظ بالعملاء في صدارة الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء البيعي بمعامل تأثير ($B = 0.702$) وبقدرة تفسيرية مستقلة بلغت (58.4%). ويمكن تفسير هذه الصدارة بأن قطاع الاتصالات يقوم في جوهره على نموذج الإيرادات المتجددة عبر الاشتراك، ومن ثمّ فإن قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها تنعكس مباشرة على استقرار قاعدة الإيرادات وتنامي قيمة العميل عبر الزمن. كما أن تكلفة استقطاب عميل جديد في هذا القطاع تفوق بكثير تكلفة الاحتفاظ بعميل قائم، مما يجعل أثر الاحتفاظ على الأداء البيعي أعمق من أثر الاستقطاب. ويتفق ذلك مع ما طرحه (Cele et al., 2023) حول أن الاحتفاظ بالعملاء يُمثّل ركيزة مركزية لاستدامة الأداء البيعي، ومع ما أشار إليه (ماخوس، ٢٠٢٣) من أن جودة العلاقة المتواصلة مع العميل تتحوّل إلى أصل بيعي يصعب على المنافسين تقليده.

وجاء بُعد التفاعل مع العملاء في المرتبة الثانية بمعامل تأثير ($B = 0.719$) وبقدرة تفسيرية مستقلة بلغت (54.5%)، وهو ما يعكس أن جودة التواصل اليومي مع العميل تتحوّل إلى وقود مباشر للأداء البيعي. ويمكن تفسير ذلك بأن التفاعل الفعّال يُتيح لفرق البيع رصد الفرص في وقتها، ومعالجة الاعتراضات قبل تفاقمها، وبناء الثقة التي تُيسّر إغلاق الصفقات. ويتقاطع ذلك مع ما طرحه (Herman et al., 2021) حول أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تُترجم إلى أداء عبر جودة التفاعل متعدد القنوات.

ثم جاء بُعد تخصيص الخدمات في المرتبة الثالثة بمعامل تأثير ($B = 0.671$) وبقدرة تفسيرية مستقلة بلغت (51.1%)، وهو ما يُلحح إلى أن قدرة الشركة على تكييف عروضها وفق احتياجات شرائح العملاء المختلفة تسهم في رفع معدلات الاستجابة وإغلاق الصفقات. ويمكن تفسير ذلك بأن العميل في القطاعات المشبعة يميل إلى الاستجابة للعروض التي يشعر بأنها مصممة لاحتياجه تحديداً، لا للعروض النمطية الموجهة للسوق ككل. ويتقاطع ذلك مع ما طرحه (Yan et al., 2021) حول أن تخصيص العروض يستفيد من بيانات إدارة العلاقات في تحقيق لملاءمة أعلى مع الطلب.

وأخيراً، جاء بُعد إدارة بيانات العملاء بمعامل تأثير ($B = 0.658$) وبقدرة تفسيرية مستقلة بلغت (47.9%)، وهو أقل الأبعاد تأثيراً، رغم كونه الركيزة المعرفية التي تستند إليها سائر الأبعاد. ويمكن تفسير هذه الدرجة النسبية بأن إدارة البيانات تمثل أساساً تمكينياً لا يظهر أثره على الأداء البيعي مباشرة، بل عبر الأبعاد الأخرى التي تستثمر هذه البيانات. ومن ثمّ، فإن أثر إدارة البيانات يميل إلى الطابع غير المباشر، إذ تتحوّل البيانات إلى أداء بيعي حين تُترجم إلى تفاعلات نوعية وعروض مخصصة وبرامج احتفاظ فعّالة، لا حين تُجمع وتُحلّل بمعزل عن استثمارها التشغيلي. ويتقاطع ذلك مع ما أكده (Nethanani et al., 2024) من أن البيانات تمثل أصلاً مرحلياً قيمته تتحقّق عند توظيفه في القرارات التشغيلية، ومع ما طرحته دراسة (عبدالقادر وآخرون، ٢٠٢٣) حول أن البنية التكنولوجية والمعلوماتية تُترجم إلى أداء بيعي عبر لملاءمتها للمهام البيعية الفعلية.

ومن نتائج الدراسة كذلك أن مصفوفة الارتباط كشفت عن وجود علاقات ارتباط معتدلة إلى قوية بين أبعاد المتغيّر المستقل ذاتها، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.587) و(0.671)، وهو ما يدلّ على أن هذه الأبعاد تتكامل في الواقع التطبيقي ولا تعمل بمعزل عن بعضها. ويُفسّر ذلك بأن إدارة علاقات العملاء منظومة متكاملة لا أبعاد منفصلة، فبيانات العملاء تُغذي التفاعل، والتفاعل يُغذي الاحتفاظ، والاحتفاظ يستفيد من التخصيص، والتخصيص يستند بدوره إلى البيانات. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه (الشرقاوي، ٢٠٢١) حول التكامل البنوي لأبعاد منظومة إدارة العلاقات.

كما كشفت نتائج التحليل الوصفي على مستوى الفقرات عن جملة من الإشارات النوعية، أبرزها: تراجع نسبي في فقرة معالجة الشكاوى ضمن بُعد التفاعل، وتراجع نسبي في فقرة تقليل فقدان العملاء ضمن بُعد الاحتفاظ، وتراجع نسبي في فقرة مرونة الموظفين في تكييف الخدمات ضمن بُعد التخصيص، وتراجع نسبي في فقرة تحليل البيانات ضمن بُعد إدارة البيانات. وتلتقي هذه التراجعات النسبية في مؤشر

واحد، هو أن الشركة تتفوق في الجوانب البنوية والمنظومية لإدارة علاقات العملاء، في حين تتراجع نسبياً في الجوانب التي تتطلب مبادرة فردية من الموظف أو تدخلاً استباقياً في الزمن الحقيقي. ويمكن تفسير ذلك بأن المنظومات الكبيرة تميل إلى التفوق في الإجراءات المعيارية وتتعرض نسبياً في المرونة التشغيلية، وهو ما يؤكد (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤) في طرحه حول دور الثقافة التنظيمية في تمكين السلوك المرن داخل المنظمات الكبرى، ويكمّله (تجاني، ٢٠٢١) في طرحه حول دور التدريب في تطوير المهارات التشغيلية للعاملين.

وعلى صعيد المؤشرات العامة للأداء، كشفت النتائج عن أن مؤشرات الكفاءة الزمنية (تقليص دورة البيع، رفع إنتاجية فرق المبيعات) تأتي في مرتبة أدنى نسبياً مقارنة بمؤشرات المخرجات السوقية (التميز التنافسي، رضا العملاء، الحصة السوقية). ويمكن تفسير ذلك بأن قدرات الشركة في النفاذ إلى السوق وفي بناء العلاقة بالعميل تتجاوز قدراتها في إدارة الكفاءة الداخلية لعمليات البيع، وهو ما يُلحّح إلى وجود فجوة بين الأداء الخارجي والأداء التشغيلي الداخلي. ويتقاطع ذلك مع ما طرحه (إبراهيم والبخاري، ٢٠٤٤) حول أن منهجيات التحسين المستمر كالكايزن تُمثل أداة لردم الفجوة بين الأداء المنظومي والكفاءة التشغيلية، ومع ما أشار إليه (الشايح ودكسن، ٢٠٢٣) من أن الرقابة الداخلية والتدقيق المنهجي يُسهمان في تحسين كفاءة العمليات وضبط جودتها.

ومن النتائج اللافتة كذلك أن الأبعاد العلائقية (الاحتفاظ، التفاعل) جاءت أكثر تأثيراً في الأداء البيعي من الأبعاد المعرفية والتقنية (البيانات، التخصيص). ويمكن تفسير ذلك بأن قطاع الاتصالات وصل إلى مرحلة من النضج التكنولوجي يتقارب فيها المنافسون في القدرات التقنية، وأن التمايز يتشكل في الجوانب العلائقية التي تتطلب استثماراً في الجانب الإنساني وفي الثقافة التنظيمية، لا في الأنظمة وحدها. ويتقاطع ذلك مع ما أشار إليه (الازيرجاوي والحفاجي، ٢٠٢٢) من أن رفاهية العاملين تتحول إلى أداء عبر جودة التفاعل الذي يُقدّمونه، ومع ما طرحه (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) حول أن استدامة الأداء تستند إلى تكامل الأبعاد البشرية والمنظومية. كما تتقاطع مع ما أشار إليه (تومي ويحيوي، ٢٠٢٣) من أن تكنولوجيا المعلومات تتحول إلى أداء بيعي حين تتكامل مع البعد البشري والعلائقي، لا حين تعمل بمعزل عنه.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم، تُقدّم الدراسة جملة من التوصيات التطبيقية الموجهة إلى إدارة شركة الاتصالات السعودية (STC)، والتي يمكن أن تُسهم في تطوير منظومة إدارة علاقات العملاء وتعزيز الأداء البيعي:

- تطوير منظومة استباقية للاحتفاظ بالعملاء تستند إلى التنبؤ بسلوك التسرب قبل وقوعه، عبر بناء نماذج تحليلية ترصد علامات الانصراف المبكر (تراجع الاستخدام، تأخر السداد، تكرار الشكاوى) وتُفعل حزمًا وقائية مخصصة قبل تلقي العميل لعروض المنافسين.
- إعادة هندسة عمليات معالجة الشكاوى بحيث تتحول من نشاط تفاعلي إلى نشاط استراتيجي، عبر تقليص الوقت المستغرق في حل الشكوى، وتمكين موظفي الخط الأول من صلاحيات اتخاذ القرار، وتحويل كل شكوى إلى فرصة لتعميق العلاقة بدلًا من اعتبارها عبئًا تشغيليًا.
- تعزيز برامج الولاء بحيث تتجاوز الطابع التحفيزي المعتاد إلى بناء قيمة متميزة للعميل المستمر، تشمل خدمات حصرية، وقنوات دعم مخصصة، وعروض ترقية شخصية، وتجارب متميزة تجعل العميل يشعر بأن استمراره مع الشركة يُحقّق له مكاسب يصعب الحصول عليها من المنافسين.
- الاستثمار في بناء قدرات تحليل البيانات لا قدرات جمعها فحسب، عبر استقطاب كوادر متخصصة في علوم البيانات، وتطوير منصّات تحليلية تُحوّل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ، وربط هذه الرؤى بقرارات فرق البيع في الوقت الحقيقي.
- توسيع نطاق التخصيص ليشمل المستوى الفردي لا مستوى الشريحة فقط، عبر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة في تصميم عروض شخصية تتلاءم مع نمط استخدام كل عميل وتوقيته الشرائية.
- تمكين موظفي الخط الأول بمرونة كافية لتكييف الخدمات وفق سياق كل عميل، عبر مراجعة سياسات الصلاحيات وتقليل البيروقراطية في الموافقات على العروض الاستثنائية، بما يحول الموظف من منفذ للإجراءات إلى شريك في صناعة قيمة العميل.
- تكثيف برامج التدريب المتخصصة لفرق المبيعات، بحيث تتجاوز التدريب التقني على الأنظمة إلى تطوير المهارات السلوكية والتفاوضية وإدارة الاعتراضات، مع ربط البرامج التدريبية بفجوات الأداء الفعلية المرصودة من بيانات المنظومة.
- إعادة النظر في مؤشرات قياس الأداء البيعي بحيث تشمل مؤشرات الكفاءة الزمنية (طول دورة البيع، إنتاجية مندوب) إلى جانب مؤشرات المخرجات السوقية، مع ربط الحوافز بالمؤشرين معًا لرصد الفجوة بين الأداء الخارجي والكفاءة الداخلية.
- بناء نظام تكامل متعدد القنوات يضمن انتقال بيانات العميل وسياق تفاعله بسلاسة من قناة إلى أخرى، بحيث يشعر العميل بأنه يتعامل مع كيان موحد لا مع وحدات منفصلة، وهو ما يستوجب استثماراً في طبقات التكامل التقني بين أنظمة الشركة المختلفة.

- تطوير ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة العميل وتُكافئ التميز في خدمته على جميع المستويات، عبر ربط أنظمة التقييم والترقية بمؤشرات جودة العلاقة بالعميل لا بحجم المبيعات فقط.
- إنشاء وحدة مخصصة لتجربة العميل تتولّى الإشراف الشامل على رحلة العميل من نقطة الاكتشاف إلى مرحلة ما بعد البيع، ونقوم بتشخيص نقاط الاحتكاك في هذه الرحلة ومعالجتها بصورة منهجية.
- تبني منهجيات التحسين المستمر في إدارة عمليات البيع، عبر دورات مراجعة دورية تُشرك فرق البيع في رصد فرص التحسين الصغيرة المتراكمة، بما يحول التحسين من مشروع استثنائي إلى ممارسة يومية.
- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات في تحرير فرق البيع من المهام التكرارية وتوجيه طاقاتها نحو التفاعلات عالية القيمة، مع الحرص على ألا تُخل الأتمتة بالطابع الإنساني للعلاقة بالعميل.
- إجراء قياسات دورية لمستوى رضا العملاء ولوائهم بأدوات مقننة، وربط نتائج هذه القياسات بحلقات تغذية راجعة تصل إلى وحدات اتخاذ القرار في الشركة في الوقت الحقيقي، بحيث تتحول أصوات العملاء إلى محرك للتطوير المستمر.
- توسيع نطاق الشراكة مع العميل عبر إشراكه في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، باستخدام مجتمعات العملاء، ولوحات الاستماع، واختبارات النماذج الأولية، بما ينقل العلاقة من علاقة تعاقدية إلى علاقة شراكة فعلية.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء حدود الدراسة الحالية وما كشفت عنه من زوايا تستحق المتابعة، يُقترح إجراء دراسات مستقبلية تتناول:

- أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء على الأداء البيعي عبر متغيرات وسيطة كالكفاءة التشغيلية أو الابتكار التسويقي أو الثقافة التنظيمية.
- دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية لرصد التباينات في تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات العملاء وانعكاساتها على الأداء.
- أثر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في منظومات إدارة علاقات العملاء على الأداء البيعي في قطاع الاتصالات.

- العلاقة بين جودة تجربة العميل الرقمية ومؤشرات الأداء البيعي طويل المدى كالقيمة الدائمة للعميل ومعدّل الاحتفاظ.

Abstract

This study aimed to examine the impact of Customer Relationship Management (CRM) strategies, through their four dimensions (customer data management, customer interaction, customer retention, and service customization), on enhancing sales performance at the Saudi Telecom Company (STC). The study adopted the descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the primary data collection instrument. It was administered to a stratified random sample of (345) employees working in sales, customer service, and customer relationship management departments at the company's branches in the Riyadh region. The data were statistically analyzed using SPSS software through descriptive analysis, correlation coefficients, and simple and multiple linear regression analyses.

The findings revealed a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of CRM strategies, with their combined dimensions, on enhancing sales performance, as these dimensions explained (71.8%) of the variance in the dependent variable. Customer retention emerged as the most influential dimension, followed by customer interaction, then service customization, and finally customer data management. The results also indicated that both the implementation level of CRM strategies and the sales performance level within the company were rated at a high degree of agreement.

The study recommended developing a proactive customer retention system based on churn prediction, strengthening data analysis capabilities rather than merely data collection, empowering frontline employees with sufficient flexibility to tailor services, leveraging artificial intelligence technologies in personalizing offers, and building an organizational culture that prioritizes customer value at all levels.

Keywords: Customer Relationship Management Strategies, Customer Data Management, Customer Interaction, Customer Retention, Service Customization, Sales Performance Enhancement, Saudi Telecom Company (STC).

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (2024). استراتيجيات تحسين الأداء الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5 ، 131 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1545678>
- أحمد، أحمد علي عامر، فريد، أسامة محمود، و جبريل، ماجدة محمد. (2023). دور التنمية المستدامة في تحسين أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات التأمين التكافلي بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 271 - 298. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435589>
- أحمد، بسمة توفيق، و أبو المكارم، تامر محمد موسى. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي التسويقي على إدارة علاقات العملاء CRM بالتطبيق على عملاء الأسواق الإلكترونية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج4، ع2 ، 289 - 331. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612155>
- الازيرجاوي، أكرم علي جبار، و الحفاجي، محمود داخل عبدالكريم. (2022). تأثير رفاهية الفرد في الأداء الوظيفي: حالة تحليله في جامعة ذي قار. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع4 ، 445 - 469. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336524>
- بودي، شوق الشروق، و عمري، سامي. (2024). أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على ولاء العميل المصرفي: دراسة حالة بنك BNP-Paribas - وكالة سطيف. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج17، ع2 ، 91 - 105. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541854>
- تجاني، الطيب حسن. (2021). فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع52 ، 209 - 234. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1121372>

- تومي، محمد، و محمد، يحيى. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء مبيعات شركة نون للتجارة الإلكترونية. مجلة دراسات وأبحاث، مج15، ع3، 270 - 284. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405763>
- الرشيد، خالد محمد خالد، و النصور، مروان محمد عبد. (2025). أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية: الدور الوسيط للقدرات التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1608935>
- الشايع، عصام حميد، و دكسن، قصي عايد. (2023). فاعلية التدقيق الداخلي في تحسين أداء شركة التأمين العراقية العامة: بحث تطبيقي. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع68، 479 - 502. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385952>
- شرفي، منصف. (2023). أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على متعاملي الهاتف النقال في ولاية قسنطينة. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1، 867 - 886. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1400203>
- الشرقاوي، نسرین السعيد منصور. (2021). دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الأداء التسويقي للشركات بالتطبيق على شركات السياحة المصرية من وجهة نظر العميل. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2، 369 - 419. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168165>
- عبدالقادر، عبدالقادر محمد، دكروري، منى إبراهيم، و إبراهيم، شادي محمد عبدالعزيز. (2023). إطار مقترح للعلاقة بين خصائص التكنولوجيا وملاءمة تكنولوجيا المهام وتبنى تكنولوجيا انترنت الأشياء وأداء المبيعات الداخلية: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج47، ع2، 1 - 29. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403765>
- ماخوس، ديمة حسن. (2023). تأثير تنشيط المبيعات على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء شركة إيما تيل لاتصالات في اللاذقية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع29، 151 - 182. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428094>

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضائية، علي بن محمد عمر. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج27، ع3 ، 1 - 21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508585>
- المومني، مفلح غازي، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (2021). أثر إدارة علاقات العملاء على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1171309>

المراجع الأجنبية

- Cele, Z. E., Msosa, S. K., & Ntshangase, B. A. (2023). The impact of Customer Relationship Management (CRM) on a beer manufacturing company's sales performance. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(24), 37-49.
- Herman, L. E., Sulhaini, S., & Farida, N. (2021). Electronic customer relationship management and company performance: Exploring the product innovativeness development. *Journal of Relationship Marketing*, 20(1), 1-19.
- Hossain, M. K. (2021). An Empirical Study of CRM and Analytics-Based Approaches to Customer Engagement and Sales Performance Evaluation in Enterprise Organizations. *American Journal of Data Science and Analytics*, 2(12), 76-155
- Ijomah, T. I., Nwabekee, U. S., Agu, E. E., & Abdul-Azeez, O. Y. (2024). The impact of customer relationship management (CRM) tools on sales growth and customer loyalty in emerging markets. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(9), 2964-2988
- Ijomah, T. I., Nwabekee, U. S., Agu, E. E., & Abdul-Azeez, O. Y. (2024). The impact of customer relationship management (CRM) tools on sales growth and customer loyalty in emerging markets. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(9), 2964-2988.
- Nethanani, R., Vuko, S. N., & Thango, B. (2024). Customer Relationship Management (CRM) systems and their impact on SMEs performance: A systematic review. Siphethuxolo N. and Thango, Bonginkosi, *Customer Relationship Management (CRM) Systems and their Impact on SMEs Performance: A Systematic Review* (October 21, 2024).
- Shahbaz, M., Gao, C., Zhai, L., Shahzad, F., Luqman, A., & Zahid, R. (2021). Impact of big data analytics on sales performance in pharmaceutical organizations: The role of customer relationship management capabilities. *Plos one*, 16(4), e0250229.
- Sutrisno, S., Ausat, A. M. A., & Prabowo, H. (2025). The impact of ChatGPT integration and customer relationship management on MSME sales performance with operational efficiency as a mediating variable. *Decision Science Letters*, 14(1).

- Tiwari, S. (2024). Customer Relationship Management (CRM) Systems: Their Impact on Sales Performance in the Retail Industry. *Library of Progress-Library Science, Information Technology & Computer*, 44(3).
- Ugbaja, U. S., Nwabekee, U. S., Owobu, W. O., & Abieba, O. A. (2024). The impact of AI and business process automation on sales efficiency and customer relationship management (CRM) performance. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(6), 1829-1841.
- Yan, J., Zheng, Y., Bao, J., Lu, C., Jiang, Y., Yang, Z., & Feng, C. (2021). How to improve new product performance through customer relationship management and product development management: evidence from China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 31-47.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات إدارة علاقات العملاء (CRM) على تحسين الأداء البيعي دراسة ميدانية على stc.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: استراتيجيات إدارة علاقات العملاء، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق ق	أوافق بشدة	البعد
إدارة بيانات العملاء						
						تقوم الشركة بجمع بيانات العملاء من مصادر متعددة بصورة منهجية.
						تُصنّف بيانات العملاء وفق معايير دقيقة تدعم اتخاذ القرار البيعي.
						تُحلّل بيانات العملاء لاستخراج رؤى تُعزّز فهم سلوكهم الشرائي.
						تُحدّث قاعدة بيانات العملاء بصورة دورية لضمان دقّتها.
التفاعل مع العملاء						
						تتواصل الشركة مع عملائها عبر قنوات متعددة بصورة متكاملة.
						تستجيب الشركة لاستفسارات العملاء بسرعة مناسبة.
						تُعالج الشركة شكاوى العملاء بكفاءة عالية.
						يحرص موظفو الشركة على تقديم تجربة تواصل احترافية.
الاحتفاظ بالعملاء						
						تُنفّذ الشركة برامج ولاء فاعلة للعملاء الحاليين.

المعيار بشدة	معارض بشدة	محايد	أوافق ق	أوافق بشدة	البعد
					تتابع الشركة عملاءها باستمرار للتعرف على مستوى رضاهم.
					تقدم الشركة عروض تجديد جاذبة للعملاء قبل انتهاء اشتراكاتهم.
					تعمل الشركة على تقليل معدلات فقدان العملاء بصورة منهجية.
تخصيص الخدمات					
					تصمم العروض البيعية وفق احتياجات كل شريحة من شرائح العملاء.
					تقدم الشركة حلولاً مخصصة تستجيب لتفضيلات العميل.
					يتمتع موظفو الشركة بمرونة كافية لتكييف الخدمات وفق سياق كل عميل.
					تستثمر الشركة بيانات العميل في تخصيص الرسائل التسويقية الموجهة إليه.

✿ المحور الثاني: تحسين الأداء البيعي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	أوافق ق	محايد	معارض	معارض بشدة
شهد حجم مبيعات الشركة نمواً ملحوظاً خلال الفترات الأخيرة.						
حققت الشركة معدلات نمو مستدامة في إيراداتها.						
ارتفعت معدلات إغلاق الصفقات البيعية في الشركة.						
تدار دورة البيع في الشركة بكفاءة عالية.						
تراجع الزمن المستغرق في إتمام الصفقات البيعية.						
يُعبّر العملاء عن مستويات مرتفعة من الرضا عن الخدمات البيعية.						
تستقطب الشركة شرائح جديدة من العملاء بصورة منتظمة.						
تتنامي الحصة السوقية للشركة في القطاعات المستهدفة.						
ترتفع إنتاجية فرق المبيعات في الشركة بصورة مستمرة.						
تتميز الشركة عن منافسيها في كفاءة أدائها البيعي.						

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The impact of Customer Relationship Management
(CRM) strategies on improving sales performance –
a field study on stc.**

Prepared by:

Sultan Abdulkarim Alsaitari

253001453

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448