



-تبسة-جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، و علوم التسيير  
قسم علوم تجارية



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

التخصص: تسويق

المذكرة موسومة بـ:

## أثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الحصة السوقية للبنك - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- وكالة تبسة -

إشراف الدكتور:  
برهوم أسماء

إعداد الطالبين:  
جدواني شيماء  
ولهاة هاجر

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
د. حفناوي آمال	استاذ	رئيسا
د.برهوم أسماء	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
د. بوازدية الزهرة	استاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

عن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بالشكر الى :

" برهوم أسماء "

على قبولها الاشراف على هذا العمل ورحابة صدر وعلى كل ما قدمته لنا من دعم، فادامك الله في خدمة العلم ولكي منا كل الشكر والتقدير استاذتنا الكريمة واسال الله ان يبارك في عمرك وعائلتك وعملك.

والى كل أساتذة وموظفين كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي التبسي كل باسمه ومقامه.

والى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب او بعيد.

## إهداء

وأخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفورة بالتسهيلات لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات واكمل النهايات وبلغنا الغايات، بكل حب أهدي ثمرة نجاحي الى نفسي الطموحة أولا ابتدأت بطموح وإنتهت بنجاح

الى النور الذي أضاء دربي، الى معلمي الأول ومن أكرمني الله به وجعله بين صفوف الرجال أبا لي وزادني به شرفا وعلوا وإعزازا كنت دائما قدوتي التي أفخر بها، ودافعي لتحقيق أحلامي والى ما وصلت إليه اليوم، فكل إنجاز خطوته، كنت أول من يستحق ان ترفعه الى أبي العزيز.

الى ظل الجنة في الدنيا، وداعمي الأولى أمي

كل كلمات الدنيا لا تكفي لأعبر عن إمتناني لك، كنت لي نورا أضاء طريقي وسط ظلمات الحياة، ودعاؤك كان مفتاح كل باب مغلق، فما خاب درب كانت امي تمهده بالدعاء، كل نجاح يحمل بصمتك، وكل خطوة لي فيها أثر من صبرك اهديك هذا الانجاز يا جنتي ونعيمي.

الى المرافقة لقلبي ورفيقة الدرب والضحكة والكلمة الطيبة والمستمعة بكل حب الى صديقتي الوفية شيما .

شكرا لكل من ساعدني وأمن بي وكان عوننا وسندا لي في هذا الطريق

واخيرا من قال انا لها نالها وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

ماكنت لأفعل لولا توفيق من الله فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا الا وأغرقتني سرورا وفرحا.

وللهة هاجر

## إهداء

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى أغلى إنسانة في الوجود، أمي الحبيبة، التي كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة، والتي سهرت وتعبت وضحت من أجلي دون مقابل، أهديك هذا النجاح الذي هو ثمرة من ثمار صبرك وحنانك.

إلى أبي العزيز، سندي وفخري وقوتي في الحياة، الذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاجتهاد، والذي كان دائم الدعم لي مادياً ومعنوياً، حفظك الله وأدامك تاجاً فوق رأسي.  
إلى إخوتي وأخواتي، رفاق أيامي وسندي في لحظات التعب والفرح، شكراً لكل كلمة تشجيع ولكل موقف جميل منحتموني فيه القوة للاستمرار.

و خاصة اختي الدكتورة أميرة شكراً على نصائحك ولأنك ساندتيني في هذه اللحظات.  
إلى عائلتي الكبيرة، وكل من حمل لي محبة صادقة في قلبه ودعا لي بالتوفيق والنجاح.  
إلى صديقتي هاجر التي شاركتني تفاصيل هذه الرحلة، من تعب وضغط وذكريات جميلة ستبقى محفورة في القلب، شكراً لأنك كنت جزءاً من هذا المشوار.

وإلى نفسي...

إلى تلك التي صبرت كثيراً، وتجاوزت لحظات التعب واليأس والخوف، واستمرت رغم كل الصعوبات حتى وصلت إلى هذه اللحظة، أهديك هذا النجاح لأنك تستحقينه بكل جدارة.  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى كل من كان له أثر جميل في حياتي، وأسأل الله أن يجعل هذا التخرج بداية لتحقيق أحلام أكبر ونجاحات أجمل في المستقبل.  
وفرحاً.

جدواني شيماء

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تعزيز الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة- ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على أداة المقابلة من خلال إجراء مقابلة مع مجموعة من موظفي البنك، خاصة المكلف بعلاقات الزبائن، وذلك بهدف الحصول على معطيات دقيقة حول واقع تطبيق هذه الأنظمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة في تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، من خلال تحسين جودة التفاعل مع الزبائن، وتسريع الاستجابة لطلباتهم، إضافة إلى توفير خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم، مما ساهم في تعزيز رضاهم وولائهم. كما تبين أن عناصر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، مثل الموقع الإلكتروني، وإمكانية البحث، ودعم الزبائن، وتخصيص الخدمات، لها دور فعال في استقطاب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين، وهو ما انعكس إيجاباً على نمو الحصة السوقية للبنك.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الحصة السوقية

## **Abstract:**

This study aims to examine the impact of adopting Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) on enhancing the market share of the National Bank of Algeria – Tebessa Agency. To achieve this objective, the interview method was used as the main data collection tool, through conducting interview with a group of bank employees, particularly customer relationship officers, in order to obtain accurate insights into the implementation of these systems.

The findings of the study revealed a significant impact of adopting E-CRM, reflected in improving the quality of interaction with customers, accelerating response times to their requests, and providing personalized services that meet their needs, which contributed to enhancing customer satisfaction and loyalty. The results also showed that E-CRM components, such as the website, search functionality, customer support, and service personalization, play an effective role in attracting new customers and retaining existing ones, which positively influenced the growth of the bank's market share.

**Keywords:** Electronic Customer Relationship Management,

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
	بسملة
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الفهارس
أ_ذ	المقدمة
	الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية 17-2
2	تمهيد
9-3	المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية
4-3	المطلب الأول: نشأة و تطور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية
8-4	المطلب الثاني: مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية
9-8	المطلب الثالث: أهمية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية و الهدف منها
16-9	المبحث الثاني: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك
10-9	المطلب الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية
13-11	المطلب الثاني: عناصر و طرق تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية
17-13	المطلب الثالث: فوائد تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك و تحدياتها
	الفصل الثاني: الحصة السوقية 32-19

19	تمهيد
26-20	المبحث الأول: ماهية الحصاة السوقية
22-20	المطلب الأول: مفهوم الحصاة السوقية
25-22	المطلب الثاني: قياس الحصاة السوقية
26-25	المطلب الثالث: مزايا و عيوب الحصاة السوقية
32-27	المبحث الثاني: تحليل الحصاة السوقية و طرق تعظيمها
29-27	المطلب الأول: تحليل الحصاة السوقية
32-29	المطلب الثاني: طرق تعظيم الحصاة السوقية
الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة-	
67-34	
34	تمهيد
46-35	المبحث الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري
39-35	المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري
43-39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة
46-44	المطلب الثالث: تطور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية
67-47	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
51-47	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

65-52	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات
67-65	المطلب الثالث: مناقشة عامة و اختبار الفرضيات
70-69	خاتمة
75-72	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	العنوان
7	جدول رقم (01): الفرق بين CRM و ECRM
52	جدول رقم(02): إجمالي عدد الزبائن السنوي
55	جدول رقم (03): المقارنة بين قبل و بعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية
56	جدول رقم(04): تطور عدد القروض الممنوحة خلال الفترة 2015-2025
59	جدول رقم(05): المقارنة بين الفترتين
60	جدول رقم(06): تطور حجم الودائع خلال الفترة 2015-2025
63	جدول رقم(07): تطور الحصة السوقية خلال الفترة 2015-2025

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان
11	الشكل رقم (01): عناصر E-CRM
14	الشكل رقم (02): فوائد إدارة علاقات الزبون الإلكترونية
25	شكل رقم (03): طرق قياس الحصة السوقية

28	الشكل رقم(04): مراحل تحليل الحصة السوقية
43	الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة - 491

فهرس الملاحق:

العنوان	رقم الصفحة
ملحق رقم 01:اتفاقية التربص	
ملحق رقم 02: الإذن بالقبول	

# مُقدِّمة

## مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة في بيئة الأعمال، نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما أفرزه من أنماط جديدة في التفاعل بين المؤسسات وزبائنها، حيث لم يعد التنافس قائماً فقط على جودة المنتجات والخدمات، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة على إدارة العلاقات مع الزبائن بفعالية، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم في بيئة رقمية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كأحد المداخل الحديثة التي تمكن المؤسسات، لاسيما البنوك، من تحسين جودة خدماتها وتعزيز ولاء زبائنها، من خلال استخدام الوسائط الرقمية والتطبيقات التكنولوجية في جمع المعلومات وتحليلها والتفاعل مع الزبائن بشكل أكثر سرعة وفعالية. كما تُعد الحصة السوقية مؤشراً استراتيجياً يعكس موقع المؤسسة داخل السوق وقدرتها على المنافسة والاستحواذ على أكبر عدد ممكن من الزبائن، الأمر الذي يجعل العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة تكاملية، حيث يسهم الاستخدام الفعال لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين تجربة الزبون، وزيادة رضاه، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية.

وفي ضوء الواقع المؤسسي الجزائري، وبالأخص البنك الوطني الجزائري، نجد أن هذا الأخير يسعى إلى مواكبة التحولات الرقمية من خلال تبني استراتيجيات حديثة تهدف إلى تحسين جودة خدماته وتعزيز علاقته بزبائنه، في ظل منافسة متزايدة داخل القطاع البنكي. ويشكل هذا التوجه فرصة مهمة لدراسة مدى فعالية هذه الممارسات الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة ما يتعلق بتعزيز موقعها التنافسي وزيادة حصتها في السوق.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تناول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والحصة السوقية في السياق الجزائري، بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، حيث سيتم إبراز أهم المفاهيم والنماذج المفسرة لهما، ثم الانتقال إلى الجانب الميداني من خلال اعتماد إجراءات منهجية دقيقة، شملت جمع البيانات باستخدام أدوات مناسبة، ومعالجتها وتحليلها إحصائياً، وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري، بما يسمح بتحديد مدى توافق النتائج المتوصل إليها مع ما جاء في التراث العلمي، وتقديم رؤية شاملة تسهم في فهم طبيعة العلاقة بينهما ودورها في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات البنكية.

### 1- إشكالية الدراسة

## مقدمة

انطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما أثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة ؟

**2- التساؤلات الفرعية:**

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يساهم تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة عدد الزبائن للبنك الوطني الجزائري.
2. هل يؤدي تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية إلى ارتفاع حجم الودائع للبنك الوطني الجزائري.
3. كيف يساهم اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة حجم القروض الممنوحة للبنك الوطني الجزائري.

### **3- فرضيات الدراسة:**

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة، وللإجابة عن التساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات

على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:**

- يساهم تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة.

**الفرضيات الفرعية:**

- يساهم تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة عدد الزبائن للبنك الوطني الجزائري.
- يؤدي تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية إلى ارتفاع حجم الودائع للبنك الوطني الجزائري.
- يساهم اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة حجم القروض الممنوحة للبنك الوطني الجزائري.

### **4- أهمية الدراسة:**

من الناحية العلمية، تكمن أهمية الموضوع في كونه يساهم في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في مجال التسويق والخدمات البنكية، كما يساعد في توضيح طبيعة العلاقة بين هذا المتغير الاستراتيجي والحصة السوقية، من خلال ربط الجوانب النظرية بالدراسات التطبيقية، مما يتيح فهماً أعمق لكيفية تأثير التكنولوجيات الحديثة على الأداء البنكي

## مقدمة

والتنافسي. إضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالتحول الرقمي في القطاع البنكي.

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية الموضوع في كونه يقدم للبنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة رؤية واضحة حول مدى فعالية تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين أدائه التنافسي وزيادة حصته السوقية، من خلال تعزيز رضا الزبائن، تحسين جودة الخدمات، وتطوير آليات التفاعل معهم. كما تساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار في المؤسسة على تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي، وتطوير نظم المعلومات البنكية، بما يساهم في تعزيز ولاء الزبائن وجذب شرائح جديدة من السوق، وبالتالي دعم مكانة البنك داخل البيئة التنافسية المحلية.

### 5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الحصة السوقية للبنك داخل وكالة تبسة، وذلك من خلال التعرف والكشف عما يلي:

1. محاولة معرفة أثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة عدد الزبائن للبنك الوطني الجزائري.

2. محاولة الكشف عن مدى مساهمة تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في ارتفاع حجم الودائع لدى البنك الوطني الجزائري.

3. محاولة الكشف عن مدى مساهمة اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة حجم القروض الممنوحة لدى البنك الوطني الجزائري.

### 6- أسباب اختيار الموضوع:

تعود دوافع اختيار موضوع أثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري إلى مجموعة من الأسباب ذات الطابع الموضوعي والذاتي، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

#### الأسباب الموضوعية:

تتمثل الأسباب الموضوعية في الأهمية المتزايدة التي أصبح يحتلها التحول الرقمي في القطاع البنكي، حيث أضحت تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ضرورة استراتيجية وليست خيارًا، لما لها من دور في تحسين جودة الخدمات البنكية وتعزيز رضا الزبائن وولائهم.

## مقدمة

كما أن شدة المنافسة بين المؤسسات البنكية في الجزائر جعلت من الحصة السوقية مؤشراً أساسياً لقياس قوة البنك ومكانته داخل السوق، مما يبرز أهمية دراسة العوامل المؤثرة فيها، وعلى رأسها إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن ندرة الدراسات المحلية التي تربط بشكل مباشر بين هذين المتغيرين في السياق الجزائري تعزز أهمية تناول هذا الموضوع. الأسباب الذاتية:

الاهتمام الشخصي بموضوعات التسويق البنكي والتحول الرقمي في المؤسسات المالية، والرغبة في التعمق في فهم كيفية توظيف التكنولوجيات الحديثة في تحسين علاقة البنك بزبائنه. كما يعود اختيار الموضوع إلى الرغبة في ربط المعارف النظرية المكتسبة خلال المسار الدراسي بالواقع التطبيقي داخل مؤسسة بنكية جزائرية، خاصة البنك الوطني الجزائري، مما يتيح فرصة لاكتساب خبرة علمية وميدانية حول آليات العمل البنكي الحديث ومدى فعالية إدارة العلاقات الإلكترونية في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة.

### 7- منهج الدراسة:

يُعدّ اختيار المنهج العلمي المناسب من الخطوات الأساسية والحاسمة في أي بحث علمي، إذ يُمثّل الإطار الذي يُنظّم عملية الدراسة ويوجهها نحو تحقيق أهدافها بدقة وموضوعية. فالمنهج ليس مجرد إجراء تقني، بل هو أداة فكرية تساعد الباحث على فهم الظاهرة المدروسة، وتحليلها، وتفسير العلاقات القائمة بين مختلف عناصرها، بطريقة علمية قائمة على الدقة والموضوعية والابتعاد عن التحيز. كما أن استخدام المنهج الملائم يضمن انسجام خطوات البحث منذ جمع البيانات إلى تحليلها ومناقشة نتائجها، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويجعل نتائجها قابلة للتفسير والتعميم النسبي. وانطلاقاً من طبيعة موضوع هذه الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لفهم وتحليل العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، وتقديم صورة دقيقة حولها في الواقع الميداني.

### 8- حدود الدراسة:

للتمكن من الإجابة على الإشكالية بالدقة المطلوبة، كان لابد من وضع حدود التي تمثل إطار هذا البحث وهي :

## مقدمة

**حدود موضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على تبيان اثر تبني إدارة علاقات الزبائن الالكترونية على الحصة السوقية للبنك .

**حدود مكانية:** أجريت الدراسة الميدانية على مستوى البنك الوطني - وكالة تبسة.

**الحدود الزمنية:** امتدت الفترة الزمنية المقررة لإنجاز هذه الدراسة من 03/02/2026 إلى غاية 19/04/2026.

### 9- صعوبات البحث:

أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز هذا البحث :

- صعوبة ضبط موضوع البحث نظرا لتشعبه وحدثه وتداخله مع مواضيع أخرى .
- نقص حاد في الدراسات والأبحاث المعمقة خاصة العربية منها التي تربط إدارة علاقات الزبائن الالكترونية بحصة السوقية .
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث خاصة الحصة السوقية ،التي تعتبر حساسة بالنسبة للوكالة المستقبلية لإجراء التريص الميداني.

### 9- الدراسات السابقة:

يُعدّ عرض الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، لما يوفره من إطار مرجعي يساعد على فهم أعمق لموضوع الدراسة وتحديد موقعه ضمن التراث العلمي المتاح. ومن خلال هذا العرض، يتم الاطلاع على أهم ما توصلت إليه البحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. كما يتيح هذا الجزء تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، والاستفادة من النتائج والمناهج والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، بما يسهم في بناء تصور علمي متكامل يدعم مسار البحث ويوجهه نحو تحقيق أهدافه.

### الدراسات الأجنبية:

## مقدمة

**الدراسة الأولى:** دراسة كيفن ترينور وآخرون 2011، الموسومة بـ: "دمج تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن وشبكات التواصل الاجتماعي: دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز أداء المؤسسة"، مجلة تسويق العلاقات، دار النشر تايلور وفرانسيس، الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي في إدارة العلاقة مع الزبائن.

ولتحقيق هذا الهدف، تم طرح التساؤلات التالية:

1- ما مدى مساهمة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات؟

2- كيف تؤثر التكنولوجيا الرقمية في تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبائن؟

3- هل تساهم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تعزيز القدرة التنافسية والحصة السوقية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسة.

- تسهم تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تعزيز القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة من المؤسسات الأمريكية التي تعتمد على نظم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

وجود تأثير إيجابي واضح لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أداء المؤسسات، حيث ساهمت التكنولوجيا الرقمية في تحسين جودة التواصل مع الزبائن، وتعزيز رضاهم وولائهم، مما انعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمؤسسات.

**الدراسة الثانية:** دراسة سونيل ميثاس وآخرون 2005، بعنوان: "لماذا تؤثر تطبيقات إدارة علاقات الزبائن على رضا الزبائن؟"، مجلة التسويق، دار النشر الجمعية الأمريكية للتسويق، الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kevin Trainor et al: "Integrating Customer Relationship Management Technology and Social Networking: The Role of CRM in Enhancing Firm Performance", Journal of Relationship Marketing, Vol. 10, No. 4, published by Taylor & Francis, United States of America, 2011.

## مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على رضا الزبائن وأداء المؤسسات، مع التركيز على دور التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة الحصة السوقية.

ولتحقيق هذا الهدف، تم طرح التساؤلات التالية:

1. ما مدى تأثير تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على رضا الزبائن؟

2. كيف تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن؟

3. هل يؤدي رضا الزبائن إلى تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ورضا الزبائن.

- يؤدي تحسين رضا الزبائن إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قواعد بيانات واستبيانات موجهة

لعدد من المؤسسات الخدمية والمصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

أن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات ورفع

مستوى رضا الزبائن، كما أن رضا الزبائن يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء التسويقي وزيادة الحصة

السوقية للمؤسسات المصرفية.

**الدراسات العربية:**

**الدراسة الأولى:** دراسة بلقاسم لعجال 2021، الموسومة بـ: "أثر استخدام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

على الأداء التسويقي للبنوك التجارية في الجزائر"، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة

قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.<sup>1</sup>

---

<sup>2</sup> Sunil Mithas et al: "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, published by American Marketing Association, United States of America, 2005.

<sup>1</sup> دراسة بلقاسم لعجال: "أثر استخدام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية في الجزائر"، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021.

## مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مع التركيز على علاقتها بالحصّة السوقية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة من زبائن عدة بنوك تجارية في الجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الفعال لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يؤدي إلى تحسين العلاقة مع الزبائن، وزيادة رضاهم وولائهم، مما ينعكس إيجاباً على الحصّة السوقية للبنوك محل الدراسة. **الدراسة الثانية:** دراسة بوعبد الله محمد، 2019 بعنوان: "دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات المصرفية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، **رسالة ماجستير تخصص تسويق مصرفي، جامعة الجزائر 3، الجزائر.**<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات المصرفية، ودراسة مدى مساهمتها في تعزيز الحصّة السوقية للبنك محل الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت على عينة من زبائن بنك الجزائر الخارجي.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ورفع مستوى رضا الزبائن، مما يؤدي إلى تعزيز ولاءهم وزيادة الحصّة السوقية للبنك.

### **الدراسات السابقة والدراسة الحالية: (أوجه التشابه، والاختلاف، والاستفادة)**

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية والعربية في تركيزها على إبراز الدور المحوري لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات البنكية وتعزيز رضا وولاء الزبائن، إضافة إلى اعتبار الحصّة السوقية مؤشراً أساسياً لقياس القدرة التنافسية، كما تتفق معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، غير أنها تختلف عنها في كونها تركز على دراسة حالة محددة تتمثل في البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة، في حين تناولت الدراسات السابقة الظاهرة على مستوى مؤسسات وبنوك متعددة أو في سياقات أجنبية مختلفة، كما أن بعضها ركز على الأداء التسويقي أو رضا الزبائن دون التعمق في قياس أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الحصّة

---

<sup>1</sup> دراسة بوعبد الله محمد: "دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات المصرفية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، رسالة ماجستير تخصص تسويق مصرفي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.

## مقدمة

السوقية بمؤشراتها التفصيلية مثل عدد الزبائن وحجم الودائع والقروض، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتحديد المتغيرات وصياغة الفرضيات واختيار المنهج والأدوات الإحصائية المناسبة، إضافة إلى الاستفادة من نتائجها التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وتحسين الأداء التسويقي، في حين تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في ندرة الدراسات الميدانية التي تربط بشكل مباشر بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والحصة السوقية في السياق البنكي الجزائري المحلي وخاصة على مستوى الوكالات البنكية، وهو ما يمنح هذه الدراسة إضافة علمية تتمثل في تقديم تحليل تطبيقي دقيق لهذه العلاقة في بيئة واقعية.

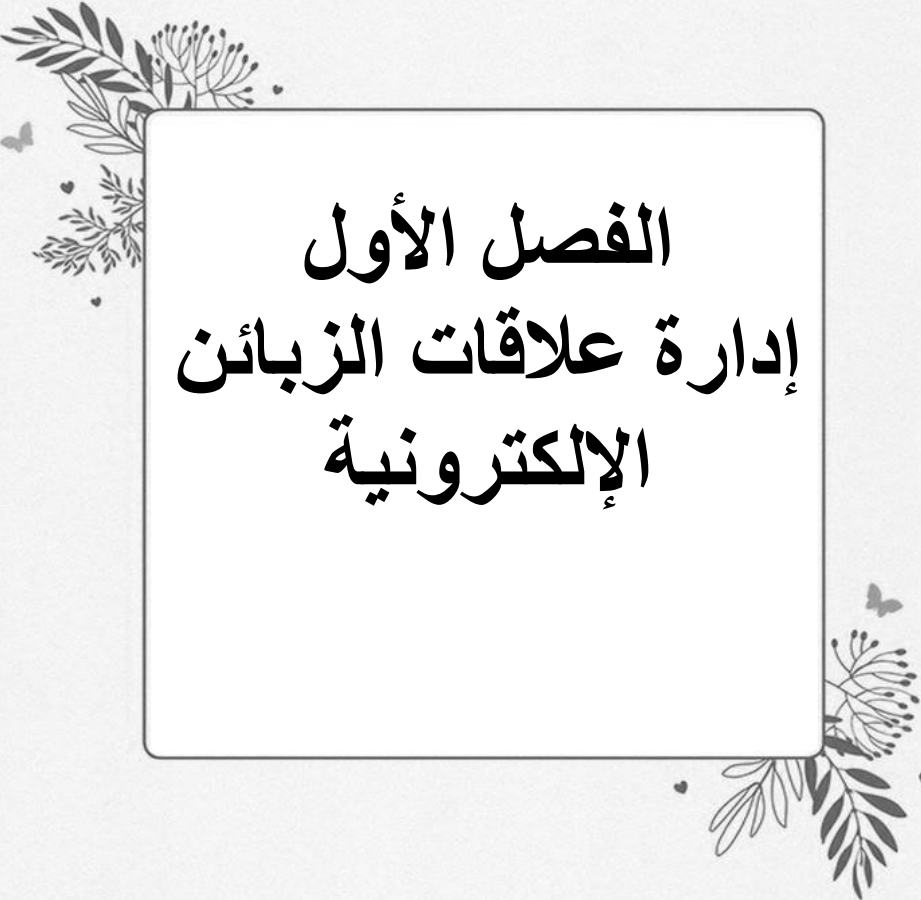
### 10- هيكل الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أنه من أجل مناقشة إشكالية الدراسة والإلمام بجميع جوانب الموضوع تطلب هيكله البحث وتقسيمه إلى ثلاث فصول، اثنان منها يتعلق بالجانب النظري والفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي.

خصص الفصل الأول من الدراسة لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كفصل تمهيدي باعتبارها القاعدة الأولى للموضوع، حيث تناولنا فيه مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، بالإضافة إلى أبعادها في البنك و عناصر وطرق تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية للبنك وفوائد تبنيها و التحديات التي يمكن أن تواجهها.

أما الفصل الثاني فيتناول مفاهيم أساسية حول الحصة السوقية، من أهميتها وأهدافها وطرق قياسها وتعظيمها وتحليلها، إضافة إلى مزايا وعيوب الحصة السوقية ودور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تعظيم حصة السوقية.

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة التي تمت على مستوى البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة، حيث تم في البداية هذا الفصل تقديم تعريف عام للبنك الوطني الجزائري والهيكل التنظيمي الخاص به وتطور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على مستوى البنك، ومنه تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي تكلمنا فيه عن البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتم في الأخير الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها الموضوعية، كما مهد للدراسة بمقدمة عامة وانتهت بخاتمة تتضمن أهم النتائج والمقترحات.



**الفصل الأول**  
**إدارة علاقات الزبائن**  
**الإلكترونية**

### تمهيد

لم يعد التسويق اليوم مجرد عملية بيع وشراء عابرة كما كانت في السابق تحت مسمى تسويق المعاملات، بل تطور ليصبح علاقة إنسانية ومهنية مستمرة، المؤسسات الذكية الآن هي التي تعتبر زبائنها شركاء نجاح لا مجرد أرقام، فتركز على بناء جسور من الود والالتزام طويل الأمد، وهو ما نعرفه اليوم بالعلاقات التسويقية هذا التوجه يمنح المؤسسة تفوقاً حقيقياً، خاصة في ظل الزخم المعلوماتي والمنافسة الشرسة التي نعيشها، فالزبون هو القلب النابض لأي مشروع، والحفاظ عليه يتطلب إستراتيجية إدارية ذكية ومدروسة تضع احتياجاته في المقام الأول، وهو ما يعرف بإدارة علاقات الزبون. وعليه قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية
- ✓ المبحث الثاني: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك

### المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

تعتبر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من أبرز التوجهات المعاصرة في عالم الأعمال، فهي فلسفة تسويقية حديثة تركز على بناء صلات طويلة الأمد مع الزبائن لتعزيز ربحية المؤسسة وضمان استدامتها ونموها، لهذا نتعرف في هذا المبحث على نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية مفهومها أهميتها والهدف منها.

### المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

لاشك في أن العلاقة بين المؤسسة والزبون ليست بالشيء الجديد في حد ذاته، فهي قد برزت مع أولى أشكال التبادل، وهي لصيقة به باعتبارها مرادفاً للتعامل، أما الشيء الجديد فيها فهو "إدارة" هذه العلاقة بشكل علمي متكامل وهادفاً انطلاقاً من كونها ثقافة المؤسسة وإستراتيجية محورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

فإذا كانت العلاقة مع "الزبون" قديمة قدم عملية التبادل، فإن مفهوم "إدارة" علاقات الزبون الإلكترونية "يعتبر مفهوماً حديثاً، وهو نتيجة لتطورات متعاقبة لنظرة المؤسسة إلى العلاقة مع الزبون، يمكن تلخيص المراحل التي مرت بها العلاقة مع الزبون فيما يلي:

### المرحلة الأولى: نشأة CRM التقليدي (من القرن 18 إلى منتصف القرن 20)

يعد تاريخ نشوء إدارة علاقات الزبائن إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المؤسسات لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز العملياتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، هذا ما يعرف بإستراتيجية دفع التكنولوجيا ومع اشتداد المنافسة في أوائل القرن العشرين، بدأ التحول نحو إستراتيجية سحب السوق، وهي اللبنة الأولى لإدارة علاقات الزبائن CRM في هذه الفترة، لم تعد المؤسسة تنظر للزبون كطرف خارجي، بل كـ "شريك" وجزء من المؤسسة، حيث أصبح الهدف هو تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه مدى الحياة بدلاً من التركيز على صفقة بيع واحدة (ربح-خسارة).<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: التحول التقني (1947-1990)

تمثل هذه المرحلة "مرحلة الانتقال الرقمي"، حيث بدأت تظهر الأدوات التي تساعد المؤسسات على فهم الزبون بشكل علمي ومؤتمن، بدأت بأبحاث حول سلوك المستهلك وقراراته (مثل أبحاث هنري بيترسون عام 1950)، ثم تطورت تقنياً في الثمانينات مع ظهور أول مشروع للحاسب الشخصي

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات الانترنت في التسويق، دار المناهج، الأردن 2003، ص 120.

لتطبيقات الأعمال عام 1984، هنا بدأ مفهوم التسويق بقواعد البيانات بالظهور، حيث استغلت المؤسسات الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم أعمق للزبون واستغلال المعرفة التسويقية، مما مهد الطريق لظهور برمجيات متخصصة قادرة على تحليل كميات كبيرة من البيانات الشخصية والشرائية.<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة: عصر E-CRM الذكاء الاصطناعي (1994 إلى الآن)

تمثل هذه المرحلة "الطفرة الرقمية الشاملة"، وقد انطلقت فعلياً عام 1994 مع تقنية ملفات تعريف الارتباط التي مهدت لظهور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومع دخول القرن الحادي والعشرين شهدت هذه الأنظمة تطوراً جذرياً عبر اعتماد بيئات العمل الافتراضية والوصول عن بُعد، مما أتاح دمج إدارة علاقات الزبائن مع أنظمة الأعمال الأساسية وتسهيل المهام اليومية بغض النظر عن الموقع الجغرافي، كما شهد العقد الأول دمج منصات التواصل الاجتماعي العملاء عبر تفاعلاتهم الرقمية، وصولاً إلى المحطة الأبرز في أواخر عام 2010 بدمج الذكاء الاصطناعي (AI) هذا التطور مكن المؤسسات من تحليل البيانات الضخمة بدقة فائقة، وتقديم استجابات آلية وحلول مخصصة تتوافق تماماً مع احتياجات الزبائن وسلوكهم السابق، مما عزز من القدرة على اتخاذ قرارات إدارية إستراتيجية تضمن قيادة المؤسسة في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

قبل التطرق إلى إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية، لابد من تعريف إدارة علاقة الزبائن التقليدية

(CRM)

### أولاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن

لقد تعددت واختلفت تعاريف إدارة علاقات الزبائن:

يعرفها كوتلر وزميله ارمسترونج بأنها: "العملية الشاملة لبناء علاقات عميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضا ممتازين للزبون، وتعامل مع كل أوجه الحصول على الزبائن والحفاظ عليهم وتمييزهم".<sup>3</sup>

كما عرفها أيضا V.Kumar على أنها: "إستراتيجية لاختيار الزبائن الذين يمكن أن تخدمهم المؤسسة

بربحية، ويكون الهدف تقديم قيمة حالية ومستقبلية مثلى للزبائن".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، العدد 10، بغداد 2013، ص378-379.

<sup>2</sup> تطور إدارة علاقات العملاء، تم الاطلاع عليه في 16:25/04/2026، رابط الموقع <https://vtiger.com>.

<sup>3</sup> فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 77.

وعرف swift إدارة علاقات الزبائن على أنها: "منهج لفهم سلوك الزبون من خلال اتصالات مكثفة معه لتحسين الأداء والمتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولاءه وربحيته".

رأى scott Nelson أحد المحللين البارزين في مجال إدارة علاقات الزبون "أن هناك نظرتان في مجال إدارة علاقات الزبون يجري الحديث عنها بين المؤسسات حاليا الأول حيث ينظر إليها باعتبارها برامج تطبيقية أي التفكير بها بمصطلحات تقنية، والثانية باعتبارها فلسفة عمال وأكد Scott Nelson بأنه على المؤسسات إن أرادت أن تحقق النجاح وتتميز في علاقتها مع الزبون أن تنظر إليها بعدها فلسفة أعمال بنيت حول تحسين رضا الزبون وزيادة الربحية وخلق الولاء، وعلى هذا الأساس فهو رأى إن إدارة علاقات الزبون هي أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:

إدارة علاقات الزبائن هي منهجية إدارية وإستراتيجية متكاملة تهدف إلى بناء وتطوير علاقات طويلة الأمد ومربحة مع الزبائن، من خلال فهم سلوكهم واحتياجاتهم وتقديم قيمة حالية ومستقبلية متميزة لهم، بالاعتماد على تفاعل واتصال مستمر وفعال، كما تسعى إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتنمية ولائهم بما يساهم في تحسين رضاهم وزيادة ربحية المؤسسة، وذلك عبر توظيف أدوات وتقنيات وبرامج تطبيقية ضمن فلسفة شاملة تضع الزبون في صميم اهتمامات المؤسسة.

### ثانيا: تعريف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية E-CRM

عرفها إياد شوكت منصور بأنها: "القدرة على دعم الزبائن والتعامل معهم بشكل ألي وأتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود".<sup>2</sup>

كما عرفها فيليب كوتلر: "E-CRM هي جزء من الأعمال الإلكترونية التي تشرح استخدام الأدوات والأنظمة الأساسية لإدارة الأعمال وتمكنها من خدمة زبائنها بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع، وتقليل التكاليف وإضفاء الطابع الشخصي على الخدمات".<sup>3</sup>

أما طلعت المحمدي فعرفها بأنها: "الإدارة التي تنبثق من تكنولوجيا الانترنت والشبكة العالمية لتسهيل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن، لأنها تركز على الانترنت في التفاعل بين المؤسسات وزبائنها وعلى وجه الخصوص فإن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تمكن المؤسسات من توفير الخدمات والمنتجات المناسبة

<sup>4</sup> إبراهيم بن صالح العمر، إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات 2010، دار المريخ للنشر والتوزيع ص 48.

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، احمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار الصفاء، الاردن، 2017، ص 39.

<sup>2</sup> إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز للمعرفة والنشر الأردن، عمان، 2008 ص 157.

<sup>3</sup> Kotler ;Keller **Marketing management**, 2014 new jersey prentice hall, p 54.

لتلبية احتياجات الزبائن وتعزيز ولائهم، وعلاوة على ذلك لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وظائف محددة وأدوات مختلفة تختلف باختلاف المؤسسة التي تطبق النظام، بالتالي فهي مهمة لتخصيص التفاعل مع العملاء، وبالتالي فإنه بدونها لا يمكن أن تحقق ملامح إدارة علاقات الزبائن على الانترنت<sup>1</sup>. نجد أن نجم عبو نجم عرفها: "على أنها تتمثل في الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها و أنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون"<sup>2</sup>. ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي :

تعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية امتداد رقميا لاستراتيجيات إدارة العلاقات التقليدية، وهي إستراتيجية عمل شاملة تهدف إلى جذب الزبائن والحفاظ عليهم من خلال تحسين التواصل الرقمي وتخصيص الخدمات، بما يضمن تحقيق أقصى رضا للزبون وأعلى كفاءة ربحية للمؤسسة.

### ثالثا - الفرق بين E-CRM و CRM

إن أوجه الاختلاف بينهما رفيع للغاية لكنه مهم يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

<sup>1</sup> طلعت المحمودي، دراسة العلاقة بين الخصائص إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والولاء الإلكتروني للعملاء، رسالة دكتوراه كلية التجارة، لندن بريطانيا، 2011 م، ص 33 .

<sup>2</sup> طدة حوة فاطيمة، إدارة العلاقة الإلكترونية مع الزبائن، جامعة وهران I احمد بن بلة، المجلة الجزائرية للدراسات الانسانية المجلد 1، العدد2، ديسمبر 2019 ص378.

جدول رقم (01): الفرق بين CRM و ECRM

الأبعاد	CRM	E-CRM
طريقة التواصل مع الزبائن	يكون في الغالب من خلال الوسائل التقليدية مثل محلات بيع التجزئة الهاتف أو الفاكس.	بالإضافة إلى الهاتف يتم الاتصال بالزبون من خلال الانترنت، البريد الإلكتروني، الراديو .
خدمة الزبائن	محدد بوقت ومكان معين	في أي مكان وأي وقت.
تخصيص البيانات	فالجماهير المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من المعلومات، ومن هنا تكون عملية تخصيص المعلومات حسب الجماهير غير ممكنة وهو ما يتطلب تغييرات في البرمجة .	هنا يكون تكييف المعلومات، وتخصيصها وجعلها ديناميكية بشكل كبير ومبنية على الشراءات والتفضيلات.
تركيز النظام	يركز النظام على الوظائف والمنتجات .	يركز النظام على احتياجات ومتطلبات الزبائن.
تصميم النظام	النظام مصمم لقسم معين في المؤسسة أو وحدة عمل معينة.	النظام مصمم لكامل المؤسسة وليس لقسم واحد فقط .

المصدر: بن التركي زينب، مساهمة علاقات الزبائن الإلكترونية في خلق قيمة للزبون، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 48 ، سبتمبر 2017، صفحة 747.

يستعرض الجدول الفوارق الجوهرية بين إدارة علاقة الزبائن التقليدية CRM والالكترونية-E

CRM عبر خمسة أبعاد أساسية.

حيث تحدد الفوارق بين النظامي في نوعية التقنيات الأساسية التي تدير واجهة الزبون وتتصل بالأنظمة الأخرى، حيث يمتاز E-CRM بتمكين الزبون من الخدمة الذاتية والتي تتيح له استعراض تفاصيل المنتجات وأسعارها، وتنفيذ طلبات الشراء وتتبعها تقنيا، خلافا عن CRM التقليدي الذي يرتبط بساعات العمل الرسمية للمؤسسة، فإن النسخة الإلكترونية تمنح الزبون مرونة كاملة في التواصل عبر

الموقع الإلكتروني، مما يجعله قادرا على التفاعل في أي وقت ومن أي مكان يختاره، مما يقودنا إلى استنتاج مفاده إن إدارة الزبائن التقليدية ماهي جزء من إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والهدف منها

#### أولا: أهمية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

أدى التطور التكنولوجي المتسارع وتنامي الوعي الرقمي لدى المستهلكين إلى تحول جذري في استراتيجيات المؤسسات، حيث بات من الضروري دمج التقنيات الحديثة في نماذج أعمالها، بما في ذلك إدارة علاقات الزبائن حيث أصبحت هذه العلاقة ذات طابع الكتروني سهل على المؤسسة استخراج معالجة، وتحليل واسترجاع البيانات كما وفر عليها الموارد البشرية التي تخصصت في مجالات أخرى فأصبحت أكثر كفاءة، كما قلصت استخدام هذه التقنيات من تكاليف تنفيذ إدارة علاقة مع الزبون، إضافة إلى تسهيل التواصل والتفاعل مع الزبائن.

تكتسب إدارة هذه العلاقات أهمية بالغة، سواء نُفذت بالوسائل التقليدية أو الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

يلي:

- زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه كنتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لاحتياجاته.
- تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن بالاعتماد على الحملات التسويقية .
- تمييز الزبائن والتركيز على ما هو اقدر على تحقيق الأرباح، أي يمكن من تحقيق عوائد كبيرة للمؤسسة.
- بناء قاعدة توزيع لزيادة الأرباح.
- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات وتفعيل أنشطة المؤسسة.

#### ثانيا: أهداف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

الهدف من إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات هو تحسين جودة العلاقة بين المؤسسة والزبون من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية، ويشمل ذلك:

<sup>1</sup> غريب الطاوس، أثر ادارة علاقات الزبائن الإلكترونية في بناء قيمة الاعلام التجارية وفقا لنموذج AaKer، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد02، ديسمبر 2022ص273.

- ✓ تعزيز الولاء.
  - ✓ زيادة فعالية عملية التسويق.
  - ✓ زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن.
  - ✓ زيادة فعالية الخدمة وخفض التكلفة .
  - ✓ توفير قنوات تواصل الكترونية فعالة وسريعة.
- في ختام هذا المبحث يتضح مما سبق إن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تمثل تطورا لمفهوم إدارة علاقات العملاء التقليدية، حيث جاءت استجابة للتحويل الرقمي الذي يشهده عالم العمال، فقد مرت هذه الإدارة بمراحل متطورة متعددة إلى أن أصبحت أداة إستراتيجية تعتمد عليها المؤسسات في بناء علاقات مستدامة مع الزبائن.

### المبحث الثاني: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك

تعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في القطاع المصرفي من أبرز المفاهيم الحديثة حيث أصبحت البنوك تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الإلكترونية لتعزيز تفاعلها مع زبائنها وتحسين جودة خدماتها من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك، عناصرها وطرق تنفيذها وفوائد تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك وتحدياتها.

### المطلب الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك

تم اعتماد الأبعاد التالية لأغراض دراسة إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية في البنك:<sup>1</sup>

#### 1- تصميم الموقع الإلكتروني

- تبرز أهمية تصميم الموقع الإلكتروني إذ أنه كلما كان الموقع جذابا كانت القدرة على استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم أكبر وعند التصميم يجب الأخذ بعين الاعتبار:
- أن يكون محتوى الموقع هادفا وواضحا.
  - أن يكون مختصرا وموجزا من خلال النصوص والعبارات والصور والرسومات المستخدمة صغيرة الحجم لكي يتم تحميل وفتح الصفحات بسرعة، وهذا يعد حافزا إيجابيا للمستخدمين، كما يجب تحديد

<sup>2</sup> بودي شوق الشروق، عمري سامي، أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على ولاء العميل المصرفي (دراسة حالة بنك BNP Paribas- وكالة سطيف)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية-جامعة مسيلة، المجلد 17، العدد 2024، ص 95 .

<sup>1</sup> ملاك دراجي سامية لحواس، مرجع سابق ، ص 22، 23.

الخطوط المستخدمة وتحديد الألوان وما مدى تناسق هذه الألوان وما مدى ارتباطها بطبيعة الموقع ومنتجاته ورسالته.

- يجب أن يكون الموقع واضحا سهل الاستخدام بعيدا عن التعقيد حتى يستطيع أي شخص مهما كانت ثقافته أن يستخدم هذا الموقع بدون أي معوقات.

### 2- إمكانية البحث في الموقع

يجب على جميع مواقع المؤسسات الكبيرة أن توفر أداة بحث ويجب أن يكون محرك البحث نفسه ذو قدرات عالية حتى تعيد للزبون المزيد من المعلومات لما طلب البحث عنه، وأن يكون سهل الاستخدام وسريعة فإما أن يساعد الموقع الزبائن عن إيجاد ما يريدونه وإلا سوف يتوقفون عن اعتماد موقع المؤسسة كمورد للمعلومات.

### 3- برامج تعزيز الولاء

إن برامج تعزيز الولاء هي نظام متكامل للتسويق في المؤسسات التي تهدف إلى جعل الزبائن أكثر ولاء عبر تطوير علاقات شخصية معهم مثل منح نقاط للزبائن عند استخدام الدفع الإلكتروني عبر بطاقتهم أو تقديم عروض حصرية وخصومات عند الشراء من شركاء البنك عبر الانترنت، مما يوطد العلاقة بين البنك والزبون.

### 4- الأمن و الخصوصية

هي قدرة الموقع على حماية المعلومات الشخصية للزبائن ومنع وصول الأشخاص الغير مخول لهم بالوصول لهذه المعلومات عن طريق استخدام بروتوكولات تشفير عالية وضمان عدم وصول أي طرف ثالث لبيانات التحويلات البنكية، مما يبني جدار من الثقة بين البنك والزبون.

### 5- طرق الدفع

يفضل وجود عدة طرق للدفع حيث يختار الزبون منها ما يناسبه عن طريق بطاقة الائتمان، أو ربط الحساب البنكي ببطاقات الدفع مثل البطاقة الذهبية وتوفير خدمة الدفع عبر الهاتف او الدفع عبر الكود، لتسهيل المعاملات اليومية للزبون.

### 6- خدمات دعم الزبائن الرئيسيين

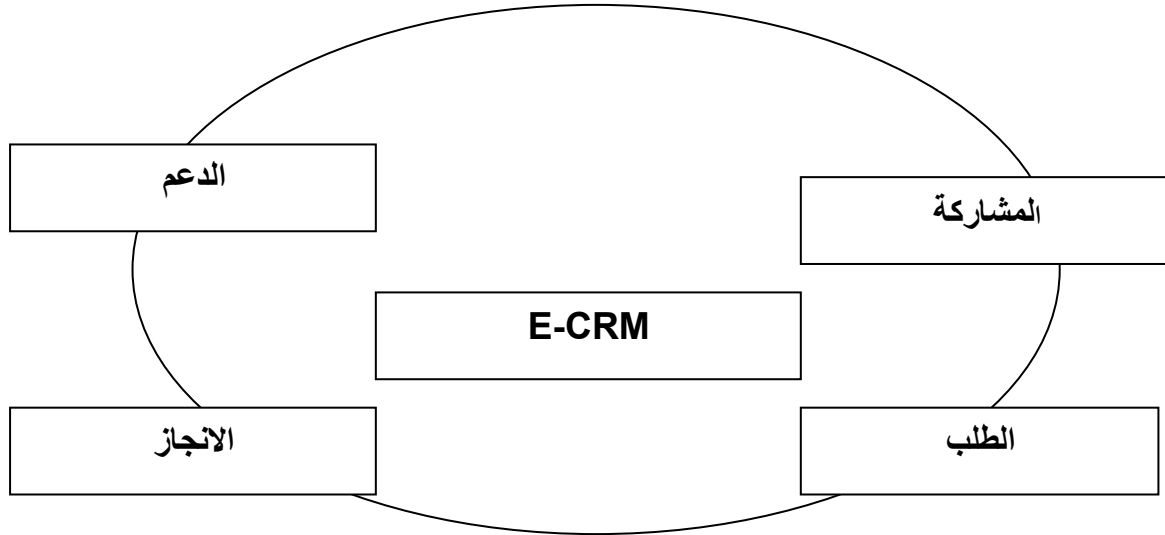
تتطلب مواكبة الأعمال عبر الانترنت توفير خدمات لدعم الزبون وخصوصا تلك التي تعقب بعد بدء الخدمة.

المطلب الثاني: عناصر و طرق تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في البنك

أولاً: عناصر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في البنك

يمكن شرح عناصر E-CRM انطلاق من الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): عناصر E-CRM



المصدر: سوزي صالح مطلب الشبيل، تطبيقات علاقات الزبائن في مراحل الشراء الالكتروني وأثرها في بناء قيمة الزبون، دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الالكترونية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال، عمان، 2012 ص23.

من خلال الشكل التالي يظهر أن عناصر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية تتكون من: <sup>1</sup>

**1- عنصر المشاركة**

عنصر المشاركة في شبكة الانترنت هو عملية إشراك وتزويد الزبائن بالمعلومات التي يحتاجونها، وتوجيههم لشراء المنتج أو الخدمة، إذ يجب على e-CRM أن تدعم كل الأنشطة التي يحتاجها الزبون، من استعراض للمحتوى الموجود على صفحات الموقع، البحث عن المعلومات، تكوين الأفكار، والتفاعل مع المعلومات الموجودة عند فتح تطبيق البنك تجد عروضاً مخصصة، مثل حاسبة للقروض، وأدوات

<sup>1</sup> برادع محمد باير ياسين، إدارة علاقة الزبائن الالكترونية وتأثيرها على درجة ثقة عملاء المؤسسات الخدمية (دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، جامعة الجيلالي بونعامة، 2019، ص 8.

لتحليل مصاريف الزبون، البنك هنا لا ينتظر طلب بل يشرك الزبون في المعلومة ويوجهه للمنتج الادخاري أو الاستثماري الذي يناسبه بناء على تصفحه.

### 2- عنصر الطلب

الطلب هو عملية يقوم بها الزبون باختيار المنتج ويلتزم بعملية الشراء وهذا يشمل مجموعة متنوعة من اختيار آليات الدفع وآليات إدارة الطلب، يوفر البنك خيارات دفع متعددة وسهلة ويتم توثيق طلب فورا باليات إدارة الكترونية في اللحظة التي يضغط فيها الزبون على "تحول سداد فاتورة أو طلب بطاقة ائتمان".

### 3- عنصر الإنجاز

وهو عملية متكاملة حول إدارة المعلومات عن المنتج أو الخدمة وهي جزء من إدارة المعرفة لأنها تتطلب معرفة معلومات حركة المنتج ومعلومات سلسلة التوريد وهي عمليات مهمة للقدرة بالتحكم بتسليم المبيعات إلى مشتريها في أي مكان، وهنا قدرة البنك على تحويل أمر الشراء أو الطلب الموجود في التطبيق إلى واقع ملموس يستفيد منه الزبون، وذلك من خلال استخدام المعلومات المخزنة لتوجيه حركة الأموال والخدمات بدقة.

### 4- عنصر الدعم

ويتضمن قدرة النظام على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة ومساعدتهم في حل المشاكل التي يتعرضون لها سواء في طريقة استخدام المنتج أو الخدمة أو وجود مشكلة فنية في المنتج نفسه، أو عدم وصول المنتج في الوقت المحدد، ومن أمثلة الدعم هو وجود تطبيق إلكترونية تتبع أمر الشراء الذاتي للخدمة، البنك يوفر إمكانية إيقاف البطاقة فورا عند ضياعها، أو تتبع حالة طلب قرض من الهاتف دون الحاجة لزيارة الفرع.

### ثانياً: طرق تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك

يجتمع العديد من الباحثين على انه يمكن تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنوك من خلال مجموعة من الآليات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين التفاعل مع الزبائن وتعزيز ولائهم وفيما يلي ابرز هذه الطرق:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نظر في ذلك كل من:

-بعيطيش شعبان ، وويحه عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016 ص ص 185 - 188.

### 1. تطوير البنية التحتية الرقمية

تقوم البنوك بتوفير بنية تحتية رقمية متكاملة تشمل الشبكات والأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات، والتي تعتبر الأساس الذي تبنى عليه تطبيقات إدارة الزبائن الإلكترونية، حيث تسمح هذه البنية بتبادل المعلومات بين مختلف المصالح وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون.

### 2. بناء قواعد بيانات الزبائن

تعتمد المؤسسة على جمع وتخزين بيانات الزبائن بشكل منظم ودقيق من أجل تحليلها وفهم سلوكهم واحتياجاتهم، مما يساعد على اتخاذ قرارات تسويقية أكثر فعالية وتحسين استهداف الخدمات.

### 3. استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

تعمل هذه الأنظمة على دمج مختلف وظائف المؤسسة مثل التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن في نظام واحد، مما يسمح بمتابعة تفاعل الزبون مع البنك وتحسين جودة العلاقة معه.

### 4. تفعيل قنوات الاتصال الإلكترونية

تشمل البريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي الرسائل النصية، الدردشة المباشرة حيث تساهم في تعزيز التواصل المستمر مع الزبائن والاستجابة لإحتياجاتهم بسرعة.

### 5. تخصيص الخدمات والعروض

يتم الاعتماد على تحليل بيانات الزبائن لتقديم خدمات وعروض موجهة حسب احتياجات كل زبون، مما يساهم في رفع مستوى الرضا وتعزيز الولاء.

### 6. تدريب الموارد البشرية

يتطلب تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تأهيل الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة والتعامل مع الزبائن عبر الوسائط الإلكترونية بكفاءة واحترافية.

### 7. تقييم الأداء والتحسين المستمر:

تعتمد البنوك على المؤشرات مثل رضا الزبائن وجودة الخدمة وخدمة ومعدل الاحتفاظ بهم من أجل تقييم فعالية النظام وتحسينه بشكل مستمر.

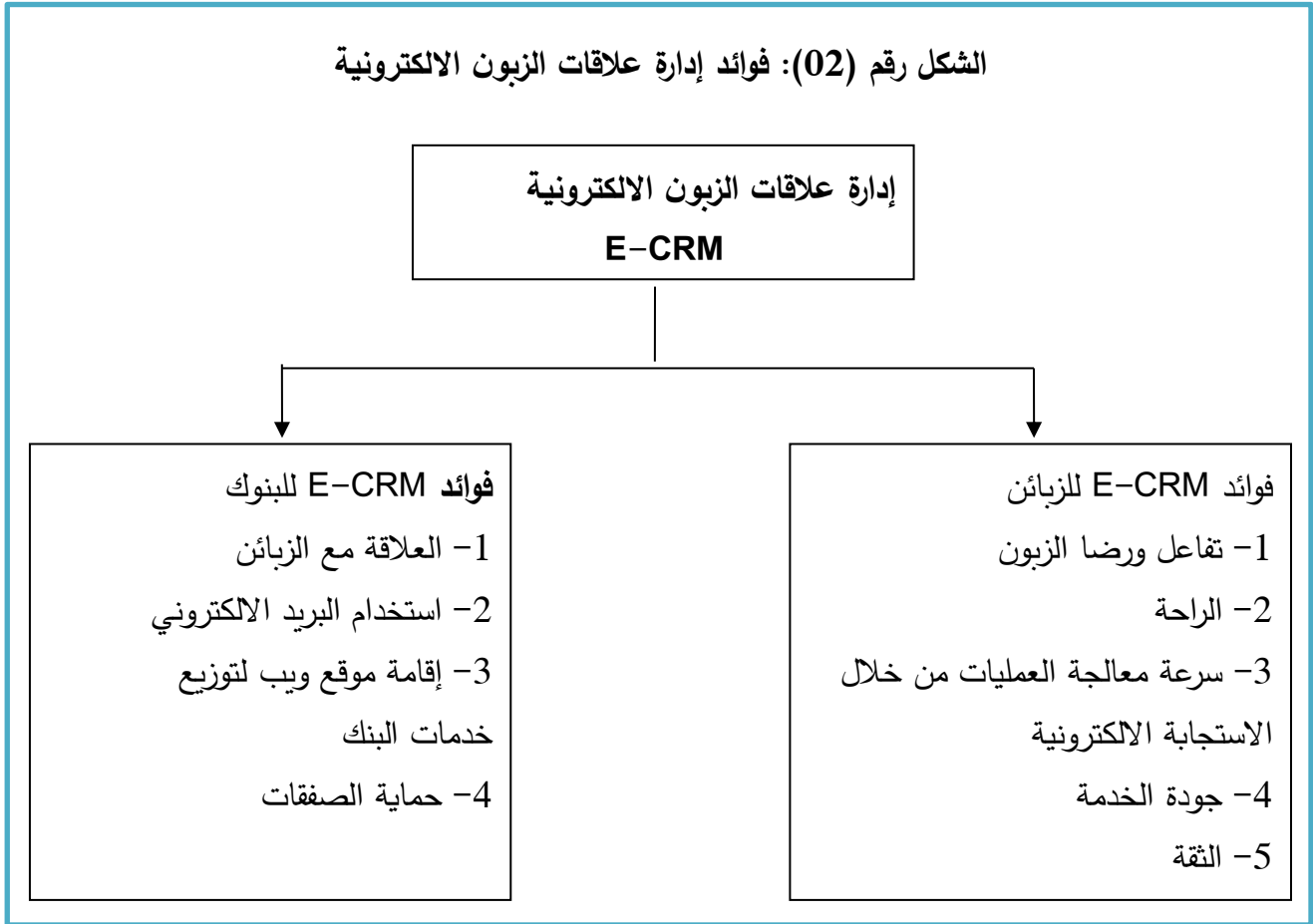
### المطلب الثالث: فوائد تبني إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في البنك وتحدياتها

#### أولاً: فوائد تبني إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في البنك

-بن عيسى محمد، إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحسين الأداء التسويقي، دارهومة للنشر والتوزيع الجزائر، 2018 ص112.  
-درجي ملاك ، ولحواس سامية، مرجع سابق، ص 67 - 72.

يمكن توضيح بعض المنافع التي تحققها إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية للبنوك ولزبائنهم من خلال

الشكل التالي:



**Source:** Anumala, Sinvas & Reddy, (2117), Bollampally Kshore Kumar, Benefits of E-CRM for Banks and Their Customer: Case Studies of tow Swedish Banks", master thesis, departement of business Administration and social sciences, Lulea University of technology, p:11.

يستعرض الشكل رقم (2) المزايا المتعددة التي يقدمها نظام إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً (E-CRM) لكل من البنوك وعملائها، ففي الوقت الذي تدعم فيه هذه التقنية بناء جسور تواصل فعالة مع الزبائن عبر البريد الإلكتروني، فإنها توفر أيضاً منصات رقمية آمنة تعمل كفروع افتراضية تضمن حماية الصفقات وتقديم الخدمات على مدار الساعة، وتتجلى قيمة هذه النظم في تعزيز مستويات الرضا والراحة لدى الزبائن من خلال تبسيط الإجراءات الروتينية وتقليص التعقيدات الإدارية، فضلاً عن دور السرعة

والكفاءة في معالجة العمليات الإلكترونية في تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يساهم بشكل جوهري في ترسيخ ثقة الزبون بالبنك ومنظومته الخدمية.

### ثانياً: تحديات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

مع أن نظام إدارة العلاقة مع العميل الإلكتروني له فوائد تساعد المؤسسة على النجاح في إلا أنه

لا بد من وجود تحديات قد تواجه المؤسسة نذكر بعضها منها كالتالي:

➤ تعتبر الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء واحدة من أكثر التكنولوجيات تقدماً وتخصصاً في العالم، و لكن الذي كان يحد من انتشارها في الماضي المشكلات الخاصة بكيفية التنفيذ بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف، وصعوبة تحليل العملاء ووضع المقاييس لما يحتاجون إليه .

➤ يكمن التحدي الكبير في ضرورة بذل أعلى جهد في تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتنفيذ مثل هذه الأنظمة، حيث أنها ليست مجرد أنظمة أو برمجيات يتم تطبيقها، ولا هي نظريات أو شعارات .

➤ كما أن استخدام الانترنت وأن كان يخفض من تكلفة خدمة العملاء ، إلا أنه يحد من العلاقات القائمة على الحوار مع العميل، و يشوب وجود وانتشار فرص استخدام الانترنت بعض المخاوف لدى المتعاملين معه مثل الصراع فيما بين القنوات التسويقية ( المقدمة للخدمة ) وحروب الأسعار ، ولأن الاستراتيجيات التي وضعها الخبراء في عالم علاقات العملاء تركز على الاتصال و التواصل مع الزبون، و أن المنظمات التي يعملون بها تتمسك بهذا المبدأ كأهم أولوياتها فإنه لا بديل لمثل هؤلاء من استخدام الانترنت لدعم هذه الميزة <sup>1</sup>.

➤ مخاطر ارتباط الربحية باستخدام الانترنت والشكوك المتعلقة بطريقة وتوقيت الحصول عليها .

➤ الزبائن لا يتقنون في المنظمات بشأن بياناتهم الشخصية خاصة عبر الانترنت ( الثقة و الاطمئنان و توفير الخصوصية و الأمن عبر الانترنت ).

➤ يحرص الكثير من الزبائن على التسويق الإلكتروني، إلا أن العديد منهم غير مهتمين بذلك وهذا ما يطلق عليه مصطلح ( الموثوقية ).

➤ بعض التشريعات تهدد قدرة الانترنت على النمو كوسيلة لمزاولة الأعمال التجارية <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فادي عمروش، تصميم وتنفيذ وتطبيق ويب لنظام إدارة علاقات العملاء، ب د ن ، 2010 ص 11.

<sup>2</sup> سوزي صالح مطلب الشبيل، تطبيقات علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء قيمة الزبون، (دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية)، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال، عمان، 2012 ص 45.

يمكن القول إن التحول نحو إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لم يعد مجرد خيار للبنوك، بل أصبح ضرورة للبقاء في السوق التنافسي، من خلال فهم أبعاد هذه الإدارة وتجاوز معيقات تطبيقها تستطيع البنوك بناء جسور من الثقة والولاء مع زبائنها، محولة التكنولوجيا من مجرد أداة تقنية إلى وسيلة فعالة لتحقيق رضا الزبون ورفع الحصة السوقية واستدامة الربحية .

### خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل إن إدارة علاقات الزبائن تمثل مقارنة شاملة تهدف إلى تعزيز العلاقة بين المؤسسة وزبائنها على المدى الطويل، من خلال التركيز على فهم احتياجاتهم وتحسين جودة التفاعل والخدمات المقدمة بما يضمن رفع مستوى الرضا والولاء وتحقيق ميزة تنافسية، وقد ابرز الفصل التحول من إدارة علاقات العملاء التقليدية إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية باعتباره تطورا طبيعيا فرضته الرقمنة، حيث أصبحت إدارة العلاقة مع الزبون تعتمد بشكل اكبر على التقنيات الرقمية التي تسمح بجمع البيانات وتحليلها وتوظيفها بشكل أكثر سرعة ودقة، مما جعل التفاعل مع الزبون أكثر فعالية وتخصيصا، وفي السياق البنكي تبين أن تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لم يعد خيارا بل ضرورة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات المصرفية، حيث يساهم في تحسين تجربة الزبون وتوسيع قاعدة الزبائن وتعزيز الحصة السوقية، غير أن ذلك لا يخلو من تحديات وبناء عليه فإن نجاح البنوك في توظيف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يرتبط بمدى قدرتها على الدمج الفعال بين التكنولوجيا والإستراتيجية الموجهة نحو الزبون.



## الفصل الثاني الحصّة السوقية

### تمهيد:

يُعدّ تعظيم الحصة السوقية من الأهداف الاستراتيجية الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، لما لها من دور محوري في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها في السوق، إذ تمثل الحصة السوقية مؤشرًا مهمًا يعكس مكانة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، كما تمكّنها من تحقيق مستويات أعلى من الربحية، وتوسيع نطاق نشاطها، وزيادة إنتاجيتها، إلى جانب الاستفادة من وفورات الحجم التي تسهم في خفض التكاليف وتحسين الأداء العام.

وقد قسمناه إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: ماهية الحصة السوقية

✓ المبحث الثاني: تحليل الحصة السوقية و طرق تعظيمها

### المبحث الأول: ماهية الحصة السوقية

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت الحصة السوقية أداة أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما تبرز أهميتها بشكل أكبر في قطاع البنوك، نظراً لشدة المنافسة وتنوع الخدمات المقدمة، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الحصة السوقية من خلال ثلاثة مطالب رئيسية، حيث يتناول المطلب الأول مفهوم الحصة السوقية، بينما يخصص المطلب الثاني قياس الحصة السوقية، في حين يعالج المطلب الثالث استراتيجيات الحصة السوقية.

### المطلب الأول: مفهوم الحصة السوقية

تُعتبر الحصة السوقية من المفاهيم الأساسية في مجال التسويق، حيث قسم هذا المطلب إلى تعريف الحصة السوقية وأهميتها وأهدافها.

#### أولاً: تعريف الحصة السوقية

تُعد الحصة السوقية من أهم المؤشرات الاستراتيجية في مجال التسويق، حيث تعكس مكانة المؤسسة داخل السوق ومدى قدرتها على المنافسة وتحقيق النمو.

#### كيفية حساب الحصة السوقية:

تُحسب الحصة السوقية بقسمة مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة على إجمالي مبيعات السوق (في نفس المجال والفترة)، ثم ضرب الناتج في 100% للحصول على نسبة مئوية.

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي مبيعات السوق}} * 100\%$$

إجمالي مبيعات السوق

فيما يلي عرض بعض التعاريف للحصة السوقية:

- " عملية تقوم من خلالها المنشأة ببيع منتج أو خدمة، ويتم التعبير عنها بنسبة مئوية مجموع المبيعات في القطاع الذي تعمل فيه هذه المنشأة و تنتمي إليه ".<sup>1</sup>

- " هي النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة بمبيعات السوق الكلي ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فضيل ابتسام، دور التسويق الإلكتروني في زيادة الحصة السوقية للبنوك التجارية في الجزائر(دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة البرواقية)، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، المجلد17، العدد01، 2023، ص 129-144.

## الفصل الثاني: الحصة السوقية

- "الحصة السوقية هي نسبة مبيعات العلامة التجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات منظمة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي نفسه".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:

الحصة السوقية هي مؤشر يعبر عن النسبة المئوية لمبيعات مؤسسة أو علامة تجارية معينة مقارنة بإجمالي مبيعات السوق الكلي أو القطاع الذي تنتمي إليه خلال فترة زمنية محددة، حيث تعكس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها أو خدماتها، وتبين مكانتها التنافسية داخل السوق مقارنة ببقية المنافسين .

### ثانياً: أهمية الحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية مقياساً مهماً لقياس الأداء التسويقي للمؤسسات، وبالتالي فإن أهميتها تكمن في أنها تبين مدى قدرة المنظمة على:<sup>2</sup>

- تحديد الزبائن المستهدفين بشكل دقيق.
- بناء و تنمية علاقات جيدة مع الزبائن المستهدفين.
- تساعد الحصة السوقية على تقييم مدى نجاح المؤسسة مقارنة بمنافسيها في جذب العملاء وتحقيق المبيعات.
- ارتفاع الحصة السوقية يسمح بتخفيض التكاليف من خلال الإنتاج الكبير، مما يزيد من الأرباح.
- امتلاك معرفة تسويقية جديدة في مجال النشاط التي تزاوله.
- تحقق مركز تنافسي جيد في مجال النشاط الذي تعمل فيه.
- الحصة السوقية المرتفعة تساهم في استقرار المؤسسة وتدعم نموها على المدى الطويل.
- تعتمد كمؤشر مادي قدرة المؤسسة على خدمة السوق الذي تعمل فيه فالحصة السوقية العالية تعني أداء أفضل في خدمة وتلبية حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين.

---

<sup>2</sup> زاهد عبد الحميد السامراني و سمير عبد الرزاق، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، الطبعة 1، اثناء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 256.

<sup>1</sup> الطاهر أحمد محمد علي، العلاقة بين الترويج وزيادة الحصة السوقية(دراسة ميدانية على شركة دال للمنتجات الغذائية)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية عمادة البحث العلمي ص 54.

<sup>2</sup> سام أبو أمين، دور عوامل استراتيجية التسعير في الحصة السوقية(دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2013/2014، ص ص 70 - 71.

## الفصل الثاني: الحصة السوقية

- توفر الحصة السوقية مكانة المؤسسة بعد معرفة حجم الصناعة التي تتنافس فيه والسوق الذي يقدم إليه المنتج.
- التتابع الزمني لحصة المؤسسة في السوق يحسب السنين والأشهر والأسابيع و حتى الأيام.
- امتلاك مرونة أكبر من المنافسين فيما يتعلق بالأسعار وتقديم منتجات جديدة.
- هي إحدى المزايا التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و ذلك من خلال بحث المنظمة عن حصتها في السوق .
- خلال السيطرة على منتج أو مجموعة أصناف من المنتجات، أو من الخدمات وذلك من خلال العلامة التجارية.

### ثالثاً: أهداف الحصة السوقية

يعد وضع أهداف الحصة السوقية القضية الاستراتيجية الرئيسية للإدارة العليا، وتعتمد هذه الأهداف على عدة معايير تتضمن: قوة المنافسة الموارد المتاحة (المالية والإدارية)، والوعي الإداري (العائد على الاستثمار وعوائد الربح والحصة السوقية الكبيرة).

وفيما يلي أهداف الحصة السوقية:<sup>1</sup>

- تهدف المؤسسة إلى توسيع حصتها السوقية.
- زيادة الربحية أي تحقيق أعلى ربح ممكن لتغطية التكاليف من خلال زيادة حجم المبيعات.
- تمكين المؤسسة من دخول أسواق جديدة وتطوير منتجاتها.
- الحفاظ على صورة المؤسسة وخلق حصة سوقية كبيرة.
- الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة .
- تعزيز المكانة التنافسية أي تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بالمنافسين.
- بناء ولاء العلامة التجارية كسب ولاء العملاء من خلال تطوير الكفاءات المتميزة .

### المطلب الثاني: قياس الحصة السوقية

تقاس الحصة السوقية بالاعتماد على عدة مؤشرات وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح سليم بحميد، دور المعرفة التسويقية في تحقيق الحصة السوقية، دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال العاملة في محافظة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، 20، مجلد، 5، 2018، ص ص 123-124.

<sup>2</sup> أحمد الحسن طه، أثر التسويق الاجتماعي في زيادة الحصة التسويقية في قطاع الاتصالات بالسودان (دراسة حالة شركتي سوداتل وزين)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الرباط الوطني، 2016، ص ص 95- 96 .

## الفصل الثاني: الحصة السوقية

### أولاً : الحصة السوقية الإجمالية (الكلية )

تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة (أي جميع المؤسسات العاملة في الصناعة).

$$\text{حصة المؤسسة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} * 100\%$$

مبيعات الصناعة في نفس الفترة

- ✓ استخدام المبيعات بالقيمة (سعر البيع) أو بالوحدات المباعة للتعبير عن الحصة السوقية.
- ✓ تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها، كذلك يجب أن يتم تحديد الفترة الزمنية خلال فترة القياس.

وتتلخص أهمية هذا المؤشر فيما يلي:

- ✗ تحديد المركز التنافسي أي أنه يعد أداة مباشرة للتمييز بين المؤسسات في السوق .
- ✗ يساعد في تحديد ما إذا كان نمو مبيعات المؤسسة ناتجا عن تفوقها على المنافسين (زيادة الحصة السوقية ) أو مجرد نتيجة طبيعية لنمو السوق ككل .
- ✗ يعتبر مؤشرا قويا لنجاح الأنشطة الإنتاجية و التسويقية .

### ثانياً : الحصة السوقية النسبية

تقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أعلى ثلاث مؤسسات أو منافسين في الصناعة وذلك على النحو التالي:

$$\text{حصة المؤسسة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة}} * 100\%$$

مبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة

وكان أول من استخدم هذا المقياس هو مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) في دراسة العلاقة بين منحنى الخبرة والميزة التنافسية للمنظمة.

وتتلخص أهمية هذا المؤشر في النقاط التالية:

- ✗ يعد هذا المؤشر ركيزة أساسية في مصفوفة بوسطن لتصنيف المنتجات .
- ✗ هذا المؤشر مهم في دراسة العلاقة بين منحنى الخبرة والميزة التنافسية للمنظمة .

### ثالثاً : الحصة السوقية بالنسبة إلى الشركات الرائدة الأولى

مقارنة بالمؤسسات الرائدة في السوق في بعض الأحيان تقوم هذه المؤسسات للوقوف على حصتها السوقية من خلال مقارنة بمبيعات الأنظمة في الصناعة وذلك على النحو التالي:

## الفصل الثاني: الحصة السوقية

الحصة السوقية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في السوق = مبيعات المؤسسة في فترة زمنية \* 100%.  
مبيعات المؤسسات الرائدة في السوق

وتكمن أهميته في مايلي:

- تتمتع المؤسسات الرائدة بالقدرة على تحديد الأسعار بدلا من التأثر بها، حيث تتبعها المؤسسات الأصغر في تحركات الأسعار.
- تعزيز القدرة التفاوضية .

رابعا: الحصة السوقية المستهدفة

ويتم ذلك من خلال مقارنة مبيعاتها بجميع مبيعات الصناعة (أي جميع المؤسسات العاملة في الصناعة) في القطاع السوقي المستهدف، وبطبيعة الحال فإن حصة المؤسسة من السوق المستهدف دائما ما تكون أكبر من الحصة الإجمالية للسوق.

وبالتالي يكون من الأسهل للمؤسسة التركيز على تحقيق نصب كبير من مبيعات السوق المستهدف ومن ثم يمكنها من تصنيف خطوط إنتاجية جديدة أو بالتوسع في مناطق معينة بالشكل الذي يمكنها من زيادة حصتها في السوق الإجمالي.  
ويمكن حساب السوق المستهدف بالعلاقة التالية:

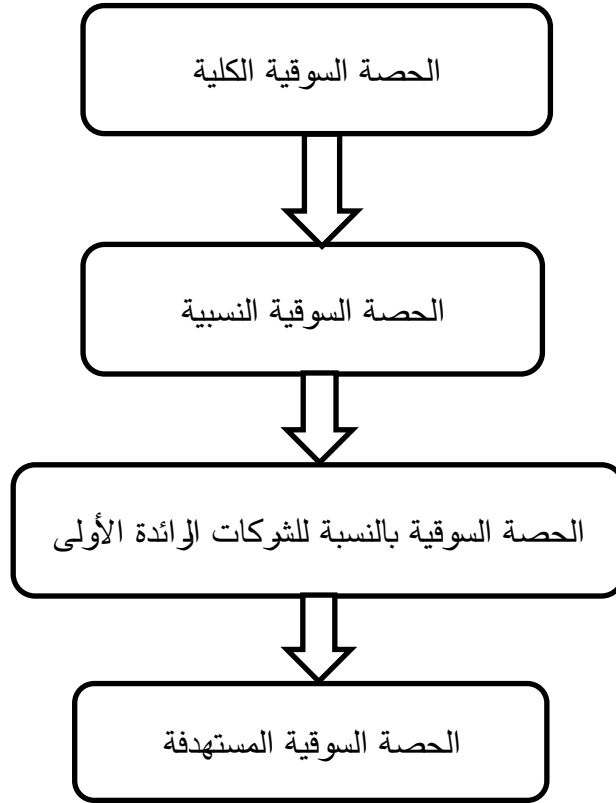
حصة السوق المستهدف = مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة \* 100%.

مبيعات السوق المستهدف في نفس الفترة

وتكمن أهمية هذا المؤشر فيما يلي:

- يساعد الإدارة على توجيه الميزانيات والجهود التسويقية نحو أكثر القطاعات ربحية .
- تحسين تطوير المنتجات .
- تحقيق الميزة التنافسية .

الشكل رقم (03): طرق قياس الحصة السوقية



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثالث: مزايا و عيوب الحصة السوقية

#### أولاً: مزايا الحصة السوقية

يحقق تطبيق مفهوم الحصة السوقية ميزات عديدة نذكر منها: <sup>1</sup>

- تمكن الحصة السوقية من التمييز بين التغيرات التي تنتج عن تصرفات المؤسسة وتلك التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية، مثال ذلك تطورات في البيئة الاقتصادية.
- تمثل الحصة السوقية مقياساً عادلاً ومعقولاً، إذ أنه يقارن مبيعات المؤسسة مع إجمالي مبيعات كافة المؤسسات المنافسة بدلاً من مقارنتها مع مبيعات بعض المؤسسات المنافسة- المؤسسات القيادية.

<sup>1</sup> أيمن علي سليمان سليمان، أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص 67.

## الفصل الثاني: الحصة السوقية

- مقارنة بكل من مقياس الربح والمبيعات، فإن مستوى الحصة السوقية يعتبر أكثر ملائمة لإظهار كفاءة المدراء في الوحدات التسويقية، إذ أنه يستبعد تأثير العوامل الطارئة في السوق التي لا يمتلك المدير السيطرة عليها، مثال ذلك التغيير في هيكل الصناعة.
- يعتبر هدف هذه الحصة السوقية أسهل تحديدا وتنفيذا مقارنة بكل من هدف الربح والمبيعات نتيجة لتوفر البيانات الدقيقة.
- في ظل ظروف سوقية معينة، يؤثر هدف الحصة السوقية تأثيرا ايجابيا في معدل العائد على رأس المال المستثمر، كما يعتبر هدف الحصة السوقية بسيطا وسهل الفهم والإدراك .

### ثانيا: عيوب الحصة السوقية

- توجد عدة عيوب لتطبيق مفهوم الحصة السوقية و من أبرزها: <sup>1</sup>
- لا يعكس هدف الحصة السوقية مقدار الأموال التي أنفقتها المؤسسة في سبيل تحقيقه.
- يتجاهل مقياس الحصة السوقية العوامل الذاتية للمؤسسة، خصوصية المؤسسة، حيث أنه يفرض أن العوامل البيئية الخارجية تؤثر في جميع المؤسسات بصورة متساوية، فضلا عن افتراضه لتشابه جميع المؤسسات في كثير من القدرات الذاتية، مثال ذلك القدرات الإدارية وفعالية الجهود الإعلانية.
- يؤثر مقياس الحصة السوقية نتائج مضللة من أداء المدراء في حالة تعريف السوق تعريفا موحدا دون الأخذ بعين الاعتبار تباين مسؤولياتهم تجاه مستويات المنافسة السوقية.
- ينبغي توخي الحذر في تحديد مستوى هدف الحصة السوقية، إذ أنه يرتبط ارتباطا مباشرا بمراحل دورة حياة المنتج التي تفاوض تحديد مستويات مختلفة للحصة السوقية خلال مراحل الدورة المتعاقبة.
- تتباين آراء واتجاهات المدراء في المؤسسة تجاه هدف الحصة السوقية حيث تتطلب زيادة مستوى الحصة السوقية إنفاق أموال كبيرة، التي قد لا تتمكن المؤسسة من استرجاعها إلا في الأمد البعيد. في ختام هذا المبحث يمكن القول أن الحصة السوقية ليست مجرد رقم بل من أهم المؤشرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم موقعها التنافسي في السوق، إذ تعكس مدى قدرتها على جذب الزبائن والمحافظة عليهم مقارنة بالمنافسين .

<sup>1</sup> سعيد عبد الفتور، إدارة علاقات العملاء في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات التأمينية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة الاعمال، دمشق 2015، ص 80.

### المبحث الثاني: تحليل الحصة السوقية وطرق تعظيمها

يُعدّ تحليل الحصة السوقية وتعظيمها غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة، لما لها من دور في تقييم الأداء التنافسي للمؤسسة وتوجيه قراراتها الإستراتيجية، فعملية التحليل تمثل أداة لتشخيص الوضع الحالي داخل السوق، في حين يُعبّر التعظيم عن السعي المستمر لتعزيز الموقع التنافسي وتحقيق النمو، ومن ثمّ يشكل هذان البعدان إطاراً أساسياً لفهم ديناميكية السوق وبناء استراتيجيات فعّالة.

### المطلب الأول: تحليل الحصة السوقية

يعد تحليل الحصة السوقية من أهم المراحل الأساسية لفهم وضعية المؤسسة داخل السوق وتقييم أدائها مقارنة بالمنافسين .

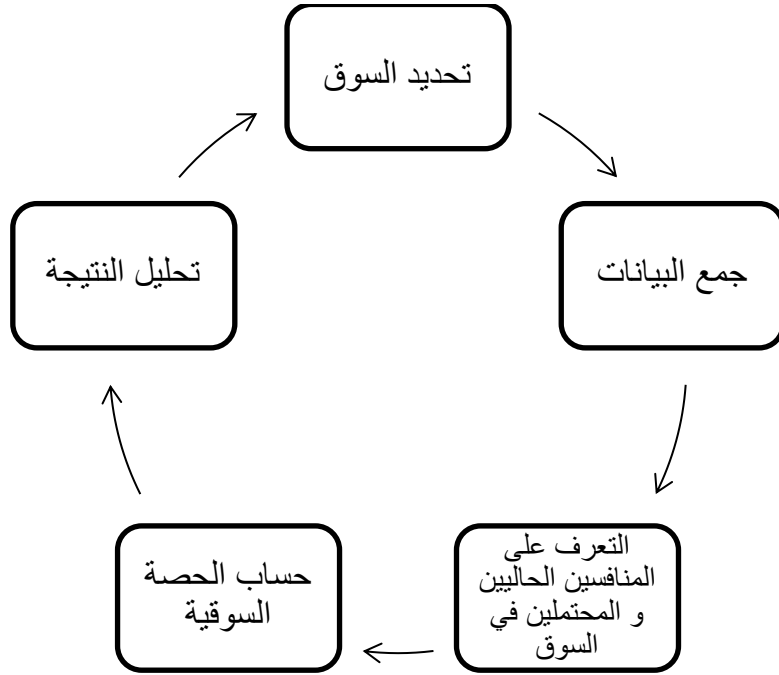
#### أولاً: مراحل تحليل الحصة السوقية

يمكن إيجازها كالتالي: <sup>1</sup>

1. **تحديد السوق:** موضع الدراسة أي قطاع (محلي، إقليمي، دولي) الهدف الأساسي من ذلك هو تحديد مبيعات المؤسسة في منطقة معينة لاسيما إذا كانت مؤسسات تمارس أنشطتها على المستوى الدولي، تحديد النطاق الجغرافي يسمح بحصر عدد المنافسين العاملين في نفس القطاع .
2. **جمع البيانات:** أي جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين ( التقارير المالية المنشورة، المجالات المتخصصة، مواقع إلكترونية متخصصة ).
3. **التعرف على المنافسين الحاليين و المحتملين في السوق:** يمكن تحديد الحصة السوقية المتوقعة للمؤسسة في ضوء معلومات تتحدث عن دخول منافسين جدد إلى السوق.
4. **حساب الحصة السوقية:** يتم حسابها من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بإجمالي مبيعات السوق .
5. **تحليل النتيجة:** أي مقارنة الحصة السوقية عبر الزمن، أو مقارنتها مع المنافسين يهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة في حالة نمو أو تراجع .

<sup>1</sup> منيب إيمان، إستراتيجية تجزئة الاسوق الدولية ودورها في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تجارة دولية و تسويق دولي، جامعة الجزائر 2023/2022، ص 95.

الشكل رقم(04): مراحل تحليل الحصة السوقية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### ثانياً: أهمية تحليل الحصة السوقية

وتتمثل أهمية تحليل الحصة السوقية:<sup>1</sup>

- تقييم الأداء حيث يوضح ما إذا كانت المؤسسة تحقق نمواً حقيقياً مقارنة بالمنافسين، وليس فقط زيادة في المبيعات بشكل مطلق.
- يعد تحليل الحصة السوقية مؤشراً مهماً على نجاح الاستراتيجيات التسويقية.
- تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل التوسع، أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو تحسين المنتجات و الخدمات بناءً على وضع المؤسسة في السوق.
- يساهم في تحديد نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة، مما يسمح بتحسين الأداء و معالجة الاختلالات.
- يمكن من معرفة الموقع التنافسي للمؤسسة داخل السوق مما يسهل تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل وضعية.

### ثالثاً: الهدف من تحليل الحصة السوقية

<sup>1</sup> منيب إيمان، مصدر سابق، ص 96.

## الفصل الثاني: الحصة السوقية

يعد تحليل الحصة السوقية للمؤسسة ذو أهمية كبيرة للتعرف على مدى كفاءتها في السوق وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- ✓ معرفة نصيب المؤسسة من المبيعات الصناعة التي تنتمي إليها.
- ✓ معرفة الوضع التنافسي للمؤسسة داخل السوق الذي تنشط فيه، وهل هي منافس قوي أو ضعيف بالإضافة إلى مدى قربها أو بعدها عن المؤسسة الرائدة في السوق.
- ✓ معرفة الأسباب التي تؤدي إلى زيادة أو نقصان الحصة السوقية للمؤسسة في السوق.
- ✓ التعرف على المؤسسات المنافسة التي يمكن للمؤسسة إن تدخل معها في منافسة قوية، وتلك التي يجب أن تسير خلفها والاستفادة منها.
- ✓ التعرف على نواحي القوة والضعف لدى كل من المؤسسة ومنافسيها.
- ✓ تساعد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات بكل أدواته.

### المطلب الثاني: طرق تعظيم الحصة السوقية

تسعى المؤسسات بصفة عامة إلى تعزيز أدائها وربحياتها من خلال العمل على تعظيم حصتها السوقية، وذلك من عبر الفهم الدقيق لتوجهات الزبائن واحتياجاتهم، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وتمييزها عن المنافسين ويسهم هذا التوجه في ترسيخ علاقة مستدامة مع الزبائن وضمان استمرار تعاملهم مع المؤسسة بمختلف صورها، وانطلاقاً من ذلك تعتمد المؤسسات على مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة لظروف السوق وخصائصه، بما يتوافق مع احتياجاته ومتغيراته، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى دعم قدرة المؤسسات على التوسع أو الاندماج أو الاستحواذ في الأسواق، لاسيما العالمية منها، بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز مكانتها السوقية وزيادة قدرتها على النمو.

وقد قسمت كل هذه الاستراتيجيات كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباقي عبد العظيم عمر محمد، أثر بحوث التسويق في زيادة الحصة السوقية (دراسة ميدانية مصنع فابي للإنتاج الزراعي والحيواني)، دراسة تكميلية لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017، ص 29.

<sup>2</sup> عبد الباقي عبد العظيم عمر محمد، مصدر سابق، ص 31.

## الفصل الثاني: الحصة السوقية

1. إستراتيجية اختراق السوق: وتعد هذه الإستراتيجية من أسهل الطرق لزيادة الحصة السوقية، ولا تحتوي على خطورة عالية وتلجأ لها المؤسسات بداية من تقديم خدمة جديدة لزيائنها حيث أن حجم الزبائن يستوعب هذه الخدمات والمنتجات بشكل جيد .
2. إستراتيجية التنمية للمنتجات والخدمات: وتقوم المؤسسات من خلالها بزيادة حصتها السوقية عند قدرة السوق على استيعاب خدمات جديدة، حيث يؤدي إتباع هذه الإستراتيجية إلى قيام المؤسسات في تطوير وتحسين وتحديث خدماتها .
3. إستراتيجية تنمية الأسواق: وتلجأ إليها المؤسسات لتقديم خدماتها بشكل أكبر والتوسع فيها جغرافياً وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية.
4. إستراتيجية تنوع الخدمات للسوق: وتعتبر هذه الإستراتيجية الأعلى مخاطرة حيث تتبع في ظل بيئة عدم التأكد، حيث ربما لا يتوفر بالسوق الجديدة قاعدة عملاء كافية لاستيعاب خدمات المؤسسات ، لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار أو الموت .

فضلا عن قيام المؤسسة بزيادة حجم المبيعات الكلية لتجنب التهديدات التي تواجهها، فإنها يجب أن تسعى للحفاظ على الحجم الحالي لحصتها في السوق، إذ تسعى هذه الأخيرة وبالأخص الصغيرة منها إلى تقادي حالات المؤسسة الرائدة، والاستفادة منها في اقتناص جزء من السوق، وفي هذا الإطار ترتبط المؤسسة عادة بمجموعة من الاستراتيجيات أهمها: <sup>1</sup>

- 1- إستراتيجية التطوير: وهي من أهم الإستراتيجيات التي تسعى لبناء علاقة طيبة بين المؤسسة والجمهور الذي تتعامل معه، حيث تقدم لجمهورها دائما الجديد والمبتكر لاسيما في منافذ توزيع المنتجات .
- 2- إستراتيجية الدعم: وتعني هذه استخدام الإمكانيات الحالية للمؤسسة للربط بين المنفعة والقيمة التي يدفعها النزيل(الزبون) والإبقاء على التشكيلة المناسبة، التي تستحوذ على معظم فئات الزبائن.
- 3- إستراتيجية المواجهة: قد تواجه المؤسسة اعتداءات من قبل المنافسين في شكل إشاعة مثلا، وعليها أن تعمل لمواجهةها من خلال إستراتيجية ترويجية وسعيرية نشطة والحفاظ على حصتها في السوق .

<sup>1</sup> عمار الشيفا بوزياشي، أثر سياسة التسعير على الحصة السوقية للمنشأة السياحية (دراسة ميدانية على الفنادق العاملة في الساحل السوري)، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، سوريا، 2013، ص 72-73.

## الفصل الثاني: الحصة السوقية

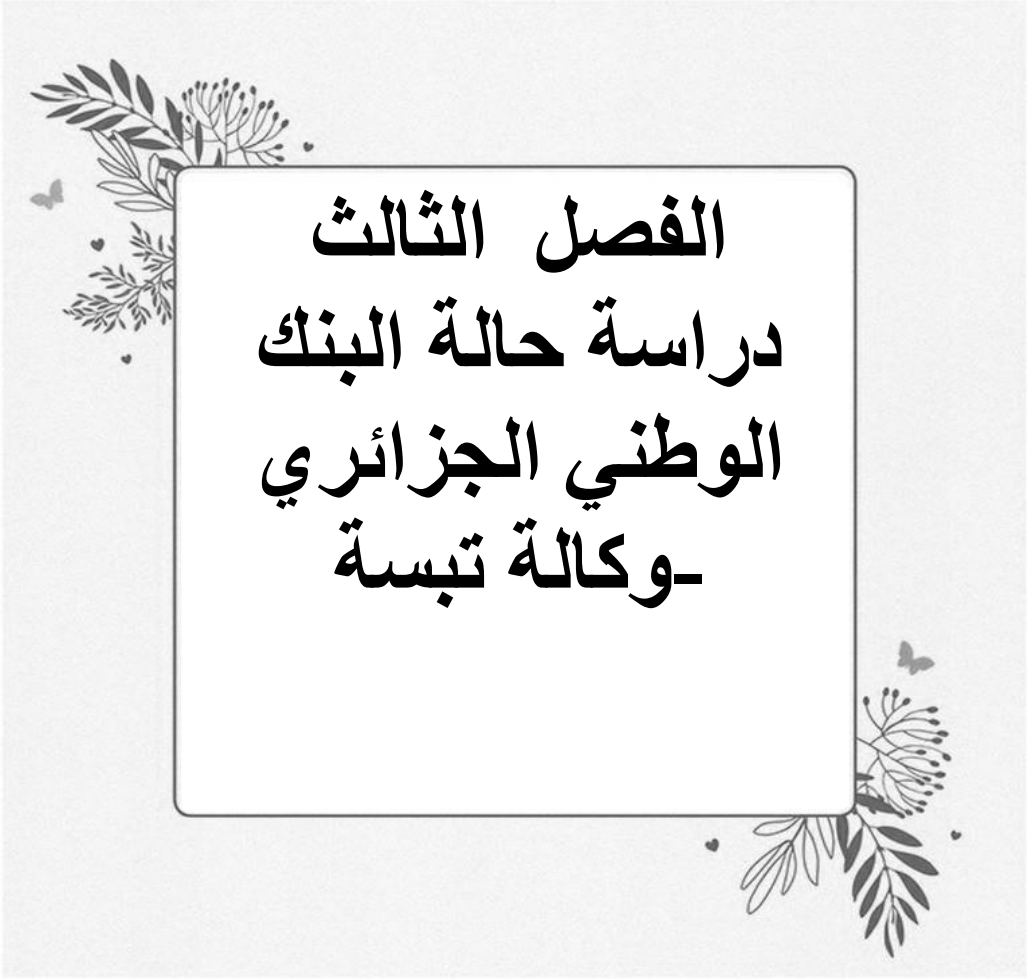
4- إستراتيجية التهديد: باستخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات من شأنها التأثير في إمكانات المنافسين، مثل الاتصال بالموردين وتقليل مبيعاتهم، والضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع أو الحملة الإعلانية للنيل من المنافسين وتقديم عيوب منتجاتهم للسوق.

5- إستراتيجية الجودة: تمكن المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية عن طريق الحفاظ على مستوى معين من جودة منتجاتها مما يجعلها دائماً في مستوى جودة مفضل لدى العميل عن منتجات المنافسة المستتدة بذلك إلى جهود التطوير والتدعيم للمنتجات التي تقدمها، وتحاول المؤسسة زيادة حصتها على حساب المنظمة الأخر بالمنافسة في السوق، وهذه السياسات تتسم بالخطر وارتفاع التكاليف.

من خلال ما سبق يتضح أن تحليل الحصة السوقية يُعد أداة إستراتيجية أساسية لفهم موقع المؤسسة داخل السوق وتقييم أدائها مقارنة بالمنافسين، كما أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لا تقتصر على كونها أداة تقنية، بل تمثل نظاماً إستراتيجياً متكاملًا يربط بين البنك وزبائنه، ويساهم في تحسين جودة الخدمة، وتعزيز رضا وولاء العملاء، واستقطاب عملاء جدد، مما يؤدي في النهاية إلى تعظيم الحصة السوقية وتحقيق التفوق التنافسي.

### خلاصة الفصل

يبين هذا الفصل أن تعظيم الحصة السوقية يمثل هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات ، لما له من دور محوري في تعزيز مركزها التنافسي وضمان استمراريتها في الأسواق المحلية والدولية، وفي ظل بيئة تنافسية متسارعة، لم يعد التواجد في السوق كافيًا، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها وإمكاناتها التنافسية بكفاءة كما يتطلب تحقيق التميز تبني إستراتيجية واضحة المعالم، قائمة على فهم دقيق لاحتياجات المستهلكين وسرعة الاستجابة لها من خلال تقديم عروض تتسم بالقيمة والجودة، إضافة إلى ذلك، فإن المتابعة الدورية لتطور الحصة السوقية وتحليل مؤشراتها يعيدان آلية أساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي، والكشف عن مواطن القوة والقصور، بما يتيح تصحيح المسار وتحسين النتائج، ويتضح أن تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لا يقتصر على تحسين العلاقة مع الزبائن فقط، بل يمتد ليكون أداة استراتيجية فعالة لزيادة الحصة السوقية للبنك من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.



**الفصل الثالث**  
**دراسة حالة البنك**  
**الوطني الجزائري**  
**-وكالة تبسة-**

### تمهيد:

بعد استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والحصة السوقية، سيتم التطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى تحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات، ومدى قوة الترابط بينها كما سنسعى إلى تحديد درجة تأثير إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الحصة السوقية لدى البنك الوطني الجزائري - تبسة.

ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

✓ المبحث الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

### المبحث الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري

يعد البنك الوطني الجزائري مؤسسة رائدة في قطاع البنوك، الذي يشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من الخدمات الإلكترونية للزبائن.

### المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

قبل التطرق إلى الوكالة الرئيسية للبنك الوطني الجزائري بولاية تبسة - 491 - أحد فروع وموقع التبرص 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.

### 1- 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، معوضا 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.
  - بنك باريس وهولندا.
  - مكتب معسكر للخصم .
- وبهذا أنشأ البنك الوطني الجزائري.

### 2- 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 أحترق

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مسؤول في البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة -

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

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.

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:

- 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 وإنائها مع مراعاة الأحكام القانونية في هذا المجال.

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.

### 3- 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.

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.

### ثانيا: 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-

### 1- نشأة الوكالة الرئيسية تبسة -491-

بدأت الوكالة الرئيسية تبسة -491- مهامها بموجب القرار الصادر بتاريخ 13 أفريل 1985 وفي من أهم الوكالات الرئيسية التابعة للمديرية الجهوية 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-

### 2- 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 ودفعة وتحويل.
- ✓ القيام بتحصيل الشيكات وعمليات التحويل.
- ✓ التعامل وفق الأوراق التجارية من خلال التحصيل والخصم.
- ✓ القيام بعمليات الصرف.

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

- ✓ 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، يبحث 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.

### 3- 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.
  - السعي إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال توفير مختلف العمليات المصرفية بكل أشكالها مع مراعاة عاملي الكلفة والزمن.
  - مسايرة التطور التكنولوجي واستخدام لتحري السرعة والدقة في تنفيذ أنشطتها.
  - إدخال تقنيات حديثة في عالم الأنشطة 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 وأيضا تعمل على مواكبة التطور الاقتصادي الذي تعيشه البلاد تحاول أن تتكيف ومعطياته، فاستقلالية النظام البنكي واتخاذ لمساره 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 دائما العون الذي يعمل على تغطية العجز الذي تقع فيه، لكن المعطيات الحديثة تعني ضرورة العمل والسيطرة على الوظائف المصرفية وحتما 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.

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

يوضح الهيكل التنظيمي بالوكالة أهم الأنشطة موزعة على مختلف المصالح وهذا ما يوضحه الشكل

رقم (05) حيث يظهر الهيكل التنظيمي مشكلا من:

- 1- مصلحة الادارة العامة .
- 2- العلاقات مع الزبون .
- 3- مصلحة الصندوق .
- 4- مصلحة العمليات مع الخارج .
- 5- 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 ويساعده في أداء مهامه نائبين أحدهما يشرف على كل ما يتعلق بمصلحة الصندوق والآخر يشرف على مصلحة القروض والتعهدات.

وتتلخص أهم مهام مدير الوكالة في:

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

- 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 وتحقيق 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 وهي 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، وتتمثل الأقسام التي تعمل تحت إشرافه في:

### 1- مصلحة الإدارة:

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

### 2- 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).

### 3- فرع المراقبة:

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

تهتم هذه المصلحة بمراجعة ومراقبة العمليات الحسابية اليومية المنجزة من طرف جميع المصالح وتسوية جميع النقائص.

### ثانيا - 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 وكذلك تحديد قيمة الأموال الموجودة في الصندوق يوميا وذلك بمساهمة:

#### 1- فرع الشبابيك:

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.

### ثالثا- 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.

### رابعا - 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:

تتخصص 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 إدارية، قانونية ومالية.

### خامسا - مصلحة العلاقات مع الزبون:

وتتمثل مهام القائم بهذه المصلحة في ما يلي:

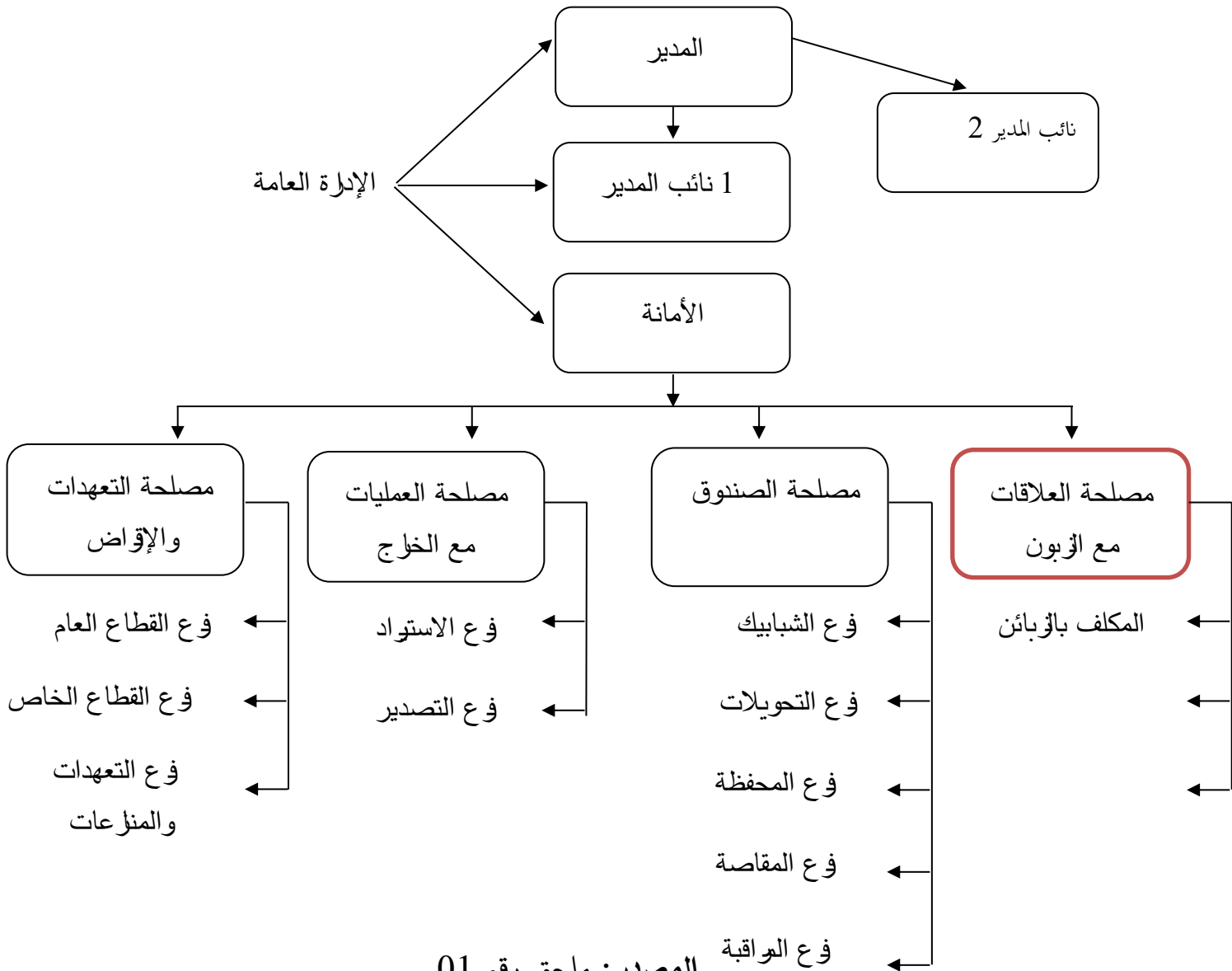
- جلب عدد اكبر من التعاملات وتلبية حاجات ورغبات زبائن البنك.
- التعرف على ردة الفعل حول الحملة الترويجية قبل القيام بها وذلك للتأكد من صحة الوعود التي سوف تطلقها الحملة.
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج.
- القيام ببحوث دورية تهدف الى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات الزبائن مثل التعرف على تأثير الأسعار.
- فهم توقعات الزبائن ومعرفة اهتماماتهم وشرح طبيعة الخدمات المقدمة لهم، أو شكرهم على اختيارهم لخدمات البنك، لأن الاتصال الدائم بالزبائن يجنب البنك الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم الخدمة.
- أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة أي ذات درجة عالية من الاعتمادية، إضافة الى وجود ثقة عالية بالمؤسسة.
- التعرف على التوجهات العامة للزبائن والمنافسين كذلك والتي يمكن ان يستفيد منها البنك في تعديل استراتيجياته الحالية ووضع استراتيجيات مستقبلية.
- معرفة ما إذا كان الزبون راض أم يحتاج الأمر مراجعة لتجنب تكرار نفس الأخطاء في المستقبل.
- اعطاء أهمية لشكاوي العملاء وانتقاداتهم وامكانية وضع الحلول اللازمة والمناسبة بأسرع وقت ممكن، وأخذ مقترحاتهم حول الخدمة المقدمة بعين الاعتبار.

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

➤ تحليل أسباب توقف بعض الزبائن عن التعامل مع البنك، والبحث في الطرق الكفيلة باسترجاع ثقتهم ورضاهم عن الخدمات التي يقدمها.

من خلال تفحص الهيكل التنظيمي فإن الوكالة تمارس اغلب الوظائف المصرفية التقليدية المتمثلة في الودائع والقروض، فهي 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 الإقراضية على الرغم من أهميتها وضرورة توفير يد عاملة متخصصة وذات كفاءة تسهر على ذلك.

### الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة - 491



المصدر: ملحق رقم 01

BNA , Circulaire N° 2124 du 12/05/2016

### المطلب الثالث: تطور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنك

شهدت وكالات البنك الوطني الجزائري في ولاية تبسة، كغيرها من وكالات التراب الوطني، تحولاً جذرياً في نظام إدارة العلاقات مع الزبائن إلكترونياً، هذا التطور انتقل من مجرد تقديم خدمات بنكية تقليدية إلى بناء منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحسين "تجربة الزبون".  
فيما يلي أبرز محطات وتجليات هذا التطور في وكالة تبسة:<sup>1</sup>

#### أولاً: الفضاءات الرقمية والخدمة الذاتية

تم تحديث الوكالة في تبسة لتشمل أجنحة خاصة تعمل خارج أوقات العمل الرسمية، وتعتمد على:

- أجهزة الصرف الآلي المتطورة: التي لم تعد تقتصر على سحب الأموال فقط، بل تتيح الآن إيداع المبالغ النقدية فوراً في الحساب، وإيداع الصكوك، وطلب كشف الحساب المفصل.
- الاستقلالية التامة: تهدف هذه المنظومة إلى تمكين الزبون من إنجاز 80% من معاملاته الروتينية دون الحاجة للانتظار دوره في شباك البنك.

#### ثانياً: الخدمات المصرفية عبر الهاتف والويب

تطور التطبيق الخاص بالبنك ليصبح واجهة متكاملة لإدارة العلاقات، وتبرز أهميته في تبسة من خلال:

- المتابعة اللحظية: إمكانية الاطلاع على الرصيد وتحويل الأموال بين الحسابات بشكل فوري وآمن.
- إدارة البطاقات البنكية: يمكن للزبون تجميد بطاقته أو طلب واحدة جديدة أو تغيير سقف السحب بضغط زر واحدة.
- التعامل مع الفواتير: مكن النظام الجديد زبائن الولاية من دفع فواتير الكهرباء والماء والهاتف والإنترنت عبر المنصة الرقمية، مما قلل الضغط على الوكالات الفعلية.

#### ثالثاً: نظام التواصل والتنبيهات الآلية

يعتمد البنك حالياً على نظام إلكتروني ذكي لإبقاء الزبون في قلب الحدث:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة -

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

- الرسائل النصية القصيرة: تلقي إشعارات فورية عند دخول أي مبلغ للحساب أو إجراء أي عملية دفع، مما يوفر أماناً عالياً ضد الاحتيال.
- البريد الإلكتروني المؤسسي: توفير قناة رسمية لاستقبال الشكاوى والاقتراحات ومعالجتها في وقت قياسي من طرف فرق متخصصة.

### رابعاً: رقمنة الصيرفة الإسلامية

بما أن ولاية تبسة تشهد إقبالاً كبيراً على منتجات الصيرفة الإسلامية، فقد تم دمج هذه الخدمات كلياً في النظام الإلكتروني:

- ✓ المحاكاة الرقمية: يمكن للزبون إجراء محاكاة لعمليات التمويل (مثل شراء سيارة أو مسكن) ومعرفة الأقساط والمدد عبر الموقع الإلكتروني قبل التنقل للوكالة.
- ✓ الشفافية الرقمية: تتيح المنصة تتبع مراحل ملف التمويل إلكترونياً من لحظة الإيداع حتى القبول النهائي.

في المجمل، يمثل تطور هذا النظام في تبسة انتقالاً من "البنك الورقي" إلى "البنك الذكي"، حيث أصبح العميل يمتلك وكالته البنكية في جيبه من خلال هاتفه، مع ضمان سرعة المعالجة وأمان البيانات.

اعتمد البنك الوطني الجزائري إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بشكل تدريجي ابتداءً من 2018، ثم توسع بشكل واضح خلال 2020-2022.

مراحل اعتماد إدارة العلاقات الإلكترونية في البنك الوطني الجزائري: <sup>1</sup>

### 1- المرحلة الأولى (2018 - 2019)

- إطلاق أولى الخدمات الرقمية .
- تطوير الموقع الإلكتروني للبنك.
- إدخال خدمات الاستعلام الإلكتروني.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة-

### 2- مرحلة التسريع (2020 - 2021) شهدت هذه المرحلة تسريعاً بسبب:

- جائحة كورونا.
- زيادة الطلب على الخدمات عن بعد.
- إطلاق الخدمات البنكية الإلكترونية.
- تطوير التطبيقات الرقمية.
- تحسين التواصل مع العملاء إلكترونياً.

### 3- مرحلة التوسع (2022 - إلى الآن )

- تطوير الصيرفة الإلكترونية
- إطلاق الصيرفة الإسلامية الرقمية
- تحسين خدمة العملاء عبر الإنترنت
- إدخال الرقمنة في إدارة علاقات الزبائن

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

بعد أن تعرفنا من خلال استعراض تقديم عام حول البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة سنحاول في هذا الجزء التعرف على واقع إدارة علاقات الزبائن الالكترونية وأثرها على الحصة السوقية بالوكالة وذلك من ،خلال مناقشة مجموعة من المعطيات الميدانية وتفسيرها بما يسمح باستخلاص أهم النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

لدراسة موضوع البحث والوصول للنتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتتمثل في:

#### أولاً: الموقع الالكتروني للبنك

تم اللجوء إلى الموقع الالكتروني للبنك كأحد مصادر جمع البيانات الذي يحتوي على العديد من المعلومات الهامة المالية وغير المالية، مع إمكانية تحميل التقارير السنوية وغيرها ،حيث يقدم الموقع الالكتروني معلومات حول نشأة البنك وتطوره، هيكله التنظيمي ،شبكة وكالاته عبر التراب الوطني ومختلف الخدمات التي يقدمها.

#### ثانياً: الملاحظة

تعرف الملاحظة بأنها أداة لجمع البيانات تعتمد على المراقبة المباشرة لسلوك الأفراد والظواهر في بيئتها الطبيعية دون التدخل في مجريات الأحداث، وتم الاعتماد عليها فترة التبرص بالبنك محل الدراسة، إذ تم تسجيل عدة ملاحظات ذات أهمية بالغة في البحث.

#### ثالثاً: المقابلة

يقصد بالمقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة غرضها الحصول على حقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات، يحتاج الباحث إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من اجل فهم أوضح وتكون مع جهة أو شخص أو مجموعة من الأشخاص.

### 1-3 أنواع المقابلة:

هناك أنواع متعددة من المقابلات وتصنيفات متعددة أهمها: <sup>1</sup>

1. **المقابلة غير المهيكلة:** تمتاز بأنها مرنة، يعطى فيها المبحوث التحدث عن أي جزئية تتعلق بمشكلة البحث دون قيد، كما أن للباحث الحرية في تعديل أسئلته التي سبق وأن أعدها، أو زيادة مدة المقابلة أو إنقاصها.
2. **المقابلة المهيكلة:** وتتصف بأنها محددة من حيث الأهداف والأسئلة والأشخاص والزمن والمكان حيث تتم في زمن واحد ومكان واحد، وتطرح الأسئلة بالترتيب وبطريقة واحدة ولمدة زمنية محددة.

يمكن تصنيف المقابلات وفقا للغرض منها إلى:

- مقابلة استطلاعية مسحية، بهدف جمع البيانات أولية حول المشكلة.
- مقابلة تشخيصية، أي تحديد طبيعة المشكلة، والتعرف على أسبابها ورأي المبحوث حولها.
- مقابلة علاجية، أي تقديم حلول لمشكلة معينة.
- مقابلة استشارية، بهدف الحصول على مشورة في موضوع معين.

وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المقابلة الهيكلية وذلك لعدة اعتبارات، من أهمها:

- طبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب فهما معمقا لتطبيقات إدارة علاقات الزبائن الالكترونية داخل البنك.
- الحاجة إلى معلومات دقيقة لا يمكن الحصول عليها من خلال الوثائق أو البيانات الإحصائية فقط .
- قدرة المقابلة على توفير تفسيرات مباشرة من مصدر القرار داخل المؤسسة.
- إمكانية ربط المعطيات الكمية بتفسيرات نوعية تعزز من مصداقية النتائج.

---

<sup>1</sup> احمد نقبي، لمقابلة: الماهية ، الاهداف، الاهمية، الانواع، كلية الاداب واللغات، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2021، ص 93.

### 2-3 مراحل إجراء المقابلة:

#### 1- مرحلة التحضير:

تُعد هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه المقابلة، حيث تم فيها الإعداد المسبق بشكل منظم، من خلال:

- تحديد الهدف من المقابلة والمتمثل في جمع معلومات دقيقة حول تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وأثرها على أداء الوكالة .
- إعداد مجموعة من الأسئلة، تتسم بالوضوح والدقة، وتمت صياغتها بشكل يسمح بالحصول على إجابات مباشرة وقابلة للتحليل.
- ترتيب الأسئلة وفق تسلسل منطقي يخدم موضوع الدراسة.
- اختيار المبحوث، حيث تم إجراء المقابلة مع المكلف بالزبائن، نظرًا لامتلاكه رؤية شاملة حول مختلف جوانب نشاط الوكالة.
- تحديد الوقت والمكان المناسبين لإجراء المقابلة.
- وقد روعي في هذه المرحلة أن تكون الأسئلة موحدة ومحددة مسبقًا بما يتناسب مع طبيعة المقابلة المهيكلة.

#### 2- مرحلة التنفيذ:

تم خلال هذه المرحلة إجراء المقابلة بشكل فعلي، حيث:

- تم الالتقاء بالمكلف بالزبائن في مقر العمل وإجراء المقابلة في ظروف ملائمة.
- طرح الأسئلة بنفس الترتيب وبنفس الصيغة المعدة مسبقًا، دون الخروج عن إطارها.
- الحرص على وضوح الأسئلة وتقديم توضيحات بسيطة عند الحاجة دون التأثير على مضمون الإجابات.
- تسجيل الإجابات بشكل دقيق من خلال التدوين المباشر.
- وقد ساهم هذا التنظيم في الحصول على معلومات واضحة ومنظمة تخدم أهداف الدراسة.

### 3- مرحلة تفرغ البيانات:

بعد الانتهاء من المقابلة، تم العمل على:

- تفرغ الإجابات في شكل مكتوب ومنظم.
- ترتيبها حسب تسلسل الأسئلة المطروحة.
- تصنيف المعلومات بما يسهل الرجوع إليها أثناء عملية التحليل.
- وتُعد هذه المرحلة ضرورية لضمان عدم ضياع أي معلومة تم الحصول عليها أثناء المقابلة.

### 4- مرحلة تحليل النتائج:

تم في هذه المرحلة تحليل الإجابات المتحصل عليها من خلال:

- تفسير محتوى الإجابات وربطها بموضوع الدراسة.
- استخراج أهم الأفكار والمعطيات المتعلقة بتطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.
- ربط نتائج المقابلة بالبيانات الكمية.
- تقييم مدى توافق هذه النتائج مع فرضيات الدراسة.
- وقد ساهم هذا التحليل في تقديم تفسير نوعي يدعم النتائج المتوصل إليها ميدانياً.

### 3-3 إعداد دليل المقابلة:

في إطار دراسة اثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الحصة السوقية، تم إعداد دليل مقابلة موجه إلى البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة وذلك من خلال محورين أساسيين يعكسان متغيرات الدراسة.

#### المحور الأول: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

1. متى تم اعتماد نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية داخل الوكالة ؟
2. ما هي الأسباب التي دفعت إلى تبني هذا النظام؟
3. كيف تم تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية داخل الوكالة ؟

4. ما هي أهم الأدوات الالكترونية التي تعتمدون عليها في التواصل مع الزبائن وإدارة بياناتهم؟
5. هل لاحظتم تطورا في عدد الزبائن منذ اعتماد إدارة علاقات الزبائن الالكترونية؟
6. هل ساهم النظام على استقطاب زبائن جدد، أو الحفاظ على الزبائن الحاليين؟

### المحور الثاني: الحصة السوقية

1. كيف تقيمون تطور الحصة السوقية للوكالة خلال السنوات الأخيرة؟
2. ما هي أهم المؤشرات التي تعكس هذا التحسن؟
3. هل لاحظتم زيادة في عدد القروض والودائع الممنوحة بعد اعتماد إدارة علاقات الزبائن الالكترونية؟
4. هل لاحظتم تحسنا في الحصة السوقية بعد اعتماد إدارة علاقات الزبائن الالكترونية؟

### 3-4 عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في موظف مكلف بالزبائن على مستوى البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة، ويتعلق الأمر بالمكلف بالزبائن، حيث تم إجراء مقابلة معه في إطار الدراسة الميدانية.

وقد تم اختيار هذه العينة، وذلك لعدة اعتبارات من أبرزها:

- ✓ طبيعة وظيفته التي تجعله على اتصال مباشر ومستمر مع الزبائن.
- ✓ اطلاعه على كيفية تطبيق إدارة علاقات الزبائن الالكترونية داخل الوكالة.
- ✓ قدرته على ملاحظة التغيرات التي طرأت على مستوى عدد الزبائن، القروض، الودائع والحصة السوقية.
- ✓ امتلاكه خبرة عملية تسمح له بتقديم معلومات دقيقة حول سلوك الزبائن وتطور العلاقة معهم.
- ✓ كما يعد هذا المنصب من أكثر المناصب ارتباطا بموضوع الدراسة، مما يمنح المعطيات المتحصل عليها درجة معتبرة من المصدقية والواقعية.
- ✓ وعليه فإن اختيار هذا المبحوث ينسجم مع أهداف الدراسة، ويساهم في توفير بيانات نوعية تساعد في تفسير النتائج الكمية المتوصل إليها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

### المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات

فيما يلي يتم عرض المعلومات المقدمة من طرف مسؤول في البنك الوطني الجزائري - وكالة

تبسة- على شكل جداول و تحليلها :

أولاً: تحليل تطور عدد الزبائن

#### جدول رقم(02): إجمالي عدد الزبائن السنوي

السنة	الموظفون	تجار	التوفير	العملة الصعبة	إجمالي الزبائن
2015	180	30	110	45	365
2016	210	35	125	56	425
2017	245	42	145	65	497
2018	280	48	170	72	570
2019	310	52	185	80	627
2020	339	54	199	65	657
2021	415	71	253	88	827
2022	373	98	331	160	962
2023	445	99	538	256	1338
2024	583	106	455	224	1368
2025	270	270	619	260	1265

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة

هذا الجدول يوضح تطور عدد الزبائن السنوي خلال الفترة (2015-2025) مع توزيعهم حسب الفئات ( الموظفين، التجار، التوفير، devise) ويظهر نقطة تحول مهمة سنة 2020 باعتبارها سنة بداية اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

نلاحظ من خلال الجدول أن في سنة 2015 إجمالي عدد الزبائن 365 ، اعتماد كبير على الموظفين 180 زبونا وباقي الفئات محدودة هنا البنك في مرحلة تقليدية.

أما في سنة 2016 إجمالي عدد الزبائن 425 أي زيادة 60 زبونا، ارتفاع متوازن في كل الفئات . ونلاحظ أن في سنة 2017 إجمالي عدد الزبائن 497 أي زيادة 72 زبونا نمو ملحوظ خاصة في التوفير 170 زبونا وزيادة في التجار والعملاء العاديين.

أما في سنة 2018 إجمالي عدد الزبائن 570 أي زيادة 73 زبونا، زيادة في فئة التوفير 170 زبونا وزيادة في التجار والعملاء العاديين .

أما في سنة 2019 إجمالي عدد الزبائن 627 أي زيادة 57 زبونا، استمرار النمو لكن بوتيرة أقل التوفير يصل إلى 185 .

أما في سنة 2020 (بداية اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) إجمالي عدد الزبائن 657 زيادة 30 زبون فقط، انخفاض في العملاء العاديين (65 بدل 80).

أما في سنة 2021 إجمالي عدد الزبائن 827 أي زيادة 170 زبون، قفزة كبيرة أي ارتفاع في الموظفين 415 زبون و التوفير 253 زبون.

أما في سنة 2022 إجمالي عدد الزبائن 962 أي زيادة 135 زبون، قفزة في التوفير 331 زبون و العملاء العاديين 160 زبون.

أما في سنة 2023 إجمالي عدد الزبائن 1338 أي زيادة 376 زبون، أكبر قفزة في الجدول خاصة في الموظفين 445 و التوفير 538.

أما في سنة 2024 إجمالي عدد الزبائن 1368 أي زيادة 30 زبون، انخفاض في التوفير 455 بدل 538 لكن الموظفين ارتفعوا 583 زبون.

أما في سنة 2025 إجمالي عدد الزبائن 1265 أول انخفاض في عدد الزبائن وارتفاع في عدد التجار 270 زبون لكن تراجع في الموظفين 270 زبون.

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

ترجمة أعداد الجدول إلى منحنى بياني:

المنحنى البياني رقم(01): تطور عدد الزبائن خلال الفترة 2015-2025



المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل:

قبل اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية 2015-2019 :

خلال هذه الفترة نلاحظ نمو تدريجي ومستمر حيث انتقل عدد الزبائن في سنة 2015 من 365 زبون إلى 627 زبون في سنة 2019 أي زيادة 262 زبون خلال خمسة سنوات معدل النمو من ضعيف إلى متوسط ، النمو تقليدي يعتمد على التعامل المباشر والخدمات الكلاسيكية للبنك الفئة الأكثر هي الموظفين من 180 إلى 310 و فئة التوفير تنمو ببطء من 110 إلى 185 زبون ، رغم وجود نمو إلا أنه غير سريع و غير قفزي يعكس محدودية الوسائل التقليدية في جذب الزبائن.

بعد اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية 2020-2025:

سنة 2020 بداية تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية سنة التحول الرقمي خلال هذه الفترة نلاحظ زيادة عدد الزبائن أي قفزة قوية في العدد من 827 زبون سنة 2021 إلى 1338 زبون سنة

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

2023 قفزة كبيرة جدا إلى 1265 زبون سنة 2025 انخفاض طفيف، الزيادة من 2020 إلى 2025 أكبر بكثير من الزيادة قبل 2020، نمو واضح وضخم في كل الفئات دليل على استخدام الخدمات الرقمية وجذب زبائن جدد عبر القنوات الرقمية، هذا النمو سريع سببه سهولة الوصول للخدمات و تحسين تجربة الزبون والتواصل المستمر و تخصيص الخدمات، بالنسبة إلى الانخفاض سنة 2025 من 1368 إلى 1265 زبون ممكن يعود إلى مشاكل تقنية أو تنظيمية أو المنافسة من البنوك الأخرى.... وهذا ما أكده المكلف بالزبائن حيث قال أن عناصر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ساهمت بشكل واضح في زيادة عدد الزبائن واستقطاب فئات جديدة و الحفاظ على الزبائن الحاليين ومنه يمكن القول أن عناصر إدارة علاقات الزبائن لها دور في زيادة عدد الزبائن.

### جدول رقم (03): المقارنة بين قبل و بعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

العنصر	قبل 2020	بعد 2020
وتيرة النمو	بطيئة	سريعة
عدد الزبائن	محدود	مرتفع
نوعية الزبائن	تقليدية	متنوعة و رقمية
فئة التوفير	ضعيفة	قوية جدا
التأثير	محدود	واضح و ملموس

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: تحليل تطور عدد القروض

جدول رقم(04): تطور عدد القروض الممنوحة خلال الفترة 2015-2025

السنة	عدد القروض الممنوحة
2015	320
2016	420
2017	520
2018	650
2019	760
2020	820
2021	950
2022	1050
2023	1100
2024	1420
2025	1700

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن:

في سنة 2015 عدد القروض 320 بداية ضعيفة نسبية تعكس اعتماد البنك على طرق تقليدية .

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

أما في سنة 2016 عدد القروض 420 مع زيادة 100 قرض، ارتفاع معتبر أي تحسن في النشاط الائتماني .

أما في سنة 2017 عدد القروض زاد ب 100 قرض أصبح 520 قرض، مع استمرار نفس وتيرة النمو .  
أما في سنة 2018 زاد عدد القروض ب 130 قرضا، وأصبح 650 قرض مع تسارع في النمو أي توسع في منح القروض .

أما في سنة 2019 أصبح عدد القروض 760 مع زيادة 110 قرض، نمو مستمر لكن أقل من 2018 بداية استقرار نسبي .

أما في سنة 2020 عدد القروض 820 مع زيادة 60 قرض، تباطؤ واضح بسبب أن البنك في مرحلة إدخال النظام سنة 2020 سنة التحول .

أما في سنة 2021 زاد عدد القروض ب 130 قرض وأصبحت 950 قرضا، قفزة مهمة بداية ظهور أثر إدارة علاقات الزبائن .

أما في سنة 2022 أصبح عدد القروض 1050 قرض، بزيادة تقدر ب 100 قرض استمرار النمو .

أما في سنة 2023 أصبح عدد القروض 1100 قرض مع زيادة تقدر ب 50 قرض تباطؤ نسبي .

أما في سنة 2024 أصبح عدد القروض 1420 قرض بزيادة 320 قرض، قفزة قوية جدا أكبر زيادة في كل الفترة .

أما في سنة 2025 أصبح عدد القروض 1700 بزيادة 280 قرض، استمرار النمو الكبير .

ترجمة أعداد الجدول إلى منحنى بياني:

المنحنى البياني رقم(02): تطور عدد القروض الممنوحة خلال الفترة 2015-2025



المصدر: من اعداد الطالبتين

**التحليل:**

قبل اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية 2015-2019:

خلال هذه الفترة نلاحظ أن عدد القروض انتقل من 320 إلى 760 قرض أي زيادة 440 قرض خلال 5 سنوات، حيث أن النمو تدريجي ومنتظم حيث اتبع البنك طرق تقليدية مع إجراءات بطيئة وتفاعل محدود مع الزبائن أي أنه نمو جيد لكنه غير قوي أو سريع و لكن استمر الارتفاع لكن بوتيرة أقل قليلا مع بقاء النشاط قوي يدل على توسع البنك في تمويل الزبائن.

بعد اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية 2020-2025:

خلال هذه الفترة نلاحظ أن سنة 2020 سنة انتقالية من الطرق التقليدية إلى الطرق الرقمية، البنك في مرحلة إدخال النظام وتدريب الموظفين وتهيئة الزبائن أي أن التأثير ضعيف في البداية ثم بدأ التحول الرقمي أي أن هناك نمو سريع ومنتدبذ لكن قوي أي تسهيل طلب القروض وتحسين العلاقة مع الزبائن

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

وانتقل عدد القروض من 820 إلى 1700 قرض أي زيادة 880 قرض تقريبا ضعف الزيادة في الفترة السابقة أي ظهور أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وتوسع في منح القروض أي أنه نمو قوي ومتسارع وجذب زبائن جدد للاقتراض.

وهذا ما أكده المكلف بالزبائن حيث أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ساهمت في زيادة القروض وتسهيل الوصول إليها ومنه يمكن القول أن عناصر إدارة علاقات الزبائن لها دور في زيادة حجم القروض الممنوحة.

### جدول رقم(05): المقارنة بين الفترتين

العنصر	قبل 2020	بعد 2020
الزيادة الإجمالية	440+	880 +
وتيرة النمو	بطيئة	سريعة
طبيعة الخدمات	تقليدية	رقمية
استقطاب الزبائن	محدود	واسع
الكفاءة	متوسطة	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: تحليل تطور حجم الودائع

جدول رقم(06): تطور حجم الودائع خلال الفترة 2015-2025

السنة	حجم الودائع (مليون دج)
2015	1300
2016	1600
2017	1900
2018	2200
2019	2500
2020	2850
2021	3200
2022	3600
2023	3900
2024	4200
2025	4800

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

نلاحظ من خلال الجدول أن:

في سنة 2015 كان حجم الودائع 1300 م.دج بداية ضعيفة نسبيا ثم ارتفع حجم الودائع في سنة 2016 إلى 1600 بزيادة 300 ارتفاع ملحوظ.

أما في سنة 2017 أصبح حجم الودائع 1900 بزيادة 300 م.دج أي استمرار نفس وتيرة النمو.

أما في سنة 2018 أصبح حجم الودائع 2200 م.دج بزيادة 300 ، نمو منتظم.

أما في سنة 2019 أصبح حجم الودائع 2500 بزيادة 300 عن العام السابق ، استمرار الارتفاع بنفس وتيرة النمو.

أما في سنة 2020 أصبح حجم الودائع 2850 بزيادة 350 م.دج، بداية تحسن أكبر.

أما في سنة 2021 زاد حجم الودائع ب 350 م.دج وأصبح 3200 ، استمرار النمو القوي.

في سنة 2022 زاد حجم الودائع ب 400 م.دج وأصبح 3600 ، تسارع في النمو.

بالنسبة لسنة 2023 زاد حجم الودائع ب 300 م.دج زيادة خفيفة أي تباطؤ نسبي وأصبح حجم الودائع لهذه السنة 3900 م.دج.

في سنة 2024 استمرار النمو وزاد حجم الودائع ب 300 م.دج وأصبح حجم الودائع 4200 م.دج.

أما بالنسبة لسنة 2025 أكبر قفزة في الجدول بزيادة 600 م.دج ، وأصبح حجم الودائع 4800 م.دج توسع كبير في حجم الودائع.

ترجمة أعداد الجدول إلى منحنى بياني:

المنحنى البياني رقم (03): تطور حجم الودائع خلال الفترة 2015-2025



المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل:

قبل اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية 2015-2019:

خلال هذه الفترة نلاحظ أن حجم الودائع تطور خلال السنوات من 2015-2019 بزيادة إجمالية تقدر ب 1200 م.دج، حيث انتقل من 1300 إلى 2500 م.دج ، كما نلاحظ أن كل سنة تكون زيادة سنوية تقريبا 300 م.دج حيث أن النمو هنا منتظم وثابت يدل على استقرار في الأداء و سياسة ادخار تقليدية واضحة أي إيداع مباشر في الوكالة وغياب الخدمات الرقمية وبطء في العمليات ، نمو محدود رغم الاستقرار إلا أنه غير متسارع و يعتمد على الزبائن الحاليين أكثر من الجدد البنك هنا حقق نمو جيد ومنتظم لكن محدود ومرتببط بالوسائل التقليدية.

بعد اعتماد إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية 2020-2025:

خلال هذه الفترة نلاحظ أن حجم الودائع تطور خلال السنوات من 2020 إلى 2025 بزيادة أكبر من الفترة السابقة تقدر ب 1950 م.دج ، حيث انتقل من 2850 إلى 4800 م.دج في سنة 2020 سنة انتقالية أي بداية التحول الرقمي حيث نلاحظ نمو متصاعد وتحسن واضح في استقطاب المدخرات وجذب

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

الزبائن و كسب ثقتهم، ومع مرور السنوات ارتفع حجم الودائع بمستوى أعلى أي تأثير الرقمنة دليل على اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية واستغلال قوي للخدمات الإلكترونية هنا تعزيز الثقة و زيادة الادخار، البنك هنا حقق نمو سريع و قوي وتوسع كبير في حجم الودائع وتحسن في الأداء المالي أي ظهور الأثر الإيجابي لاستخدام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

وهذا ما أكده المكلف بالزبائن حيث أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ساهمت في زيادة حجم الودائع ومنه يمكن القول أن عناصر إدارة علاقات الزبائن لها دور في زيادة حجم الودائع.

### خامسا: تحليل تطور الحصة السوقية

سنقوم بتحليل الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري للجزائر:

#### جدول رقم(07): تطور الحصة السوقية خلال الفترة 2015-2023

السنة	الحصة السوقية %
2015	7.85 %
2016	8.21 %
2017	8.17 %
2018	8.90 %
2019	10.08 %
2020	9.93 %
2021	12.94 %
2022	16.29 %
2023	17.63 %
2024	18.90 %
2025	20.15 %

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة

نلاحظ من خلال الجدول أن:

في سنة 2015 كانت نسبة تطور الحصة السوقية أي 7.85 بداية متوسطة ثم ارتفعت في سنة 2016 بزيادة 0.36 ، وأصبحت 8.21 تحسن طفيف.

في سنة 2017 انخفضت الحصة السوقية وأصبحت 8.17 تراجع طفيف.

في سنة 2018 زادت الحصة السوقية بـ 0.73 ، وأصبحت 8.90 عودة نمو.

في سنة 2019 زادت الحصة السوقية بـ 1.17 وأصبحت 10.08، نمو قوي.

في سنة 2020 انخفاض الحصة السوقية بـ 0.15، وأصبحت 9.93 تراجع طفيف في بداية تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

في سنة 2021 زادت الحصة السوقية بـ 3، وأصبحت 12.94 قفزة كبيرة جدا.

في سنة 2022 استمرار النمو القوي حيث زادت الحصة السوقية بـ 3.34 وأصبحت 16.29.

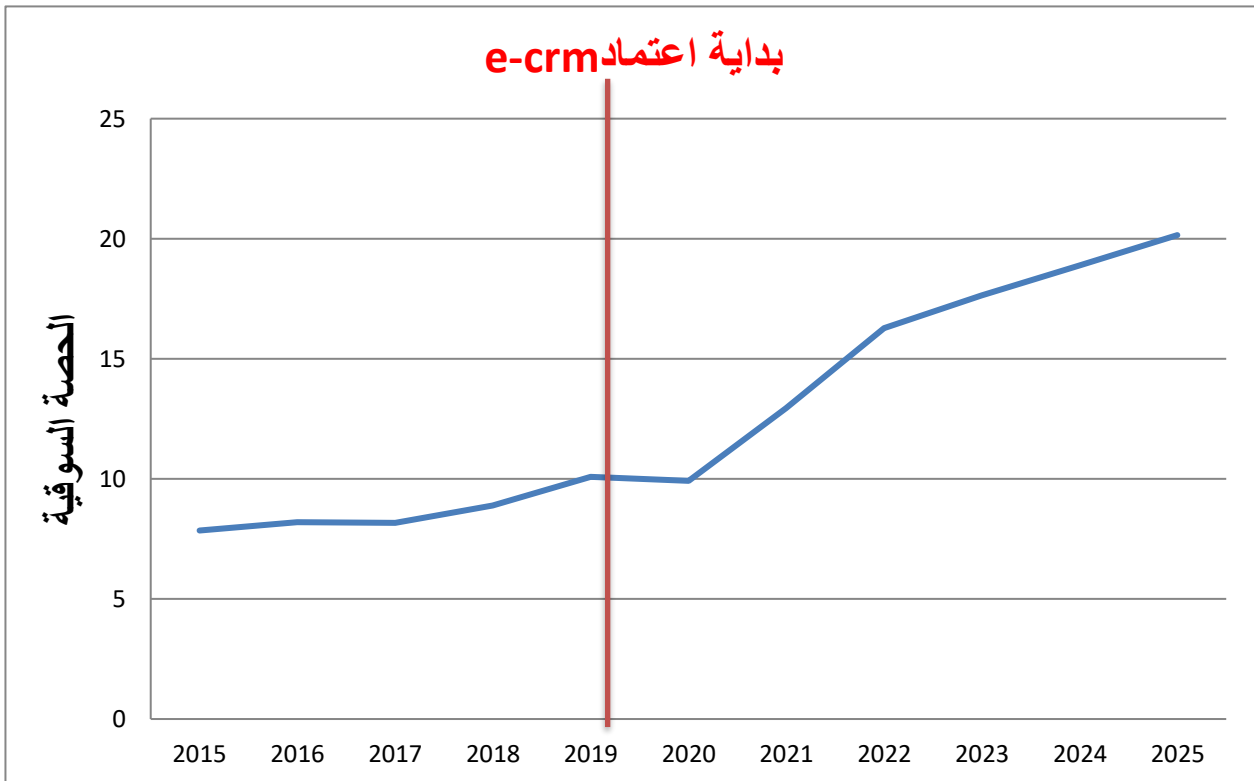
في سنة 2023 استمرار الارتفاع حيث زادت الحصة السوقية بـ 1.34 وأصبحت 17.63.

في سنة 2024 زاد التطور بـ نسبة 1.53 و أصبحت 18.90.

في سنة 2025 زادت النسبة و أصبحت 20.15 .

ترجمة أعداد الجدول إلى منحنى بياني:

### المنحنى البياني رقم (04): تطور الحصة السوقية خلال الفترة 2015-2025



المصدر: من إعداد الطالبتين

### التحليل:

قبل اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية خلال الفترة 2015-2019:

نمو تدريجي في الحصة السوقية حيث زادت الحصة السوقية من 7.85 إلى 10.08 مع تسجيل تراجع بسيط سنة 2017 وارتفاع ملحوظ سنة 2019، بسبب اعتماد الوسائل التقليدية أي خدمات مباشرة داخل الوكالة وبطء التواصل مع الزبائن و غياب الخدمات الرقمية، استقطاب محدود للزبائن.

بعد اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية خلال الفترة 2020-2025:

في سنة 2020 سجل انخفاض طفيف في الحصة السوقية لأنها سنة التحول الرقمي أي بداية تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومحاولة التكيف في تطبيقها، ثم استمر الارتفاع في السنوات التالية 2021-2022-2023-2024-2025 بسبب التحول الرقمي، اعتماد الموقع الإلكتروني وتطوير الخدمات الإلكترونية وتحسين التواصل مع الزبائن وارتفاع الثقة والولاء، ثم توسع النشاط البنكي حيث ساهمت هذه الإدارة في جذب زبائن جدد.

وهذا ما أكده المكلف بالزبائن حيث أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ساهمت في تحسين الحصة السوقية ومنه يمكن القول أن عناصر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لها دور في تحسين الحصة السوقية.

ونستنتج من خلال التحليل أن الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري في تزايد وتطور ملحوظ، بسبب تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في هذه المؤسسة ومن هنا نستنتج أن البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة- هو أيضا في تطور من سنة 2020 إلى الوقت الحالي، حيث أدى تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في هذه الوكالة في تحسين الحصة السوقية.

### المطلب الثالث: مناقشة عامة واختبار الفرضيات

#### أولاً: المناقشة العامة

تظهر النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة وجود تحسن ملحوظ في أداء الوكالة، وهو ما يتجلى في تطور عدد الزبائن، وارتفاع عدد الودائع، القروض، إضافة إلى تحسن الحصة السوقية، خاصة بعد سنة 2020 التي تزامنت مع اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

وتتوافق هذه النتائج مع ما تم التوصل إليه من خلال المقابلة، حيث أشار المبحوث إلى أن اعتماد النظام الإلكتروني ساهم في تسهيل وصول الزبائن إلى الخدمات البنكية، وتحسين جودة التفاعل معهم إلى جانب توفير بيئة أكثر أماناً و مرونة في إجراء العمليات، وهو ما عزز من مستوى رضا الزبائن وثقتهم في البنك، كما ساهم ذلك في تحسين التواصل مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم بشكل أسرع، مما أدى إلى استقطاب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.

وتنسجم هذه المعطيات مع ما أكدته الأدبيات النظرية، التي ترى أن استخدام الوسائل الإلكترونية في إدارة العلاقة مع الزبائن يساهم في تحسين جودة الخدمة وتعزيز ولاء الزبائن، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الوكالة، وفي هذا السياق، يمكن تفسير الارتفاع المسجل في عدد الزبائن على أنه نتيجة مباشرة لتحسين تجربة الزبون، في حين يعكس نمو الودائع زيادة في مستوى الثقة، وهو ما يشكل في مجمله أساساً لتعزيز الحصة السوقية.

كما تُظهر النتائج وجود ترابط واضح بين مختلف المؤشرات، حيث أدى تحسن العلاقة مع الزبائن إلى زيادة عددهم، وهو ما انعكس بدوره على حجم الودائع و القروض، ليؤدي في النهاية إلى تحسين موقع الوكالة داخل السوق، وبالتالي فإن الحصة السوقية لا تمثل نتيجة مستقلة، بل تعبيراً عن الأثر التراكمي لتحسين إدارة العلاقة مع الزبائن.

وعليه يمكن القول إن اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لم يقتصر على تحسين الجوانب التشغيلية فقط، بل ساهم في إحداث تغيير نوعي في أداء الوكالة، مما أدى إلى زيادة حصتها السوقية .

### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن تقييم فرضيات الدراسة كما يلي:

#### الفرضية الرئيسية:

يساهم تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الحصة للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة .

في ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي أبرزت تحسناً في الحصة السوقية خلال الفترة التي تلت اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، فإن هذه الفرضية محققة .

#### الفرضية الفرعية الأولى:

يساهم تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة عدد الزبائن للبنك الوطني الجزائري.

تشير النتائج إلى تسجيل ارتفاع في عدد الزبائن، وهو ما يجعل هذه الفرضية محققة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

يؤدي تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية إلى ارتفاع حجم الودائع للبنك الوطني الجزائري.

أظهرت النتائج زيادة في حجم الودائع، مما يدل على أن هذه الفرضية محققة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة حجم القروض الممنوحة للبنك الوطني

الجزائري.

في ضوء النتائج التي بينت تطور في عدد القروض الممنوحة، يمكن القول إن هذه الفرضية

المحققة.

# الخاتمة

### الخاتمة

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التحول نحو استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة علاقات الزبائن أصبح ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار تكنولوجي.

وقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات البنكية، وتعزيز رضا الزبائن وولائهم، مما ينعكس بشكل مباشر على توسيع الحصة السوقية للبنك، ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي تبين أن اعتماد البنك الوطني الجزائري لهذا النظام خاصة منذ سنة 2020، ساهم في تحقيق تطور ملحوظ في عدد الزبائن، وتحسين مستوى التفاعل معهم، إضافة إلى تعزيز تنافسيته في السوق البنكي.

وعليه، يمكن القول إن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تمثل أداة فعالة لدعم الأداء التسويقي للبنوك وتحقيق النمو المستدام في ظل بيئة تنافسية متسارعة.

### أولاً: نتائج الدراسة

يمكن عرض النقاط التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية كما يلي:

- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وزيادة الحصة السوقية للبنك.
- ✓ ساهمت إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- ✓ أدت إلى زيادة رضا الزبائن وتعزيز ولاءهم للبنك.
- ✓ ساعدت في استقطاب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.
- ✓ لاحظنا تطوراً في عدد الزبائن بعد سنة 2020 (سنة اعتماد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية).
- ✓ تحسين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتقليل الوقت والجهد.
- ✓ دعم اتخاذ القرار داخل البنك من خلال توفر بيانات دقيقة عن الزبائن.
- ✓ تعزيز الصورة الذهنية للبنك وزيادة قدرته التنافسية في السوق.

### ثانياً: التوصيات

- بناءً على النتائج المتوصل إليها، نقترح مجموعة من التوصيات:
- ضرورة تعزيز الاستثمار في أنظمة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وتحديثها باستمرار.
- تكوين وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية.

- تحسين البنية التحتية التكنولوجية لضمان جودة الخدمات الإلكترونية.
- العمل على تطوير تطبيقات وخدمات إلكترونية سهلة الاستخدام للزبائن.
- تعزيز أمن المعلومات لحماية بيانات الزبائن وكسب ثقتهم.
- التركيز على تحليل بيانات الزبائن لتقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم.
- توسيع استخدام القنوات الرقمية (المواقع، التطبيقات، وسائل التواصل).
- إجراء دراسات دورية لقياس رضا الزبائن وتحسين الخدمات بناءً على نتائجها.
- دعم الابتكار في الخدمات البنكية الإلكترونية لمواكبة التطورات العالمية.

# قائمة المراجع

### المراجع العربية:

#### الكتب:

- 1- بشير عباس العلق، تطبيقات الانترنت في التسويق، دار المناهج، الأردن 2003.
  - 2- فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008
  - 3- إبراهيم بن صالح العمر، إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات 2010، دار المريخ للنشر والتوزيع
  - 4- حسين وليد حسين عباس، احمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار الصفاء، الاردن، 2017.
  - 5- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز للمعرفة والنشر الأردن، عمان، 2008.
  - 6- عيسى محمد، إدارة علاقات الزبائن كمدخل لتحسين الأداء التسويقي، دارهومة للنشر والتوزيع الجزائر، 2018 .
  - 7- فادي عمروش، تصميم وتنفيذ وتطبيق ويب لنظام إدارة علاقات العملاء، ب د ن ، 2010.
  - 8- زاهد عبد الحميد السامراني و سمير عبد الرزاق، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، الطبعة 1، اثرء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- #### الرسائل والاطروحات:

- 1- بلقاسم لعجال: "أثر استخدام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية في الجزائر"، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021.
- 2- بوعبد الله محمد: "دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات المصرفية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، رسالة ماجستير تخصص تسويق مصرفي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
- 3- طلعت المحمودي، دراسة العلاقة بين الخصائص إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والولاء الإلكتروني للعملاء، رسالة دكتوراه كلية التجارة، لندن بريطانيا، 2011 .
- 4- سوزي صالح مطلب الشبيل، تطبيقات علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء قيمة الزبون، دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال، عمان، 2012.
- 5- سام أبو أمين، دور عوامل استراتيجية التسعير في الحصة السوقية (دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2013/2014.

6- حمد الحسن طه، أثر التسويق الاجتماعي في زيادة الحصة التسويقية في قطاع الاتصالات بالسودان (دراسة حالة شركتي سوداتلوزين)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الرباط الوطني، 2016.

7- أيمن علي سليمان سليمان، أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2017.

8- سعيد عبد الفتور، ادارة علاقات العملاء في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات التأمينية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم ادارة الاعمال، دمشق 2015.

9- منيب إيمان، إستراتيجية تجزئة الاسوق الدولية ودورها في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تجارة دولية و تسويق دولي، جامعة الجزائر 2022/2023.

10- عبد الباقي عبد العظيم عمر محمد، أثر بحوث التسويق في زيادة الحصة السوقية (دراسة ميدانية مصنع فابي للإنتاج الزراعي والحيواني)، دراسة تكميلية لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017 .

11- عمار الشيفا بوزياشي ، أثر سياسة التسعير على الحصة السوقية للمنشأة السياحية (دراسة ميدانية على الفنادق العاملة في الساحل السوري)، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، سوريا، 2013 .

### المقالات العلمية:

1- سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، العدد 10، بغداد 2013.

2- طدة حوة فاطيمة، إدارة العلاقة الالكترونية مع الزبائن، جامعة وهران 1 احمد بن بلة، المجلة الجزائرية للدراسات الانسانية المجلد 1، العدد2، ديسمبر 2019.

3- بن التركي زينب، مساهمة علاقات الزبائن الالكترونية في خلق قيمة للزبون، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 48 ، سبتمبر 2017.

4- غريب الطلوس، أثر ادارة علاقات الزبائن الالكترونية في بناء قيمة الاعلامة التجارية وفقا لنموذج AaKer، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد02، ديسمبر 2022

5- بودي شوق الشروق، عمري سامي، أثر ادارة علاقات الزبائن الالكترونية على ولاء العميل المصرفي (دراسة حالة بنك BNP Paribas - وكالة سطيف)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية-جامعة مسيلة، المجلد 17، العدد 02، 2024.

6-بعيطيش شعبان ، وويحه عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016.

7-فضيل ابتسام، دور التسويق الإلكتروني في زيادة الحصة السوقية للبنوك التجارية في الجزائر(دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة البرواقية)، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، المجلد 17، العدد 01، 2023.

8- الطاهر أحمد محمد علي، العلاقة بينالترويجوزيادة الحصة السوقية(دراسة ميدانية على شركة دال للمنتجات الغذائية)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية عمادة البحث العلمي .

9- صالح سليم بحميد، دور المعرفة التسويقية في تحقيق الحصة السوقية، دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال العاملة في محافظة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، مجلد 5، 2018.

10- احمد نقي، المقابلة:الماهية،الاهداف،الاهمية،الانواع،كلية الاداب واللغات،جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة،الجزائر،المجلد 01،العدد 02،2021.

### المواقع الالكترونية:

1- تطور إدارة علاقات العملاء، تم الاطلاع عليه في 18/04/2026 على الساعة 16:25، رابط

الموقع <https://vtiger.com>

### المراجع الاجنبية:

1-Kevin Trainor et al: “Integrating Customer Relationship Management Technology and Social Networking: The R’le of CRM in Enhancing Firm Performance”, Journal of Relationship Marketing, Vol. 10, No., published by Taylor & Francis, United States of America, 2011.

2-Sunil Mithas et al: “ Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction ?”, Journal of Marketing, Vol. 6 , No. 4, published by American Marketing Association, United States of America, 2005

.Kotler ;Keller Marketing management, 2014 new jersey prentice hall, 3-4-Anumala, Sinvas&Reddy, (2117), Bollampally Kshore Kumar, Benefits of E-CRM for Banks and Their Customer: Case 'tudies of tow Swedish Banks", master thesis, departement of business Administration and social sciences, Lulea University of technology,

# الملاحق

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التيمي - خيسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تأية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية  
مصلحة التعليم والتنظيم

**اتفاقية التبرص**

**المادة الأولى:** هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التيمي - خيسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،  
مع المؤسسة: البنك الوطني الجزائري وكالة 491  
مقرها: شارع العقيد محمود المشريف بـ خيسة  
ممثلة من طرف: الممينة محمدان دنيا الوظيفية مديرة البنك  
هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- جواني شيباء 2- ولصحة هاجر  
ماستر التخصص تكنولوجيا  
عنوان المذكرة: أثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكتروني ECRM على الصحة السوقية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبعة  
الاستاذ (ة) المشرف (ة): برهوم أسماء  
هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- / 2- / 3- /  
4- / 5- /  
لبسائس التخصص: /  
عنوان تقرير التبرص: /

# الملاحق

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق التراسيات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنويين .

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

مصلحة المكلف بالزيائن

الفترة من: 2026/02/03 الى: 2026/03/02

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناخبة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص يلبي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما ينبع المتريص مجموع الموظفين في وجاته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادت ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الانفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . المسكن . المطعم.

لعلمة المؤسسة المستقبلية



Mme. HAMIDANE Dounia  
Directrice AP Tébessa 491



ملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التسيبي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
شعبة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالنقطة  
مصلحة التعليم والتقييم

**إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر**

أنا المعضي أسفله الاستاذ (ة) : ..... **برحوم أمسعاد**

المشرف على مذكرة التخرج: **ماستر** للسنة الجامعية : **2026/2025**

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1- حد وائى سيماء	لتسويق	أكثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على الخصم السوق للشركة - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري كوكالة تيسر
2- ولصحة هاجر		

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

اللقب والاسم للاستاذ المشرف  
**برحوم أمسعاد**

الامضاء  
**Am**

تاريخ الامضاء  
**10-02-2026**

الادارة

مصلحة التعليم والتقييم