



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية

الرقم التسلسلي: ..... / 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعه: 2018/2017

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق مصرفي

أثر إدارة علاقات الزبائن على تحقيق جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة - 491-

من إعداد الطالبين: -  
أيمن بن منصور -  
يوسف أمير -  
إشراف الدكتور: -  
فريد راهم -

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بسمة عولمي	أستاذة التعليم العالي	رئيسة
فريد راهم	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقرر
أمال عبدي	أستاذ مساعد - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2017





كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية

الرقم التسلسلي: ..... / 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعه: 2018/2017

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق مصرفي

أثر إدارة علاقات الزبائن على تحقيق جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة -491-

من إعداد الطالبين: -  
أيمن بن منصور -  
يوسف أمير -  
إشراف الدكتور: -  
فريد راهم -

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بسمة عولمي	أستاذة التعليم العالي	رئيسة
فريد راهم	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقرر
أمال عبدي	أستاذ مساعد - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2017

## الفهرس العام

### الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الإهداء
I-II	الفهرس العام
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
أ-د	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات
7	المطلب الأول: ماهية التسويق بالعلاقات
11	المطلب الثاني: متطلبات، مبادئ التسويق بالعلاقات وأبعاده
14	المطلب الثالث: مرتكزات التسويق بالعلاقات وعلاقته بإدارة علاقات الزبائن
15	المبحث الثاني: أساسيات إدارة علاقات الزبائن
16	المطلب الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن
19	المطلب الثاني: مبادئ إدارة علاقة الزبائن.
20	المطلب الثالث: الخطوات والوظائف الداعمة لإدارة علاقات الزبائن.
22	المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة علاقات الزبائن
22	المطلب الأول: مداخل ومراحل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن
24	المطلب الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن.
27	المطلب الثالث: مزايا إدارة علاقات الزبائن وأسباب فشلها
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية</b>	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية
33	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية
34	المطلب الثاني: أنواع ومميزات الخدمات المصرفية

## الفهرس العام

36	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية
37	المبحث الثاني: إطار نظري حول الجودة
37	المطلب الأول: مفهوم الجودة
39	المطلب الثاني: أبعاد وأهداف الجودة
40	المطلب الثالث: محددات الجودة ومتطلبات تطبيقها
43	المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية
43	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية
44	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية
46	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية
49	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491</b>	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تبسة 491
52	المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري
54	المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة -491-
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة -491-
61	المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها
61	المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
65	المطلب الثاني: المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة
66	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
69	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
69	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
74	المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة
77	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
82	خلاصة
84	الخاتمة العامة
88	قائمة المراجع
93	الملاحق



## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
9	أهم الفروق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.	01
25	التطور من مراكز الاتصال إلى مراكز إدارة العلاقة مع الزبون.	02
64	قيم المتوسط المرجح	03
64	توزيع أسئلة محاور الاستمارة	04
66	معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور الاستبيان	05
69	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	06
70	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	07
71	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.	09
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	10
75	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارات الجزء الأول	11
76	توزيع اجابات أفراد المجتمع نحو الجزء الثاني من الاستمارة	12
78	جدول الارتباط بين ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية	13
78	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.	14
81	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	15

## تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة من القرن الواحد والعشرون تزايد الإدراك في كثير من البلدان باختلاف درجة النمو والمنافسة فيها بأن المؤسسات أصبحت تسعى لمحاولة الحصول على حصص سوقية مما حتم عليها انتهاج خطط واستراتيجيات تمكنها من التصدي للمنافسة.

وفي ظل هذه التغيرات الهامة على المستوى الدولي في جميع نواحي الحياة ومختلف التوجهات الحديثة، التي أدت إلى اشتداد المنافسة وظهور ما يسمى بالعلومة الاقتصادية وانتشار واسع لثورة المعلومات التكنولوجية، وكذا تعزيز الاستثمارات الأجنبية أدى هذا بدوره إلى انخفاض تكلفة الاحتفاظ بالزبائن عن تكلفة جذب الزبائن الجدد، فالزبون يعد عصب حياة المؤسسة، فمعرفته بالصورة الجيدة وبصفة مستمرة تسمح بتدفق المعطيات والبيانات التي تحتاجها المؤسسة، ومن خلال السعي للحفاظ على العلاقة التي تربط المؤسسة بزبائنهم على المدى الطويل والعمل على جذب زبائن جدد، واقتناع المؤسسة ببقائها في ظل ديناميكية الظروف المحيطة بها مرهون بمدى معرفتها الدقيقة والمستمرة لكل ما يتعلق بزبائنهم، حيث أصبح الزبائن أصل من أصول المؤسسة، و العلاقات التفاعلية بين المؤسسة والزبائن تقوم على أساس تبادل المعارف والمنافع، ومن خلال التسويق بالعلاقات القائم على الحفاظ على الزبائن في المدى الطويل بإقامة علاقات وطيدة ومميزة تتسم بالثقة.

لذا تحتل وظيفة التسويق المركز الأهم في بناء أهداف وسياسات المنظمات وكذا تحديد مستوى أدائها باعتبارها نشاط متكامل مع التكنولوجيا بما أن لها أثر بالغ في تطور هذه الوظيفة فبعد أن كان اهتمام المنظمات ينصب على جذب زبائن جدد، أصبح لزاما عليها كسب الزبائن من خلال إقامة علاقات تفاعلية وطيدة ودائمة معهم فسر النجاح والبقاء ومحور الأنشطة هو الزبون. كل هذا أدى الى ظهور مفهوم ادارة علاقات الزبائن لبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن من خلال التأكد من الجودة والخدمة والابداع والابتكار الدائم .

بالإضافة الى ذلك برزت الجودة كأحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات كمتطلب للتطور والتنمية للزبون فأصبح الاهتمام بجودة الخدمة والتميز فيها كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية.



أولاً: اشكالية البحث

نظراً لأهمية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الجودة والتميز للمؤسسات الخدمية وخاصة منها المصرفية واستناداً إلى ما سبق وبغرض الاحاطة بمختلف جوانب الدراسة يمكننا طرح السؤال الرئيسي:

\* ما مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن في رفع جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة-491-

ثانياً: الاسئلة الفرعية

وقصد الاجابة على السؤال المحوري نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالتسويق بالعلاقات، وما أسسه؟
2. ماهي عناصر ومرتكزات التسويق بالعلاقات ؟
3. ماهو الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن ؟
4. ماهي المفاهيم الأساسية حول الخدمة المصرفية والجودة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491.

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تندرج جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

1. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التركيز على كبار الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491.
2. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنظيم إدارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491.

3. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491.

#### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب واعتبارات ذاتية وموضوعية كالتالي:

- ميول شخصي لدراسة هذا الموضوع.
- أهمية موضوع الجودة وطرق رفعها.
- ارتباط الموضوع بالتخصص المدروس التسويق المصرفي.

#### خامساً: أهمية الدراسة

- فهم طبيعة العلاقة القائمة بين أنشطة التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن.
- إبراز العلاقة التي تربط إدارة علاقات الزبائن بجودة الخدمة وكذا رضاهم وولائهم للمنظمة.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيير الذي أصبح يفرض نفسه على منظماتنا الوطنية التي أصبح لزاماً عليها المواكبة والتكيف.

#### سادساً: أهداف الدراسة

- أهم هدف نسعى إليه اثرأ الرصيد المكتبي للكلية نظراً لنقص الدراسات المتعلقة بالتسويق.
- تقديم أهمية الدور الذي تلعبه أساليب إدارة علاقات الزبائن .
- إبراز دور الزبون كقوة دافعه لاستمرار المنظمة وتطورها.
- دراسة واقع إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري.

#### سابعاً: منهج الدراسة

بغية الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري وتحليل المعلومات المجتمعة في الجانب التطبيقي والاعتماد على التحليل الإحصائي لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري وكذا بغية دراسة إشكالية الدراسة موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها وكذا الاجابة على الأسئلة الفرعية.

ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى ثلاث فصول للالمام بجميع جوانبه، فصلين نظريين وفصل تطبيقي كالاتي:

- 1- **الفصل الأول:** سيتم في هذا الفصل تناول مدخل نظري حول ادارة علاقات الزبائن من خلال ثلاث مباحث.
- 2- **الفصل الثاني:** يهدف الى الالمام بجميع مفاهيم الخدمة، الخدمة المصرفية، والجودة.
- 3- **الفصل الثالث:** يتمثل في اسقاط الجانب النظري على البنك الوطني الجزائري لدراسة أثر ادارة علاقات الزبائن على رفع جودة الخدمة المصرفية.

تاسعا: حدود الدراسة

- 1- **الحدود المكانية للدراسة:** البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة -491-
- 2- **الحدود الزمنية للدراسة:** تمت هذه الدراسة خلال سنة 2018 وبالضبط خلال الفترة الممتدة بين 2018/02/05 إلى 2018/03/12.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- 1- ندرة المعلومات لقلّة المراجع المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن.
- 2- صعوبة تطبيق بعض المفاهيم النظرية على الميدان.
- 3- قلّة وشح المعلومات المقدمة من طرف موظفي البنك.

**تمهيد**

ترجع بدايات مصطلح إدارة علاقات الزبائن إلى مصطلح التسويق بالعلاقات حيث يركز على أهمية تطور علاقات معينة مع الزبائن وذلك بهدف إكمال عمليات البيع وزيادتها وإكمال عقد الصفقات على أنواعها، فظهور مصطلح إدارة علاقات الزبائن ليس هدفة فقط إيجاد مثل هذه العلاقة ودائماً أبعد من ذلك إلى بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المنظمة، ويتضمن إعطاء الطابع الشخصي والمكانة الكبيرة للزبائن في العصر الحالي الذي يسمى عصر المستهلك أو الزبون.

و هذا ماجعلنا نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات
- المبحث الثاني: أساسيات إدارة علاقات الزبائن
- المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة علاقات الزبائن

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات هو سلسلة من السياسات التي تقوم بقياس وتحقيق هدف الاحتفاظ بالزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد والمحافظة على هذه العلاقة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تعزيز ثقتهم بالمؤسسة وتنمية وتقوية العلاقة عن طريق الاستجابة الفورية وتقديم مستوى خدمة عالي.

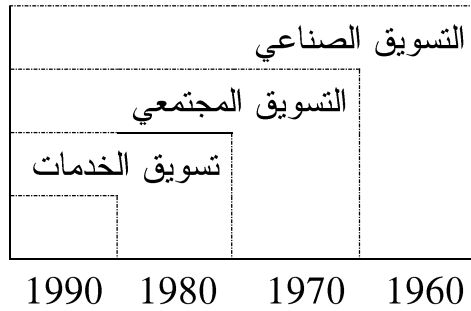
### المطلب الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

يركز التسويق بالعلاقات على زيادة معرفة حاجات الزبون الحالي وفهمها والتعرف على خدمات التي يرغب بها هؤلاء الزبائن، إضافة إلى قدرة مفهوم التسويق بالعلاقات نحو بناء علاقات وطيدة مع العملاء.

### أولاً: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات

يمكن معرفة التسويق بالعلاقات على نحو أفضل ضمن سياق التطور التاريخي، فالعديد من التحولات التي مست المفاهيم الأساسية للتسويق كانت جلية في الانتقال من التسويق التقليدي إلى المفهوم القائم على اعتبار الزبائن شركاء المؤسسة، حيث مر التسويق بالعلاقات منذ نشأته العلمية بالعديد من المراحل كما هو مبين:

شكل رقم (01): يوضح مراحل تطور التسويق بالعلاقات.



المصدر: درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار الكنوز المعرفية، عمان، 2010، ص14.

من الشكل يتضح أن التسويق بالعلاقات مر بعدة مراحل خلال تطوره من التركيز على التسويق الاستهلاكي في 1950 إلى التسويق الصناعي في 1960 مروراً بالتسويق في المؤسسات غير الربحية في 1970 إلى تسويق الخدمات في 1980 ثم التسويق بالعلاقات 1990 وحتى الآن.

وتعود نشأة التسويق بالعلاقات إلى تكامل المفاهيم التسويقية التي أكد عليها (Mader & Haliem) والمنبثقة عن أربعة مصادر أساسية هي:

- الاحتكاكات بين القنوات التسويقية تؤدي إلى حتمية تطوير العلاقات وتفعيلها؛
- تسويق الأعمال من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدام شبكات الأنترنت للتفاعل مع الزبون؛
- التركيز على بناء قاعدة بيانات تسويقية للتعرف أكثر على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد؛
- مشاركة الزبون في أداء الخدمة مما خلق نوع من الاتصال المباشر معه.

### ثانياً: التسويق بالعلاقات

يختلف تعريف التسويق بالعلاقات من مؤلف لآخر باختلاف المصطلحين: التسويق العلائقي، والتبادل بالعلاقات، كمرادفين لمصطلح التسويق بالعلاقات، ونذكر أهم تعريفاتها فيما يلي:<sup>1</sup>

عرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه "وظيفة تنظيمية تتضمن مجموعة من العمليات المتعلقة بالاتصال وخلق القيمة المستلمة من قبل الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون بالطريقة التي تحقق المنافع للمنظمة".<sup>2</sup>

وعرف أيضاً تسويق العلاقات بأنه "البناء والمحافظة وتعزيز العلاقات مع الزبائن والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. مما يساعد في تحقيق أهداف جميع الأطراف".<sup>3</sup>

ويعرفه محمد عبد العظيم بأنه "إستراتيجية تسعى لبناء وتنمية شراكات طويلة الأجل مع الزبائن تقوم على أساس إمداد الزبائن بالقيمة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح ان التسويق بالعلاقات هو تركيز الانشطة التسويقية على الزبون لكسب ولاءه أي خلق علاقة طويلة الاجل تعود بالنفع على المؤسسة

1- درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 14.

2- درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 17.

3- <http://www.allukah.net/culture> 12/01/2018 13:33

4- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 42.

### ثالثاً: خصائص التسويق بالعلاقات

يمتاز التسويق بالعلاقات بعدة خصائص أساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- التركيز على المشتركين والعملاء وليس على منتجات المؤسسة؛
- الأولوية للعلامة من خلال جذب العملاء والحاليين والاحتفاظ بهم على حساب جذب عملاء جدد؛
- يعطي أهمية كبيرة للعمل الجماعي؛
- الاستناد على الإنصات والحوار على الخطاب والإدارة؛
- خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات يتطلب التكيف مع عناصر المزيج التسويقي؛
- الاشتراك ويعني عدم ترك التسويق التقليدي كلياً والعمل على صرف المقاربتين؛
- التزام جميع الموظفين بتوفير منتجات ذات جودة عالية.

### رابعاً: الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

يمكن توضيح الفرق بين خصائص التسويق التقليدي وتسويق العلاقات في الجدول التالي:

#### جدول رقم 01: أهم الفروق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.

التسويق بالعلاقات	التسويق التقليدي
يقدم الحلول ويبقى متواجد لتقديم الأفضل.	يقوم بصفة ما ثم يختفي.
يقدم ويدعم القيمة للزبائن.	ينافس الأسعار.
تفكير وسلوك طويل الأجل.	تفكير وسلوك قصير الأجل.
يبنى فلسفة العمل حول العلاقات.	تبنى فلسفة العمل حول الصفقات.
الاحتفاظ بالزبائن.	جذب الزبائن.
خلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات.	لا توجد أنشطة تتصف بالاستمرارية.
يركز على العلاقات.	يركز على البيع.
يقدم حوافز طويلة الأمد.	يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، وعلاء الغرابوي، التسويق المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 407.

من الجدول نجد أهم الفروق بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات وذلك من حيث الفعالية واستقطاب الزبائن و التركيز على العلاقات

1- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 34.

## خامسا: أهمية وأهداف التسويق بالعلاقات

تتمثل أهمية وأهداف التسويق بالعلاقات فيما يلي:

## 1. أهمية التسويق بالعلاقات

بما أن التسويق بالعلاقات أصبح فكرة تدعو إلى تطوير العلاقات بين البائعين والمشتريين وضرورة لتطوير أداة المؤسسة وجودة السلع والخدمات المقدمة يمكن توضيح أهمية التسويق بالعلاقات فيما يلي<sup>1</sup>:

- يساهم التسويق بالعلاقات في التواصل الدائم مع الزبائن ومحاولة تعزيز وتقوية العلاقات؛
- يركز على أهمية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من السعي لاستقطاب زبائن جدد؛
- يسعى إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن؛
- يسهل على المؤسسات التفاعل والاتصال مع زبائنهم في ظل بيئة تتصف بالتغيير السريع؛
- تعزيز وخلق الراحة والثقة مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛
- يساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة باستهداف الزبون المناسب والمريح؛
- ينظر للإيفاء بالوعد مع الزبائن ويحقق لهم الرضا والولاء والاستمرارية وتعزيز العلاقة؛
- تحقيق كلمة الضم التي تجعل من الزبون يحقق نوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.

## 2. أهداف التسويق بالعلاقات

تتمثل أهم أهداف التسويق بالعلاقات فيما يلي<sup>2</sup>:

- الحفاظ على الزبائن بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن زبائن جدد؛
- إقامة روابط هيكلية اجتماعية تمثل حاجزا للخروج وتجعل الزبون مضطرا للاستمرار في العلاقة؛
- يساعد المؤسسة على جذب الزبائن الذين يرغبون في علاقات طويلة الأمد؛
- تقليل عبء التكاليف الباهظة لاستقطاب الزبون؛
- توسيع نطاق الخدمات والمنتجات وذلك بتوسيع التوزيع من خلال البيع التعاوني؛
- تغيير أو تحويل تركيز المؤسسات من الصفقات البيعية إلى التوجه إلى العلاقة مع الزبون؛
- تحفيز وتشجيع الزبون حيث تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تشجيع الزبائن على الولاء لعلامتها؛

1- ساعد بن فرحات، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز رضا وولاء الزبائن، دراسة تطبيقية فندق الجزيرة جيجل، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات، جامعة 21 أوت 1999، سكيكدة، الجزائر، 15-16 فيفري، 2014، ص: 08.

Philip koher. Les clés du Marketing Mearsoneduction, paris 2003 p 110 -2



- بناء وصيانة قاعدة بيانات للزبائن المربحين تركز على قدرة المنظمة في تعزيز العلاقة معهم؛
- تحسين إنتاجية التسويق وتعزيز القيمة المتبادلة للأطراف المشتركين في العلاقة.

### المطلب الثاني: متطلبات، مبادئ التسويق بالعلاقات وأبعاده

أي منظمة تريد البقاء في السوق ولتنمو وتزدهر فهي بحاجة ماسة إلى تحقيق علاقة جيدة مع زبائنها هذا الأمر لا بد أن تتكفل به إدارة متخصصة وواعية لحجم المسؤولية وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى متطلبات ومبادئ التسويق بالعلاقات وأبعاده.

#### أولاً: متطلبات التسويق بالعلاقات

إن تبني مفهوم تسويق العلاقات كتوجه استراتيجي لمنظمات الأعمال، وأن التحول من المفهوم التقليدي " Transaction Marketing " إلى مفهوم التسويق بالعلاقات Relationship Marketing إلى مجموعة من المتطلبات بإتباع قواعد معينة:<sup>1</sup>

- التغيير في قيم وثقافة المنظمة؛
- التغيير في علاقة إدارة المنظمة؛
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المنظمة؛
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة، بالبحث عن الزبون المربح وليس السعي وراء عدد الزبائن؛

- بناء علاقات قوية مع الزبائن يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمنظمة؛
- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته؛
- اعتماد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات لبناء قواعد معلومات عن الزبائن، ووسائل الاتصال معهم؛
- بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات مثل: مراكز الاتصال (Call Centres) مواقع على شبكة الانترنت (Web sites) وتوفير البيانات اللازمة عن الزبائن (Data Mining).

كما تحتاج أي منظمة تتطلع إلى تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات إلى إتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- تحديد القطاع السوقي المستهدف: ويعني تحديد المنظمة لمن ستقوم ببيع منتجاتها في السوق؛

1- إلهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني حول " التسويق في الوطن العربي، التحديات والفرص"، الدوحة، أكتوبر، 2003، ص 39.

2- حكيم بن جرورة ومحمد بن ححو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر تحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني " حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة شلف، الجزائر، 2010، ص 20.

- خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف: تحتاج المنظمة لخلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف لاستخدامها كمرجع في المحادثات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد؛
- تقييم أهم الزبائن في القطاع السوقي المستهدف: ويتم ذلك بحساب ربحية كل زبون بناء على فترة تعامله مع المنظمة، إضافة إلى حساب تكلفة خدمة هذا الزبون؛
- إنشاء نظام فعال للاتصال مع زبائن المنظمة: والذي يؤدي إلى وجود علاقات مربحة لكل من المنظمة والزبون بناء على الثقة المتبادلة بينها، والمحافظة على ولاء الزبائن.

### ثانيا: مبادئ التسويق بالعلاقات:

إن التسويق بالعلاقات يعتبر المنهج الذي يؤكد مدى استمرارية العلاقات بين المنظمة وزبائنها، والتي تؤكد على أهمية خدمة الزبائن والجودة وتطوير العديد من التعاملات مع الزبائن، فهو يركز على مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تقود المنظمة لبناء علاقة طويلة المدى والتي من أهمها:

1. **معرفة الزبون:** إنشاء قاعدة للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن الزبائن.<sup>1</sup>
2. **الاتصال والحوار مع الزبون:** يعرف تسويق العلاقات على أنه تسويق الاتصال يركز على مبادلات تفاعله بين المنظمة وزبائنها، لذلك طورت المنظمات مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال مع الزبون من أجل بناء ولاء وهي:<sup>2</sup>
  - الاتصال في اتجاه الزبون: يكون عن طريق الهاتف والفاكس والانترنت؛
  - الاستماع للزبون: الاتصال بالزبون يجب أن يكون تفاعلي بمعنى في اتجاهين.
3. **مبدأ رضا الزبون:** كلما زاد رضا الزبون عن المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها زاد الاحتفاظ به لفترة طويلة.<sup>3</sup>
4. **مبدأ التزام المنظمة:** يتم فيه التمييز بين الأفراد الذين يستمرون في علاقاتهم مع المنظمة، أو الذين سوف يتركونها ويعتمد هذا المبدأ على ما يلي:
  - تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة؛
  - المحافظة على مستويات مرتفعة للأداء؛
  - التحسين المستمر في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة والوفاء بالالتزامات.

1- حتم بخود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2005، ص 112.

2- مرجع نفسه، ص 112.

3- شريف جديدي، التوزيع كأداة لإدارة علاقات الزبون، مذكرة ماجستير في العلوم النظرية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص 80.

**5. مبدأ التفاعل مع الزبون:** يؤدي خلق تفاعلات شخصية مرضية ما بين المنظمة وزبائنها إلى ترك أثر طيب لدى الزبون، ويتم ذلك بإتباع العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تقديم نصائح للزبائن بإنشاء مجلس استشاري لديها، لمساعدة زبائنها في حل مشكلاتهم؛
- استخدام الترويج المشترك على أساس أن الزبائن يشترون منتجات وخدمات المنظمات التي تساعدهم؛
- القيام ببعض البحوث المشتركة بين المنظمة وزبائنها في سوق العمل؛
- وجود عملية مشاركة في المعلومات الخاصة بالمنظمة والمتعلقة بالنشاط البيعي والتسويقي بهدف خلق نوع من الثقة المتبادلة فيما بينهم.

**6. مبدأ خلق روابط نفسية بين الزبون والمنشأة:** أوضحت الدراسات أن الزبائن يصبحون أكثر ميلا للولاء للمنشأة إذا أنشئت علاقة بينهم وبين موظفي المنظمة محققة المزايا التالية:<sup>2</sup>

- يصبح موظف المبيعات بالمنشأة من المؤثرين على الزبون في صنع قراراته الشرائية،
- سهولة التعامل مع نفس الزبون لمعرفة رغباته واحتياجاته مما يؤدي إلى رضا الزبون عن المنظمة،
- انخفاض تكلفة استبدال الزبائن المفقودين لزبائن جدد،
- زيادة الإيرادات التي تحصل عليها المنشأة من كل زبون،

### ثالثا: أبعاد التسويق بالعلاقات

للتسويق بالعلاقات أربعة أبعاد يمكن توضيحها فيما يلي:

- 1. الجودة:** تعرف بأنها: الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية،<sup>3</sup> وللجودة ثلاث أوجه:<sup>4</sup>
  - **جودة المطابقة:** تعمل المؤسسة من خلالها بمتطابقة المتطلبات والمواصفات (عملية الصنع)،
  - **جودة الأداء:** وجهة نظر العميل على المنتج وكذا الاستعمال الفعلي له،
  - **جودة التصميم:** وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى المهام التي يجب أن يقوم بها فريق التسويق لمساعدة المؤسسة في تقديم السلع والخدمات ذات أعلى جودة لاستمرار العلاقات التي تربطها بعملائها.<sup>5</sup>

1- مرجع نفسه ، ص 80.

2- إسماعيل السيد ونبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 77.

3- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

4- فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 20-

30

5- محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 90.

2. **التحسين المستمر للجودة:** يمثل جانبا أساسيا في إدارة الجودة الشاملة التي لها مفاهيم متعددة وتتباين على المستوى العالمي، ويتحقق التحسين المستمر للجودة من خلال:<sup>1</sup>

- تقليل تكاليف الفشل بحل المشكلة؛

- الاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة،

3. **التسويق الداخلي:** يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمؤسسة لتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم الذي يؤدي بدوره إلى الارتفاع بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.<sup>2</sup>

4. **تقوية العلاقة بين المؤسسة والعملاء:** تعمل المؤسسة على تأسيس علاقات قوية مع العملاء وذلك من خلال:<sup>3</sup>

- التعرف على احتياجات العملاء واعتبارهم شركاء المؤسسة؛

- توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المؤسسة والعملاء؛

- الاستمرار في تقوية العلاقة مع الزبائن وإرضائهم.

### المطلب الثالث: مرتكزات التسويق بالعلاقات وعلاقته بإدارة علاقات الزبائن

يعتمد مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من المرتكزات التي يؤدي تطبيقها الى الحصول على علاقات حميمية وطويلة الامد مع الزبائن/ وهذا يكمن عند قدرة المؤسسات على تقديم برامج عمل واضحة ولتطبيق هذا يجب ان تمر المنظمة بعدة خطوات و التي سنتعرض له في هذا المطلب.

#### أولا: مرتكزات التسويق بالعلاقات

يقوم تسويق العلاقات باعتباره يقوم على فكرة الاحتفاظ وتعزيز العلاقات مع الزبائن وجذب زبائن جدد كخطوة وسيطة على ستة مرتكزات أساسية هي:

- خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛

- إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي ترغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة؛

- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون.

- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن؛

1- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حبيب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 356-357.

2- فواز التميمي وأحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 30.

3- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 46-47.

- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للزبائن؛
- بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المنظمة ومختلف أطراف المصلحة مثل الموردين والوسطاء وغيرهم.<sup>1</sup>

إن تبني مفهوم تسويق العلاقات كفلسفة حول كيفية أداء العمل وكتوجه استراتيجي لمنظمات الأعمال كما رآها بعض الدارسين لا يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها ودائما بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المنظمات وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الأجل وكذا الحاجة إلى مجموعة من المتطلبات بإتباع قواعد معينة:

- التغيير في قيم وثقافة المنظمة؛
- التغيير في عملية إدارة المنظمة؛
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المنظمة؛
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث البحث عن الزبون المربح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن والتعامل مع الزبون المستهدف المتابعة الدائمة والمستمرة للزبائن وكذلك اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية الإنتاج إضافة إلى أهمية التركيز على الجودة وتميز المنتجات.

### ثانيا: علاقة التسويق بالعلاقات بإدارة علاقات الزبائن

يتفق معظم الباحثين في المجال التسويقي على أن مصطلحي التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبون هما مصطلحان مكملان لبعضهما البعض حيث يكتمل كل منهما بوجود الآخر.

فالتسويق بالعلاقات يستند إلى وسائل إدارة العلاقات مع الزبون المرتكزة أساسا حول قواعد البيانات التي تضم المعلومات المعقدة وذلك من أجل خلق حوار فعال ومباشر مع الزبائن ولن يكون هذا الاتصال فعالا إلا من خلال وجود آليات مرنة تمكن المنظمات من تشخيص المنتجات والخدمات وإذ تتمثل هذه الآليات أساسا في إدارة العلاقات مع الزبون التي يركز على:

- الاهتمام بالزبون ومعرفة حاجاته ورغباته من خلال علاقات تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف؛
- إن هذه العلاقة بين المفهومين تنطبق على التسويق التفاعلي والتسويق من خلال قواعد البيانات ولا تنطبق على التسويق من خلال الشبكات؛

1- أمينة بعلي، دينا ضيف، المتطلبات التنظيمية لممارسة التسويق بالعلاقات، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 15-16 ديسمبر، 2014 ص 11.

- إدارة علاقات الزبون تركز فقط على النشاطات التسويقية الموجهة إقامة وتطوير العلاقات الناجحة مع الزبائن دون غيرهم من أطراف العلاقة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة علاقات الزبائن:

تعتبر إدارة علاقات الزبائن من الأساليب التسويقية أو الأنظمة الإدارية الحديثة والتي جاءت نتيجة المفاهيم الحديثة للتسويق الموجهة نحو الزبون. سوف نتطرق بالدراسة في هذا المبحث لمختلف مفاهيم أهميتها، أهدافها، خصائص، مبادئ ومستلزمات تطبيقها ومختلف الأنشطة المرتبطة بها. CRM

### المطلب الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن

يرتكز مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون على مبادئ التسويق بالعلاقات، لهذا فغن معرفة تطور التسويق منذ نشأة العملية إلى حين ظهور التسويق بالعلاقات سيوضح الظروف التي نشأ فيها هذا المفهوم الحديث و كذلك العوامل.

#### أولاً: نشأة إدارة علاقة الزبائن

يعود تاريخ نشأة مصطلح إدارة علاقات الزبائن للقرن 18 عشر في عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ما يسمى بإستراتيجية الدفع وفي نهاية القرن العشرين تحولت الرؤية إلى كيفية إقامة علاقات تفاعلية قوية مع الزبون.<sup>2</sup>

#### ثانياً: تعريف إدارة علاقة الزبائن

إدارة علاقات الزبائن هي الترجمة العربية للعبارة الإنجليزية أصبح هذا المفهوم من المواضيع الأكثر أهمية فالتسويق الحديث وذلك كونه العملية التي تكامل بين قطاع الأعمال وزبائنه فهي تعد إستراتيجية العمل المصممة لإرضاء الزبون نتيجة لذلك نجد أن الكثير من المختصين حاولوا إعطاء تعريف محدد لـ (CRM) ولم يستطيعوا الوصول إلى تعريف واحد ومن تلك التعاريف:

عرف كوتلر إدارة علاقات الزبائن بأنها: تجميع المعلومات التفصيلية عن العملاء الأفراد وإدارتها بعناية في جميع الأوقات بهدف خلق وتعظيم ولاء العميل للمنظمة.<sup>1</sup>

1- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العيادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 222.

2- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، البعة الأولى، عمان، 2010، ص 147.

ويرى باين: أن إدارة علاقات الزبائن هي استراتيجية الأعمال التي تتجاوز أهدافها زيادة حجم المعاملات فقط، وإنما تهدف إلى زيادة الربحية والإيرادات ورضا الزبائن وبناء علاقات معهم وهي عبارة عن مزيج من الإجراءات والأدوات والتقنيات تستخدم لتعزيز العلاقات مع الزبائن.<sup>2</sup>

عبارة عن إستراتيجية تحتوي على جوانب CRM- من خلال التعاريف السابقة لا نستطيع أن نقول أن الإستراتيجيات البشرية والتكنولوجية وعمليات تتبعها المنظمات من أجل تنفيذ قرارات معينة لتعزيز وتطوير العلاقات مع الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم بإقامة علاقة تفاعلية بين المنظمة والزبون.

### ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة علاقة الزبائن (CRM)

تتمثل أهمية و أهداف فيما يلي:

#### 1. أهمية إدارة علاقة الزبائن (CRM)

تظهر أهمية وفوائد إدارة علاقات الزبائن فيما يلي:

- زيادة عوائد المؤسسة من كل عميل: خلق الولاء لدى العملاء يحقق أرباحاً على المدى البعيد من خلال الحفاظ على مستوى شراء خدمات المؤسسة؛
- انخفاض التكاليف التشغيلية: بناء علاقات جيدة مع الزبائن تصبح عملية تقديم الخدمة أسهل وأقل تكلفة.
- حصول المؤسسة على المزيد من التوصية الشخصية: أو ما يسمى بكلمة الفم الطيبة والمسموعة التي تعني تلك السمعة الطيبة للمؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على فرض فارق السعر: إن الزبائن على المدى الطويل يحققون أرباحاً أكثر لأنهم غالباً ما يدفعون نظير نفس المنتجات أو الخدمات ثمناً أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد وقد يحدث هذا لأن الزبائن القدامى ليسوا مؤهلين للحصول على العروض الأولية التمهيدية الخاصة أو لأن الزبائن القدامى عادة ما يكونوا أقل حساسية اتجاه الأسعار وهم على معرفة بإجراءات موظفيها وبالتالي يحصلون على قيمة أكبر جراء العلاقة.<sup>3</sup>

#### 2. أهداف إدارة علاقة الزبائن (CRM)

1- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العيادي، مرجع سابق، ص 198.

2- هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير علوم تجارية جامعة ورقلة 2011/2012، ص 12.

3- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 96-97.

على المنظمة أن تبني إستراتيجية إدارة علاقات الزبون إذ وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المنظمة بعض النقاط الأساسية الهادفة إلى:

- الزبون أهم أصل في المنظمة على أساسه تحدد استراتيجياتها وتقييم أدائها؛
- الدور الأساسي للمنظمة هو خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه؛
- إن جذب الزبون والمحافظة على علاقته بالمنظمة بل وتوطيدها لا يتحقق إلا من خلال إرضاءه؛
- إن الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام الأخرى بالمنظمة فأهدافها الأساسية تتمثل في رضا الزبون وتحقيق ولاءه وخلق قيمة له.<sup>1</sup>

#### رابعاً: خصائص إدارة علاقة الزبائن (CRM)

تعتبر إدارة علاقات الزبائن تركيز لجهود القائمين على تكامل أفضل النشاطات التسويقية الخدماتية حيث خصائص إدارة علاقة الزبائن كالتالي:

حدد كل من (Anorbi & Marillo):

- التوجه: الاهتمام الجدي والتوجه نحو الزبون؛
- الوسائل: استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- المعلومات: كل البيانات الممكنة عند الزبون؛
- الهدف: تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها.

أما (Grainic & Eisenhardh) فيحددان خصائص إدارة علاقات الزبائن على أنها أساساً على بيانات الزبون وبناء العلاقة أكثر من الاكتساب واستخراج المعرفة من الزبون وإن الزبون يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمة وربطه بالمنتج، وإن أهداف المنظمة ستصبح هي أهداف إدارة علاقات الزبائن وبهذا فإن المنظمة تتضمن ولاءات متعددة للزبائن الذي يصبحون مورد أساسي لخلق القيمة ( Value generation) وإن المعرفة الحقيقية للمنظمة تكمن في زبائنها الحاليين والمحتملين، وهكذا فإن هذا التوجه يتطلب معرفة عن اختلافات الزبائن وليس عن تشابههم، كما أن هذه المعرفة يمكن أن تأتي ليس فقط من خلال الحاسبات وبالتالي فإن هذه العمليات طالما تتعلق بالإنسان وأنماط سلوكه فليس لها هيكل واضح وإنما تحتاج إلى مهارات متقدمة.<sup>2</sup>

1- درمان صادق سليمان، مرجع سابق، ص 137.

2- علي حسون الطائي، علي محسن عبد الرضاء، إدارة علاقات الزبائن، بحث ميداني منشور على موقع :

le 13/03/2015،www. lasj. Net/ iasj



وعليه يمكن تلخيص مجموعة خصائص إدارة علاقات الزبائن في النقاط التالية:

- سعي منظور إدارة علاقات الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقية على المدى الطويل؛
- إدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛

الانتقال من دائرة محفظة المنتجات إلى دائرة منتجات الزبائن وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي بعض الدالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة علاقة الزبائن.

ومثل أي علاقة بين طرفين لكي تتجح وتستمر لا بد أن تركز على مجموعة مبادئ أساسية ومن أهم مبادئ إدارة علاقات الزبائن ما يلي:

- **مبدأ الالتزام:** يلعب الالتزام دورا أساسيا في تشكيل علاقات التبادل، ولقد تم تعريفه على أنه: تعهد ضمني أو تصريح باستمرارية العلاقة بين الشركات فالالتزام يعني أن تسعى المنظمة إلى إقامة علاقات طويلة المدى مع زبائنها والالتزام باستمرار هذه العلاقات.
- **مبدأ الثقة:** تتولد الثقة عندما يحس كل طرف بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه وليس ضده حيث تعرف على أنها المصادقية والعطف ومعنى ذلك أن المصادقية تتحقق عندما تقوم المنظمة بالوفاء بوعودها والالتزام بها بحيث وفرة المنتج وجودته وكذلك التميز في تقديم الخدمة، أما العطف فيتجلى في طموح وبنية كل طرف أن يخدم الطرف الآخر.
- **مبدأ الرضا:** إن الهدف الأساسي من إدارة علاقات الزبائن هو بناء علاقة معه والمحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين، ويعتبر الرضا محددًا رئيسي لاستمرارية هذه العلاقة، كذا عن أداء المنظمة السابق والحالي والمتوقع في المستقبل، وقد فرق كل من hermann and erson في دراستهم 1994

بين نوعين من رضا الزبائن: الرضا عن كل صفقة عن حدى والرضا المتراكم، فالنوع الأول ويشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة، أما الثاني يكون بناء على التعاملات الكلية للزبون مع المنظمة، مما قد يؤدي هذا إلى تحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به.

1- صادق سليمان درمان، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 140.

- مبدأ التفاعل مع الزبون: يؤدي خلق تفاعلات شخصية ما بين المنظمة وزبائنها إلى ترك أثر إيجابي لديهم، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمة متميزة تتوافق مع احتياجاتهم الشخصية وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المنظمة ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها.<sup>1</sup>

- مبدأ معاملة الزبون بشكل متفرد: تستند فلسفة إدارة علاقات الزبون على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون، هذا يعني أن محتوى خدمات الزبون ينبغي أن يصمم على أساس تفصيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له ولكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائع.

- مبدأ ولاء الزبون: اكتساب ولاء الزبون والاحتفاظ به من خلال العلاقة الشخصية، متى عملت المنظمة على تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن ودعم العلاقة معهم.

- مبدأ اختيار الزبون الجيد من الزبون غير جيد: إن عملية التمييز بين الزبون تستند على أساس العمر وقيمة الزبون وللمنظمة الحق في إيجاد والإبقاء على الزبون الذين عم طريقه تتولد معظم الأرباح.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الخطوات والوظائف الداعمة لإدارة علاقات الزبائن.

اقترح كل من "دون بيبيرز" و"مارث روجز" الخطوات الأربعة الأساسية الآتية لتنفيذ إدارة علاقات الزبون وهي:<sup>3</sup>

- تعيين الزبائن: تتمثل هذه الخطوة في تحديد أكبر عدد ممكن من زبائن المنظمة التي تهدف إلى تعيين وجمع كل المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن كل الزبائن الذين يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة للمنظمة، لتعمل المنظمة على تنظيمها في قاعدة بيانات زبائنها.

- تمييز الزبائن: خلال هذه الخطوة تميز المنظمة بين زبائنها حسب قيمتهم للمنظمة، بهدف إدارة علاقات الزبائن هو إيضاح أن الزبائن جميعا ليسوا سواسية في إسهامهم لربحية المنظمة على المدى الطويل (الاحتفاظ بالزبائن الأعلى قيمة).

- التفاعل مع زبائن المنظمة: عند انتهاء المنظمة من تعيين زبائنها وتمييزهم بحسب قيمتهم للمنظمة تأتي خطوة التفاعل مع زبائنها للتعرف عن قرب على حاجاتهم واهتماماتهم، الهدف من هذه الخطوة هو بدء حوار مستمر مع زبائنها من خلال قنوات التواصل المتاحة.

1- شريف جدايدي، التوزيع كأداة إدارة علاقات الزبون، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية جامعة باجي مختار عنابة، 2012، ص 82.

2 صادق سليمان درمان، التسويق المصرفي، مرجع سابق ذكره، ص 125-126.

3 عائشة بوسطة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 3،

2011/2010.

- تعدل المنظمة بعض من جوانب سلوكها اتجاه الزبون: الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة علاقات الزبون هو تقييم حوصلة تعيين وتمييز، كذا تفاعلها مع زبائنها قصد تقديم منتجات (سلع، خدمات)، تنطبق أو تفوق توقعاتهم أو تلبى رغباتهم من خلال القيام ببعض التعديلات والتحسينات التي كانت ناقصة.

وبما أن (CRM) إستراتيجية لجذب وتعزيز العلاقة مع الزبائن فإن عملياتها الوظيفية تشمل على جميع الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع الزبائن لذا فإن عمليات (CRM) الآتية:

التسويق والمبيعات والخدمات، والتي تعد وظائف داعمة لها، ذلك لأنها معنية بالاتصال المباشر بالزبون، عبر قناة حوار مصممة معه على أساس ممارسته الفعلية وردود أفعاله، ويمكن توضيح أنشطة الوظائف الداعمة CRM كما يلي<sup>1</sup>:

- التسويق: إن عمليات التسويق التي تدعم ال CRM تنتج مبدأ تسويق العلاقات فهو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف الزبائن وتحديثهم، والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشر مثل: الإنترنت، والمكالمات الهاتفية، البيع الشخصي، وهذا يساعد على تعظيم القيمة المحققة لكل من البائع والمشتري خلال كل عملية تبادل بين المنظمة وزبائنها.

وهناك من يعد (One Marketing To One) والذي يركز على الاهتمام بحاجات كل زبون بشكل فردي وشخصي، هو تطبيق لمفهوم تسويق العلاقات لأن الاهتمام بحاجات الزبون والعمل على إشباعها يعمل على تطوير علاقة طويلة الأجل معه، وللوصول إلى تحقيق وتطبيق مفهوم تسويق العلاقات لابد من التركيز على بناء قاعدة بيانات حول الزبائن، وهو ما يعد الأداة ذات القوة الضرورية لتحقيق تسويق العلاقات، وهنا يساعد على الاتصال الشخصي مع الزبائن و الذي يقود إلى بناء العلاقات معه، حيث أن من الأهداف التي تسعها إلى تحقيقها حاليا تسويق العلاقات:

- قياس وتحقيق هدف الاحتفاظ بالزبائن؛
- إدراك بطريقة عملية أسباب تسرب الزبائن؛
- إعداد برامج مستمرة وداعمة للاحتفاظ بالزبائن من خلال ما يعرف بـ(Program Safety Net)؛
- تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الزبائن وحل مشكلاتهم؛
- توفر سجلات محدثة عن الزبون الحالي والزبون.

1- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 46،47.

**المبيعات:** أن عملية المبيعات التي تدعم إلى (CRM) الاحتمالي من أجل تقديم يد المساعدة لممثلي الخدمة وباقي المعنيين في إنجاح العلاقة مع الزبون عن طريق ما يلي:

- بناء سجلات رقمية للزبائن وأيضا المحافظة على هذه السجلات مع سهولة الدخول إليها؛
- إدارة المبيعات والحسابات.
- **الخدمات:** إن عمليات الخدمات التي تدعو وظائف إدارة علاقات الزبائن توفر خدمة ذاتية جيدة للزبون مثل:
- إرسال استفسارات من خلال موقع المنظمة على الويب ومتابعة بعض الإرشادات.
- البحث في قواعد المعرفة وكذلك متابعة صفحات خاصة بالأسئلة الشائعة وذلك دون الحاجة إلى اللجوء إلى موظف من المنظمة.

### المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة علاقة الزبائن

تعتمد المنظمة في تطبيق إدارة علاقات الزبائن على قدرتها في استخدام البيانات والمعلومات المتاحة لها حول زبائنها، ويتم ذلك عبر مراحل لغرض خلق واستخدام استراتيجيات التسويق الملائمة نحو تطوير العلاقة مع الزبائن وعلى الأمد الطويل، وباتجاه تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

### المطلب الأول: مداخل ومراحل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

تولي المنظمة جل اهتماماتها بالزبون وتعميق العلاقة معه عبر مختلف المداخل ومرورا بعدة مراحل بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات ومن خلال بناء وتطوير بنية تحتية معلوماتية تسمح بتطبيق جميع العمليات بفعالية وشفافية من أجل خدمة الزبون بشكل أفضل.

#### أولاً: مداخل إدارة علاقات الزبائن

هناك العديد من المداخل لمفهوم إدارة علاقات الزبائن من أهمها:<sup>1</sup>

#### 1. إدارة علاقات الزبائن بصفقتها عملية تكنولوجية

حيث يعتبر هذا المدخل أن التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات هي التي تساعد الموظفين على الدخول في علاقات تفاعلية مع الزبون من خلال الإنترنت والمواقع التفاعلية الالكترونية.

#### 2. إدارة علاقات الزبون كعملية علائقية

1- زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبائن في المجال البنكي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013، ص 48-49.

في هذه الحالة لا تعتمد المنظمة على التكنولوجيا بل تولي جل اهتماماتها بالزبون لتمديد وتعميق العلاقة معه الأمر الذي يتجاوز الهدف البسيط المتمثل في تحقيق البيع والأرباح الفورية.

3. إدارة علاقات الزبون بصفتها مبدأ للفعالية التنظيمية

في هذه الحالة تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون كإستراتيجية تنظيمية تستدعي تطبيق التكنولوجيا بهدف زيادة ربحية المنظمة ورضا +الزبون، وذلك بالتركيز على الزبائن المربحين والاستجابة لما يرغبونه وبالتالي تتحقق علاقات ذات أرباح متبادلة وطويلة الأجل.

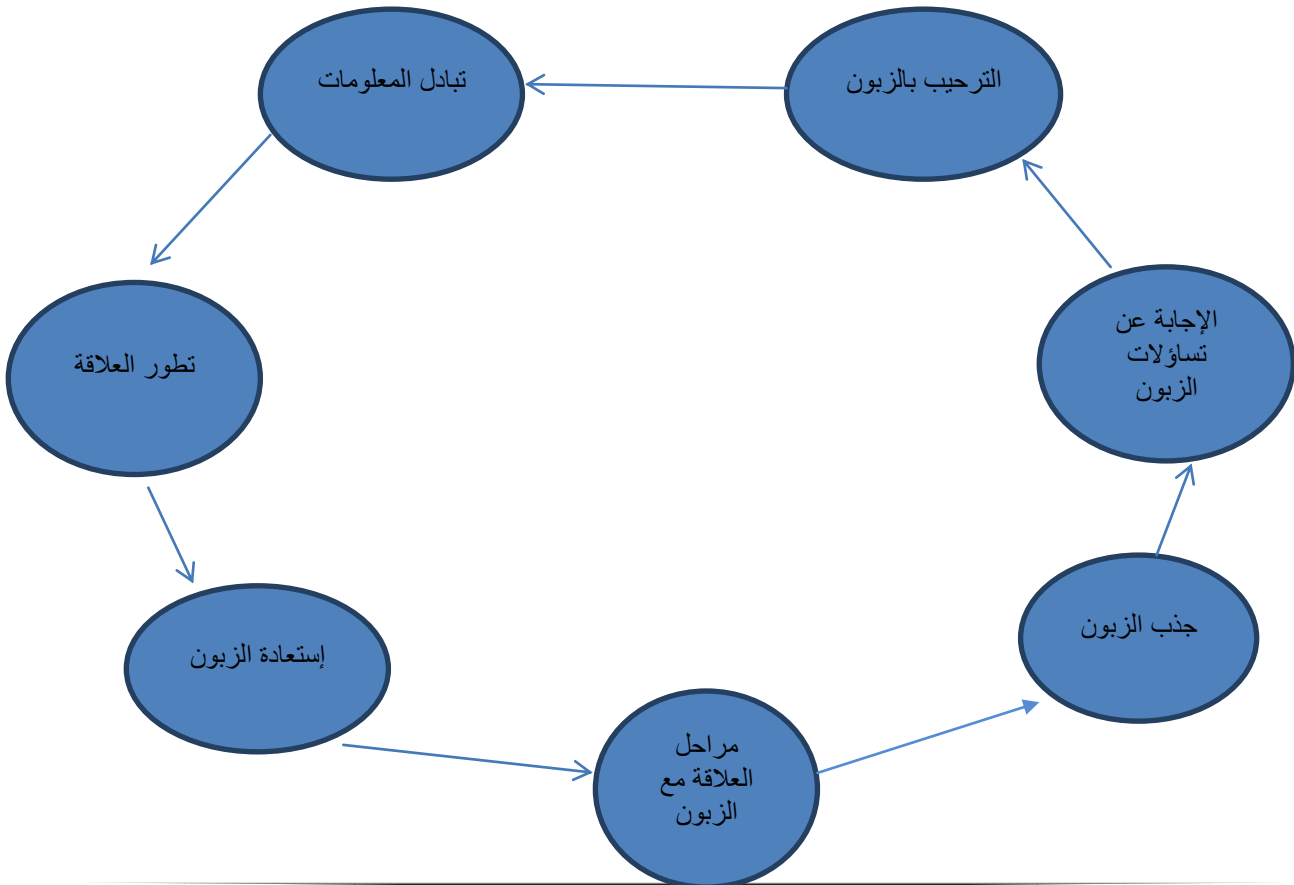
#### 4. إدارة علاقات الزبون كإستراتيجية المنظمة

تعتبر إدارة علاقة الزبون كإستراتيجية حيوية وحقيقية تعمل على إنشاء علاقات فردية ثابتة ومربحة للطرفين من خلال تطوير بنية تحتية معلوماتية تسمح بتطبيق جميع العمليات بفعالية وشفافية من أجل خدمة الزبون بشكل أفضل.

#### ثانيا: مراحل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

حددت العلاقة مع الزبون مثل ما رآها ستون وآخرون بالمراحل الآتية كما يوضح الشكل الآتي:

الشكل رقم(2): يوضح مراحل إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)



المصدر: محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 290.

من خلال الشكل يتضح بأن لتحقيق المنظمة أهدافها يجب أن تمر بمراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة جذب الزبون:** يتم تشخيص الزبون المناسب وفقا لمعايير الزبون التي تتسجم مع تصورات المنظمة وتعمل بعد ذلك في محاولات لجذبه باستخدام الطرق المختلفة مع تشجيعه على التردد عليها.
2. **مرحلة الإجابة على تساؤلات الزبون:** عند تردد الزبون على المنظمة يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تكون الإجابة عليها في غاية الأهمية ذات التعثر قد يؤدي إلى نفور الزبون والعكس.
3. **مرحلة الترحيب بالزبون:** يقدم الزبون عند ترده على المنظمة فرصة لإدارتها للتعرف عن كتب بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج.
4. **مرحلة تبادل المعلومات:** تبادل المعلومات المتاحة بين المؤسسة والعملاء بالإصغاء إليهم والإجابة على استفساراتهم.
5. **مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة:** تتم إدارة العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات وطلبات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد وقد تتسم بالمثالية إذ قد لا يصل إليها كافة الزبائن.
6. **مرحلة إدارة المشكلات:** على المنظمة إيجاد حلول للمشاكل واستثماراتها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة غي هذا المجال واستغلال الخبرات والمهارات بهدف التمسك بالزبون وبعكسه سيغادر الزبون إلى منافس آخر.
7. **مرحلة استعادة الزبون:** إن إدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدراتها في استخدام المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون.

### المطلب الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن.

تعتمد إدارة علاقات الزبون بشكل أساسي إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرامية لتحفيز الحوار والتفاعل بين الدور البشري والتكنولوجي للحصول على المزيد من المعلومات التي تساهم في تحقيق العلاقات الشخصية مع الزبائن والمتمثلة أساسا في قواعد البيانات، مراكز الاتصال، الأنترنت، وغيرها من الوسائل الفاعلة في تمكين وتوطيد العلاقة مع الزبون.

1- محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 290-292.

## أولاً: أدوات إدارة علاقات الزبون

ساهمت التكنولوجيا الحديثة في بروز أنواع مختلفة من الوسائل التي تمكن للمنظمة استعمالها لتفعيل علاقاتها مع الزبائن من أبرزها ما يلي:

### 1. مراكز الاتصال

تلعب مراكز الاتصال دوراً هاماً في خدمة الزبائن والتي يمكن تعريفها على أنها: تنظيم علاقتي يستعمل الهاتف من أجل خلق روابط بين الموظفين وزبائن المنظمة.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها حسب دليل مراكز النداءات (Le guide centre d'appel) على أنها مجموعة من الوسائل البشرية النظامية والتقنية التي تضعها المنظمة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات لطلباتهم.<sup>2</sup>

إذ تعتبر مراكز الاتصال من أهم أدوات إدارة علاقات الزبون فهي عبارة عن نظام لمعالجة الاتصالات المتأتمية من الزبائن، مزود بتكنولوجيا تسمح بتوجيه الزبائن المتصلين إلى الخدمة المطلوبة من خلال (Server Vocal Interactif). نظام الخادم الصوتي التفاعلي إذ يلعب هذا النظام دوراً فاعلاً في معالجة الاتصالات بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة.<sup>3</sup>

لقد تعرضت مراكز الاتصال للعديد من التطورات المتلاحقة والتي يمكن إيجازها في الجدول التالي:

جدول رقم (02): جدول يبين التطور من مراكز الاتصال إلى مراكز إدارة العلاقة مع الزبون.

الوظائف والأهداف	تكنولوجيا المعلومات	
ضمان خدمة الأساس مثل (المعلومات والاتصالات وغيرها)	يركز على الأوراق لا يوجد تكامل بين نظام المعلومات	مراكز اتصال تقليدية
تشخيص وتجزئة العرض عبر الويب	قاعدة بيانات خاصة بالزبائن	مراكز اتصال متطورة

1 Anne Julien, **Marketing direct et relation client**, Les éditions démos, Paris, 2004, p 117.

2 Pierre Allard et Damien Dirringer, **La stratégie de relation client**, Dunod, Paris, 2000, p43.

3 Syevairwaserman, **l'organisation relation client**, dunord, Paris, 2001, p 178.

مراكز اتصال متكاملة	نزاهة مراكز الاتصال بمختلف الأطراف وتطوير الخدمات لعرض القيمة للزبون	تكامل نظام المعلومات علاقات مباشرة مع الزبون، على مخزن البيانات.
مراكز إدارة علاقات الزبائن	إقامة علاقة شخصية تشجيع التغذية العكسية إثراء نظام معلومات الزبائن	تحليل، تحويل وتوزيع معلومات الزبائن تعظيم هذه المعلومات وجعلها جوهرية

من خلال ما تقدم يتضح أن كفاءة مراكز الاتصال تتحقق من خلال توفير المعطيات والمعلومات في جميع أنحاء المنظمة وفي الوقت الحقيقي الأمر الذي يستلزم تطوير وتنمية الكفاءات وتدريبهم على أحدث التقنيات من أجل خدمة استراتيجية إدارة علاقات الزبون بشكل أفضل فهي تساعد المنظمة على:

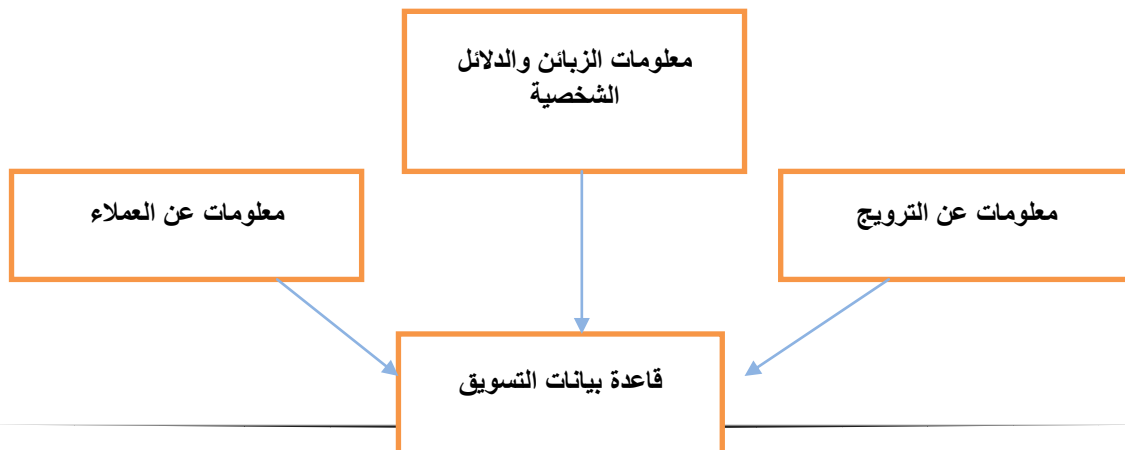
- تقديم المعلومات للزبون بشكل فوري؛
- الرد السريع على شكاوى الزبون من خلال الاستماع لهم؛
- كما أنها تعتبر من أفضل الوسائل التي تمتن العلاقات مع الزبون.

تتركز الوسائل التكنولوجية الأساسية المعتمدة في إدارة علاقات الزبائن على الهاتف النقال، الأنترنت، باعتبارها مزية للزبون يلعب في دورها نشاطا يتفاعل لخطي فالأنترنت تعمل على المحافظة على العلاقات مع الزبائن حيث أن الأنترنت تستخدم المعالجة الرقمية لتقليل التكاليف والجهود.

## 2. قاعدة بيانات الزبائن

لابد لإدارة الشركات بأن تعرف زبائنها بشكل دقيق ولكي يتحقق ذلك فإنه عليها القيام بجمع البيانات والمعلومات في قاعدة بيانات التي تعرف بأنها مجموعة منظمة من المعلومات الشاملة حول الزبائن أو الفرص المناسبة التي يمكن الوصول إليها وتحقيقها وتكون هذه القاعدة ضمن قاعدة البيانات التسويقية التي يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم (3): يبين معلومات قاعدة البيانات التسويقية.







محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص283

من خلال الشكل فإن إدارة علاقات الزبائن تتطلب وبصفة مستمرة عرض استخراج وتحليل المعلومات المتعلقة بالزبائن بالاعتماد على قاعدة البيانات الخاصة بهم لأنها تعمل على معرفة خصائص الزبائن ولهذا نجد أن المنظمات التي تعتمد على قاعدة البيانات في صياغة استراتيجيتها تستطيع استهداف أفضل الزبائن وخدمتهم ويمكنها من تمديد فترة العلاقة معهم وتحقيق ولاءهم.

**ثانياً: أهم خصائص تكنولوجيا أدوات إدارة علاقات الزبائن**

وتتمثل أهم الخصائص في:

1. **التفاعلية:** هي التبادل الذي لا يمكن أن يحده لا الوقت ولا المسافات تساهم في تحرير المنظمة من القيود البشرية والمالية وتعطي الزبائن امكانية التعامل المرن مع المنظمة إذن فهي فرصة لعلاقة مميزة بين المنظمة والزبون.<sup>1</sup>
2. **التواصل:** تعني القدرة على الارتباط بشبكة يسمح بالحوار مع الآلات:<sup>2</sup>
3. **امكانية التواجد في عدة أماكن مرة واحدة:** أي أن التكنولوجيا توضع للاستعمال دون قيود مكانية ولا زمنية وتعطي الزبون الإحساس بهذه الخاصية.
4. **الآنية:** تتعلق بقدرة التكنولوجيا على معالجة وتحليل المعلومات في وقت قياسي فتمكن المنظمات من ترتيب وتنظيم المعلومات المتعلقة بالزبائن.
5. **الترباط:** تسمح بوضع علاقة بين مجموعات الأفراد أو المنظمات التي لها اهتمامات مشتركة مما يؤدي إلى الدخول في شركات وتحالفات تمكنها من عرض خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا وولاء الزبون.

1- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 290.

2- نجوى عبد الصمد، التسويق في عصر المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد2، المركز الجامعي تبسة، 2007، ص 201.

6. **الانتقال:** من الأمثلة على ذلك استخدام تكنولوجيا الهاتف النقال التي تساعد على تحريك الزبون وتعطيه إمكانية المشاركة والدخول في أنواع من الخدمات مهما كان المكان الذي يتواجد فيه ومنه التوصل إلى علاقة مباشرة بين المنظمة والزبون.

7. **التقارب:** تمثل التكنولوجيا الحديثة وسيلة للتقرب من الزبون، يعتبر تعدد الوسائط أيضا شكل من أشكال تقريب المسافات بين الزبائن والمنظمات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مزايا إدارة علاقات الزبائن وأسباب فشلها

باعتبار أن إدارة علاقات الزبون أحد أهم الاستراتيجيات المعاصرة التي تعتمد عليها المنظمات في بناء وتحقيق التفوق ، فقد طورت العديد من المنظمات إدارة العلاقات مع الزبون نظرا لما يحققه ذلك من مزايا وفوائد من جهة أخرى قد تواجه الاستراتيجيات صعوبات ومعوقات مما يؤدي إلى فشلها.

#### أولا: مزايا إدارة علاقات الزبائن

تجني المنظمة ذات التركيز على الزبون العديد من المزايا من خلال طرق كثيرة منها:<sup>2</sup>

- تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تضامن من جميع الأعضاء المنظمة في أداء العمل؛
- التحول من التنافس على أساليب الأسعار إلى التنافس على أساليب إجمالي القيم؛
- تسليم خدمات و سلع ذات قيمة للزبون لتحقيق ولائه تمديد فترة العلاقة معه.

على أساس ما سبق تحصل المنظمة على أرباح إضافية هما يشجع فريق العمل على بذل المزيد من الجهد لتقديم أعلى قيمة للزبون الوفي، حيث تسعى استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى تحقيق التكامل بين مختلف الأقسام، الأمر الذي يمكنها من الحصول على منافع كثيرة يمكن إجمال بعضها منها فيما يلي:<sup>3</sup>

- تخفيض تكاليف الأنشطة الترويجية؛

1- عبد المالك ردمان، تطوير تكنولوجيا الاتصال وعولمة المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص 11.

2- ماثيو شوارنة ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة المبيعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 81-82.

3- محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 292.

- التركيز على حاجات الزبون بطريقة شخصية وفردية والتركيز على من أهم أكثر ربحية؛
- زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضا نتيجة لسرعة الاستجابة لحاجاته؛
- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار بزيادة حجم المبيعات والأرباح وتفعيل الأنشطة الأخرى.

### ثانيا : أسباب فشل إدارة علاقات الزبائن

على الرغم من هذه المزايا التي تحققها إدارة علاقة الزبون إلا أن العديد من الدراسات تبين فشل هذه الاستراتيجية في المنظمات ومن أسباب فشلها:

- حسب دراسة (MetaGroup) 69 بالمائة من منظمات التوزيع صرحت أنها لم تحقق عائدات على استثماراتها في إدارة علاقة الزبون.
- حسب دراسة (Gartner) 55 بالمائة من مشروعات إدارة علاقات الزبون لا تعطي نتائج ويرجع السبب أساسا إلى:
- يحدث ما يسمى قصر النظر لإدارة علاقات الزبون باعتبارها حلول تكنولوجية وبرمجيات غير أنها جزء من استراتيجية فعالة ومتكاملة.
- الاعتقاد بأن إدارة علاقات الزبون معنية ببرامج الولاء وهذا خطر نظرا لأنه توجد برامج ولاء كثيرة جدا لدرجة أن الزبائن أصبحوا لا يعتبرونها فريدة وشخصية.

ومن أسباب فشل العلاقة القائمة بين المنظمة والزبون ما يلي:

- عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات للزبون لكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المنظمة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه الرغبة في التواصل لكن المنظمة عكس ذلك؛
- عندما تدرك المنظمة احتياجاته ولكنها لا تستجيب لها أو قد تستجيب لها بوسائل غير فعالة وهكذا تصبح العلاقة تدور في حلقة مفرغة.<sup>1</sup>

إذن العلاقة الناجحة بين المنظمة وزبائنها هي استراتيجية تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر فيه الرغبة في الاتصال وقد لا تنتظره المنظمة حتى يتصل بها بل تسعى لتوليد الرغبة لديه في الاتصال.

1- بنشوري عيسى والداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبون عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث العدد 07 / 2010 ص

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا للفصل الأول اتضح لنا أن التسويق بالعلاقات ما هو إلا عملية وأسلوب إداري يركز على بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع الزبائن.

كما أنه يعتمد على مدخل استراتيجي لتحقيق ذلك الهدف باعتبار الزبون أحد شركاء المؤسسة نظرا لأهمية آرائهم بخصوص المنتجات وذلك من خلال تحقيق قيمة مدركة له للوصول إلى رضاه ومن ثم ولاءه لتبرز فعاليته في نشاط المؤسسة.

ولكي تطبق المؤسسة إدارة علاقات الزبائن بشكل كفاء وكذا التحكم الجيد في علاقاتها مع زبائنها يتطلب عليها تطبيق نظم وبرامج ومفاهيم حديثة من أجل المعرفة الجيدة للزبائن وتحليل ومعرفة بياناتهم وطرق ووسائل الاتصال بهم من أجل بناء علاقة قوية ودائمة معهم بهدف الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وكذا تحويلهم إلى زبائن دائمين.

**تمهيد**

لقد شهدت الساحة المصرفية العديد من المستجدات المتلاحقة وعرفت الكثير من التطورات التي انعكست بدورها على إعادة صياغة النظام المصرفي خاصة على المستوى العالمي، وقد بدأت تلك الملامح تتضح أكثر مع موجة التحرير المصرفي وبروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ومنها البنوك ومن هنا أصبحت المؤسسة المصرفية في موقف يتحتم عليها البحث عن وسائل تستخدمها للوقوف في وجه المنافسة، وكانت إحدى هذه الوسائل هي الجودة هفي وسيلة ضمان البقاء والاستمرارية فأصبح الاهتمام بها من أحد المجالات الأكثر أهمية في القطاع المصرفي هذا ما جعلنا نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية؛
- المبحث الثاني: إطار نظري حول الجودة؛
- المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية.

## المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية

إثر العديد من التحولات في الفكر التسويقي الحديث لم تكن الخدمة المصرفية بعيدة عن الآثار التي تركتها تلك التحولات بالرغم مما تتصف به من بعض الخصائص والسمات التي تجعلها مختلفة في مضمونها وتضفي عليها بعض الخصوصية التي تنعكس على طرق وأساليب تسويقها وبيعها.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها مجموعة الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تلك التي ترتبط بسلعة معينة ويتم هذا التعريف بعدم تمييزه بين السلعة والخدمة ولا يعكس الطبيعة الخاصة للخدمة.

### أولاً: تعريف الخدمة المصرفية

تعرف الخدمة المصرفية بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون الذي يتصف بتغلب العناصر غير ملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية و الائتمانية الحالية والمستقبلية.

ولهذا فإن على من يضع الاستراتيجية التسويقية في المصرف أن يدرك مجموعة المنافع التي تنطوي عليها الخدمة المصرفية المقدمة والتي يسعى العميل إلى تحقيقها من وراء شرائه الخدمة كما يجب إبراز هذه المنافع بصورة متميزة من خلال مجموعة من الخصائص القادرة على إثراء البعد المنفعي والارتقاء إلى مستوى تفضيلات العملاء.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية الخدمات المصرفية

يعتبر القطاع المصرفي العمود الفقري لاقتصاد البلاد وهو من عناصر التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومنه نتيج الخدمات البنكية المقدمة من المصارف مزايا عديدة لعملائها منها خدمات الاستفسار عن الحساب فيمكن للعميل الإطلاع على جميع المعلومات المتعلقة بحسابه الخاص.

وتتلخص الأهمية في ما يلي:

- دورها النشط والفعال وقدرتها على تمويل المشاريع التنموية.

1- ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص74.

- خروجها من النشاط والوظائف التقليدية وقيامها بتلبية حاجات الزبائن المالية على أتم وجه.
- جذب وتجميع المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمارات لزيادة الناتج المحلي.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص الخدمات المصرفية

تتصف الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص بالرغم من الاختلاف على الخصائص المتميزة للخدمات نظراً لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة ومن أهم هذه الخصائص:

- غير ملموسة: أي ليس لها تجسيد مادي لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها.
- تعدد وتنوع الخدمات المصرفية: فيما تقدمه البنوك كثير ومتنوع لتلبية مختلف احتياجات الزبائن.
- اشباع رغبات الزبائن: فهي خدمات كاملة الاشباع أي ترضي الزبون تماماً لا تدع له مجالا للبحث عن خدمات بنك آخر.
- صعوبة التمييز في الخدمات المصرفية: تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية.
- صعوبة تقييم الخدمات المصرفية: وهذا راجع لخاصيته الملموسة والزبون لا يستطيع تقييم شراء للخدمة المصرفية.
- الاعتماد على الودائع: تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية وهي تمثل المصدر الأساسي للتمويل وتحقيق الأرباح.
- الانتشار الجغرافي.
- تكامل الخدمة المصرفية في ذاتها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع ومميزات الخدمات المصرفية

الخدمات المصرفية متعددة ومتشعبة ولا تقتصر فقط على إيداع الأموال بل تتعداها إلى تشكيلة كبيرة ومتنوعة من الخدمات.

#### أولاً: أنواع الخدمات المصرفية

وتتمثل أنواع الخدمات المصرفية فيما يلي:

1- سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية في تفعيل النشاط البنكي، دراسة حالة cpa، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق،

2- محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج، عمان، ص 47/45.

- الحساب البنكي الجاري: ويعد الخدمة الأساسية لجميع البنوك فالبنك يقوم بإتاحة الفرصة لكل من يود حفظ مبلغا من المال بإيداعه في حساب باسم الزبون ويعد ذلك بمثابة عقد بين المال والبنك.
- حسابات التوفير: إحدى الخدمات المصرفية المتعلقة بالادخار حيث تسمح للزبون بفتح حساب توفير يقوم خلاله بوضع أي مبلغ مهما بلغت قيمته.
- الودائع: من الخدمات البنكية الشائعة أيضا تعتمد فكرة الوديعة على قيام شخص بإيداع مبلغ مالي في البنك أدنى أعلى من المحدد للحساب الجاري أو لحساب التوفير ويقوم البنك باستثمار المبلغ مع فائدة عند الإرجاع وتنقسم إلى وديعة بأجل، ووديعة بإخطار مسبق.
- القرض الشخصي: يعد من أصعب وأخطر الخدمات البنكية على الإطلاق وهو عبارة عن طلب اقتراض مبلغ ما من البنك بحيث يبدأ اسداده بعد فترة معينة كمهلة لتوفير الأقساط ويتم السداد على دفعات شهرية أو سنوية تبعا لقيمة المبلغ مع احتساب فائدة ربح تؤول للبنك ضمن أقساط سداد القرض.
- بطاقات الصرف الآلي: تعد الخدمة الأحدث نشأة من بين مختلف الخدمات المصرفية وتعتمد ببساطة على استعمال البطاقات المغنطة والصارفات الآلية للقيام بعمليات سحب من الحساب بسهولة في أي زمان.
- بطاقة الائتمان: تعددت صورها لكن في الغالب تعد نوع من أنواع القروض الصغيرة حيث تمكن حاملها سواء كان الرصيد مدين دائن من القيام بعمليات شرائية.
- الخدمات المصرفية المقدمة للشركات والهيئات التجارية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مميزات الخدمات المصرفية

إن للخدمات المصرفية مواصفات ومميزات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى والتمثلة فيما يلي:

شدة المنافسة بين البنوك: تتم المنافسة بين البنوك من أجل الإنفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب أكبر عدد منهم الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك.

أهمية عنصر الثقة في البنك: مما لا شك فيه أن التعامل في الأموال هو تعامل على مستوى عال من الحساسية وعليه فإن خسارة البنك في إحدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن، مما يؤدي

1 -http// www. Ts3a .com/ .15:26 /2018/03/19



إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة الشعب غير العادية التي تنجم عن تخوف الزبائن وتحولهم إلى بنوك أخرى توفر لهم الأمان.

الاعتماد على التوزيع المباشر: ليس في مقدور البنك إنتاج الخدمة مركزيا وتوزيعها عبر قنوات توزيع كما هو الحال من السلع المادية بل يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروع المنتشرة من أجل تلبية رغبات الزبائن حيث يكون قريب منهم ونظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات.

ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة: إن العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي تجعل كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي باتخاذ القرارات المالية ويستعمل من الناحية الأخرى جملة من الأدوات النقدية والائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية

إن الخدمة المصرفية تعيش دورة حياة مثلها مثل أي منتج، تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحدارها أو إعادة تقديمها في السوق بعد تطويرها.

#### أولاً: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية

يقصد بها التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن وبذلك فإن منحى دورة حياة الخدمة المصرفية يعبر عن التاريخ البيعي لها ولهذا فإن تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها، كما يوضع المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى.

#### ثانياً: مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

وتتكون من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة أي منتج وأي خدمة فتمر بأربعة مراحل: تقديم، نمو، نضج، وانحدار، حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة ولا تختلف أيضا خصائص كل مرحلة لكن تختلف الاستراتيجيات الممكن استخدامها:

1- هواري المعراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2004، 2005، ص 24-25.

ويتضح من الشكل أعلاه أن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل أساسية وهي:

### 1. مرحلة التقديم

في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة المصرفية ضعيفا لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة، لذلك يجب التركيز على الإعلان للتعريف بالخدمة المصرفية المقدمة وفوائدها وتهتم إدارة المصرف المدة التي تستغرقها هذه المرحلة باستخدام معيارين أساسيين: وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل البنك وكذا ظهور المنافسة.

### 2. مرحلة النمو

من أهم مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية وتتميز بزيادة الطلب ونموه على الخدمة وتستثمرها ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته المحددة من طرف البنك.

### 3. مرحلة النضج

تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المولد عنها إلى المستوى الأعلى ويتميز هذا المستوى من المبيعات والأرباح بالاستقرار بالرغم من الزيادة في حجم التعامل واتجاهه نحو الانخفاض وتتميز هذه المرحلة باشتداد المنافسة ، أسعار منخفضة لإغراء الجمهور، ترويج كثيف.

### 4. مرحلة الانحدار

أو مرحلة التدهور يقل الطلب على الخدمة مما يؤدي إلى ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر انسجاما مع حاجات ورغبات الأفراد الأمر الذي يدفع البنك إلى تعديل الخدمة أو حذفها وإدراج خدمات جديدة.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: إطار نظري حول الجودة

تعتبر إشكالية جودة الخدمة من القضايا الحديثة في الفكر التسويقي والتي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين، حيث أصبحت عنصرا حاسما في تحديد الموقف التنافسي وما يتيح ذلك من تحديد الخطة

1- ناجي المعلا، نفس المرجع، ص 73.

التسويقية والأرباح، وهناك عدة متغيرات دفعت بقضية الجودة لتحتل موقع الصدارة من بين اهتمامات المنظمات الخدمية بما فيها البنوك.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوماً موحدًا ودقيقًا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء والدرجة، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن منتج جيد أو خدمة جيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب.

وتعرف الجودة أيضا على أنها: القدرة على الوفاء بالمتطلبات واشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا: أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة،<sup>2</sup> ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا على أنها: القدرة على إرضاء الزبون.<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف شاملا للجودة:

تقديم منتج أو خدمة ذو نوعية عالية ومتميزة لتلبية حاجات ومتطلبات العميل، بأقل تكاليف.

وتعتبر الجودة مؤشر لعدة جوانب أهمها<sup>5</sup>:

- 1- محمد عبد الفتاح الطريقي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 197.
- 2- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد الخامس، 2007، ص 28.
- 3- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 15.
- 4- Detrie, Philippe 2001. *Conduire une Démarche Qualité*. 4 emeed. éditions d'organisation. Paris. P20.
- 5- حسن صادق وحسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، أيام 26-27 أبريل، 2006، ص 11.

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء؛
- تصميم متميز للعمليات؛
- رقابة فعالة على كل شيء؛
- خلو العمل من التداخل والازدواجية؛
- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل؛
- تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت؛
- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية؛
- سرعة في الأداء.

### المطلب الثاني: أبعاد وأهداف الجودة

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة من خلال أهدافا.

#### أولاً: أبعاد الجودة.

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل: وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛
- المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد؛
- المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛
- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
- الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع لحيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق؛
- الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ( ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح)؛
- الإستجابة: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتنشيطات النهائية الخارجية؛
- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 22.

وإن أبعاد الجودة لدى البنك تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي<sup>1</sup>:

- متطابقة المواصفات للخدمة أو المنتج؛
- متطابقة المواصفات لتوقعات المستهلك؛
- قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي مؤشر قيمتها؛
- قيمة التبادل النقدية
- الحصول على الخدمة أو السلعة في زمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها.

**ثانياً: أهداف الجودة.**

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:<sup>2</sup>

### 1. أهداف تخدم ضبط الجودة

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

### 2. أهداف تحسين الجودة

وهي غالباً تتحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية والمجتمع؛
- هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
- هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
- هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحضير وتطوير العاملين.

1- مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية اللجنة في تحقيق الجودة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير المنشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004، ص 51.

2- مأمون السلطي وسهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، ص 103.

## المطلب الثالث: محددات الجودة ومتطلبات تطبيقها

إذا ما أدركنا تعدد المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الإنتاج و التسويق يتضح لنا أن العمل على تحقيق الجودة يحتاج إلى محددات و متطلبات تطبيقها.

### أولاً: محددات الجودة

#### 1. التصميم

يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

#### 2. الجودة المطابقة (الإنتاج)

هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية، ويتوقف ذلك على مدى ملائمة المواصفات الموضوعية في التصميم مع القدرات الإنتاجية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة، كما تعتمد أيضاً على عمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها، فكلما كانت المواصفات الموضوعية للسلعة متطابقة مع القدرات المتاحة في العملية الإنتاجية، كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة.

وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين<sup>2</sup>:

- إمكانية الجهاز الإنتاجي في إنتاج السلعة وفق المواصفات المطلوبة.
- إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

#### 3. جودة الأداء (الاعتمادية)

وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه، وسهولة عمليات الصيانة والإصلاح، وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة التصميم التي يتم تحديدها، كما تعرف جودة الأداء أو درجة الاعتمادية بأنها: "احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب

1- رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة، المرجع السابق، ص 37.

2- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، مكتبة الإشعاع، الاسكندرية، 2000، ص9.

المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية"، تنطوي جودة الأداء على أربعة عوامل<sup>1</sup>:

- إمكانية تعطل المنتج التي لن تظهر إلا خلال فترة معينة.
- الاستخدامات التي صمم المنتج من أجلها.
- الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفاية التصميمية.
- الظروف البيئية التي يجب توافرها لكي يعمل المنتج بكفاءة.

### ثانياً: متطلبات تطبيق الجودة

إن جودة المنتج تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات يمكن القول أنها جد أساسية لتلبية حاجات العملاء وهي كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1. احترام معايير الأداء

إن الزبون ينتظر منتج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها وهو بحاجة إلى الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب دون الحاجة إلى أي صيانة أو إصلاح والحفاظ على هذا الأداء لتأكيد الجودة المطلوبة.

#### 2. التكلفة

هي مطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد التسوق أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتج وتسليمه في الوقت المناسب بل وأيضا بالأسعار المناسبة وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له.

#### 3. فترة التسليم

إن للزبون الاختيار ليس فقط فيما يخص الأداء وإنما الوفرة كذلك فمن أجل أداءات متماثلة يمكن للزبون اليوم اتخاذ قرار شراء أي منتج متوفر في الوقت الذي يحتاجه، باعتبار أن جل المؤسسات أصبحت تلتزم بالوفاء بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المطلوبتين.

1حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص

2 -Edgard. Hamalian. Jacques segot. **La Démarche Qualité Dans Les Entreprises Témoignent.** Annor. Paris. 1996. P p 136-138.

## 4. الخدمة

الخدمة المكتملة أو خدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطور الجودة.

## 5. الأمن

يعتبر معياراً في حد ذاته فيكون نظاماً مؤملاً لأن يكون آمناً إذا كان يضمن عدم وجود أخطاء تؤدي إلى حصول حوادث.

## المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية

إن تشابه الخدمات المصرفية وبلوغها مرحلة النضج جعل المنافسة بين المصارف تتركز على أنواع المقدمة فقط بل على جودتها وأصبح العملاء يختارون التعامل مع المصارف ليس لمجرد المزايا الترويجية فقط وإنما لما تتصف به من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل.

## المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

تتضمن جودة الخدمات المصرفية بمفهومها العام، السرعة في الأداء وتقديم الخدمة وخلو العمليات المصرفية من الأخطاء، وانخفاض سعر الخدمة المصرفية بالإضافة إلى الأمان.

## أولاً: تعريف جودة الخدمة المصرفية

تعد جودة الخدمة سلاحاً تنافسياً مهماً تستخدمه معظم المؤسسة لجذب الزبائن وتحقيق التمايز والزيادة في السوق وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمات المصرفية.

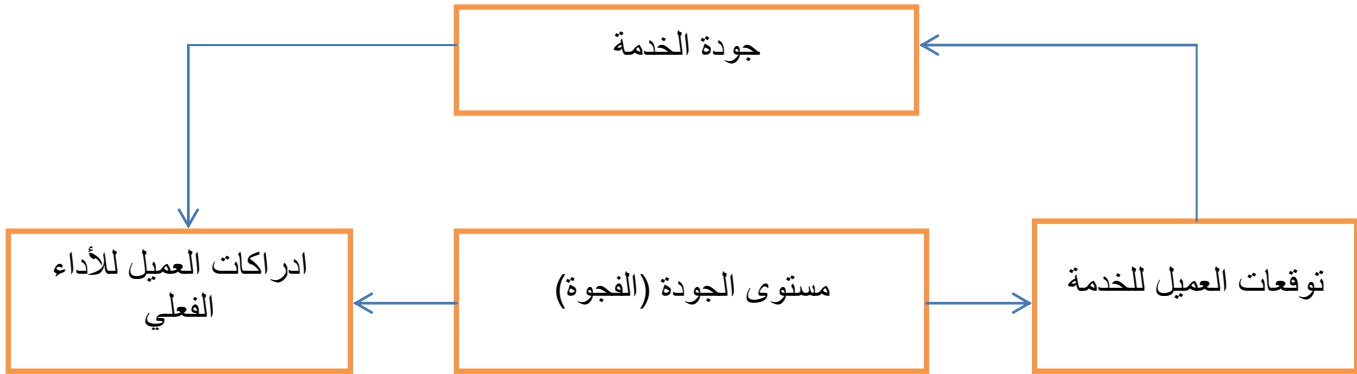
وتعرف على أنها: التقاء احتياجات ومتطلبات زبائن المصارف وارتباط مستوى الخدمة المصرفية بالتوقعات الموضوعية من قبل هؤلاء الزبائن، ومن هنا يتبين أن الذي يحكم على جودة الخدمة المصرفية هو المستفيد الفعلي منها وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة المصرفية التي يحصل عليها.<sup>1</sup>

1- رعد حسن، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي (دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق ص 14.



فجودة الخدمة المصرفية في مفهومها يقصد بها مقابلة البنك لتوقعات العميل من الخدمات المصرفية بمعنى أن ما يتوقعه العميل من مستوى جودة يتطابق فعليا مع ما يقدمه البنك وهو المفهوم الجوهرى لجودة الخدمات المصرفية.

الشكل رقم (4) : مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 337.

من خلال الشكل يعني أنه إذا توفقت إدراكات العملاء للأداء الفعلي مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة أما إذا خلق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة من ناحية الجودة وأخيرا إذا تحقق العكس وهو أن الناتج لم يرضى إلى مستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح سيئة الجودة ومن ثم فإن العميل سوف يكون غير راض عنها.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمات إلى الأبعاد التي يبنى على أساسها العملاء توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم إلا أنها لم تنفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أسس العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد.

يرى كل من (Lehtinen and Lehtinens 1982) أن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد تتمثل في<sup>1</sup>:

- الجودة المادية: والتي تضم المظاهر المادية للخدمة مثل : التجهيزات والمباني.
- جودة المنظمة: والتي تتعلق بصورة المنظمة لدى العملاء.

1 -Para suraman a. zeithanal. Valarie a and berry. L 1985.a conceptual model of service quality and its implication for future research. P 160.

- **الجودة التفاعلية:** والناجمة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأمامية والعملاء بالإضافة إلى التفاعل فيما بين العملاء كما ميز نفس الباحثين بين الجودة المرتبطة بعملية تقديم الخدمة والجودة المرتبطة بمخرجات الخدمة.

وفي دراسة أجريت في محاولة من أجل وضع مقياس لجودة الخدمة فاعتمد على المقابلات أجريت في خدمات التجزئة المصرفية، بطاقات الائتمان، صيانة وإصلاح المنتجات، توصلت الدراسة إلى عشرة أبعاد تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. الاعتمادية

وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

### 2. سرعة الاستجابة من قبل العاملين

وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب العميل.

### 3. القدرة أو الكفاءة

وتعني امتلاك العاملين بالبنك المهارات والمعارف اللازمة للأداء وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء.

### 4. سهولة الحصول على الخدمة

1- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبه بن بوعلي، الشلف، العدد 3، ديسمبر، ص ص 256/257.

تتضمن سهولة الاتصال وتسيير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة وملائمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

### 5. اللباقة

تعني تحلي موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع زبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.

### 6. الإتصال

ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات باللغة التي يفهمونها وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها والمزايا المترتبة عن الخدمة والبدائل الممكنة.

### 7. المصداقية

وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

### 8. الأمان

ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.

### 9. معرفة العميل وتفهمه

تعني بذل جهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميل، معرفة العميل الدائم للبنك وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

### 10. الجوانب المادية الملموسة

وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وتجهيزته من الداخل والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة.

## المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمات قابلين للتعديل حسب نوع الخدمة المراد تقييم جودتها وإن النموذجين يستندان إلى حجم الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والمدرّكة من قبل العملاء.

### النموذج الأول: نموذج الفجوات

قدم هذا النموذج من قبل Parasutaman في ثمانينات القرن العشرين وأطلق عليه نموذج الفجوات ويستند إلى حجم الفجوة بين ما يتوقعه الزبون من الخدمة والمقدم فعلا منها ويتضمن هذا النموذج خمس فجوات وهي:<sup>1</sup>

- **الفجوة الأولى:** تنتج بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة فقد يعتقد العاملون في الإدارة أنهم يعرفون ماذا يتوقع العملاء من خدمات ويستمرون في تقديم ذلك في حين أن العملاء قد يتوقعون شيئا مختلفا تماما.
- **الفجوة الثانية:** وتنتج عن اختلاف ادراكات إدارة المؤسسة لتوقعات الزبون ومواصفات جودة الخدمة الموضوعية ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة وقد يرجع ذلك مثلا إلى تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات أو حدوث أعطاب.
- **الفجوة الثالثة:** عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية و مواصفات التسليم الفعلي للخدمة.
- **الفجوة الرابعة:** وتنتج عن اختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة والخدمة المروجة.
- **الفجوة الخامسة:** تظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وهي الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة وبهذا يتم الحكم على جودة أداء المنظمة.

### النموذج الثاني: نموذج أداء الخدمة the service performance model

ينتسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى كل من الباحثين Taylor & Cronin

نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات فيركز هذا النموذج على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون بعد هذا القياس من الناحية العملية يساعد على إظهار جوانب

1- صليحة رقاد تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة البريد و المواصلات مذكرة ماجستير ادارة اعمال جامعة الحاج لخضر باتنة 2007/2008 ص31»

القصور في مستوى جودة الخدمة فاعتمد على نفس المؤشرات التقييمية (الاعتمادية والاستجابة والضمان و التعاطف والملموسية) إلا أنه يتميز عن غيره بالبساطة من حيث القياس والتحليل.

### النموذج الثالث: نموذج الفجوات المطور

أساسا هذا النموذج لا يختلف عن التقليدي جوهريا وتأخذ الجودة من خلال هذا النموذج مفهومها اتجاهيا يرتبط بادراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة كما حدد هذا النموذج بسبع فجوات بدلا من خمس فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي كما يلي:

- فجوة المعرفة: تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مزود الخدمات ان المستفيد حصل عليه وحاجاته وتوقعاته الفعلية.
- فجوة المعايير القياسية: تمثل الاختلاف بين ادراك الادارة لتوقعات الزبائن ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.
- فجوة التسليم: تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والاداء الفعلي لتجهز الخدمة ضمن هذه المعايير.
- فجوة الاتصالات الداخلية: تمثل الاختلاف ما بين اعلان المنظمة الخدمية عن خدماتها وبين ما يعتقد المجهزون حول الخدمات الفعلية.
- فجوة الادراك: تمثل الاختلاف بين ما يتسلم فعلا وما يدركه الزبائن وهذا ناتج عن عدم قدرة الزبائن على تقييم نوعية الخدمة بدقة.
- فجوة الخدمة: وتمثل الاختلاف بين مايتوقع ان يحصل عليه العملاء وادراكهم للخدمة المستلمة.

نلاحظ ان الفجوة الاولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون والمنظمة أما الفجوات الثانية والثالثة والرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف و الادراكات في المنظمة.

## خلاصة الفصل

لقد أصبحت البنوك تعمل في ظل محيط اقتصادي متغير يتسم بالمنافسة القوية وهنا أخذت إدارة البنوك على عاتقها أن تقود البنك بالاستخدام الفعال لأساليب الإدارة العلمية والتجديد المستمر في خدماتها المصرفية والارتقاء بالعمل المصرفي وتحقيق التميز في الخدمة.

وهنا يبرز تطبيق الجودة على هذه النظم حيث أن التميز فيها مرهون بمستوى جودة الخدمات المقدمة فالهدف النهائي لجودة الخدمة المصرفية يتمثل في إرضاء الزبون.

فاعتماد استراتيجية لمواجهة تحديات البيئة المصرفية وتوسيع النشاط وضمان الاستمرارية يتطلب القدرة على توفير حزمة متكاملة من الخدمات المالية المصرفية بتقنية متطورة وتكاليف منخفضة وبجودة عالية.

**تمهيد**

بعدها تم وضع الاطار النظري لموضوع دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة المصرفية وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، خصت الدراسة التطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491 وذلك بغرض إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع الميداني لهذه الوكالة، ومن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على الوكالة 491 تبسة و هيكلها التنظيمي، وإبراز العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية لوكالة تبسة 491

وعليه ومما سبق ذكره سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الاول: تقديم البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تبسة 491
- المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

## المبحث الأول: تقديم البنك الجزائري BNA وكالة تبسة "491"

يعتبر البنك الوطني الجزائري جزء من النظام المصرفي الجزائري، تطورت مهامه بتطور الإصلاحات التي مست النظام وفي هذا المبحث سيتم تناول التعريف بالبنك الوطني الجزائري ثم الوكالة الرئيسية على مستوى ولاية تبسة موقع التربص واهم مهامها ووظائفها من خلال الهيكل التنظيمي وذلك من خلال النقاط الثلاث الآتية:

- التعريف بالبنك الوطني الجزائري؛
- التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة -491؛
- الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة -491.

### المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

قبل التطرق إلى الوكالة الرئيسية للبنك الوطني الجزائري بولاية تبسة -491 أحد فروعها وموقع التربص لا بد من التعريف بالبنك بصفة عامة.

ويتم التعريف به من خلال التعرض إلى:

- نشأة البنك الوطني الجزائري؛
- مهام البنك الوطني الجزائري؛
- مكانة البنك الوطني الجزائري.

### أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أول البنوك التجارية التي أنشأت في الجزائر المستقلة، حيث جاء هذا البنك في 13 جوان 1966، معوضاً للبنوك الأجنبية التي توقفت نشاطها بعد الاستقلال لتستبدل به وهي<sup>1</sup>:

- القرض العقاري للجزائر وتونس.
- القرض الصناعي والتجاري.
- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا.

1- الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص ص: 188، 189.



-بنك باريس وهولندا.

- مكتب معسكر للخصم .

### ثانيا: مهام البنك الوطني الجزائري

باعتبار البنك الوطني الجزائري بنك تجاري، فقد كانت له صفة بنك الودائع حيث يقوم بجمعها ومنح القروض قصيرة الأجل وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الفلاحي حيث بدأ في تولي هذه المهمة سنة 1967، وفي سنة 1968 أحتكر البنك التمويل الفلاحي إلى حين إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وانتقال مهمة تمويل القطاع إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وكما تحدده المادة 05 من القانون الأساسي للبنك الوطني الجزائري هو بنك للودائع، حيث يقوم بكل الوظائف البنكية التي تخول لمثل هذا النوع من البنوك فمن ناحية جمع الموارد بإمكانه استقبال الأموال من الجمهور في شكل ودائع، إما من ناحية الإقراض بإمكانه منح مختلف القروض والتسيقات بالإضافة إلى عمليات التجارة الخارجية فهي تعالج كل عمليات الصرف وتسوية المعاملات مع الأطراف الأجنبية إلى جانب ضمان العمليات العادية مثل عمليات الصندوق والتسديد عن طريق الشيكات والتحويلات والتوطين البنكي... الخ من العمليات البنكية<sup>1</sup>.

وقد قام قانون النقد القرض بتحديد مهام كل البنوك التجارية الجزائرية على وجه العموم بما فيها البنك الوطني الجزائري، حيث تتضمن العمليات المصرفية وفقا لهذا القانون ما يأتي<sup>2</sup>:

- تلقي الأموال من الجمهور وكذلك وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل.
- القيام بكل عمليات الإقراض.
- عمليات الصرف.
- العمليات على الذهب والمعادن الثمينة والقطع المعدنية الثمينة.
- الاستشارة والمساعدة في مجال تسيير الممتلكات.
- الاستشارة والتسيير المالي لكل الخدمات الموجهة لتسهيل إنشاء المؤسسات أو التجهيزات وإنمائها مع مراعاة الأحكام القانونية في هذا المجال.

1 - A.NAAS. Le système bancaire Algérien, Edition INAS, Paris, 2003, PP: 44-48.

2 - الأمر رقم 03-11 مؤرخ في 27 جمادى الثانية، 1424 هـ، الموافق لـ: 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، 90-10، الجريدة الرسمية رقم 52، المواد 66 إلى 72 .

كما أن البنك الوطني الجزائري له مساهماته الفعالة في تمويل المشاريع من خلال منح القروض وتسهيل المعاملات الخارجية فيما يخص استيراد وسائل الإنتاج وذلك مساهمة منه في تشجيع الاستثمار ويعتبر الصندوق الجزائري للتنمية أن البنك الوطني الجزائري بنكا متعدد الأبعاد فهو بنك للودائع وبنك المؤسسات الوطنية وبنك الاستثمار باختصار هو بنك يتجه نحو السوق الداخلية والسوق الخارجية فهي حقا البنك "الوطني الجزائري بسبب تعدد وتنوع أهدافها ومهامها<sup>1</sup>.

### ثالثا: مكانة البنك الوطني الجزائري

لقد عرف البنك الوطني الجزائري تطورا ملحوظا خلال مختلف سنوات نشاطه بزيادة إمكانياته البشرية، المادية والمالية، حيث بلغ عدد الوكالات الموزعة على مستوى التراب الوطني 169 وكالة في نهاية سنة 1999.

كما أن البنك الوطني الجزائري احتل في إحصائيات تم إجراؤها حول ترتيب البنوك الإفريقية وانتقاء 200 بنك الأولى على مستوى الإفريقي لينة 2000، المرتبة الحادية عشر بإجمالي ميزانية يصل إلى 4.14 مليار دولار من بين 200 بنك<sup>2</sup>.

وبهذا يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك لتجارية حتى على المستوى الإفريقي ويرجع ذلك لطول فترة نشاطه وتعدد مهامه وتطورها وانتشار وكالاته على مستوى التراب الوطني والتي تعتبر الوكالة الرئيسية لولاية تبسة إحداهما وموقع التربص لذا سيتم التركيز عليها في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة -491-

سيتم التعريف بهذه الوكالة انطلاقا من العناصر الآتية:

- نشأة الوكالة الرئيسية تبسة -491-؛
- مهام الوكالة الرئيسية تبسة -491-؛
- أهداف الوكالة الرئيسية تبسة -491-.

### أولا: نشأة الوكالة الرئيسية تبسة -491-

1- Abd Ikrim, NAAS, Op-cit, P:48.

2-ZIADY, Les 200 première banques Africaines, Economica revue, Paris,N°10-11, Août -Septembre

بدأت الوكالة الرئيسية تبسة -491- مهامها بموجب القرار الصادر بتاريخ 13 أفريل 1985 وفي من أهم الوكالات الرئيسية التابعة للمديرية الهوية للاستغلال بعناية وأعطى لها الرقم الاستدلالي 491، وتتفرع منها ثلاثة وكالات فرعية هي:

- وكالة فرعية لولاية تبسة -483-
- وكالة فرعية لبلدية ونزة -484-
- وكالة فرعية لبلدية بئر العاتر -486-

#### ثانيا: مهام الوكالة الرئيسية تبسة -491-

الوكالة الرئيسية بولاية تبسة -491- لها عدة مهام من أهمها:

- فتح الحسابات بكل أنواعها.
- إجراء كل العمليات على الحسابات التي تم فتحها، من سحب ودفع وتحويل.
- القيام بتحصيل الشيكات وعمليات التحويل.
- التعامل وفق الأوراق التجارية من خلال التحصيل والخصم.
- القيام بعمليات الصرف.
- تسهيل مخلف إجراءات التعاملات الخارجية وفقا لعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، سواء التحويلات للخارج قصد التسوية وفتح الاعتمادات المستندية وتسيير العقود التجارية الأجنبية عن طريق التحويل الحر أو التحصيل المستندي.
- العمل على توفير كل فرص التمويل من قروض قصيرة الأجل بكل أنواعها أو متوسطة الأجل سواء للقطاع العام أو الخاص.
- تسهيل التعاملات التجارية من خلال تقديم الضمانات للمتعاملين المقبلين على دخول مناقصات.
- متابعة حسابات العملاء وتسجيل المخالفات كعدم الالتزام بشروط التعاملات المصرفية مثل عدم تغطية حساب مدين، ببحث يتم تشكيل بنك المعلومات يتم توزيع محتوياته على كافة الوكالات والبنوك والمصالح الضريبية والقضائية للحذر من التعامل مع هذا النوع من العملاء.
- المتابعة الإدارية والقانونية الصارمة لمختلف العمليات المصرفية نظرا للمخاطر المصرفية العديدة التي تواجهها.
- تأجير الخزائن الحديدية.

#### ثالثا- أهداف الوكالة الرئيسية تبسة -491-

الوكالة الرئيسية تبسة -491- باعتبارها وكالة رئيسية على مستوى الولاية فهي تقوم بأغلب الوظائف المصرفية المخولة للبنوك التجارية وذلك رغبة منها في تحقيق الأهداف الآتية:

- العمل على تحقيق الربح باعتبارها شخصية معنوية تتمتع بصفة التاجر خاصة بعد الإصلاح النقدي الذي جاء بموجب القانون رقم 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 وإعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات بموجب القانون 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988، وابتداء من هذا التاريخ أصبح نشاط البنوك يخضع إلى قواعد التجارة ولا بد وأن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية والمردودية<sup>1</sup>.

- السعي إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال توفير مختلف العمليات المصرفية بكل أشكالها مع مراعاة عاملي الكلفة والزمن.

- مسايرة التطور التكنولوجي واستخدامه لتحري السرعة والدقة في تنفيذ أنشطتها.

- إدخال تقنيات حديثة في عالم النشطة البنكية مثل البطاقات الائتمانية وبطاقات الدفع الآلية ووسائل التسويات العالمية مثل نظام السويفت (Swift) وتوفيره على مستوى الوكالات الرئيسية لتسهيل هذه العمليات.

- توفير مختلف احتياجات المتعاملين الاقتصاديين من التمويل من خلال التنوع في محفظة قروضها وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع الاستثمارات التي تؤدي إلى تحقيق الربح وخلق مناصب الشغل.

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي تضطلع بأداء كل الوظائف المصرفية وأيضاً تعمل على مواكبة التطور الاقتصادي الذي تعيشه البلاد تحاول أن تتكيف ومعطياته، فاستقلالية النظام البنكي واتخاذ مساره الأصلي في النظام المالي وأدائه لدوره في التمويل الذي خلق من أجله يعتبر إضافة إلى النظام البنكي وهذا ما ينعكس على كل المجالات الاقتصادية وفي نفس الوقت سوف يضاعف من مسؤولية البنوك التجارية التي كانت لا تفكر في تحمل الخسائر من عدمه كون الدولة كانت دائماً العون الذي يعمل على تغطية العجز الذي تقع فيه، لكن المعطيات الحديثة تعني ضرورة العمل والسيطرة على الوظائف المصرفية وحتماً الماطر المرافقة لها ومنها على وجه الخصوص خطر القرض أو خطر عدم التسديد والذي يحتاج إلى نظام يتكامل فيما بينه ليساعد على التحكم في هذا الخطر ولذا سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي بالوكالة ودراسة وظيفة الإقراض وموقعها من الهيكل التنظيمي.

1 - الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص: 195.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة -491-

يوضح الهيكل التنظيمي بالوكالة أهم الأنشطة موزعة على مختلف المصالح وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06) حيث يظهر الهيكل التنظيمي مشكلا من:

- الإدارة العامة؛
- مصلحة الإدارة؛
- مصلحة الصندوق؛
- مصلحة العمليات مع الخارج؛
- مصلحة التعهدات الإدارية والقروض.

#### أولا: الإدارة العامة

يتواجد على رأس الإدارة العامة المدير المسؤول الأول على حسن سير مختلف الأنشطة بالوكالة والسهر على تنفيذ أوامر ولوائح البنك المركزي والمديرية الجهوية للاستغلال بعناية (DRE).

وتتلخص أهم مهامه في:

- متابعة ومراقبة نشاط الوكالة وإشرافه على كل العمليات بها، التي لا يمكن أن تتم دون موافقته وتوجيهه بسبب خطورة التعاملات البنكية وضرورة متابعتها من خلال السهر على تطبيق القوانين السارية.
- السهر على ضرورة سرعة معالجة العمليات بالوكالة.
- السهر على حسن التسيير المالي للوكالة وميزانيتها.
- السهر على احترام التوجيهات و تحقيق الأهداف المرسومة.
- المتابعة الصارمة لحالات عدم سداد القروض.

وعليه على مدير الوكالة أن يعمل على تطبيق المهام الموكلة إلي وإلى موظفيه بصرامة وفعالية ، حيث يتم هذا العمل بمساعدة الأمانة العامة و هي أعلى اتصال مباشر مع المدير العام وتوكل مهامه -المدير- في حال غيابه إلى نائب المدير المسؤول الثاني في الوكالة والذي تفوض له أهم مهام المدير لضمان حسن سير الوكالة في حال غيابه وأيضا مساعدته في أداء مهامه السابقة.

#### ثانيا: مصلحة الإدارة

تتمثل باختصار مهام هذه المصلحة في تسيير مختلف الموارد البشرية والمادية بالوكالة من مستخدمين، أمن ونقل.

### ثالثا: مصلحة الصندوق

تتمثل مهام هذه المصلحة في استقبال العملاء ومعرفة احتياجاتهم واستعلاماتهم المتعلقة بالخدمات المقدمة على مستوى المصرف وإجراء مختلف العمليات المتعلقة بالحسابات المفتوحة على مستوى الوكالة و كذلك تحديد قيمة الأموال الموجودة في الصندوق يوميا وذلك بمساهمة:

1. فرع الشبايك: على مستوى هذا الفرع يتم التعامل مع الزبائن مباشرة من خلال شباك إيداع النقود وشباك السحب ومهمته صرف الأموال وتكون هذه العمليات بمختلف العملات الوطنية والأجنبية.
2. فرع التحويلات: يقوم على تحويل أموال العملاء من حساب إلى حساب آخر داخل الوكالة ذاتها أو ما بين الوكالات.
3. فرع المحفظة: يستقبل هذا الفرع مختلف الأوراق التجارية التي تحصل في نفس الوكالة أو في وكالات أخرى.
4. فرع المقاصة: يختص هذا الفرع بتسوية معاملات البنوك عن طريق البنك المركزي.
- 5- فرع المراقبة تهتم هذه المصلحة بمراجعة ومراقبة العمليات الحسابية اليومية المنجزة من طرف جميع المصالح وتسوية جميع النقائص.

### رابعا: مصلحة العمليات مع الخارج

تهتم هذه المصلحة بمختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من استيراد وتصدير وعمليات الصرف والتحويلات بالعملة الصعبة أي الإشراف على كل التعاملات الخارجية من استيراد وتصدير وتوفير أساليب الدفع من اعتمادات مستندية، تحويل حر وتحصيل مستندي حسب الاتفاق بين الطرفين واللوائح السارية.

### خامس: مصلحة التعهدات والقروض

هذه هي المصلحة التي تظهر من خلالها وظيفة الإقراض بالوكالة وهي تهتم بدراسة ملفات القروض بمختلف أنواعها ومن طرف كل المتعاملين، بالإضافة إلى دراسة إمكانية استمرار الوكالة في الإقراض وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين.

**1. فرع القطاع العام:** تنحصر مهام هذا الفرع في استقبال طلبات الإقراض من طرف المؤسسات العمومية والعمل على دراستها وتحليلها إصدار القرار حول إمكانية منح القرض من عدمها أيا كان نوع القرض.

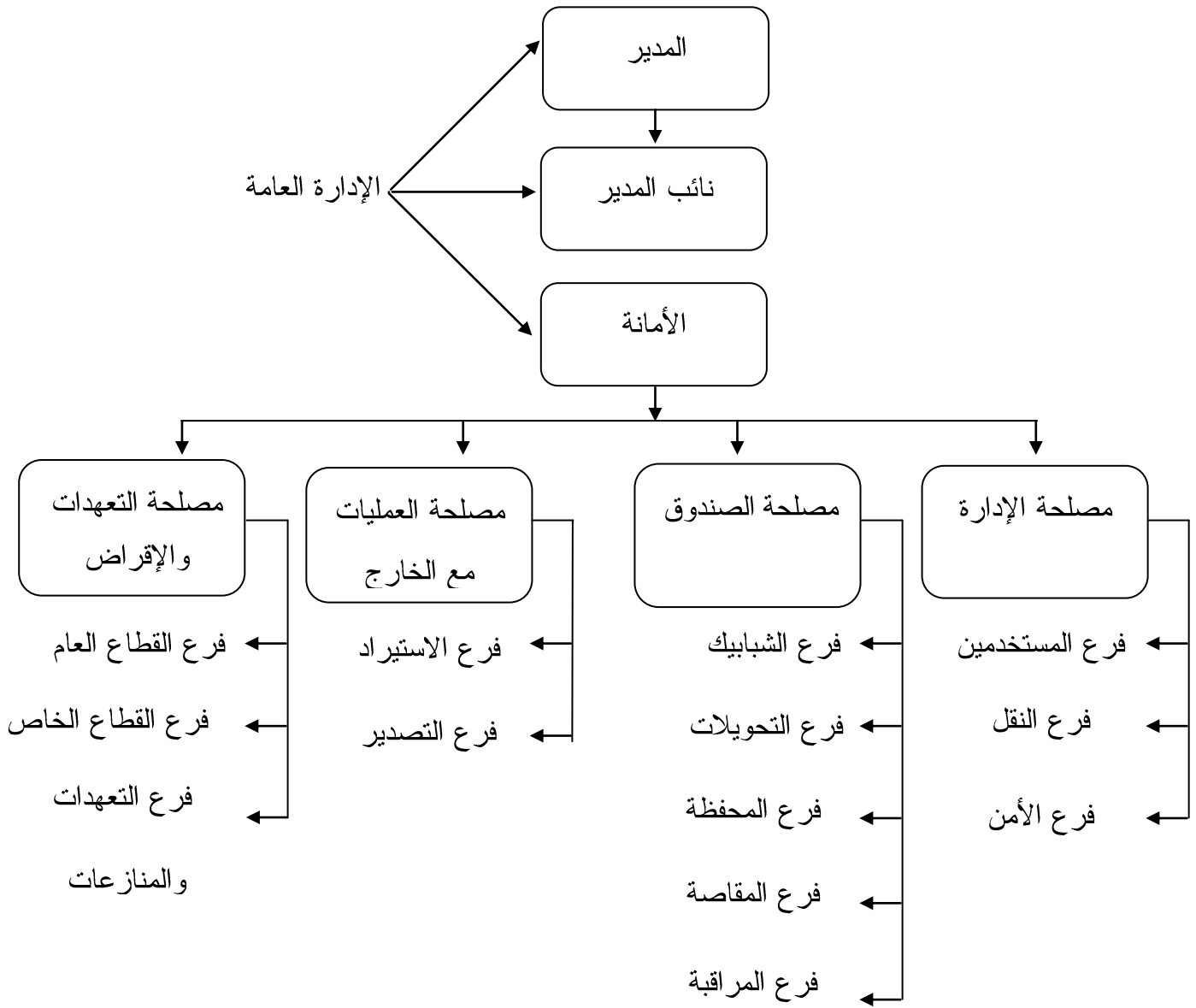
**2. فرع القطاع الخاص:** بعد الإصلاحات التي مست النظام البنكي فتح أمام البنك الوطني الجزائري كغيره من البنوك الوطنية فرص تمويل القطاع الخاص وذلك من خلال توفير كل أنواع القروض قصيرة الأجل والمتوسطة الأجل والتي خصصت لتمويل المشاريع الاستثمارية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتم على مستوى الفرع استقبال الطلبات ودراستها من كل النواحي الإدارية، قانونية ومالية.

**3. فرع التعهدات والمنازعات:** يهتم هذا الفرع بالجوانب القانونية للنشاط البنكي ومتابعة سير الأنشطة بالوكالة ومن مهامه:

- استقبال اعتراضات الضرائب
- استقبال اعتراضات الضمان الاجتماعي.
- تحصيل الضمانات المطلوبة عند منح القروض.
- العمل على تحصيل القروض المتعثرة وديون النزاعات.
- متابعة حسن تطبيق الشروط البنكية بصفة عامة.
- التأكد من نظامية ملفات القروض على الصعيد الإداري، الجبائي والحاسبي.
- متابعة تطور المؤسسات التي يتم تمويلها (زيارات ميدانية، معلومات استقصائية...الخ).

من خلال تفحص الهيكل التنظيمي فإن الوكالة تمارس اغلب الوظائف المصرفية التقليدية لم تهمل جانب الإقراض الذي خصصت له مصلحة منفردة بدراسة وتحليل ملفات القروض مهما تنوعت أطرافها لكن ما يمكن ملاحظته عدم توفر فروع بالمصلحة لدراسة ومواجهة المخاطر الاقراضية على الرغم من أهميتها وضرورة توفير يد عاملة متخصصة وذات كفاءة تسهر على ذلك.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة -491-



المصدر: فرع المستخدمين بالوكالة الرئيسية تبسة -491-



### المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث واثباتها ميدانيا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرض هذا المنهج الذي يعرف بأنه طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس حيث أنه في هذا البحث تتم معرفة ما مدى تأثير ادارة العلاقات مع الزبائن على تحقيق جودة الخدمة البنكية، فالمنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

من أجل اتمام هذه الدراسة تم اختيار مجتمع للقيام باثبات الفرضيات وبالتالي سيتم الاعتماد على الدراسة المسحية لهذا المجتمع والتي سوف يتم التطرق لها كما يلي:

#### أولاً: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود الى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتخذ قصد الوصول الى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول الى أفضل النتائج، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعاً، ويعرف على أنه " منهج يهدف الى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق و المعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولايتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول الى النتيجة ".<sup>1</sup> كما تم استخدام المنهج الاحصائي لتفسير الفروق والدلالات الاحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

1- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، *مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، الطبعة الثالثة 2001، ص246.

نظرا لأن موضوع جودة الخدمة البنكية من أم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون وما مدى تأثير ادارة علاقات الزبائن على تحقيق البنك جودة في خدماته المقدمة، حيث تم البحث على بنك يتميز باهتمامه بجودة خدماته لمعرفة ما مدى تأثير ادارة علاقات الزبائن على تحقيق جودة الخدمة البنكية، لذلك تم اختيار البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة- والتي يتمثل عدد عمالها في 30 عامل، وحاوله معرفة ما اذا كان البنك يعمل على ادارة العلاقات مع الزبائن، ومعرفة مدى تحقيقه لجودة الخدمة البنكية. وفي ظل صغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم الاعتماد على دراسة مسحية له من أجل جمع البيانات حول موضوع الدراسة.

### ثالثا: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الوثائق والسجلات والملاحظة والمقابلة، والاستمارة وهي كالآتي:

#### 1. الوثائق والسجلات

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية:

- البيانات الخاصة بالتعريف بالبنك ؛
- البيانات الخاصة بأهداف البنك ووظائفه ؛
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، والهيئات المسيرة للبنك؛

#### 2. الملاحظة

اضافة الى الوثائق والسجلات والاستمارة تم استعمال الملاحظة لما لها من دور مكمل للوثائق والسجلات والاستمارة من جمع للبيانات حول مجتمع الدراسة، فأثناء الحضور داخل البنك تم تسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوك العاملين، ومدى تنظيم العمل والانضباط وملاحظة كيفية التعامل مع العملاء وأيضا كيفية أداء الخدمات المقدمة، مما ساعد على تحرير بعض العبارات الخاصة بالاستبيان.

#### 3. المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة لدعم الاستبيان في تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

#### 4. الاستثمار

تعتبر الاستثمار من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي " مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض بحثه"<sup>1</sup>

ولاعداد الاستثمار تم الاعتماد على الآتي:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها؛
- اعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

احتوت الاستثمار على مجموعة من الأسئلة المقدرة ب24 سؤالاً مقسمة الى الأجزاء التالية:

- جزء خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية ؛
  - جزء خاص بادارة علاقات الزبائن ؛
  - جزء خاص بجودة الخدمة البنكية.
- وصيغت الاستثمار وفقاً لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة المالية :

- موافق بشدة: 5 درجات؛
- موافق : 4 درجات؛
- محايد : 3 درجات ؛
- غير موافق : 2 درجة؛
- غير موافق بشدة : 1 درجة.

بعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها يحدد درجة استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي :

1- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في لعلوم الاجتماعية ، دار غريب ، القاهرة، 1998، ص:305.

## جدول رقم(3): قيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى	درجة التحقق
غير موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79	ضعيفة جدا
غير موافق	من 1.80 الى 2.59	ضعيفة
محايد	من 2.60 الى 3.39	متوسطة
موافق	من 3.40 الى 4.19	عالية
موافق بشدة	من 4.20 الى 5	عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبين. بالاعتماد على التحليل الاحصائي spss

ووزعت العبارات حسب الأجزاء الأتية:<sup>1</sup>

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من الجنس ، العمر، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي والخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: والذي تم تخصيصه للمتغير المستقل للبحث والذي جاء في شكل محاور لادارة علاقات الزبائن والمتمثلة في التركيز على كبار الزبائن، تنظيم ادارة علاقات الزبائن، وادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.
- الجزء الثالث: والذي يتمحور حول المتغير التابع للبحث، والمتمثل في تحقيق جودة الخدمة البنكية.

وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

## جدول رقم (4) : توزيع أسئلة محاور الاستمارة

رقم الجزء	محاور الدراسة	عدد العبارات
-----------	---------------	--------------

1- الملحق رقم(01).

5	التركيز على كبار الزبائن	1
5	تنظيم ادارة علاقات الزبائن	
2	ادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	
12	جودة الخدمة البنكية	2
24		المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الاستمارة.

### المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة

لاكمال هذه الدراسة بعد المرور بعملية التحضير لها وبعد القيام باعداد استمارة لتحقيق أغراض البحث، ليتم توزيعها على المجتمع الذي تم اختياره ثم جمعها بعد ذلك ولتأكد من مدى مصداقيتها تم التطرق الى ما يلي:

#### أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان

لاختبار الاستبيان تم الاعتماد على ما يلي:

#### 1. صدق أداة الدراسة

بعد اعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه.

#### 2. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ<sup>1</sup> الذي قيمته عالية فعليه يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها وتتمثل من خلال الجدول التالي:

1- ألفا كرونباخ : هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية اسمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على اعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة. فكلما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" اعتمادية اسمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على اعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة.

جدول رقم(5): معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور الاستبيان

أجزاء الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفاكرونباخ%	معامل الصدق
المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن)	12	85.6	0.921
المتغير التابع (جودة الخدمة البنكية)	12	92.7	0.945
الاستبيان ككل	24	95.0	0.976

المصدر: من عداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الاحصائي (الملحق 05).

يتضح من خلال الجدول رقم ( 5 ) أن جميع معاملات الثبات كانت أكبر من 0.6 مما يدل على صدق وتناسق العبارات، حيث حازت مجموع عبارات متغيرات الدراسة ما نسبته ( 95 ) من معامل الثبات "ألفاكرونباخ" و ( 0.976 ) من معامل الصدق، وكانت قيم "ألفاكرونباخ" ومعامل الصدق للمتغيرين جيدة فوجد أن متغير إدارة علاقات الزبائن نال ما نسبته ( 85.6 ) من معامل الثبات ( 0.921 ) من معامل الصدق، في حين حظي متغير جودة الخدمة البنكية ما نسبته ( 92.7 ) من معامل الثبات و ( 0.945 ) من معامل الصدق، مما يشير الى علاقة ثبات وترابط بين عبارات الاستبيان والوثوق في النتائج التي سيتم التوصل اليها، كما تشير الى امكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة وباستخدام نفس الأداة.

أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 1 و0 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60 % (محمود مهدي العتيبي، تحليل البيانات الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي spss، دار حامد، 2005، ص:49).

**ثانيا : طريقة جمع المعلومات**

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، حيث تم توزيع 30 استمارة، وكانت 25 صالحة للتحليل و5 ملغية لنقص تعبئتها.

**المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية**

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يفتد على الطرق الاحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها تم الاعتماد في معالجة البيانات احصائيا، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تما لاعتماد على أدوات الاحصاء الوصفي والتحليلي وذلك بمعالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Sciences SPSS 20" لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

حيث تضمنت المعالجة الاحصائية استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي نت تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، والتي استخدمت لوصف خصائص مجتمع الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا .

**أولا: التكرارات والنسب المئوية**

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

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

**ثانيا: معامل ارتباط ألفا كرونباخ**

استخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

N: يمثل حجم العينة.

$V_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحور.

$V_t$ : يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

### 1. المتوسط الحسابي

يعبر عنه بالعلاقة التالية:

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

$X_i$ : عدد القيم.

$X$ : المتوسط الحسابي.

N عدد قيم.

### 2. الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات وهو الجذر

التربيعي ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

$X_i$ : القيم.

$X$ : الوسط الحسابي.

N: عدد القيم.



## رابعاً: معامل ارتباط بيرسون

يعرف الارتباط بأنه " مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويرمز له بالرمز  $r$ ، فالارتباط هو مقياسا لاتجاه العلاقة الخطي ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابهم كلهم انطلاقا من برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية "spss"، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

$n$ : عدد المشاهدات.

$X_i$ : قيم المتغير الأول.

$Y_i$ : قيم المتغير الثاني.

$S_x$ : الانحراف المعياري للمتغير الاول.

$S_y$ : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

## خامساً: الانحدار البسيط

يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط لابد من رسم خط الانحدار للوصول الى معادلة الانحدار  $y = ax + b$

حيث أن  $a$  تمثل انحدار الخط المستقيم ( ميله) ويعني معدل التغير في  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير المستقل  $x$ ، أما  $b$  فتمثل التقاطع ( ثابت المعادلة).

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات من خلال ما سيتم التوصل اليه من خلال أدوات الدراسة، اذ هدفت الى معرفة مدى تأثير ادارة علاقات الزبائن علا جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491 تبسة.

## المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

تم توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية له وفيما يلي تحليل ذلك.

### 1. متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

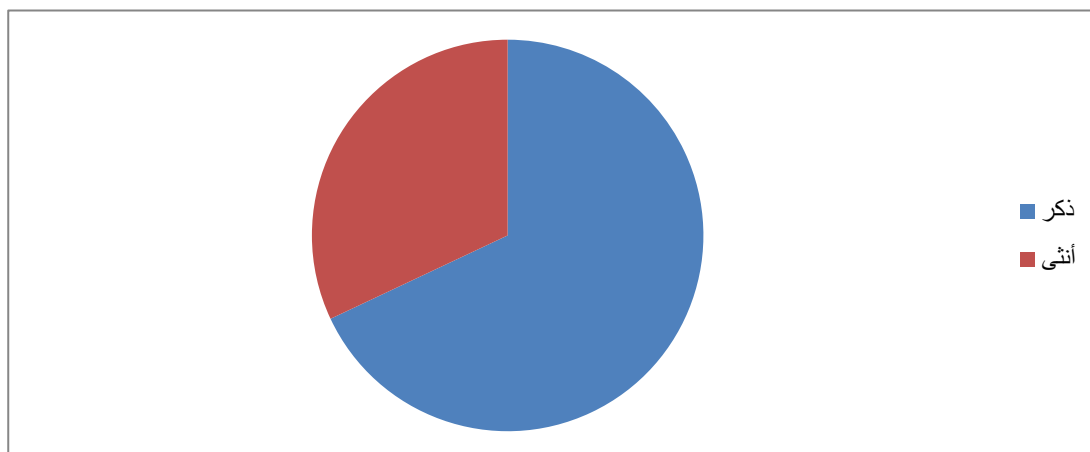
جدول رقم(6) : التوزيع حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
68.0	17	ذكر
32.0	8	أنثى
100.0	25	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبيين بناءا على نتائج التحليل الاحصائي (spss).

يتضح من خلال الجدول ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالاناث اذ بلغت نسبة الفئة من الذكور 68 % مقابل 32% من الاناث فان أغلبية الوظائف يشغلها نسبة كبيرة من الذكور كما هو موضح في الشكل الموالي.

شكل رقم(6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معلومات الجدول رقم ( 6 ).

### 3. متغير العمر

يظهر توزيع العينة متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

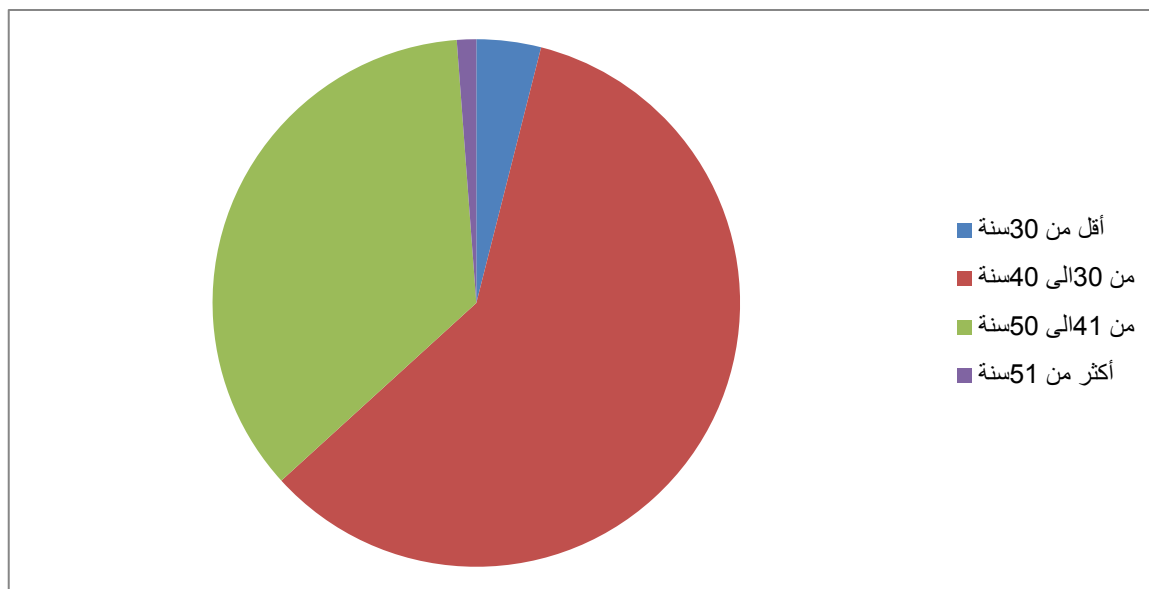
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	4.0
من 30 الى 40 سنة	15	60.0
من 41 الى 50 سنة	9	36.0
أكثر من 51 سنة	0	0
المجموع	25	100.0

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60% من افراد العينة في الفئة العمرية من (30 الى 40 سنة) أما بالنسبة للفئة العمرية ( أقل من 30 سنة) قد بلغت نسبتها 4% في حين كانت الفئة العمرية (من 41

الى 50 سنة) قد بلغت نسبة 36% في حين انعدمت النسبة للفئة ( أكثر من 51 سنة) وهذا يدل على ان البنك يختار موظفين من 30 و 50 سنة كخاصية . كما هو موضح في الشكل الموالي.

شكل رقم (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبيين بناء على معلومات الجدول رقم (7).

### 3. متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي أفراد المجتمع حسب مستواهم التعليمي.

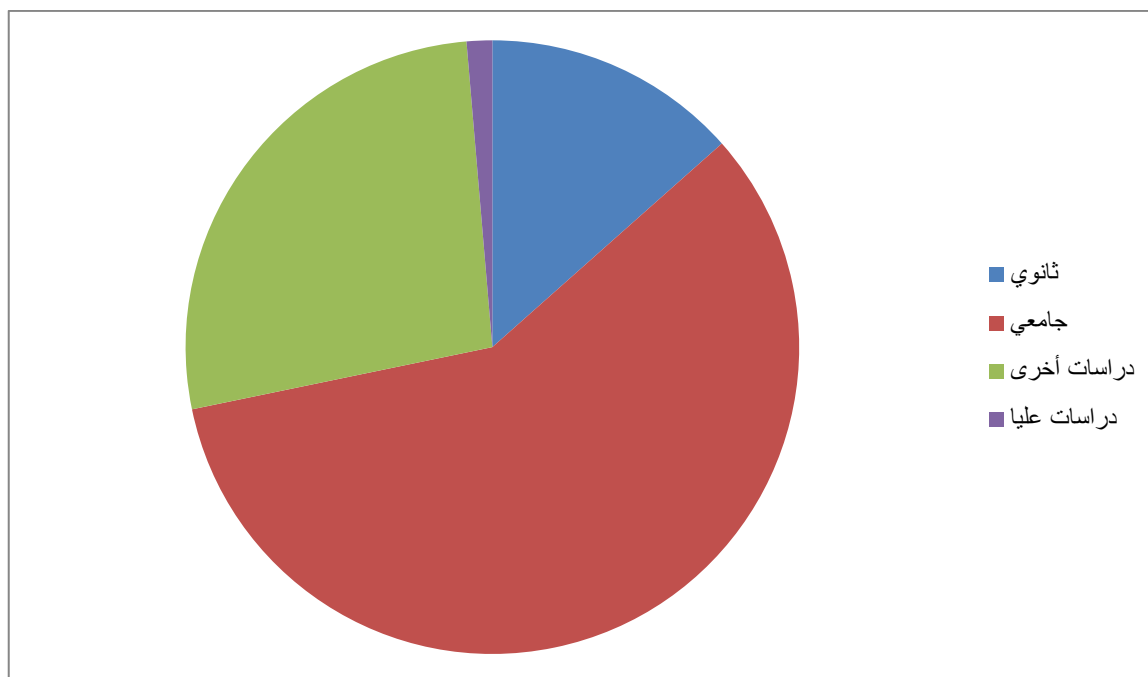
جدول رقم(8): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	12
جامعي	13	52
دراسات أخرى	6	24
دراسات عليا	3	12
المجموع	25	100

المصدر: من اعداد الطالبيين بناء على نتائج التحليل الاحصائي ( spss ).

ويتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة 52% كان المستوى الجامعي أما نسبة 24% فكانت للدراسات الأخرى، في حين تساوي المستوى الثانوي والدراسات العليا بنسبة 12% وهذا يدل على أن البنك يعطي فرصة لتوظيف الأفراد بمختلف المستويات والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(8): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معلومات الجدول رقم ( 8 ).

#### 4. متغير المركز الوظيفي:

يمثل الجدول الموالي أفراد المجتمع حسب متغير المركز الوظيفي.

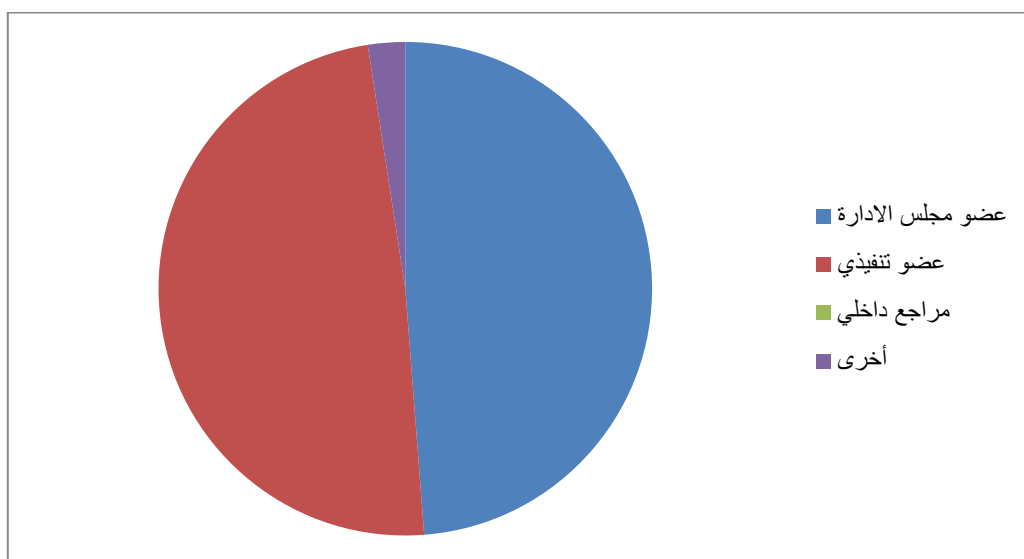
جدول رقم (9): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
عضو مجلس الإدارة	6	24
عضو تنفيذي	6	24
مراجع داخلي	0	0
أخرى	13	52
المجموع	25	100

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الاحصائي ( spss ).

يتضح من خلال الجدول أن نسبة أعضاء مجلس الادارة تساوت مع الأعضاء التنفيذيين بـ 24% أما المراكز الوظيفية الأخرى تصدرت بنسبة 52% بينما انعدمت المراجعين الداخليين كما هو موضح في الشكل الموالي.

شكل رقم ( 9 ): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معلومات الجدول رقم ( 9 ).

### 5. متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي أفراد المجتمع حسب متغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	32
من 5 الى 10 سنوات	5	20
من 10 الى 15 سنة	8	32
أكثر من 15 سنة	4	16

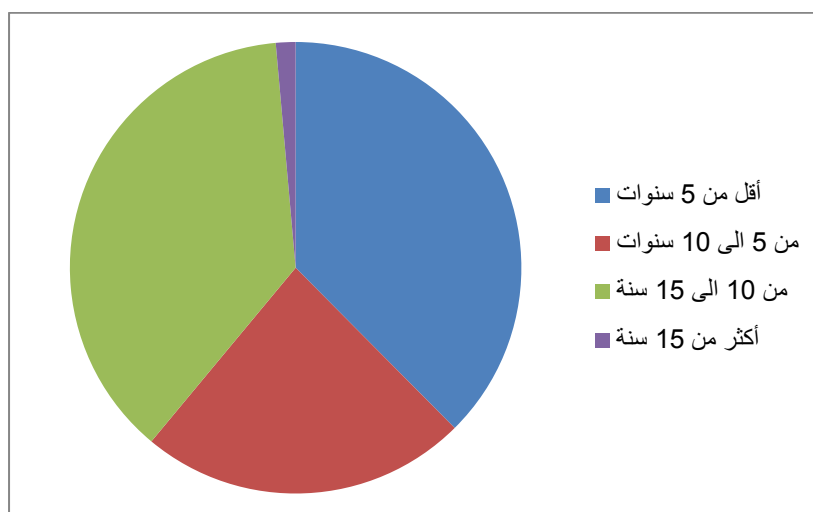
المجموع	25	100
---------	----	-----

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الاحصائي (spss).

يتضح من خلال الجدول أن النسبة المئوية لذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(من 10 الى 15 سنة) بلغت 32% في حين كانت النسبة 20% لذوي الخبرة ( من 5 الى 10 سنوات) أما النسبة المتبقية ب 16% كانت ( لأكثر من 15 سنة).

والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم ( 10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معلومات الجدول رقم ( 10 ).

### المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة وقد تمت الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

أولا: تحليل اجابات أفراد المجتمع نحو متغير ادارة علاقات الزبائن

يوضح الجدول الموالي توزيع اجابات الأفراد نحو المحور الأول من الاستمارة والمتمثل في ادارة علاقات الزبائن وكذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيبهم.

جدول رقم ( 11 ): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارات الجزء الأول

العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	التكرار	16	08	01	0	0	1.40	0.577	موافق
	النسبة	14	32	04	0	0			تماما
02	التكرار	18	07	0	0	0	1.28	0.458	موافق
	النسبة	72	28	0	0	0			تماما
03	التكرار	14	09	02	0	0	1.52	0.653	موافق
	النسبة	56	36	08	0	0			تماما
04	التكرار	21	04	0	0	0	1.16	0.374	موافق
	النسبة	84	16	0	0	0			تماما
05	التكرار	10	12	03	0	0	1.72	0.678	موافق
	النسبة	40	48	12	0	0			تماما
06	التكرار	10	11	04	0	0	1.76	0.723	موافق
	النسبة	40	44	16	0	0			تماما
07	التكرار	17	04	03	01	0	1.52	0.872	موافق
	النسبة	68	16	12	04	0			تماما
08	التكرار	15	06	04	0	0	1.56	0.768	موافق
	النسبة	60	24	16	0	0			تماما
09	التكرار	17	08	0	0	0	1.32	0.476	موافق
	النسبة	68	32	0	0	0			تماما
10	التكرار	06	09	05	04	01	2.40	1.155	موافق
	النسبة	24	36	20	16	04			تماما
11	التكرار	20	05	0	0	0	1.20	0.408	موافق
	النسبة	80	20	0	0	0			تماما
12	التكرار	18	05	01	01	0	1.40	0.764	موافق
	النسبة	72	20	04	04	0			تماما
إجمالي المحور الأول	التكرار	182	88	23	06	01	1.5200	0.280	موافق
	النسبة	60.66	29.33	7.66	02	0.33			تماما

المصدر: من اعدادا الطالبين بناء على نتائج التحليل الاحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لكل عبارة حيث اشتمل هذا المحور على 12 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو متغير ادارة علاقات الزبائن حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح الكلي لاجابات أفراد المجتمع حول مختلف عبارات هذا المحور 1.52 فان مستوى الاجابات يقابل الخيار موافق جدا وفقا لسلم ليكارت كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.280 مما يدل على عدم وجود تشتت بين القيم عن متوسطها الحسابي.



وبالنظر الى تقارب المتوسطات الحسابية بين مختلف العبارات مما يدل على أن البنك يركز على تطبيق مختلف أبعاد ادارة علاقات الزبائن من حيث التركيز على أكثر العملاء ربحية والبحث الدائم للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وأيضا التركيز على جانب توظيف التكنولوجيا في ادارة العلاقة معهم وكذا تنظيم العمل بتقييم أداء مقدمي الخدمات وتنظيم العمال من أجل كسب رضا العميل.

وكاستنتاج البنك الوطني الجزائري يلتزم بادارة علاقات الزبائن وهذا موضح من خلال اجابات أفراد العينة.

#### ثانيا: تحليل اجابات أفراد المجتمع نحو متغير جودة الخدمة المصرفية

يوضح الجدول الموالي توزيع اجابات أفراد المجتمع نحو الجزء الثاني من الاستمارة والمتمثل في تحقيق جودة الخدمة المصرفية وذلك من خلال المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

#### الجدول رقم (12) : توزيع اجابات أفراد المجتمع نحو الجزء الثاني من الاستمارة

التكرار و	موافق	موافق	محايد	غير	غير	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
-----------	-------	-------	-------	-----	-----	---------	----------	---------

	النسبة	تماما		موافق	موافق	المرجح	المعياري		
				تماما					
العبارة 01	التكرار	03	11	0	0	2.32	0.690	موافق	0
	النسبة	12	44	44	0				0
02	التكرار	10	12	03	0	1.72	0.678	موافق	0
	النسبة	40	48	12	0			تماما	0
03	التكرار	15	09	0	01	1.48	0.714	موافق	0
	النسبة	60	36	0	04			تماما	0
04	التكرار	14	09	01	01	1.56	0.768	موافق	0
	النسبة	56	36	04	04			تماما	0
05	التكرار	12	11	01	01	1.64	0.757	موافق	0
	النسبة	48	44	04	04			تماما	0
06	التكرار	05	07	07	04	2.64	1.221	محايد	02
	النسبة	20	28	28	16				04
07	التكرار	08	13	03	01	1.88	0.781	موافق	0
	النسبة	32	52	12	04				0
08	التكرار	18	05	02	0	1.36	0.638	موافق	0
	النسبة	72	20	08	0			تماما	0
09	التكرار	20	04	01	0	1.24	0.523	موافق	0
	النسبة	80	16	04	0			تماما	0
10	التكرار	17	06	02	0	1.40	0.645	موافق	0
	النسبة	68	24	08	0			تماما	0
11	التكرار	13	12	0	0	1.48	0.510	موافق	0
	النسبة	52	48	0	0			تماما	0
12	التكرار	13	11	01	0	1.52	0.586	موافق	0
	النسبة	52	44	04	0			تماما	0
المحور الثاني	التكرار	138	110	31	08	1.6867	0.336	موافق	02
	النسبة	47.57	38.06	10.72	2.76			تماما	0.69

المصدر: من اعداد الطالبيين بناء على نتائج التحليل الاحصائي ( spss ).

اشتمل هذا الجزء على 12 عبارة تقيس بمجملها مجتمع الدراسة نحو متغير جودة الخدمة المصرفية والجدول رقم(12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح الكلي لهذا الجزء 1.68 وحسب سلم ليكارت مما يقابل خيار موافق تماما، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.33 مما يدل على عدم وجود تشتت بين القيم عن متوسطها الحسابي.

ومن خلال ما ورد في الجدول من نتائج يمكن ملاحظة أن اجابات أفراد المجتمع على فقرات الاستبيان تقابل درجة موافق تماما مما يشير الى أن البنك يعمل على تحقيق جودة الخدمة المصرفية بجميع أبعادها من خلو الخدمة من الأخطاء، الاعتمادية، توفر مقدمي الخدمة، المظهر الخارجي والتصميم الداخلي، علاج شكاوى الزبائن، تحديث معلوماتهم.

وورد حياذ في امتلاك البنك أجهزة حديثة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل اليه باستخدام أدوات الدراسة. من أجل معرفة العلاقة بين ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة البنكية من خلال التركيز على كبار الزبائن، تنظيم ادارة علاقات الزبائن وادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة.

#### أولاً: تحليل الارتباط بين ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة

سيتم ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم ( 13 ): جدول الارتباط بين ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية.

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة	0.54	0.02

المصدر: من اعداد الطالبيين بالاعتماد على نتائج التحليل.( spss )

من خلال علاقة الارتباط بين متغير ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة نجد أنه بلغ قيمة قدرها 0.542 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بينهما وهي علاقة مقبولة وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.02 وهي أقل من مستوى معنوية 5% وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

### ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة امكانية وجود علاقة تأثير المتغير المستقل ادارة علاقات الزبائن والمتغير التابع جودة الخدمة المصرفية كما تم الاعتماد على معامل الارتباط ( $R$ ) لمعرفة طبيعة العلاقة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول.

جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار A	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة	القيمة	مستوى
التركيز على كبار الزبائن	جودة الخدمة المصرفية	1.037	0.617	0.551	0.201	3.109	12.357	0.003
تنظيم ادارة علاقات الزبائن		1.433	0.608	0.680	0.467	5.660	32.101	0.002
ادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا		0.517	0.872	0.684	0.446	5.328	30.556	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل. (SPSS)

### 1. الفرضيات الفرعية

#### 1.1. الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التركيز على كبار الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

**الفرضية البديلة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التركيز على كبار الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

يوضح الجدول النتائج التي أكدت أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط 0.551 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين أما معامل التحديد فقد بلغ 0.201 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 20.1% من جودة الخدمة المصرفية يعود الى التركيز على كبار الزبائن والباقي يعود الى عوامل أخرى وقد أوضح اختبار (F) بأن النموذج ذو دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.003$ ) وهو أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التركيز على كبار الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

يمكن ترجمة العلاقة رياضيا من خلال المعادلة الخطية للانحدار ( $Y=0.617x+1.037$ ) حيث أن:

X التركيز على كبار الزبائن.

Y جودة الخدمة المصرفية.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية

**الفرضية العدمية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنظيم ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

**الفرضية البديلة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنظيم ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمات المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

أكدت النتائج السابقة الذكر في الجدول أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية حيث بلغ معامل الارتباط 0.680 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد 0.467 أي نسبته

التفسيرية 46.7% من جودة الخدمة المصرفية يعود الى تنظيم ادارة علاقات الزبائن وبلغ مستوى  
 $SIG = 0.000$  وهو أقل من مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنظيم ادارة علاقات  
الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

$$Y = 0.608 + 1.433X$$

حيث:

X: تنظيم ادارة علاقات الزبائن.

Y: جودة الخدمة المصرفية.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ادارة  
علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ادارة  
علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير حيث بلغ معامل الارتباط 0.684 مما يدل على وجود ارتباط  
قوي بين المتغيرين، معامل التحديد 0.446 قابلية التفسيرية لنموذج الانحدار 44.6% من جودة  
الخدمة يعود الى التكنولوجيا.

قيمة اختبار 5.328 (T) أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات أفراد  
المجتمع. النموذج بشكل عام ذو دلالة احصائية  $SIG = 0.000$  وهو أقل مستوى من ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

$$Y = 0.872X + 0.517$$

## 4. الفرضية الرئيسية

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

## جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار B	معامل الانحدار A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة SJG
ادارة علاقات الزبائن	جودة الخدمة المصرفية	1.143	0.556	0.743	0.699	9.503	91.003	0.002

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الاحصائي. (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين المتغيرين، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط 0.743 مما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرين، معامل التحديد 0.699 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار بنسبة 69.9 والنموذج بشكل عام ذو دلالة احصائية بلغ مستوى المعنوية sig= 0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعلية ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في بنك BNA وكالة تبسة.

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للبنك الوطني الجزائري لفت انتباهنا الى محاولة الاهتمام التي يوليها البنك للزبائن، من خلال اعتماده لقاعدة بيانات معلومات الزبائن الدائمين والجدد. وبطريقة غير مباشرة يسعى للتعرف عن حاجياتهم ورغباتهم المتجددة والاستفادة منها في مختلف السياسات الانتاجية والتسويقية الشيء الذي من شأنه أن يعكس على جودة الخدمة ومستوى الأداء. فالبنك اليوم لابد أن يسعى للاهتمام بأساليب تسويقية حديثة تمكنه من الزيادة في ظل اشتداد المنافسة ومع ذلك لم يصل البنك الى درجة تفعيل ذلك من تحقيق مرونة في تعاملاته مع زبائنه والتقري الفعلي منهم رغم ادراك البنك لأهمية الزبون لايزال بعيد عن ثقافة الاحتفاظ بالزبون الحالي واستقطاب الجدد من خلال القواعد، البيانات.

لذا وجب مواكبة التطورات والانفتاح على الثقافة التسويقية كأداة فعالة في فرض الوجود.



## خاتمة

شهدت بيئة الأعمال المصرفية سابقا نوعا من التجانس والتشابه في الخدمات المقدمة للزبائن فالمهم بالنسبة للبنك هو تحقيق الربح، الأمر الذي كان لا يدفع الزبون في التفكير باللجوء الى بنك دون آخر ومع تحرير التجارة والخدمات المصرفية منها على وجه الخصوص والتطور الهائل في وسائل العمل البنكي الحديث أصبحت المنافسة بين البنوك عل أشدها ولم يعد البنك قادرا على الاحتفاظ بزبائنه الا لفترة قصيرة جدا. الأمر الذي أدى الى حدوث تحولات كثيرة في فلسفة التسويق وجعل الزبون يشكل عصب حياة المنظمة مما أوجب تبني أسلوب ادارة علاقات الزبائن الذي يضمن التفوق لما يوفره من معرفة الزبون بصورة جديدة ويسمح باستمرار بتدفق المعطيات والبيانات التي تحتاجها المصارف للحفاظ على العلاقة على المدى الطويل وادارتها بالشكل المناسب وكذا تقديمها لجودة خدمة عالية مما يضمن رضاهم عن القيمة المدركة باستمرار من أجل تعزيز ولائهم.

## أولا: اختبار الفرضيات

بعد الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية والتطبيقية المرتبطة بمتغيرات الدراسة ادارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة المصرفية تم التوصل الى جودة الخدمة المصرفية وذلك يرجع الى الدعم الذي تضيفه ادارة علاقات الزبائن في تفعيل نشاط الأتقان والمهارة والتميز في تقديم الخدمة المصرفية من خلال طرح أساليب وتقنيات وتكنولوجيات ترفع جودتها.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التركيز على كبار الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491 تم اثبات صحتها، وهذا يبين وجود علاقة ارتباط متوسط بين التركيز على كبار الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية وهذا أن البنك يرتب زبائنه بتعاملاتهم وكذا الثقة المتبادلة وتوجهاتهم لتقديم خدمة ذو جودة عالية.

- الفرضية الفرعية الثانية: تنظيم ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

فإدارة علاقات الزبائن تظهر من خلال تنظيم البنك لقاعدة بيانات تخص الزبائن وترتب الخدمات حسب الطلب عليها مما يحفز البنك على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا وتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491 تم اثبات صحتها، لأن البنك يسعى دائما لرفع التكنولوجيا المستخدمة في ادارة علاقات زبائنه فتعمل على تنبؤ خصائص الخدمة المطلوبة وبالتالي رفع جودتها.

### ثانيا: نتائج الدراسة النظرية

توصلنا الى عدة نتائج بعد اتمام الدراسة النظرية أهمها.

1. تبني التسويق بالعلاقات في المنظمات له دور كبير في معرفة الدور الهام والرئيسي للزبون وكذا تعزيز ادارة علاقات الزبائن وأنشطتها.
2. إدارة علاقات الزبائن تتطلب فرق عمل متمكنة وهيكل تنظيمي متناسق وتوفر بنية تكنولوجية.
3. إدارة علاقات الزبائن هي ادارة أعلى مورد للبنك لذلك يجب أن تكون ذات جودة لأن الإدارة الفعالة تؤدي الى نتائج مبهرة.
4. المعرفة الصحيحة لتوجهات الزبون ودراسة تغذيته العكسية تجاه الخدمة المقدمة برفع جودتها ويضمن ولاء الزبون وهو الهدف الرئيسي لادارة علاقات الزبائن.
5. تمر عملية ادارة علاقات الزبائن بعدة مراحل تبدأ من معرفة الزبون وتوجهاته وخلق أفكار وطرق تتجسد في شكل خدمة ذات جودة عالية.

### ثالثا: نتائج الدراسة التطبيقية

بعد اجراء الدراسة التطبيقية في البنك الوطني الجزائري توصلنا الى التالي:

1. يعتبر البنك الوطني الجزائري أحد أهم البنوك على المستوى الوطني حيث تغطي وكالاته جميع الولايات بمعظم دوائرها.
2. يتوفر البنك الوطني الجزائري على طاقم بشري يتمتع بمهارة وخبرة عالية ما يساهم في عدم قاعدة ممتازة لتقديم الخدمات المصرفية.
3. ادارة البنك تطق ادارة علاقات الزبائن بشكل غير مباشر من خلال قاعدة بيانات، اعطاء الأولوية لكبار الزبائن، تسجيل شكاوى الزبائن كتابيا.
4. ادارة البنك تسعى دائما لتقييم جودة الخدمات المقدمة دوريا كما تولي للتكوين أهمية بالغة.

#### رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

1. ضرورة فهم الأهمية البالغة لإدارة علاقة الزبائن وانتهاجها تنظيمياً من طرف البنك وتوفير كل ما يلزم لتطبيقها من بنية بشرية مؤهلة وبنية تكنولوجية فعالة وهيكل تنظيمي هرن.
2. انشاء مصالح خاصة بالتسويق ككل لمتابعة لمختلف الأنشطة المصرفية وكذا طريقة انتقال أو استهلاك الخدمة المصرفية بطريقة فعالة.
3. الاهتمام بقاعدة بيانات الزبائن ومراجعتها بشكل دوري للوقوف على أدائها. وكذا متابعة شكاوى الزبائن وأخذها بعين الاعتبار وتوظيفها في قادم التعاملات المصرفية.

#### خامساً: آفاق الدراسة

تقترح بعض المواضيع التي صادفتنا خلال بحثنا والتي نرى أنها تكون مكملة لدراستنا:

1. تطبيق آليات إدارة علاقات الزبائن طريق للابداع والابتكار.
2. ادارة علاقات الزبائن كميزة تنافسية للبنوك.
3. تحليل العلاقة بين رضا الزبون وجودة الخدمة المصرفية.

❖ الكتب

- 1- السيد إسماعيل وعباس نبيلة، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 2- البكري ثامر، قضايا معاصرة في التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3- محمد حسين عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- 4- درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 5- الطائي رعد عبد الله وقدارة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- عاطف زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 7- درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 8- بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، الطبعة الثالثة 2001.
- 9- التميمي فواز والخطيب أحمد، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 10- شوارنة ماثيو، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة المبيعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 11- السلطي مأمون وسهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999.
- 12- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 13- الصميدعي محمد جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج، عمان
- 14- عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 15- الطريفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 16- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 17- الصمعيدي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، البعة الأولى، عمان، 2010.
- 18- فوال مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي في لعلوم الاجتماعية ، دار غريب ، القاهرة، 1998.
- 19- شفيق منى، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 20- الطائي الفضل مؤيد عبد الحسين ويوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 21- معلا ناجي ذيب، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 22- الطائي يوسف حجيم سلطان و العيادي هاشم فوزي دباس، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

#### ❖ مجالات و ملتقيات

- 1- فخري أحمد إلهام ، التسويق بالعلاقات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني حول " التسويق في الوطن العربي، التحديات والفرص"، الدوحة، أكتوبر، 2003.
- 2- الأمر رقم 03-11 مؤرخ في 27 جمادى الثانية، 1424 هـ، الموافق لـ: 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، 90-10، الجريدة الرسمية رقم 52، المواد 66 إلى 72 .
- 3- بعلي أمينة وضيف دينا ، المتطلبات التنظيمية لممارسة التسويق بالعلاقات، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 15-16 ديسمبر، 2014.
- 4- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبه بن بوعلي، الشلف، العدد 3، ديسمبر.
- 5- بنشوري عيسى والداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبون عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث العدد 07 / 2010

- 6- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد الخامس، 2007.
- 7- حسن صادق وحسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، أيام 26-27 أبريل، 2006.
- 8- بن جروة حكيم وبن حوحو محمد، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر تحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني " حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة شلف، الجزائر، 2010.
- 9- بن فرحات ساعد، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز رضاء وولاء الزبائن، دراسة تطبيقية فندق الجزيرة جيجل، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات، جامعة 21 أوت 1999، سكيكدة، الجزائر، 15-16 فيفري، 2014.
- 10- عبد الصمد نجوى، التسويق في عصر المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد2، المركز الجامعي تبسة، 2007.

#### ❖ الرسائل الجامعية

- 1- السيد إسماعيل وعباس نبيلة، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- حتم بخود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2005.
- 2- حسن رعد، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي (دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.
- 3- زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبائن في المجال البنكي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013.
- 4- عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية في تفعيل النشاط البنكي، دراسة حالة cpa، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق،
- 5- جديدي شريف، التوزيع كأداة إدارة علاقات الزبون، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية جامعة باجي مختار عنابة، 2012.
- 6- رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة البريد و المواصلات مذكرة ماجستير ادارة اعمال جامعة الحاج لخضر باتنة 2007/2008.

- 7- بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 3، 2011/2010.
- 8- عبد العزيز مازن مسودة عبد الحميد، أثر تطوير الموارد البشرية للجنة في تحقيق الجودة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير المنشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004.
- 9- بوعزة هاجر، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير علوم تجارية جامعة ورقلة 2012/2011.
- 10- المعراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2004، 2005.
- ❖ الكتب اللغة الفرنسية

- 1- Anne julien, Marketing direct et relation client, Les éditions démos, Paris, 2004,p 117.
- 2- Detrie. Philippe 2001. Conduire une Démarche Qualité . 4 emeed. éditions d'organisation. Paris.
- 3- Edgard. Hamalian. Jacques segot. La Démarche Qualité Dans Les Entreprises Témoignent. Annor. Paris. 1996.
- 4- Para suraman a. zeithanal. Valarie a and berry. L 1985.a conceptual model of service quality and its implication for future research
- 5- Philip koher. Les clés du Marketing Mearsoneducttion, paris 2003
- 6- Pierre Allard et Damien dirringer, La stratégie de relation client, Dunod, Paris, 2000.p43.
- 7- Syevairwaserman, l'organisation relation client, dunord, Paris, 2001.
- 8-ZIADY, Les 200 première banques Africaines, Economica revue, Paris,N°10-11, Août -Septembre.

❖ المواقع الالكترونية

- 1- <http://www.allukah.net/culture> 12/01/2018 13 :33
- 2- <http://www.Ts3a.com> 19/03/2018 15 :26

ملحق رقم (1): استمارة الاستبيان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## استمارة استبيان

السادة والسيدات موظفي البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة.  
يأتي هذا الاستبيان كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق مصرفي تحت  
عنوان: أثر ادارة علاقات الزبائن في رفع جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة  
البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة رقم 491 تبسة.  
حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ادارة علاقات الزبائن وتحقيق جودة  
الخدمات المصرفية .  
نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في اتمام هذه الدراسة من خلال الاجابة على الاسئلة  
بدقة اهتمام علما أن استمارة الاستبيان ستستخدم لأغراض الدراسة فقط وأرائكم التي  
ستقدمونها ستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثين

- ايمن بن منصور

- يوسف أمير



القسم الأول: المعلومات الشخصية.

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة يوضع إشارة (x).

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

- من 30 - 40 سنة.

- أقل من 30 سنة.

- أكثر من 51 سنة.

- من 41 - 50.

3. المؤهل العلمي:

- ثانوي

- متوسط

- دراسات أخرى

- جامعي

- دراسات عليا

4. المركز الوظيفي:

- عضو تنفيذي.

- عضو مجلس إدارة.

- أخرى.

- مرجع داخلي.

6- سنوات الخبرة:

- من 5 إلى 10 سنوات.

- أقل من 5 سنوات.

- أكبر من 15 سنة.

- من 11 إلى 15 سنة.

## القسم الثاني: البيانات الأساسية

أولاً: إدارة علاقة الزبون في البنك الوطني الجزائري

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الأسئلة
					1. يهتم البنك بكبار الزبائن من خلال تقديم خدمات خاصة لهم.
					2. يركز البنك على العملاء الأكثر ربحية
					3. يمكن لكبار الزبائن التفاوض مع البنك فيما يخص بعض الخدمات المقدمة
					4. يعمل البنك جاهدا للحفاظ على عملائه خاصة كبار الزبائن
					5. يسعى البنك دائما للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن
					6. يهتم البنك بتدريب مقدمي الخدمة وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الزبائن
					7. يقوم البنك بقيم أداء مقدمي الخدمات باستمرار
					8. يركز البنك على تنظيم العمل المقدم من أجل كسب رضا العميل
					9. يعمل مقدمو الخدمات على استقبال الجيد للزبائن وتوجيههم
					10. استخدم البنك العديد من البرمجيات الحديثة لتقديم خدماته
					11. تتوفر مصالح البنك على معلومات تخص جميع الزبائن

					12. يتم حفظ جميع المعلومات الخاصة بالزبائن وتقييمهم للخدمات المقدمة
--	--	--	--	--	---

## ثانيا: أبعاد ادارة علاقات الزبائن BNA على جودة الخدمة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الأسئلة
					13. يوفر موظفو البنك خدمات خالية من الأخطاء
					14. يمكن للزبون أن يعتمد بشكل كلي على موظفي البنك
					15. يتوفر البنك على عدد كاف من الموظفين
					16. يلتزم موظفو البنك بالوفاء بالوعود في الوقت المناسب
					17. المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للبنك يتناسب مع طبيعة نشاطه
					18. يمتلك البنك أجهزة حديثة ومتطورة
					19. يحتاج مقدمو الخدمات إلى وقت قصير لتقديم الخدمة للزبون
					20. يعالج البنك الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن
					21. يحافظ البنك على خصوصية معلومات الزبائن
					22. يهتم موظفو البنك باحتياجات الزبون البنكية
					23. يشعر الزبون بالاحترام والتقدير أثناء حصوله على الخدمة
					24. يقوم البنك بمتابعة وتحديث معلومات الزبائن

ملحق رقم (02): حساب معامل الثبات للاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,7000	24

ملحق رقم (03): اختبار الفرضيات الفرعية

Statistics						
		إدغرة علاقة الزبائن	جودة الخدمة	كبار الزبائن	تنظيم	تكنولوجيا
N	Valid	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,5200	1,6867	1,4160	1,5400	1,6667
Std. Deviation		,280830	,33617	,27641	,44300	,65969

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,542 <sup>a</sup> 0	,2940	,1790	,62270 0

a. Predictors: (Constant), إدغرة علاقة الزبائن

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,317	1	,317	5,228	,004 <sup>b</sup> 0
	Residual	1,395	23	,104		
	Total	2,712	24			

a. Dependent Variable: جودة الخدمة

b. Predictors: (Constant), إدغرة علاقة الزبائن

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,065	,362		2,938	,0070
	إدغرة علاقة الزبائن	,8090	,235	,342	3,455	,0040

ملحق رقم (04): تحليل الانحدار لأثر بعد كبار الزبائن على جودة الخدمة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421 <sup>a</sup>	,1760	-,026	,34046

a. Predictors: (Constant), كبار الزبائن

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,666	1	,046	5,709	,034 <sup>b</sup>
	Residual	2,666	23	,116		
	Total	2,712	24			

a. جودة الخدمة. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), كبار الزبائن

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,912	,362		5,274	,0000
	كبار الزبائن	,1590-	,251	-,131	-,632	,5340

a. جودة الخدمة. Dependent Variable:

ملحق رقم (05): تحليل الانحدار لأثر التنظيم على جودة الخدمة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,288 <sup>a</sup>	,084	,355	,34208

a. Predictors: (Constant), تنظيم

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,721	1	,708	6,048	,007 <sup>b</sup>
	Residual	2,691	23	,117		
	Total	2,712	24			

a. جودة الخدمة Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), تنظيم

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,584	,252		6,282	,000
	تنظيم	,067	,158	,088	,422	,677

a. جودة الخدمة Dependent Variable:

ملحق رقم (06): تحليل الانحدار لأثر التكنولوجيا على جودة الخدمة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595 <sup>a</sup>	,354	,326	,27601

a. Predictors: (Constant), تكنولوجيا

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,960	1	,960	12,603	,002 <sup>b</sup>
	Residual	1,752	23	,076		
	Total	2,712	24			

a. Dependent Variable: جودة الخدمة

b. Predictors: (Constant), تكنولوجيا

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,181	,153		7,738	,000
	تكنولوجيا	,303	,085	,595	3,550	,002

a. Dependent Variable: جودة الخدمة



ملحق رقم (07): مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد و المحاور

Correlations						
		كبار الزبائن	تنظيم	تكنولوجيا	إدغرة علاقة الزبائن	جودة الخدمة
كبار الزبائن	Pearson Correlation	1	,165	-,107	,434 <sup>*</sup>	-,421
	Sig. (2-tailed)		,431	,612	,030	,034
	N	25	25	25	25	25
تنظيم	Pearson Correlation	,165	1	,309	,775 <sup>**</sup>	,288
	Sig. (2-tailed)	,431		,133	,000	,677
	N	25	25	25	25	25
تكنولوجيا	Pearson Correlation	-,107	,309	1	,706 <sup>**</sup>	,595 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,612	,133		,000	,002
	N	25	25	25	25	25
إدغرة علاقة الزبائن	Pearson Correlation	,434 <sup>*</sup>	,775 <sup>**</sup>	,706 <sup>**</sup>	1	,542*0
	Sig. (2-tailed)	,030	,000	,000		,0240
	N	25	25	25	25	25
جودة الخدمة	Pearson Correlation	-,421	,088	,595 <sup>**</sup>	,542 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,034	,677	,002	,024	
	N	25	25	25	25	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك من خلال المعرفة الجيدة للزبون وتطلعاته فيما يخص الخدمة فالتأكيد على الجودة أصبح يمثل أهم ميزة تحققها البنوك في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الديناميكية المصرفية التي تنشط فيها ولغرض إسقاط ما جاء في الجانب النظري فقد تم اختيار البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491 لإجراء الدراسة الميدانية و بعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة علاقات الزبائن و جودة الخدمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: اداة علاقات الزبائن، جودة الخدمة المصرفية

## Summary

The aim of this study is to highlight the role played by customer relations management in achieving the quality of banking services in banks through the customer's good knowledge and expectations regarding the service. The emphasis on quality has become the most important advantage achieved by banks in the intense competition in the dynamic banking environment in which they are active and for the purpose of dropping In the theoretical aspect, the Algerian National Bank was selected as the TEBSSA 491 for conducting the field study. After analyzing the study data and testing its hypotheses, a statistically significant relationship was found at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the CRM and Quality of Banking service

**Keywords: Customer Relationship Management, Quality of Banking Service**