



كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

2018/

الرقم التسلسلي:

عنوان المذكرة:

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية / التخصص: التسويق المصرفي

تقييم إدارة عمليات الزبائن في القطاع المصرفي

دراسة حالة: مجموع وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- وكالة خنشلة "326"، وكالة تبسة "488" وبنك العاتر "490"-

تحت إشراف الدكتور:

رايس عبد الرحمان

من إعداد الطلبة:

بن لكحل سندس

فرحي زكرياء



نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيساً

أ. معاوة وفاء

مشرفاً

أ. رايس عبد الرحمان

مناقشاً

أ. سايحي الخامسة

السنة الجامعية: 2017 / 2018

الإهداء

إن الحمد لله نحمده و نستعين به ونستغفره و نتوب إليه و نعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا
ومن يهده الله فهو المهتدي ومن يضلل فلن يجد له وليا مرشدا.

و أصلي و أسلم على خاتم الأنبياء سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على أصحابه أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من يغمرني حبا.

لا يفنى ولا يزول وأرضعني البساطة والخلق ثم أودعني دار عظمة... إلى من أثار عقلي و دربي و حياتي و
إلى مصدر العطاء الذي ينفذ إلى إنسان منحني حبا خياليا و تمناني أن أكون زهرة ربيعة.

أبي الغالي كمال "حفظك الله ورعاك و أطال في عمرك"

ها أنا أهديك نجاحا لا يساوي حجم العطاء ولكنه ما ملكت و أول ما أنجزت و ستبقى قنديل حياتي الذي
لا ينطفئ....

إلى ما ساحة الدمع و الأحزان و ملهمة الصبر و السلوان إلى ينبوع العطف و الحنان إل السفينة التي تبحر
إلى البر الأمان إلى التي تفرح لفرحي إلى التي كان جسدها جسدي... ومن دمها كان دمي...أولاد بين يديها
و في كل فجر جديد...إلى ربحانة البيت و بهجتها...إلى التي حملتني في بطنها و سهرت لأجلي الليالي...إلى
التي اهتز لترضعها عرش الرحمان... ووضعت تحت قدمها الجنان...فأنت أكبر من أن أختصر كي في كلمة
واحدة...إلى

أمي الحنونة فتيحة حفظها الله و أطال في عمرها

إلى إخوتي العزيزين ضرار و اسكندر والى كل من عائلتي بن لكحل و مساعدة أطلب من الله عز وجل
أن يحفظهم و يجلب لهم الخير و السلام

إلى من تقاسمت معه هذا المشروع الصديق المحترم فرحي زكرياء أطلب من الله سبحانه و تعالى أن يجعل
أيامه مليئة بالحب و السعادة و الهناء و إلى اخواتي و صديقاتي العزيزات و الأوفياء و أذكر منهم :

هاجر، اية ، حنان، أسماء ، شروق ، نسيم ، سناء ، صبرينة ، دنيا .

و إلى كل من لم تسع هذه الورقة لذكره.

بن لكحل سندس

الإهداء

قال محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

اهدي هذا العمل:

إلى الوالدين الكريهين؛

إلى خطيبتى العنالية: اوزبيدور. ك؛

إلى إخوتي؛

إلى صديقتي وأخي: بن زاوى كمال؛

إلى أستاذتي وزملائي؛

إلى من شاركتني هذا العمل المتواضع: بن لكحل. س؛

إلى كل من ساهم في أن أعود إلى متاع الدراسة بعد فراق دام ثمان

سنوات

السادة: براهمية. ع، خوجة. ع، مازوز. ف، عوملى. ح، عزاز. ح؛

فرضي زكرياء

الشكر

الحمد لله الذي وفقنا لإحراز هذا العمل، فله الشكر والمنة والثناء أولاً وأخيراً.

وتتقدم بحبزييل الشكر إلى من شرفتنا بتأطيرنا وتوجيهنا لإتمام هذه المذكرة
الدكتور: ربيع عبد الرحمن،

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،

عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبنز العاتر "490"

ونشكر أيضاً اللجنة المتفصلة بمناقشة هذا البحث.

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم ومدى تطبيق إدارة علاقات الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات الطابع التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" وبيتر العاتر "490"، وذلك بالاعتماد على مقابلة مع مدير المجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي / خنشلة "004" (مستوى اتخاذ القرار) حول مدى اعتماد الأخيرة على إدارة علاقات الزبائن، وتم الاعتماد أيضاً على استبانة لغرض معرفة مستوى تقييم عينة البحث المتمثلة في موظفو الوكالات (مستوى التنفيذ) لإدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربع (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا)، إذ تم توزيع 63 استمارة، جمع 52 وقبول 41 منها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وبعد عرض وتحليل كل من إجابات المقابلة والاستبيان؛ تم التوصل إلى أن مستوى تقييم الوكالات للأبعاد الأربع لإدارة علاقات الزبائن كان متوسطاً.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبائن، القطاع، المصرفي، La BADR.

ABSTRACT

The present study aims at identifying and evaluating the extent to which clients relations management is applied at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR), Agencies of Khenchela « 326 », Tebessa « 488 » and Bir elateur « 490 ». The directors of Regional Council for Exploitation have been interviewed regarding their reliance on clients relations management. Furthermore, a questionnaire answered by 41 employees from the two agencies has been analyzed to gauge their opinions about the four dimensions of clients relations management (The focus on important clients, The organisation of clients relations management, The management of clients' relations, and The management of clients Technology-based clients).

The obtained results from interviews and questionnaires have been analyzed using SPSS indicating an average satisfaction about clients relations management.

KeyWords : Client relations management, Banking, Sector, Bank of Agriculture and Rural Development (BADR).

الفهرس العام

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
II-I	الفهرس العام
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الاشكال
V	فهرس الملاحق
أز	مقدمة العامة
1	الفصل الأول: مدخل نظري حول إدارة علاقات الزبائن
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية حول إدارة علاقات الزبائن
4	المطلب الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن
8	المطلب الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن
11	المطلب الثالث: متطلبات إدارة علاقات الزبائن
18	المبحث الثاني: مؤشرات تطبيق إدارة علاقات الزبائن
18	المطلب الأول: رضا العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن
19	المطلب الثاني: ولاء العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن
21	المطلب الثالث: قيمة العميل في ظل إدارة علاقات الزبائن
23	المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن في القطاع المصرفي
23	المطلب الأول: أسباب وأهداف اعتماد نظام إدارة علاقات الزبائن في المصارف
28	المطلب الثاني: مجالات تطبيق إدار علاقات الزبائن في المصارف
33	المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعوقات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المصارف
35	خلاصة الفصل الأول
36	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490"-
37	تمهيد الفصل الثاني
38	المبحث الأول: التقديم العام لوكالات الدراسة

39	المطلب الأول: التعريف بوكالات الدراسة
41	المطلب الثاني: تنظيم وكالات الدراسة
43	المطلب الثالث: إستراتيجية التوجه نحو الزبون في الوكالات البنكية
45	المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية وتنفيذها
45	المطلب الأول: تحضير الدراسة التطبيقية
48	المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة التطبيقية
49	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان
51	المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة واختبار الفرضيات
56	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة
61	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات
77	خاتمة عامة
84	قائمة المراجع
85	المراجع باللغة العربية
87	المراجع باللغة الإنجليزية
88	المراجع باللغة الفرنسية
90	قائمة الملاحق
91	الملحق رقم (01): أسئلة المقابلة
92	الملحق رقم (02): استمارة خاصة بالزيائن
95	الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين
96	الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS V ¹⁹

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	تصنيف العملاء وفقا للقيمة	01
26	أسباب تبني نظام إدارة علاقة الزبائن في المصارف	02
27	أهمية إدارة علاقات الزبائن في المصارف	03
30	إستعمال أدوات التواصل في المصارف	04
48	قيمة معامل الإتساق الداخلي بإستخدام إختبار ألفا كرونباخ	05
56	توزيع مفردات العينة حسب المنصب	06
57	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	07
58	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية	08
59	توزيع مفردات العينة حسب العمل سابقا في وكالات بنكية أخرى	09
61	تقييم مفردات العينة لبعء إدارة معرفة الزبائن	10
63	تقييم مفردات العينة لبعء تنظيم إدارة علاقة الزبائن	11
65	تقييم مفردات العينة لبعء CRM المبنية على التكنولوجيا	12
67	تقييم مفردات العينة لبعء التركيز على كبار الزبائن	13
68	ترتيب أبعاد إدارة الزبائن حسب متوسطها الحسابي	14
69	ترتيب عبارات نموذج الأداء الفعلي تنازليا وفقا لمستوى التقييم	15
70	تقييم مفردات العينة حسب العمل سابقا في الوكالات البنكية الأخرى لبعء إدارة معرفة الزبائن	16
71	تقييم مفردات العينة حسب المنصب لبعء تنظيم إدارة علاقات الزبائن	17
72	تقييم مفردات العينة حسب المستوى التعليمي لبعء CRM المبنية على التكنولوجيا	18
74	تقييم مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية لبعء التركيز على كبار الزبائن	19

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	الأبعاد الأربعة لـ CRM	01
13	أبعاد التوجه نحو الزبون	02
23	المزيج التسويقي من منظوره التقليدي الي المنظور الموجه نحو الزبون.	03
24	الإختلاف في هيكل البنك ما بين التوجه الإستراتيجي التقليدي والحديث	04
32	إدارة القنوات المتعددة داخل المصارف	05
42	الميكال التنظيمي للوكالات ذات الطابع التجاري	06
46	متغيرات الدراسة	07
56	تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب المنصب	08
57	تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب المستوى التعليمي	09
58	تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة	10
59	تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب العمل سابقا في وكالات بنكية أخرى	11

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
91	أسئلة المقابلة	01
92	إستمارة خاصة بالموظفين	02
95	قائمة الأساتذة المحكمين	03
96	مخرجات برنامج SPSS V ¹⁹	04

مقدمة العسامة

مقدمة عامة

في ظل التغيرات الحديثة التي حدثت في عالم الأعمال والتطور السريع في الخدمات وتنوعها أصبح لزاماً على المنظمات أن تراعي هذه التغيرات وأن تبحث عن الفرص المتاحة في البيئة المحيطة من أجل البقاء والنمو والربحية وعلى أي منظمة أن تتخذ الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

والمنظمات الناجحة دائماً تسعى الى تحويل تركيزها من مجرد تقديم الخدمة إلى ضمان رضا زبائننا بعد عملية الشراء وذلك من خلال تخطيط وتصميم خدماتها وفقاً لحاجات وتوقعات عملائها بمعنى أن تقدم خدماتها وفقاً للحاجات الشخصية للعملاء، وتحصر كثير من المنظمات على توجيه العاملين بها نحو العملاء والتركيز عليهم والحرص على رضاهم، ومن أجل إبقائهم راضين، يتوجب عليها الحفاظ على التفاعل معهم من خلال متابعة شكاواهم واحتياجاتهم المستقبلية.

شهد مفهوم التسويق تطورات متلاحقة من مرحلة الى أخرى نتيجة لتطور علم الادارة وقد ساهم التسويق بمفهومه الحديث السائد الآن في إبراز القيمة التي يبحث عنها العملاء وقد نتج ذلك لارتفاع الوعي لدى العملاء وتطلعاتهم وبحتمهم الدائم عن المنتجات التي تتميز بالتكلفة المنخفضة والجودة العالية اضافة للتفضيلات الأخرى المتمثلة في الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء وتميز المنتجات وقد تدخل عوامل أخرى تجعل العميل لا يهتم بالجودة وانخفاض الأسعار كعوامل أساسية للحصول على منتجات وخدمات المنظمة.

كما أدى التقدم الهائل في تقنية المعلومات والتكنولوجيا الى وفرة الخدمات واشتداد المنافسة بين المنظمات التي تقدم خدمات مماثلة أو بديلة أصبح أمر العملاء محور اهتمام الادارة للبحث عن خدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء لكسب رضائهم وولائهم الدائم وذلك لأن العملاء يمثلون الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها نجاح المنظمات فعندما يتباطأ نمو السوق أو تصبح المنافسة أكثر حدة، فإنه من المرجح أن تحافظ الشركات على حصتها في السوق من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

ويعد التسويق بالعلاقات أحد مداخل الأعمال الرئيسية للمؤسسات التي تركز على الزبون، ولقد تيقنت هذه المؤسسات أنه من أجل نجاحها على المدى الطويل، يتوجب عليها أن تكون قريبة من السوق والزبون، حيث تتوقع احتياجاته وتصمم خدمات لتلبية رغباته وتحقيق رضاه وكسب ولاءه.

وكواحدة من نتائج تطور التسويق بالعلاقات ظهرت إدارة علاقات الزبائن التي تعتبر مقارنة الأعمال التي تحاول دمج الأفراد، العمليات والتكنولوجيا لتحسين علاقة المؤسسة بزبائننا، سواءاً الحاليين منهم أو المحتملين. وعلى الرغم من تعقيد عملية تطبيقها، فإن الهدف النهائي منها هو زيادة الأعمال في بيئة جد تنافسية من خلال تلبية متطلبات السوق واحتياجات الزبائن.

وعليه وجب على المصارف كإحدى شركات الأعمال التي تختص بتقديم الخدمات تب ن مقارنة جديدة تركز على الزبون لتلبية احتياجاته بشكل أفضل من أجل استمراريته في بيئتها التنافسية، وكلما استطاعت المصارف

الاحتفاظ بالزبون، كلما زادت ربحيتها، كما أن معرفة ما يحتاجه الزبون والاستجابة له بشكل فعال، هو وسيلة ممتازة لتعزيز أعمال المصرف وبناء علاقة قوية معه.

كما ترتبط أيضاً استمرارية المصارف في ممارسة أعمالها بشكل جيد بمدى قدرتها على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم والتركيز على الكبار منهم.

كما تمتلك المصارف ثروة من البيانات حول زبائنها، لكن العديد منها يفتقر إلى القدرة على استغلال هذه البيانات واستخراج المعلومات التي تعتبر حاسمة لاتخاذ قرارات الأعمال الاستراتيجية الهامة، وهنا تنشأ الحاجة لإدارة علاقات الزبائن؛ فبعض المؤسسات تتفهم ما يريده الزبون، لكنها لا تستطيع تلبيةه لأن هيكلها التنظيمي وطريقتها للقيام بالأعمال يحولان دون ذلك.

بالإضافة إلى أن الزبائن في الوقت الحاضر على وعي متزايد بالخيارات المعروضة إذ أصبحوا يسعون لخدمات مخصصة أكثر من أي وقت مضى، لذلك أصبح مستوى رضا الزبائن وتقديم خدمات مخصصة لهم هو الهدف الرئيسي للمصارف لزيادة حصتها في السوق.

ورغم أن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون تبنته العديد من المصارف، إلا أن مدى تطبيقه يتفاوت من مصرف لآخر، ومن هنا تظهر إشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

أولاً: إشكالية البحث

ما مدى اعتماد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"؛ تبسة "488" وبئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن؟
وتنبثق من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

ثانياً: التساؤلات الفرعية

- هل البنك على اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم؟؛
- هل يملك البنك استراتيجية موجهة نحو الزبون؟؛
- هل يتوفر البنك على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات مع الزبائن؟؛
- هل يحصل كبار الزبائن على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك؟.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية؛ تم وضع الفرضيات التالية:

ثالثاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"؛ تبسة "488" وبئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الاربعة بدرجة متوسطة.
ويتفرع عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- البنك علي اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم، وتقيم فئة الذين سبق لهم العمل في بنوك أخرى، والذين يمكنهم بسهولة ملاحظة الفرق في إدارة معرفة الزبون بين تجربتهم السابقة والحالية، بُعد إدارة معرفة الزبائن (العبارات من 1 إلى 5) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع فئة الموظفين الذين تعتبر La BADR أول تجربة مهنية لهم؛

- يملك البنك استراتيجية موجهة نحو الزبون، ويقيم المدراء لكون مهمتهم الرئيسية تتمثل في التنظيم على مستوى الوكالات بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن (العبارات من 6 إلى 10) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي المناصب؛

- يتوفر البنك على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات مع الزبائن، ويقيم اصحاب المستوى التعليمي الاعلى لكونهم أكثر تقبلاً، ميولا واستعمالا للتكنولوجيا بُعد الـ CRM المبنية على التكنولوجيا (العبارات من 11 إلى 15) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي المستويات؛

- يحصل كبار الزبائن على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك، ويقيم أصحاب الخبرة المهنية من فئة فوق 10 سنوات لخبرتهم في تمييز وتقييم الزبائن بُعد التركيز على كبار الزبائن (العبارات من 15 إلى 20) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي الفئات".

رابعاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في عدة نقاط منها:

- يعد البحث مساهمة لإكساب المصرف فلسفة بخصوص تطبيق مقارنة إدارة علاقات الزبائن؛
- إن متغير هذا البحث يعد في الواقع من المفاهيم الهامة في التسويق وإدارة الأعمال، حيث يعمل علي الاهتمام بأفضل الزبائن، إشباع حاجاتهم، وتحقيق ولائهم فهو اذا يشكل مصدراً مهماً من مصادر استمرارية المصارف وتحقيق الميزة التنافسية؛
- يعد تقييم إدارة علاقات الزبائن في المجال المصرفي مرجعاً للأكاديميين والباحثين، خصوصاً في ظل شح الدراسات العربية والمحلية في هذا المجال؛
- توجيه أنظار القائمين على المصارف وخصاها العمومي منها إلى الأهمية الكبرى لاعتماد إدارة علاقات الزبائن؛
- يعتبر هذا البحث من أوائل البحوث العربية والمحلية التي تدرس تقييم إدارة علاقات الزبائن بصف عام دون ربطه بأي متغير آخر.

خامساً: أهداف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- توضيح أهمية إدارة علاقات الزبائن في قطاع الخدمات وخاصة في القطاع المصرفي؛
- إظهار مدى تطبيق المصارف لمفهوم إدارة علاقات الزبائن؛
- إبراز المؤشرات التي يعتمد عليها المصرف في تقييم زبائنه.

سادساً: منهج البحث

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بالدراسة، وللإجابة عن الأسئلة المطروحة، وكذا اختبار صحة الفرضيات؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة لتوضيح متغيراتها، وتم اسقاط ماتم التطرق اليه في الجانب النظري من خلال الاعتماد في الدراسة التطبيقية على تحليل المعطيات المستخرجة من المقابلة والاستبيان لتحقيق أهداف البحث.

سابعاً: حدود الدراسة

تنحصر الدراسة الحالية في الحدود التالية:

✓ **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في ثلاث (03) وكالات بنكية تابعين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، متمثلين في:

- الوكالة ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"؛
- الوكالة ذات التنظيم التجاري تبسة "488"؛
- الوكالة ذات التنظيم التجاري بئر العاتر "490".

✓ **الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017.

✓ **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تقييم ادارة علاقة الزبائن في المجال المصرفي.

ثامناً: دواعي اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع منها:

✓ **دوافع موضوعية:** تتمثل فيما يلي:

- ندرة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع؛
- إثراء المكتبة الجزائرية التي تعاني نقصاً في دراسة موضوع إدارة علاقات الزبائن؛
- إثراء المعلومات في مجال تسويق الخدمات وبالأخص الخدمات المصرفية لما يحتله هذا القطاع (المصارف) من أهمية كبرى في اقتصاديات الدول.

✓ **دوافع شخصية:** تتمثل فيما يلي:

- الميول الشخصي للمواضيع التسويقية التي تخص تسويق الخدمات وتدرس بالدرجة الاولى الزبون؛
- الرغبة في اثراء معلوماتنا في هذا المجال بحكم التخصص.

تاسعاً: صعوبات البحث

تمثلت الصعوبات التي واجهت هذا البحث فيما يلي:

- قلة المراجع الخاصة بإدارة علاقات الزبائن على مستوى مكتبة الجامعة.
- اعتماد نظام جديد على مستوى وكالات الدراسة تزامنا مع فترة التبرص مما صعب مهمتنا لانشغالات الموظفين من جهة، عدم الاستيعاب الجيد للنظام وكذلك غيابهم الموظفين بسبب فترات التكوين.

عاشراً: الدراسات السابقة

من أهم الدراسات المحلية، العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل جزئي ما يلي:

1- دراسة (بن زاوي كمال، 2015)⁽¹⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم القلاقة "بنك - زبون" ومدى رضا زبائن بنك Natixis Algeria على الخدمات المقدمة لهم، وذلك بالاعتماد على استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، إذ تكون مجتمع الدراسة من 40 زبوناً من مختلف الأعمار والمستويات، ثلثهم نساء كون معظم زبائن البنك رجال، حيث تم توزيع 40 استمارة تحتوي على 11 سؤالاً، وبعد الفرز، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طيب وقوية بين زبائن وبنكهم، وابرز أهمية التكنولوجيات الحديثة في إدارة علاقات الزبائن إلا أنها تبقى غير كافية بل لإنجاح هذا المفهوم وجب وضع إستراتيجية متكاملة موجهة نحو الزبون من تأهيل الموارد البشرية، التموقع.... إلخ، وهو ما اوصت به الدراسة، كما أشارت النتائج إلى أن الأداء التنظيمي يركز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

2- دراسة (ريناتا حدادين، 2014)⁽²⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقاساً باستخدام الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وذلك بالاعتماد على استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، إذ تكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك التجارية وعددها 13 بنكاً، وتكونت وحدة التحليل من جميع المدراء العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى والدنيا) كونهم الأقدر على الإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث تم توزيع 150 استمارة وبعد الفرز تم استبعاد 12 منها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة على الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات

⁽¹⁾ K. B. Zaoui, la relation banque-client, Certificat de fin d'études pour l'obtention d'un Magister, Non publié, droit bancaire et financier, Faculté de sciences commerciale, Université d'Oran, Algérie, 2015.

⁽²⁾ ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، غير منشورة، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.

المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية، كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا، ومما أوصت به الدراسة ضرورة وضع الزبائن وخصوصاً الكبار منهم في صلب اهتمامات الإدارة العليا للبنك واستمرارية التواصل معهم وإدارة علاقاتهم إلكترونياً، بالإضافة إلى ضرورة استخدام البنك لكافة موارده للاحتفاظ بزبائنه وكسب آخرين جدد، وكذلك ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي للبنك، موارده المالية والبشرية لأثرها الإيجابي على تحسين الأداء.

3- دراسة (Sin Leo Y.M et al, 2005) (1):

نظراً لعدم توفر مقياس موثوق به لقياس إدارة علاقات الزبائن، قام **Sin, Leo Y.M et al** بإجراء دراسة هدفت إلى تطوير مقياس موثوق وذو مصداقية لإدارة علاقات الزبائن، إذ قام الباحثون بتطوير المقياس على ثلاث مراحل، من خلال الاعتماد على ثلاث عينات تألفت الأولى من 150 مديراً مسجلين في أحد برامج الماجستير، والثانية من 215 مستجيباً من العاملين في الشركات المالية في هونج كونج، والثالثة من 276 مديراً حضروا ندوة عن إدارة علاقات الزبائن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مقياس موثوق وذو مصداقية لإدارة علاقات الزبائن تألف من أربعة أبعاد الرئيسة وهي: التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا، واقترح الباحثون ضرورة اختبار المقياس المطور في بيئات أخرى لزيادة موثوقيته ومصداقيته.

4- اختلاف هذه الدراسة عن سابقتها:

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في نقاط أهمها:

- درست متغير إدارة علاقات الزبائن فقط، فيما تطرقت الدراسات السابقة إلى متغيرين مع إبراز للعلاقة بينهما؛
- تم تطبيق مقياس إدارة علاقات الزبائن ذي الأبعاد الأربع في بيئة جزائرية تختلف عن بيئة الدراسات السابقة؛
- تم اعتماد هذه الدراسة في بنك عمومي La BADR عكس الدراسة السابقة في Natixis بنك أجنبي؛
- التعمق في الإطار النظري للدراسة عكس ما تم التطرق إليه في الدراسات السابقة؛
- تمت دراسة متغير إدارة علاقات الزبائن تطبيقياً، بالاعتماد على أداة المقابلة والاستبانة، خلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبانة فقط؛
- تم توزيع الاستبانة على الموظفين لمعرفة مدى تقييمهم لمفهوم إدارة علاقات الزبائن على مستوى بنكهم بدل توزيعها على الزبائن؛

(1) Sin, Leo Y.M et al., CRM: conceptualization and scale development, European Journal of Marketing, Vol: 39, No: 11/12, 2005.

الحادي عشر: هيكل البحث

بناءً على أهداف وفرضيات البحث، وفي حدود الإشكالية المطروحة؛ سيتم تقسيم هذا البحث إلى فصلين كالتالي:

في الفصل الأول المعنون ب: "مدخل نظري حول إدارة علاقات الزبائن" يضم ثلاث مباحث، الأول سيتناول مقارنة مفاهيمية حول إدارة علاقات الزبائن، أما في المبحث الثاني فسيتم التعرف فيه على مؤشرات تطبيق إدارة علاقات الزبائن واخيراً سيتناول المبحث الثالث إدارة علاقات الزبائن في القطاع المصرفي.

أما بالنسبة للفصل الثاني المعنون ب: "دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموع وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وهي الوكالة ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"، الوكالة ذات التنظيم التجاري عين تبسة "488" والوكالة ذات التنظيم التجاري بئر العاتر "490" فسيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أيضاً حيث سيتضمن المبحث الأول التقديم العام لوكالات الدراسة، وسيشمل المبحث الثاني على تحضير الدراسة التطبيقية وتنفيذها، أما المبحث الثالث فسيضم عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان.

الفصل الاول

مدخل نظري حول إدارة علاقات

الزبائن

تمهيد الفصل الاول

في عالم اليوم وفي ظل المنافسة الحادة وتحرير الاقتصاد من خلال تشجيع المبادرات الفردية والقطاع الخاص، وتحرير الاسعار كجزء مهم ومكمل لشروط العولمة، *Globalization* وفي ظل المعطيات الجديدة يبقى تطبيق مناهج التسويق شيئاً حتمياً.

فبدون تسويق فعال قد تتعرض المنظمات الى خسائر كبيرة قد تصل بها الى حد الافلاس والخروج من السوق، ومن خلال عدة عقود فرضت العديد من المفاهيم والمصطلحات التسويقية اهميتها كعناصر اساسية لنجاح المنظمات وإستراتيجياتها وأصبحت مثل هذه المصطلحات مألوفة لدى العاملين في مجال التسويق ومن امثلتها خدمات الزبائن، *Customers Services* وعلاقات الزبائن *Customers relationships* وولاء الزبائن، *Loyalty Customers* وأخيراً إدارة علاقات الزبائن *Customers relationships management* والذي يعرف اختصاراً بـ *CRM* وأصبح هذا المدخل الجديد المنهج التسويقي الحديث الذي لايعتبر تحديد تفضيلات الزبائن ورغباتهم مفتاح النجاح الوحيد لإستراتيجيات المنظمة، وإنما التنفيذ الاستراتيجي الناجح لهذه المعرفة وفي كل مجالات وأنشطة المنظمة، ابتداءاً بالإدارة العليا وصولاً الى العاملين الذين هم في تماس مباشر مع الزبائن، هو الفكر المتكامل للفلسفة التسويقية الجديدة.

فكيف تم الوصول لمفهوم الـ *CRM* وما الذي تعنيه وماهي أطرها الفلسفية والعملية وكيف يتسنى للمنظمة العمل في ظل هذا المفهوم الجديد؟، هذا ماسنحاول الاجابة عليه في هذا الفصل من خلال:

- مقارنة مفاهيمية حول إدارة علاقات الزبائن؛
- مؤشرات تطبيق إدارة علاقات الزبائن؛
- إدارة علاقات الزبائن في القطاع المصرفي.

المبحث الاول : مقارنة مفاهيمية حول إدارة علاقات الزبائن

إن الاستحواذ على السوق في ظل التطورات الحالية التي تشهدها المؤسسات أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات، حيث أصبح من غير الممكن فرض المنتج على العميل كما كان يجري سابقا، وأضحى التعامل مع العملاء ليس على أساس أنهم متشابهون في الحاجات والرغبات مما ترتب على المؤسسة جهدا تسويقيا لمواجهة ذلك؛ وفي خضم ذلك ظهر الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق والذي يركز على العملاء بشكل أكبر، باعتبارهم نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطة المؤسسة، وكذا تطوير العلاقة معهم، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- ماهية إدارة علاقات الزبائن؛
- أبعاد إدارة علاقات الزبائن؛
- متطلبات إدارة علاقات الزبائن.

المطلب الاول: ماهية إدارة علاقات الزبائن

يستند مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء على العلاقة المبنية ما بين العميل والمزود (البائع والمشتري)، فهي علاقة ثنائية بين طرفين تشمل سلسلة وقائع متتالية بشكل مستمر، تنتج عنها مجموعة من التفاعلات المتبادلة بين الطرفين يعبر عنها من خلال السلوك التواصلي (التخاطب، التصرفات ولغة الجسم)، ففي بداية التواصل تكون الأفكار مختلفة في تقدير بدء العلاقة أو عدم بدايتها فقد يشعر العميل أنه صعب وقد يتحول إلى مزود آخر في حين يشعر البائع أنه بدأ ببناء علاقة جديدة، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- تعريف إدارة علاقات الزبائن؛

- عناصر إدارة علاقات الزبائن؛

- مجالات تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

اولا: تعريف إدارة علاقة الزبائن *Customers Relationship Management*

تعرف إدارة العلاقة مع العملاء بأنها: "مقاربة لمنهجية تنظيمية والتي تهدف إلى المعرفة الجيدة للعملاء، من خلال تحقيق أحسن رضا للعملاء الحاليين، من خلال تعدد قنوات الاتصال، في إطار العلاقة المستدامة، من أجل مضاعفة رقم الأعمال و مردودية المؤسسة"⁽¹⁾.

يعرفها **Sawney** على أنها: "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة والتي تعمل على البقاء باتصال دائما معهم"⁽²⁾.

كما عرفها **Payne** بأنها: "مقاربة الاعمال التي تسعى لإنشاء، تطوير وتحسين العلاقات مع زبائن مستهدفين بعناية، من اجل تحسين قيمة الزبائن و ربحية الشركة وبالتالي تعظيم قيمة المساهمين"⁽³⁾.

من خلال التعريفين السابقين يلاحظ التداخل بين **RM** و **CRM** لكن غالبا ما ينطوي على مجرد مسألة دلالية فقط، حيث اقترحت مجلة التسويق حسب **Payne & Frow** استنادا إلى توليفة من الأدبيات، وأشارت إلى أنها عنصر فرعي من الـ **RM** بالإضافة إلى ما يلي⁽⁴⁾:

⁽¹⁾ Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, Merkator, 7ème édition, Dalloz gestion, Paris, 2003, p937.

⁽²⁾ أسعود الحميد وآخرون، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، عمان، الأردن، المجلد 11، العدد 3، 2015، ص: 575.

⁽³⁾ John Egan, Relationship Marketing - exploring relational strategies in marketing, 4th edition, Pearson Education Ltd, 2011, P: 266.

⁽⁴⁾ Robert W. Palmatier, Relationship Marketing, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, U.S., 2008, P.P: 36-37.

✓ حصر وتقييد المستهدف من العلاقة في الزبائن وشرائح كبار الزبائن (المهمين) فقط؛

✓ توحيد إمكانيات الـ **RM** وتكنولوجيا المعلومات؛

✓ تركيز أكثر على النواحي التكتيكية من خلال تكامل (العمليات، الأفراد، والقدرات التسويقية التي يتم تمكينها من خلال المعلومات، التكنولوجيا، والتطبيقات).

وهو ما يظهر في تعريف كل من **Padmavathy & Sivakumar** لـ **CRM** على أنها :
"استراتيجية إدارية تشمل مجموعة من الممارسات المرتبطة بالعلاقة مع الزبون والتي تدعم من قبل الأفراد، العمليات والتكنولوجيا للحفاظ على علاقات طويلة المدى مع الزبائن"⁽¹⁾.

يري **René Lefébure & Cilles Venturi** بان الـ **CRM** "هي القدرة على بناء علاقة مريحة طويلة الأجل مع أفضل العملاء من خلال الاستفادة من جميع نقاط الاتصال وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة".

كما يعرف **كوتلر** إدارة العلاقة مع العملاء بأنها: "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والخاصة بكل عميل على حدى، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل كسب المؤسسة لولاء عملائها والاحتفاظ بهم"⁽²⁾.

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما يركزان على مبدأ انتقائية العميل، فليس كل العملاء مهمين على حد سواء لذا يجب على المؤسسة القيام بتجزئة العملاء واستهداف المرشحين منهم، ومن ثم توجيه جهودها وبرامجها التسويقية بشكل مكثف نحوهم لإشباع حاجاتهم وتحقيق قيمة لهم و ضمان ولائهم
يهدف **CRM** إلى التقرب وتطوير علاقة مستمرة مع الزبائن، لهذا تسعى المؤسسات باستمرار إلى الفهم الجيد للاحتياجات الحالية والمستقبلية لزبائنهم ما يمكنهم بعد ذلك من تعديل بأكبر قدر ممكن للاقتصاد في قنوات التوزيع، الاتصال، خصائص المنتجات وشروط التسليم.

ألـ **CRM** هي الطريقة لضمان:

✓ التوافق بين العملاء وتوقعاتهم المختلفة جدا؛

✓ عروض أكثر شخصية؛

✓ المزيد من قنوات الاتصال⁽³⁾.

⁽¹⁾ نزمين أحمد عبد المنعم السعدي، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور

الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص: 10.

⁽²⁾ Philip Kotler et All, Marketing Management, Pearson, 12eme édition, France, 2006, P 180.

⁽³⁾ René Lefébure & Cilles Venturi, Gestion de la relation client, Eyrolles, 2005, Paris, P.P: 33-

وعليه وللإحاطة بكل الأبعاد السالفة الذكر نحاول إعطاء تعريف شامل لإدارة العلاقة مع العملاء:
"هي إستراتيجية شاملة ونظام متكامل الموجهة خصوصا نحو عملائها المهمين والمربحين، تبحث عن إبقاء وتعزيز علاقة طويلة الأمد معهم، بالإضافة لمحاولة جذب زبائن جدد، وتلبية متطلباتهم ورغباتهم وإشباعها لكسب ولائهم والاحتفاظ بهم، من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات".

ثانيا: أهمية إدارة علاقات الزبائن

ازداد وعي المؤسسات وإدراكها لما توفره إدارة العلاقة مع العملاء من فوائد ولعل ما يفسر ذلك هو تزايد عدد المؤسسات المستخدمة لمفهوم إدارة العلاقة مع العملاء، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من الفوائد المميزة، والتي يتطلب الحصول عليها حدوث التفاعل والتكامل ما بين المبيعات والتسويق والخدمات؛ فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على عملائها لأنها أدركت أن العملاء هم رأس المال الحقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها.
وتنبع أهمية إدارة العلاقة مع العملاء من خلال مساهمتها في الآتي⁽¹⁾:

- زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة وذلك عن طريق دخولها كمنافس قوي تقدم منتجاتها وخدماتها استجابة لرغبات الزبائن وحاجاتهم وكذلك على أساس العلاقة الذكية مع العميل.
- عملت الـ *CRM* على تحديد القيمة للعميل في حالة استمرار علاقته بالمؤسسة وتكلفة خسارتها في حالة الزبائن التالفين جراء تعامل المؤسسة معه على أساس الصفقة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضاه.
- مساعدة الباحثين والمصممين في ابتكار وتصميم المنتجات على حسب حاجات العملاء، لأنهم الأعراف ماذا يبتكرون ويصممون، فهم الذين يأتون بالأفكار الجديدة بالاعتماد على حاجاتهم وهذا خلافا للعلاقة التقليدية التي كانت تبعد العميل عن أي تدخل في عمل الباحثين.
- استطاعت المؤسسات بمساعدة الـ *CRM* أن تتخذ قرارات حاسمة في أي لحظة وفي أي مكان.
- تعمل إدارة العلاقة مع العملاء على إشراك كل موظفي المؤسسة في البيانات المتعلقة بالزبائن بشكل متجانس، وعليه سيتم كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال، وأي تعليق من أي زبون سوف يوزع على كل فروع المؤسسة، وبهذا تصبح المؤسسة سباقة أكثر في تحقيق ولاء العميل.
- زيادة إن المؤسسات التي استخدمت إدارة العلاقة مع العملاء في تعاملاتها استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض تكاليف التشغيل وتحسين رضا العميل، إن تكلفة هذا النظام ليست فقط ثمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من البرمجيات، ولكن أيضا يتطلب تطبيق النظام إجراء عدة تعديلات

⁽¹⁾ أعضاء كمال حسين الجراح، أخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة علاقات الزبون دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، العدد 37، 2012، ص.ص 45 - 46.

- تناسب مع مفهوم التركيز على العميل سواء في وظائف المكاتب الأمامية أو الخلفية كإعادة هندسة العمليات الإنتاجية وتعديل بعض الإجراءات المالية، بالإضافة إلى تدريب الموظفين.
- بالإضافة إلى ما سبق تكمن أهمية الـ *CRM* أيضاً فيما يلي⁽¹⁾:
- تخفيض التكاليف التسويقية، كون بناء علاقة طويلة المدى مع الزبون ستكون أقل تكلفة بخمس مرات من تكلفة الحصول على زبون جديد؛
 - تقليص الكثير من التعقيدات في إجراءات التعامل مع الزبون، وذلك بإقامة علاقة قائمة ومتينة معه؛
 - الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة بشكل كفو، وتقليص فترة الانتظار ومدة تقديم الخدمة.

ثالثاً: فوائد إدارة علاقات الزبائن

- تسعى إدارة العلاقة مع العملاء إلى إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع العميل تسمح للمؤسسة من خلق القيمة عن طريق تلك العلاقة.
- حيث أدركت المؤسسات أن العملاء هم الثروة الحقيقية الثمينة لها، لذا وجب عليها الاهتمام بهم وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب رضاهم وولائهم، وهناك عدة فوائد لإدارة العلاقة مع العملاء منها ما يلي⁽²⁾:
- تحسين وزيادة رضا العميل وولائه للمؤسسة والاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء العملاء.
 - استهداف الزبائن المرشحين من مجموع محفظة العملاء.
 - زيادة فاعلية وكفاءة إدارة العميل وتعظيم قيمة العميل مدى الحياة.
 - كما يمكن إبراز الفوائد التي تسعى أنظمة إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة إلى تحقيقها وفق ما يلي⁽³⁾:
 - المحافظة على تحقيق ولاء العميل للمؤسسة وتحقيق أعلى درجات التميز عن المؤسسات المنافسة.
 - تخفيض كلفة الحصول على العميل الجدد، حسن اختيارهم ورفع معامل العائد الناتج عن العميل المنفرد.
 - التعرف على خصائص العملاء من حيث أذواقهم وتحقيق الجودة في الخدمات الشخصية المقدمة لهم.
 - تخفيض معدل تكلفة تنفيذ طلبات العملاء وتحديد من هم القادرين على تحقيق أعلى معدل عائد للمؤسسة.
- كما يمكن وضع إطار يصف ويصنف الفوائد السابق ذكرها لـ الـ *CRM* حسب *Graeme Shanks* وفق ثلاث مستويات وهي: المستوى التشغيلي، التكتيكي والاستراتيجي⁽⁴⁾

⁽¹⁾ ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 162.

⁽²⁾ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقات والزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 206 - 207.

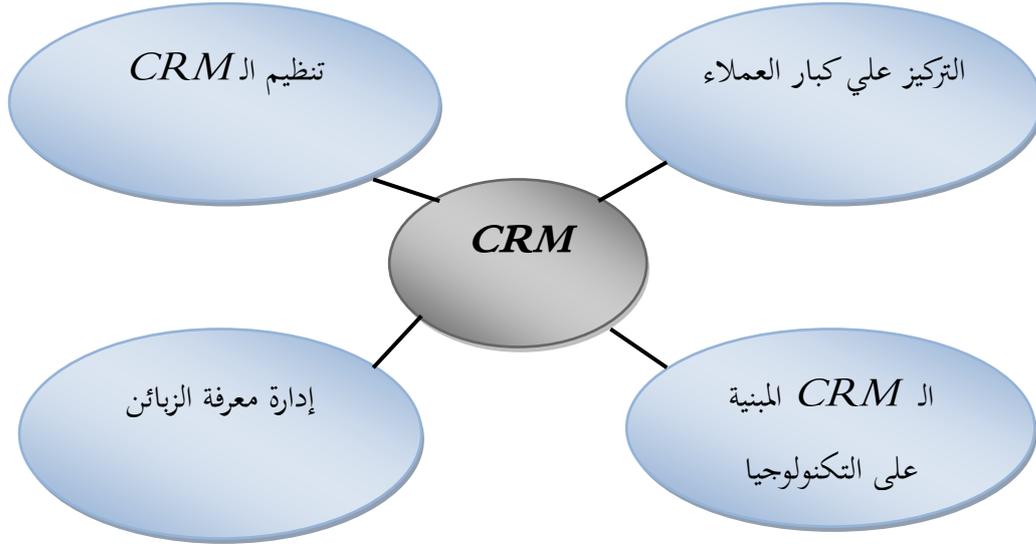
⁽³⁾ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ص 276.

⁽⁴⁾ *Graeme Shanks et al., A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits, Communications of the Association for Information Systems (CAIS), Vol: 25, Article: 26, September, 2009, P: 268-275.*

المطلب الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

حسب *Sin, et al* فإن *CRM* هي بناء متعدد الأبعاد يتألف من أربعة عناصر سلوكية واسعة تتمثل في : التركيز على كبار الزبائن، تنظيم *CRM*، إدارة معرفة الزبائن، و *CRM* المبنية على التكنولوجيا، ومن الضروري أن تعمل كل من هذه العناصر بصورة منظمة ومنهجية في الشركة لضمان تحسين أداء هذه الأخيرة⁽¹⁾ وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الأبعاد الأربعة لـ *CRM*.



Source: *Sin, Leo Y.M et al., CRM: conceptualization and scale development , European Journal ofMarketing, Vol 39, No 11/12, 2005, P: 1267.*

وفيما يلي شرح للأبعاد الموضحة في الشكل كمايلي⁽²⁾:

1- التركيز على كبار الزبائن: أي التركيز على خدمة وتقديم أعلى قيمة مضافة لكبار الزبائن من خلال التسويق المخصص، ويضم هذا البعد: التسويق المركز على الزبائن فيتضمن فهم وتنفيذ احتياجات ورغباتهم، كما أن هذا البعد يركز على الاختيار المتعمد للزبائن المفيد للشركة من الناحية الاستراتيجية والربحية، أما تحديد قيمة مدة التعامل مع كبار الزبائن فيخص المسوقين الذين يقدرون قيمة دورة حياة كل زبون على حدة لتقرير ما إذا كان

⁽¹⁾ *Abdul Alem Mohammed, Basri bin Rashid, Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance, International Review of Management and Marketing, Vol 2, N 4, 2012, P: 221.*

⁽²⁾ م.أ. جلابلية، ع. ج. زايد، دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمات التأمينية - دراسة تطبيقية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، غير منشورة، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة 2016/2017، الجزائر، ص.ص: 22 - 23.

بناء علاقة معه وتقديم عروض مخصصة له سيعزز أرباح المؤسسة، والتخصيص هو عبارة عن الممارسة التي تركز على الزبائن كل على حدة وإيجاد حلول لكل منهم، فإن التنوع الكبير في الاحتياجات، متطلبات وموارد الزبائن، يجعل التنبؤ أقل دقة وسلوك الزبون أقل قابلية للتنبؤ، مما يحتم على المؤسسات الناجحة ضبط عملية التوريد الخاصة بهم بسرعة لتلبية طلبات الزبائن كل على حدة، من خلال *Relationship-Based Marketing*، والتسويق التفاعلي أين يتم التفاعل بين المسوقين والزبائن في جوانب تصميم الخدمات، فإن التعاون والتواصل هو مفتاح نجاح هذا البعد، ويمكن للمؤسسات هنا أن تعمل مع كل زبون على حدة لتعزيز ولائه، تقديم حلول حسب الطلب، وخلق قيمة العلاقة.

2- تنظيم إدارة علاقات الزبائن: تتضمن الاعتبارات الأساسية لنجاح الـ *CRM*، في المؤسسة هيكلًا تنظيميًا والتزامًا، حيث أن الهيكل التنظيمي يتطلب من المؤسسة أن تعمل بأكملها على إقامة ورعاية علاقات قوية مع الزبائن، واعتماد الهياكل التنظيمية التي تضمن تحسين فاعلية هذه العلاقات، بإنشاء فرق عمل بناءً على تصنيفاتهم، أما الالتزام في المؤسسة فيتمثل في تخصيص الوقت والدعم والموارد اللازمة لتحديد وتلبية احتياجات الزبائن، توفير المورد البشري المناسب (العاملين)، والتكنولوجيا والتي هي في غاية الأهمية بالنسبة لـ *CRM*، وأوضح *Krauss* بأن العاملين هم الجزء الأصعب في الـ *CRM* وليس التكنولوجيا.

3- إدارة معرفة الزبائن *Customers Knowledge Management*: لبناء علاقات جيدة مع الزبائن، من الضروري خدمة كل زبون على طريقته المفضلة، ولذلك، ينبغي التأكيد على *CKM*، وتشتمل الجوانب الرئيسية لـ "إدارة معرفة الزبائن" وهي ما تم تعلمه من الخبرة أو الدراسة العلمية لبيانات الزبائن، على التعليم المعرفي، توليد، نشر وتبادل المعرفة، والاستجابة المعرفية، فالتعليم المعرفي حول الزبائن أمر أساسي لـ *CRM*، حيث يمكن أن يستخدم لتطوير العلاقة مع الزبائن، والهدف الأساسي منه هو الإلمام بوجهات نظر الزبائن المختلفة، ويكون ذلك باستخدام أدوات استقصاء المعلومات مثل مستودعات البيانات التي تساعد المؤسسات في الاستفادة من معلومات الزبائن لرسم خطة الأعمال الاستراتيجية، وتزداد *CKM*، أهمية لاقتها بكبار الزبائن الذين يمثلون الجزء الأكبر من مبيعات المؤسسة، حيث أن خسارة أي واحد منهم تعن خسارة جزء كبير من الحصة السوقية للمؤسسة، كما أن تبادل ومشاركة المعرفة بين أقسام المؤسسة المختلفة يحقق أقصى فائدة منها، ومن دون توليد، نشر وتبادل المعرفة على مستوى كامل المؤسسة، تكون المعرفة ذات قيمة محدودة، علاوة على ذلك، فإن قيمة المعرفة تتصاعد من خلال النشر والتبادل، لذلك يجب على المؤسسات وضع آليات سليمة لنشر المعرفة حول الزبائن وذلك لتسهيل عمل إجراءات منسقة من قبل مختلف الإدارات، أما بالنسبة للاستجابة المعرفية فهي تعن العمل على الاستفادة من المعرفة التي تم توليدها ونشرها، وبما أن التسويق الآن أكثر تركيزاً على الاستجابة لطلبات الزبائن، فإن الإجراءات التي تتخذ لتعزيز جودة الخدمة والعلاقات طويلة المدى مع الزبائن.

4- الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا: إن توفر بيانات الزبائن بشكل دقيق أصبح جزءاً أساسياً لنجاح تطبيق *CRM*، لذلك ينطوي هذا البعد على استخدام تقنيات الحاسب الآلي في بناء العلاقات، والاستفادة من التكنولوجيا الحالية وربط استعمال التكنولوجيا لمبادرات الأعمال المستهدفة بدقة، كما أن تطبيقات *CRM*، القائمة على التكنولوجيا تساهم في جمع، تخزين، وتحليل معلومات الزبائن داخل وخارج المؤسسة، مما يعزز قدراتها على الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، بالإضافة إلى تحقيق أكبر قدر من التخصيص مع نوعية أفضل بتكلفة أقل، كما أنها تساعد الموظفين في جميع نقاط الاتصال بتقديم الخدمة للزبائن بشكل أفضل، لذلك فإن العديد من الأنشطة التي تركز على الزبائن ستكون مستحيلة دون وجود التكنولوجيا المناسبة.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وجب الاعتماد على مؤشرين مهمين اذ يشير التوجه نحو الزبون إلى درجة تأكيد المؤسسات وتركيزها على تحقيق احتياجات الزبون وتوقعاته نحو جودة الخدمة. ويشير الاحتفاظ بالزبائن إلى قدرة المؤسسات على جذب زبائن جدد وتحويل الحاليين منهم إلى زبائن يكررون عملية الاستفادة من خدماتها، ولايضاح هذين المفهومين، سيتم التطرق في هذا الفرع إلى ما يلي:

أولاً: كسب تأييد جميع المستويات التنظيمية: من أجل أن تطبق المؤسسات *CRM*، مطلوب منها، أولاً وقبل كل شيء، قبول مفهوم *CRM* على كامل مستوياتها، ومن طرف أفرادها، والاقتناع بالحاجة إلى استخدامها، والمزايا التي يمكن الحصول عليها نتيجة لتطبيقها⁽¹⁾.

ثانياً: المشاركات الداخلية القوية حول إستراتيجية إدارة علاقات العملاء:

الـ *CRM* هي إدارة لإنجاز أي عمل في المنظمة في كل مجالات الأعمال، ويعني ذلك أن المنظمة أو الشركة مطلوب منها أن تقوم بعمل إستراتيجية داخلية تشارك فيها أقسام المنظمة كلها لإنجاز برنامج الـ *CRM*.

ثالثاً: التوجه نحو الزبون

إن المفهوم التسويقي الحديث يمثل إتجاهاً تفكيرياً أو فلسفة تتخذ من الزبون المحور الرئيسي لها، حيث أصبح الزبون سيد السوق بلا منازع، فأرضائه وإشباع رغباته يعد أهم عمل تأخذه المؤسسات على عاتقها، وتتخذ من ذلك سبيلاً لتحقيق الهدف من قيامها، إذ أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافه تتوقف على مدى قدرته على تلبية متطلبات الزبائن

وهذا يستوجب من المؤسسة القيام بمايلي⁽²⁾:

- تحديد أكثر الأسواق ربحية الآن وفي المستقبل؛
- محاولة التعرف على حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية؛
- تصميم المزيج التسويقي المناسب و الفعال.

حيث أن التعرف على حاجات ورغبات الزبائن ينتج عنه زيادة في عدد الزبائن الجدد كما يساهم في خلق نوع من الزبائن الأوفياء الذين في كثير من الحالات يقومون بالدفاع عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة⁽³⁾.

⁽¹⁾ Kristin Anderson & Carol kerr, *Custmer Relationship Management, MCGaw-Hill Companies, United states of america, 2002, P: 11.*

⁽²⁾ وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 163.

⁽³⁾ د. سليمان شكيب الجيوسي؛ أ.د. محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص: 42-43.

ومن خلال إرضاء الزبائن فإن المؤسسة سوف يحقق الربح نظرا لأنه حدد حاجات زبائنه الأمر الذي يمكنه من الاستخدام الأمثل لموارده وبصورة تلبي حاجات زبائنه ورغباتهم، حيث أن بناء العلاقة مع الزبون هي العملية الجوهرية والإستراتيجية الفعالة في الوقت الحاضر، إذ أن مسألة تلبية إحتياجات الزبون والذهاب أبعد من هذا نحو تحقيق الرضا وبالتالي خلق الولاء للمنظمة وخدماتها يمثل الهدف الأسمى للتسويق الحديث، والذي يمر بخمسة مراحل أساسية هي (1):

- فهم إحتياجات و رغبات الزبائن؛
- تصميم إستراتيجيات التسويق؛
- بناء برامج التسويق؛
- إنتاج قيمة الزبون وبناء علاقة زبون قوية؛
- إستخلاص قيمة الزبائن.

كما تسمح مقارنة *RM* لمسوق الخدمات بعرض وتقديم خدمات تلبي إحتياجات الزبائن، وذلك على أساس الخبرة والمعلومات التي تم جمعها بمرور الزمن، وكلما عرف المسوق عن الزبون، كلما تم توجيه خدمات مناسبة له بشكل فعال، فتحقيق وتطوير علاقات طويلة المدى معه، ما يؤدي الي زيادة المبيعات والربحية بشكل كبير.

حيث أن جوهر عمليات التسويق في الوقت الراهن هو إيجاد علاقات وثيقة مع الزبائن الحاليين والمحتملين، إذ لم تعد مشكلة التسويق تكمن فقط في مواجهة المشاكل التسويقية التي تعترض المؤسسة كافتتاح فروع جديدة لها، إضافة خدمات جديدة، دراسة رغبات الزبون وحاجاته... إلخ، وإنما تجاوزت ذلك وامتدت إلى الطرق الكفيلة بخلق الزبون وإيجاده من عدمه وتلبية إحتياجاته، وهو ما جعل المؤسسة تتسابق لتحقيق الميزة التنافسية والتمايز النسبي في تقديم الخدمات وجذب الزبائن والتقرب منهم أكثر لفهم حاجاتهم وتحقيقها بما يحقق منفعة متبادلة بين المؤسسة والزبون (2).

ولعل أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة علاقات الزبون في المؤسسة تتمثل فيما يلي (3) :

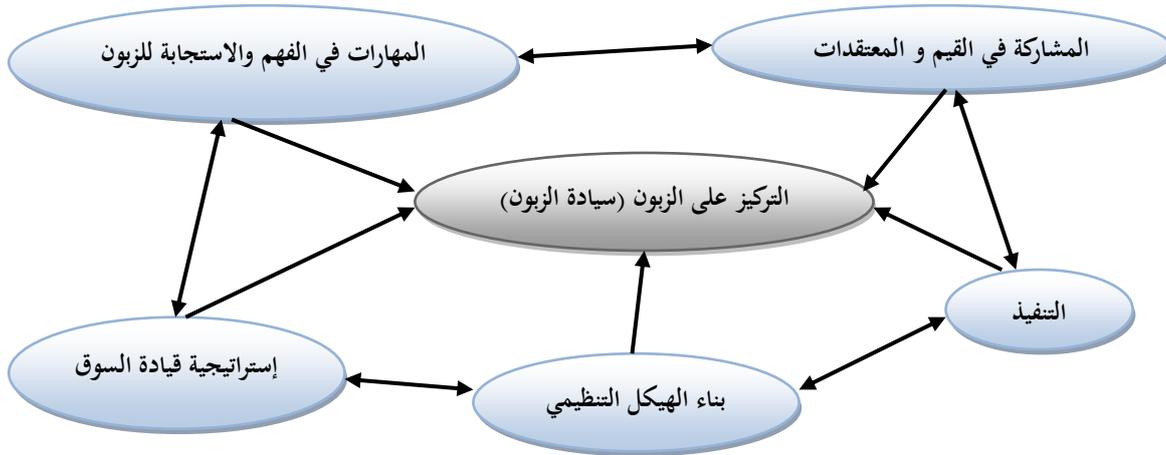
- الزبائن يواجهون تشكيلة واسعة من الخدمات الأمر الذي يدفع الزبون لاختيار تلك التي تقدم أعلى قيمة مدركة له ما يفرض التمييز عن المنافسين؛
- القيمة المدركة للزبون هي الفرق بين إجمالي القيم التي يحصل عليها وإجمالي التكاليف التي يتحملها؛
- خلق الرضا للزبون يؤدي إلى خلق ولاء وهذا يعتبر من الأهداف الأساسية لإدارة علاقات الزبون؛
- وضع الاستراتيجية اللازمة للتوجه نحو الزبون كوسيلة وهدف في نفس الوقت.

(1) أ.د. محمود جاسم الصميدعي؛ د. ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 131.

(2) أ. طاري محمد العربي، " التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية و التطبيق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 23، العدد الأول، 2007، ص.ص: 44-45.

(3) د. سليمان شكيب الجيوسي؛ أ.د. محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.ص: 457 - 458.

الشكل رقم (02): أبعاد التوجه نحو الزبون



المصدر: أ.د. ثامر البكري؛ د. أحمد الرحومي، مرجع سابق، ص 65.

حيث يتضح من الشكل أن جوهر مفهوم التركيز على الزبون يعني أن الزبون يحتل النقطة الأساسية في جميع النشاطات لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أصبحت المنظمات حالياً تعمل على استشعار الرغبات الكامنة في سلوك الزبون والتأثير في سلوكه ليتقبل مواصفات وجودة الخدمة وفقاً لرؤيتها التنبؤية بحاجاته ورغباته، وذلك عن طريق مجموعة من الأبعاد والملخصة فيما يلي⁽¹⁾:

أ - المشاركة في القيم و المعتقدات: نظراً لأنها جزء من شخصية الزبون لذلك على المؤسسات أن تأخذها بعين الاعتبار؛

ب - المهارات اللازمة للفهم والاستجابة للزبون: حيث يجب أن تمتلك المنظمة مهارات في تحليل المعلومات المحصل عليها، بما يقود لفهم الزبون والاستجابة لحاجاته؛

ت - إستراتيجية قيادة السوق: هذه الإستراتيجية تركز ضمناً على الزبون من خلال تلبية حاجاته وإشباع رغباته بطرق وآليات ذات مواصفات وجودة أفضل من المنافسين؛

ث - الهيكل التنظيمي: حيث أن الهيكل التنظيمي ذو أهمية بالغة في تمكين المنظمات من التعامل بمرونة وسلاسة مع التغيرات التي تحدث في مواقف وسلوكيات الزبائن؛

ج - التنفيذ: يتطلب هذا إستراتيجية إتصالات واضحة وناجحة من أجل تنفيذ الخطط والبرامج بشكل فعال.

(1) أ.د. ثامر البكري؛ د. أحمد الرحومي، مرجع سابق، ص: 66 - 67.

رابعاً: الاحتفاظ بالزبائن

- ✓ 80 % من زبائن المؤسسة يتلقون اتصالات من المؤسسات المنافسة الاخرى، 69 % من الزبائن يفكرون في تغيير المؤسسة عندما يجدون صعوبة في الحصول علي الخدمات⁽¹⁾.
- ✓ تشير الدراسات إلى أن زيادة الاحتفاظ بالزبائن بنسبة 5 % تزيد من أرباح المؤسسات بنسبة 50 % في المتوسط.
- ✓ وتشير نفس الدراسات الي ان تكاليف الحصول علي زبون جديد تتراوح من 5 الي 10 مرات اكبر من تكاليف الاحتفاظ بالزبون الحالي.
- ✓ دراسة في قطاع بطاقات الائتمان في الولايات المتحدة الامريكية بينت أن تخفيض ضياع الزبائن الي نسبة تتراوح من 10 الي 20 % تساهم في مضاعفة متوسط مدة حياة الزبون المصرفي ورفع الناتج الصافي البنكي ب 166 دولار بالنسبة لكل زبون، وفي نفس الصدد خلصت الدراسة الي ان تخفيض نفس النسبة الي 5 % يضاعف من جديد هذه متوسط مدة حياة الزبون المصرفي ورفع الناتج الصافي البنكي ب 225 دولار بالنسبة لكل زبون⁽²⁾.
- ✓ دراسات اخري خلصت الي ان تخفيض ضياع الزبائن الي نسبة 5 % يزيد من أرباح المؤسسة بنسبة 85%⁽³⁾. لذلك تسعى المؤسسات جاهدة لأكثر من مجرد إرضاء الزبائن؛ فهي ترغب أيضاً الاحتفاظ بالزبائن الذين يشترون ويستخدمون من منتجاتها وخدماتها، والاحتفاظ بالزبائن هو القدرة على التأثير عليهم من أجل إبقائهم مع المؤسسة.
- تؤمن المؤسسات منذ فترة طويلة بقيمة الاحتفاظ بالزبائن والتي يطلقون عليها الاستمرارية، فالمؤسسات كغيرها تراقب الاستمرارية؛ لأن الزبائن الباقين هم بوجه عام أكثر ربحية من الزبائن الجدد، ويعطي الزبائن الباقون سيلاً مستمراً من الإيرادات والزبائن الباقون بوجه عام هم أيضاً أقل حساسية للسعر من الزبائن الجدد، ففي الغالب تحتاج المؤسسات إلى تقديم خصومات أو حوافز أخرى لجذب الزبائن الجدد، ولكن في العادة لا تكون هذه الجهود ضرورية بالنسبة للزبائن الحاليين، ونتيجة لذلك، فإن هوامش ربح المؤسسات على الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن الحاليين تكون أعلى من الهوامش على الخدمات المقدمة للزبائن الجدد.

⁽¹⁾ *Le CRM, Consumer relation ship, P :03, livre télécharger le : 05/02/2018 à 10 :47 H, lien de téléchargement : http://www.notices-pdf.com/de-5-a-10-fois-plus-cher-d_acquerir-un-nouveau-clients-pdf.html*

⁽²⁾ *FATIHA Hadj boussada, Nouvelles stratégies bancaires et gestion de la relation client, Certificat de fin d'études pour l'obtention d'un Magister, droit bancaire et financier, Faculté de droit, Université d'Oran, Algérie, 2010-2011, P: 137.*

⁽³⁾ *DEMMOUCHE Nadjma, CRM Bancaire « en quête de la fidélisation clientèle », EHEC Alger, Alger, P:198, Livre télécharger le 05/02/2018 à 10 :36H, Lien de téléchargement : <http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/msf01-06.pdf>*

ويتم الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسات بمجموعة من الاستراتيجيات نذكر منها مايلي⁽¹⁾:

1- الاستراتيجيات المالية: وتعن توفير المؤسسات لخصومات الحجم والحوافز السعرية الأخرى، مثلاً تطبيق البنوك لمعدلات الفائدة المحفضة علي القروض بالنسبة لأصحاب حسابات التوفير وذلك للحفاظ على حصتها في السوق وبناء قاعدة زبائن ذوي ولاء.

2- الاستراتيجيات الاجتماعية: ترتبط المؤسسات مع زبائنها - كما ذكرنا سابقاً - بعلاقات طويلة المدى من خلال روابط اجتماعية وشخصية؛ فمثلاً تفضل شركة *ICICI** أن ترسل بطاقات المعايدة وتهاني أعياد الميلاد لزبائنها بالإضافة إلى أشياء أخرى.

3- الاستراتيجيات الهيكلية: ويتم بناؤها من خلال توفير توليفة من الخدمات وتجاوز الروتين العادي، فمثلاً توفير البنوك امكانية القيام بالتعاملات بالانترنت عن طريق خدمات *E-Banking* كذلك خدمة توصيل البطاقات الالكترونية والصكوك عند عتبات المنازل *Door step services* لزبائنها ما يقوي العلاقة بينهم.

4- استراتيجيات التخصيص: وهنا التخصيص الشامل لا يعن توفير خيارات لا منتهية للزبائن بالشكل الذي يجعلهم محتارين فيما يريدونه، بل يعن ذلك تزويدهم بخدمات مصممة خصيصاً لتناسب احتياجاتهم الفردية كإمكانية تحديد مدة الودائع الاجلة وكيفية احتساب معدلات الفائدة عليها خاصتها بالنسبة للزبائن المهمين.

خامسا: تحديد وتقسيم الزبائن إلى مجموعات مصالحي: إن تطبيق *CRM* يفترض فهم احتياجات ورغبات كل زبون، وفي هذه المرحلة يتوجب المرور بأربعة مراحل فرعية وهي:

أ- تحديد الزبائن: تحديد الزبائن يمكن المؤسسة من اختيار أولئك الذين يعتبرون مهمين من الناحية الاستراتيجية، والذين يساهمون في نجاحها.

ب- تمييز الخدمات/الزبائن: أي حصول مختلف الزبائن من المؤسسة على خدمات مختلفة وبمستويات مختلفة، وذلك حسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة واحتياجاتهم لتلك الخدمات، ويتم ذلك بحساب *CLV* لكل زبون.

ج- التفاعل مع الزبائن: يعتبر التفاعل أمراً ضرورياً لأن العلاقة لا يمكن أن تستمر وتتطور إلا إذا كان هناك اتصال مع الزبائن بشأن احتياجاتهم، كما أن التفاعل مع المؤسسة يزيد في توقعات وتطلعات الزبائن فيما يتعلق بالخدمة المتلقاة وكذلك نوعية أو جودة العلاقة.

د- تخصيص المنتجات والخدمات: تعتمد المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات على التخصيص من أجل ضمان تلبية احتياجات الزبائن، ويتطلب منها ذلك تكييف خدماتها بحيث تتضمن شيئاً فريداً لكل زبون.

ومن أهم تقسيمات الزبائن ذلك الذي يقسمهم للفئات الثلاثة التالية:

⁽¹⁾ إلهام فخري، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي للتسويق في الوطن العربي، الدوحة، قطر، 8/6 أكتوبر 2003، ص: 397.

*ICICI** : «هو اختصار لـ *Industrial Credit and Investment Corporation of India* وهو بنك متعددة الجنسيات

للخدمات المالية مقره في مومباي .

- MVC: أكثر الزبائن قيمة *Most Valuable Customers*، ويمثلون القيمة الرئيسية للمؤسسة؛
- MGC: أكثر الزبائن نمواً *Most Growable Customers*، وهم زبائن ذو احتمال نمو عالي؛
- BZC: زبائن تحت الصفر *Below Zero Customers*.

ويمكن تقسيم كل فئة من الفئات السابقة إلى فئات فرعية، استناداً إلى البيانات الديموغرافية من الاحتياجات والرغبات المعروفة، وبالتالي، يجب أن يتم تصميم استراتيجيات المؤسسة، بحيث تضمن:

- الاحتفاظ بالزبائن الموجودين في فئة *MVC*؛
 - تحويل زبائن فئة *MGC* إلى فئة *MVC*؛
 - خفض تكاليف خدمة الزبائن الموجودين في فئة *BZC*.
- ويمكن التوصل لتصنيف آخر لمحفظة زبائن المؤسسة حسب قيمتهم وربحيتهم المتوقعة، وذلك لأربعة أصناف:
- أ- الزبائن "النجوم": هم زبائن يتميزون برحية وقيمة عاليين.

ب- الزبائن "المنتجون": هم زبائن ذوو قيمة عالية، ولكن مع احتمال انخفاض الربحية نسبياً.

ج- زبائن "علامة الاستفهام": هم زبائن ذوو مستوى ربحية عال، لكن مع انخفاض نسبي في قيمتهم، وتهدف المؤسسة إلى محاولة تحويلهم إلى زبائن في صنف النجوم.

د- زبائن "الإشكالية": هم زبائن ذوو مستوى منخفض من الربحية، وأحياناً لا يمثلون فرصة حقيقية للتنمية ولهذا الفئة، لا تقوم المؤسسة بأي إجراءات تخصيص، بل تستبعدهم من مجال اهتمامها.

بعد هذه التصنيفات تقرر المؤسسة الفئات التي ستوجه جهوداتها نحوها، بغية كسب إخلاصهم وحتى التفرد بخدومتهم، وبالتالي فيما يخص زبائن "علامة الاستفهام" فالمؤسسة تحاول كسب ولائهم، الزبائن "المنتجون" من المستحسن كسب إخلاصهم، أما الزبائن "النجوم" فتحاول بلوغ التفرد بخدومتهم.

سادساً: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن

يرتكز تطبيق مفهوم *CRM* على مجموعة من الأدوات المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، ومن أهمها مايلي⁽¹⁾:

1- التطبيقات الآلية لقوى البيع: وهي برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملياته، كما تسمح للشركة بتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون.

2- مراكز الاتصال: تنشأ مراكز الاتصالات من ازدواج استعمال الهاتف والجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات.

⁽¹⁾ م.أ. جلابلية، ع. ج. زايدى، مرجع سابق، ص.ص: 30-31.

3- مخزن البيانات: هو أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في المؤسسة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات عند الحاجة.

4- أدوات التنقيب عن البيانات: وتتضمن استخراج المعلومات المفيدة عن الأفراد، الاتجاهات وأقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية ورياضية.

5- الإنترنت: توفر فرصة مهمة لجذب الزبائن مع سياسة المعلومات والاتصالات التفاعلية، تحسين ولاء الزبائن من خلال توفير أفضل خدمة، جمع قدر هائل من البيانات من خلال أسلوب التفاعل والهياكل وتركيبية المستهدفين المختارة، كما يخلق الويب تسويق الخدمة الذاتية للزبائن حيث يمكن السيطرة على طبيعة وحجم الاتصال الخاص بهم مع موقع زيارتهم.

المبحث الثاني: مؤشرات تطبيق إدارة علاقات الزبائن

أدركنا في ما سبق أن نجاح العديد من المؤسسات يعتمد على العملاء، من خلال خلق وإدامة العلاقة معهم أو التفاعل معهم تماشياً مع المتغيرات الحاصلة؛ حيث أصبح العملاء في الوقت الراهن على درجة كبيرة من المعرفة والقدرة على تقييم عروض المنافسين وتكوين توقعات مسبقة لما يمكن أن تكون عليه المنتجات والخدمات؛ نحاول في يأتي التطرق إلما يلي:

- رضا العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن؛
- ولاء العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن؛
- وقيمة العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن.

المطلب الاول: رضا العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن

أضحى موضوع إن رضا العملاء هو أحد أهم العوامل التي تقود نحو المركز التنافسي المتفوق والنجاح المؤسساتي، حيث أكد الباحثون على أن رضا العملاء يعمل على بناء حقوق الملكية على الأمد الطويل وتكوين العلاقات المربحة مع العملاء

✓ تعريف رضا العملاء: "هو الشعور الناجم بعد تقييم تجربة الاستخدام للمنتج"⁽¹⁾.

✓ أهمية الرضا: تكمن أهمية الرضا في:

- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة
- خلق القيمة الاقتصادية للمؤسسة.
- قياس أداء المؤسسة.

✓ ونظراً لما يشكله رضا العملاء من أهمية بالغة فإنه يتوجب على المؤسسات أن تراقب عملية الرضا من خلال إتباع الخطوات التالية:

- وضع الأهداف: والتي يتحدد من خلالها مسنوي الرضا المطلوب تحقيقه.
 - صياغة الاستراتيجية: وذلك لتضمن تحقيق المستوى المنشود من الرضا، ويجب أن تكون قابلة للتنفيذ.
 - قياس الرضا الحقيقي: من خلال قياس الرضا الحقيقي مع مستوى الرضا المستهدف، من خلال الرقابة.
 - تحليل النتائج وتقويمها: للوقوف ودراسة أسباب الانحرافات.
 - إجراء التصحيحات اللازمة: والذي قد يؤدي إلى تغيير الأهداف حتى تكون ممكنة التحقيق.
- ✓ مؤشرات الرضا في المؤسسات الخدمية: يعتبر أحد أسرار نجاح العلاقة بين المؤسسة والعميل، فهذا الأخير لا يمنح رضاه دون مقابل، وتمكن تلخيص أهم مؤشرات رضا العملاء فيما يلي:

⁽¹⁾ Joan L. Giese, Joseph A. Cote, *Defining Consumer Satisfaction, Academy of Marketing Science Review, Vol 2000, No 01, 2002, P: 06.*

- جودة الخدمات: هي إجمالي مميزات وخصائص الخدمة والتي لها القدر على الإقناع أو سد الحاجات الضمنية، و الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف هي اهم أبعاد جودة الخدمات.
- تقديم الخدمات: يعد الأفراد عنصرا أساسيا في إنتاج الخدمة وتسليمها إلى العملاء، ذلك أن المؤسسة ومن خلال إستراتيجية إدارة العملاء تسعى إلى اختيار يتمتعون بالمعرفة، المهارات، حسن التصرف والمعلم الشخصية، ما سيسهم في زيادة رضا، انخفاض معدلات شكاوي العملاء، زياد مبيعات الخدمة، زيادة الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسة.
- الشفافية: تسعى الإدارة المعاصرة في المؤسسات الخدمية إلى ضمان حقوق العملاء بصفة خاصة، من خلال التزامها بالأخلاقيات الإدارية التي تجعل من المؤسسة مسؤولة أمامهم وبالعامل بالوسائل التي ترضيهم وتجنب الضرر إليهم.
- ✓ قياس رضا الزبون: من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تقديم منتجات متميزة للعملاء والتي تحقق رضاهم، عليها متابعة، دراسة، تحليل وقياس رضاهم عن المنتجات المقدمة، حيث تسمح عملية القياس بما يلي⁽¹⁾:
 - الحصول على تغذية مرتدة حول مدى رضا العملاء عن المؤسسة ومنتجاتها وأساليب التعامل معهم
 - توفير أساليب الحوار المفتوح والبناء حول مجالات القوة والضعف في تقديم المنتج.
 - التعرف والتشخيص الجيد لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لمستويات أداء المنتج
 - توفير مقياس لاستقرار مجالات وفرص التطور المستقبلي.
 - وضع أساس موضوعي لأنظمة التحفيز، وتقييم الأداء والتدريب.

المطلب الثاني: ولاء العملاء في ظل إدارة العلاقة مع الزبائن

- يعتمد نجاح المؤسسة في تجسيد إستراتيجية العلاقة مع العملاء كذلك على قدراتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة صلبة من العملاء الموالين لها، فهي لا تكفي باستقطاب العملاء فحسب بل نحو تطوير وتعزيز علاقات طويلة المدى معهم حتى تضمن لنفسها البقاء والنمو.
- ✓ تعريف الولاء: "هو السلوك المقصود بنية إعادة شراء منتج أو خدمة علامة معينة والحرص علي طلبها دون غيرها، واستعداد العميل للتكلم بإيجابية تجاه الخدمة أو المنتج أو المؤسسة"⁽²⁾.
 - ✓ أساليب تحقيق الولاء: ويتوجب على المؤسسة إتباع أكثر الأساليب نجاعة لبلوغ العميل لمرحلة الولاء، ولعل أهمها ما يلي :
 - خلق منتجات وخدمات متفوقة وخبرات إلى السوق المستهدفة.
 - المشاركة الإدارية في تخطيط وإدارة رضا العملاء والاحتفاظ بهم.

⁽¹⁾ Monin J.M, La Certification qualite dans les services, Afnor, 2001, p108.

⁽²⁾ Uncles Mark D, Customer loyalty and customer loyalty programs, Journal of Consumer Marketing, Vol 20, N 04, 2003, P: 297.

- الاستفادة من صوت العميل من خلال الاتصالات الموجهة للعميل لمعرفة حاجاتهم ومتطلباتهم المعلنة وغير المعلنة في جميع القرارات التجارية.

- إعداد وتنظيم قاعدة بيانات عن حاجات العملاء، الأداء، التواصل، تكرار الشراء والرضا.

- تسهيل الوصول من قبل العملاء إلى موظفي المؤسسة وسرعة تلبية حاجاتهم، توقعاتهم وشكاويهم.

- تفعيل نظام التحفيز للعاملين الماهرين والمتميزين.

✓ **قياس الولاء في المؤسسة الخدمية:** تباينت وجهات النظر من قبل الباحثين في ما يتعلق بمقياس الولاء عند العملاء، إلا انه يمكن ذلك من خلال الاعتماد على الأبعاد التالية:

- **نية إعادة الشراء:** يعبر الشراء المتكرر من العميل عن ولائه للعلامة أو مقدم الخدمة، حيث اعتمد الباحثون

على المؤشر لتصنيف العملاء الموالين وغير الموالين، فعندما يجرب العميل العلامة أو الخدمة وتكون نتيجة

التجربة مرضية يقوم بشراؤها مرة أخرى مما ينتج عنه ولاء من العميل معبرا عنه بإعادة الشراء

- **سلوك الشكوى:** تبحث المؤسسات عن تقديم خدماتها بالطريقة الصحيحة، إلا أن ذلك قد لا يتم

بالطريقة المطلوبة، وتظهر بعض حالات الفشل، نتيجة لعدة أسباب كأن تكون الخدمة الموعود بها غير

متوفرة، هناك تأخر في تسليمها او قد يُظهر الموظفون عدم التهذيب أو الاهتمام لدى تقديم الخدمة.

على الرغم من ذلك كله تستطيع المؤسسة أن تسترد عافيتها وتكون قادرة على مواجهة تلك المشاكل من خلال

الاتصال بالعميل الغاضب وتحويله إلى عميل ذو ولاء للمؤسسة، ومن المهم الترحيب بأي شكوى من العميل إلى

المؤسسة المؤسسة ودراستها والاهتمام بها فهي فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة.

- **حساسية السعر:** يعد السعر الأرضية الأساسية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الربح، إذ يتعين عليها

تغطية كل التكاليف والنفقات المرتبطة بعملية إنتاج الخدمة وتسويقها، ومن ثم إضافة نسبة مرضية من

الأرباح، وغالبا ما يكون المعيار الأساسي لاتخاذ قرار الشراء، لهذا تعمل المؤسسة على إيجاد السعر المناسب

لقدره العملاء الشرائية.

وبما أن الولاء يعبر عن معاودة العميل وتكراره التعامل مع مؤسسة الخدمة فإن ذلك يؤثر على مدى قناعة العميل

بما تقدمه تلك المؤسسة من خدمات فإن العميل ذو الولاء يكون على استعداد لدفع سعر أعلى للحصول على

القيمة المرغوبة.

- **نية الكلمة المنطوقة:** هي البهجة والمفاجأة الإيجابية المرتبطة بعملية استهلاك والتوصية بالمنتج أو المؤسسة

للآخرين.

ويعد الاتصال بالكلمة المنطوقة عاملا مؤثرا في إدراك العميل لجودة الخدمة أو المنتج ولكن المشكلة تكمن في

صعوبة السيطرة عليه، والسبب في ذلك يعود إلى استقلالية الشخص الناقل للكلمة، فوسيلة الاتصال بالكلمة

المنطوقة غير مدفوعة الثمن، حيث أن ردة فعل العميل نحو الكلمة المنطوقة تعتمد على ذاتها والخبرة والتجربة

الشخصية.

المطلب الثالث: قيمة العملاء في ظل إدارة العلاقة مع العملاء

تعتبر القيم أحد مؤشرات إدارة العلاقة مع العميل، اكتشفت المؤسسات من خلال تجاربها أن السعي وراء رضا العملاء فقط قد لا يوفر بالضرورة الولاء اللازم لقيام العميل بإعادة شراء لمنتجات المؤسسة، وعلى ضوء ذلك فقد اقتنع رجال الأعمال والباحثين بأن الحفاظ على العملاء يعتمد على خلق قيمة أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين، وقد ظهر الاهتمام بقيمة العميل كجهد مكمل للدراسات التي اهتمت بالعميل.

✓ **تعريف قيمة العميل:** "هي تلك المنافع الاقتصادية، الفنية، الخدمية والاجتماعية المدركة في شكل مادي أو مالي والتي يحصل عليها العميل نظير سعر مدفوع والمرتبطة باستخدام منتج معين، مع الأخذ بعين الاعتبار عروض ومنتجات المؤسسات المنافسة"⁽¹⁾.

هناك علاقة تبادلية بين العملاء والمؤسسة، حيث يقدم كل طرف قيمة تشجعه على الاستمرار بهذه العلاقة، فالمؤسسة تقدم للعميل قيمة من خلال تقديمها للمنتج كما يقدم العملاء قيمة للمؤسسة في شكل الأرباح التي تجنيها المؤسسة منهم طول فترة تعاملهم معها، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم (01): تصنيف العملاء وفقا للقيمة.

العميل المعرض للهجوم	العميل النجم	مرتفعة	القيمة التي يقدمها العميل للمؤسسة
العميل المفقود	العميل الحر	منخفضة	
منخفضة	مرتفعة		
القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل			

Source : Valarie A. Zeithaml, and all, *Forward-Looking Focus Can Firms Have Adaptive Foresight?*, *Journal of Service Research*, Vol 09, No 02, November 2006, P: 174.

✓ أهمية قيمة العملاء بالنسبة للمؤسسة: تتمثل تحديد أهمية قيمة العملاء فيمايلي:

- الرؤية طويلة الأمد لقيمة العميل: حيث تقوم المؤسسة بإيجاد قيمة للعميل لأمد طويل وليس لصفحة واحدة.
- عوائد العميل ذات علاقة طردية باستمرار علاقته مع المؤسسة: حيث يقوم مدخل العلاقات على معاودة العملاء للمؤسسة والولاء لها، على عكس مدخل الصفقات.
- التكلفة العالية للعملاء المفقودين مدى الحياة: تشير تكلفة العميل المفقود إلى التكلفة التي تتحملها المؤسسة جراء فقدانها قيمة العميل مدى الحياة لسوء علاقتها معه مما يؤدي إلى عدم معاودته إليها ثانية.

⁽¹⁾ Wolfgang Ulaga, *Capturing value creation in business relationships: A customer perspective*, *Industrial Marketing Management*, Vol 32, Issue 8, November 2003, P: 678.

- ✓ قياس القيمة عند العملاء: تتحدد أبعاد القيمة استنادا إلى فكرة المنفعة أو حزمة المنافع التي يحصل عليها العميل نتيجة تعامله مع المؤسسة؛ وقد حدد كوتلر أبعاد قياس قيمة العميل كمايلي:
- **قيمة المنتج:** يقصد بها مجموعة المنافع الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المنتجات للعملاء وهي أساس اهتمامه، وهي بدلالة مجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج.
 - **قيمة الخدمة:** أصبحت من أهم عناصر القيمة المسلمة للعميل، ويقدر اهتمام العميل بقيمة المنتج فانه يعطي اهتماما لتقديم الخدمة قبل، أثناء وبعد القيام بعملية التبادل أيضا وهذا بدوره يعزز القيمة المسلمة له ويضمن استمرارية تعامله مع تلك المؤسسات.
 - **القيمة الشخصية:** يعد الأفراد العاملين في المؤسسات وبخاصة رجال البيع من أهم مصادر التميز في الخدمة المقدمة للعملاء، باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية في يخص تسليم القيمة للعميل، اذ يجب ان يتسمو بصفات شخصية مثل المظهر العام، الذكاء المهني، الطموح والتطلع إلى الترقى والتحسين، قبول التحدي، التوازن الانفعالي، الثقة بالنفس، الأمانة، حسن الاستماع والإنصات للعميل، القدرة على التفكير المنهجي، الاتصال الفعال، التعبير، التعرف على ردود أفعال الآخرين، التخطيط، ومهارات تنظيم وإدارة الوقت.
 - **قيمة المكانة الذهنية:** تعد المكانة الذهنية للمؤسسة ضرورية للعميل لان القيمة لا تتمثل بجودة المنتج فقط لكن الصورة الذهنية المترسخة في ذهنه لها دورها في تعزيز تلك القيمة، حيث يعتمد رضا العميل من عدمه على مجموعة إدراكاته لعوامل بناء المكانة الذهنية فيضع العميل أسبقيات لتلك العوامل.
- ويتجلى دور الصورة الذهنية في ما يلي:
- تعتبر الواجهة الرئيسية للعلامة من منظور العميل.
 - الصورة الذهنية التي يحملها العميل عن عرض محدد هي التي تقنع العميل بالتصرف تجاه خدمة محددة.
 - وظائف الصورة الذهنية تعرف العملاء بالمنتج وتميزه عن بقية عروض المنافسين.
 - تعمل على تغيير وصنع الفارق، كما انها وسيلة لخلق رد فعل إدراكي وسلوكي فعال.
- نخلص مما سبق إلى الارتباط الوثيق بين الرضا والولاء والقيمة، حيث تهدف المؤسسات من خلال تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء إلى توافق العروض المقدمة مع توقعات العملاء إذ يؤثر بدرجة كبيرة في رضا العملاء، وفي احتمالية تكرار عملية الشراء لديهم ولأصدقائهم ومعارفهم ، ولا يقتصر هدف المؤسسة على تحقيق الربح فحسب، بل تسعى إلى تحقيق أعلى ربحية ممكنة، وللوصول إلى ذلك عليها الاهتمام أكثر بالعملاء المرشحين، إضافة إلى تقييم عملائها وفقا للقيمة التي يقدمونها للمؤسسة لتحديد أفضلهم لها لتقييم معهم علاقات مربحة طويلة المدى.

المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن في المصارف

تتسابق منظمات الاعمال في العالم ومنها المصارف إلى الاهتمام بإشباع احتياجات زبائنها عن طريق محاكاة رغباتهم ووضع أولويات اهتماماتهم عند تصميم الشكل النهائي للخدمة، لتصل في النهاية إلى خدمة مفصلة طبقاً لتوقعاتهم ومطالبهم، وعن طريق وضع توجهات استراتيجية لتبني إدارة علاقات الزبائن وذلك من خلال خلق علاقة مع الزبون تمتد لآجال مستقبلية وتقديم أعلى جودة خدمة له، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- التوجه الاستراتيجي، أسباب وأهمية تطبيق نظام إدارة علاقات الزبائن في المصارف؛

- مجالات تطبيق إدار علاقات الزبائن في المصارف؛

- عوامل نجاح ومعوقات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المصارف.

المطلب الاول: التوجه الاستراتيجي، أسباب وأهمية تطبيق نظام إدارة علاقات الزبائن في المصارف

أولاً: التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبائن في المصارف

يمكن الإشارة الي ان تبني هذا التوجه كان متأخراً قياساً بغيره من باقي الوظائف المؤداة في المصارف. فاحتساب النتائج كان ولازال يتم في بعض المصارف علي اساس المحفظة الكلية للمصرف بدل احتسابه علي اساس الزبون ✓ إذ يركز مبدأ باريتو علي ان 80 ٪ من الأرباح يحققها 20 ٪ من الزبائن⁽¹⁾.

وهو ما يدفعنا الي طرح الانشغال التالي: كيف يمكن للمصرف التعرف علي هذه الفئة من الزبائن؟

تؤدي المعرفة الي الدقة في تحديد الهدف، في العرض، في التوقيت والوسيلة الترويجية المناسبة، اذا فهو سبب وجيه لتبني هذا التوجه الحديث المبني علي الزبون بدل التوجه المبني علي الخدمات، وتأسيساً علي ذلك فان مدراء البنوك المعاصرة يرون بأن الزبون يمثل مركز انشطتها المستهدف نحو تحقيق المزيد من التفاعل بينهما، ما ادي الي تغيير مضامين المزيج التسويقي بمنظوره التقليدي الي المنظور الموجه نحو الزبون، ما يتضح من خلال الشكل الموالي⁽²⁾:

الشكل رقم (03): المزيج التسويقي من منظوره التقليدي الي المنظور الموجه نحو الزبون.

المزيج التسويقي التقليدي 4Ps ←	المزيج التسويقي الموجه نحو الزبون 4Cs
المنتج Product	حلول الزبون Customer solution
التسعير Price	الكلفة Cost
التوزيع Place	الملائمة Convenince
الترويج Promotion	الاتصالات Communcation

المصدر: أ. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص: 66.

⁽¹⁾ René Lefébure & Cilles Venturi, Op. Cit., P: 24.

⁽²⁾ أ. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص: 66.

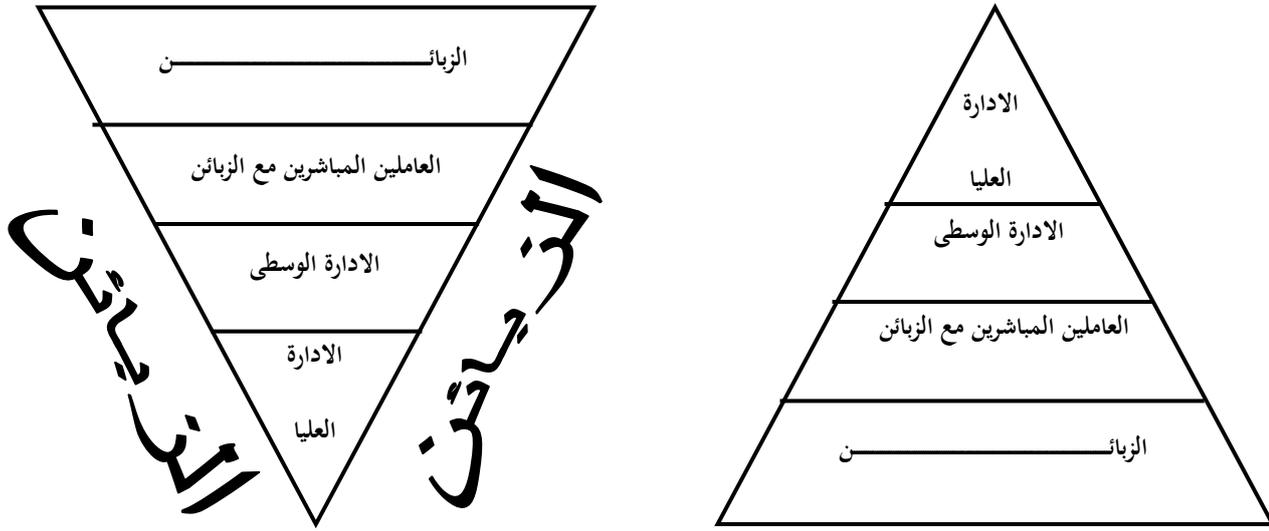
المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن في القطاع المصرفي

هذا التوجه الاستراتيجي ادي تلقائيا الي اعادة النظر بهيكل عمل المصارف والموقع الذي يمثله الزبون في سلم اولويات اهتمامها. وهذا ما يتضح بالشكل رقم (03) حيث يمثل الجزء (أ) التوجه الاستراتيجي التقليدي لهيكل المصرف وعلاقته بالزبائن، والجزء (ب) يمثل التوجه الحديث المبني علي استراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

الشكل رقم (04): الاختلاف في هيكل البنك ما بين التوجه الاستراتيجي التقليدي والحديث

ب - التوجه الاستراتيجي الحديث

أ - التوجه الاستراتيجي التقليدي



المصدر: أ. ثامر البكري، المرجع السابق، ص: 67.

يظهر في الجزء (أ) من الشكل بأن الزبائن هم في ادني الهرم التنظيمي للمصرف وعلي العكس من ذلك في الجزء (ب) حيث يصبح الزبون في قمة الهرم ويأتي من بعده العاملون في المصرف الذين هم علي صلة واتصال مع الزبائن والقادرين علي خدمتهم وتحقيق رضاهم ومن ثم الادارة الوسطى التي تقع عليهم مهمة دعم وإسناد العاملون في خط المواجهة مع الزبائن، ومن ثم الإدارة العليا التي موقعها في اسفل الهرم التنظيمي والتي تهتم في دعم وإسناد الادارة الوسطى. فضلا فن ذلك فان الاهتمام من قبل الادارة الوسطى والعليا بالزبائن يأتي بشكل مباشر من خلال علاقاتهم معهم وهو ما يتضح في الشكل في الجانبين المحيطين بالهرم. وهذا الامر يتيح المجال امام جميع المستويات التنظيمية في البنوك والعاملين فيها من تحقيق المعرف الشخصية بالزبائن وتقديم الخدمات اللازمة لهم والتي يحتاجونها⁽¹⁾.

اتاح هذا التوجه المبني علي علاقات مع الزبائن بالمنظور البعيد والذي اصبح متعمدا من قبل الكثير من المصارف الرائدة في السوق كتوجه علي فرصة الحصول علي ميزة تنافسية وللأمد البعيد، وقد ساهمت التكنولوجيا المتقدمة في الاتصالات بتعزيز هذا التوجه.

(1) أ. ثامر البكري، المرجع السابق، ص: 67-68.

ثانيا: أسباب وأهداف اعتماد نظام إدارة علاقات الزبائن في المصارف

لقد شهدت البيئة الاقتصادية و المالية و المصرفية الدولية في السنوات الأخيرة تغيرات وتحولات متسارعة ولمواكبة هذه التغيرات وما ارفقها من تسارع في عوامة الخدمات المالية والمصرفية بدأت البنوك تغير من ممارساتها المالية والمصرفية بصورة جوهرية، وتزايد اتجاهها نحو انتهاج إستراتيجية إدارة علاقات الزبون بشكل فعال وكفاء نظرا لجملة من الاسباب والأهداف والتي يمكن حصرها في مايلي:

✓ في دراسة اعدتها *McGraw-Hill* سنة 1999 خلصت الي ان 68 ٪ من الزبائن يتوقفون عن التعامل مع المصارف لغياب قنوات الاتصال والمعلومات⁽¹⁾.

✓ الاستنتاج الرئيسي للدراسة التي أجرتها *IDC France* * في شراكة مع *SPSS* * في سنة 2007 حول أولويات النشاطات التطبيقية في البنوك الفرنسية، يأتي ال *CRM* كالثالث أولوية، بعد إدارة الأمن وأنظمة الدفع.

✓ وهو ما أكدته *Anne-Marie Abisségué* مديرة الأبحاث في *IDC France* "ان الدليل على اهتمامهم المصارف المتزايد بإدارة علاقات العملاء، هو انفاقها حوالي 105 مليون يورو في عام 2007 علي البرامج الخاصة بالعلاقة مع الزبائن، وانه مع حلول سنة 2010 ستشكل إدارة العلاقة مع الزبائن الاولوية الاولى في المصارف الفرنسية⁽²⁾.

✓ وعلاوة على ذلك، يشير *Karakostas* (2005) إلى أن المنافسة هي الدافع الرئيسي لتبني نظام ادارة علاقات الزبائن في المؤسسات.

✓ تعتمد المؤسسات المالية في المملكة المتحدة علي نظام ادارة علاقات الزبائن أساسا بسبب مساهمتها في رضا العملاء.

✓ وفيما يتعلق بقرار اعتماد نظام ال *CRM* يرجع في 90٪ من الحالات الي رغبة الرئيس المدير العام للبنك.

✓ وأيضا في دراسة شملت 47 مصرفا تجاريا مغربيا تبحت في الأسباب والاعتبارات التي شجعت المصارف المغربية على اعتماد نظام إدارة علاقات العملاء، فانه امكن تصنفها بناء علي خمس (05) اعتبارات على النحو التالي:

⁽¹⁾ *René Lefébure & Cilles Venturi, Op. Cit., P:19.*

⁽²⁾ *Anne-Marie Abisségué, l'enjeu des campagnes marketing est stratégique pour les établissements financiers, Article télécharger le 05/02/2018 à 11:06 H, Lien de téléchargement : <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/Les-banques-misent-sur-le-CRM-22076-1.htm#P5SiroOIRMM6pjbA>.*

* *IDC France* : « *International Data Corporation* » شركة رائدة عالميا في توفير المعلومات والاستشارات في أسواق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.»

* *SPSS* : اختصار لـ « *Statistical Package for the Social Sciences* » برنامج يستعمل للتحليل الاحصائي.»

الفصل الاول: مدخل نظري حول إدارة علاقات الزبائن
المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن في القطاع المصرفي

الجدول رقم (02): أسباب تبني نظام ادارة علاقات الزبائن في المصارف

5	4	3	2	1	
%0	%4.3	%6.5	%39.1	%50	إدارة العلاقة مع العملاء هو أداة أساسية لزيادة ربحية المصرف
%34.9	%30.4	%13	%13	%8.7	ال CRM هو فقط أداة من ادوات الاعلام الالي
%4.3	%13	%26.1	%30.4	%26.2	إدارة العلاقة مع العملاء هو ضرورة تفرضها المنافسة الحادة
%4.3	%6.5	%10.9	%43.5	%34.8	إدارة علاقات العملاء هو أداة لتحقيق ولاء العملاء
%28.3	%41.3	% 8.7	%13	%8.7	ال CRM هو إرث تقليدي من عادات المهنة المصرفية لا غير

التقييم من 1 = موافق جدا الي 5 = غير موافق اطلاقا.

Source : *EL KORAICHI Mustapha, La gestion de la relation client dans la banque – Cas du marché marocain, journal homepage N°6, Université Chouaib Doukkali, Laboratoire LERSEM, Maroc, 2014, P.P: 26 – 27.*

إذا وحسب ما خلصت له الدراسة فالمصارف المغربية تستخدم هذا النظام بالدرجة الاولى بسبب مساهمته في زيادة ربحية المصرف، في حين كسب ولاء العملاء في المرتبة الثانية وشدة المنافسة من المصارف الأخرى في المركز الثالث فإرث تقليدي من عادات المهنة المصرفية لا غير وأخيرا كأداة من ادوات الاعلام الالي.

✓ و يري الدكتور صباح محمد أبو تايه ان هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى انتهاج إستراتيجية إدارة علاقات الزبون في البنوك الي اسباب داخلية تتلخص في ادراك مسؤولي البنك لأهمية نظام ال CRM وذلك لخصوصية الخدمات المصرفية، وأسباب خارجية تتمثل بالأساس في اشتداد المنافسة بين البنوك⁽¹⁾.
✓ يهدف ال CRM الي تحقيق الولاء، تحديد القطاعات السوقية والرفع من قيمة العميل⁽²⁾.

⁽¹⁾ د. صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص.ص: 53 – 55.

⁽²⁾ *Ibtissem B.k, La gestion de la relation client dans les services – étude de cas banque Natixis, Certificat de fin d'études pour l'obtention d'un Master, Marketing, Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, Département des sciences de la gestion, université Alger 3, Algérie, 2015-2016, P : 49.*

ثالثا: دور وأهمية تبني نظام ادارة علاقة الزبائن في المصارف

✓ يري *Jaworski & Kohli* (1993) بان ال *CRM* ضرورة لنجاح أي تنظيم.

✓ وهو ما يؤكد بعض المؤلفين مثل *Bowmen* (2006) الذين يشيرون إلى أن ال *CRM* يمثل أهمية استراتيجية لكل من الممارسين والمدبرين.

✓ وأيضا في دراسة لتبين الاهمية التي يعطيها البنك إلى نظام إدارة علاقات العملاء شملت 47 بنكا تجاريا مغربيا سنة 2014 كما هو مبين في الجدول أدناه اذ خلصت الي أن إدارة علاقات العملاء هي الشاغل الأول للبنك تليها زيادة الناتج الصافي البنكي « *PNB* » وزيادة الحصة السوقية، وإدارة الالتزامات « *les engagements* » فتخفيض التكاليف⁽¹⁾.

الجدول رقم (03): أهمية إدارة علاقات الزبائن في المصارف

5	4	3	2	1	
٪0.8	٪2.2	٪10.9	٪39.1	٪47	إدارة علاقات العملاء
٪8.7	٪19.5	٪28.3	٪19.6	٪23.9	تخفيض التكاليف
٪2.2	٪4.3	٪19.6	٪47.8	٪26.1	زيادة الناتج الصافي البنكي « <i>PNB</i> »
٪8.7	٪15.2	٪10.9	٪30.6	٪34.6	زيادة الحصة السوقية
٪15.2	٪10.9	٪31.8	٪23.9	٪15.2	إدارة الالتزامات « <i>les engagements</i> »

التقييم من 1 = مهم جدا الي 5 = غير مهم اطلاقا.

Source : *EL KORAICHI Mustapha, Op. Cit., Page 23.*

✓ وفي هذا الصدد قالت السيدة منيرة المخيزيم، مدير عام في بنك برقان: "منذ أن تم إطلاق برنامج إدارة علاقات العملاء، ونحن نشهد تطوراً ونمواً في أعمال وإنجازات قطاع الخدمات المصرفية الشخصية حيث اسهم البرنامج في إدارة علاقات العملاء بشكل أفضل، والتعريف بالفرص التسويقية الممكنة. ومن خلال توظيف برنامج مايكروسوفت دايناميكس *Microsoft dynamics CRM 2011* *، نحن على ثقة كبيرة بأنه سيكون عوناً كبيراً وقاعدة انطلاق تساعد فريق العمل في تحقيق نتائج متميزة في العام 2012 " ⁽²⁾.

✓ وفقاً لمقياس إدارة علاقات العملاء لعام 2003 اتضح ان دور ال *CRM* كان ل⁽³⁾:

⁽¹⁾ *EL KORAICHI Mustapha, Op. Cit., P.P 26 - 27.*

⁽²⁾ منيرة المخيزيم، "بنك برقان يطور برنامج إدارة علاقات الزبائن"، جريدة الريان الالكترونية، 10 يناير 2012، مقال تم تحميله يوم 2018/02/05 على الساعة 12:02، من خلال الرابط: <https://www.albawaba.com/ar/business>
*Microsoft dynamics CRM 2011**: « برامج إدارة علاقات العملاء وضعته ميكروسوفت، يركز هذا المنتج بشكل رئيسي على قطاعات المبيعات والتسويق والخدمات يسهل علي المستخدمين التعرف والوصول الي الزبائن »

⁽³⁾ *René Lefébure & Cilles Venturi, Op. Cit., P : 39.*

- 43 % للاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛
- 26 % للحصول على عملاء جدد؛
- 20 % للاستفادة من العملاء الأكثر ربحية؛
- 11 % لخفض التكاليف.

المطلب الثاني: مجالات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المصارف

إدارة علاقات العملاء هي في المقام الأول إدارة التغيير قبل أن يكون مشروعاً تكنولوجياً، إذ يجب علي البنوك تمكين المستخدمين من التحكم في الأدوات التي تريد وضعها وضمان أن تخلق بيئة مواتية لاستخدام نظام إدارة علاقات الزبائن.

وبما ان قطاع الخدمات هو أكثر القطاعات تطلباً لإدارة علاقات الزبائن، وخاصة القطاع المصرفي. وسوف نكرس هذا المطلب لشرح نهج تطبيق إدارة علاقات العملاء المصرفية من خلال¹:

أولاً: التنظيم علي مستوى الشباك الامامي « *le Front Office* »

الهدف على مستوى الشباك الامامي هو جمع المعلومات وليس تحليل البيانات وتخزين في المقام الأول العمليات التجارية، ويعتبر من الضروري، إشراك المستخدمين في العملية من خلال إظهار مساهمات الأداة في عملهم اليومي من خلال عملية إعادة ترتيب التسلسل ومحتوى العملية، و مضاعفة قنوات ومنافذ الاتصال، وهو ما يساعد المؤسسة في جمع المعلومات لوصف وتوصيف عملائها، ووضعها في السوق، والكشف عن قطاعات جديدة لتكون أكثر كفاءة، كما تتيح الوسائل التكنولوجية المتوفرة الآن في بناء، إدارة وتحليل كميات هائلة من البيانات، تتكون إدارة علاقة العميل من تقييم رأسمال العميل الخاص به من الناحية الفنية، من خلال جميع البيانات التي تم جمعها العملاء داخليا أو مع منظمات خارجية.

يتعلق تنفيذ إستراتيجية موجهة نحو العميل بعملية الأعمال بالكامل. في هذا السياق، تتيح الأدوات الجديدة (أتمتة قوات المبيعات) للوكالات إدارة أعمالها بشكل أفضل وزيادة كفاءتها من خلال بناء مقترحاتها في تفاعل مباشر مع العميل، وتمثل الوظائف الرئيسية للمكتب الامامي في:

- إدارة جهات اتصال العملاء المحتملين: تاريخ العلاقة مع العميل وتنظيم العمل.

(¹) K. B. Zaoui, Op. Cit., P : 98.

- محرك دعم القرار: لجعل التنبؤات أكثر موثوقية، وإنشاء ملف تعريف العميل المثالي أو تحديد أولويات العمل.
- أداة تحديد مواصفات المبيعات: تسمح الأداة بتصميم منتج مخصص في الوقت الحقيقي يتكيف مع العميل.
- إستمرار إدارة علاقات العملاء: عدم كسر سلسلة المعلومات بين أدوات البيع وأدوات التسويق.
- توفير وسائل إتصال متعددة: من خلال الهاتف المحمول، المساعد الشخصي، كمبيوتر الجيب... إلخ
- دعم خدمة العملاء: تقديم خدمات العملاء مع أدوات إدارة الشكاوى، وطلبات الخدمة.

ثانيا: التنظيم علي مستوي المكتب الخلفي « *le Back Office* »

في هذا المجال ، يتم مشاركة وظيفة التسويق. بمعنى أن معرفة العميل تتمركز على مستوى الإدارة، ستكون المهام الرئيسية لقسم التسويق كما يلي:

- معرفة العميل: التحزئة
 - إنشاء مستودع البيانات (بناء قواعد البيانات).
 - تطوير لوحات المعلومات.
 - قياس قيمة العميل.
- ويتم ذلك من خلال **Datamining**: وهو عبارة عن برنامج للتحليل الإحصائي، يجعل من الممكن إتاحة النتائج لجميع قنوات التفاعل مع العملاء. يمكن لـ **Datamining** تحليل وتفسير حجم كبير من البيانات ، من مصادر مختلفة ، لتحديد الاتجاهات ، وجمع عناصر مماثلة في الفئات الإحصائية ، وصياغة الفرضيات. من المعلومات التي تم جمعها ، يمكن للشركة الحصول على إجابات موضوعية تستند إليها استراتيجيتها التشغيلية. يجب أن تسهل مركزية بيانات العملاء إدارة جميع أنشطة الشركة.
- وتتمثل الوظائف الرئيسية للمكتب الخلفي في:
- ترجمة المنهج التحليلي إلى مؤشرات تجارية يمكن أن يستشعرها مستشاري الوكالة بسهولة أمراً ضرورياً لنجاح المشروع.
 - تتيح التخطيط وأتمتة حملات التنقيب أو الولاء.
 - إنشاء إجراء مخصص يتم تشغيله تلقائياً ومرتباط بكل الوظائف خاصتها المكتب الامامي.

ثالثا: إدارة القنوات المتعددة للتواصل داخل البنوك

كان من أهم مساهمات نظام إدارة علاقات الزبائن في المصارف تطوير القنوات المتعددة «*Multicanal*» للتواصل من القنوات التقليدية المبنية علي المواجهة المباشرة في المصارف الي قنوات حديثة كخدمات الهاتف او عن طريق الموزع الصوتي الالي «*Téléconseiller*» وصولا الي الخدمات البنكية عبر الانترنت «*E-Banking*» ومراكز الاتصال «*Centre d'appel*»، اذ اثبتت الارقام اهمية تعدد قنوات الاتصال في

المصارف حيث ان 60 ٪ من مستخدمي الانترنت يدخلون الي المواقع الخاص بالبنوك التي يملكون حسابات بها، وبلغ سنة 2007 عدد مستخدمي خدمة البنك عبر الانترنت «E-Banking» 15 مليون مشترك في العالم، وان 23 ٪ من مستخدمي الانترنت في هواتفهم يلجئون الي المواقع الخاص ببنوكهم، فقد اصبح لا مفر من استخدام قنوات المتعدد للتواصل داخل البنوك⁽¹⁾.

✓ أكد **Jean-Bonnaf** مسؤول في بنك **BNP Paribas**، انه تم استثمار 250 مليون اورو خلال الفترة الممتدة من سنة 1999 الي سنة 2000 لتطوير وسائل التواصل عن بعد مع البنك من خلال الهاتف والانترنت، و ان البنك يتوفر علي مركز علاقات الزبائن **CRC** يحتوي علي موزع صوتي ألي وظيفته الدخول الي الحساب البنكي و الاطلاع علي جدول اعمال المستشارين كما يتيح امكانية برمجة موعد في البنك للزبون للحصول علي معلومات وتوضيحات أوفر، حيث يستقبل المركز 300 اتصال علي الموزع الصوتي و 15000 اتصال هاتفي يوميا و 8000 رسالة الكترونية شهريا، وكتوجه جديد نحو بنوك ذات خدمة ذاتية «Banque libre-service»، اذ سيتم تخصيص من 500 الي 600 مليون اورو لتكيب الموزعات الآلية للتعامل مع الأنشطة المعتادة في الشبائيك، ومن المتوقع ان يسهم ذلك في زيادة المداخيل من 10 ٪ الي 15 ٪.

✓ في دراسة اعدتها **Le Journal du net**، شملت 1187 مستخدم للانترنت بينت ان 95 ٪ منهم يتواصلون مع بنوكهم عن طريق الانترنت.

الجدول رقم (04): استعمال ادوات التواصل في المصارف

الهاتف	البريد الالكتروني	اتصال مباشر في البنك
أخذ موعد	66 ٪	24 ٪
تتبع تقدم العمليات	35 ٪	48 ٪
استخراج وثائق	13 ٪	57 ٪
استفسار عن توظيف الودائع الاجلة	17 ٪	12 ٪
طلب قروض استهلاكية	13 ٪	14 ٪
طلب قروض عقارية	7 ٪	8 ٪
		10 ٪
		17 ٪
		30 ٪
		71 ٪
		73 ٪
		85 ٪

Source : *FATIHA Hadj bousada, Op. Cit, P: 145.*

✓ في دراسة لتبين قنوات الاتصال المعتمدة من قبل المصارف في إدارة علاقاتها مع زبائنها شملت 47 بنكا تجاريا مغربيا سنة 2014 خلصت الي ان 93.5 ٪ من البنوك في العينة تستخدم الاتصال وجها لوجه، 91.30 ٪.

⁽¹⁾ *FATIHA Hadj bousada, Op. Cit., P: 144.*

الهاتف، 58.7 % البريد، 56.5 % أجهزة الصراف الآلي، 32.6 % مركز الاتصال، 7.58 % الإنترنت⁽¹⁾.

تطور التواصل البعدي بين المصارف و الزبائن هو نتيجة للتطور الناتج في استخدام وسائل الاعلام والاتصال ومن بين قنوات التواصل المستعملة في المصارف فبالإضافة الي البريد **Le courrier**، الهاتف والفاكس **FAX** نجد⁽²⁾:

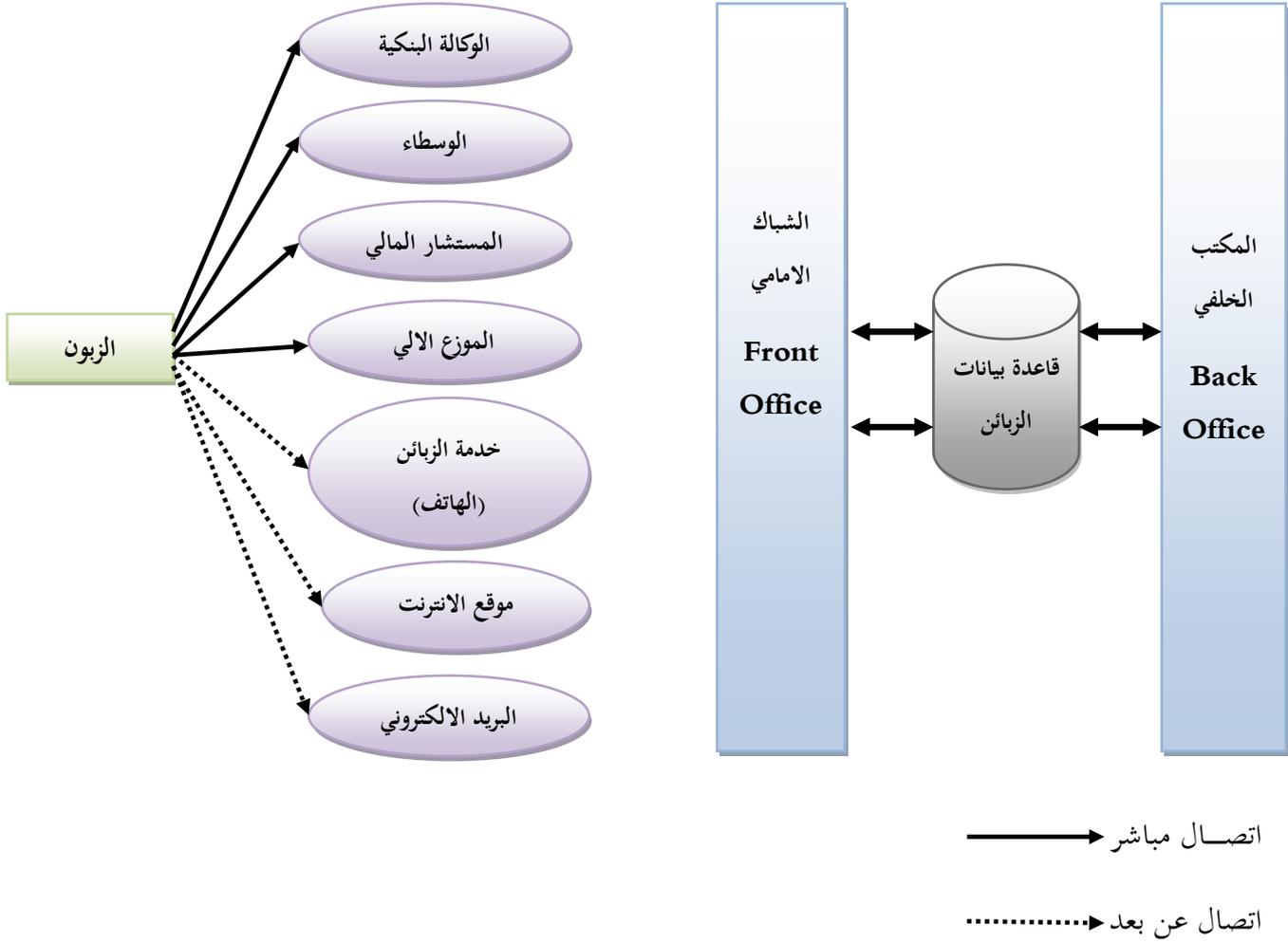
- الرسائل القصيرة **SMS**: هو النصوص التي يرسلها البنك بصفة منتظمة الي هاتف الزبون لإعلامه بالرصيد مثلا.
- الموزع الصوتي الالي **Télé-conseiller**: يكون لطلب معلومات وطرح الانشغالات، سواء حالا او عن طريق تحديد موعد تلقي اتصال من الموزع الصوتي في وقت لاحق عن طريق خاصية ال **Call me back**.
- موقع الانترنت **Le Web**: هو وسيلة تتيح لمستخدم الانترنت الولوج الي البنك والتعرف علي كل المستجدات والعروض التسويقية، القيام بكل العمليات المصرفية في كل وقت ومن أي مكان.
- البريد الالكتروني **L'e-mail**: هو وسيلة تتيح لمستخدم الانترنت ارسال واستقبال الوثائق والمعلومات بسرية.
- البث الشبكي **Le Webcasting**: هو وسيلة للتواصل عن طريق الفيديو من اجل طلب الاستفسارات والاستشارات.

⁽¹⁾ EL KORAICHI Mustapha, Op. Cit., Pages 24.

⁽²⁾ BOUROUBYA Soraya, Les technologies de la gestion de la relation client – Etude de cas d'algerie Télécome, Certificat de fin d'études pour l'obtention d'un Magister, non publié, spécialité communication et action commerciales, Faculté des sciences économique gestion et commerciales, département des sciences commerciale, Université d'Oran, Algérie, 2009-2010, P.P 47 - 58.

الفصل الاول: مدخل نظري حول إدارة علاقات الزبائن
المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن في القطاع المصرفي

الشكل رقم (05): إدارة القنوات المتعددة داخل المصارف



Source : Claire Rémy « Banques et assurances, le GRC s'impose », in revue le monde informatique, N°1059, 25 février 2005, page 16.

المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعوقات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المصارف

أولاً: عوامل نجاح تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المصارف

باعتبار أن إدارة علاقات الزبون إستراتيجية أعمال و التي من خلالها يتم تحقيق أفضل النتائج من حيث الحصول على أعلى ربحية وفي نفس الوقت تحقيق رضا و ولاء مرتفعين للزبائن، وذلك عن طريق التفاعل والتكامل في العمليات والإجراءات ما بين قنوات خدمة الزبون والمكاتب الخلفية وصانعي القرار في البنك، فهي تعمل على تحديد، استقطاب والاحتفاظ بالزبائن وتنمية زبائن مربحين من خلال إدارة فعالة تعمل على تقديم الخدمة المناسبة للزبون المناسب في الوقت و المكان المناسبين، فهي مصدر مهم للميزة التنافسية في البنك و على هذا الأساس هناك بعض الأدوات التي تركز عليها منها⁽¹⁾:

- **تكوين صورة متكاملة عن الزبون:** وذلك من خلال جمع المعلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين من حيث ملائمتهم المالية و طبيعة نشاط عملهم و واقعهم داخل المجتمع بحيث يتمكن البنك من التوقع بطلبات الزبائن المستقبلية؛
- **تحقيق رضا الزبون:** وخاصة الزبائن المربحين من خلال تلبية احتياجاتهم حسب ما يرغبون فيه ويتوقعونه و أن يكون أداء الخدمة أداء متميز؛
- **تحقيق ربحية الزبون:** يقع على عاتق إدارة علاقات الزبون تحديد و تصنيف الزبائن من حيث ربحية تعاملهم مع البنك و ذلك من أجل المحافظة على الزبائن ذوي الربحية العالية؛ وتحويل من هم أقل ربحية إلى زبائن مربحين وتفعيل تطبيق مفهوم البيع المكثف؛
- **رعاية الزبون واستمرار التعامل معه أينما كان:** إذ يجب على البنك أن يقيم ندوات تثقيفية للزبائن بحيث يتم تعريفهم بالخدمات والمنتجات الجديدة والعمل على تفعيل عمليات الزيارات الشخصية و البيعية لكبار الزبائن و وضع برامج تحفيزية وتشجيعية للتعامل مع البنك، كذلك يجب عليهم التجاوب السريع لحل مشاكل الزبائن و تنويع وسائل الاتصال الاعلامي غير المباشر مع الزبائن من خلال توسيع شبكة الاتصالات التسويقية الالكترونية؛
- **العمل على توفير المنتجات والخدمات الجديدة ومواكبة التطور:** إذ يجب على البنك الاستمرار في توفير منتجات وخدمات جديدة مبتكرة ومنافسة، ليكون البنك هو الأكثر تميزاً داخل السوق المصري في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، حيث أن الابتكار في مجال الخدمات يلعب دوراً هاماً في نجاح البنك لذا قام أحد البنوك الكندية بإعلان الوقت المتوقع للانتظار على لوحة إلكترونية مضيئة بحيث عندما يدخل الزبون للبنك ويكون هناك صف انتظار فإن اللوحة تعلن له الوقت المتوقع للانتظار الأمر الذي يجعل الزبون يدرك أن البنك يحترمه ويقدر وقته⁽²⁾.

(1) د. صباح محمد أبو تايه، مرجع سابق، ص.ص 172 - 174.

(2) أ.د. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 34.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المصارف

تواجه عملية CRM تحديات تختلف حسب كل نشاط، والتي لا يمكن حلها عن طريق تطبيق نفس النظام الموحد فلكل قطاع مميزاته ويختلف من منطق الي اخرى، وكباقي المجالات فقد اثبت القطاع المصرفي أن تطبيق CRM يمكن أن يكون تواجهه بعض العراقيل و التي تتمثل فيما يلي:

- فبمجرد أن يفتح الزبون حسابا بنكيا يكون الحدث التالي له هو سحب مرتبه، ولا يمكن تحفيزه او تحريكه للحصول علي خدمات اخري لاعتبارات مالية وعقائدية.
- بالرغم من أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن أرخص من استقطاب زبائن جدد إلا أن استراتيجية بعض البنوك مبنية علي تكوين المكلفين بالزبائن وتشجيعهم علي استقطاب زبائن جدد علي حساب تطوير العلاقة مع الحاليين منهم.

وفي دراسة شملت 47 بنكا تجاريا مغربيا حول معوقات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في فقد اكد 93.5 % من العينة أن ال CRM داخل البنك أمر ضروري 6.5 % يرون عدم جدوى البرنامج.

أما بالنسبة لل صعوبات التي تواجه البنوك خلال اعتماد ال CRM فإن الاراء كانت مقسمة بين المستطلعين اذ اشار 45.7 % تردد بعض المدراء من هذا النظام، 32.6 % صعوبات يواجهها بعض الموظفين في إتقان هذا البرنامج، وأشار باقي المستجوبين الي افتقار البنك للوسائل المادية والتنظيمية لاعتماد هذا البرنامج.

وعليه يمكن الحكم علي ان العقبات التي تحول دون اعتماد إدارة علاقات الزبائن تختلف من بنك الي آخر إلا أنها تشترك في (1):

- عدم اقتناع بعض المسؤولين من جدواها،
- غياب استراتيجية موجهة نحو الزبون والحاجة إلى وقت للتفكير قبل اعتمادها.
- نقص الموارد المادية والتنظيمية اذ يجب مشاركة كل المصالح وتوجيهها نحو العميل،
- الافتقار إلى المهارات اللازمة لدى الموظفين لتنفيذها داخل البنك،
- جمع المعلومات وتخزينها يتطلب الكثير من الوقت اذ تتم علي حساب الخدمات المصرفية ذات القيمة المضافة والتركيز علي احسن الزبائن،
- افتقار الوعي لدي الزبائن من استخدام باقى قنوات التواصل دون المواجهة المباشرة داخل المصرف،
- جمع المعلومات يكون علي المستوي المحلي في وقت ان تحليلها ونتائجها يكون علي المستوي المركزي.

(1) EL KORAICHI Mustapha, Op. Cit., Pages 26.

خلاصة الفصل الاول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن فلسفة التسويق الحديث تهدف إلى تطوير علاقات طويلة المدى بين المؤسسة والزبائن وتحقيق منفعة لكل منهما، لكن هذا لا يمنع من أن لهذا التوجه سلبيات أدت معها إلى ظهور مفهوم جديد هو "إدارة علاقات الزبائن"، حيث يعد هذا الأخير جزءاً من التسويق بالعلاقات ويعمل على تنفيذ فلسفته بمساعدة بنية تحتية مكونة من البرمجيات والأجهزة لإدارة بيانات الزبائن، ولتحقيق ذلك لابد من توفر مجموعة من الخصائص للوصول إلى فوائد تنعكس على كامل مستويات المؤسسة، التي يشترط أن تتقبل إدارته هذا المفهوم وتنشر ثقافته بين موظفيها وتدعمه إلى هيكلها.

وتقوم إدارة علاقات الزبائن على أربعة أبعاد من الضروري أن تعمل بصورة منظمة وممنهجة في المؤسسة لضمان تحسين أداء هذه الأخيرة، في ظل أنشطة وعمليات، الهدف منها هو تشكيل تصورات الزبائن حول المؤسسة وخدماتها، وتحتاج المؤسسة إلى المرور بعدة مراحل حتى تضمن تطبيقاً فعالاً لإدارة علاقات الزبائن وفهم احتياجات ورغبات كل زبون من أجل تحقيق رضاه وكسب ولاءه، بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عنه دون التعدي على خصوصيته، لتكون بذلك أقرب إليه وتعمل على صياغة احتياجاته ومتطلباته في خدمات تساوي أو تفوق توقعاته، وتؤثر إيجاباً على إدراكاته للأداء الفعلي لتلك الخدمات بالاعتماد على جملة من الركائز وتواجه في مهمتها هذه جملة من التحديات.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات

الزبائن في مجموعة وكالات بنك الفلاحة والتنمية

الريفية

- خنشة "326"، تبسة "488" و بئر العاتر "490" -

تمهيد الفصل الثاني

حتمت الوظيفة المصرفية الموجهة نحو سوقين مختلفين - الموارد والاستخدامات - المصارف الي اعتناق فلسفة المفهوم التسويقي والتركيز علي الزبون كمدخل لنجاحها، وعليه فإن الرسالة الأساسية لهذا التوجه تكمن في أن النجاح الاقتصادي للمنظمة تعتمد على كيفية إدارتها لعلاقتها بزبائننا، ومع إدراك المصارف أهمية ضرورة فهم احتياجات الزبائن لتصميم منتجات وخدمات ذات جودة للحصول على رضاهم وولائهم، ومع التطور التكنولوجي؛ أصبح ممكناً التعامل مع المعلومات المتنوعة والمعقدة المتعلقة بتفضيلات الزبائن وسلوكياتهم بشكل جيد وفعال، وذلك من خلال تبين مفهوم إدارة علاقات الزبائن الذي أثبتت مساهمته في تحقيق جودة الخدمة وضمان سرعة تقديمها والوصول إلى فهم أكثر عمقاً للزبائن، ولمعرفة مدى تطبيق المصارف لهذا المفهوم كمدخل لتحقيق الجودة في خدماتها؛ تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات الطابع التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" لإجراء الدراسة الميدانية وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

- المبحث الاول: التقديم العام لوكالات الدراسة؛
- المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية وتنفيذها؛
- المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان.

المبحث الاول: التقديم العام لوكالات الدراسة.

إن إعادة هيكلة النظام البنكي في الجزائر كانت من أجل تلبية متطلبات المرحلة التي تولدت عن هيكلة مؤسسات القطاع الإنتاجي، التي كانت ترمي إلى التقريب بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة، ولقد أدت إعادة الهيكلة إلى ميلاد بنك جديد متخصص في القطاع الزراعي وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية. يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية، تشغل مكانة مهمة داخل النظام البنكي الجزائري، تأسس بموجب مرسوم 82-106 المؤرخ في 13/03/1982، تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وتعود ملكيته للقطاع العمومي، يساهم في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، يبلغ رأس ماله حاليا 54 000 000 000 دينار جزائري، يضم أكثر من 300 وكالة بنكية بالإضافة الي 39 مديرية جهوية ويوظف أكثر من 7000 إطار وبذلك فهو يعتبر أكبر بنك علي المستوى الوطني، وستتطرق في هذا المبحث الي:

- التعريف بوكالات الدراسة؛
- المصالح التي تحتويها وكالات الدراسة؛
- إستراتيجية التوجه نحو الزبون في الوكالات البنكية.

المطلب الاول: التعريف بوكالات الدراسة

أولاً: الوكالة ذات الطابع التجاري خنشلة "326"

أنشأة في 1988/05/02 تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي/خنشلة "004" تقع في وسط مدينة خنشلة، تتوسط مجموعة من البنوك العمومية والخاصة، ارتقت في سنة 2008 الي مصاف الوكالة ذات الطابع التجاري بعد ان كانت وكالة محلية للاستغلال، تقدم جميع الخدمات المصرفية بالاضافة الي عمليات التجارة الخارجية، مزودة بموزع ألي وشباك خاص بالتامين المصرفي، تضم 22 عاملا من بينهم مدير، أمانة، مشرف مكتب امامي، مشرف مكتب خلفي، رئيس مصلحة الصندوق، مكلفين (02) بالزبائن أفراد، مكلفين (02) بالزبائن مؤسسات والباقي عبارة عن مكلفين بالدراسات، تضم محفظة الوكالة 6663 حسابا بنكيا موزعة كالتالي: 2128 حساب جارى، 1844 حساب شيك، 1263 حساب بالعملة الصعبة و1428 حساب إدخار.

ثانيا: الوكالة ذات الطابع التجاري تبسة "488"

أنشأة في 1987/06/07 تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال تبسة "012" تقع في وسط مدينة تبسة، تعتبر الوكالة الرئيسية التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة الي الوكالة المحلية للاستغلال تبسة "394"، تتوسط مجموعة من البنوك العمومية والخاصة، ارتقت في سنة 2008 الي مصاف الوكالة ذات الطابع التجاري بعد ان كانت وكالة محلية للاستغلال، تقدم جميع الخدمات المصرفية بالاضافة الي عمليات التجارة الخارجية، مزودة بموزع ألي وشباك خاص بالتامين المصرفي، تضم 23 عاملا من بينهم مدير، أمانة، مشرف مكتب امامي، مشرف مكتب خلفي، رئيس مصلحة الصندوق، مكلفين (02) بالزبائن أفراد، مكلفين (02) بالزبائن مؤسسات والباقي عبارة عن مكلفين بالدراسات، تضم محفظة الوكالة 6543 حسابا بنكيا موزعة كالتالي: 2098 حساب جارى، 1830 حساب شيك، 1202 حساب بالعملة الصعبة و1595 حساب إدخار.

رابعا: الوكالة ذات الطابع التجاري بئر العاتر "490"

أنشأة في 1993/06/08 تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال تبسة "012" تقع في وسط مدينة بئر العاتر، تتوسط مجموعة من البنوك العمومية، ارتقت في سنة 2017 الي مصاف الوكالة ذات الطابع التجاري بعد ان كانت وكالة محلية للاستغلال، تقدم جميع الخدمات المصرفية باستثناء عمليات التجارة الخارجية التي ترجع للوكالة الرئيسية، مزودة بموزع ألي وشباك خاص بالتامين المصرفي، تضم 13 عاملا من بينهم مدير، أمانة، مشرف مكتب امامي، مشرف مكتب خلفي، رئيس مصلحة الصندوق، مكلف (01) بالزبائن أفراد، مكلف (01) بالزبائن مؤسسات والباقي عبارة عن مكلفين بالدراسات، تضم محفظة الوكالة 3367 حسابا بنكيا موزعة كالتالي: 1051 حساب جارى، 911 حساب شيك، 548 حساب بالعملة الصعبة و857 حساب إدخار.

خامسا: دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- هو المسؤول الوحيد على الائتمان الزراعي.
- أداة لتنفيذ المخططات والبرامج الفلاحية.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيط بين أصحاب العجز المالي وأصحاب الفائض المالي.
- يساهم في زيادة عجلة التنمية من خلال منح الامتيازات للفلاحين، وتقديمه للقروض بشروط أسهل أي سعر الفائدة أقل وضمانات أقل وذلك قصد تشجيع العمل في مجال الزراعة.
- إعطاء حيوية جديدة للادخار الموجود للأجل وتجميع جيد للموارد المتوفرة العامة.

سادسا : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- تتلخص مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ العمليات المصرفية طبقا للقانون والتنظيمات المعمول بها في منح القروض والتسهيلات بجميع أشكالها للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفقاً لسياسة الحكومة وفي حدودها يتم التخطيط له على هذه المستويات وبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو المكلف خصوصا باستخدام وسائله الخاصة ووسائل التي تمنحها الدولة تحت تصرفه للتمويل:
- 1- المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي.
 - 2- عمليات الاستثمار المنتجة والمستخلفة.
 - 3- تلقي الودائع تحت الطلب وودائع للأجل من كل شخص طبيعي أو معنوي.
 - 4- المشاركة في جمع الادخار.
 - 5- الاكتتاب والاستئجار وشراء وتحويل السندات العمومية التي تصدرها أو تضمونها وتولي الخدمة المالية لها.
 - 6- تقديم لكل أشخاص الطبيعيين والمعنويين حسب الشروط والأشكال المسموح بها:
 - تسبيقات وسلطات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الهيئات العمومية.
 - منح قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بضمان أو بغير ضمان أو يشارك في منحها.
 - تكوين جميع الكفاءات الحقيقية في الحدود المأذونة بها.
 - يوزع على المستفيدين الإعانات المساعدات من فوائد مالية مقدمة من الأموال العمومية، يراقب استثماراتها.
 - يجري عمليات الدفع نقدا أو بواسطة الصكوك أو التحويلات أو صنع تحت الصرف.
 - يتدخل عن طريق قروض قصيرة ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل في تمويل المشاريع المخططة التي من شأنها أن تساهم في رفع عجلة التطور.
 - الأخذ على عاتقها وبنسبة حصرية تمويل القطاع الفلاحي والفلاحة الصناعية.
 - تأمين على المستوى العام، تمويل احتياجات الاستثمار والاستغلال الهياكل ذات العلاقة للقطاع الفلاحي والعالم الريفي.

المطلب الثاني: تنظيم وكالات الدراسة

أولاً: المصالح التي تحتويها وكالات الدراسة.

1- مصلحة القروض:

وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقاً للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة، وتقوم أيضاً باستقبال العملاء والبت في طلباتهم، وإعداد المذكرات اللازمة، كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات وخليّة تسمى بـ"خليّة الدراسات والتحليل"، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض، مع العلم أن الوكالة تقدم الموافقة المباشرة على منح القرض في حدود خمسة (05) ملايين دينار جزائري، كما أنها تقوم بتحويل ملفات القروض المقبولة مبدئياً أو التي تتعدى مبلغ خمسة (05) ملايين إلى المجمع الجهوي للاستغلال التابعة له، ليمنح الموافقة النهائية بإعطاء القرض للمؤسسة المعنية من عدمه، أو تحويل الملف إلى المديرية المركزية بالجزائر العاصمة، تتطلب دراسة ملف قرض على مستوى الوكالة على الأقل شهراً كاملاً، أما إذا تم تحويل الملف إلى المديرية الجهوية فيأخذ مدة 45 يوماً و مد شهرين إذا كان على المستوى المركزي، كما تقوم الخلية بمتابعة المراحل التي يمر بها القروض حتى تحصيله في حدود القوانين الملزمة.

2- مصلحة التجارة الخارجية:

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع أو الشراء (استيراد و تصدير)، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج و عمليات التوطين (الإقامة domiciliation) المصري وفتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج. وتضم ثلاثة أقسام: قسم التحويلات الحرة والمباشرة، قسم القبض المستندي والاعتماد المستندي وقسم تسير العقود.

3- مصلحة الصندوق : وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

أ - قسم الودائع:

ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها، متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات إيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.

ب - قسم الدفع والقبض:

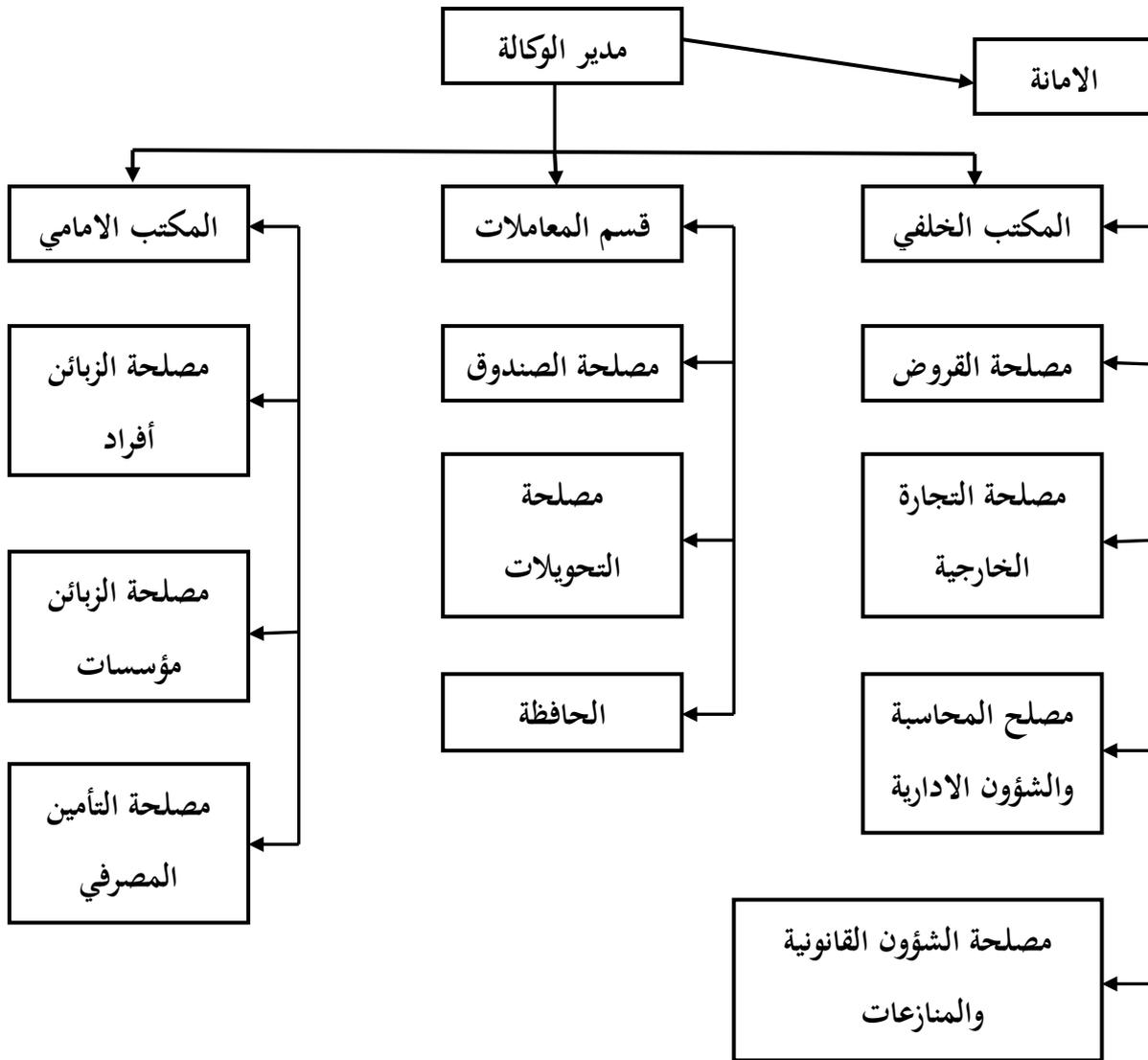
ويسمى أيضاً الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وتقوم أيضاً بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

4- مصلحة المحاسبة:

وتقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة، ومتابعة عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالات ذات الطابع التجاري.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للوكالات ذات الطابع التجاري



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثالث: إستراتيجية التوجه نحو الزبون في الوكالات البنكية.

تجسيدا لاستراتيجية البنك الموجهة نحو الزبون تم التحول من نظام الوكالات المحلية للاستغلال الى الوكالات ذات التنظيم التجاري حيث يكون تصميم الوكالات لاستقبال الزبائن من قبل مصلح الاستقبال والتوجيه، المكلفين بالزبائن ومشرف البنك الامامي « **Front office** » مع وجود منفذ مباشر للمدير، مع فصل مصلحة الصندوق، في وقت تتم باقى العمليات على مستوى المكتب الخلفي « **Back office** » من قبل مشرف ومكلفين بالزبائن، ويمكن إعطاء لمحة عن إستراتيجية البنك الموجه نحو الزبون من خلال:

أولاً: التنظيم علي مستوي الشباك الامامي « **le Front Office** »

بالاضافة الى المدير ومصلحة الاستقبال والتوجيه، يضم المكتب الامامي مكلفين (02) بالزبائن الموظفين مع مكلفين (02) بالزبائن موسسات، بالاضافة إلى المشرف والذي يتم اللجوء اليه في حال تعذر على المكلفين بالزبان إيجاد حلول وافية، كما يعتبرون همزة وصل بين الزبون والمدير والموظفين والمدير في نفس الوقت، يقوم المكلفون بالزبائن بجمع المعلومات وتخزينها وتحديثها من خلال فتح الحسابات البنكية وإستقبال كل التعاملات المصرفية من الزبائن والاصغاء للزبائن ومحاولة حل مشاكلهم، كما يضم التنظيم على هذا المستوي مصلحة التامين المصرفي، مصلحة الصندوق التي يشرف عليها رئيس مصلحة الصندوق بالاضافة إلى الاعوان المكلفين بعمليات السحب والدفع والتحويل بالاضافة إلى مصلحة الخزنة.

ثانياً: التنظيم علي مستوي المكتب الخلفي « **le Back Office** »

يعتبر مركز عمليات البنك، يقوده جنود الخفاء المتمثلين في المكلفين بالدراسات والمشرف الذي يعتبر همزة وصل بين المكلفين والمدير، يتم على مستواه إجراء جميع العمليات المصرفية التي تم إستقبالها وذلك بالاستغلال الامثل للمعلومات التي تم جمعها من قبل المكلفين بالزبائن، حيث يضم هذا التنظيم مصلحة القروض، التجارة الخارجية، مصلحة المحاسبة والشؤون الادارية، مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات والتغطية ومصلحة المقاصة الالكترونية.

ثالثاً: إدارة القنوات المتعددة للتواصل داخل البنوك

1- خدمة بدرنت (**E-banking**): وهي خدمة تسمح للزبون من حرية الإطلاع على حسابه الخاص من خلال دخوله للموقع و دون عناء الذهاب للبنك مثل: الإطلاع على رصيد الحساب، معرف تحركات الحساب، طلب توفير الشيك، إستخراج سجل العمليات... إلخ، كما ستيح هذه الخدمة في المستقبل القريب القيام بعمليات التحويلات المالية المختلفة وخاصة الشيك الالكتروني.

2- خدمة **Le Courier Webmail**: كما يمكن أن يكون التواصل عن طريق الانترنت من خلال الموقع التالي: « <https://mail.badr-bank.dz/> » وذلك لتقديم شكوى أو طلب الإستفسارات من الاعوان الساهرين على خدم الزبون 24/24 ساعة وعلى مدار أيام الاسبوع، كما يمكن للزبون الحصول على سجل عملياته الشهرية في حسابه email الخاص.

3- الموقع البنك على شبكة الانترنت: حيث يمكن لاي زبون وفي أى وقت معرفة المستجدات التي يتم عرضها دوريا من خلال تصفح موقع البنك على شبكة الانترنت على الموقع التالي: <https://www.badr-bank.dz/> وذلك دون عناء التنقل إلى البنك

4- خدمة **BADR Ittissal**: هي خدمة عن طريق الاتصال بمركز الاتصال دون عناء التنقل من خلال الرقم التالي: « 021428 428 » وذلك لتقديم شكوى أو طلب الإستفسارات من الاعوان الساهرين على خدم الزبون 24/24 ساعة وعلى مدار الاسبوع.

5- خدمة الهاتف: هي خدمة عن طريق الاتصال بالبنك دون عناء التنقل من خلال الرقم الخاص به وذلك لتقديم لتحديد موعد، شكوى أو طلب الإستفسارات من العون المكلف بالاستقبال والتوجيه من يوم الاحد الى يوم الخميس ابتداء من الساعة التاسعة صباحا الى غاية الساعة الرابع والنصف زوالا، كما يمكن للزبون تلقي اتصالات من البنك في حالة حدوث امر يهمله.

6- خدمة ال FAX: حيث يقوم الزبون بإرسال طلبات، استفسارات، شكاوى،... إلخ للبنك عن طريق ال FAX دون عناء التنقل، كما يمكن للبنك إستخدام هذه الخدمة في إرسال سجل حسابات الزبون الشهرية أو إعلامه باى أمر يهمله.

المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية وتنفيذها

لهدف التعرف على الخطوات المتبعة لتحضير وتنفيذ الدراسة التطبيقية، والأساليب المستخدمة في ذلك؛ سيتم

التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- تحضير الدراسة التطبيقية؛
- تنفيذ الدراسة التطبيقية؛
- أساليب المعالجة الاحصائية.

المطلب الأول: تحضير الدراسة التطبيقية

لتنفيذ هذه الدراسة، تم انتقاء مجتمع لها واختيار عينة عشوائية منه، وذلك لإثبات الفرضيات الموضوعية، وعليه

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مجتمع الدراسة؛
- عينة الدراسة؛
- متغيرات الدراسة؛
- أدوات الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

لغرض معرفة مدى تطبيق المصارف لمفهوم إدارة علاقات الزبائن؛ تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبالتحديد وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" و بئر العاتر "490"، حيث تمت دراسة مدى تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر موظفي الوكالتين.

ثانياً: عينة الدراسة

تم توزيع 63 استمارة استبيان علي مجموع الموظفين التابعين للوكالات الثلاثة كلها عن طريق المقابلة الشخصية، وتم جمع 52 استمارة، ثم استبعاد إحدى عشر (11) استمارة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي، ليصبح العدد 41 استمارة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على متغير واحد، والشكل التالي يوضح ذلك:
الشكل رقم (07): متغيرات الدراسة

أبعاد إدارة علاقات الزبائن
- التركيز على كبار الزبائن
- تنظيم إدارة علاقات الزبائن
- إدارة معرفة الزبائن
- إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا

المصدر: بناءً على إشكالية البحث.

إذ تمت دراسة مدى اعتماد الوكالتين على الـ CRM

رابعاً: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على أداتين هما: المقابلة الشخصية والاستبيان، وفيما يلي توضيح أكثر لذلك:

1- المقابلة:

تعرف بأنها: "محادثة بين الباحث والشخص أو الأشخاص الم تربطين بالدراسة بغرض الحصول على معطيات تتعلق بموضوع الدراسة..."⁽¹⁾، حيث تم إجراء مقابلة شخصية مع السيد مدير الجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي/خنشلة، من أجل التعرف على مدى اعتماد وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبالأخص وكالة خنشلة "326" على إدارة علاقات الزبائن، بطرح أربع أسئلة موزعين كالتالي⁽²⁾:

- السؤال الاول يعبر عن بُعد التركيز على كبار الزبائن؛

- السؤال الثاني يعبر عن بُعد تنظيم إدارة علاقة الزبائن؛

- السؤال الثالث يعبر عن بُعد إدارة معرفة الزبائن؛

- السؤال الرابع يعبر عن بُعد إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

وتم الحرص على أن تكون الأسئلة المطروحة بسيطة، واضحة ومختصرة، مع استعمال صيغ مختلفة من أدوات الاستفهام قصد دفع الجيب لتقديم إجابات طويلة ومفصلة، بالإضافة إلى اعتماد تقنية التسجيل الصوتي لتفادي تضيق وقت المقابلة في كتابة الإجابات أو تلخيصها، وذلك طبعاً بعد إذن الجيب.

⁽¹⁾ إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ IMRAD، الطبعة الرابعة، مخبر الجامعة - المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، و رقلة، الجزائر، 2015، ص: 14.

⁽²⁾ أنظر الملحق رقم (01).

2- الاستبيان: يعرف بأنه: "مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، وتستخدم هذه الوسيلة في البحوث المسحية التي تجيب عن استفسارات مثل: ما مدى؟ ما كيفية؟ من خلال قياس وجهات النظر لمجتمع الدراسة"⁽¹⁾، وتم تشكيل استمارة استبيان بهدف معرفة مستوى تقييم موظفي وكالات **BADR** خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" لإدارة علاقات الزبائن، وتتضمن الاستمارة جزئين، حيث يتعلق الجزء الأول بمعلومات حول خصائص الموظفين، ويتعلق الجزء الثاني بتقييم أبعاد إدارة علاقات الزبائن والممثلة بعشرين عبارة موزعة كما يلي:

- العبارات من 1 إلى 5 تعبر عن بُعد إدارة معرفة الزبائن؛

- العبارات من 6 إلى 10 تعبر عن بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن؛

- العبارات من 11 إلى 15 تعبر عن بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا؛

- العبارات من 16 إلى 20 تعبر عن بُعد التركيز على كبار العملاء.

وتمت مراعاة أن تكون الإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني وفق مقياس "ليكرت" ذي الدرجات الخمس باعتباره من بين أنسب المقاييس الخاصة بقياس الإدراكات والاتجاهات والآراء، وكذلك لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال. وقد طلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات العشرين على مقياس "ليكرت" كما يلي⁽²⁾:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي

($3.67 \leq$ مستوى تقييم مرتفع)، من (3.67 إلى 2.34 مستوى تقييم متوسط) و($2.33 \geq$ مستوى تقييم

منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات⁽³⁾.

أي: ($5 - 1$) / $3 = 1.33$ وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض: $1.33 + 1 = 2.33 \geq$

- مستوى تقييم متوسط: $1.33 + 2.34 = 3.67$ أي من 2.34 إلى 3.67 .

- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5

⁽¹⁾ إبراهيم بخي، المرجع السابق، ص: 13.

⁽²⁾ أنظر الملحق رقم (02).

⁽³⁾ ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة تخرج

تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، غير منشورة، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق

الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص: 51.

المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة التطبيقية

بعد تحضير الدراسة، تم توزيع أسئلة الاستبيان على مجموعة من المحكمين لثمينها، حتى يتم توزيعها على أفراد العينة، ومن أجل التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة؛ سيتم التطرق إلى ما يلي:

- صدق أدوات الدراسة؛

- ثبات الاستبيان.

أولاً: صدق أدوات الدراسة

تم عرض أسئلة والاستبيان للتحكيم على أساتذة مختصين في موضوع البحث من جامعة تبسة، حيث تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منهم حول مدى وضوح الأسئلة والعبارات وتمثيلها لمتغيرات الدراسة، وذلك لزيادة درجة صدق أدوات الدراسة وسهولة فهمها من طرف عينة الدراسة⁽¹⁾.

ثانياً: ثبات الاستبيان

للتأكد من درجة الاتساق الداخلي بين العبارات والتحقق من مصداقية نموذج حيث قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.789 أي (78.9%) وهي قيمة تفوق المعدل الذي يمثل الحد الأدنى المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية وهو: 60% ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): قيمة معامل الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	ألفا α كرونباخ
20	0.789

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

كما يلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لا تتأثر كثيراً بعد حذف أي عبارة من عبارات النموذج وأن المدى الذي تنذبذبه فيه القيم الجزئية لكل عبارة؛ صغير ويقترب من الصفر، مما يشير إلى أن كل عبارة من عبارات النموذج تساهم بشكل مناسب في قيمة ألفا لثبات الدرجة الكلية للنموذج⁽²⁾.

⁽¹⁾ أنظر الملحق رقم (03).

⁽²⁾ أنظر الملحق رقم (04)، جدول معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف كل عبارة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من عملية استرداد استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة؛ تم ترميز البيانات وتفرغها في الحاسوب باستعمال برنامج *Microsoft Office Excel*²⁰¹⁶، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية « *SPSS V¹⁹ Statistical Package for Social Sciences* » حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات التالية:

أولاً: اختبار ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، وهو: "رقم او مقياس واحد يقيس درج ثبات وصدق اسئلة الاستبيان، يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر والعكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد، وتعتبر قيم معامل الفا كرونباخ التي تساوي 60% مقبول للحكم على ثبات الاستبيان وكلما زادت القيمة زادة درجة صدق الاستبيان، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma i}{\sigma t} \right]$$

n: عدد الأسئلة .

σi : يمثل التباين لعبارات المحور.

σt : يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

ثانياً: النسب المئوية والتكرارات

تم استخدامها لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب النسبة المئوية بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

ثالثاً: المتوسطات الحسابية

تم استخدامها للتعرف على مستوى تقييم الزبائن لكل بُعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n}$$

xi : يمثل المفردة أو الحالة.

n: يمثل عدد المفردات.

رابعاً: الانحرافات المعيارية

تم استخدامها لمعرفة تشتت الاستجابات الواردة عن متوسطاتها الحسابية وبالتالي التعرف على درجة تجانس الاستجابات، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

xi : يمثل التكرار.

\bar{x} : يمثل المتوسط الحسابي.

N : يمثل حجم العينة.

خامساً: مقارنة المتوسطات

وفي ذلك تم استخدام اختبار **T-Test** لعينتين مستقلتين لمقارنة إجابات أفراد العينة (الموظفين الذين سبق لهم العمل في بنوك أخرى وأولئك الذين تعتبر La BADR أول تجربة مهنية لهم) مع بُعد إدارة معرفة الزبائن.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

لهدف عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى اعتماد وكالات BADR خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" على مفهوم إدارة علاقات الزبائن؛ سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- عرض نتائج المقابلة واختبار الفرضيات؛
- وصف خصائص العينة؛
- تحليل بيانات أبعاد إدارة علاقات الزبائن واختبار الفرضيات.

المطلب الاول: عرض نتائج المقابلة واختبار الفرضيات

قبل التوجه إلى La BADR وكالة خنشلة "326"، تم إجراء مقابلة مع السيد مدير المجمع الجهوى للاستغلال أم البواقي/خنشلة "004"⁽¹⁾، وبعد طرح مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق الوكالة لأبعاد إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا)؛ وذلك لإخذ فكرة عن النظرة الاستراتيجية عند سلطة القرار في البنك قبل التوجه إلى الوكالات ذات التنظيم التجارى لملاحظة مدى تجسيد وتنفيذ سياسة البنك فعليا، وكانت إجاباته موضحة في هذ المطلب كما يلي:

أولاً: بُعد إدارة معرفة الزبائن

يتم جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات عن كل زبون في اول إتصال والذي يكون من خلال فتح حساب بنكى بتسجيل كل المعلومات الضرورية واللازمة عن الزبون من عنوان ورقم هاتف إلخ وهو ما يتيح التواصل مع الزبون في حالة حدوث اى امر؛

كما يقوم الاعوان المكلفون بالزبائن بتحديث معلومات الزبائن كلما تطلب الامر ذلك، ويتم تسجيل المعلومات في قاعدة البيانات المتوفرة وحفظها واستعمالها كلما تطلب الامر ذلك، اذ يتم الدخول إليها في اى وقت واستغلالها على مستوى جميع المصالح؛

إن معرفة الزبون لا تكون بهدف إقامة علاقة جيدة وطويلة معه فحسب بل تتعدى ذلك إلى تجنب الاخطار التى يمكن أن تحدث من جراء التعاملات خاصة في مجال القروض، كما لا يتم الاعتماد فقط على المعلومات التى يقدمها الزبون بل يتم طلب معلومات من البنوك الاخرى او من مصلحة تسيير المخاطر على مستوى البنك

⁽¹⁾ بوعلام جمال، مدير المجمع الجهوى للاستغلال أم البواقي/خنشلة "004"، تقييم إدارة علاقات الزبائن على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مكتب المدير، أم البواقي، الجزائر، 01 مارس 2018، الساعة 09:30 – 10:30، (مقابل شخصية).

المركزي، كما يمكن إستغلال هذه المعلومات من قبل الهيئات الرسمية الاخرى (الضرائب، مصالح الضمان الاجتماعي إلخ) عند الطلب؛

من خلال إجابات السيد مدير المجمع الجهوي للاستغلال على سؤال بُعِد إدارة معرفة الزبائن، يمكن استنتاج ما يلي:

- يتم جمع أكبر قدر من المعلومات الشخصية للزبون عند اول لقاء، وتسجيل ذلك على مستوى قاعدة البيانات؛
 - يضمن البنك استمرارية الاتصال بينه وبين زبائنه من خلال اللقاءات والتحديث المستمر لمعلوماتهم؛
 - تؤثر المعرفة المسبقة حول الزبون إيجاباً على استجابة مقدمي الخدمات لاحتياجاته، كما تساهم في بناء علاقات طويلة معه بالإضافة إلى تجنب الاخطار التي قد تنجر عن التعامل معه؛
 - يتم إستغلال المعلومات على مستوى جميع المصالح، كما يمكن تقديمها للهيئات الرسمية الاخرى.
- من خلال ما تقدم يمكن الحكم أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على بُعِد إدارة معرفة الزبائن بدرجة مرتفعة".

ثانيا: بُعِد تنظيم إدارة علاقات الزبائن

يتم الاتصال بين البنك والزبون أساساً بطريقة مباشرة عن طريق المنافذ المتوفرة حيث يتم تخصيص موظفين (02) مكلفين بالزبائن "مؤسسات" ومثلهم "للموظفين" أو بإستعمال الهاتف (النقال أو الثابت) حيث يتم طلب رقم هاتف كل زبون عند فتح حساب له، ونسعى دوما للرقى بمستوى موظفينا وزيادة عددهم خدماتنا للزبون؛

وتجسيدا لاستراتيجية البنك الموجهة نحو الزبون تم التحول من نظام الوكالات المحلية للاستغلال الى الوكالات ذات التنظيم التجاري حيث يكون تصميم الوكالات لاستقبال الزبائن من قبل المكلفين بالزبائن ومشرف البنك الامامي « **Front office** » مع وجود منفذ مباشر للمدير، مع فصل مصلحة الصندوق، على أن تتم باقى العمليات على مستوى المكتب الخلفى « **Back office** » من قبل مشرف وموظفين مكلفين بذلك؛

وسعيا دوما منا لسد حاجيات الزبائن وخاصتا مع تزايد عدد هناك من الوكالات التي تم فتح فروع جديدة ليها واخرى في طور الانجاز وذلك لتخصيص منافذ أكبر أمام الزبائن؛

لتقييم مواقف واتجاهات الزبائن حول الخدمات المقدمة وسعيا منا للحفاظ على الزبائن الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد والوصول إلى درجة التميز عن المنافسين؛ يوجد سجل للشكاوى والاقتراحات يتم مراقبته دوريا من قبل مدير البنك ومدير المجمع الجهوي للاستغلال، كما يمكن للزبائن طرح إنشغالاتهم مباشرة للمديرية العامة او عن طريق الاتصال بمركز الاتصال « 021428 428 » BADR Ittissal كما يمكن أن يكون التواصل عن طريق الانترنت من خلال « <https://mail.badr-bank.dz/> » Le Corrier Webmail.

من خلال إجابات السيد رئيس مصلحة المالية والمحاسبة على أسئلة محور "إدارة معرفة الزبائن"، يمكن استنتاج ما يلي:

- يملك البنك إستراتيجية موجهة نحو الزبون من خلال التنظيم المطبق، إذ يعتبر اول بنك عمومي طبق هذا التوجه؛
- يسعى البنك لمنح قيمة أعلى للزبون من خلال تعدد وسائط التواصل معه وهو ما يراه مسؤولو البنك يكسب الميزة التنافسية؛
- يتوفر البنك مقارنة بعدد زبائنه على عدد منافذ وإطارات ذو كفاءات لكن يبقى العدد قليل؛
- يسعى البنك دوما للحصول على زبائن جدد.

من خلال ما تقدم عن بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن، يمكن الحكم بثبات صحة جزء من الفرضية الرئيسية التي تقول: "يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلا في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الاربعة بدرجة متوسطة".

ثالثا: بُعد الـ CRM المبنية على التكنولوجيا

يواكب البنك التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا من خلال انه أول بنك أطلق خدمة البنك عن طريق الانترنت "بدر نات" رغم بعض النقائص التي تخللت العملية إلا أن عملية تطويرها تبقى مستمرة، كذلك مواكبة التطورات الحاصلة مجال الدفع الالكتروني من خلال توفير خدمة « e-paiment » لكل زبائنه دون إستثناء؛

تم اطلاق برنامج FLEXCUBE على مستوى جميع وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، إذ يمكن هذا البرنامج الزبائن من القيام بجميع العمليات المصرفية من أى وكالة بنكية تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية دون قيود من خلال منح رقم تعريف وطني للزبون ليصبح زبون البنك وليس زبون الوكالة التي وطن فيها حسابه اول مرة كما كان الامر في البرنامج السابق، وككل بداية أي برنامج يتخلله بعض العراقيل سواء كانت بشرية او تقنية لكن سرعان ما يتم حلها جميعا إن شاء الله؛
تتوفر كل وكالة على أجهزة إعلام ألى متطورة بمعالج على السرعة ونظام تشغيل اصلى وغير قابل للتعديل عليه، ويقوم بالصيانة فرق عمل مختصة تابعة للبنك.

من خلال إجابات السيد مدير المجمع الجهوى للاستغلال على سؤال بُعد إدارة معرفة الزبائن، يمكن استنتاج ما يلي:

- يتوفر البنك علي التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات.
- تتم الاستفادة الكلية من المميزات التي توفرها التكنولوجيا في ادارة العلاقات مع الزبائن؛

- تساعد التكنولوجيا المتوفرة للموظفين في جميع نقاط الاتصال علي تقديم الخدمة للزبائن بشكل أفضل؛
 - رغم توفر التكنولوجيا ممثلة في خدمة "بدر نات" فهي تبقى بعيدة عن التطور الحاصل في هذا المجال في البنوك الخاصة والاجنبية ودول الجوار حيث تسمح فقط بالاطلاع على الرصيد دون إمكانية القيام بالعمليات المصرفية، اذ لا يزال الزبون مجبرا على التنقل في كل مرة للبنك؛
 - يواكب البنك التطورات الحاصلة مجال الدفع الالكتروني من خلال توفير خدمة « e-paiment ».
- من خلال ما تقدم عن بُعد الـ CRM المبنية على التكنولوجيا، يمكن الحكم بثبات صحة جزء من الفرضية الرئيسية التي تقول: "يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثلا في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الاربعة بدرجة متوسطة".

رابعاً: بُعد التركيز على كبار الزبائن

السوق المصرفي يختلف عن باقي الخدمات، اذ يتطلب منا مضاعفة الجهود كونه موجه نحو سوقين مختلفين وهما سوق الموارد (المدخرين) والمخارج (القروض) فيمكن ان نميز بين نوعين من كبار الزبائن حسب كل سوق، ويمكن حصرهم في اشخاص معنويين (المؤسسات الوطنية والخاصة الكبرى) بالإضافة إلى الاشخاص الطبيعيين من كبار المقاولين، التجار والفلاحين) وبطبيعة الحال يحصل كبار المدخرين بالإضافة إلى كبار طالبي القروض على تفضيلات وتسهيلات رغم محدوديتها فبالإضافة إلى القروض (الاستغلال والاستثمار) الكبرى والتي لا تكون إلا بعد دراسة الجدوى الاقتصادي منها بما أن المصرف مؤسسة تجاري تسعى لتحقيق الربح، يضاف لها بعض الخدمات الاخرى كالاتصال بالزبون في حال عدم كفاية رصيده لتغطية نفقة ما، منحهم تسبيقات عن الصندوق معدلات فائدة اختيارية عن الودائع الاجلة وإعادة جدولة الديون او تأجيل تاريخ سداد الدين وذلك بعد استشارة المديرية العامة كذلك اثناء معاملاتهم في وقت قياسي، وهو ما يسهم في الاحتفاظ بهم، إلا أن الاشكال الذي يبقى مطروحا هو أن البنك يقيم حافظة زبائنه بصف جماعية وليس لكل زبون على حدى حتى نعرف مردودية كل زبون وتصنيفه، اذ يتم تصنيف الزبائن على اساس انهم كبار من خلال حجم الاموال المودعة والمتداولة بالإضافة إلى خلو سجلاتهم من التعثرات المالية.

من خلال إجابات السيد مدير المجمع الجهوى للاستغلال على سؤال بُعد التركيز على كبار الزبائن، يمكن استنتاج ما يلي:

- لا يمكن تحديد كبار الزبائن إلا من خلال كبر حجم تداولات اموالهم و مدخراتهم؛
- يقدم البنك خدمات مخصصة لكبار زبائنه بدرجة محدودة (تقدم تسبيقات على الصندوق، تسهيل وتسريع العمليات والاتصال بهم في حال عدم كفاية الرصيد لتسديد نفقة معينة) بالإضافة إلى القروض الكبرى؛
- يختار الزبائن المفيدون له من الناحية الربحية بالنظر إلى (الجدوى الاقتصادية، القدرة على السداد، وخلو السجل من التعثرات المالية)؛

- يمكن كبار زبائنه من التفاوض في ثلاثة مسائل فقط (إعادة جدولة الديون، تأجيل تاريخ السداد ومعدل الفائدة المطبق على الودائع الاجلة)؛
- يقدم البنك الخدمات المخصصة والتي يمكن التفاوض فيها سابقة الذكر، من أجل الاحتفاظ بكبار الزبائن، من خلال ما تقدم عن بُعد التركيز على كبار الزبائن، يمكن الحكم بثبات صحة جزء من الفرضية الرئيسية التي تقول: "يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلا في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الاربعة بدرجة متوسطة".

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات BADR المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

المطلب الثاني: وصف خصائص العينة

بغرض التعرف على بعض خصائص العينة؛ تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من المتغيرات هي: المنصب، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية، العمل سابقا في وكالات بنكية أخرى، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: متغير المنصب

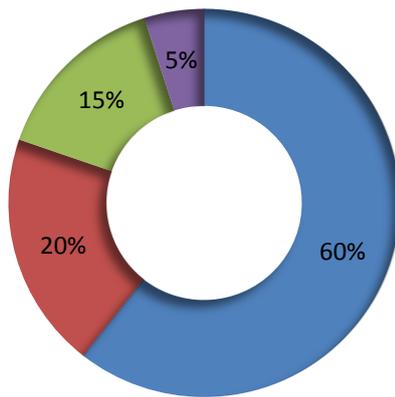
الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المنصب.

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
60%	25	مكلف بالدراسات
20%	8	مكلف بالزبائن
15%	6	رئيس مصلحة
5%	2	مدير
100%	41	المجموع

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم (08): تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب المنصب

■ مدير ■ رئيس مصلحة ■ مكلف بالزبائن ■ مكلف بالدراسات



المصدر: مخرجات *Excel* بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) أن: أغلبية مفردات العينة يشغلون منصب مكلف بالدراسات، أي ما يعادل نسبة 60% من مجموع مفردات العينة، بينما حوالي 8 موظفين أو ما يعادل نسبة 20% هم مكلفون بالزبائن، وهو ما يتطابق مع قاعدة باريتو 80/20 ويعتبر عدد كاف للسهر مباشرة علي انشغالات الزبائن، أمّا باقي الموظفين، وعددهم 8 موظفين ويمثلون 20% من إجمالي العينة فهم رؤساء المصالح ومديري الوكالات.

ثانيا: متغير المستوى التعليمي

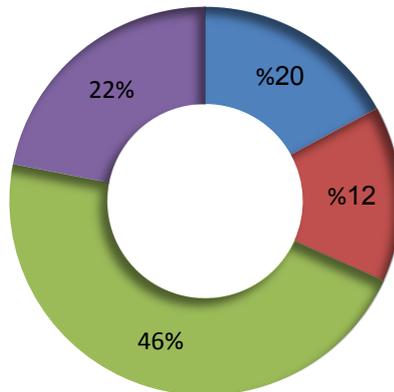
الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	8	تقني سامي
12%	5	دبلوم وظيفي
46%	19	ليسانس
22%	9	أكثر
100%	41	المجموع

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم (09): تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب المستوى التعليمي

■ أكثر ■ ليسانس ■ دبلوم وظيفي ■ تقني سامي



المصدر: مخرجات *Excel* بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (09) أن: أغلبية مفردات العينة يملكون مستوى الليسانس، أي ما يعادل نسبة 46% من مجموع مفردات العينة، يليهم مباشرة في المرتبة الثانية حوالي 9 موظفين

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات BADR
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

أو ما يعادل نسبة 22% ممن يملكون مستوي أكبر من الليسانس (ماستر) وهو ما يتطابق بالتقريب مع قاعدة باريتو 80/20 ويعتبر عدد كاف من الكفاءات العلمية التي ستساهم لاحالة في تطبيق استراتيجيات البنك الموجهة نحو الزبون، فيما ساهم البنك في تكوين 5 موظفين وهو ما نسبته 12% سعياً منه للتطوير المستمر من قدرات موظفيه، أمّا باقي الموظفين، وعددهم 8 موظفين ويمثلون 20% من إجمالي العينة فهم من ذوي مستوى التقني سامي.

ثالثاً: متغير عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية

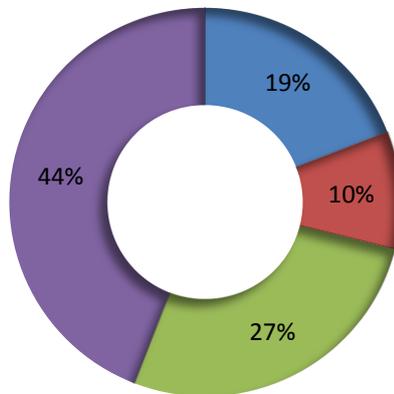
الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية.

عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 1 سنة	8	19%
من 1 إلى 5 سنوات	4	10%
من 5 إلى 10 سنوات	11	27%
أكثر من 10 سنوات	18	44%
المجموع	41	100%

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم (10): تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية

■ أكثر من 10 سنوات ■ من 5 إلى 10 سنوات ■ من 1 إلى 5 سنوات ■ أقل من 1 سنة



المصدر: مخرجات *Excel* بناءً على نتائج الاستمارة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (10) أن: أغلبية مفردات العينة تفوق مدة عملهم في البنك 10 سنوات، أي ما يعادل نسبة 44% من مجموع مفردات العينة مما يدل على خبرتهم الكبيرة ومعرفتهم بكبار الزبائن وسلوكاتهم وحسن التعامل معهم بالإضافة الي سياسة البنك الرشيدة في الاحتفاظ بالكفاءات، يليهم مباشرة في المرتبة الثانية حوالي 11 موظفاً أو ما يعادل نسبة 27% ممن يملكون خبرة مهنية تتراوح بين 5 الي 10 سنوات، بينما يملك 4 موظفين خبرة مهنية تتراوح من سنة الي 5 سنوات وهو ما نسبته 10%، أمّا باقي الموظفين، وعددهم 8 موظفين ويمثلون 19% من إجمالي العينة فهم من الموظفين الجدد اذ يسعى البنك لضخ دماء جديدة وسعيًا منه لضمان إستمراريته وخدمتها للزبون.

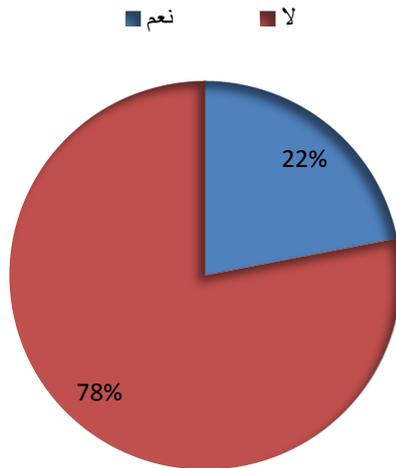
رابعاً: متغير العمل سابقاً في وكالات بنكية أخرى

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب العمل سابقاً في وكالات بنكية أخرى.

النسبة المئوية	التكرار	العمل سابقاً في الوكالات بنكية اخرى
22%	9	نعم
78%	32	لا
100%	41	المجموع

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم (11): تمثيل قطاعي لمفردات العينة حسب العمل سابقاً في وكالات بنكية أخرى



المصدر: مخرجات *Excel* بناءً على نتائج الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (11) أن: أغلبية مفردات العينة لم يسبق لهم العمل في وكالات بنكية أخرى وهم 32 موظف، أي ما يعادل نسبة 78 % من مجموع مفردات العينة مما يدل على قدرة البنك على تجسيد استراتيجيته الموجه نحو الزبون بسهولة عكس اصحاب التجارب السابقة والمتمثلين في 09 موظفين الباقين أو ما يعادل نسبة 22 % ممن سبق لهم العمل في وكالات بنكية أخرى وهو ما يجعلهم متأثرين بالتجارب السابقة او يقومون بمقارنة إدارة العلاقات مع الزبائن بين البنكين.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المطلب لإجابات الموظفين (عينة الدراسة)، والخاصة بعبارات النموذج المعتمد في الدراسة حسب كل بُعد، وذلك بعدما تم تفرغ الاستمارات وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب، وذلك كما يلي:

أولاً: بُعد إدارة معرفة الزبائن

يهدف التعرف على تقييم بُعد إدارة معرفة الزبائن من قبل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" تم الاعتماد على خمس (05) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تقييم مفردات العينة لبُعد إدارة معرفة الزبائن

إدارة معرفة الزبائن				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
01- البنك على اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم.	4.10	1.13	87.8%	مرتفع
02- يتوفر البنك على قاعدة ادخال بيانات الزبائن.	3.95	0.97	84.4%	مرتفع
03- يملك البنك المعلومات الكافية عن الزبائن ويتم الاستغلال الامثل لكل البيانات المتوفرة.	3.61	1.22	63.4%	متوسط
04- سهول انتقال المعلومات بين جميع المستويات.	3.15	1.19	43.9%	متوسط
05- امتلاك المعلومات الكافية عن الزبائن يؤدي الي بناء علاقات طويلة معهم.	3.93	0.90	83%	مرتفع
المجموع	3.75	1.14	72.5%	مرتفع

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (10) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ونسبة الموافقة، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس بُعد إدارة معرفة الزبائن، وذلك كما يلي:

- 87.8 % من الموظفين يوافقون بنسبة عالية على أن البنك "على اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم."، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.10 ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره 1.13، وهو مقدار

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات BADR

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

تشتمت إجابات الموظفين عن متوسطها الحسابي، وهو ما يثبت صحة الجزء الاول من الفرضية الفرعية الاولى، والتي تقول: "البنك علي اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم، وتقييم فئة الذين سبق لهم العمل في بنوك أخرى، والذين يمكنهم بسهولة ملاحظة الفرق في إدارة معرفة الزبون بين تجربتهم السابقة والحالية، بُعد إدارة معرفة الزبائن (العبارات من 1 إلى 5) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع فئة الموظفين الذين تعتبر La BADR أول تجربة مهنية لهم؛"

- 84.4 % من الموظفين يوافقون على أن البنك "يتوفر علي قاعدة ادخال بيانات الزبائن"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.95، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره 0.97؛

- 83 % من الموظفين يوافقون على أن "امتلاك المعلومات الكافية عن الزبائن يؤدي الي بناء علاقات طويلة معهم"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.93، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره 0.90؛

- 63.4 % من الموظفين يوافقون على أن البنك "يملك المعلومات الكافية عن الزبائن ويتم الاستغلال الامثل لكل البيانات المتوفرة"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.61، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.22؛

- 43.9 % من الموظفين يوافقون على "سهول انتقال المعلومات بين جميع المستويات"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.15، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.19؛

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأن أغلبية الموظفين، بنسبة 72.5 % من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لُبعد إدارة معرفة الزبائن مرتفعاً، وذلك لأن المتوسط الحسابي المقدّر بـ 3.75 يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من 3.68 إلى 5 وذلك بانحراف معياري قدره 1.14 وهو مقدار تشتمت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي.

ثانياً: بُعِد تنظيم إدارة علاقات الزبائن

بهدف التعرف على تقييم بُعِد تنظيم إدارة علاقات الزبائن من قبل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبيتر العاتر "490" تم الاعتماد على خمس (05) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تقييم مفردات العينة لبُعِد تنظيم إدارة علاقات الزبائن

تنظيم إدارة علاقات الزبائن				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
06- يملك البنك استراتيجية موجهة نحو الزبون.	3.73	0.95	75.6%	مرتفع
07- يهدف البنك إلى تقديم أعلى قيمة مدركة للزبون ما يفرض التميز عن المنافسين.	3.44	1.14	68.3%	متوسط
08- يركز البنك على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من محاولة جذب زبائن جدد.	2.97	1.17	39.1%	متوسط
09- يتوفر البنك على المنافذ الكافية للاهتمام بالزبون.	3.49	1.10	63.4%	متوسط
10- يتوفر البنك على العدد اللازم من الكفاءات لخدمة الزبائن.	3.10	1.22	51.2%	متوسط
المجموع	3.35	1.10	59.5%	متوسط

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (11) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الموافقة ومستوى التقييم، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس بُعِد تنظيم إدارة علاقات الزبائن، وذلك كما يلي:

- 75.6% من الموظفين يوافقون بنسبة عالية على أن البنك "يملك استراتيجية موجهة نحو الزبون"، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.73 ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره 0.95، وهو مقدار تشتت إجابات الموظفين عن متوسطها الحسابي، وهو ما يثبت صحة الجزء الأول من الفرضية الفرعية الثانية، التي تقول: "يملك البنك استراتيجية موجهة نحو الزبون، ويقيم المدراء لكون مهمتهم الرئيسية تتمثل في التنظيم على مستوى الوكالات بُعِد تنظيم إدارة علاقات الزبائن (العبارات من 6 إلى 10) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي المناصب؛"

- 68.3 % من الموظفين يوافقون على أن البنك "يهدف إلى تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون ما يفرض التمييز عن المنافسين"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.44، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.14؛

- 63.4 % من الموظفين يوافقون على أن البنك "يتوفر على المنافذ الكافية للاهتمام بالزبون"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.49، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.10؛

- 51.2 % من الموظفين يوافقون على أن البنك "يتوفر على العدد اللازم من الكفاءات لخدمة الزبائن"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.10، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.22؛

- 39.1 % من الموظفين يوافقون على أن البنك "البنك علي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من محاولة جذب زبائن جدد"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 2.97، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.17؛

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأن أغلبية الموظفين، بنسبة 59.5 % من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لبُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن متوسطاً، وذلك لأن المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.35 يقع ضمن مجال مستوى التقييم المتوسط من: 2.34 إلى 3.67 وذلك بانحراف معياري قدره 1.10 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي، وهذا ما يثبت صحة جزء من الفرضية الرئيسية التي تقول: "يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة بدرجة متوسطة".

ثالثاً: بُعِد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا

بهدف التعرف على تقييم بُعِد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا من قبل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" تم الاعتماد على خمس (05) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تقييم مفردات العينة لبُعِد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا

الـ <i>CRM</i> المبنية على التكنولوجيا				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
11- يتوفر البنك على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات مع الزبائن.	3.71	0.98	73.1%	مرتفع
12- تتم الاستفادة الكلية من المميزات التي توفرها التكنولوجيا في ادارة العلاقة مع الزبائن.	3.10	1.22	51.2%	متوسط
13- تساعد التكنولوجيا المتوفرة الموظفين في جميع نقاط الاتصال على تقديم الخدمة للزبائن بشكل أفضل.	3.49	1.03	65.9%	متوسط
14- تغني التكنولوجيا المتوفرة الزبائن عناء التنقل الى البنك.	2.88	1.31	43.9%	متوسط
15- يواكب البنك التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا.	3.17	1.22	51.3%	متوسط
المجموع	3.27	1.18	57.1%	متوسط

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (12) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الموافقة ومستوى التقييم، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس بُعِد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا، وذلك كما يلي:

73.1% من الموظفين يوافقون بنسبة عالية على أن البنك "يتوفر على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات"، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.71 ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره 0.98، وهو مقدار تشتت إجابات الموظفين عن متوسطها الحسابي، وهو ما يثبت صحة الجزء الاول من الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تقول: "يتوفر البنك على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات مع الزبائن، ويقيم اصحاب المستوى التعليمي أعلى من الليسانس لكونهم

أكثر تقبلاً، ميولا واستعمالا للتكنولوجيا بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا (العبارات من 11 إلى 15) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي المستويات؛

- **65.9 %** من الموظفين يوافقون على أن التكنولوجيا المتوفرة "تساعد الموظفين في جميع نقاط الاتصال علي تقديم الخدمة للزبائن بشكل أفضل"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **3.43**، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره **1.03**؛

- **51.3 %** من الموظفين يوافقون على أن البنك "يواكب التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **3.17**، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره **1.22**؛

- **51.2 %** من الموظفين يوافقون على أنه "تم الاستفادة الكلية من المميزات التي توفرها التكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبون"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **3.10**، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره **1.22**؛

- **43.9 %** من الموظفين يوافقون على أن التكنولوجيا المتوفرة "تغني الزبائن عناء التنقل الي البنك"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة **2.88**، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره **1.31**؛

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأن أغلبية الموظفين، بنسبة **57.1 %** من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لبُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا متوسطاً، وذلك لأن المتوسط الحسابي المقدّر بـ **3.27** يقع ضمن مجال مستوى التقييم المتوسط من: **2.34** إلى **3.67** وذلك بانحراف معياري قدره **1.18** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي، وهذا ما يثبت صحة جزء من الفرضية الرئيسية التي تقول: "يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة **326**"، تبسة **488** وبئر العاتر **490**" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الاربعة بدرجة متوسطة".

رابعاً: بُعد التركيز على كبار الزبائن

بهدف التعرف على تقييم بُعد التركيز على كبار الزبائن من قبل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات حنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" تم الاعتماد على خمس (05) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تقييم مفردات العينة لبُعد التركيز على كبار الزبائن

التركيز على كبار الزبائن				
العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
16- يمكن بسهولة معرفة من هم أفضل الزبائن.	3.88	1.20	82.9%	مرتفع
17- يمكن بسهولة تحديد قيمة مدة التعامل مع كبار الزبائن.	3.49	1.21	68.3%	متوسط
18- يحصل كبار الزبائن على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك.	3.66	1.22	65.8%	متوسط
19- تقدم عروض مخصصة لكبار الزبائن يعزز من ولائهم.	3.58	1.16	68.3%	متوسط
20- يتم التفاعل بين الموظفين وكبار الزبائن في جوانب تصميم الخدمات.	3.10	1.24	51.2%	متوسط
المجموع	3.54	1.23	67.3%	متوسط

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (13) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الموافقة ومستوى التقييم، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس بُعد التركيز على كبار الزبائن، وذلك كما يلي:

- 82.9% من الموظفين يوافقون بنسبة عالية على أنه "يمكن بسهولة معرفة من هم أفضل الزبائن"، حيث تحصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.88، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، وذلك بانحراف معياري قدره 1.20، وهو مقدار تشتت إجابات الموظفين عن متوسطها الحسابي، وهو ما يثبت صحة الجزء الأول من الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تقول: "يحصل كبار الزبائن على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك، ويقيم أصحاب الخبرة المهنية من فئة فوق 10 سنوات لخبرتهم في تمييز وتقييم الزبائن بُعد التركيز على كبار الزبائن (العبارات من 15 إلى 20) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي الفئات؛"

- 68.3% من الموظفين يوافقون على أن "تقدم عروض مخصصة لكبار الزبائن يعزز من ولائهم" وعلى أنه "يمكن بسهولة تحديد قيمة مدة التعامل مع كبار الزبائن"، حيث تحصلت هاتين العبارتين على متوسط حسابي بقيمة

3.58 و 3.49 على التوالي، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.16 و 1.21 على التوالي؛

- 65.8 % من الموظفين يوافقون على أن الزبائن الكبار "يحصلون على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.66، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.22؛

- 51.2 % من الموظفين يوافقون على أنه "يتم التفاعل بين الموظفين وكبار الزبائن في جوانب تصميم الخدمات"، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 3.10، ما يعكس مستوى تقييم متوسط، وذلك بانحراف معياري قدره 1.24؛

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، يمكن القول بأن أغلبية الموظفين، بنسبة 67.3 % من مجموع مفردات العينة كان مستوى تقييمهم لُبعد التركيز على كبار الزبائن متوسطاً، وذلك لأن المتوسط الحسابي المقدّر بـ 3.54 يقع ضمن مجال مستوى التقييم المتوسط من: 2.34 إلى 3.67 وذلك بانحراف معياري قدره 1.23 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي، وهذا ما يثبت صحة جزء من الفرضية الرئيسية التي تقول: "يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة بدرجة متوسطة".

من خلال تحليل إجابات مفردات العينة الخاصة بتقييم أبعاد إدارة علاقات الزبائن لوكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490"، يلاحظ أن مستوى تقييم موظفي الوكالتين لكل بُعد حسب متوسطه الحسابي الإجمالي كان كمايلي:

الجدول رقم (14): ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبائن حسب متوسطها الحسابي.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
1	إدارة معرفة الزبائن	3.75	72.5%	مرتفع
2	التركيز على كبار الزبائن	3.54	67.3%	متوسط
3	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	3.35	59.5%	متوسط
4	الـ CRM المبنية على التكنولوجيا	3.27	57.1%	متوسط
	المجموع	3.48	64.1%	متوسط

المصدر: مخرجات Excel بناءً على نتائج الاستمارة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات BADR
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

ويمكن التمييز بين أهم العناصر حسب مستوى تقييم الموظفين، من خلال ترتيب العبارات العشرين تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، كما يوضحه الجدول التالي:
الجدول رقم (15): ترتيب عبارات نموذج الأداء الفعلي تنازلياً وفقاً لمستوى التقييم.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
1	01- البنك علي اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم.	4.1	مرتفع
2	02- يتوفر البنك علي قاعدة ادخال بيانات الزبائن.	3.95	مرتفع
3	05- امتلاك المعلومات الكافية عن الزبائن يؤدي الي بناء علاقات طويلة معهم.	3.93	مرتفع
4	16- يمكن بسهولة معرفة من هم أفضل الزبائن.	3.88	مرتفع
5	06- يملك البنك استراتيجية موجهة نحو الزبون.	3.73	مرتفع
6	11- يتوفر البنك علي التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات.	3.71	مرتفع
7	18- يحصل كبار الزبائن على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك.	3.66	متوسط
8	03- يملك البنك المعلومات الكافية عن الزبائن ويتم الاستغلال الامثل لكل البيانات المتوفرة.	3.61	متوسط
9	19- تقديم عروض مخصصة لكبار الزبائن يعزز من ولائهم.	3.58	متوسط
10	17- يمكن بسهولة تحديد قيمة مدة التعامل مع كبار الزبائن.	3.49	متوسط
11	13- تساعد التكنولوجيا المتوفرة الموظفين في جميع نقاط الاتصال علي تقديم الخدمة للزبائن بشكل أفضل.	3.49	متوسط
12	09- يتوفر البنك علي المنافذ الكافية للاهتمام بالزبون.	3.49	متوسط
13	07- يهدف البنك إلي تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون ما يفرض التميز عن المنافسين.	3.44	متوسط
14	15- يواكب البنك التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا.	3.17	متوسط
15	04- سهول انتقال المعلومات بين جميع المستويات.	3.15	متوسط
16	20- يتم التفاعل بين الموظفين وكبار الزبائن في جوانب تصميم الخدمات.	3.1	متوسط
17	12- تتم الاستفادة الكلية من المميزات التي توفرها التكنولوجيا في ادارة العلاقة مع الزبون.	3.1	متوسط
18	10- يتوفر البنك علي العدد اللازم من الكفاءات لخدمة الزبائن.	3.1	متوسط
19	08- يركز البنك علي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من محاولة جذب زبائن جدد.	2.97	متوسط
20	14- تعني التكنولوجيا المتوفرة الزبائن عناء التنقل الي البنك.	2.88	متوسط
	المجموع	3.48	متوسط

المصدر: مخرجات *Excel* بناءً على نتائج الاستمارة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات BADR

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن البعد الأكثر دلالة على تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن هو إدارة معرفة الزبائن بأعلى نسبة موافقة تقدر بـ 72.7% ومتوسط حسابي يقدر بـ 3.75 بمستوى تقييم مرتفع، يليه بُعد التركيز على كبار الزبائن نسبة موافقة تقدر بـ 67.3% بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.54 بمستوى تقييم متوسط، بعد ذلك يأتي بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن بنسبة موافقة تقدر بـ 59.5% بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.36، وأخيراً بُعد الـ CRM المبنية على التكنولوجيا بنسبة موافقة تقدر بـ 57.1% بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.27؛

عموماً يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن التقييم الإجمالي لأبعاد إدارة علاقات الزبائن كان متوسطاً بنسبة موافقة إجمالية قدرها 64.1%، حيث تحصل إجمالي العبارات على متوسط حسابي قدره 3.48 ما يعكس مستوى تقييم متوسط حسب مقياس ليكرت المستخدم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تقول: "يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" وئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الأربعة بدرجة متوسطة".

خامساً: مقارنة متوسطات متغير العمل سابقاً في وكالات بنكية أخرى مع بُعد إدارة معرفة الزبائن

بهدف التعرف على تقييم بُعد إدارة معرفة الزبائن من قبل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وئر العاتر "490"، حسب متغير العمل سابقاً في الوكالات بنكية أخرى، تم الاعتماد على خمس (05) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تقييم مفردات العينة حسب العمل سابقاً في الوكالات بنكية أخرى لبُعد إدارة معرفة الزبائن

إدارة معرفة الزبائن					
مستوى التقييم	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	العمل سابقاً في الوكالات بنكية أخرى
مرتفع	80.2%	0.82	4.09	9	نعم
متوسط	71.2%	1.19	3.65	32	لا
مرتفع	72.5%	1.14	3.75	41	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (16) التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الموافقة ومستوى التقييم، وذلك بالنسبة لعينة الدراسة حسب عملهم في بنوك أخرى من عدمه بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس بُعد إدارة معرفة الزبائن، وذلك كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات BADR
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

- 80.2 % من الموظفين الذين سبق لهم العمل في بنك اخرى يوافقون على بُعد إدارة معرفة الزبائن، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي حسب إجابات هذه الفئة على عبارات هذا البُعد هو الاعلى بقيمة 4.09، ما يعكس مستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من 3.68 إلى 5 وبانحراف معياري قدره 0.82، وهو مقدار تشتت إجابات الموظفين عن متوسطها الحسابي، وهو ما يثبت صحة الجزء الثاني من الفرضية الفرعية الأولى، التي تقول: "البنك علي اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم، وتقييم فئة الذين سبق لهم العمل في بنوك أخرى، والذين يمكنهم بسهولة ملاحظة الفرق في إدارة معرفة الزبون بين تجربتهم السابقة والحالية، بُعد إدارة معرفة الزبائن (العبارات من 1 إلى 5) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع فئة الموظفين الذين تعتبر La BADR أول تجربة مهنية لهم"؛

- بينما يوافق 71.2 % من الموظفين الذين تعتبر La BADR اول تجربة مهنية لهم على بُعد إدارة معرفة الزبائن، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي حسب إجابات هذه الفئة على عبارات هذا البُعد بقيمة 3.65، ما يعكس مستوى تقييم متوسط حسب مقياس ليكرت المستخدم، وبانحراف معياري قدره 1.19.

سادسا: مقارنة متوسطات متغير المنصب مع بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن

بهدف التعرف على تقييم بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن من قبل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490"، حسب مناصبهم، تم الاعتماد علي خمس (05) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تقييم مفردات العينة حسب المنصب لبُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن

تنظيم إدارة علاقات الزبائن					
المنصب	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
مكلف بالدراسات	25	3.22	1.10	33%	متوسط
مكلف بالزبائن	08	3.25	1.09	58%	متوسط
رئيس مصلحة	06	3.63	1.01	77%	متوسط
مدير	02	4.50	0.48	100%	مرتفع
المجموع	41	3.35	1.10	59.5%	متوسط

المصدر: مخرجات SPSS بناءً على نتائج الاستمارة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات BADR المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

يوضح الجدول رقم (17) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الموافقة، وذلك بالنسبة لعينة الدراسة حسب مناصبهم لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن، وذلك كما يلي:

- **100%** من المدراء يوافقون على بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي حسب إجابات هذه الفئة على عبارات هذا البُعد هو الاعلى بقيمة **4.50**، مايعكس مستوى مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5** وانحراف معياري قدره **0.48**، وهو مقدار تشتت إجابات الموظفين عن متوسطها الحسابي، وهو ما يثبت صحة الجزء الثاني من الفرضية الفرعية الثانية، والتي تقول: "يملك البنك استراتيجية موجهة نحو الزبون، وقيم المدراء لكون مهمتهم الرئيسية تتمثل في التنظيم على مستوى الوكالات بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن (العبارات من 6 إلى 10) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي المناصب"؛

- بينما يوافق بقية الموظفين والممثلين في رؤساء المصالح، المكلفون بالزبائن والمكلفون بالدارسات على بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن بنسب متفاوتة تقدر بـ **77%**، **58%** و **33%**، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي حسب إجابات هذه الفئات على عبارات هذا البُعد يقدر بـ **3.63**، **3.25** و **3.22** على التوالي، بمستوى تقييم متوسط حسب مقياس ليكرت المستخدم، وانحراف معياري قدره **1.01**، **1.09** و **1.10** على التوالي.

سابعاً: مقارنة متوسطات متغير المستوى التعليمي مع بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا

بهدف التعرف على تقييم بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا من قبل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490"، حسب مستواهم التعليمي، تم الاعتماد على خمس (05) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تقييم مفردات العينة حسب المستوى التعليمي لبُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا

الـ <i>CRM</i> المبنية على التكنولوجيا					المستوى التعليمي
مستوى التقييم	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
متوسط	38%	1.06	2.82	08	تقني سامي
متوسط	52.00%	1.19	3.08	05	دبلوم وظيفي
متوسط	53.60%	1.26	3.21	19	ليسانس
مرتفع	84.60%	0.86	3.89	09	أعلى من الليسانس
متوسط	57.10%	0.18	3.27	41	المجموع

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (18) التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الموافقة ومستوى التقييم، وذلك بالنسبة لعينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا، وذلك كما يلي:

- **84.60%** من أصحاب المستوى أعلى من الليسانس يوافقون على بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي حسب إجابات هذه الفئة على عبارات هذا البُعد هو الأعلى بقيمة **3.89**، بمستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5** وبانحراف معياري قدره **0.86**، وهو مقدار تشتت إجابات الموظفين عن متوسطها الحسابي، وهو ما يثبت صحة الجزء الثاني من الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تقول: "يتوفر البنك على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات مع الزبائن، ويقيم اصحاب المستوى التعليمي أعلى من الليسانس لكونهم أكثر تقبلاً، ميولاً واستعمالاً للتكنولوجيا بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا (العبارات من 11 إلى 15) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي المستويات؛"

- بينما يوافق بقية الموظفين والممثلين في أصحاب مستوى الليسانس، دبلوم وظيفي والتقنيون السامون على بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا بنسب متفاوتة تقدر بـ **53.60%**، **52%** و **38%** على التوالي، بمستوى متوسط حسب مقياس ليكرت المستخدم، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي حسب إجابات هذه الفئات على عبارات هذا البُعد يقدر بـ **3.21**، **3.08** و **2.82** على التوالي، وبانحراف معياري قدره **1.26**، **1.19** و **1.06** على التوالي.

ثامنا: مقارنة متوسطات متغير عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية مع بُعد التركيز على كبار الزبائن

بهدف التعرف على تقييم بُعد التركيز على كبار الزبائن من قبل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات حنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490"، حسب عدد سنوات عملهم في الوكالة البنكية، تم الاعتماد على خمس (05) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تقييم مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية لبُعد التركيز على كبار الزبائن

التركيز على كبار الزبائن					
عدد سنوات العمل في الوكالة البنكية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التقييم
أقل من 1 سنة	08	2.70	1.26	40.40%	متوسط
من سنة الي 5 سنوات	04	3.45	1.23	60%	متوسط
من 5 الي 10 سنوات	11	3.78	1.01	74.80%	مرتفع
أكثر من 10 سنوات	18	3.97	1.19	76.60%	مرتفع
المجموع	41	3.54	1.23	67.3%	متوسط

المصدر: مخرجات *SPSS* بناءً على نتائج الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (19) التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الموافقة ومستوى التقييم، وذلك بالنسبة لعينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس بُعد التركيز على كبار الزبائن، وذلك كما يلي:

- **84.60%** من أصحاب الخبرة المهنية التي تفوق 10 سنوات يوافقون على بُعد التركيز على كبار الزبائن، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي حسب إجابات هذه الفئة على عبارات هذا البُعد هو الاعلى بقيمة **3.97**، بمستوى تقييم مرتفع حسب مقياس ليكرت المستخدم، يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5** وانحراف معياري قدره **1.19**، وهو مقدار تشتت إجابات الموظفين عن متوسطها الحسابي، وهو ما يثبت صحة الجزء الثاني من الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تقول: "يحصل كبار الزبائن على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك، ويقيم أصحاب الخبرة المهنية من فئة فوق 10 سنوات لخبرتهم في تمييز وتقييم الزبائن بُعد التركيز على كبار الزبائن (العبارات من 15 إلى 20) بمستوى قبول أعلى مقارنة مع باقي الفئات؛"

- بينما يوافق بقية الموظفين والممثلين في أصحاب الخبر المهنية من 5 إلى 10 سنوات، من سنة إلى 5 سنوات وأقل من سنة على بُعد التركيز على كبار الزبائن بنسب متفاوتة تقدر بـ **74.80%**، **60%** و **40.40%**

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تقييم إدارة علاقات الزبائن في مجموعة وكالات BADR

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان

على التوالي، بمستوى قياس بين المرتفع والمتوسط حسب مقياس ليكرت المستخدم، حيث كان المتوسط الحسابي الاجمالي حسب إجابات هذه الفئات على عبارات هذا البُعد يقدر بـ **3.78**، **3.45** و **2.70** على التوالي، وبانحراف معياري قدره **1.01**، **1.23** و **1.26** على التوالي.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل وبعد الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً بالوكالات ذات التنظيم التجاري خنشلة "326"، تبسة "488" و بئر العاتر "490"، التابعين للمجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي وتبسة على التوالي والمديرية المركزية بالجزائر العاصمة، وهو (البنك) ذو نشاط تجاري يهدف من خلاله إلى تحقيق الربح ويعتمد هيكلًا تنظيمياً هرمياً بهدف حسن استقبال الزبائن وخدمتهم، كما أنه يقدم خدمات مصرفية متنوعة على مستوى عدة مصالح مقسمة حسب نوع هذه الخدمات.

بعد التقديم العام للوكالات، تم التطرق إلى كيفية تحضير الجانب التطبيقي من خلال انتقاء واختيار مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على المتغيرات المعنية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة والمساعدة على تنفيذ الدراسة، وصولاً إلى التحقق من صدق وثبات كل من أسئلة المقابلة وعبارات الاستبيان، كذلك توضيح أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استعمالها كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري،... الخ، بعد ذلك جرى عرض وتحليل كل من نتائج المقابلة والاستبيان واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها حيث أثبتت صحتها جميعاً.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

كإحدى نتائج تطور مفهوم التسويق ظهور ما يسمى بإدارة علاقات الزبائن، وهو مفهوم يعمل على تنفيذ أهداف وتوجهات التسويق بالعلاقات على أرض الواقع بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، لكن بالتركيز على العلاقة مع الزبائن وبالأخص المهمين منهم، حيث يقوم تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أبعاد أساسية كمدى قدرة المصارف على مقابلة احتياجات ورغبات مجموعة من كبار الزبائن، من خلال تقديم خدمات معدلة ومصممة خصيصاً لهم، وعلى الكيفية التي يتم بها تنظيم علاقات الزبائن في المصرف بحيث يؤدي إلى خلق وتقديم قيمة مضافة لهم، ومدى امتلاك العاملين للمهارات والقدرات التي تمكنهم من بناء علاقات مميزة مع الزبائن والمحافظة عليها، وذلك بالاعتماد على عمليات اكتساب وتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها من الزبائن والمتعلقة باحتياجاتهم ثم تحويلها إلى معرفة مفيدة تمكن المصارف من تقديم خدمات تفي برغبات وتوقعات الزبائن، وهذا في ظل القدرات التكنولوجية التي تهدف إلى توطيد العلاقة مع الزبائن وتساعد على اكتسابهم والتفاعل معهم والاحتفاظ بهم بصياغة احتياجاتهم في خدمات تقابل أو تفوق توقعاتهم، ما يؤثر ذلك إيجاباً على إدراكاتهم. ومن أجل ذلك تسعى المصارف إلى تأصيل العلاقة مع زبائنها بوضع استراتيجيات تهدف إلى تقوية درجة التقارب بينهما والتأثير على إدراك الزبون للأداء الفعلي وكسب رضاه، مما يستوجب تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن الذي يعتبر مدخلاً أساسياً؛ فتواصل العلاقة مع الزبائن والتركيز على الكبار منهم يمثل عملية تحسين مستمرة للعلاقات عن طريق تقييم الزبون لنتيجة العلاقة من جهة، والتقييم الداخلي الذي يقوم به المصرف بنفسه لضمان استمرارية العلاقة مع الزبون.

وتم اسقاط ما سبق على الدراسة التطبيقية التي اجريت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثلاً في الوكالات ذات الطابع التجاري خنشلة "326" تبسة "488" وبئر العاتر "490"، حيث تمت دراسة وتقييم مدى تطبيقه لأبعاد إدارة علاقات الزبائن.

أولاً: اختبار الفرضيات

1- البنك علي اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم، حيث تحصلت هذه العبارة على درجة قبول تقدر بـ **87.8%**، وبمستوى قبول مرتفع وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان أعلى من باقى العبارات والمقدّر بـ **4.10**، وتقييم فئة الذين سبق لهم العمل في بنوك اخرى، والذين يمكنهم بسهولة ملاحظة الفرق في إدارة معرفة الزبون بين تجربتهم السابقة والحالية، هذا البُعد بمستوى قبول مرتفع وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة والمقدّر بـ **4.09**، كان أعلى من فئة الموظفين الذين تعتبر **La BADR** اول تجربة مهنية لهم، ويقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5**، وبدرجة قبول تقدر بـ **80.20%**، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى؛

خاتمة عامة

2- يملك البنك استراتيجية موجهة نحو الزبون، حيث تحصلت هذه العبارة على درجة قبول تقدر بـ **75.6%** وبمستوى قبول مرتفع وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان اعلى من باقى العبارات والمقدّر بـ **3.73** ويقيم المدراء لكون مهمتهم الرئيسية تتمثل في التنظيم على مستوى الوكالات بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن بمستوى قبول مرتفع وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة كان اعلى من باقى المناصب والمقدّر بـ **4.50**، يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5**، وبدرجة قبول تقدر بـ **100%**، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، إلا أن مستوى تقييم بُعد "تنظيم إدارة علاقات الزبائن" كان متوسطا عند اخذنا بعين الاعتبار كل عبارات هذا البُعد (من 6 الي 10) من تركيز البنك علي المنافذ الكافية والكفاءات اللازمة للاهتمام بالزبون، حيث قدر جذب زبائن جدد، كذلك توافره البنك علي المنافذ الكافية والكفاءات اللازمة للاهتمام بالزبون، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البُعد بـ **3.54**، وبدرجة قبول تقدر بـ **67.3%**، وهو ما يثبت جزءا من صحة الفرضية الرئيسية؛

3- يتوفر البنك على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات مع الزبائن، حيث تحصلت هذه العبارة على درجة قبول تقدر بـ **73.1%**، وبمستوى قبول مرتفع وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان اعلى من باقى العبارات والمقدّر بـ **3.73**، ويقيم اصحاب المستوى التعليمي اعلى من الليسانس لكونهم أكثر تقبلا، ميولا واستعمالا للتكنولوجيا بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا بمستوى قبول مرتفع وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة كان اعلى من باقى المستويات والمقدّر بـ **3.89** يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5** وبدرجة قبول تقدر بـ **73.1%**، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

إلا أن مستوى تقييم بُعد الـ *CRM* المبنية على التكنولوجيا كان متوسطا عند اخذنا بعين الاعتبار كل عبارات هذا البُعد (من 11 الي 15) من كونه تتم الاستفادة الكلية من المميزات التي توفرها التكنولوجيا في ادارة العلاقات مع الزبائن بالإضافة إلى مساعدتها الموظفين في جميع نقاط الاتصال علي تقديم الخدمة للزبائن بشكل أفضل تغنيهم عناء التنقل الي البنك، ومدى مواكبة البنك التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البُعد بـ **3.27**، وبدرجة قبول تقدر بـ **57.1%**، وهو ما يثبت جزءا من صحة الفرضية الرئيسية؛

4- يحصل كبار الزبائن على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك، حيث تحصلت هذه العبارة على درجة قبول تقدر بـ **82.9%**، وبمستوى قبول مرتفع وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان اعلى من باقى العبارات والمقدّر بـ **3.88**، ويقيم اصحاب الخبرة المهنية من فئة فوق **10** سنوات لخبرتهم في تمييز وتقييم الزبائن بُعد التركيز على كبار العملاء بمستوى قبول مرتفع وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة كان اعلى من باقى الفئات والمقدّر بـ **3.97**، يقع ضمن مجال مستوى التقييم المرتفع: من **3.68** إلى **5**، وبدرجة قبول تقدر بـ **76.6%**، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛

إلا أن مستوى تقييم بُعْد التركيز على كبار العملاء كان متوسطا عند اخذنا بعين الاعتبار كل عبارات هذا البُعد (من 15 الي 20) من مدى سهولة معرفة من هم أفضل الزبائن، تحديد قيمة مدة التعامل معهم بالإضافة إلى تقديم عروض مخصصة لهم وكذلك التفاعل معهم في جوانب تصميم الخدمات حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البُعد بـ **3.54**، وبدرجة قبول تقدر بـ **67.3%**، وهو ما يثبت جزءا من صحة الفرضية الرئيسية؛

5- تعتمد La BADR وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" على إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الاربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا)، بدرجة متوسطة وذلك لأن المتوسط الحسابي الاجمالي والمقدّر بـ **3.48** يقع ضمن مجال مستوى التقييم المتوسط: من **2.34** إلى **3.67**، وبدرجة قبول إجمالية تقدر بـ **64.1%**، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

ثانياً: نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي انبثقت من المعلومات التي تم جمعها من المراجع وعن طريق المقابلة والاستبيان، وهي كما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية

من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- إدارة علاقات الزبائن هي إستراتيجية شاملة ونظام متكامل الموجهة خصوصا نحو عملائها المهمين والمربحين تبحث عن إبقاء وتعزيز علاقة طويلة الأمد معهم، بالإضافة لمحاولة جذب زبائن جدد، وتلبية متطلباتهم ورغباتهم وإشباعها لكسب ولائهم والاحتفاظ بهم، من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم باستخدام تكنولوجيا؛
- 2- لإدارة علاقات الزبائن أهمية للبنك وفوائد تعود على المنظمة والزبون؛

3- تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى التوجه نحو كل زبون على حدة باستهداف الزبائن المناسبين منهم، والتركيز على تخصيص الخدمات التي توافق احتياجاتهم، من أجل الاحتفاظ بهم وزيادة ربحيتها منهم؛

4- أبعاد إدارة علاقات الزبائن أربعة تتمثل في إدارة معرفة الزبون، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، ال CRM المبنية على التكنولوجيا والتركيز على كبار الزبائن؛

5- لتطبيق فعال وناجح لإدارة علاقات الزبائن في المؤسسات وجب اعتماد جملة من الاستراتيجيات ككسب تأييد جميع المستويات التنظيمية، المشاركات الداخلية القوية حول إستراتيجية إدارة علاقات العملاء، التوجه نحو الزبون، تقسيم الزبائن، الاحتفاظ بالزبون واكتساب التكنولوجيا؛

- 6- لا يمكن حصر مؤشرات تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة إلا ان اهم المؤشرات هي رضا العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن؛ ولاء العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن؛ قيمة العملاء في ظل إدارة علاقات الزبائن وكلها تؤدي الى زيادة ربحية المؤسسة؛
- 7- نصح تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المصارف يتطلب التنظيم علي مستوى الشباك الامامي « *le Front* » « *Office* »، التنظيم علي مستوى المكتب الخلفي « *le Back Office* »، وإدارة القنوات المتعددة.

1- نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة التطبيقية في وكالات La BADR خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العاتر "490" وتحليل النتائج واختبار الفرضيات تم التوصل إلى ما يلي:
- 1- يقدم البنك خدمات مخصصة لكبار زبائنه (قروض استثمار واستغلال كبرى) ويبحث باستمرار عن احتياجاتهم قصد تلبيتها حتى يضمن استثمار موارده بكفاءة وتعزيز أرباحه، إلا انه لا يملك برنامج يتيح له التعرف على افضل الزبائن والمفيدين له من الناحية الربحية؛
 - 2- لايشرك البنك كبار زبائنها في تصميم خدماته، لكن يسمح لهم بالتفاوض في إختيار معدلات على الودائع الاجلة بالإضافة الى مبلغ قسط وفترة تسديد قروضهم؛
 - 3- يعتمد البنك هيكلاً تنظيمياً يضمن الاتصال المباشر بين مقدم الخدمة والزبون، وبين الزبون والمدير؛
 - 4- يتم تدريب موظفي البنك على فنيات التعامل مع الزبون ولا يوجد برنامج لقياس أدائهم وتتم مكافئتهم على خدمتهم حسب السلطة التقديرية للمدير؛
 - 5- يخدم البنك الزبائن العاديين والمهمين بنفس المستوى الأساسي للخدمة مع إعطاء امتيازات للكبار والدائمين منهم؛
 - 6- ليس للبنك حرية التصرف في مواردها المالية، لكنه يسعى دائماً لتحسين مظهره المادي وصورته الذهنية لدى الزبون بتقديم طلب للمديرية الجهوية أو المديرية العامة التابع لها؛
 - 7- تحصلت **06** عبارات من أصل **20** على مستوى تقييم مرتفع فيما تحصلت بقية العبارات على مستوى تقييم متوسط، فيما لم نسجل اى عبارة بمستوى تقييم ضعيف؛
 - 8- يستخدم البنك وسائل متعددة للاتصال بزبائنه ويعمل على المحافظة على استمراريته؛
 - 9- تختلف إجابات عينة الدراسة حسب مستواهم، مناصبهم، تجاربهم وخبرتهم؛
 - 10- كان مستوى تقييم إدارة علاقات الزبائن بأبعادها الاربعة متوسطا، بمتوسط حسابي اجمالي يقدر بـ **3.48**، ونسبة قبول إجمالية تقدر بـ **64.1%**؛

- 11- حازت عبارة "البنك علي اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم" على أكبر نسبة موافقة تقدر بـ **87.8%** وأعلى متوسط حسابي يقدر بـ **4.10**، مما يعكس السلوك الإيجابي لموظفي الوكالة في التعامل مع الزبائن؛
- 12- حازت عبارة "تغني التكنولوجيا المتوفرة الزبائن عناء التنقل الي البنك" على أقل نسبة موافقة تقدر بـ **43.9%** وأقل متوسط حسابي يقدر بـ **2.88**، مما يعكس محدودية البدائل التي تتيحها الانترنت خدمتا للزبائن.

ثالثاً: الاقتراحات

بعد التعرض إلى عناصر الدراسة، تم طرح مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

- 1- إشراك كبار الزبائن في تصميم الخدمات المصرفية ولو بنسبة معينة، والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم؛
- 2- تشكيل وحدة داخل البنك لدراسة سلوكيات الزبائن واتجاهاتهم نحو الخدمات المقدمة؛
- 3- إنشاء مصلحة خاصة بإدارة علاقات الزبائن على مستوى البنك لضمان أحسن تطبيق لها؛
- 4- إعداد برامج تدريبية تعزز من قدرات مقدمي الخدمات (المكلفين بالزبائن) في التعامل مع الزبائن، وزيادة منافذ الحصول على الخدمات بفتح وكالات أخرى، خصوصاً أننا بعيدون كل البعد عن المعدل العالمي الذي يصل إلى 8000 زبون لكل وكالة بنكية؛
- 5- إعداد نظام تقييم قائم على التكنولوجيا خاص بالموظفين والزبائن، يحدد مردودية كل فرد حسابياً بعيداً عن التقييم الشخصي الغير عقلاني؛
- 6- إضافة خاصية لقاعدة إدخال البيانات تبحث وتعلم الموظفين عن الزبائن المفقودين، حتى يتم التواصل معهم لفهم سبب إنقطاعهم ومحاولة حثهم على الرجوع، كما تتيح تحديد كبار الزبائن و احتساب الربح على أساس كل زبون على حدى؛
- 7- تجزئة السوق من خلال تصنيف الزبائن إلى شرائح سوقية مختلفة ووضع استراتيجيات تسويقية لكل منها؛
- 8- العمل على تقليص فترة انتظار الزبائن بزيادة عدد مقدمي الخدمات وبتسهيل وتسريع الاجراءات؛
- 9- إنشاء صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي وتحديث الموقع الالكتروني للخاص بالبنك أين يمكن للزبون الاطلاع عن المستجدات عن بعدو في كل وقت وإعطاء رأيه حولها؛
- 10- إجراء دورات تدريبية للموظفين والإطارات لتوضيح الصورة لهم و تبين أهمية ودور إدارة علاقات الزبائن وتوحيد المفاهيم؛
- 11- تسجيل كل البيانات الخاصة بالزبون، تحديثها والاستغلال الامثل لها.

رابعاً: آفاق البحث

رغم الجهود المبذولة في محاولة الامام بكل عناصر أي بحث على اختلاف أنواعه، فإن هذا البحث وغيره قد يحتاج إلى إضافات، حيث أنه يعتبر نتاجاً لبحوث أخرى سابقة، يمكن إضافة معطيات جديدة حتى يكون فيما بعد سنداً لبحوث لاحقة تفضي إلى إنجاز مواضيع أخرى يمكن اقتراحها كالاتي:

- 1- أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة علاقات الزبائن؛
- 2- أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمصارف؛
- 3- أثر دراسة السوق على فعالية إدارة علاقات الزبائن؛
- 4- أثر التوجه نحو الزبون على رضاه وولائه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب:

- 1- أسعود المحاميد وآخرون، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، عمان، الأردن، المجلد 11، العدد 3، 2015.
- 2- ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3- سليمان شكيب الجيوسي؛ أ.د. محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 4- صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 5- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 6- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
- 7- وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 8- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقات والزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- الرسائل الجامعية:

- 1- ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، غير منشورة، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
- 2- م.أ. جلايلية، ع.ج. زايدي، دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمات التأمينية - دراسة تطبيقية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

أكاديمي، غير منشورة، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2017/2016.

3- نرمين أحمد عبد المنعم السعدي، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2012.

- المقالات المنشورة:

1- أضواء كمال حسين الجراح، أخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة علاقات الزبون دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، العدد 37، 2012.

2- إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ *IMRAD*، الطبعة الرابعة، مخبر الجامعة - المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، و رقلة، الجزائر، 2015.

3- ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، غير منشورة، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.

4- طاري محمد العربي، "التسويق المصري في الجزائر بين النظرية و التطبيق" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 23، العدد الاول، 2007.

- الملتقيات:

1- إلهام فخري، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي للتسويق في الوطن العربي، الدوحة، قطر، 8/6 أكتوبر 2003.

- الانترنت:

1- منيرة المخيزم، "بنك برقان يطور برنامج إدارة علاقات الزبائن"، جريدة الريان الإلكترونية، 10 يناير 2012، مقال تم تحميله يوم 2018/02/05 على الساعة 12:02، من خلال الرابط:
<https://www.albawaba.com/ar/business>

- **Books :**

- 1- Graeme Shanks et al., *A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits, Communications of the Association for Information Systems (CAIS), Vol: 25, Article: 26, September, 2009.*
- 2- Jacques Lendrevie, Julien Lévy ,Denis Lindon ,Merkator, 7éme édition, Dalloz gestion, Paris, 2003.
- 3- John Egan, *Relationship Marketing - exploring relational strategies in marketing, 4th edition, Pearson Education Ltd, 2011.*
- 4- Joan L. Giese, Joseph A. Cote, *Defining Consumer Satisfaction, Academy of Marketing Science Review, Vol 2000, No 01, 2002.*
- 5- Kristin Anderson & Carol kerr, *Custmer Relationship Management, MCGaw-Hill Companies, United states of america, 2002.*
- 6- Robert W. Palmatier, *Relationship Marketing, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, U.S., 2008.*
- 7- Uncles Mark D, *Customer loyalty and customer loyalty programs, Journal of Consumer Marketing, Vol 20, N 04, 2003.*
- 8- Wolfgang Ulaga, *Capturing value creation in business relationships: A customer perspective, Industrial Marketing Management, Vol 32, Issue 8, November 2003.*

- **Journals:**

- 1- Abdul Alem Mohammed, Basri bin Rashid, *Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance, International Review of Management and Marketing, Vol 2, N 4, 2012.*

- 2- Sin, Leo Y.M et al., *CRM: conceptualization and scale development*, *European Journal of Marketing*, Vol: 39, No: 11/12, 2005.

ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية

- **Livres:**

- 1- Monin J.M, *La Certification qualite dans les services*, *Afnor*, 2001.
2- Philip Kotler et All, *Marketing Management*, *Pearson*, 12eme édition, France, 2006.
3- René Lefébure & Cilles Venturi, *Gestion de la relation client*, *Eyrolles*, 2005, Paris.

- **Thèses :**

- 1- K. B. Zaoui, *la relation banque-client*, *Certificat de fin d'études pour l'obtention d'un Magister*, *Non publié*, *droit bancaire et financier*, *Faculté de sciences commerciale*, *Université d'Oran*, *Algérie*, 2015.
2- BOUROUBYA Soraya, *Les technologies de la gestion de la relation client – Etude de cas d'algerie Télécome*, *Certificat de fin d'études pour l'obtention d'un Magister*, *Non publié*, *Spécialité communication et action commerciales*, *Faculté des sciences économique gestion et commerciales*, *département des sciences commerciale*, *Université d'Oran*, *Algérie*, 2009-2010.
3- FATIHA Hadj boussada, *Nouvelles stratégies bancaires et gestion de la relation client*, *Certificat de fin d'études pour l'obtention d'un Magister*, *Non publié*, *droit bancaire et financier*, *Faculté de droit*, *Université d'Oran*, *Algérie*, 2010-2011.
4- Ibtissem B.k, *La gestion de la relation client dans les services – étude de cas banque Natixis*, *Certificat de fin d'études pour l'obtention d'un Master*, *Non publié*, *Marketing*, *Faculté des*

*sciences économiques commerciales et des sciences de gestion,
Département des sciences de la gestion, université d'Alger 3,
Algérie, 2015-2016.*

- Internet:

- 1- DEMMOUCHE Nadjma, CRM Bancaire « en quête de la fidélisation clientèle », EHEC Alger, Alger. Livre télécharger le 05/02/2018 à 10 :36 H, lien de téléchargement : chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/msf01-06.pdf.
- 2- Le CRM, Consumer relation ship, P :03, livre télécharger le : 05/02/2018 à 10 :47 H, lien de téléchargement: http://www.notices-pdf.com/de-5-a-10-fois-plus-cher-d_acquerir-un-nouveau-clients-pdf.html
- 3- Anne-Marie Abisségué, l'enjeu des campagnes marketing est stratégique pour les établissements financiers, Article télécharger le 05/02/2018 à 11:06 H, Lien de téléchargement : <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/Les-banques-misent-sur-le-CRM-22076-1.htm#P5SiroOIRMM6pjbA>.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسئلة المقابلة

<p>بُعد إدارة معرفة الزبائن</p>
<p>السؤال الاول: ما الذي يوفره بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مجال إدارة معرفة الزبائن القائم على الحصول على المعلومات، تسجيلها، حسن استغلالها، تناقلها والاتصال الدائم مع الزبون؟</p>
<p>بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن</p>
<p>السؤال الثاني: ما هي استراتيجية البنك تجاه الزبون من خلال توفير الكفاءات والمنافذ اللازمة للحفاظ على الزبائن الحاليين ومحاولة التميز عن المنافسين؟</p>
<p>بُعد الـ CRM المبنية على التكنولوجيا</p>
<p>السؤال الثالث: هل يتوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات، كما يواكب مستجداتها، وما مدى استفادة الزبون والموظفين منها؟</p>
<p>بُعد التركيز على كبار العملاء</p>
<p>السؤال الرابع: كيف يتم تصنيف كبار الزبائن على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وماهي الامتيازات في التعاملات والخدمات التي يحصل عليها كبار الزبائن؟</p>
<p>تقييم إدارة علاقات الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية</p>
<p>السؤال الخامس: عموما كيف تقيمون تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك من خلال أبعاده الاربعة السابقة؟</p>

الملحق رقم (2): إستمارة خاصة بالموظفين

جامعة تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

السنة الثانية ماستر " تسويق مصرفي "

إستبيان البحث

تقييم إدارة علاقة الزبائن في القطاع المصرفي

دراسة حالة - مجموع وكالات بدر (خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العائر "490")

تحية طيبة وبعد،

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسويق المصرفي وهو يهدف للاستقصاء آراء إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات خنشلة "326"، تبسة "488" وبئر العائر "490" حول تقييم إدارة العلاقة مع العملاء بأبعادها المختلفة، ونظرا لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان.

علما بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفهمكم.

الاستاذ المشرف:

رايس عبد الرحمان

الطالبة:

بن لكحل سندس

فرحي زكرياء

السنة الجامعية: 2017 / 2018.

القسم الأول: البيانات العامة عن الموظفين.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-، بغرض التمكن من تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع العلامة المقابلة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1- المنصب:

مكلف بالدراسات مكلف بالزبائن رئيس مصلحة مدير

2- المستوى التعليمي:

تقني سامي دبلوم وظيفي ليسانس أعلى من الليسانس

3- منذ متى وأنتم تعملون في الوكالة البنكية:

أقل من 1 سنة من 1 إلى 5 من 5 إلى 10 أكثر من 10

4- هل سبق لكم العمل في وكالة بنكية أخرى :

نعم لا

القسم الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز تقييم إدارة العلاقة مع العملاء بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن والـ CRM المبنية على التكنولوجيا) في القطاع المصرفي، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	إدارة معرفة الزبائن
					01- البنك علي اتصال دائم بالزبائن ويمكن ان يعرف موظفو البنك سبب فقدان زبائنهم.
					02- يتوفر البنك علي قاعدة ادخال بيانات الزبائن.
					03- يملك البنك المعلومات الكافية عن الزبائن ويتم الاستغلال الامثل لكل البيانات المتوفرة.
					04- سهول انتقال المعلومات بين جميع المستويات.
					05- امتلاك المعلومات الكافية عن الزبائن يؤدي الي بناء علاقات طويلة معهم.

تنظيم إدارة علاقات الزبائن				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				06- يملك البنك استراتيجية موجهة نحو الزبون.
				07- يهدف البنك إلى تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون ما يفرض التميز عن المنافسين.
				08- يركز البنك على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من محاولة جذب زبائن جدد.
				09- يتوفر البنك على المنافذ الكافية للاهتمام بالزبون.
				10- يتوفر البنك على العدد اللازم من الكفاءات لخدمة الزبائن.
الـ CRM المبنية على التكنولوجيا				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				11- يتوفر البنك على التكنولوجيا اللازمة في بناء العلاقات.
				12- تتم الاستفادة الكلية من المميزات التي توفرها التكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبون.
				13- تساعد التكنولوجيا المتوفرة الموظفين في جميع نقاط الاتصال على تقديم الخدمة للزبائن بشكل أفضل.
				14- تغني التكنولوجيا المتوفرة الزبائن عناء التنقل إلى البنك.
				15- يواكب البنك التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا.
التركيز على كبار الزبائن				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				16- يمكن بسهولة معرفة من هم أفضل الزبائن.
				17- يمكن بسهولة تحديد قيمة مدة التعامل مع كبار الزبائن.
				18- يحصل كبار الزبائن على اهتمام فردي من قبل موظفي البنك.
				19- تقديم عروض مخصصة لكبار الزبائن يعزز من ولائهم.
				20- يتم التفاعل بين الموظفين وكبار الزبائن في جوانب تصميم الخدمات.

الملاحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التجارية

تخصص : تسويق مصرفي

استمارة مقدمة للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

الخاص بمذكرة ماستر

تحت عنوان : تقييم إدارة علاقة الزبائن في القطاع المصرفي

دراسة حالة - مجموعة وكالات بدر (تيسة -خنشلة)

الرقم	اسم الأستاذ	الإمضاء
01	د. موسى / صبيح	
02	د. شمس الدين / جوي	
03	د. محمد بلال	
04	د. محمد / مداد	

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ :

رايس عبد الرحمان

من اعداد الطلبة :

بن لكحل سندس

فرحي زكرياء

السنة الجامعية : 2017 / 2018

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS V¹⁹

ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

```
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18  
A19 A20  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	41	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	20

مصاعمل ألفا كرونباخ فف ءالة ءذف كل عباة

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	65,4146	96,399	,308	,781
A2	65,5610	95,402	,432	,774
A3	65,9024	91,840	,479	,770
A4	66,3659	91,788	,495	,769
A5	65,5854	95,899	,442	,775
A6	65,7805	102,426	,064	,793
A7	66,0732	92,470	,491	,770
A8	66,5366	90,855	,552	,765
A9	66,0244	99,324	,184	,788
A10	66,4146	92,899	,432	,773
A11	65,8049	100,561	,154	,789
A12	66,4146	99,549	,144	,792
A13	66,0244	96,524	,345	,779
A14	66,6341	95,238	,298	,782
A15	66,3415	98,830	,174	,790
A16	65,6341	93,488	,394	,776
A17	66,0244	92,624	,451	,772
A18	65,8537	94,178	,377	,777
A19	65,9268	95,120	,357	,778
A20	66,4146	92,949	,421	,774

متغير المنصب

```
FREQUENCIES VARIABLES=Poste
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Statistiques

poste

N	Valide	41
	Manquante	0
Moyenne		1,6341
Ecart-type		,91532
Somme		67,00

poste

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Chargé d'étude	25	61,0	61,0	61,0
	Chargé clientèle	8	19,5	19,5	80,5
	Chef de service	6	14,6	14,6	95,1
	Directeur	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

مصءبىر المصصوى الصءلىمى

```
FREQUENCIES VARIABLES=Niveau
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Statistiques

niveau

N	Valide	41
	Manquante	0
Moyenne		2,7073
Ecart-type		1,03063
Somme		111,00

niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Technicien sup@rieur	8	19,5	19,5	19,5
D@plome proficonel	5	12,2	12,2	31,7
Lisence	19	46,3	46,3	78,0
Plus	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

متغير عدد سنوات العمل في الوكال البنكية

```
FREQUENCIES VARIABLES=Experience.
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Statistiques

experience

N	Valide	41
	Manquante	0
Moyenne		2,9512
Ecart-type		1,16084
Somme		121,00

experience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Moin d'une annÃ©e	8	19,5	19,5	19,5
de 1 a 5 ans	4	9,8	9,8	29,3
de 5 a 10 ans	11	26,8	26,8	56,1
Plus de 10 ans	18	43,9	43,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

متغير العمل في وكالات بنكية اخرى

```
FREQUENCIES VARIABLES=Ancienexperience  
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Statistiques

ancienexperience

N	Valide	41
	Manquante	0
Moyenne		1,7805
Ecart-type		,41906
Somme		73,00

ancienexperience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	9	22,0	22,0	22,0
Non	32	78,0	78,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

ءقءءم عءارات بءءء إءارة معرفة الزءائن

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Statistiques

	A1	A2	A3	A4	A5
N Valide	41	41	41	41	41
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0976	3,9512	3,6098	3,1463	3,9268
Ecart-type	1,13589	,97343	1,22225	1,19501	,90527
Somme	168,00	162,00	148,00	129,00	161,00

Tableau de fréquences

A1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	3	7,3	7,3	7,3
Pas vraiment	2	4,9	4,9	12,2
D'accord	19	46,3	46,3	58,5
tout Á fait d'accord	17	41,5	41,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	2	4,9	4,9	4,9
Pas vraiment	2	4,9	4,9	9,8
Neutre	2	4,9	4,9	14,6
D'accord	25	61,0	61,0	75,6
Tout Á fait d'accord	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas de tout	2	4,9	4,9	4,9
	Pas vraiment	8	19,5	19,5	24,4
	Neutre	5	12,2	12,2	36,6
	D'accord	15	36,6	36,6	73,2
	Tout À fait d'accord	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

A4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas de tout	2	4,9	4,9	4,9
	Pas vraiment	14	34,1	34,1	39,0
	Neutre	7	17,1	17,1	56,1
	D'accord	12	29,3	29,3	85,4
	Tout À fait d'accord	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

A5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas de tout	1	2,4	2,4	2,4
	Pas vraiment	3	7,3	7,3	9,8
	Neutre	3	7,3	7,3	17,1
	D'accord	25	61,0	61,0	78,0
	Tout À fait d'accord	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تقييم عبارات بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن

FREQUENCIES VARIABLES=A6 A7 A8 A9 A10
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Statistiques

	A6	A7	A8	A9	A10
N Valide	41	41	41	41	41
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7317	3,4390	2,9756	3,4878	3,0976
Ecart-type	,94933	1,14124	1,17234	1,09822	1,22076
Somme	153,00	141,00	122,00	143,00	127,00

Tableau de fréquences

A6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	1	2,4	2,4	2,4
Pas vraiment	5	12,2	12,2	14,6
Neutre	4	9,8	9,8	24,4
D'accord	25	61,0	61,0	85,4
Tout À fait d'accord	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	3	7,3	7,3	7,3
Pas vraiment	8	19,5	19,5	26,8
Neutre	2	4,9	4,9	31,7
D'accord	24	58,5	58,5	90,2
Tout À fait d'accord	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	3	7,3	7,3	7,3
Pas vraiment	15	36,6	36,6	43,9
Neutre	7	17,1	17,1	61,0
D'accord	12	29,3	29,3	90,2
Tout À fait d'accord	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	1	2,4	2,4	2,4
Pas vraiment	10	24,4	24,4	26,8
Neutre	4	9,8	9,8	36,6
D'accord	20	48,8	48,8	85,4
Tout À fait d'accord	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	5	12,2	12,2	12,2
Pas vraiment	10	24,4	24,4	36,6
Neutre	5	12,2	12,2	48,8
D'accord	18	43,9	43,9	92,7
Tout À fait d'accord	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تقييم عبارات بُعد الـ CRM المبني على التكنولوجيا

```
FREQUENCIES VARIABLES=A11 A12 A13 A14 A15
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Statistiques

	A11	A12	A13	A14	A15
N Valide	41	41	41	41	41
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7073	3,0976	3,4878	2,8780	3,1707
Ecart-type	,98092	1,22076	1,02767	1,30758	1,22275
Somme	152,00	127,00	143,00	118,00	130,00

Tableau de fréquences

A11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	2	4,9	4,9	4,9
Pas vraiment	3	7,3	7,3	12,2
Neutre	6	14,6	14,6	26,8
D'accord	24	58,5	58,5	85,4
Tout À fait d'accord	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	5	12,2	12,2	12,2
Pas vraiment	10	24,4	24,4	36,6
Neutre	5	12,2	12,2	48,8
D'accord	18	43,9	43,9	92,7
Tout À fait d'accord	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	1	2,4	2,4	2,4
Pas vraiment	9	22,0	22,0	24,4
Neutre	4	9,8	9,8	34,1
D'accord	23	56,1	56,1	90,2
Tout À fait ...	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	6	14,6	14,6	14,6
Pas vraiment	15	36,6	36,6	51,2
Neutre	2	4,9	4,9	56,1
D'accord	14	34,1	34,1	90,2
Tout À fait ...	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	5	12,2	12,2	12,2
Pas vraiment	8	19,5	19,5	31,7
Neutre	7	17,1	17,1	48,8
D'accord	17	41,5	41,5	90,2
Tout À fait ...	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تقييم عبارات بُعد التركيز على كبار

FREQUENCIES VARIABLES=A16 A17 A18 A19 A20
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ZK\Desktop\zaki soundous\Nouveau dossier\réglé.sav

Statistiques

	A16	A17	A18	A19	A20
N Valide	41	41	41	41	41
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8780	3,4878	3,6585	3,5854	3,0976
Ecart-type	1,24890	1,20669	1,21675	1,16137	1,24107
Somme	159,00	143,00	150,00	147,00	127,00

Tableau de fréquences

A16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	5	12,2	12,2	12,2
Pas vraiment	1	2,4	2,4	14,6
Neutre	1	2,4	2,4	17,1
D'accord	21	51,2	51,2	68,3
Tout À fait d'accord	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	4	9,8	9,8	9,8
Pas vraiment	6	14,6	14,6	24,4
Neutre	3	7,3	7,3	31,7
D'accord	22	53,7	53,7	85,4
Tout À fait d'accord	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	3	7,3	7,3	7,3
Pas vraiment	5	12,2	12,2	19,5
Neutre	6	14,6	14,6	34,1
D'accord	16	39,0	39,0	73,2
Tout À fait ...	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	4	9,8	9,8	9,8
Pas vraiment	3	7,3	7,3	17,1
Neutre	6	14,6	14,6	31,7
D'accord	21	51,2	51,2	82,9
Tout À fait ...	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

A20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas de tout	6	14,6	14,6	14,6
Pas vraiment	8	19,5	19,5	34,1
Neutre	6	14,6	14,6	48,8
D'accord	18	43,9	43,9	92,7
Tout À fait ...	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	