

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تقييم تطبيق إدارة علاقات العملاء في المؤسسات البنكية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د

تخصص: اتصال تسويقي

إشراف الأستاذ:

بلغيث بشير

إعداد الطالبة:

حشلاف حياة

2018 / 2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تقييم تطبيق إدارة علاقات العملاء في المؤسسات البنكية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د

تخصص: اتصال تسويقي

من إعداد الطالبة:

حشلاف حياة

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ	كشاد رابح
مشرفا و مقرا	البليدة 2	أستاذ محاضر أ	بلغيث بشير
عضوا مناقشا	البليدة 2	أستاذ محاضر أ	برصالي محمد نبيل
عضوا مناقشا	البليدة 2	أستاذة محاضرة أ	لخضاري نسيم
عضوا مناقشا	البليدة 2	أستاذ محاضر أ	بن صالح عبد الرزاق
عضوا مناقشا	بومرداس	أستاذ محاضر أ	بوطالب إبراهيم

2018 / 2017

الإهداء

وأنا أنهى هذه المرحلة من دراستي، والتي كانت هدفا منذ دخولي الصفوف الأولى
لا يمكنني نسيان فضل والدي الكريمين اللذان شجعاني في كل خطوة وكانا لي السند والعون

إليهما أهدي عملي ..

إلى إخوتي توائم روحي ..

إلى أصدقاء الطفولة والمراهقة والنضوج ..

إلى كل عائلتي الغالية ..

وإهداء خاص إلى رفيق دربي .. زوجي الذي ساندني بكل تفهم

وإلى كل عائلته الكريمة

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى .. ولك الحمد إذا رضيت .. ولك الحمد بعد الرضا

الشكر أولا وآخرا لله الذي وفقني لطلب العلم راجية منه عز وجل أن يكون ما تعلمته نافعا
لي ولغيري

وأتوجه بأسمى معاني الشكر والتقدير لكل أستاذ تعلمت على يديه للوصول إلى هنا
وأدعو الله أن يبارك في جهوده وعطاءه.

كما أتقدم بالثناء والشكر والعرفان الجميل للأستاذ: " بلغيث بشير " الذي أشرف على
كل مراحل إنجاز الأطروحة، ولم يبخل بتوجيهاته القيمة التي كان لها الفضل في إتمام هذا
العمل، له مني كل التقدير والاحترام وأن يجزيه الله عني وعن طلبة العلم موفور الجزاء، كما
أشكر مدير التسويق بترست بنك الجزائر - حيدرة: السيد "حدا ج مصطفى" الذي لم يبخل
علي بأي معلومة تخدم الموضوع.

ولا يفوتني أن أوجه عظيم الامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على
قبولهم مناقشة هذا العمل.

الملخص

تهتم هذه الدراسة بأحد أهم المفاهيم التسويقية الحديثة الذي قدم حولا للمؤسسات الخدمية بشكل خاص في ظل منافسة قوية وتغير تكنولوجي سريع، وأحدث تغييرا كبيرا على مستوى المؤسسة مس الإدارة والموظفين والعملاء.

ورغم استخدام بعض المؤسسات لإدارة العلاقة مع العميل كحل لبقائها واستمرارها في السوق، إلا أنه في أغلب الأحيان لا يتم تطبيقه بالطريقة المناسبة ولا يتم تقييم نتائجه ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع وهو: "تقييم تطبيق إدارة علاقات العملاء في المؤسسات البنكية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في ترست بنك الجزائر، ونظرا لأنه لا توجد معايير تقييم موحدة ومتعارف عليها، حاولنا تقييم إدراك الإدارة لأهمية تطبيق هذا المفهوم، ثم معرفة كيفية ممارسة البنك له، وتقييم فعالية هذه الممارسات، وأخيرا تقييم تأثير هذه الممارسات على النتائج المرتقبة من تطبيق هذا المفهوم أهمها الولاء، وهذا من خلال القيام بمقابلة شخصية مع مدير التسويق في البنك وإجراء استقصاء على مستويين: الموظفون والعملاء.

الكلمات المفتاحية: العملاء، إدارة علاقات العملاء، التسويق بالعلاقات، الولاء، قواعد البيانات، التكنولوجيا.

Abstract

This study is concerned with one of the most important concepts that has provided solutions for service institutions (organizations) in particular on light of strong competition and rapid technological change, And has made a significant difference at the level of the institution, management (administration), employees and customers.

Despite the use of customers relationship management from some institutions as a solution for their survival and continuation in the market, however, it is often not applied in an appropriate manner and its results are not evaluated, therefore, we have chosen this topic, which is: the evaluation of the application of CRM in Algerian banking institutions

The aim of this study was to try to assess the application of customers relationship management at TRUST BANK ALGERIA, and since there are no uniform or standard evaluation criteria, we tried to conduct the evaluation on three levels: the administration's understanding of the importance of applying this concept ,then knowing how to practice it by the bank and assess the effectiveness of these practices, and finally assess the impact of these practices on the expected results of the implementation of this concept, most importantly loyalty, through a personal interview with the marketing manager at the bank, and by conducting a survey on two levels: employees and customers.

Key words : Customers, Customers relationship management, Relationship marketing, Loyalty, Technology

فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للبنوك والخدمات البنكية
25	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات
25	المطلب الأول: مفهوم الخدمات
27	المطلب الثاني: خصائص الخدمات
31	المطلب الثالث: تصنيف الخدمات
33	المبحث الثاني: البنوك والخدمات البنكية
33	المطلب الأول: نشأة وتطور البنوك والخدمات البنكية
35	المطلب الثاني: ماهية الخدمات البنكية
38	المطلب الثالث: واقع الخدمة البنكية في النظام البنكي الجزائري
40	المبحث الثالث: تسويق الخدمات البنكية
40	المطلب الأول: ماهية تسويق الخدمات البنكية
42	المطلب الثاني: أهمية تسويق الخدمات البنكية
43	المطلب الثالث: مراحل تطور التسويق البنكي
45	المطلب الرابع: التخطيط الإستراتيجي لتسويق الخدمات البنكية
49	المبحث الرابع: الخصائص التسويقية للخدمة البنكية
49	المطلب الأول: البيئة التسويقية للخدمات البنكية

54	المطلب الثاني: جودة الخدمات البنكية
62	المطلب الثالث: أهمية مقدمي الخدمات البنكية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات العملاء

69	المبحث الأول: التسويق بالعلاقات
69	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التسويق بالعلاقات
72	المطلب الثاني: أهمية التسويق بالعلاقات
74	المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات ثقافة أم نظام
78	المبحث الثاني: إدارة علاقات العملاء
78	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات العملاء
83	المطلب الثاني: أهداف إدارة علاقات العملاء
86	المطلب الثالث: أنواع إدارة علاقات العملاء
89	المبحث الثالث: تطبيقات، وظائف وأبعاد إدارة علاقات العملاء
89	المطلب الأول: تطبيقات إدارة علاقات العملاء
92	المطلب الثاني: وظائف إدارة علاقات العملاء
95	المطلب الثالث: أبعاد إدارة علاقات العملاء
102	المبحث الرابع: إدارة علاقات العملاء في المؤسسة البنكية
102	المطلب الأول: حاجة البنوك لإدارة علاقات العملاء
104	المطلب الثاني: مزايا تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك
106	المطلب الثالث: خلق القيمة للعميل
109	المطلب الرابع: محفظة العملاء

الفصل الثالث: إنشاء، تطوير وتقييم إدارة علاقات العملاء

116	المبحث الأول: متطلبات إنشاء وتطوير نظام إدارة علاقات العملاء
116	المطلب الأول: التكنولوجيا
119	المطلب الثاني: العمليات

120	المطلب الثالث: العنصر البشري
123	المطلب الرابع: مداخل إدارة علاقات العملاء
127	المبحث الثاني: مراحل مشروع إدارة علاقات العملاء
127	المطلب الأول: وضع الإستراتيجية والأدوات وتحديد الاحتياجات
129	المطلب الثاني: وضع خيارات الحلول واختيار الأنسب
130	المطلب الثالث: إنشاء فريق العمل وإطلاق المشروع
132	المطلب الرابع: شروط نجاح ومعوقات تطبيق إدارة علاقات العملاء
137	المبحث الثالث: قياس نتائج إدارة علاقات العملاء
137	المطلب الأول: أهم المعايير السلوكية والكمية
138	المطلب الثاني: معيار قيمة حياة العميل
142	المطلب الثالث: مثال عن حساب قيمة حياة العميل
145	المطلب الرابع: مؤشر عائد الاستثمار والاسترداد
147	المبحث الرابع: الولاء أهم نتيجة لإدارة علاقات العملاء
148	المطلب الأول: مفهوم الولاء وأهميته
151	المطلب الثاني: أنواع الولاء ومستوياته
153	المطلب الثالث: طرق بناء الولاء ودور إدارة علاقات العملاء
159	المطلب الرابع: طرق قياس الولاء
	الفصل الرابع: تحضير وإجراء الدراسة الميدانية
164	المبحث الأول: ترست بنك الجزائر TRUST
164	المطلب الأول: تقديم عام للبنك
167	المطلب الثاني: مهام البنك وأهدافه
168	المطلب الثالث: أهم الأعمال لترست بنك الجزائر مؤخرا
170	المبحث الثاني: ممارسة البنك لإدارة العلاقة مع العميل
170	المطلب الأول: نتائج المحور الأول من المقابلة الشخصية
173	المطلب الثاني: نتائج المحور الثاني من المقابلة الشخصية

175	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة الشخصية
178	المبحث الثالث: تحضير الاستقصاء
178	المطلب الأول: أداة الدراسة
179	المطلب الثاني: صدق وثبات الأداة
181	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
181	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
185	المبحث الرابع: عرض نتائج الاستقصاء
185	المطلب الأول: وصف عينة الاستقصاء الموجه للموظفين
189	المطلب الثاني: وصف نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور استبيان الموظفين
195	المطلب الثالث: وصف عينة الاستقصاء الموجه للعملاء
200	المطلب الرابع: وصف نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور استبيان العملاء
	الفصل الخامس: التحليل الإحصائي لنتائج الاستقصاء واختبار الفرضيات
208	المبحث الأول: عرض نتائج التحليل العاملي لمحاور الاستبيان الموجه للموظفين
208	المطلب الأول: تقييم العمليات
212	المطلب الثاني: تقييم العنصر البشري
216	المطلب الثالث: تقييم التكنولوجيا
219	المطلب الرابع: تقييم نتائج إدارة العلاقة مع العميل
223	المبحث الثاني: عرض نتائج الانحدار المتعدد للاستبيان الموجه للموظفين
223	المطلب الأول: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: التركيز على العميل
225	المطلب الثاني: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عاملي: القدرة على استغلال المعلومات وتحديث قاعدة البيانات وتطويرها
227	المطلب الثالث: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: نتائج CRM
229	المطلب الرابع: تحليل النموذج النهائي للاستبيان الموجه للموظفين باستخدام طريقة التحليل بالمسار

233	المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل العاملي لمحاور الاستبيان الموجه للعملاء
233	المطلب الأول: تقييم الجودة
236	المطلب الثاني: تقييم الثقة
239	المطلب الثالث: تقييم الاستجابة للعملاء
242	المطلب الرابع: تقييم الرضا
245	المطلب الخامس: تقييم الولاء
249	المبحث الرابع: عرض نتائج الانحدار المتعدد للاستبيان الموجه للعملاء
249	المطلب الأول: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: الثقة
250	المطلب الثاني: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: الشعور بالرضا
252	المطلب الثالث: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: الولاء
253	المطلب الرابع: تحليل النموذج النهائي للاستبيان الموجه للعملاء باستخدام طريقة التحليل بالمسار
258	المبحث الخامس: اختبار الفرضيات
258	المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
260	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
261	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
262	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
264	الخاتمة العامة
270	قائمة المراجع
286	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1/2	تطبيقات إدارة العلاقة مع العملاء	89
2/2	مصفوفة محفظة العملاء	110
1/3	نظام إدارة العلاقة مع العميل	127
2/3	قيمة حياة العميل	139
1/4	الهيكل التنظيمي لترست بنك الجزائر	166
2/4	وصف عينة الموظفين من حيث الجنس	185
3/4	وصف عينة الموظفين من حيث العمر	186
4/4	وصف عينة الموظفين من حيث مدة التوظيف مع البنك	186
5/4	وصف عينة الموظفين من حيث الوظيفة	188
6/4	وصف عينة العملاء من حيث الجنس	195
7/4	وصف عينة العملاء من حيث العمر	196
8/4	وصف عينة العملاء من حيث المستوى التعليمي	197
9/4	وصف عينة العملاء من حيث المهنة	198
10/4	وصف عينة العملاء من حيث مدة التعامل مع البنك	199
1/5	النموذج الكلي للاستبيان الموجه للموظفين	228
2/5	النموذج الكلي للاستبيان الموجه للعملاء	253

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1/1	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	29
1/3	متوسط القيمة العمرية بمعدل احتفاظ 30%	143
2/3	متوسط القيمة العمرية بمعدل احتفاظ 50%	144
1/4	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان الموجه للموظفين	180
2/4	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان الموجه للعملاء	180
3/4	دليل الحكم على مؤثر KMO	183
4/4	وصف عينة الموظفين من حيث الجنس	185
5/4	وصف عينة الموظفين من حيث العمر	186
6/4	وصف عينة الموظفين من حيث مدة التوظيف مع البنك	187
7/4	وصف عينة الموظفين من حيث الوظيفة	188
8/4	كيفية تعيين الاتجاه الكلي للعبارة في أسئلة السلالمة	189
9/4	تقييم العمليات في إدارة العلاقة مع العميل	190
10/4	تقييم العنصر البشري في إدارة العلاقة مع العميل	191
11/4	تقييم التكنولوجيا لدعم إدارة العلاقة مع العميل	193
12/4	تقييم نتائج إدارة العلاقة مع العميل من وجهة نظر الموظفين	194
13/4	وصف عينة العملاء من حيث الجنس	195
14/4	وصف عينة العملاء من حيث العمر	196
15/4	وصف عينة العملاء من حيث المستوى التعليمي	197
16/4	وصف عينة العملاء من حيث المهنة	198
17/4	وصف عينة العملاء من حيث مدة التعامل مع البنك	199
18/4	تقييم الجودة	200
19/4	تقييم الثقة	201

202	تقييم الاستجابة للعملاء	20/4
203	تقييم الرضا	21/4
204	تقييم الولاء	22/4
208	مؤشر KMO واختبار Bartlett للعمليات	1/5
209	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بتقييم العمليات	2/5
210	مصفوفة العوامل المتعلقة بتقييم العمليات بعد عملية التدوير	3/5
212	مؤشر KMO واختبار Bartlett لتقييم العنصر البشري	4/5
213	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بتقييم العنصر البشري	5/5
214	مصفوفة العوامل المتعلقة بتقييم العنصر البشري بعد عملية التدوير	6/5
216	مؤشر KMO واختبار Bartlett لتقييم التكنولوجيا	7/5
217	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بتقييم التكنولوجيا	8/5
218	مصفوفة العوامل المتعلقة بتقييم التكنولوجيا بعد عملية التدوير	9/5
219	مؤشر KMO واختبار Bartlett لمحور تقييم نتائج الـ CRM	10/5
220	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بتقييم نتائج الـ CRM	11/5
220	مصفوفة العوامل المتعلقة بتقييم نتائج CRM بعد عملية التدوير	12/5
222	ملخص توضيحي لمختلف المحاور، العوامل والمتغيرات	13/5
223	نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: التركيز على العميل	14/5
225	نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: القدرة على استغلال المعلومات	15/5
226	نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: تحديث قاعدة البيانات وتطويرها	16/5
227	الجدول (17/5): نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: نتائج إدارة العلاقة مع العميل	17/5
233	مؤشر KMO واختبار Bartlett للجودة	18/5
235	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالجودة	19/5
235	مصفوفة العوامل المتعلقة بالجودة بعد عملية التدوير	20/5
237	مؤشر KMO واختبار Bartlett للثقة	21/5

237	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالثقة	22/5
238	مصفوفة العوامل المتعلقة بالثقة بعد عملية التدوير	23/5
239	مؤشر KMO واختبار Bartlett للاستجابة للعملاء	24/5
240	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالاستجابة للعملاء	25/5
241	مصفوفة العوامل المتعلقة بالاستجابة للعملاء بعد عملية التدوير	26/5
242	مؤشر KMO واختبار Bartlett للرضا	27/5
243	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالرضا	28/5
244	مصفوفة العوامل المتعلقة بالرضا بعد عملية التدوير	29/5
245	مؤشر KMO واختبار Bartlett للولاء	30/5
246	نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالولاء	31/5
247	مصفوفة العوامل المتعلقة بالولاء بعد عملية التدوير	32/5
248	ملخص توضيحي للمحاور، العوامل والمتغيرات	33/5
249	نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل الثقة	34/5
251	نموذج الانحدار نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل الشعور بالرضا	35/5
252	نموذج الانحدار المتعدد لتفسير الولاء	36/5

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان الموجه للموظفين	287
2	الاستبيان الموجه للعملاء	291
3	Questionnaire destiné aux employés	295
4	Questionnaire destiné aux clients	300
5	دليل المقابلة الشخصية نصف الموجهة	305
6	كيفية حساب التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرة على أخرى	307
7	النتائج المتحصل عليها في برنامج التحليل الإحصائي spss	308

المقدمة

العامّة

تمهيد:

إن تعدد بيئة الأعمال وتحولها إلى بيئة أقل استقراراً، وفي ظل التسارع التكنولوجي وعالم يسوده تطور مستمر في تقنيات الاتصال وصناعة المعلومات، فتح للقطاعات التجارية بأنواعها باباً واسعاً أمام انفتاح الأسواق، وفرض على المؤسسة واقع المنافسة الشديدة، ولم يعد من السهل الحصول على موقع جيد في السوق أو استهداف قطاع جديد، بل الأكثر من ذلك، وجود هذه الخيارات الكثيرة أمام المستهلكين جعل تحدي المؤسسات لا يكمن في البحث عن عملاء جدد فقط، وإنما لابد من فهم وإدراك متطلبات العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم، مما استجوب عليها البحث عن مجالات التميز ووسائل تضمن لها الاستمرار في السوق.

وبما أن المنافسة أصبحت السمة البارزة في عالم الأعمال، وأصبح لزاماً على المؤسسات البحث عن مجالات التميز ونقاط القوة التي تمكنها من التفوق على المنافسين، فإن معرفة المؤسسة لعملائها وإدراك تفضيلاتهم وسلوكياتهم يعتبر من أهم المميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة. فبالرغم من اختلاف طبيعة إدارة كل مؤسسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، إلا أن العملاء يعتبرون من العوامل الهامة والركائز الأساسية في كل عمل، فمن غيرهم تختفي الأهداف وتتلاشى الأفكار والإستراتيجيات، لذلك على المؤسسة تعزيز وتوسيع قاعدة عملائها والمحافظة عليهم.

ونظراً لأهمية العميل في بيئة الأعمال المليئة بالمنافسة، حيث أصبح العميل مخييراً بين مجموعة كبيرة من العروض المغرية، وعلى المؤسسة إقناعه بأن عروضها هي المثلى، أصبح موضوع ولاء العميل من المواضيع الهامة إذا لم يكن الأكثر أهمية على الإطلاق، خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق.

وباعتبار أن العميل هو الحكم الأساسي في هذه المنافسة أصبحت المؤسسات تركز اهتمامها على كيفية الوصول به إلى مرحلة الولاء مروراً بالرضا، ولكن التغيرات السريعة المتعلقة بحاجات ورغبات العملاء والتي تحدث باستمرار صعبت المهمة أمام المؤسسات، فتوجه اهتمامها إلى البحث عن مختلف الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها بناء ولاء العميل والمحافظة عليه.

إن تطور التصور التسويقي بمختلف مفاهيمه قدم حلولاً جيدة للمؤسسات، في مقدمتها "مفهوم العميل" في ظل ما يعرف بالتسويق العلاقتي، أين يتم استخدام تقنيات إدارة علاقات العملاء لفهم وتوقع وإدارة احتياجات العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

ويعد التسويق بالعلاقات من المداخل الرائدة والحديثة في الفكر التسويقي، حيث انتقلت المؤسسات من محاولة تعظيم الربح في المدى القصير إلى انتهاج إستراتيجيات طويلة الأجل قائمة على أساس الثقة بين أطراف العلاقة وذلك باستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا لزيادة التفاعل وتبادل المعلومات بشفافية بينها وبين عملائها.

هذا وتعتبر المؤسسات البنكية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق إدارة علاقات العملاء، باعتبارها مؤسسة خدمية تواجه مشكل سهولة تقليد المنافسين للخدمة بشكل كبير مقارنة بالسلع، وهذا ما يزيد من حدة المنافسة، مما يستدعي بقوة التفكير بمشروع إدارة علاقات العملاء الذي يعتبر إجابة لإشكاليات المؤسسة المتمثلة في تدعيم وتمتين ولاء العملاء، دمج مختلف القنوات وتحسين الإنتاجية مع تقليل التكاليف، مما يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المؤسسات المنافسة.

وبالتالي فالبنوك لم تبق بمنأى عن هذه التغيرات في الفلسفة التسويقية نظراً لأن المشكلة التسويقية لم تعد تكمن في افتتاح فروع جديدة أو إضافة خدمات جديدة بل تعدت ذلك وامتدت إلى الحفاظ على عملاء المؤسسة وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم بحيث انتقل العميل من خصم في ثقافة المؤسسة إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح).

فالمؤسسات البنكية تتبنى مفهوم إدارة علاقات العملاء كونها بشكل عام أكثر تقدما عن باقي أنواع الأعمال من حيث الاعتماد على التكنولوجيا، وواحد من الأسباب أيضا هو أن باقي مؤسسات الأعمال عادة لا تطلب معلومات ذات مستوى كبير من عملائها في حين تقوم البنوك بذلك، حيث تحافظ المؤسسات البنكية على الكثير من المعلومات المهمة عن عملائها، لذلك يحتاج نظام إدارة علاقات العملاء المستخدم حاليا في البنوك أن يكون أكثر قوة للاعتماد عليه في التعامل مع هذه المعلومات الحساسة لمختلف العملاء. من ناحية أخرى، العملاء في الوقت الراهن يبحثون عن سهولة استخدام وبيئة آمنة، ووجود إدارة علاقات العملاء بصورة صحيحة في البنوك يمنح للعملاء الثقة في البنك الخاص بهم من الناحية المالية.

كل هذا، جعل من المؤسسة البنكية من أهم المؤسسات التي تبنت إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل التي تشير إلى الجوانب البشرية والتكنولوجية والعمليات التي تتبعها المؤسسات من أجل تعزيز وإقامة علاقات مع عملائها، وإرضائهم وكسب ولأهم مما يدر بالربح على المؤسسة مستقبلا.

طرح الإشكالية:

بما أن المؤسسات البنكية تعتبر من أهم المؤسسات التي تتبنى إدارة علاقات العملاء كحل لمواجهة المنافسة الشديدة، والاحتفاظ بعملائها وتحقيق ولائهم، وفي ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني، وتحوله إلى اقتصاد السوق، وجب على المؤسسات البنكية الجزائرية أن تواكب المستجدات التي يفرضها الواقع الجديد، وأصبح من الأهمية بمكان تقييم مدى قدرة هذه المؤسسات على تطبيق هذا المفهوم بالطريقة المناسبة التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نطرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق إدارة علاقات العملاء في المؤسسة البنكية الجزائرية؟ وكيف يمكن دراسة

وتقييم تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسات البنكية الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يتوفر في المؤسسة البنكية الجزائرية بيئة مناسبة لتطبيق إدارة علاقات عملاء ناجحة؟
- هل يتم تطبيق إدارة علاقات العملاء بالشكل المناسب الذي يقدم الحلول المرتقبة للمؤسسة؟
- هل حققت إدارة علاقات العملاء في المؤسسة النتائج المتوقعة ؟

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء وتوفر متطلبات

التطبيق الفعال (العمليات، العنصر البشري، التكنولوجيا):

- إن النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنك تتأثر إيجابيا بالعمليات؛
- إن النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنك تتأثر إيجابيا بالعنصر البشري؛

- إن النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنك تتأثر إيجابيا بتوفر التكنولوجيا؛

- تنعكس النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء إيجابيا على مبدأ التركيز على العميل والقدرة على استغلال المعلومات في البنك.

2. إن بناء ولاء العملاء يتأثر بتقوية العلاقة بينهم وبين البنك (الثقة، الشعور بالرضا):

- يتأثر بناء ولاء عملاء البنك إيجابيا ببناء الثقة لديهم؛
- يتأثر بناء ولاء عملاء البنك إيجابيا بالشعور بالرضا لديهم؛
- يوجد تأثير إيجابي متبادل بين بناء الثقة والشعور بالرضا لدى عملاء البنك.
- 3. إن بناء ولاء عملاء البنك يتأثر إيجابيا بالمطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعد.

4. إن بناء ولاء عملاء البنك يتأثر بجودة الخدمات والاستجابة عن طريق تقوية العلاقة:

- يتأثر بناء ولاء عملاء البنك إيجابيا بجودة خدماته عن طريق تقوية العلاقة؛
- يتأثر بناء ولاء عملاء البنك إيجابيا بالاستجابة عن طريق تقوية العلاقة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة مدى تبني قطاع البنوك في الجزائر لإدارة علاقات العملاء من خلال أبعاد معينة على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، وتوفير متطلبات معينة للتطبيق، والقيام بالوظائف بالشكل الأمثل للوصول إلى النتائج المرجوة، وبالتالي محاولة دراسة تطبيق إدارة علاقات العملاء في المؤسسات البنكية الجزائرية من خلال دراسة الحالة التي قمنا بتقديمها (ترست بنك الجزائر)، ومعرفة كيفية عمل هذا البنك على تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء ومدى توفيقه في ذلك، ومعرفة النقائص الموجودة وأسبابها.

أهداف الدراسة:

- تحديد المفاهيم المتعلقة بالخدمات البنكية وتسويق الخدمات البنكية؛
- تحديد المفاهيم المتعلقة بإدارة علاقات العملاء؛
- تحديد متطلبات تطبيق إدارة علاقات عملاء فعالة؛
- تحديد آليات إنشاء، تطوير وتقييم إدارة علاقات العملاء؛
- تقييم تطبيق إدارة علاقات العملاء في ترست بنك الجزائر.

المنهج المستخدم:

قمنا في هذه الدراسة باعتماد المنهج الوصفي للإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية ومحاولة الإلمام بموضوع الدراسة وتحليل أبعاده، وهذا من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال، وتوفير أكبر عدد من المراجع العربية والأجنبية. كما قمنا بتحليل مختلف المعطيات المتحصل عليها من أجل معرفة كل المتغيرات التي لا بد من توفرها في تطبيق إدارة علاقات العملاء من أجل الخروج بآلية لتقييم هذا النظام في المؤسسة.

ثم قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتقييم تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في مؤسسة (ترست بنك الجزائر) ومدى نجاحها في تطبيقه، وقد اعتمدنا في ذلك على الأساليب التسويقية المتمثلة أساسا في الدراسة النوعية عن طريق المقابلات الشخصية مع موظفي البنك في قسم التسويق والموارد البشرية والعمليات وجمع المعلومات الأولية ومقابلة نصف موجهة مع مدير التسويق في البنك، ثم الدراسة الكمية عن طريق استقصاء على مستويين داخلي وخارجي مس عينتين مختلفتين هما: الموظفين والعملاء، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي متمثلة في طريقة التحليل العاملي عن طريق المركبات الرئيسية لاستخلاص جملة من العوامل التي تدخل في تفسير الظاهرة قيد الدراسة، وبناء النموذج النهائي الذي تم تفسيره باستخدام أسلوب التحليل بالمسار.

حدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة: ترست بنك الجزائر (الوكالة التجارية المركزية بحيدرة، والوكالة التجارية الجهوية بالبلدية)، في الفترة بين أفريل وأكتوبر 2017.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية نظرا لقلّة المؤسسات التي تطبق بشكل جدي وصحيح مفهوم إدارة العلاقة مع العميل، حيث أننا وجدنا من خلال تقربنا من مختلف البنوك في الجزائر أن تطبيق إدارة العلاقة مع العميل يكون غير كامل ولا مؤطر، بل ضمني من خلال المعاملة الجيدة للعملاء المربحين الذين يتم معرفتهم عن طريق خبرة الموظفين وحجم الاستثمارات التي يساهمون بها فقط.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، ومن أجل إثبات أو نفي الفرضيات المقترحة، قمنا بالتطرق إلى الموضوع من جانبيين، جانب نظري يحتوي على ثلاث فصول تناولنا فيها الأدبيات النظرية المتعلقة بكل جوانب تطبيق إدارة علاقات العملاء وهو موضوع الدراسة، وجانب تطبيقي يحتوي على فصلين تناولنا فيه الدراسة الميدانية التي عرضنا فيها دراسة حالة لدراسة واقع تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة البنكية الجزائرية، كما قمنا بعرض أهم النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها من خلال الجانبين النظري والتطبيقي في الخاتمة العامة للدراسة.

وفيما يلي سندرج بشيء من التفصيل أهم النقاط التي تطرقنا إليها في كل فصل من الفصول

الخمسة، كما هو موضح تاليا:

- تطرقنا في **الفصل الأول** إلى الإطار المفاهيمي للبنوك والخدمات البنكية بهدف الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالخدمات البنكية كوننا نقوم بدراسة موضوع إدارة العلاقة مع العميل في البنوك، حيث تكلمنا عن الخدمات والخدمات البنكية ، تسويق الخدمات البنكية والتخطيط الإستراتيجي لها، ثم تطرقنا إلى بعض المتغيرات الأساسية المتعلقة بتسويق الخدمات البنكية وهي البيئة التسويقية وجودة الخدمة ومقدمي الخدمة وهذا نظرا إلى أهمية هذه المتغيرات.

- في **الفصل الثاني** تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات العملاء، حيث مررنا أولا بتوضيح مفهوم التسويق بالعلاقات وأهميته ومختلف وجهات نظر الباحثين في التحدث عنه، ثم تكلمنا عن إدارة العلاقة مع العميل ووضحنا الفرق بينها وبين التسويق بالعلاقات، ثم تكلمنا عن وظائف وأبعاد وتطبيقات إدارة العلاقة مع العميل، وأخيرا حاولنا التطرق إلى إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة البنكية وما يميزها.

- **الفصل الثالث** اهتم بعملية إنشاء وتطوير إدارة العلاقة مع العميل، حيث تطرقنا خلاله إلى متطلبات التطبيق الفعال والمداخل التي يمكن للمؤسسة تبنيها أثناء قيامها بتطبيق هذا المفهوم، ثم تكلمنا عن مشروع إدارة العلاقة مع العميل ومراحله وشروط نجاحه ومعوقات تطبيقه، بالإضافة إلى تقييم وقياس نتائج تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة وأهم المعايير المعتمدة في ذلك، وأخيرا قمنا بالتطرق إلى مفهوم الولاء وأنواعه وطرق قياسه ودور إدارة العلاقة مع العميل في بنائه.

- أما **الفصل الرابع** فقمنا من خلاله بالتكلم عن تحضير وإجراء الدراسة الميدانية، حيث قمنا بداية بتقديم دراسة الحالة (ترست بنك الجزائر)، ممارسة البنك لإدارة العلاقة مع العميل من خلال المقابلة الشخصية مع مدير التسويق في البنك وتحليل النتائج، ثم تحضير الاستقصاء وعرض النتائج.

- وأخيرا تناول الفصل الخامس والأخير في الدراسة التحليل الإحصائي لنتائج الاستقصاء واختبار الفرضيات، حيث قمنا بعرض نتائج التحليل العاملي لمحاور استبيان الموظفين واستبيان العملاء، ثم عرض نتائج الانحدار المتعدد لتفسير العوامل بالنسبة لكل استبيان وتحليل النماذج المتحصل عليها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للبنوك والخدمات البنكية

تمهيد:

لقد أثر التطور الحاصل في بيئة الأعمال وشدة المنافسة إثر انفتاح الأسواق بشكل كبير على تطور الخدمات عموماً والخدمات البنكية خاصة إرضاء لحاجات ورغبات العملاء الذين أصبحوا أصحاب القرار عندما تغيرت معادلة العرض والطلب من عروض قليلة مقابل طلبات كثيرة إلى عروض كثيرة فتحت مجالاً أمام العميل للاختيار والتفضيل بما يناسب احتياجاته، مما جعل المؤسسات الخدمية التي تواجه هاجس سهولة التقليد تعمل على تطوير خدماتها باستمرار وكذا العمل على استقطاب عملاء جدد وتلبية رغباتهم، ما دفعنا إلى أن نعطي مجال الخدمات البنكية اهتماماً كبيراً كباحثين وكمدرّاء مؤسسات وكأشخاص عاديين.

وقد واكب التسويق هذا التطور فأولاًها أهمية بالغة وعناية بكل مكوناتها وخصائصها وظروفها، مما استوجب علينا تسليط الضوء على الخدمة، مفهومها وأهميتها وخصائصها، الخدمة البنكية، وما يميزها عن باقي أنواع الخدمات، واقع الخدمة البنكية في النظام البنكي الجزائري، بالإضافة إلى تسويق الخدمات البنكية والتخطيط الإستراتيجي لها، وكل ما يتعلق ببيئتها التسويقية، وكذا جودة الخدمة وأهمية مقدمي الخدمات في هذا المجال، وهذا تمهيداً لدراسة تطبيق بعض المفاهيم التسويقية بالنسبة للخدمات البنكية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات

ظهرت معطيات جديدة وتأثيرات مهمة سببها أساسا التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وكذا التحولات المثيرة في الهيكلية الاقتصادية الدولية، وهذا ما أكسب الخدمات أهمية بالغة ومتزايدة على مختلف الأصعدة، وأصبحت تحتل دورا مهما في حياة الفرد والمجتمع، وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم، لذلك فنحن نشهد تطورا كبيرا في مجال تقديم الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات

لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعريفات، ويرجع هذا التباين في وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الخدمة إلى وجود خدمات مرتبطة بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية، إلا أنه سيتم ذكر بعض منها مع التركيز على الخصائص المذكورة في هذه التعريفات ووضع تعريف يشمل كافة هذه الخصائص¹:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: "النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"، وهذا التعريف ركز على أن الخدمة عبارة عن منفعة، وتكون مرتبطة بسلعة ما، إلا أنه يعتبر مفهوما واسعا لم يميز كما يجب بين السلعة والخدمة.

عرف (Kotler) الخدمة على أنها: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"، وقد ركز هذا التعريف على أهم خاصية تميز الخدمة عن السلعة، وهي اللاملموسية، كما أنه يركز على أنه لا يوجد انتقال للملكية في الخدمات.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص21.

عرف (Slanton) الخدمة على أنها: "تمثل أوجه النشاط غير الملموس والتي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات عندما يتم تقديمها وتسويقها إلى المستهلك الأخير أو المستخدم الصناعي مقابل أجر معين من المال على أن لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى".

ونلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على عدم اقتران الخدمات ببيع منتجات أخرى، ويجد بأن إنتاج الخدمة قد يتطلب أولاً استعمال سلع ملموسة عندما تكون هناك حاجة لذلك الاستعمال، إلا أن هذه السلع لا تحول ملكيتها وإنما التي تباع هي الخدمة فقط.

وعرف كل من (Myron & Blanken) الخدمة على أنها: "تمثل عمل أو تسهيلات تقود إلى المساعدة في إنجاز الأعمال أو إلى المستفيد الأخير مقابل أجر معين"، وهذا التعريف يتفق مع تعريف (Kotler) حيث يؤكد على أن الخدمة تتميز بعدم الملموسية لأنها عمل وتسهيل وعامل مساعد لإنجاز الأعمال.

- من خلال التعاريف المذكورة نستنتج مجموعة من النقاط فيما يتعلق بتعريف الخدمة، وهي:
- الخدمة عبارة عن منفعة يقدمها طرف لطرف آخر.
 - الخدمة تتميز بأنها غير ملموسة.
 - الخدمة لا ينتج عنها نقل للملكية مثل السلعة.
 - الخدمة قد تكون مقترنة مع سلعة معينة أو لا تكون.

وبالتالي يمكن تقديم تعريف شامل ومبسط للخدمات، حيث أنها: "تمثل نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساساً غير ملموس، وعند عملية الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل الملكية"¹.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 21.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات

إن الخدمة تعتبر مجموعة من المنافع يقدمها طرف لطرف آخر، ولها مجموعة من الخصائص بحيث أنها تتميز بكونها غير ملموسة ولا تتغير صفاتها من حالة لأخرى، كما أنه لا يمكن تملكها، وليست لها هيئة ثابتة، وغير قابلة للتلف أو للفصل.¹

ولقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات والتحديات الناتجة عنها وبعض التطبيقات التسويقية، وفيما يلي نذكر الخصائص الرئيسية:

1- اللاملموسية:

إن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو لمسها قبل القيام بشرائها، مما يجعلها مختلفة عن بقية المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك اختيار خواصها بشيء من التمعن، لتمييزها بتلك الخصائص المادية، وبالتالي فإن هذه الخاصية تعتبر حقيقة الخدمة، وهذا ما يجعل عامل المخاطرة ملازماً للمنتجات الخدمية، فقد لا يحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة وفقاً للوعد المقدم.

2- التلازمية:

يقصد بهذه الخاصية أن الخدمة مرتبطة بشخص مقدمها ولا يمكن فصلها، أي أن كلا من الإنتاج والتقديم والاستفادة مترامنين، وهذا بخلاف ما عليه المنتجات الملموسة حيث تدرج في مراحل الإنتاج والتسويق والاستهلاك بعد عملية البيع، وهي مراحل متتابعة وغير مترامنة.

¹ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط2، دار المناهج، عمان، 2005، ص40.

ومن هنا، فإنه كون أن الخدمة لا يمكن فصلها عن مقدمها أي أن تقديم الخدمة يتطلب في الغالب وجود كل من مقدم الخدمة والمستفيد في آن واحد، فإنه على اختلاف طبيعة من يقوم بتقديم الخدمة (إنسان، أو آلة) تختلف أيضا الخدمة، فمن يقوم بعملية تقديم الخدمات يتكامل في العملية المقدمة ويصبح طرفا في تكوين ونوعية وجودة الخدمة.

3- عدم التجانس (الاختلاف والتعددية):

بما أن عملية تقديم الخدمة يتطلب وجود ومشاركة بعض الأشخاص في عملية الإنتاج والاستفادة منها، لابد أن يكون المنتج الخدمي مختلفا ومتعددا، فتلك الصفة تبرز مادام هناك مكان وزمان وأسلوب خاص بمقدمها، لذلك فإن الاختلاف والتعددية يعتمدان على اختلاف المكان والزمان، وأسلوب الأشخاص الذين يقومون بعملية الإنتاج والتقديم والاستفادة.

كذلك، فإن الخدمة تختلف حتى في إطار مقدم خدمة واحد، حيث تبرز صفة التعددية على حسب الوضع الوظيفي والحالة النفسية وحالة التعب لدى مقدم الخدمة، حيث أن احتمال عدم تشابه خدمتين مقدمتين من نفس الشخص من حيث الكيفية والنوعية احتمال وارد.

4- القابلية للتلاشي (الهلامية والفناء):

يقصد بهذه الصفة أن الخدمة لا يمكن تخزينها بهدف البيع أو الاستخدام اللاحق كما هو الحال بالنسبة للمنتجات السلعية، إلا أن قابلية الخدمة للتلاشي لا تمثل مشكلة عندما يكون الطلب عليها ثابتا.¹

¹ زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 41-47.

كما أن درجة لامللموسية الخدمة يرفع من درجة فئائيتها، بحيث أنه كلما زادت درجة اللامللموسية للخدمة كلما انخفضت فرصة تخزينها، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، مما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبياً أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفئائية.

5- الملكية:

تعتبر صفة عدم انتقال الملكية بالنسبة للمنتجات الخدمية صفة واضحة، بحيث أن المستفيد يقوم باستعمال الخدمة لفترة معينة فقط دون أن يمتلكها، وما يدفعه إنما هو مقابل الاستعمال أو الاستئجار للشيء، وهذا ما يختلف عن الإنتاج السلعي الذي يكون للمستهلك حق التصرف في السلعة التي قام بشرائها.

وفيما يلي جدول يعرض ملخص خصائص وسمات الخدمات وما تتضمنه من مشكلات وبعض الطرق التسويقية لمعالجة هذه المشكلات¹:

جدول (1/1): بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الللموسية	- صعوبة توفير عينات - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي - صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدماً	- التركيز على الفوائد - زيادة إضفاء الللموسية للخدمة - استخدام الأسماء التجارية - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة - تطوير الشهرة
	- استخدام السعر كمؤشر للجودة	

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 30-31.

صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة	- تخفيض تعقيدات الخدمة	
التلزم	- تتطلب تواجد مقدم الخدمة - البيع المباشر - صعوبة التأكد من النوعية	- تعلم العمل في مجموعات كبيرة - العمل بسرعة - تحسين أنظمة تسليم الخدمات
الاختلاف وعدم التجانس	- تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومتى تقدم - صعوبة التأكد من النوعية	- تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء - الحرص على اختيار وتدريب الموظفين - توفير مراقبة مستمرة ومؤسسة
القابلية للتلاشي (الزوال والفناء)	- لا يمكن تخزينها - مشاكل التذبذب في الطلب	- أتمتة العمليات قدر المستطاع - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب (كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب أو استخدام نظام الحجوزات)
الملكية	- يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة ولكن دون امتلاكها	- التركيز على مميزات عدم الملكية مثل (توفير نظام الدفع)

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر، 2008، ص31.

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

مع التطور الاقتصادي، نسبة متزايدة من الأنشطة تنتقل نحو الخدمات، وتشمل عددا من المجالات كالنقل، البنوك، الفنادق، تأجير السيارات، الحلاقة والعناية بالجمال، الصيانة والإصلاح. بالإضافة إلى عدد من المحترفين كالمحاسب القانوني، المحامي، الطبيب، المستشار وغيرهم. أغلب العروض تشمل في نفس الوقت سلع وخدمات، فأداء الطبيب النفسي عند استماعه لمريضه، أو عزف رياعية لموزارت فتلك خدمات بحتة، إلا أن مكالمة هاتفية من جانبها، أصبحت ممكنة بفضل استثمار ضخ في الشبكات والمعدات. كذلك، خدمة أخرى ملموسة أكثر، هي محل للوجبات السريعة، أين المستهلك يحصل على سلعة وخدمة بنفس الوقت.¹

ولفهم طبيعة الخدمات وارتباطها بالسلع بشكل أفضل، نقوم باستعراض التصنيفات المتنوعة للخدمات، بحيث قام (Geoffrey 1994) بتصنيف الخدمات وفقا للمؤشرات التالية:²

1- من حيث الاعتمادية:

حيث أن الخدمات تتنوع وفقا لاعتمادها على المعدات (مثل السيارات الآلية، الغسالات (...، أو اعتمادها على الأفراد (مثل تنظيف النوافذ) وغيرها، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين أو من قبل المحترفين.

2- من حيث تواجد أو حضور المستفيد من الخدمة:

حيث تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لكي تؤدي الخدمة (مثل العمليات الجراحية)، بينما لا تتطلب أخرى وجود أو حضور المستفيد (مثل تصليح السيارات).

¹ Philippe kotler, **Marketing Management**, edition 8

² Cité dans : Douglace, J.Dalymple & Parsones, j ; **Basic Marketing Management**, John Wiley & sone, INC, 1995 .

3- من حيث نوع الحاجة:

حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية)، أو حاجة للأعمال التجارية وخدمات الأعمال، كالأطباء الذين يضعون أو يحددون تسعيرة الفحوصات للأفراد (المرضى المراجعين) بشكل يختلف عن فحوصات (منتسبي المؤسسات)، كما أن مؤسسات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد (خدمات شخصية) والأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).

4- من حيث أهداف مقدمي الخدمة:

حيث يختلف مقدمو الخدمات في أهدافهم (الربحية واللاربحية)، أو من حيث الملكية (الخاصة والعامة)، فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى عام (الربحية ليست هدفا أساسيا).

المبحث الثاني: تطور البنوك والخدمات البنكية

نتيجة لظهور النقود، وزيادة رأس المال لدى الأفراد، أصبح الكل يفكر في طريقة للمحافظة على أموالهم بنقلها عند جهات يثقون فيها حماية لها من السرقة أو الضياع، هذا ما تولدت عنه فكرة إنشاء البنوك التي تطورت فيما بعد، حيث ظهرت مؤسسات الاستيداع أين بدأ الأفراد بالتعامل معها واعتبارها وسيلة مهمة للحفاظ على ما لديهم من أموال، وهذا أدى بدوره إلى تطور الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات.¹

المطلب الأول: نشأة وتطور البنوك والخدمات البنكية

إن تطور المفهوم التسويقي أثر بطبيعة الحال على تطور الخدمات المقدمة، ومنها الخدمات البنكية، لذلك سوف نستعرض تطور مفهوم الخدمات عبر مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية، ولقد حددت هذه المراحل كما يلي:²

1- الخدمات البنكية في مرحلة ما قبل التصنيع:

إن الحاجة إلى تبادل السلع والخدمات ظهرت مع بداية ظهور المجتمعات الإنسانية، وأول وسيلة تم الاعتماد عليها كانت المقايضة، لكن من الملاحظ أن نظام المقايضة لم يكن ملائماً حتى في الاقتصاد البدائي، وهذا ما أدى إلى التفكير في نظام آخر وكان التحول تدريجياً إلى نظام النقود المعدنية (غير المصكوكة) كسبائك الذهب والفضة، غير أنه لم يكن ممكناً توفيرها في كل الأماكن وهذا ما كان يعاب على هذا النظام كوسيلة للتبادل، مما استوجب اللجوء إلى صك النقود.

¹ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص83.

² محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع، ص45-47.

هذه كانت بداية تدخل الحكومات في الأمور النقدية، رغم أن النقود المصكوكة كذلك كان لها سلبية هامة هي احتمال السرقة أثناء التخزين أو النقل، بعد ذلك، أوجدت محلات الصاغة لتخفيف مخاطر السرقة وحماية الأموال من خلال إيداع وحفظ الذهب والفضة لديهم.

كما أن الكثير من الباحثين يرجعون الفضل للإغريق في تطوير العمل المصرفي في العالم القديم، لينقله بعدهم الرومان ويوسعون العمل المصرفي مع اتساع دائرة نفوذهم مما أدى إلى نشره في أواخر القرون الوسطى بعد ازدهار التجارة والصناعة في إيطاليا.

أما ظهور الصيارفة فقد كان بفضل انتشار التعامل بخليط من العملات المعدنية المختلفة الوزن والعيار والجنسية في مراكز التجارة والأسواق الأوروبية، بحيث قاموا بتلقي أموال التجار لديهم كودائع مع استعدادهم لرد هذه الودائع للمودعين عند الطلب.¹

2- الخدمات البنكية في مرحلة التصنيع:

في هذه المرحلة تراكم رأس المال لدى الأشخاص مما جعلهم يفكرون في استثماره في مشاريع صناعية، مما أدى إلى زيادة الثروات، هذا الأمر تطلب وجود بنوك أكثر تخصصا من الفترات السابقة، بحيث لابد أن تكون مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري ومسؤول ذو خبرة بالعمل، وذلك لأن رؤوس الأموال كبرت وبالتالي زادت مبالغ الإيداع مما زاد في إمكانيات منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

3- الخدمات البنكية في مرحلة التقدم الصناعي:

في هذه المرحلة تم تقديم الخدمات البنكية باستخدام التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في ذلك حتى تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد، وجذب أكبر قدر ممكن من العملاء، فعملية الإيداع والاقتراض والاستثمار

¹ الشافعي، محمد زكي، مقدمة في البنوك والنقد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص236.

لم تعد مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات البنكية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الرواتب إلى البنوك، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات.

4- الخدمات البنكية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة:

هذه المرحلة تميزت بتزايد عدد البنوك وتنوع خدماتها، عدد الفروع التابعة لها، اتساع رقعتها الجغرافية، الطلب على الخدمات البنكية، استخدام الحواسيب في تنفيذ العمليات، الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عمليات الاتصال، وهذا راجع إلى التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات.¹

المطلب الثاني: ماهية الخدمات البنكية

سننطلق فيما يلي إلى تعريف للخدمات البنكية وخصائصها، ثم إلى أنواع الخدمة البنكية كما هو موضح:

1- تعريف الخدمات البنكية وخصائصها:

على خلاف المنتجات الصناعية أو السلع الاستهلاكية تفتقر الخدمات المالية بشكل عام إلى تعريف واضح ودقيق وشامل، وهذا ما يصعب حصر الخصائص والسلوكيات المتعلقة بالخدمات البنكية، مما يحول أيضا دون وضع مؤسسات الخدمات البنكية سياسات وبرامج وإستراتيجية تسويقية فعالة.

¹ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 46-47.

غير أن هذا لا ينفي وجود بعض المحاولات الجادة للقيام بكثير من البحوث والدراسات من طرف الأكاديميين والممارسين، ولكن القليل منها ما يتوقف على تعريف الخدمات كمصطلح يعبر عن قطاع متنامي وهام، كما أن مفهوم الخدمات لا يزال يكتنفه الغموض.¹

إن مفهوم الخدمة البنكية لا يبتعد عن مفهوم الخدمة بشكل عام، فهي كل الأنشطة أو الأعمال التي قد يقدمها أفراد أو مؤسسات أو مكائن للمستفيد بحيث تحقق مستوى من الإشباع يرتبط بمستوى الأداء، وذلك لعدم ملموسية هذه الأنشطة والأعمال وارتباطها بمنتجات أخرى من عدمه.²

وعموماً فإن مفهوم الخدمة البنكية يشمل بعدين أساسيين هما البعد المنفعي والخصائص.³

فالبعد المنفعي للخدمة البنكية يختلف من مستفيد لآخر، وذلك لاختلاف الاحتياجات والرغبات ولعدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق، وإنما تعتمد عملية التقييم على المستفيد وعلى مستوى الإشباع الذي يحصل عليه، بحيث يمكن تحقيق الإشباع المطلوب لمستفيد وعدم تحقيقه لآخر بالرغم من أنهما تحصلا على نفس الخدمة ومن نفس المقدم وفي نفس المكان وفي نفس اللحظة وب نفس الأسلوب، وقد يعود هذا إلى اختلاف طباع ومزاج المستفيد مما يجعل مقدم الخدمة يقوم باستخدام أساليب وطرق مختلفة تنسجم مع شخصيته وطباعه ومزاجه حتى يجعله يشعر بتحقيق المنفعة التي كان في حاجة إليها.

¹ سليمان نجيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص27.

² محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص59.

³ منقول عن: معلا ناجي، إستراتيجيات التسويق في المصرف والمؤسسات المالية، ط1، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1995.

وتتطبق وتخضع الخدمة البنكية لنفس خصائص الخدمات بشكل عام، إلا أنها تختلف عنها بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديمها، وكذا طريقة الأداء والعاملين والمعدات المستخدمة في ذلك، ومن حيث طبيعة المستفيدين واختلاف حاجاتهم ورغباتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها.¹

2- أنواع الخدمات المصرفية:

الخدمات البنكية منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقدم لهم المنفعة، ويمكن تقسيمها إلى:²

1- الخدمات البنكية التي تمارسها البنوك لصالح العملاء، وتتقاضى عليها عمولة بوصفها

أجرة عمل: حيث يقوم البنك بتقديم خدمات عدة في هذا المجال، منها تحصيل الشيكات والحوالات وتحصيل الكمبيالات، إضافة إلى تقديم خدمات تتوخى منها كسب عن طريق بيع وشراء الأوراق المالية وعمليات الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان - الكفالات - وغيرها، إضافة إلى قبول الودائع بأنواعها.

2- خدمات تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال، وتتقاضى البنوك عليها فوائد:

تقوم البنوك إلى جانب خدماتها السابقة بتسهيلات وتقديم قروض لأن التسهيلات البنكية أعم من مصطلح القروض في لغة البنوك، فالتسهيلات البنكية تشمل ما كان من قبيل الكمبيالات التي قد تنتهي إلى قرض بالفعل وقد لا تنتهي إلى شيء من ذلك، وأهم هذه الخدمات: خدمات تقديم القروض والتسهيلات، خدمات خصم الأوراق التجارية، خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع.

¹ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع، ص 60.

² زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 49.

3- استثمار جزء من موارد البنك في الاتجار بالأوراق المالية وغيرها: يقصد بالاستثمار

توظيف البنك لجزء من أمواله الخاصة أو الأموال المودعة لديه في شراء الأوراق المالية والتي تكون غالبا على شكل مستندات أو أسهم توخيا للربح وحفاظا على درجة من السيولة التي تتمتع بها تلك الأوراق المالية، لإمكان تحويلها في أكثر الأحيان، وبالنسبة للبنوك الإسلامية فإن الاستثمار يأخذ أبعادا أخرى.

المطلب الثالث: واقع الخدمة البنكية في النظام البنكي الجزائري

- يمكن أن نوجز أهم سمات الخدمة البنكية في الجهاز البنكي الجزائري فيما يلي:¹
- نقص أو غياب التسويق البنكي، الشيء الذي يقف كعائق أمام هذه البنوك في تنسيق خدماتها؛
 - تقديم خدمات بنكية تقليدية لا تستجيب الخدمات المقدمة لأبسط التطور الحاصر في المجتمع، حيث نجد المصارف في العام تقوم بتقديم أكثر من 360 خدمة لعملائها، بينما لا تصل البنوك الجزائرية حتى إلى مستوى الخدمات البنكية المقدمة في الدول النامية والمقدرة بـ 40 خدمة بنكية، مما يقلل من قدرتها التنافسية وتنمية رأسمالها؛
 - استخدام قليل لتكنولوجيا المعلومات داخل البنوك الجزائرية؛
 - ضعف كفاءة أداء العنصر البشري وعدم قدرته على استخدام الأساليب والأدوات المتطورة مما أثر على طريقة تسيير البنوك في ظل عدم وجود برامج جادة للتدريب والتطوير؛
 - ثقل الإجراءات البيروقراطية والتعقيدات في المعاملات البنكية، حيث تتجاوز فترة دراسة طلب قرض السنة في معظم الأحيان، كما أن تحصيل الشيك من ولاية إلى ولاية أخرى في الغالب أكثر من شهر؛

¹ مليكة رغيب، حياة نجاز، النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات-، جامعة شلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004، الجزائر، ص399.

- انخفاض معدلات الفائدة وتوفر الاستثمارات المربحة في السوق السوداء مما يضعف الادخار الذي يؤثر سلبا على تنمية موارد البنوك، بالإضافة إلى التهرب الضريبي والاستفادة من تكاليف الفرص البديلة في الدائرة الرسمية؛

- توسيع وامتداد المجال الجغرافي ما يعوق التنسيق الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف الهياكل الإدارية للبنك؛

- نقص الوسائل المادية مقارنة بالاحتياجات الفعلية مما يحول دون التكفل السليم بالعمليات البنكية ومحدودية نظام الإعلام الآلي غير الماكيف وقليل الفعالية مع الأوضاع الاقتصادية الراهنة.

كل هذه السمات تسفر عن فشل البنوك في قدرتها على جلب المدخرات وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، وبالرغم من أن السلطات العمومية الجزائرية تمكنت من خلال الإصلاحات السابقة من قطع شوط كبير في إعادة هيكلة الأطر المؤسسية والقانونية للنظام البنكي، لا يزال هذا النظام يواجه تحديات كبيرة تولدت عن الأوضاع المتغيرة باستمرار والناجمة أساسا عن العولمة وتحرير الأسواق الدولية.

المبحث الثالث: تسويق الخدمات البنكية

إن وجود بعض السمات والخصائص التي تميز تسويق الخدمات المالية والبنكية عن تسويق المنتجات الصناعية والاستهلاكية، يثير مجموعة من التساؤلات عند محاولة تطبيق مفهوم التسويق على المؤسسات المالية بشكل عام بالرغم من أن مبادئ التسويق تعد شاملة، ويجب الأخذ في الاعتبار هذه السمات والخصائص عند الاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، وكذلك عند تصميم وتنفيذ المزيج التسويقي الذي يلبي تلك الاحتياجات.¹

المطلب الأول: ماهية تسويق الخدمات البنكية

1- مفهوم تسويق الخدمات البنكية:

يمكن تعريف تسويق الخدمات البنكية باعتباره: "النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك، أيا كان موقعهم، وأيا كان العمل الذي يقومون به، اعتباراً من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل فيه"، وهو نشاط يتصف كونه:²

- متعدد الجوانب والأبعاد، ويحيط بكافة الثوابت، ويستوعب كافة المتغيرات المتصلة بالنشاط البنكي.

- متغلغل عميق الجذور، ضارب في الأعماق داخل الذات البشرية المبدعة العاملة في البنك، يتصل بالعقيدة السلوكية، فيصبغ رجل البنوك ويحكم ويتحكم في سلوكه وعمله.
- متراكم، أي بشكل تراكمي للخبرة والمعرفة والوعي التراكمي بأن الوقت أغلى ثروة، وأن الإنسان والوقت هما عنصري النجاح المتواصل للجهد التسويقي.

¹ سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص32.

² محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي (مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات)، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص16-17.

- يرتبط بهدف، ويلتصق بغاية، وتحكمه قدرة، وتدفع إليه رغبة، وهو في كل هذا يدور وجودا وعدما مع آمال وطموحات البنك والعاملين فيه.

ومن ثم فإن التسويق البنكي هو: "ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك للعميل، سواء إقراضا أو اقتراضا، أو إيداعا أو خدمات بنكية متنوعة، ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه".

وإذا نظرنا إلى هذا التعريف تبين لنا أن له عدة جوانب وأبعاد وهي:¹

- الطبيعة الديناميكية الحركية للنشاط التسويقي؛

- الجهود التسويقية في البنك؛

- إشباع رغبات عميل البنك وتحقيق رضاه؛

- الامتداد إلى خلق الأسواق والعملاء وإيجادهم من عدم.

2- مفهوم التسويق الإلكتروني للخدمات البنكية:

إن التسويق الإلكتروني للخدمات البنكية يعنى باستخدام الحواسيب والاعتماد على قواعد البيانات، ولقد وفر هذا للبنوك عملية الاتصال السريع من أجل تنفيذ الأنشطة البنكية، وتحقيق الاستجابة السريعة، فالمؤسسات التي تعتمد على استخدام التقنيات المتطورة في تنفيذ أنشطتها التسويقية، تتجه في الوقت الحاضر إلى استخدام هذه الوسائل وإيجاد موقع على شبكة الانترنت، وذلك بهدف تحقيق ما يلي:²

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 17.

² محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 54-55.

- الاتصال المباشر ما بين المؤسسات والعملاء، ويمكن تصنيف هؤلاء العملاء إلى: العملاء الذين لديهم اشتراك على شبكة الانترنت، والذين يحققون عملية الشراء المنزلي؛ إجراء عملية الاتصال مع المؤسسات الأخرى بهدف عقد الصفقات التجارية.
- إيصال المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وأنشطتها إلى العملاء وإعلامهم بما يمكن أن تقدمه لهم، ومعلومات أخرى.

المطلب الثاني: أهمية تسويق الخدمات البنكية

إن وجود الوظيفة التسويقية في المؤسسات البنكية هو سبب ممارسة هذه المؤسسات أنشطتها بنجاح، فالتسويق هو الروح المبدعة ذات القوة الدافعة لتوليد الحافز على والابتكار، وعلى التحسين والتجديد، وعلى التطوير والامتياز، وبالتالي يمكن تشبيهها بأنها بمثابة الروح في جسد الإنسان.¹ وبالتالي فإن أهمية نشاط التسويق في المؤسسات التمويلية والمالية العاملة في ازدياد سواء في الدول المتقدمة بصفة عامة، وفي الدول النامية بصفة خاصة.

إن سوء الخدمات البنكية في الدول النامية يعاني من مجموعة من العقبات أهمها: حداثة النظام البنكي، وتقليده أساليب العمل المستخدمة وبدائيتها، وضعف المادة البنكية، وشيوع وتفضيل نظام التعامل نقداً، وهذه العقبات هي بمثابة أعباء على وظيفة التسويق في بنوك الدول النامية، وبالتالي فإن مفهوم التسويق البنكي يتسع ويشمل أبعاداً جديدة في تلك الدول لا يشملها في الدول المتقدمة.²

¹ ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص90.

² محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص15.

وعليه، فإنه ومن دواعي ومتطلبات بيئة التسويق أن تقوم المؤسسات المنتجة للخدمة المالية بإنشاء إدارات تسويقية في هيكلها التنظيمي لكونها تعد المحرك الفعلي للخدمات البنكية، ويمكن أن

نوضح فيما يلي المهام التي يمكن أن تضطلع بها هذه الإدارات:¹

- دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم وتصنيفهم؛
- إدارة الفروع واختيار موقعها وتوزيع الخدمات البنكية؛
- الإعلان والترويج والاتصال والنشر عن الخدمات البنكية؛
- دراسة وتنمية وتطوير الخدمات البنكية؛
- تسعير الخدمات البنكية؛
- المساهمة في إعداد وتعريف الإستراتيجية المالية وإدارة ومتابعة البرامج التسويقية؛
- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل كافة البيانات الخاصة بتطورات السوق، وصناعة الفرص التسويقية، وغيرها.

المطلب الثالث: مراحل تطور التسويق البنكي

إن مفهوم التسويق البنكي قد مر بعدة مراحل هامة ليصل إلى ما هو عليه في الوقت الحالي، وقد قسم كوتلر هذه المراحل إلى خمسة مراحل أساسية مرت من خلالها الممارسة التسويقية في البنك:²

¹ ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سابق، ص 91-92.

² بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنصومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحولات، جامعة شلف، ص 509، 510.

1- المرحلة الأولى: في بداية الخمسينات تميز التسويق البنكي ببعده البيعي، حيث مارست

البنوك أعمالها في سوق اتصفت بأنها سوق بائعين، وكانت الحاجات المالية والائتمانية لا

تزيد عن ما تنتجه وتوفره البنوك من الخدمات المصرفية، كما كانت معنية أساسا ببيع

وترويج ما تنتجه من الخدمات التي كان على العملاء أن يقبلوا بها. ولهذا لم تكن البنوك

بحاجة إلى تسويق وبيع خدماتها، وبالتالي فإنها وتماشيا مع صورتها التقليدية في المجتمع

فقد حرصت كافة البنوك على أن تبدو دائما المكان الآمن.

2- المرحلة الثانية: في أواخر الخمسينات بالتحديد، ازدادت حدة المنافسة بين البنوك على

حسابات التوفير والادخار وبدأت تحذو حذو المؤسسات الصناعية في استخدام مختلف

أساليب الترويج كالإعلان وغيره.

3- المرحلة الثالثة: بدأت مرحلة الاهتمام بالعملاء مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو

فاعلية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي تتم بها معاملة البنك

لعملائه. ومه ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق البنكي يأخذ منحى آخر تمثل في العمل على

كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك وعملائه، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور وأشكال

منها:

- تدعيم مفهوم التوجه بالعملاء لدى المتعاملين بالبنوك؛

- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك مما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل

معدلات شكاوى العملاء؛

- تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء، ومعاونتهم في اتخاذ القرارات المالية بطريقة سليمة؛

- تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات انتظار العملاء مما يجعلها أكثر جاذبية مما

يعطي للعميل الانطباع بأنه موضع ترحيب مستمر؛

4- المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة ارتكز مفهوم التسويق البنكي على تطوير ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، فبعد أن سادت العمليات المصرفية درجة النمطية أدركت بعض البنوك الحاجة إلى تميز نفسها وخدماتها عن الخدمات المنافسة، وهذا يؤكد أن موظف البنك هو منتج الخدمة وسوقها في الوقت ذاته.

5- المرحلة الخامسة: تختص هذه المرحلة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي تمثل بعدا إستراتيجيا في مفهوم التسويق البنكي، وقد يكون بإمكان أي مؤسسة أن تلبي الحاجات والرغبات الاستهلاكية لعملائها، ويقوم التسويق في هذه المرحلة على: ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب أخذ مصلحة العميل الفرد أو المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق المؤسسة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائها من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى.

المطلب الرابع: التخطيط الإستراتيجي لتسويق الخدمات البنكية

نظرا لخصائص الخدمة المميزة لها وبالأخص خاصية اللاملموسية، فإن تطوير برنامج تسويقي كامل في صناعة الخدمات غالبا ما يستدعي نوعا من التحدي والمنافسة.

ومن ناحية أخرى، يقع على الإدارة في المؤسسة الخدمية مسؤولية أكبر لوضع أهداف تسويقها، والقيام باختيار أسواقها، وتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها التسويقية المختلفة حتى تصل إلى أسواقها وتحقق الأهداف.¹ مما يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في العملية التسويقية للخدمات البنكية.

¹ عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص29.

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية، وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة بالنظر إلى الأولويات المقررة".
 فيما يعرف التسويق الإستراتيجي بأنه: "كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة وكافة العوامل المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كلا على حدة".¹

أما الإستراتيجية فهي: "خطة عمل واسعة والتي تنوي بها المؤسسة تحقيق أهدافها، أما في التسويق فإن العلاقة بين الأهداف والإستراتيجيات قد تكون موضحة، وقد يكون لمؤسستين نفس الأهداف ولكن تستخدم إستراتيجيات مختلفة للوصول إليها، كما قد يكون لمؤسستين أهداف مختلفة ولكن تختار نفس الإستراتيجية للوصول إلى أهدافها".²

ومنه نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية وضع الأهداف الممكنة التنفيذ، وفي المقابل يعمل التسويق الإستراتيجي على تقييم العوامل البيئية المتعلقة بالتسويق والمؤثرة على الإستراتيجية التسويقية بشكل مباشر، وبالتالي يمكن للمؤسسة تصميم إستراتيجيتها التسويقية انطلاقاً من وضع الأهداف المتعلقة بالموارد والفرص وتنفيذ هذه الإستراتيجية وفق الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف، ثم تقييمها.

¹ منقول عن: عبيدات، محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص10-

² Cité dans : Stanton, et Al, **Marketing**, 11th, edition Irwin, McGraw-Hill, 1997, p54-55.

2- عناصر إستراتيجية التسويق:

تشتق إستراتيجية التسويق من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتتناغم معها بالاعتماد على تحليل الموقف (تحليل وتدقيق العوامل الداخلية للكشف عن مواطن القوة والضعف في الوحدات الوظيفية للمؤسسة وتحليل البيئة بمكوناتها (العملاء، الاقتصاد، الحكومة، المنافسة، التكنولوجيا) وذلك لتحديد الفرص السوقية والتهديدات، فإستراتيجيات التسويق هي الخطط العريضة لتحقيق أهداف رئيسة ويتقرر المدخل الذي ستتخذه المؤسسة في تأكيد كيف ينجز كل منتج دوره وبتحديد أكثر هي بيان واسع للأثر المرغوب تحقيقه في الطلب في سوق مستهدف محدود.¹

وتأسيسا على ذلك تتكون إستراتيجية التسويق من عنصرين أساسيين هما:

- تحليل السوق المستهدف:

إن وظيفة تحليل الأسواق المستهدفة لمؤسسة تعنى بكل ما يتعلق بالعوامل الديمغرافية كالسكن والدخل، كونها تؤثر على سوق الخدمات، كما يجب على المسوقين أن يقوموا بمحاولة معرفة سبب شراء العميل للخدمة، متى وأين، وكيف يشتري العميل؟ ومن يقوم بالشراء؟ ومن يتخذ قرارات الشراء؟.

بينما نجد أن المحددات النفسية للسلوك الشرائي والتي تشمل الاتجاهات والمفاهيم والشخصية، أصبحت ذات أهمية أكبر عند تسويق الخدمات منه في تسويق السلع، لأننا لا نستطيع عمليا أن نلمس، نشم أو نتذوق خدمة معينة، وبنفس الطريقة فإن العوامل الفسيولوجية لتركيبية الطبقة الاجتماعية، وتأثيرات المجموعات الصغيرة تعتبر محددات تسويقية للخدمات.²

¹ سناء حسن حلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص110.

² Walters, C.G., **Consumer Behavior**, Home Wood, N.J., 1987, p 121.

3- المزيج التسويقي:

يعني المزيج التسويقي مجموعة الأدوات أو الوسائل المستخدمة لتقليل الفارق بين المنافع التي ينشدها العميل، وتلك التي تقدمها المؤسسة لتحقيق مزايا تفضلية. وبمعنى آخر، فإن المؤسسات البنكية تحتاج إلى معلومات كافية حتى تتمكن من ربط إمكانياتها مع رغبات احتياجات العملاء.¹

فظهر مفهوم التسويق الحديث جعل بناء برامج التسويق تعتمد على العميل، إذ لابد من معرفة حاجات العملاء عن طريق البحث أو الدراسة أو جمع المعلومات، ثم إنتاج السلعة أو الخدمة التي تشبع حاجات المستهلك، وبالتالي فإنه لابد من البحث عن ما يريد العملاء إشباعه قبل تصميم الإستراتيجيات التسويقية المختلفة للخدمة.²

بعد معرفة رغبات واحتياجات العملاء، تقوم المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات البنكية بتطوير المنتجات والخدمات التي تشبع هذه الرغبات، وهذا ما يعرف بـ "إدارة المنتج"، ودون شك فإنه لابد من "تسعير" هذه المنتجات، كما أنه من الضروري توفير المنتجات والخدمات المالية للعملاء في الوقت والمكان المناسبين، وهذا ما يعرف بـ "التوزيع".

ويبقى إعلام وإخبار العملاء عن الخدمات البنكية، والذي يستوجب معرفة أنواع وأشكال الاتصال، وبخاصة الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات، كما ولابد من الأخذ بعين الاعتبار كيفية الربط بين هذه العناصر ووضعها في شكل مزيج متوازن، فكل عنصر من هذه العناصر لا ينفصل عن الآخر، وإنما هي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً.³

¹ سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص54.

² عبد العزيز أبو نبعة، مرجع سابق، ص 29-30.

³ سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع، ص54-55.

المبحث الرابع: الخصائص التسويقية للخدمة البنكية

نظرا لخصوصية الخدمة وخصائصها المميزة عن باقي أنواع المنتجات، كان هناك أيضا تأثير خاص لبعض المتغيرات عليها، ونذكر من بين هذه المتغيرات البيئة التسويقية للمؤسسة وخاصة البيئة الداخلية، جودة الخدمة وكذا مقدمي الخدمة الذين يمثلون واجهة المؤسسة ونقطة التقاء العميل بالخدمة، ولأن الخدمة غير ملموسة فإن دور هذه العوامل يصبح أصعب.

المطلب الأول: البيئة التسويقية للخدمات البنكية

على أي نظام يرغب بالبقاء والاستمرار أن يتكيف مع المعطيات البيئية والتغيرات التي تحدث فيها، فتلك التطورات التي تحدث أو المتوقع حدوثها قد ينتج عنها فرص أو تحديات للمؤسسة. لذلك فإن التفحص المنتظم لعوامل البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة على مؤسسات الخدمات يقدم قاعدة مهمة عند وضع إستراتيجية المؤسسة واستراتيجيات التسويق.¹

1- مفهوم البيئة التسويقية:

ويمكن تعريف البيئة على أنها: "مجموعة من العوامل مكونة من تهديدات وفرص يمكن أن يكون لها أثر على سوق ما". لذلك، فعلى المؤسسات أن تأخذ في الحسبان بيئتها الجزئية (موردين، وسطاء، عملاء، منافسين، بنوك، وسائل إعلام، القوى العامة، وجمعيات المستهلك)، التي لديها القوة للتأثير على نتائجها وعلى نسب تطورها.

من جهة أخرى، عليها ألا تهمل تيارات التطور الكبيرة، وتغيرات مجتمع البيئة الكلية من أجل تكيف عروضها مع الطلب بشكل أحسن.²

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 91.

² Bernard Perconte, 50 Fiches pour comprendre le marketing, Bréal, Paris, 1997, p19.

ويشير مصطلح البيئة التسويقية إلى القوى والعوامل المؤثرة في قدرة المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع العملاء والمحافظة عليها، حيث تحيط البيئة التسويقية بالمؤسسة وتؤثر عليها، وعناصرها الأساسية هي: البيئة الداخلية، البيئة الجزئية والبيئة الكلية.

تتضمن البيئة الداخلية العوامل الموجودة داخل المؤسسة والتي تؤثر على القرار التسويقي والقدرة على خدمة العملاء مثل: اليد العاملة، الآلات، المالية، المواد، مدراء التسويق، الخطط التسويقية، مندوبي المبيعات، ميزانية التسويق، الإجراءات، المخزون وغيرها.

أما البيئة الجزئية فتتألف من الأفراد والمؤسسات القريبة من المؤسسة والتي تؤثر مباشرة بقدرتها على خدمة العملاء، وبشكل مفصل أكثر يمكننا القول أن البيئة الجزئية تتضمن المؤسسة بحد ذاتها، العملاء، الموردين، وسطاء التسويق، أسواق العملاء، المنافسين والجمهور.

تتميز هذه البيئة بإمكانية السيطرة عليها من قبل المؤسسة، وهي لا تؤثر فقط في التسويق، وإنما في جميع الأقسام مثل الإدارة، والتمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، المشتريات والعمليات المحاسبية.

بينما تشير البيئة الكلية إلى القوى التي تعتبر جزءاً من المجتمع الكلي وتؤثر على البيئة الجزئية، وتتضمن: البيئة السكانية، الاقتصادية، التكنولوجية، والطبيعية، الثقافية-الاجتماعية والسياسية-القانونية للأسواق، وليس من السهل السيطرة على هذه البيئة كما هو الحال مع البيئة الجزئية¹.

وبالحديث عن المؤسسات البنكية فمن المؤكد أنه من الضروري الربط بين إمكانيات المؤسسات البنكية ورغبات واحتياجات العملاء، ويكون هذا في الوسط الذي تعمل فيه هذه المؤسسات (بالبيئة التسويقية)، هذا الوسط الذي يكتسب أهمية خاصة في عالم الأعمال اليوم، إذ لا

¹ مبادرة "الباحثون السوريون"، البيئة التسويقية، www.syr-res.com?R6305 | May 2, 2015, 3:49 pm

يمكن إدراك وفهم احتياجات العملاء دون أن تنتظر تلك المؤسسات إلى هذا الوسط من أجل متابعة التغيرات المتسارعة التي تطرأ عليه، ومحاولة فهم تأثيرها على احتياجات ورغبات عملائها الذي بدوره سينعكس على الأرباح الحالية والمستقبلية لتلك المؤسسات.

كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لا بد أن تستفيد من الفرص والتهديدات التي تعترضها في بيئتها والتواءم معها، وذلك بهدف الاستجابة السريعة والسليمة لها. لذلك نجد أن العديد من الدراسات قد أشارت إلى أن المؤسسات البنكية المتميزة تسعى باستمرار إلى متابعة مراقبة وفهم وتحليل تلك القوى والمتغيرات البيئية المحيطة، إذ لا تكفي فقط بالتعرف على احتياجات ورغبات عملائها، من أجل إدراج نتائج متابعتها لبيئتها ضمن عملياتها في اتخاذ القرار، للتمكن من التأثير فيها أو التكيف معها.¹

وعلى الرغم من أنه ليس من السهل التنبؤ بالمستقبل إلا أن المسوقين يحاولون التنبؤ بما سوف يحدث في بيئتهم، سواء كانت التطورات التي تحدث في البيئة سريعة أو بطيئة، لأن القوى البيئية دائما بحالة ديناميكية، ويمكن القول أن المسوقين يستمرون في تعديل إستراتيجياتهم التسويقية بهدف الاستجابة لهذه العوامل.²

2- الاستجابة لقوى البيئة التسويقية:

من المعروف أن بيئة الأعمال تتغير من وقت لآخر، وميدان البنوك جزء من هذا التغير وكذا السياسات المالية والنقدية للدولة، بالإضافة إلى التغيرات السكانية وغيرها، ويخطئ من يفترض فكرة الثبات أو يقبلها في ميدان الأعمال بصفة عامة.

¹ سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 111-112.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 92.

وعليه، نلاحظ أن صناعة الخدمات البنكية تسعى مثلها مثل أي صناعة إلى التعامل مع بيئتها التسويقية بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، وتحاول إدارة التسويق في المؤسسات المالية مراقبة وتحديد وتحليل العوامل البيئية بهدف التوصل إلى فهم أفضل لها، لاكتشاف أي مستجدات تطرأ عليها، واقتراح الترتيبات المناسبة للتعامل معها.

يعتبر الأداء التسويقي للمؤسسة المالية عموماً أحد مخرجات العلاقة القائمة بينها وبين بيئتها، وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيفها معها، والمقصود بالتكيف البيئي في السياق الحالي، هو القدرة على المواءمة والانسجام بين البنك وبيئته التسويقية.¹

وبالتالي فإن مديري التسويق قد يختارون أحد المدخلين العامين التاليين: إما قبول قوى البيئة كعوامل غير مسيطر عليها تؤثر وتشكل سلوك مؤسساتهم أو محاولة الاستعداد للتأثير عليها، فالمؤسسات التي تتبنى المدخل الأول تبقى سلبية وتصرفاتها نحو البيئة مجرد ردة فعل غير مخطط له، فبدلاً من محاولة التأثير عليها يعمل مديرو التسويق في مثل هذه المؤسسات فقط على تكيف استراتيجياتهم التسويقية وفقاً لتغيرات البيئة تجنباً لمخاطرها، هذا المدخل يحاول الاستفادة من الفرص البيئية الناتجة عن التحليل والتقييم ولكن بحذر شديد.

من جهة أخرى، نجد أن مديري التسويق الذين يعتقدون بأن قوى البيئة يمكن تشكيلها فهم يتبنون مدخلاً إيجابياً مخططاً له، وهو المدخل الثاني.²

غير أن الأمر يبدو عند التحليل أكثر تعقيداً، إذ قد تستطيع مؤسسة بنكية معينة، أو مجموعة مؤسسات مالية تعمل في نشاط مالي معين، التأثير على بعض المتغيرات البيئية، ولكن من الصعب السيطرة على كل هذه المتغيرات.

¹ سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 136-137.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 95.

بمعنى أن عدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية، والسيطرة الكاملة عليها يعد أحد

المسلمات البيئية التسويقية التي تعمل من خلالها المؤسسات المالية بشكل عام.¹

ولا يمكن تحديد أي من هذين المدخلين هو الأفضل، فبعض المؤسسات ترى أن المدخل السلبي هو الأنسب، وبعضها يرى أن المدخل الإيجابي هو الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، والاختيار بين هذين المدخلين يعتمد على فلسفة المؤسسة الإدارية والأهداف والموارد المالية والعملاء والمهارات الإنسانية وعلى البيئة التي تعمل في داخلها هذه المؤسسة.²

كما أن البيئة الداخلية لا تقل أهمية عن البيئة الخارجية، بل تحتل أهمية كبيرة جداً، حيث تشمل كافة موارد وإمكانات المؤسسة غير التسويقية، المادية والبشرية والمالية والفنية، وقد تمثل هذه العوامل مواطن قوة بالنسبة للمؤسسة أو مواطن ضعف فيها.³

وتعتمد الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها على حسن استخدامها لإمكاناتها بالشكل الذي يتوافق مع البيئة التي تعمل فيها، بحيث تستفيد بما يتيح لها من فرص وتتجنب ما تسببه لها من مشكلات.

حيث تقوم المؤسسة بدراسة كافة المتغيرات البيئية التي حدثت والتي يحتمل حدوثها وتقدير آثارها على المؤسسة بالإيجاب أو السلب وتقدير مدى التأكد من حدوثها. فهناك فرص احتمال تأثيرها على المؤسسة بالإيجاب مرتفع وإمكانات المؤسسة تساعد على الاستفادة منها، كما هناك

¹ سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 138.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 96.

³ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) تحت إشراف الدكتور أ.د عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة : منهج مهارات التسويق والبيع والخدمة المتميزة-التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEG)، الطبعة 4، 2006، ص 14.

فرص احتمالات تحقيقها منخفضة وإمكانات المؤسسة لا تتناسب معها وبالتالي لا تمثل أهمية بالنسبة للمؤسسة لأن تأثيرها على أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها سوف يكون محدوداً.¹

وبالتالي فالمؤسسة البنكية تحاول التكيف مع بيئتها الخارجية التي لا يمكنها التأثير فيها ، والعمل على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص، وهذا باستغلال مواردها وإمكانياتها الداخلية حيث يمكنها التحكم في بيئتها الداخلية، وتهيئة بيئة داخلية ملائمة لتحقيق مختلف الإستراتيجيات التسويقية التي تتبناها المؤسسة.

المطلب الثاني: جودة الخدمات البنكية

إن مفهوم الجودة قديم قدم سعي الإنسان في البحث عن أساليب وطرق لتطوير كيانه الاجتماعي والاقتصادي، وهو ما يطلق عليه (عملية التطور المرحلي)، حيث تتمثل عملية التطور المرحلي بتلك الإجراءات والتغيرات التي يمر بها الإنسان عند انفصاله من مرحلة حياتية ومعيشية معينة إلى مرحلة أخرى تتطلبها المعطيات والظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة والمتجددة في واقعه المعاش.

وتبعاً لذلك يسعى الإنسان إلى تجديد وتحديث المعايير والمقاييس التي يستخدمها لتحديد مدى مناسبة وكفاءة وفاعلية هذه الطرق والأساليب، إضافة إلى مدى قدرتها على التواءم والتوافق مع متطلباته وإشباع رغباته وجميع ما يتعلق بسد عنصر الاحتياج لديه، وهو ما يطلق عليه في عصرنا الحاضر (الجودة) جودة المنتج أو جودة الخدمة.²

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) تحت إشراف الدكتور أ.د عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 20.

² عبد الملك بن محمد عيسى السكتاوي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة تعليم عام، جامعة أم القرى، 1424 هـ، ص 51.

1- مفهوم جودة الخدمة:

إن المنتبج للتعاريف التي تناولت موضوع جودة الخدمة يجد أن معظمها يدور حول مقابلة توقعات العملاء، كما يدور أيضا حول مسألة المقارنة بين ما يرغب العميل في صورة توقعات وبين إدراكه لمستوى جودة الخدمة الذي يعكس مدى توافر تلك التوقعات بالفعل، وهذا يعني أنها مقياس لدرجة توافق أو تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء.¹

وعليه تعرف الجودة على أنها الأداء بالمستوى الذي يتوقعه المستفيدون، والبعض الآخر يعرفها بأنها تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيد منذ اللحظة الأولى وفي كل الأوقات، وعرفت أيضا بأنها تقديم الخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين بحيث تتوافق معهم توافقا متسقا ومنسجما.

ولقد قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريف الجودة عل أنها: "السمات أو الخصائص الكلية للخدمة التي تتطابق مع المطلوب من قبل العملاء وتستجيب لاحتياجاتهم".²

وعرف بيتتر وهوبرت Bitner and Hubbert جودة الخدمة: "انطباع العملاء الكلي للتفوق النسبي أو عدم التفوق فيما يخص المؤسسة وخدماتها".³

¹ ثابت عبد الرحمن وجمال الدين مرسى، قياس جودة الخدمات، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 1993، ص151.

² فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 16، 1994، 25.

³ Jeoung-Hak Lee, Hyun-Duck Kim, **the Influence of Service Quality on Satisfaction and Intention**, Sport Management Review 14,2011, P54.

أما بارازورامان وأل Parasuraman and Ai عرفا الجودة على أنها: " درجة واتجاه التباين بين الإدراك والتوقعات نحو الخدمة المقدمة"، وهي "الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم لأداء الخدمة" حيث كلما كانت الفجوة صغيرة كلما كانت جودة الخدمة جيدة ورضا العميل مرتفع".¹

وتنصب هذه التعريفات في مفهوم الجودة المدركة، حيث تعد الجودة المدركة أحد أبعاد القيمة المعنوية للمؤسسة، ويعد خلق صورة ذات جودة عالية هدف كل مدير، لأن المؤسسة بحاجة إلى إشباع حاجات عملائها وتلبية الوعود التي قدمتها لهم، فهي بمنزلة تحد يوجب على المؤسسات التعاون والعمل الفعال مع باقي الأقسام والشركاء في العمل.

وقد جذب مفهوم الجودة المدركة اهتمام العديد من الباحثين لاعتقادهم بوجود تأثير مهم لها في الأداء التسويقي، فالاعتقاد بأن الإدراك المرتفع للجودة الذي يقود إلى تكرار عملية الشراء يعد الركيزة الأساسية لكل عمل، لهذا يعد من الضروري فهم العلاقة ما بين الجودة المدركة ومستوى الرضا الذي يصل بالنهاية إلى اتخاذ قرار الشراء.²

وبالتالي فإن العميل في الأخير هو الذي يحدد جودة الخدمة وإن القرار بجودة الخدمة لا يكون من وجهة نظر المؤسسة فقط بل من وجهة نظره أيضا، وعليه فعلى المؤسسات الخدمية أن تأخذ بعين الاعتبار توقعات العملاء قبل تقديم الخدمات لهم، باعتبار أن جودة الخدمة تقوم على أساس هذه توقعات التي يعتقدون الحصول عليها ومقارنتها بما حصلوا عليه فعلا.

¹ Ghada Abd-Alla Mohamed, **Service Quality Of Travel Agents**, An International Multidisciplinary Journal Of Tourism, Volume 2, Number 1, 2007, P66.

² محمد الخشروم وسليمان علي، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، 2011، ص71-72.

كما أن العميل في ظل المنافسة الشديدة وتعدد العروض يقوم بالمقارنة والمفاضلة بين الخدمات المعروضة عليه، وبعد قيامه بالاختيار، يعبر عن رأيه إما بكونه راضٍ أو غير راضٍ عن جودة هذه الخدمة، وهذا يدل على أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل¹.

والاهتمام بجودة الخدمة هو سلاح تنافسي قوي وأساسي ووسيلة لتحقيق التميز، وهو نتيجة للتفاعل داخل البنك والرؤية المشتركة لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والاهتمام بالعميل ورغباته، ووضع برامج واضحة لتحسين أداء المؤسسة وعملياتها بشكل دائم.

وبالنظر إلى التعريف الذي قدمه معهد الجودة الفدرالي للجودة بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل"². ننتقل إلى مفهوم أوسع وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

حيث أنه إذا كان مفهوم الجودة مرتبط بجودة المنتجات والخدمات، فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتبط بجودة النظام الذي من نتائجه جودة المنتج أو الخدمة والتوافق مع رغبات العملاء، وقد أعطيت عدة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة:³

حيث يعرف "سيهكتر Sehcter" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن".

¹ أ. بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعلمة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة قسنطينة، العدد 6، جوان 2014، ص 65.

² م. فاضل عبد علي خرميط، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات: الخدمات والعاملين وآليات التطوير، مجلة كلية التربية، العدد 3، جامعة واسط، 2013، ص 191-192.

³ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود - الجزائر، مجلة الباحث، العدد 12، 2012، ص 193.

وتناول "مارشال ساشيكن وكينث كيزر Marshall Sheekin and Kenneth Kaiser"

إدارة الجودة الشاملة على أنها تعني: "فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة".¹

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك استناداً إلى الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وابتخاذ القرارات.²

وبما أن جودة الخدمات البنكية تتصف بدرجة من النمطية، فإنه من شأن هذه النمطية إلغاء إمكانية التميز الخدمي الذي يعتبر أحد متطلبات التنافس، ومن هذا المنطلق برز موضوع جودة الخدمات البنكية كمجال من مجالات التميز النسبي، وطهرت ضمن هذا السياق مفاهيم مثل خدمة العملاء، سرعة إنجاز الخدمة، طريقة تعامل موظفي البنك مع العملاء، الخصوصية والسرية، دقة المعلومات ...، وهو ما شكل مفهوماً متكاملًا لجودة الخدمات البنكية الذي تبنته البنوك في الدول المتقدمة.³

ومنه نستنتج أنه على البنك تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص34-35

² أ.شنيبي عبد الرحيم، أحمد علماوي، لخضر بوصيف، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب دولية ووطنية)، 18 و 19 ماي 2011، البلدة، ص10.

³ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المصرفية والمالية، العدد2، عمان، جويلية 1998، ص358.

ويمكن تعريف جودة الخدمة أيضا من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات، وهي: البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة، البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل، وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة، ثم الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

وعليه، فإننا نلاحظ أن عملية تعريف جودة الخدمة المصرفية عملية صعبة مقارنة بجودة السلع، على اعتبار أن الجودة المدركة في الخدمة البنكية تختلف عن الجودة المدركة في السلع الملموسة، ففي السلع الملموسة يمكن للعميل تقييم جودة السلعة قبل شرائها ويعتمد في ذلك على معايير معينة مثل الحجم والعبوة والطعم وغير ذلك، أما في الخدمة البنكية فيكون تقييم العميل لجودة الخدمة على أساس جودة عملية التقديم والمنافع التي يحصل عليها من الخدمة وطريقة تعامل موظفي البنك معه، فضلا عن السرية والخصوصية ودقة المعلومات والسرعة في تقديم الخدمة وغيرها.¹

2- أبعاد جودة الخدمة:

إن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث تدرس جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية:²

¹ خيرى علي أوسو، لؤي لطيف بطرس، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن : دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دمكوك، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 30، الإصدار 89، 2008، ص30.

² بهجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلل إبراهيم، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مجلد 16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص21.

- الثقة: تعني المعرفة وحسن معاملة المستخدمين (مقدمي الخدمة) وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق، أيضا تشمل الاتصالات الشفوية والتحريرية بين مقدمي الخدمات والعملاء.

- الملموسية: يقصد بها حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي والتصور التقني للمعدات والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة، كالأثاث والديكور، مظهر العاملين في مواقع الخدمة

- العاطفة: الجوانب الوجدانية وتشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية، ويشمل هذا البعد على خصائص مثل: مدى توفر الخدمة من حيث الجمال والمكان والاتصالات، ودرجة فهم مورد الخدمة المستفيد.¹

- الإعتمادية: وهي القدرة على الأداء فيما تم تحديده مسبقا بشكل موثوق ودقيق، بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة إنجازه للخدمة المطلوبة، أي التسليم حسب الوعد، وهذا البعد الأكثر ثباتا من الأبعاد الخمسة ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراك جودة الخدمة عند العملاء.

- الإستجابة: وهي وجود الإرادة لمساعدة العملاء وتزويدهم فورا بالخدمة، بمعنى سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستفيد من قبل مقدم الخدمة، أي وجود الرغبة في المساعدة، ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ، والأصل في التعامل مع طلبات العملاء من الأسئلة والشكاوى والمشاكل.²

¹ بهجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلل إبراهيم، مرجع سابق، ص22.

² صفاء محمد هادي الجزائري، علي غباش محمد، بشرى عبد الله شتيت، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام - البصرة، ص20.

وعليه يمكن الاستناد إلى ما يراه كل من (Parasuraman & Zeithmal) بأن لجودة

الخدمة ثلاث أبعاد تتمثل في:

- الجودة المادية: التي تنظم المظاهر المادية للخدمة، مثل التجهيزات والمباني.
- جودة المؤسسة: التي تتعلق بصورة المؤسسة لدى العملاء.
- الجودة التفاعلية: الناتجة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأمامية والعملاء، بالإضافة إلى التفاعل فيما بين العملاء، كما ميز الباحثون أنفسهم بين الجودة المرتبطة بعملية تقديم الخدمة، والجودة المرتبطة بمخرجات الخدمة.¹

3- مشاكل تحقيق جودة الخدمة:

يمكن تلخيص المشاكل التي تعترض تحقيق جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

في النقاط التالية:²

- عدم رضا العميل الداخلي (مقدم الخدمة)؛
- قصور وضعف مقدم الخدمة؛
- قصور وضعف التدريب على تقديم الخدمات المستحدثة أو الإضافية؛
- عدم إعطاء العميل الاهتمام وإشعاره بالتفرد والخصوصية؛
- الاهتمام بالربحية في الأجل القصير، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج وتسويق الخدمة والتضحية بالجودة؛
- قصور وضعف اتصال المؤسسة بعملائها؛

¹ رفاه لحلو، رهام زين الدين، إشراف الدكتور عبد الله حسونة، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية في مدينة نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، 2016، ص11، أنظر الموقع: <http://eco.najah.edu>

² طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق : التسويق السياحي والتسويق الفندقي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص 195.

- الفشل في تحديد توقعات العملاء؛
- عدم الإنصات للشكاوى المقدمة من طرف العملاء وإهمالها؛
- بطء حل مشكلات جودة الخدمة وعدم متابعتها؛
- المبالغة في تحديد منافع التعاون مع المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية مقدمي الخدمات البنكية

إذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها ارتكز فيما سبق على الإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإنه اليوم لتحقيق التقدم وبلوغ الريادة يجب الاعتماد على موارد وكفاءات تسويقية تتمتع بمستوى عالي من المهارات لأن الحدود التسويقية بالنسبة للمؤسسة لا تكمن في الجوانب التقنية ولا في الموارد المالية ولا الإمكانيات المادية، وإنما المشكل الأساسي يتمثل في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتسيير كفاءاتها التسويقية. فالزيادة في رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية تطوير وتفعيل المؤسسة إذا لم تصاحبها زيادة الخبرات، المعارف والمهارات بنفس المعدل على الأقل.¹

لذا فإنه يجب أن تتسع دائرة الاستثمار في الموارد والكفاءات التسويقية، إذ أن الاستثمار الأمثل سيكون استثمار للعقول والكفاءات وتوفير العمالة المؤهلة، حيث يعد المورد النادر حالياً بالنسبة للمؤسسة هو الفرد صاحب الخبرة، المعرفة والكفاءة أي الفرد الأكثر تأهيلاً.²

في الخدمات البنكية تكون أحكام العمل حول جودة الخدمة البنكية على أساس جودة عملية تقديم الخدمة بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخدمة، فالعمل لا يقيم خدمات البنك على أساس كشوفات الحسابات التي وردت إليه من البنك،

¹ كاهي فطيمة، نحو تسيير فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية، حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2، 2011، ص32.

² كاهي فطيمة، مرجع سابق، ص32

أو هيئة العاملين فيه فقط، وإنما تقيمه لجودة الخدمة البنكية يستند أيضا إلى سلوك العاملين في البنك من خلال تعاملهم معه، وكذلك سرعة إنجازهم للخدمة المطلوبة.¹

وإن مساهمة مقدم الخدمة في تحقيق رغبات العميل يؤثر على إدراكه لمستوى جودة الخدمة المقدمة له، ذلك أن جودة الخدمة تعبر عن سلسلة من العلاقات بين مقدمي الخدمة والعملاء/ وهو ما يعظم الاستفادة من الخدمة المتميزة التي يقدمها البنك لعملائه.

وبالتالي فإن العاملين في البنك أو مقدمي الخدمة يلعبون دورا مهما في تقييم العملاء لجودة الخدمة وبالتالي رضاهم عن البنك، وهذا يتطلب عددا من المهارات التي لا بد لهم التحلي بها حتى يلعبوا هذا الدور كما يجب.

لذا تعد مهارات مقدمي الخدمات من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في مقدم الخدمة، وتتمثل أساسا في ثلاث مهارات هي:

1- مهارات الاتصال التفاوضي: فعملية التفاوض تمثل مدخل بديل يساهم في تحقيق التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين تجمعنا بهم بعض المصالح بينما تتعارض بعض مصالحنا الأخرى، ومن ثم تحويل الخصوم إلى شركاء، فهو أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة.

كما أن التفاوض هو عملية الآراء وعرض لوجهات النظر، سعيا لحل مشكلة معلقة ما حلا مقبولا لجميع الأطراف المتفاوضة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير

¹ أحمد، أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري - تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع ، عمان، 2001، ص105.

الجوهرية، أو قبول الحلول الوسطى مع التمسك في نفس الوقت بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات بشأنها.

2- مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري: في ظل التغيرات التي يشهدها المحيط والمنافسة الشديدة ومتطلبات البقاء في السوق، أدركت المؤسسات أهمية الإبداع والابتكار، فلا مجال للتقدم والتطور دون إبداعات مرتبطة بعملية الإنتاج والتسويق.

ويعتبر الإبداع نتاج عملية الابتكار، فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي، إذ أنه بدون الابتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية، حيث أن الابتكار يوفر حلاً للمشكلة أما الإبداع فيشمل الإنجاز.

3- مهارات التعامل مع العملاء: يعد تقديم الخدمات من أهم العمليات التي تمارسها المؤسسة يومياً وبصورة مستمرة وفي مختلف ميادين الحياة، فالعامل في علاقة مع زملاء العمل أو مرؤوسيه أو رؤسائه يقوم بممارسة نشاط بيعي يرتبط بتسويق أساليب وترويج أفكار، ويسعى من وراء ذلك إلى إقناعهم والتأثير عليهم بهذه الأفكار والأساليب.¹

ويرى رجال التسويق أن العملاء هم أهم العوامل تأثيراً في كل القرارات التسويقية التي تتخذها أية مؤسسة سواء ما يتعلق منها بالأهداف أو الاستراتيجيات أو الخطط، بل إن تنظيم المؤسسة نفسه يتأثر بطبيعة هؤلاء العملاء.

ويمكن أن يكون جذب العميل والحفاظ عليه مهمة شاقة، فعادة يواجه العملاء منظومة هائلة من الخدمات ليختاروا منها، فيشتري العميل من المؤسسة التي تقدم له أعلى قيمة مدركة، والتي نقصد بها الفرق بين إجمالي قيمة العميل وإجمالي تكلفة العميل.

¹ أ. كاظمي فطيمة، مرجع سابق، ص 35-36.

وقد قدم الدكتور طارق عبد الفتاح الشريعي في كتابه مظاهر اهتمام مقدم الخدمة بالعمل

في ثلاث نقاط أساسية:¹

- الإصغاء: يتمثل في التفرغ التام للعمل، تجنب الأحكام المسبقة والتجنب التحيز.
- الملاحظة: وتتعلق بتصرف العميل، سيكولوجية الانتظار، وصورته الذهنية.
- الاستجابة: وتتمحور حول السرعة، الدقة والبشاشة.

¹ طارق عبد الفتاح الشريعي، مرجع سابق، ص 197.

خاتمة الفصل:

لقد توضّح لنا من خلال ما قدم في هذا الفصل، ماهية الخدمات بصورة عامة، وما يميزها عن المنتجات الصناعية والسلع الاستهلاكية من خصائص أهمها طبيعتها اللاملموسة، وكيف تمثل هذه الخصائص المميّزة دوراً مهماً في تحديد برامج وإستراتيجيات التسويق لدى المؤسسات الخدماتية، وكذا تصميم وتنفيذ هذه البرامج.

كما أننا تعرّفنا على نوع خاص من الخدمات، وهو الخدمات البنكية، التي لا تتفكّ تتطور وبسرعة مع مرور الوقت ومع تزايد الانفتاح والتسارع التكنولوجي، ما جرّنا إلى تسليط الضوء أيضاً على مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي يعتبر عنصر مهم في أي مؤسسة سواء خدمة أو لا، ولزماً على أي إدارة التخطيط وتحديد الأهداف وبناء وتصميم الإستراتيجيات من أجل ضمان بقائها في ظل هذه المنافسة.

وفي الأخير تطرقنا إلى متغيرات أساسية متعلقة بتسويق الخدمات البنكية، وهي تلعب دوراً هاماً لإيصال الخدمة بالشكل الذي يرغب به عملاء المؤسسات البنكية، حيث تحتل التهيئة الجيدة للبيئة التسويقية أهمية في تطبيق الإستراتيجيات والبرامج التي ترغب المؤسسة في تطبيقها كما أنه لا يمكن لمؤسسة تطبيق أي إستراتيجية إلا إذا كانت ضمن إمكانياتها الداخلية.

وجود عدد كبير من العروض يفرض على المؤسسة الخدماتية التركيز على جودة خدماتها بشكل كبير حتى تتمكن من إقناع العملاء الذين تتعامل معهم باختيار خدماتها دون منافسيها، ويلعب مقدمو الخدمة في المؤسسة دوراً مهماً في هذا كونهم يمثلون الواجهة التي تمثل المؤسسة بالنسبة للعميل.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات وإدارة علاقات العملاء

تمهيد:

إن التسويق بالعلاقات يعتبر من أحدث المفاهيم التي واكبت التطورات الاقتصادية التي كانت ذات نطاق واسع شمل مختلف المؤسسات بما في ذلك المؤسسات البنكية التي أصبحت تعتمد عليه بشكل كبير في الوقت الحاضر كحل لإرضاء عملائها وضمان بقائهم وعدم توجيههم إلى عروض منافسة أخرى.

وبالتالي كان لابد من التعرف على مفاهيم التسويق بالعلاقات وتطورها وكذا مفهوم إدارة علاقات العملاء الذي هو وليد المفهوم الأول، والذي انتقلت المؤسسات من خلاله من تبني مفهوم التسويق بالعلاقات كثقافة إلى تطبيقه كنظام له وظائف وتطبيقات، اعتمدت بشكل كبير على التطور التكنولوجي الحاصل في منظمات الأعمال، وأخذت بعين الاعتبار مجموعة من الأبعاد في تطبيقه.

وتعتبر البنوك بشكل خاص، من أهم المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم، كما أنها من أهم المؤسسات التي يمكنها تطبيق إدارة علاقات العملاء كونها تمتلك قاعدة بيانات ضخمة ومفصلة عن كل عملائها، وهذا ما يعتبر أول خطوة لتطبيق إدارة علاقات العملاء.

وسنتطرق بالتفصيل إلى الأدبيات النظرية لكل من: مفهوم التسويق بالعلاقات ومبادئه، مفهوم إدارة علاقات العملاء، أهدافه وأنواعه، تطبيقات إدارة علاقات العملاء، وظائفه وأبعاده، وأخيرا سنتكلم عن إدارة علاقات العملاء في المؤسسات البنكية.

المبحث الأول: التسويق بالعلاقات

يلعب التسويق بالعلاقات دوراً مهماً وأساسياً في تطوير وبقاء واستمرارية المؤسسات، أن أصبح العميل هو محور وسر نجاح أو فشل أي مشروع تقوم به المؤسسة، وفيما يلي سنتعرف على التسويق بالعلاقات ولم يحتل هذه المكانة المهمة في المفاهيم التسويقية الحديثة.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التسويق بالعلاقات

1- مفهوم التسويق بالعلاقات:

إن الدراسات والأبحاث العلمية التي تطرقت لمفهوم التسويق بالعلاقات ، أكدت أن الاهتمام بالعميل من طرف المؤسسات ومحاولة جعله وفياً للعلامة والمنتج من خلال تحقيق ولائه، قد بدأ في السبعينات من القرن الماضي، حيث انتشر حينها مفهوم تسويق حديث يعتبر العميل سر نجاح أو فشل بالنسبة لأي مؤسسة أو مشروع.

فقد جاءت دراسة (Reichheld & Tasser 1995) لتؤكد أنه كلما طالت علاقة العميل بالمؤسسة زادت ربحية المؤسسة منه، بينما أثبتت دراسة (Reichheld & Teals 1996) أن هناك علاقة كبيرة بين طول العلاقة بين العميل والمؤسسة، وبين ربحية المؤسسة من نفس العميل. أما دراسة (Raron 1996) فتعتبر أن موضوع التسويق بالعلاقات أصبح في مقدمة الأبحاث والتطبيقات التسويقية.

وقد كانت مرحلة المفهوم البيعي هي المرحلة التي ظهر فيها هذا المفهوم نتيجة تكسب المنتجات في المرحلة التي سبقتها وهي مرحلة المفهوم الإنتاجي، وذلك بسبب التركيز على إثارة الطلب عن طريق وسائل الاتصال المتمثلة خاصة في الإعلان وتنشيط المبيعات¹.

¹ كربالي بغداد، الانترنت وتسيير العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة وهران، لا يوجد تاريخ.

وبالتالي فمفهوم التسويق بالعلاقات قد ظهر أواخر الثمانينات، وقد كان ذلك في المجالين الصناعي والخدماتي، ويوجد له أكثر من تصور، بحيث يراه البعض من منظور ترويجي يركز على التحري عن العملاء الحاليين والمرتبين بطريقة علمية وإعادة توجيه الجهود الترويجية. في حين يراه البعض من منظور آخر وهو أنه يهتم بظروف كل عميل على حدة من أجل تأسيس علاقة معه، أو معاملته كأنه قسم سوقي أو قطاع قائم بذاته.

بينما هناك من ينظر إلى هذا المفهوم على أنه يركز على أهمية الحفاظ على العملاء باستخدام مختلف الأساليب والاستمرار في الاتصال معه حتى بعد عملية البيع.

أما التوجه الأخير فهو قائم على أنه يقوم بإعطاء الأولوية للعميل ويتحول دور التسويق من خداع العميل إلى الاشتراك الحقيقي عن طريق الاتصال والمشاركة في المعلومات.¹

ويمكن اعتبار التعريفين الآتين من أوضح التعاريف التي تطرقت لمفهوم التسويق بالعلاقات حيث بينت ضرورة وجود علاقة بين المؤسسة والعميل:

يعرف (Hatzel, 2004) التسويق بالعلاقات بأنه " انحراف للتسويق على أساس التفاعل وطبيعة هذا التفاعل على المدى المتوسط والطويل بين البائع من جهة، والعميل من جهة أخرى. ويهدف ذلك إلى التأكيد على نوعية الاتصال الذي أنشئ مع العميل".²

كما يعرفه (جيهان عبد المنعم، 2006) بأنه "إقامة علاقات دائمة مع عملاء أو مجموعات من العملاء، التي يتم اختيارها على أساس مساهمتها المحتملة في نجاح المؤسسة".³

¹ منقول عن: عرفة طارق بدران، طبيعة وأبعاد التسويق بالعلاقات في الواقع العملي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد 4، 1999، ص215.

² Patrick Hatzel, le marketing relationnel (Que sais-je), 3^{ème} Edition, Edition d'Organisation, France, 2004, P3.

³ جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد - مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص56-59.

ويمكننا مما سبق وبالتطرق لأغلب التعريفات التي تناولت هذا المفهوم استنتاج أن مفهوم التسويق بالعلاقات قائم على تنمية العلاقات بين الأطراف لأطول مدة ممكنة، وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال انتهاج منهج التفاعل وبناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الوعود والثقة بين أطراف العلاقة.

2- مبادئ التسويق بالعلاقات:

يعتمد التسويق بالعلاقات على مجموعة من المبادئ المبنية أساساً على المفاهيم والتوجهات التي تبناه الباحثون في هذا المجال، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- معرفة العميل: حيث يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن عملاء المؤسسة، كل هذه المعطيات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل عميل، تطبيق فعال للتسويق الفردي، وكذا تجزئة قاعدة بيانات جد دقيقة تركز على عوامل سلوكية محددة.

- الاتصال والحوار مع العميل: يعرف التسويق بالعلاقات على أنه تسويق الاتصال، يركز على مبادلات تفاعلية بين المؤسسة وكل عميل من عملائها، لذا طورت المؤسسات مجموعة من وسائل الاتصال مع العميل من أجل بناء ولائه هي: الاتصال في اتجاه العميل والاستماع له.

- بناء ولاء العملاء: تهدف المؤسسة من وراء بناء علاقة مع العميل إلى بناء ولائه لمنتجاتها أو علامتها من أجل ضمان عائد العميل الوفي.

- اشتراك العميل في المؤسسة أو العلامة: وهنا تصل العلاقة بين العميل والمؤسسة إلى مرحلة جد متطورة، فيصبح شريكاً للمؤسسة حيث تؤخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية.

¹ Claude Dumeur, **Marketing**, édition DALLOZ, Paris, 4^{ème} édition, 2003, p351

المطلب الثاني: أهمية التسويق بالعلاقات

يتضح لنا من خلال مفهوم التسويق بالعلاقات الذي تطرقنا له في النقطة السابقة وكذا مبادئه، أن للتسويق بالعلاقات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والعميل على حد سواء، فنجد أن هناك من الدراسات ما اعتبرته أداة من أهم أدوات تجاوز التحديات التسويقية الناتجة عن التغيرات البيئية، بحيث تحقق المنافع لكل من المسوق والعميل في آن واحد، وكذا للمؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وكما أنه أثبت أن نتائج التسويق بالعلاقات كبيرة جدا بالرغم من أنها بطيئة نوعا ما¹. وفيما يلي سنتطرق للفوائد التي تحصل عليها المؤسسات التسويقية من طرف، والعميل من طرف آخر من جراء تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات، وهذا استنادا إلى بعض الدراسات والأبحاث في هذا المجال:

1- بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم:

- إن العلاقات طويلة المدى مع العملاء ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق ذات تنافسية عالية، وهذا من أجل تجاوز تحديات هذه المنافسة إلى حد ما وتجنب حروب الأسعار.

- تساعد المؤسسات للوصول إلى مفهوم * عميل مدى الحياة* من خلال الوصول إلى تحقيق ولاء وولاء لدى العملاء.

- تساعد على تحقيق عوائد وأرباح تتميز بالاستمرارية والاستقرار.

- تحقق صورة ذهنية لدى العميل وتموقعا يتمثل في كون المؤسسة تحتل مكان الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.

¹ إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي-الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

- تقليل التكاليف التسويقية والترويجية خاصة والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب العملاء الجدد.

- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل العميل جزءا من شبكة التسويق للمؤسسة، مما يحقق نوعا من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.

- زيادة كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل العميل على منتجات المؤسسة.

- تساعد على استهداف العميل المناسب والمربح، في الوقت المناسب من خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية استهداف العملاء.

- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وعملائها.

- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وعملائها تحقق نوعا من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العميل.

2- بالنسبة للعميل:

- الراحة والثقة في التعامل مع المؤسسة التي اعتاد العميل التعامل معها.

- العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة مقدمة الخدمة والعاملين لديها والتي تساعده في الحصول على معاملة خاصة في أغلب الحالات.

- التقليل من تكاليف التحول من مؤسسة لأخرى، سواء كانت التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية؛ حيث يعتبر البعض أن العلاقات بين المؤسسة والعميل كبائع ومشتري تعتبر من معوقات التحول بالنسبة للمشتري، ويعتبرها البعض الآخر من تكاليف التحول.¹

¹ Fournier, Susan, Susan Dobscha, and David Glen Mick, **Preventing the premature Death of relationship marketing**, Harvad Business Review, January/February, 1998, p42.

3- مستويات العلاقة بين المؤسسة والعميل:

هذه العلاقة المهمة بين المؤسسة وعميلها لا بد لها أن تتطور وتمر بعدد من المستويات لتصل

إلى ذروتها أين تحقق المؤسسة ولاء عميلها، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:¹

- العلاقة الأولية أو الأساسية: وفيها تقوم المؤسسة ببيع المنتج فقط ولا تقوم بالاتصال

بالعميل بعد إتمام العملية البيعية.

- العلاقة القائمة على ردود الأفعال: وفيها تقوم المؤسسة ببيع المنتج أو الخدمة، ولكنها

تشجع العميل على الاتصال بها في حالة وجود أي شكوى منه تتعلق بالمنتج.

- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: وفيها تقوم المؤسسة بالاتصال تلفونيا بالعميل

بعد فترة قصيرة من عملية البيع، بهدف التعرف على مدى رضائه بالمنتج والاقتراحات والتحسينات

التي يوصي المؤسسة بالقيام بها.

- استمرارية الاتصال بعد البيع: وفيها تقوم المؤسسة بالاتصال بالعميل من وقت لآخر

بهدف الحصول على مقترحاته الخاصة بتحسين المنتجات أو تنمية منتجات جديدة.

- المشاركة: وفيها تعمل المؤسسة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن العميل

من استخدام المنتج بصورة أفضل.

المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات ثقافة أم نظام

تعد الثقافة أهم جوانب المؤسسة التي تتبنى الإستراتيجية العلائقية التي يهدف لها التسويق

بالعلاقات، متمثلة في الاعتقادات والمعايير والقيم التي تساعد أعضاء التنظيم على فهم أهدافه

وأداء مهامه والتصدي للمشكلات المعرقة.

¹ منى يوسف شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية البلد (بحوث ودراسات)، 2005،

كما أنه يصعب إنشاء ثقافة علاقة بسبب اختلاف معايير وقيم أعضاء التنظيم الواحد، لذلك تعرف الثقافة على أنها: *التوافق مع العوامل المحيطة الداخلية والخارجية وتتضمن أفكار مشتركة بين الأفراد ولغات إيصال هذه الأفكار*، وهو ما يجعل الثقافة نظاما لسلوك مكتسب يساعد على تحسين اتخاذ القرار، لذا وجب على المؤسسة الاهتمام بتكوين الثقافة لديها وتحسينها بما يتناسب وإستراتيجيات العمل لديها.¹

حسب كوتلر فإن التوجه الذي يعتمد على العميل ليس مسؤولية قسم التسويق فقط، بل لابد من عمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية احتياجات العميل وزيادة مستوى الرضا لديه.

فقد جاء تصريح المدير التنفيذي لمؤسسة ford أثناء العمل على مشروع سيارة Rover أن الثقافة السائدة في المؤسسة مفادها أن العميل يجب أن يحب السيارة، وقد أدركت المؤسسة أنه لا يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا من أجل التكنولوجيا فقط.²

وبالتالي فإن التسويق بالعلاقات ليس نشاطا تسويقيا فقط، ولكنه يتضمن التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة له، كما أن معلومات العملاء تتحول إلى معرفة المؤسسة من أجل الحصول على فرصة تسويقية.³

وبالتالي، لابد من الإشارة إلى أنه من الأهمية التركيز على مدى كفاءة كل نشاط وظيفي ضمن منظور كلي متكامل، لأن أي إخفاق في أي جزء قد يعني فقدان عميل قد تكون له أهمية

¹ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص154-155.

² منقول عن: فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2002، الجزء الثالث، ص188.

³ منقول عن: عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبون، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد العاشر، جامعة بكرة، ديسمبر 2011، ص148.

أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، أو أن أي ضعف في موارد المؤسسة قد ينعكس سلباً على أداء النظام ككل، وهذا جزء مهم من خصوصية مفهوم إدارة علاقات العملاء في ضرورة تكامل كفاءة الأنشطة وخاصة تلك التي لها تماس مباشر مع العملاء للوصول إلى حالة الرضا المستهدفة¹؛ وبناءاً عليه فقد استند (بيري) على ثلاث مستويات تحدد منهج وأسلوب التسويق بالعلاقات هي:

1- على المستوى التكتيكي:

يستخدم التسويق بالعلاقات كأداة من أدوات ترويج المبيعات، والتطورات التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات عملت على زيادة عدد أشكال الولاء قصيرة المدى.²

2- على المستوى الإستراتيجي:

ينظر إلى التسويق بالعلاقات على أنه العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى ربط عملائها بروابط قانونية وتكنولوجية وجغرافية وزمنية أيضاً، وقد تبين أن هذه الروابط قد تؤدي إلى ابتعاد ونفور العميل بدلاً من الاحتفاظ به، وأن المؤسسة التي لم تحقق علاقة عميقة فعالة مع عملائها قد تعجز عن الحفاظ على هذه العلاقة إذا تغيرت البيئة القانونية أو التكنولوجية.

3- على المستوى الفلسفي:

يتوجه التسويق بالعلاقات إلى لب فلسفة التسويق، حيث أن التعريف التقليدي للتسويق يركز على منح الأولوية لاحتياجات العميل، بينما التسويق بالعلاقات باعتباره فلسفة فهو يركز من جديد على إستراتيجية التسويق بعيداً عن المنتجات ودورة حياتها في مقابل دورة حياة العلاقة بالعميل.

¹ غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن CRM - إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، مجلة كلية الرافدين، جامعة العلوم، العدد 19، 2006، ص 24-46.

² منقول عن : أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2014، ص 430.

ومنه نستنتج أن التسويق بالعلاقات يعتمد على ثقافة المؤسسة العلائقية، وتوجه المؤسسة الذي يعتمد على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها وإدارتها بشكل جيد، ثم تكامل هذه الإدارة في إستراتيجية المؤسسة ومشاركة كل هيئات المؤسسة التنظيمية في تحقيق أهداف البرنامج، وبناء نظام متكامل بالاندماج الفعال، حيث تندمج إدارة علاقات العملاء مع كل أشكال المعلومات وأي تطبيقات سابقة، وتوفر الكثير من قيمة العمل بالاندماج مع تطبيقات أخرى، محققة بذلك مبدأ الفعالية التنظيمية، وتعتمد في ذلك على التكنولوجيا كوسيلة عملية.¹

¹ منقول عن: أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2014، ص 430.

المبحث الثاني: إدارة علاقات العملاء

إثر تبني المؤسسات لمفهوم التسويق بالعلاقات انبثق مفهوم آخر وهو إدارة علاقات العملاء الذي يرتبط بالمفهوم الأول ارتباطاً وثيقاً، إلا أنه يضيف عليه طابعاً تكتيكياً وعملياً أكثر من كونه مجرد مفهوم أو فلسفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات العملاء

تختلف تعريفات إدارة علاقات العملاء والتوجهات التي تبناها المؤلفون في التطرق لهذا المفهوم، كما أن الوصول إلى هذه التعريفات مر بعدة مفاهيم واستخدامات في ظل التطور الحاصل أيضاً في مفهوم التسويق بالعلاقات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذه النقطة:

1- تعريف إدارة علاقات العملاء:

إدارة علاقات العميل إحدى الإستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المؤسسات لإدارة علاقتها مع عملائها من خلال اتصال فعال غايته التقرب من العملاء، التعرف عليهم، ومراقبة كل طارئ يحدث في سلوكهم من أجل الاستجابة الفورية والمباشرة، وقد ذكرت عدة تعاريف في إدارة علاقات العملاء¹، نذكر منها:

يرى Scott Nelson أحد المحللين البارزين في مجال إدارة علاقات العملاء نظريتين يجري الحديث عنها بين مؤسسات الأعمال حالياً، النظرية الأولى ينظر فيها إلى إدارة علاقات العملاء على أنها برامج تطبيقية، بمعنى أنها تطبيقات لتقنيات تكنولوجية.

¹ أ، مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات نكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاسه على الاقتصاديات الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

أما النظرية الثانية، فتعتبر إدارة العلاقة مع العميل فلسفة إدارية إذا تبنتها المؤسسات ستحقق النجاح وتتميز في علاقتها مع عملائها شرط أن تقام هذه الفلسفة على أساس تحسين مستوى رضا العميل والوصول به إلى أعلى درجات الولاء، وزيادة الربحية ورفع المردودية، وعلى هذا الأساس يرى Scott Nelson أن إدارة علاقات العملاء هي أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل.¹

في حين نجد أن تعريف Metagroep يعنى بأنها أتمتة العمليات الإدارية المدمجة أفقياً والتي تشمل وظائف المكاتب الأمامية والتي تشكل نقاط الالتقاء مع العميل عن طريق عدة قنوات توصيل مترابطة، وهذا التعريف ينظر إلى إدارة علاقات العملاء من منظور تكنولوجي تقني.² ويعطيها Payne صبغة إستراتيجية، حيث تعنى من خلالها المؤسسة بخلق وتحسين القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع العملاء، وتمدها هذه النظرة الإستراتيجية بعلاقات مريحة وطويلة الأمد، وتزودها بفرص لتحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم عملائها وتطبيق إستراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل أفضل.³

ويدعم هذا ما يراه Gartner group's الذي يعرف إدارة علاقات العملاء على أساس أن استخدام التقنية يساعد استراتيجياً في الحصول على أحسن النتائج وأعلى ربحية وإرضاء العملاء من خلال تنظيم قطاعاتهم وتحليل سلوك الرضا لديهم وتطبيق التركيز على العميل في عمليات المؤسسة.

¹ Conion, Ginger, **CRM is at Across Road**, h://www.destinationcrm.com.

² Cité dans : Peelen Ed , **Customer Relationship Management**, prentice hall, page4, 2005 .35

³ Cité dans : PAYNE Adrian, **handbook of CRM**, Elsevier Linacre House, Great Britain 2005, P 22.

ونجد أن التعريف الذي قدمه (Mendoza et Al 2007) شمل جميع التعاريف السابقة، بحيث اعتبر إدارة علاقات العملاء إستراتيجية تحتوي جوانب بشرية وتكنولوجية وعمليات تتبعها المؤسسة من أجل تنفيذ قرارات معينة، ويشمل على مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز وتطوير العلاقات مع العملاء ورغباتهم المتعددة.¹

وبالتالي فإن إدارة علاقات العملاء هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع العميل هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل عميل²، بحيث يرى الدكتور Robert Shaw أن إدارة علاقات العملاء هي عملية تفاعلية تهدف إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسات واحتياجات العملاء لتحقيق أقصى قدر من الأرباح.³

ويمكن النظر إلى إدارة العلاقة مع العميل على أنها إستراتيجية تتبعها المؤسسة لكونها مقارنة أساسية في الأعمال، تهدف إلى التركيز على العميل بدلا من التركيز على المنتج فقط، مع التوجه بالعمل في كل سمات المؤسسة لتحقيق رضا العميل، حيث تعتبر وظيفة تسيير العلاقة مع العميل بمثابة الفلسفة للتسويق بالعلاقات توضع في روح البناء الإستراتيجي ووضع الأهداف.⁴

¹ Mendoza Le, Murius A, Pesey M, and Griman AC, **Critical Success Factors for a customer relationship management strategy**, Journal of Information and software technology, vol 49, 2007 , p918.

² Ouvrage collectif, **e-economie scénarios pour la net économie**, édition d'organisation, 2000, p27 .

³ ECCS , **the European CRM Portal**, h://www.eccs.com

⁴ براهيم عبد الرزاق، تسيير العلاقة مع الزبون ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، سبتمبر 2016، ص 281.

2- تطور استخدام إدارة علاقات العملاء

تولد مفهوم إدارة علاقات العملاء حوالي عام 1997 كوسيلة لإعادة تحديد العلاقة بين المؤسسة وعملائها باستخدام الكمبيوتر، وكانت الفكرة الرئيسية وراء إدارة علاقات العملاء هي أنه بمساعدة التقنيات الحديثة يمكن للمؤسسة أن تسجل كل المعاملات بين المؤسسة وعملائها مما يسمح لها بتقديم أفضل الخدمات لهم بشكل استباقي من خلال إنشاء قاعدة بيانات كبيرة لاحتياجات العملاء التي يمكن جمعها من خلال المبيعات والتسويق وإدارة شؤون الموظفين، ويمكن بعد ذلك استخدام هذه البيانات في خفض التكاليف وتحسين إنتاجية الموظفين.¹

وفي مقال لـ (Fraya 2006) ذكر المؤلف أن مفهوم إدارة علاقات العملاء الفعلي بدأ في عام 1993، عندما تأسست (Siebel Systems Inc) فاستخدام مصطلح إدارة علاقات العملاء يعود إلى تلك الفترة، حيث كانت نظم إدارة علاقات العملاء تباع في الأصل كوسيلة مضمونة لتحويل بيانات العملاء إلى زيادة في أداء المبيعات، وارتفاع الأرباح من خلال تقديم رؤى جديدة في سلوكيات العملاء وتحديد أنماط الشراء الخفية الموجودة في قواعد البيانات.

وبعد مرور أكثر من عقد من الزمن، وجدت دراسة أجريت عام 2005 من قبل مجموعة (Gartner) أن 60% من المؤسسات المتوسطة تعتمد اعتماداً وتوسيع استخدام إدارة علاقات العملاء على مدى السنوات المقبلة، وقد طورت هذه المؤسسات اهتمامها بسبب وجود عدد كبير من بائعي برمجيات إدارة علاقات العملاء وتقديم حلول أكثر استهدافاً مع مجموعة واسعة من الأسعار والمفاوضة.²

¹ Bergeron, B, **Essentials of CRM : A guide to costomer relationship management**, John Wiley & Sons, Inc, New York, p2.

² Shahzeb Ali Malik, **On the Use of Customer Relationship Management (CRM) in the Banking Industry: A Qualitative Cross-Case Analysis between the Banks in Pakistan and the UK**, A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy, Manchester Business School, 2010 , p38.

أما (Harris 2003) فقد عرض في عمله أن استخدام إدارة علاقات العملاء تطور منذ

ظهوره في ثلاث مراحل: تكنولوجيا ثم تكامل ثم عمليات، وهي كما يلي:

- تكنولوجيا: وتعني أن ظهور إدارة علاقات العملاء تجسد في تطبيق الأتمتة في المبيعات الحالية، التسويق، الدعم والعمليات، كما حاولت المؤسسات تحسين الاتصالات، التخطيط والفرص، إدارة الحملات والتنبؤ، حل المشكلات وتبادل أفضل الممارسات. أي أنه كان هناك وعد بالتكنولوجيا لكن عدد قليل من المؤسسات كانت تدرك ذروة الأداء، قياس النجاح كان أكثر كفاءة في مجال المبيعات والتسويق والدعم والعمليات.

- التكامل: من خلال تطوير التكامل بين مختلف الوظائف بدعم من تخزين البيانات، الأدوار، المسؤوليات المشتركة، وقد بدأت المؤسسات بإنشاء طريقة العروض المخصصة لعملائها، وبدأت تظهر أفكار الدعم، الأنترنت، مكالمات المبيعات وبحوث التسويق للفهم الأعمق لكل عميل، والسماح للمؤسسات باستخدام أساليب تتناسب مع الاحتياجات الفردية.

- العمليات: من خلال إعادة النظر في قوة وفعالية العمليات المتعلقة بالعملاء؟، بدأت العديد من المؤسسات القضاء على الأنشطة غير الضرورية، وتحسين العمليات القديمة، وإعادة تصميم الأنشطة التي فشلت في تحقيق النتائج المرجوة، ثم من خلال إعادة خلق العمليات يتم فهم القدرات التكنولوجية، والنتائج تكن كانت أكثر قابلية للتنبؤ، والمنتظر من العائد على الاستثمار أصبح أكثر أهمية وواقعية، وأصبحت مقاييس النجاح في تحسين فعالية خدمة العملاء.¹

اليوم، إدارة علاقات العملاء هي تقريبا حاجة لكل مؤسسة، فالعديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم قد أدركت بالفعل أهميته، وبالتالي استثمرت الملايين على تنفيذه، فبالنسبة لهذه

¹Harris Randy, What is a customer relationship management (CRM) system ? Even if you think you know the answer, the question has changed, Montara Associated Technology Roundtables (online), 10/12/2003, available from : <http://www.matr.net/article-9070.html>

المؤسسات إدارة علاقات العملاء هو النهج الوحيد للمؤسسة من أجل زيادة إيراداتها خاصة المؤسسات المالية كالبنوك من خلال التركيز أكثر على رضا العملاء والاحتفاظ بهم.¹

وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف الذي يميز التعاريف المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل ترجع إلى اختلاف آراء الباحثين في هذا المجال نظرا لشمولية تطبيقه وارتباطه بالعديد من المجالات داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة علاقات العملاء

إدارة العلاقة مع العميل هي إستراتيجية تستخدم كوسيلة للتقرب من العملاء من أجل تلبية أفضل للحاجات وتحقيق النمو والربحية، وهي تتناول التسويق ليس من منطق المنتج وإنما من منطق العميل، وتتمثل أهداف إدارة علاقات العملاء فيما يلي:²

1- الحصول على عملاء جدد:

إن الشرط الأساسي لكسب عملاء جدد هو الحصول على عناوين العملاء المحتملين، ومن الممكن شراء قوائم هذه العناوين من مؤسسات متخصصة، كما يمكن أن يتم جمعها أيضا عن طريق قنوات إدارة العلاقة مع العميل الاتصالية وغير الاتصالية، كما يتم جذب العملاء المحتملين من خلال تقديم عروض جذابة لهم كالاشتراك في خدمة معينة.

فعدد العملاء المحتملين الذين تم تحويلهم إلى عملاء فعليين للمؤسسة مقارنة مع الرسائل التي أرسلتها المؤسسة (معدل التحول) يسمح بالتعرف على أداء العملية التسويقية وتكلفة الحصول على عميل.

¹ Shahzeb Ali Malik, op-cit, p40.

² Durius Zumstein, **CRM in online marketing**, rapport de séminaire : CRM.

وبالنسبة للمؤسسة، الحصول على عميل جديد يتطلب الكثير من الاستثمار من أجل نتائج أحيانا تكون غير مرضية، والاختصاصيين يرون أنه من الواضح أن الحصول على ولاء العملاء الحاليين أبسط بكثير.

2- التعرف على العملاء:

من أجل التعرف الجيد على العملاء، لا بد للمؤسسة أن تجمع البيانات الواردة إليها، مما يسمح لها بوصف عملائها، وهذه البيانات، التي قد تكون شاملة، تخزن في مستودعات للمعلومات تركز على خدمة العملاء، وهذه المعلومات لابد أن تتبع بالتحليل، وتقنية التحليل الأكثر استخداما هي "تعددين البيانات"، أي "Datamining"؛

تعددين البيانات هو: "مجموعة تقنيات وأساليب إحصائية، رياضية وحاسوبية، تسمح بالاستخلاص اعتمادا على وحدة تخزين كبيرة من البيانات الخام من المعارف الأصلية التي كانت مجهولة من قبل. ويتطلب هذا البحث الذي يهدف إلى اكتشاف المعلومات الخفية من البيانات المحتواة".¹ فتعددين البيانات هو التنقيب وتحليل كميات كبيرة من البيانات لاكتشاف أشكال وقواعد كبيرة بمساعدة وسائل آلية أو نصف آلية.²

هذا وتسمح عملية تعددين البيانات بتنميط العملاء إلى فئات من أجل تقديم عروض تتكيف معهم، فكلما كان العرض مكيفا مع العميل المستهدف بالعرض، كلما كان هناك حظ أكبر لأن يكون هذا العميل مهتما بالقيام بعملية الشراء.

¹ www.ultra-fluide.com consulté le 07/12/2010.

² Michael J, A.Berry, Gordon Linoff, traduit de l'anglais par Daniel Arapu, **Datamining**, Inter Edition, paris, 1997, p6.

إن المعرفة الجيدة للعملاء تحتاج لقدرة على صنع المعلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى مخرجات يمكن استخدامها والاستفادة منها، فإذا لم تتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات، عندئذ يمكننا القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقود.¹

3- تحقيق ولاء عملاء المؤسسة:

اكتساب عميل بواسطة مختلف العمليات التسويقية تترتب عليه تكاليف مرتفعة بالنسبة للمؤسسة، لا بد إذا أن يكون العميل المكتسب ذو مردودية، مما يستوجب أن تكون دورة حياة العميل ممتدة أقصى ما يمكن.

هذا، وكون أن الانترنت أصبحت تنافسية جدا (عمليا كل مؤسسة على الأقل لديها موقع على الانترنت)، ولأن العملاء متقلبين، فلا شيء يمنع العملاء -حتى لو كانوا راضين- من الشراء من منافسي المؤسسة.²

فالعميل إذا ليس مكتسبا بشكل نهائي، لذلك لا بد من جلبه للشراء بصورة منتظمة، والزيادة في سلة مشترياته، فالعميل لا يجب أن يصبح أبدا عميلا غير فعال (أي الذي لا يشتري إلا لمرة واحدة) وإلا فقدته المؤسسة، لذلك لا بد لها أن تضع كل شيء قيد التنفيذ من أجل الإبقاء على انتباه عملائها وجلبهم لاستهلاك منتجاتها بانتظام من خلال عروضها المكيفة (خلق ولاء)، ولا بد من التوضيح أن هذه الأهداف ليست أعمالا محدودة وإنما مستمرة مع الزمن.

¹ حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004، ص4.

² Stanley Brown, **la gestion de la relation client**, traduit de l'anglais (États-Unis) par Marie-Christine Guyon, Pearson éducation France, 2006,p37-40.

وهذا يعني أن إدارة علاقات العملاء يمكنها، إلى جانب قدرات التنبؤ، دعم إستراتيجية التسويق، والسماح بتحويل العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين وتنشيط الحسابات الراكدة، بل ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات أيضا.¹

المطلب الثالث: أنواع إدارة علاقات العملاء

إدارة العلاقة مع العميل تتيح للمؤسسة الوصول إلى جميع أنواع العملاء، وهناك أربع أنواع من برامج إدارة العلاقة مع العميل تهدف إلى استعادة العملاء الذين تحولوا بعيدا عن المؤسسة، والاحتفاظ بأولئك الذين يخططون للقيام بذلك، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين لزيادة مشترياتهم من المنتجات، أو لجذب فئات أخرى والسعي إلى آفاق جديدة:

1- الاسترداد والحفظ:

إقناع العميل أصبح يتطلب جهدا ليبقى وفيا للمؤسسة أو لإعادته عندما يتركها، والفئات الأربعة من البرامج، تهتم كلها بضرورة إدراك ذلك في الوقت المناسب.

في الواقع، تبين أنها تعطي أربع مرات أكثر من حظوظ النجاح إذا كان الاتصال ينشأ من الأسبوع الأول في حين تنتظر المؤسسة شهرا للتعامل مع العميل عادة، وعملية انتقاء العملاء تعد عنصرا مفتاحا آخر لتكون الحملة فعالة، فالمؤسسات الأكثر ديناميكية في مجال إدارة العلاقة مع العميل تصفي في كثير من الأحيان العملاء المحتملين الذين هي على اتصال بهم من أجل استبعاد العملاء الذين يغيرون في كثير من الأحيان مصادر مشترياتهم، الدافعين السيئين أو الذين يعبرون عن احتياجات محدودة. إذا، في المجمل، التقنيات الجديدة للانتقاء تسمح للمؤسسات بتقليل قوائم اتصالاتها.

¹ Tricoire Eléonore, Betbèze Paul-Hadrien, De Laage de Meux Etienne, Malka Anthony, Electif Systèmes d'information stratégiques et opérationnels, Reims management school, Avril - Mai 2006, p7.

2- الولاء:

هذا النوع هو الذي يشكل أكثر صعوبة بالنسبة للمؤسسة من أجل إنشاء قياسات دقيقة، وحتى تحتفظ بعملائها تستخدم ثلاث عناصر أساسية: تجزئة العملاء حسب القيمة، التجزئة حسب الاحتياجات ونماذج التنبؤ.

الأول يهتم بتحديد المصادر التي تكون المؤسسة مستعدة لتخصيصها لبناء ولاء عملائها، ففي بعض الأحيان لا تريد المؤسسة أن تستثمر في البعض منهم، وبالتالي فهي تقدر المردودية الهامشية (الحدية)، وتشجع عمليا مغادرتهم، وبمجرد ما يمر العملاء بغريال عملية التجزئة حسب القيمة، المؤسسة تنتقل إلى التجزئة حسب الاحتياجات، للوصول إلى برنامج ولاء مخصص، فالعروض المميزة من بين أكثر الأشياء ممارسة.

من ناحية أخرى، المؤسسات تشجع كثيرا ولاء عملائها من خلال فواتير التفضيل، الخدمات المساعدة أو القروض الميسرة الخاصة، ومن المهم ملاحظة أن معظم هذه الامتيازات تكون بالاعتماد على مستويات الأرباح التي قدمتها فئة العملاء التي تنتمي إليها.

إن أحدث متغير لحملة تحقيق ولاء ناجحة تتمثل في تطوير نموذج تنبئي عن طريق استخدام البيانات الديموغرافية والمعلومات المتعلقة باستخدامات المؤسسة في قاعدة بيانات عملائها الحالية.

الوسائل المفصلة لعملية تعدين البيانات تسمح بتفصيل نماذج قادرة على تحديد هوية العملاء ضعيفي المردودية، المستهدفين بحملة الولاء، و الحالة التي ينبغي أن توفر فيها المنتجات الجديدة. وقبل تنفيذ هذه الحملة على المؤسسة - من خلال نماذجها - الحصول على عتبة ثقة، بحيث دون هذه العتبة تكون تكاليف المشروع تفوق بكثير الزيادة المحتملة في الأرباح الإجمالية.¹

¹Stanley Brown, op-cit, p37-38.

3- التوسيع وتحسين العرض:

برنامج إدارة العلاقة مع العميل أيضا يعين تحت اسم "تطوير المحفظة" (أي الموارد التي تتفق على خدمة العملاء في المؤسسة)، ويهدف إلى التعرف على الفرص التي قد تكون محل اهتمام العميل، بالإضافة إلى التي استجاب لها بالفعل، ويتم تحديد طبيعة العرض وفقا للجزء الذي يصنف ضمنه العميل تبعا لاحتياجاته، ونموذج الاستخدام الذي يشير إليه ووسيلة الاتصال التي تم اختيارها.

يلعب توسيع العرض دورا مهما، لأن العملاء المستهدفين يتقاسمون مع المؤسسة علاقة بالفعل، وبالتالي هم أقل احتمالا للنظر في العرض كمنتج عادي، وهنا تكون المؤسسة على استعداد لتكريس الاستثمار الإضافي.

ماليا، العميل الذي يقبل الشراء والصعود بالتشكيلة يصبح أكثر ربحية، وفي بداية هذه العلاقة الجديدة يساهم في التقليل من هامش المؤسسة الإجمالي (بسبب تكاليف الاكتساب)، أما في السنوات الثلاث التالية فإنه يساهم في الزيادة.

4- الاستكشاف والتنقيب

التنقيب يشمل الجهود الرامية إلى كسب عملاء لم يسبق لهم استخدام منتجات المؤسسة، الحملة التي تقوم بها المؤسسة لابد أن تقوم على ثلاث عناصر أساسية بالإضافة إلى العرض في حد ذاته: التجزئة، الانتقائية والمصادر. وبالتالي فمن أجل تقديم العرض للفئة المستهدفة بطريقة فعالة لابد من تحقيق نموذج التجزئة على أساس الاحتياجات الفعلية، وإلا فإن العرض لا يحقق نسبة مرضية من القبول، كما أن تكاليف الإعلان والترويج من شأنها أن تكون مرتفعة للغاية، فقبل الشروع في عملية الاستكشاف والتنقيب لابد من التأكد من الوصول إلى معدل مرتفع.¹

¹Stanley Brown, op-cit, p39-40.

المبحث الثالث: تطبيقات، وظائف وأبعاد إدارة علاقات العملاء

إنّ تبني المؤسسات لمفهوم التسويق بالعلاقات انبثق مفهوم آخر وهو إدارة علاقات العملاء الذي يرتبط بالمفهوم الأول ارتباطا وثيقا، إلا أنه يضيف عليه طابعا تكتيكيا وعمليا أكثر من كونه مجرد مفهوم أو فلسفة.

المطلب الأول: تطبيقات إدارة علاقات العملاء

إن المجالات التي يمكن أن تغطيها إدارة العلاقة مع العميل يمكن أن تتعلق بوظائف التحليل، العمليات والوظائف المساعدة، والتي بدورها تكون مقسمة إلى ميادين فرعية. تتضح هذه المجالات من خلال الشكل التالي:¹

الشكل (1/2): تطبيقات إدارة العلاقة مع العملاء

إدارة العلاقة مع العميل التحليلية		
التخطيط	المتابعة	التنفيذ

إدارة العلاقة مع العميل العملية		
التسويق	البيع	الخدمة

إدارة العلاقة مع العميل التعاونية	
التكامل مع مختلف العمليات المهنية الأخرى للمؤسسة	
* الاتصال في مكان السوق	

Source: Nicolas Saint Cast, **le CRM nouvelle manière (organiser sa relation client aujourd'hui)**, 31 édition, MAXIMA, Paris, 2003, p50.

¹ Nicolas Saint Cast, **le CRM nouvelle manière (organiser sa relation client aujourd'hui)**, 31 édition, MAXIMA, Paris, 2003, p50.

ويمكن شرح مكونات هذا الشكل كما يلي:

1- إدارة العلاقة مع العميل العملية (التشغيلية):

تسمى بالعمليات التجارية، ويقصد بها العمليات والتكنولوجيات المساهمة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع عملائها من المعالجة الأوتوماتيكية والنظر في المعطيات المتعلقة بالعملاء¹، أي أنها تشمل التطبيقات التي تكون في الواجهة مع العملاء، بما في ذلك أتمتة قوى البيع، أتمتة التسويق، خدمات العملاء والدعم.

إن مراكز الاتصال هي عنصر من إدارة العلاقة مع العميل التشغيلية، وقد تم اعتبارها الجانب المهيمن والأساسي في أنظمة إدارة العلاقة مع العميل، وكل تفاعل مع العملاء يتم تسجيله لتمكين المؤسسة من جمع البيانات عن العملاء وبالتالي إمكانية تتبعهم.²

ومن بين ما تتضمنه أيضا برمجيات إدارة علاقات العملاء التشغيلية نجد قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، التطبيقات المعلوماتية الخاصة بالعملاء (أنظمة مساعدة العميل)، لتطبيقات الآلية للبيع، التطبيقات المعلوماتية الخاصة بالتسيير الإلكتروني للمستندات، نظام تسيير الشكاوى، الهاتف، الفاكس، شبكة الانترنت، البيع المباشر عبر الويب، والتطبيقات المعلوماتية المتعلقة بتسيير الطلبات.³

¹ Vinod Ramanatha, **customer relationship management**, CRM-DW-CLASS, www.ou.edu.22/05/2010.

² Viljoen M, Bennett JA, Berndt AD, VanZyl CR, **The use of technology in customer relationship management (CRM)**, Acta comecii, university of Johannesburg, south Africa, 2005, p108.

³ Crosby, L.A et Johnson, S.L, **Technology :friend or foe to customer relationships marketing management**, Vol 10, No 4 Chicago, 2003, P13 .

2- إدارة العلاقة مع العميل التحليلية:

تقوم إدارة العلاقة مع العميل التحليلية بتحليل البيانات التي تم إنشاؤها من إدارة العلاقة مع العميل التشغيلية، لبناء صورة عن العملاء، ويشمل التحليل التقاط وتخزين واستخراج ومعالجة وتفسير والإبلاغ عن بيانات العملاء المخزنة في مستودعات البيانات.¹

وبالتالي فإن إدارة العلاقة التحليلية هي كل آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالعملاء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهذه الآليات المعالجة للمعطيات تهدف إلى بناء نماذج سلوكيات العملاء، والمساهمة في عملية تجزئة العملاء، والتجزئة الجزئية لخصائص العملاء، وغيرها²، وهي تقوم بفهم مختلف العمليات والأدوات المركزية في المؤسسة وتسمح باستخدام المعلومات لأتمتة بعض العمليات التسويقية والمساعدة في اتخاذ القرار.³

ونجد من بين التكنولوجيات الخاصة بإدارة علاقات العملاء التحليلية مخزن البيانات (Data warehouse) والتقيب على البيانات (Data mining).

3- إدارة العلاقة مع العميل التعاونية:

تهدف إلى تحسين الاتصال والتنسيق الداخلي بمساعدة التكنولوجيات، مثل التسيير الإلكتروني للإجراءات التي تضمن التنسيق بين الأنشطة، والتي تسمح بإعطاء نظرة متكاملة عن العميل، وكذلك تحسين الاتصال من خلال تكنولوجيات البريد الإلكتروني التي تسهل وتنمي التفاعلات المباشرة مع العميل، بالإضافة إلى تحقيق الاتصال الفردي مع كل عميل مما يعطي للمؤسسة معرفة شاملة عن تفضيلاته والتصرفات التي يقوم بها أثناء اتصاله بالمؤسسة.⁴

¹ M, Bennett JA, Berndt AD, VanZyl CR, op-cit, p109 .

² Cité dans : Paul Pinto, **La Performance Durable (remouwer avec les fondements des entreprises qui durent)**, Dunod, Paris, 2003, p48.

³ Patricia Coutelle-Brillet, Véronique des Garets, **Marketing de l'analyse à l'action**, Pearson edition, France , 2004, p163.

⁴ Crosby, L.A et Johnson, S.L, op-cit, p13.

كما أنه يستخدم تكنولوجيات الاتصال الحديثة والتقليدية لتمكين العملاء من التفاعل مع المؤسسة بما يسمح بمستوى أفضل من الاستجابة لاحتياجات العملاء، ويشمل إستراتيجيات القنوات أو أي وظيفة توفر نقطة تفاعل أو اتصال بين العميل والمؤسسة¹، بحيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، البريد، وجها لوجه، البريد الإلكتروني...) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين عملائها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان².

المطلب الثاني: وظائف إدارة علاقات العملاء

إن لإدارة العلاقة مع العميل مجموعة من الوظائف ترتبط بكل من التسويق، خدمة العملاء وقوى البيع كما هو موضح فيما يلي:

1- وظائف لتحليل التسويق:

هو العملية التي من خلالها يتم تقسيم السوق إلى مجموعات أكثر تجانسا، يتم بموجبها خلق القيمة المفترضة، وفي نهاية عملية تقسيم السوق تستطيع المؤسسة تحديد أية أقسام من السوق ستعمل على الحفاظ عليها، فكل قسم يحمل قيمة متوقعة مختلفة عن القسم الآخر، وبالنسبة لتقسيم السوق ضمن إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء يكون التركيز على قيمة العميل وتستند عملية التقسيم بالدرجة الأولى على المعلومات وقاعدة البيانات الخاصة بالعملاء والتي تم جمعها من مصادر داخلية وخارجية مختلفة³.

¹ M, Bennett JA, Berndt AD, VanZyl CR, op-cit, p109 .

² Cité dans : Pierre Alard ,Damien Dirringer , **La Stratégie de la Relation Client (un support dynamique de management de la relation client, le mode customer connection)**, DUNOD,Paris 2000 P32.

³ شيشون بوعزيز، دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين (SAA). بباتنة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص20.

فأدوات إدارة العلاقة مع العميل التحليلية موجودة من أجل معرفة العملاء بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات المركزية والتي تتمحور حول معرفة العميل بما في ذلك:

- رصد قيمة العميل (بيانات كمية ونوعية): نسب الاستثمار، رقم الأعمال للعميل، قياس الجهود التجارية والتسويقية للعميل، العائد على استثمار العميل.
- التسويق التحليلي: تجزئة العملاء، تحليل قيمة مردودية العميل، تحليل التكاليف لكل عميل، تحديد الأفراد المستهدفين...الخ.
- تحليل جودة الخدمة المقدمة للعميل: أثر الجودة على رقم الأعمال...الخ.

2- وظائف لخدمة العملاء:

وظائف إدارة العلاقة مع العميل لخدمة العملاء تهدف إلى ضمان كفاءة معالجة طلبات العملاء بما في ذلك:

- تحديد هوية العميل والوصول إلى المعلومات المتعلقة به: الملف، نوع العقد، تاريخ علاقته بالمؤسسة...الخ؛
- تبادل الملفات بين مختلف الجهات الفاعلة المحتمل أن تشارك في معاملته؛
- الوصول إلى قاعدة للمعرفة لإيجاد الحلول؛
- تنظيم ومراقبة مراحل تنفيذ الحل؛
- الاتصال مع العميل للتعرف على القرار المتعلق بطلبه؛
- تسجيل كل الخطوات المهمة في معالجة الطلب.¹

¹ www.eligne.com/50-fonctions-solutions-CRM.html

3- وظائف لقوى البيع:

عندما تتفاعل مكونات إدارة العلاقة مع العملاء مع عمليات البيع عادة ما تأخذ شكل أتمتة مهام مندوبي المبيعات، مع أن هذه الخطوة لا تساعد المؤسسة لتصبح نشاطاتها البيعية مركزة على العميل ولكنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية لدى المندوبين وزيادة المبيعات، وأتمتة المهام البيعية تنتج قاعدة بيانات عن العملاء أيضا تساعد المندوبين في التفاعل مع العملاء على أساس معلوماتي صحيح، وهذا يدل على أهمية دمج إدارة المبيعات في الإستراتيجية العامة لإدارة علاقات العملاء¹. ويمكن توضيح أهم الوظائف التي يمكن لقوى البيع القيام بها ضمن إستراتيجية إدارة علاقات العملاء فيما يلي:²

- هيكلية المعلومات: توحيد المعلومات، الأخذ في الاعتبار تنظيم المؤسسة والعملاء (التسلسل الهرمي، التأثيرات...)، اعتماد لغة عملاء مشتركة (تحديد العميل المحتمل، العميل الحالي...)، تأسيس قيم هيكلية مشتركة (قائمة الرموز، القيم...).

- توزيع المعلومات: تزامن المقر، المواقع البعيدة، أجهزة تجارية محمولة، روابط مع الانترنت، الانترنت، التجارة الإلكترونية.

- تحسين الإنتاجية: المساعدة في التسيير والتحسين، الإدارة المشتركة للعملاء الحاليين والمحتملين، الاتصالات، الوثائق الشخصية: عمل، تشفير، عروض تجارية، اقتراحات، إنشاء علاقات هرمية (عملية سير العمل أي قواعد التسيير والفاعلية وغيرها)، الحصول على وثائق المنتج.

- قيادة الأنشطة التجارية: تكامل العمليات اليومية، إدارة التذكير الهاتفي، رصد الأعمال، تسيير المحافظ المالية والفرص، لوحات القيادة.

¹ شيشون بوعزيز، مرجع سابق، ص 20.

² www.eligne.com/50-fonctions-solutions-CRM.html

- قيادة الجهود التجارية للمؤسسة: التقويمات المشتركة، التنبؤ والإبلاغ عن المبيعات،

تاريخ العلاقة مع العميل، التمثيل البياني للأنشطة التجارية، لوحات القيادة.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة علاقات العملاء

إن إدارة علاقات العملاء يهتم بكيفية تنمية وتطوير العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وعليه ومن أجل التطبيق الجيد لهذا المفهوم فإنه ينبغي التطرق للأبعاد الخمسة الأساسية له، ألا وهي: الجودة، التحسين المستمر للجودة، شكاوى العملاء، تقوية العلاقة بين المؤسسة والعميل، وأخيرا التسويق الداخلي. وفيما يلي سنتطرق لأهم المميزات الخاصة بكل بعد¹:

1- الجودة:

تعد الجودة من الأساليب المؤدية إلى تحقيق التميز للمؤسسة على منافسيها، وفي مجال الخدمات يمكن القول أنها تعتبر مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، والجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعاته لأبعاد الجودة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل².

ونجد أن كلا من العملاء والموظفين يتعاملون سويا لخلق الخدمة وتقديمها، لذا فإن مقدمي الخدمة لابد أن يتعاملوا بشكل فعال مع عملاء المؤسسة لتقديم أرقى مستوى من الخدمة خلال مدة التواصل.

¹ حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2، جوان 2015، ص 95.

² منقول عن : بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 3 ديسمبر 2005، ص 257-258.

ولتحقيق ذلك لابد من الاعتماد على: جذب انتباه واهتمام العملاء، خلق الرغبة لديهم وتحديد حاجاتهم، إقناعهم ومعالجة الاعتراضات لديهم، والتأكد من استمراريتهم بالتعامل مع المؤسسة.¹

2- التحسين المستمر للجودة:

يمثل التحسين المستمر للجودة جانبا أساسيا ومحوريا في إدارة الجودة الشاملة، وتعد قنوات الاتصال الفعالة والكفاءة في اتجاهين من أهم متطلبات برامج تحسين الجودة، حيث يتم نقل الرسائل المهمة داخل المؤسسة وما بين الإدارات الوظيفية²، بالإضافة إلى التعرف على ما يحتاجه العملاء، وعما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المؤسسة ملائمة لهم أم لا.

وبوجه عام يتم التعرف على رغبات العملاء من خلال التعرف على الخصائص التي تهمهم والأهمية النسبية لكل خاصية ومستوى أدائها الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا لديهم، واحتياجاتهم من الخدمات.³

3- شكاوى العملاء:

رغم محاولة العديد من المؤسسات استقطاب أفضل العملاء واستخدام أفضل الأنظمة التي تضمن جودة الأداء، إلا أن ذلك لا يمنع حدوث الأخطاء تماما، الأمر الذي يكلف المؤسسة فقدان بعض عملائها أو فقدانها لبعض المزايا التنافسية، وهو ما يؤثر في النهاية على نتائج أعمالها وشهرتها في مجال نشاطها.

¹ خضير كاظم جمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2010، ص70.

² منقول عن: سليمان، أحمد علي، سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000.

³ د. منى يوسف شفيق، مرجع سابق.

ولحرص المؤسسة دوما الحفاظ على عملائها تسهر دوما من أجل الاهتمام بهم من خلال تسجيل شكاواهم وانتقاداتهم ومن ثم العمل على حلها وعلاجها بما يسمح لها بالحفاظ عليهم ولما لا كسب عملاء جدد.

ونظرا لأن الشكاوى تعتبر سمة من سمات المؤسسات العاملة في إشباع رغبات عملائها التي تختلف باختلاف نظرتهم ووضعهم الاجتماعي والنفسي، ونظرا للواقع التنافسي في الأسواق، فقد أصبح لزاما على المؤسسات التعامل معها باستقلالية ومهنية تستطيع من خلالها كسب رضا عملائها وتقديم خدمة تنافسية، حيث تعتبر ميزة تنافسية يقدمها العميل للمؤسسة لتحسين الأداء وفرصة للتعامل معها والرد على العميل بأريحية.¹

وبالتالي، يستلزم من المؤسسات متابعة عملائها من خلال إجراء المسوحات الدورية لمعرفة درجة رضاهم أو الشكاوي التي يتقدمون بها ، والعمل على حلها بأسرع وقت ممكن وعدم تجاهل تلك الشكاوى لأن تجاهلها سيترك تأثيرا سلبيا على المؤسسة في المدى البعيد من خلال استحداث نظام وأساليب فاعلة لقياس رضا العاملين والعملاء على حد سواء وبشكل دوري. فالتعامل مع العاملين كعملاء لهم حاجاتهم يتوجب إشباعها والعمل باستمرار لإجراء التحسينات على أوضاعهم وهذا سيكون المرتكز لتحقيق رضاهم وبدوره سيؤثر على رضا العملاء.²

كما أنه على المؤسسة أن تعلم أنه ليس عليها فقط إزالة الشكاوى وعدم تكرارها بنفس الصورة مرة أخرى، بل عليها تجاوز ذلك والتفكير في تهيئة السبل المختلفة لتحقيق المزيد من

¹ منقول عن: فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص203.

² نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011 ، المجلد 13 ، العدد1، ص684

الرضا والتنبؤ بما يمكن أن يسبب الشكاوى لتفاديها، كما على المؤسسة أن تفهم جيدا أن العميل غير الراضي سيتسبب في ضياع عملاء آخرين حاليين ومرتبين، أما إذا كان راضيا فإنه سيكون بمثابة المروج لها عن طريق الكلام الإيجابي عنها للغير.¹

4- تقوية العلاقة بين المؤسسة والعميل:

يرتكز التسويق بالعلاقات على مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لبناء علاقة طويلة المدى وتقويتها،² وتتمثل هذه الأنشطة أساسا في معرفة العميل، الاتصال والحوار مع العميل، بناء ولاء العملاء، اشتراك العميل في المؤسسة أو العلامة. حيث تتميز العلاقة القوية بين المؤسسة وعملائها بمجموعة من الصفات هي:

- الالتزام: ويقصد به الرغبة في الاستمرار بالعلاقة والعمل على التأكد من استمرارها مستقبلا، ويجب أن يكون الاستمرار في العلاقة هو رغبة الطرفين لإيمانهم بأن ذلك سوف يحقق لهم منافع في المستقبل.

- الثقة: وهي الأساس - ما لم تكن الأكثر أهمية- لبناء العلاقات، وإذا فقدت الثقة فإن العلاقة لن تبدأ، ولو بدأت فسرعان ما تنتهي، ويقصد بالثقة أن كلا من طرفي العلاقة سوف يبذل أقصى جهده لتحقيق منفعة الآخر، والالتزام الكامل تجاه إثراء العلاقة، فالعلاقة بين المؤسسة وعميلها تتطلب الثقة بحيث كل من الطرفين بوسعه الاعتماد على مصداقية الطرف الآخر.

¹ كيسرى سعود، مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 7، 2012، ص268.

² حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA، أطروحة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، الجزائر، 2006، ص92.

- الاتصال: يعد الاتصال من عناصر إدارة العلاقة مع العميل، ولا بد أن يكون الموظفون في المؤسسة على علم تام بالخطط التي تتبناها المؤسسة والمشاكل التي تعترض تقديمهم للخدمة وتأثيرها على عملهم، والاحتفاظ بمستوى من التواصل الدائم مع العملاء من خلال وسائل وقنوات الاتصال المباشر، وهذا التواصل المستمر يحقق التعزيز الإيجابي للعملاء.¹

- الرضا: عندما يصبح الاهتمام متبادل، وأطراف العلاقة تشترك وتتحد، في هذه المرحلة يصبح العميل وفيه لمؤسسته ويكون راض جدا عنها، وهذا الرضا الذي يشعر به العميل يسمح بوجود عملية نقل للمعلومات عن المؤسسة (من الفم إلى الأذن) تساهم إيجابيا بالنسبة لصورتها. وفي المقابل، إذا كان عدم الرضا لدى العميل حقيقي وموجود فهو ينقص من قيمة المؤسسة وصورتها تصبح متدهورة.²

5- التسويق الداخلي:

يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها على مدى إمكانياتها على خدمة أسواقها بنوع من الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة التي تتضح أهمية تطبيقها على العملاء بغرض إقناعهم وتحقيق احتياجاتهم من خلال قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار وإستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي، ولكي يتم ذلك فإنه من الضروري إقناعهم بهذه الأفكار والخطط التي تقوم بإنتاجها والحصول على تأييدهم لها من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي على مستوى المؤسسة.

¹ دخيل الله غلام المطيري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص33.

² Taane Hakim, , **Le rôle du CRM dans la fidélisation des clients**, magistère non soutenu en sciences de gestion option Marketing, ESC, p56.

ينطلق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة من قاعدة مفادها أن الاهتمام يبدأ أولاً بموظفيها، وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجيهات إلى العاملين داخل المؤسسة بجانب المنتجات فإن نجاح هذه المؤسسة في جذب عملاء خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمراً صعباً.¹

لذلك فإن أي مؤسسة لديها مستوى عال من ولاء العملاء يكون بالتأكيد لديها مستوى عال من ولاء موظفيها، فالعملاء يشترون العلاقات والألفة وهم يرغبون بالشراء دائماً من الناس الذين يعرفونهم ويفضلونهم، والقاعدة الرئيسية للولاء هي: "أخدم موظفيك وبالمقابل هم سيخدمون عميلك".²

وكثيراً ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلباً وبشكل كبير على تنفيذ إدارة العلاقة مع العميل، وغالباً ما يكون الحل ببرامج التدريب الجيدة التي تساعد الموظفين على استيعاب الهدف من إدارة العلاقة مع العميل، واستيعاب كيف يمكن للنظام أن يساعدهم على خدمة العملاء بشكل أفضل.

وبنفس أهمية تدريب الموظفين في المكتب الأمامي فلا بد من تدريب المديرين الذين سيستخدمون النظام عند اتخاذ القرارات، كما أنه من الضروري أيضاً تدريب الموظفين والمديرين الذين سيستخدمون برمجيات إدارة علاقات العملاء على نشاطات التنقيب في البيانات.³

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 40.

² محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة: شركة الاتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة)، ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.

³ د. تيسير زاهر، أسيل الجراح، سايا غوجل، إدارة علاقات العملاء، العلاقات العامة، ماجستير تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

ومن هنا تظهر أهمية التسويق الداخلي في تطبيق إدارة العلاقة مع العميل، كما هو موضح

في النقاط التالية:¹

- إدارة التغيير: يساعد التسويق الداخلي على قبول فكرة التغيير من طرف الموظفين (المورد البشري) التي تقوم بها المؤسسة.
- بناء صورة عامة: يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط التميز لدى المؤسسة، حيث تحاول هذه الأخيرة التوقيع في أذهان القطاع المستهدف من السوق، حيث يعتبر جميع العملاء الداخليين بمثابة سفراء محتملون للمؤسسة.
- إستراتيجية المؤسسة: يعمل التسويق الداخلي على التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة عن طريق خلق توليفة بين الوظائف تضمن من خلالها التآزر والتعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية من جهة ومختلف الوظائف من جهة أخرى.
- ومما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للتسويق الداخلي على أنه: "ذلك الجهد المنظم والواعي من طرف المؤسسة والذي يعمل على تحريك وضبط سلوكيات وتصرفات الأفراد عن طريق مجموعة من السياسات كالتدريب والتكوين والتحفيز ... لتحقيق الالتزام التنظيمي من جهة وكسب رضا العملاء (الداخليين والخارجيين) من جهة أخرى، حيث تكون الانطلاقة من داخل المؤسسة عن طريق إرضاء الموظفين والذي بدوره يقوم بإرضاء العميل الخارجي".²

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005، ص343.

² رشيدة عدده، رشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، ص116-117.

المبحث الرابع: إدارة علاقات العملاء في المؤسسة البنكية

في بيئة تنافسية بشكل متزايد، المؤسسات المالية تستعمل تكنولوجيا المعلومات لتقديم مختلف منتجاتها وخدماتها المالية الجديدة أو تطوير المنتجات والخدمات الحالية متمثلة في الودائع والاستثمارات، خدمات الائتمان والتأمين، وإدارة علاقات العملاء تتطوي على الاستخدام المستمر للمعلومات عن العملاء الحاليين والقدرة على التوقع والاستجابة لاحتياجاتهم، ومع الاستخدام الفعال لهذه التقنيات؛ يمكن للمؤسسة أن تقدم لعملائها مجموعة متنوعة من المنتجات، أسعار منخفضة، وخدمات شخصية في نفس الوقت.

المطلب الأول: حاجة البنوك لإدارة علاقات العملاء

إن إدارة علاقات العملاء مفهوم بدأ يتبوأ مكانة مرموقة كعنصر رئيسي من عناصر الإستراتيجية العامة في العديد من المؤسسات خاصة البنوك، حيث أصبح العميل الكلمة الأكثر استعمالاً في نهاية التسعينيات، ليتولد نتيجة لهذا وفي حقل التسويق مفهوم جديد ألا وهو إدارة العلاقة مع العملاء، وقد تطور سوق إدارة علاقات العملاء ليشهد نمواً هائلاً بمعدل 25 % سنوياً، حيث أن هذا التطور يشمل مختلف التحسينات والتعديلات والإضافات التي أدخلت على نظام إدارة علاقات العملاء، بالإضافة إلى أنه انتشر استعماله كثيراً واعتماده في المؤسسات حيث وصل معدل اعتماده في المؤسسات الأوروبية 95% سنة 2002.¹

ومن أجل تسويق المنتجات بشكل فعال للعملاء الأفراد والمؤسسات تجمع المؤسسات البنكية معلومات من مصادر داخلية وخارجية وتستخدمها لتقديم رؤية موحدة للعملاء بهدف استهداف وتلبية احتياجات أكثر كفاءة، والإدارة الفعالة للمعلومات والمعارف أمر ضروري وحاسم

¹ إلياس بوضياف، عز الدين بن تركي، أثر تطبيق نموذج إدارة علاقة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، جامعة قسنطينة، ص 278-279.

في أنظمة إدارة علاقات العملاء، وبلاستعمال الصحيح لها فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن تساعد في الحفاظ على عملاء المؤسسة وبناء ولائهم بالاعتماد على معرفة إدارة العملاء وبناء العلاقات. لذلك، فالبيانات التي تجمعها المؤسسة عن عملائها أصبحت في الوقت الحالي تعتبر أصلا من أصولها، والمؤسسات المالية الكبرى التي لديها كميات كبيرة من المعلومات حول عملائها لها إمكانية أكبر لاستعمال هذه المعلومات في بناء علاقات طويلة الأمد معهم.¹

وبالتالي فالمؤسسات البنكية تتبنى مفهوم إدارة علاقات العملاء كونها بشكل عام أكثر تقدما عن باقي أنواع الأعمال من حيث الاعتماد على التكنولوجيا، وواحد من الأسباب أيضا هو أن باقي مؤسسات الأعمال عادة لا تتطلب معلومات ذات مستوى كبير من عملائها في حين تقوم البنوك بذلك، حيث تحافظ المؤسسات البنكية على الكثير من المعلومات المهمة عن عملائها، لذلك يحتاج نظام إدارة علاقات العملاء المستخدم حاليا في البنوك أن يكون أكثر قوة للاعتماد عليه في التعامل مع هذه المعلومات الحساسة لمختلف العملاء.

كما أنه في ظل الظروف الراهنة حيث تتحسن التقنيات بشكل سريع، يتعين على البنوك أن تكون مواكبة لكل ما يحصل من حيث التكنولوجيا مع الحفاظ على الموظفين الأكفاء مما يخلق ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها. وبالتالي فإن البنوك هدفت مبكرا إلى اعتماد إدارة علاقات العملاء، كما أن معاملاتها القائمة على تكنولوجيا المعلومات وعلى معلومات قيمة حول العملاء هو ما أدى إلى الاعتماد على إدارة علاقات العملاء بشكل مبكر.²

¹ Al koraichi Mustapha, **la gestion de la relation client dans les banques : Cas du marché marocain**, Université Chouaib Doukkali, La Revue Gestion et Organisation 6, 2014, p 21.

² Cité dans : Karakostas, B., Kardaras, D., and Papathanassiou, E. **The state of CRM Adoption by the Financial Services in the UK: An Empirical Investigation**, Information and Management, 2005, 42:853-863

وفي البنوك، تهدف إدارة علاقات العملاء إلى التنسيق بين جميع العمليات التجارية مع العملاء، بما في ذلك جمع وتصنيف وتفسير بيانات العملاء، من أجل تحديد أنماط السلوك الشرائي، وهذا يمكن أن يستخدم لصياغة برامج تسويقية فعالة.¹

من ناحية أخرى، العملاء في الوقت الراهن يبحثون عن سهولة استخدام وبيئة آمنة، ووجود إدارة علاقات العملاء بصورة صحيحة في البنوك يمنح للعملاء الثقة في البنك الخاص بهم من الناحية المالية.

بالإضافة إلى أن إدارة علاقات العملاء تمنح التكنولوجيا التي تسمح بجذب أعمال جديدة وبناء علاقات جيدة مع العملاء، وإذا لم تستخدم البنوك إدارة علاقات العملاء سيتردد العملاء في استخدام البنك، وقد لا يقوموا بإدارة أموالهم عن طريق القطاع البنكي، وإدارة علاقات العملاء هي الإستراتيجية التي تسمح للبنوك بالحفاظ على علاقة قوية مع عملائها.

بشكل مثالي، في مجال البنوك، استخدام نظام إدارة علاقات العملاء يعتبر إستراتيجية قائمة على تكنولوجيا المعلومات مما يساعدها في معرفة المزيد من احتياجات عملائها وسلوكياتهم مما يسمح باستخدام هذه المعلومات التي تم جمعها في تصميم إستراتيجيات تسويقية بهدف تطوير العلاقة مع العملاء.²

المطلب الثاني: مزايا تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك

إن إدارة أعمال البنوك في جوهرها عملية اجتماعية لأنها تتعلق بتوجيه وتنسيق جهود المرؤوسين، فالمدبر مطالب بإنجاز أهداف البنك مع ومن خلال الآخرين الذين يتمثلون في الأفراد الذين يترأسهم.

¹ Cité dans : Laudon, K., and Laudon, J, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, Seventh Edition, Prentice Hall, 2000.

² Shahzeb Ali Malik , op-cit, p23-24.

ويجب التنويه هنا إلى ضرورة ترتيب الطموحات الشخصية والمصالح المتعارضة للأفراد

العاملين بالبنك بصورة تتفق وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من أجلها تم التعاون فيما بينهم.¹

إن إدارة علاقات العملاء تعتبر إحدى جوانب التميز الذي يؤدي للوصول إلى تقديم عرض

تسويقي مختلف وفقا لمستوى كفاءة المؤسسة في إنجاز أنشطتها الوظيفية وتعزيز مواردها،

ومن هنا تظهر أهمية التركيز على مدى كفاءة كل نشاط وظيفي ضمن منظور كلي

متكامل لأن أي إخفاق في أي جزء قد يعني فقدان عميل قد تكون له أهمية أساسية في تحقيق

أهداف المؤسسة، وأي ضعف في موارد المؤسسة قد ينعكس سلبا على أداء النظام ككل، وهذا جزء

مهم من خصوصية مفهوم إدارة العلاقة مع العميل في ضرورة تكامل كفاءة الأنشطة وخاصة تلك

التي لها تماس مباشر مع العملاء للوصول إلى حالة الرضا المستهدفة.²

ويمكن تقسيم مزايا وفوائد تبني المؤسسات البنكية لأنظمة إدارة علاقات العملاء إلى فوائد

إستراتيجية وفوائد تشغيلية عملية، وهي موضحة فيما يلي:³

1- المزايا الإستراتيجية: تتمثل في الحصول على نوع من التآزر نتيجة التعاون بين

المؤسسة وعملائها، زيادة أرباح المؤسسة عن طريق الحد من الاستثمارات في العملاء غير

المربحين، زيادة ولاء عملاء المؤسسة من خلال زيادة مستوى ولائهم، وكذا نمو مبيعات المؤسسة.

2- المزايا التشغيلية: تتمثل أساسا في انخفاض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة في

العمل والنتيجة عن:

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 39.

² غزوان سليم، عدنان هادي، مرجع سابق 2006، ص 35.

³ Cité dans : Monika Urbanowicz, **Concept of Customer Relationship Management as an example of innovation in banking sector**, Research Centre on Enterprise and Work Innovation, Portugal, 2008, p 8-9.

خفض الوقت المخصص لأغراض إدارية من قبل مندوبي المبيعات، زيادة فعالية أنشطة ما بعد البيع، خفض الوقت المخصص للتدريب والتوظيف، انخفاض في كمية الشكاوي، زيادة فعالية أنشطة الإعلان، انخفاض تكاليف الترويج، توفير وقت العمل للموظفين في قسم الترويج، إمكانية التحكم الكامل في الميزانية المخصصة للترويج، تقدير فعالية الإدارات خاصة قسم الترويج. بالإضافة إلى إمكانية تقييم المبيعات وذلك عن طريق: كمية العملاء المحتملين المكتسبة، تحقيق عقود بيع جديدة تتعلق بعملاء جدد، الاتصالات مع العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار نوعها (زيارات، هاتف، رسائل،..الخ).

وبالتالي فإن تطبيق إدارة علاقات العملاء تحقق الكثير من الفعالية التنظيمية والكفاءة التشغيلية، حيث أن إدارة أعمال البنوك بشكل عام وفقا لمفاهيم الفكر الإداري الحديث عبارة عن التنسيق بين أنشطة البنك على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف البنك من خلال مجموعة من الوظائف مع مراعاة الجانب الإنساني في معاملة الجانب البشري.

ويمكن القول أن إدارة العلاقة مع العميل عبارة عن نظام متكامل يعتمد على بنية تحتية صلبة وناعمة وجد متطورة ومواكبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلى قوة بشرية كفؤة، إضافة إلى التكنولوجيا العالية التي تتعاون فيما بينها للوصول إلى تحقيق مفهوم " العميل رأسمال" وبالتالي إنشاء "القيمة للعميل".¹

المطلب الثالث: خلق القيمة للعميل

إن قيمة العميل تحتل مكانة كبيرة ومهمة في أهداف المؤسسة، وذلك لعدم قدرة المؤسسة على تحقيقها دون إيجاد قيمة للعميل من خلال تقديم منتجات وخدمات مطابقة لتوقعاته، وتعود

¹ إلياس بوضياف، عز الدين بن تركي، مرجع سابق، ص 278.

عليه بالمنافع وتلبي حاجاته ورغباته، وعليه فيجب وضع قيمة العميل في قمة أهداف إدارة علاقات العملاء، ويمكن تعريف قيمة العميل على أنها الفرق بين القيمة الإجمالية والتكاليف الإجمالية، فهي الفرق بين ما يأخذه العميل وما يقدمه للمؤسسة، إذ يحصل على المنتجات والفوائد ويتحمل التكاليف وذلك كما تبينه المعادلة التالية:

$$\text{الأرباح} / \text{التكاليف} = \text{القيمة} = \text{الأرباح الوظيفية} + \text{الأرباح الاجتماعية (العاطفية)} / (\text{التكاليف المالية} + \text{تكاليف الوقت} + \text{تكاليف الطاقة} + \text{التكاليف المادية})$$

فمن خلال المعادلة تستطيع المؤسسة تعظيم القيمة المسلمة للعميل إما برفع الأرباح؛ تخفيض التكاليف؛ رفع الأرباح وتخفيض التكاليف؛ رفع الأرباح أكثر من التكاليف أو خفض الأرباح مع تخفيض أكثر في التكاليف.

ووفقا لهذا يستطيع العميل تقييم ما يرغب بشرائه حيث يقوم بالمفاضلة على أساس القيمة التي يمكن أن يحصل عليها جراء قيامه بعملية التبادل، وإن قبل بعملية التبادل فهذا يعني أنه قبل بإقامة علاقة تفاعلية مع المؤسسة.

وعليه نجد أن العميل أصبح يبحث عن المنتجات والخدمات التي تحقق له قيمة مضافة إذ تغير مبدأ " جودة / سعر " إلى مبدأ آخر يواكب التطورات ألا وهو مبدأ " قيمة / سعر "

فإيجاد قيمة للعميل من شأنه أن يزيد من ثقته وولائه للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تمديد فترة العلاقة وزيادة الأرباح للمؤسسة، والتي يمكن تعظيمها من خلال المعرفة المعتمدة على العلاقات مع العميل التي تسمح بالفهم الدقيق لحاجاته وتوقعاته، ومن ثم التنسيق بين مختلف جهود المؤسسة باتجاه خلق قيمة للعميل التي تعتبر بمثابة تقدير للربحية التي يحققها العميل خلال دورة حياته.

إن هذه الأهداف مجتمعة تؤدي إلى خلق رأسمال العميل لا يقل أهمية عن الأنواع الأخرى لرأس المال باعتباره الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع عملائها، وهو يؤثر إلى مجموع القيم للعملاء الحاليين والمحتملين للمؤسسة، وأساسا كلما زاد ولاء العميل المربح كلما كان رأسمال العميل مرتفع، ويعتبر رأسمال العميل أحسن وسيلة لقياس كفاءة وأداء المؤسسة.¹

وتجدر الإشارة إلى أن تشكل القيمة قائم على التصورات مما يجعل من القيمة لا تعني نفس الشيء لكل عميل، لأن الاختلاف في الأولويات أو الشخصيات يجعل الخدمة تبدو تافهة لشخص ما وفي غاية الأهمية لشخص آخر، والشيء نفسه ينطبق على العلاقات، ونتيجة لذلك، يجب أن تركز المؤسسات جهودها التسويقية على العميل الذي يقدر خدماتها ولا تحاول إرضاء العملاء الذين لا يجدون قيمة.

كما أن القيمة ليست ثابتة، فالعملاء يقومون بشكل متكرر بإعادة تقييم علاقتهم بمؤسسة ما مثلما يقومون بإعادة تقييم الخدمات التي يتلقونها، فإذا كانت القيمة التي يتصورونها تتطابق وتتجاوز توقعاتهم الأصلية (ولا توجد خدمة أو علاقة تقدم قيمة أفضل)، عادة ما يظل العملاء راضين، وإذا نتج عن عملية إعادة التقييم التي قام بها العميل قيمة لا تلبى التوقعات، فإن العميل قد يتخلى عن الخدمة وعن المؤسسة أيضا.²

¹ زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بشلغوم

العيد)، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 56-57

² شارون ألن - بيترسون، كيفن هيد، ستيفن آر. سيلفر، ترجمة مركز روايال، تسويق التأمين، لايف أوفيس مانجمنت أسوسيشان إنك (لوما)، البحرين، 2010، ص 165.

المطلب الرابع: محفظة العملاء

يعتبر تحليل محفظة الزبائن الاستثمارية من المسائل المهمة التي يجب على المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة القيام بها، وذلك للوصول إلى ما يعرف بالتقويم الدقيق لقيمة العميل البنكي.

فالبنك الناجح هو البنك الذي يقوم دوريا بتقييم مستوى العلاقة التي تربطه بعملائه معتمدا في ذلك على تحليل ربحية العميل للوصول إلى التمييز بين العميل ذو الربحية المرتفعة والعميل ذو الربحية المنخفضة والعميل معدوم الربحية، وبالتالي التعامل مع العملاء ذوي الربحية العالية من خلال برامج خاصة تتضمن مغريات كثيرة ومعاملة خاصة بهم وكسب رضاهم وولائهم، فيما يتم استبعاد العملاء ذوي الربحية المعدومة.

إن مصفوفة محفظة العملاء، والتي يطلق عليها مصفوفة الربحية/الولاء تتكون من بعدين أساسيين هما: ربحية العميل (وتشمل: ربحية عالية وربحية منخفضة)، ودرجة الولاء (وتشمل: ولاء عالي وولاء مخفض).¹

حيث يقوم البنك بتقسيم عملائه وفقا للبعدين السابقين، وبالتالي يصنف العملاء إلى أربعة مجموعات للعلاقة، طبعا للربحية المحتملة وولائهم المتوقع، حيث أن كل مجموعة من هذه المجموعات تحتاج إلى إستراتيجية خاصة لإدارة العلاقة مختلفة عن المجموعة الأخرى، والشكل التالي يوضح تلك المصفوفة:

¹ محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجبوسي، تسويق الخدمات المالية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص80-83.

الشكل (2/2): مصفوفة محفظة العملاء

		↑ قصير الأمد طويل الأمد Short-term Long-term	
احتمالية الربحية Potential printability ←	High Profitability احتمالية عالية	True Friends الأصدقاء الحقيقيون	Butleries الفراشات
	Low Profitability احتمالية منخفضة	Barnacles الملتصقون	Strangers الغرباء

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجيوسي، تسويق الخدمات المالية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 81.

وفيما يلي نقوم بشرح المجموعات الأربعة والاستراتيجيات الواجب إتباعها من طرف البنك

تجاه كل مجموعة:¹

- المجموعة الأولى: الفراشات

وتشمل مجموعة العملاء الذين لديهم احتمالية الربحية عالية ولكنهم ذوو ولاء قصير الأمد

أو بسيط، من مميزات هذه المجموعة أن هناك انسجام بين احتياجاتهم وعروض البنك، فهم

يتعاملون مع البنك لفترة قصيرة دون بناء علاقة منتظمة معه.

من الصعوبة أن يستطيع البنك تحويل هذه المجموعة إلى عملاء لديهم الولاء له، لكن لابد

للبنك أن يبذل الجهود المختلفة وخاصة الترويجية منها للتأثير عليهم ومحاولة جذبهم لأن يكونوا

ذوو ولاء، لذلك فإن التوجه نحو إقامة علاقة وثيقة معهم هو الخيار المناسب للبنك.

¹ محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجيوسي، مرجع سابق، ص 82-83.

- المجموعة الثانية: الأصدقاء الحقيقيون

تمثل هذه المجموعة العملاء الأفضل بالنسبة إلى المجموعات الأخرى، فهي تضم عملاء مربحين ولديهم ولاء عالي، وهناك اتفاق تام بين ما يعرضه البنك واحتياجاتهم، أي عروض البنك من حزمة الخدمات البنكية التي تحقق إشباعهم وبالتالي تنال رضاهم، الأمر الذي يؤدي إلى خلق ولاء للبنك ومنتجاته، يحاول البنك هنا أن يستثمر علاقات قوية ودائمة، وذلك برعايتهم، معاملتهم معاملة خاصة والاحتفاظ بهم كعملاء دائمين ومنظمين وشديدي الاعتقاد بالبنك ومن المدافعين عنه وعن تجربتهم معه، لذلك فإن إستراتيجية توثيق العلاقة معهم والاحتفاظ بهم هي الخيار الصحيح والمناسب للبنك.

- المجموعة الثالثة: الملتصقون

تمثل هذه المجموعة العملاء مرتفعي الولاء لكنهم غير مربحين للبنك، حيث يوجد اتفاق محدد بين احتياجات وعروض البنك من حزمة الخدمات التي يقدمها، والمثال الواضح عن هؤلاء العملاء الصغار كثيري التعامل مع البنك و بانتظام لكنهم غير مربحين، أي أن عائدات عملياتهم البنكية غير كافية لتغطية تكاليف الاحتفاظ بهم.

يستطيع البنك تحسين ربحيته معهم عن طريق زيادة حجم التعامل معهم أو زيادة الرسوم التي يتحملوها أو تقليل حجم الخدمة المقدمة لهم، فإذا لم يستطع البنك تحويلهم إلى عملاء مربحين فإن إستراتيجية الاستغناء عنهم قد تكون الخيار المناسب للبنك في هذه الحالة.¹

¹ محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجيوسي، مرجع سابق، ص 82-83.

- المجموعة الرابعة: الغرباء

تعد هذه المجموعة الأضعف داخل اهتمام البنك، كون عملاء هذه المجموعة غير مربحين أو ذوو ربحية منخفضة وولاء متوقع بسيط أو قليل وهناك اتفاق بسيط بين احتياجات هؤلاء العملاء وعروض البنك من حزمة خدماته، وعليه فإن الإستراتيجية الأنسب هي إدارة علاقة بسيطة مع هذه المجموعة على أن لا يستثمر فيها أي شيء.

خاتمة الفصل:

بينما في هذا الفصل مدى أهمية التسويق بالعلاقات وأسس ومبادئه، ومدى أهمية تبني مفهوم إدارة علاقات العملاء كإستراتيجية مؤسسة وتكنولوجيا وبرامج تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير، وهذا من أجل الحفاظ على عملاء المؤسسة وبناء علاقات طويلة المدى معهم، كون أن العميل أصبح محور اهتمام المؤسسات في مجال التسويق الحديث.

كما قمنا بتوضيح كيف يحقق نظام إدارة علاقات العملاء الأهداف والنتائج المنتظرة في المؤسسة، والعلاقات التكاملية للإدارات داخل المؤسسة من أجل إنشاء نظام إدارة علاقات العملاء فعال يحقق أهداف المؤسسة متمثلة أساسا في تحقيق ولاء عملائها.

هذا وبينما في آخر الفصل كيف يمكن لإدارة علاقات العملاء أن تخدم المؤسسات المالية وبوجه خاص البنوك، ولماذا يحتاج هذا النوع من الأعمال إلى تبني هذا المفهوم، حيث تعتبر قواعد البيانات الموجودة على مستوى المؤسسات البنكية والتي تحتوي الكثير من المعلومات المتعلقة بالعملاء أساسا مهما للانطلاق في تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: إنشاء ، تطوير وتقييم نظام إدارة علاقات العملاء

تمهيد

إن إدارة أعمال البنوك بشكل عام وفقا لمفاهيم الفكر الإداري الحديث عبارة عن التنسيق بين أنشطة البنك على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف البنك من خلال مجموعة من الوظائف مع مراعاة الجانب الإنساني في معاملة الجانب البشري، وهذا ما يتطلبه تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنك، حيث يشترط تطبيقه تكافل كل أقسام البنك لإنجاحه وليس فقط قسم التسويق.

وبالتالي فإننا في هذا الفصل سنوضح المتطلبات الواجب توفرها في البنك حتى يتم تطبيق إدارة علاقات العملاء بالشكل الصحيح، وكيفية إنشاء مشروع لإدارة علاقات العملاء وفق مراحل مدروسة، وما هي أهم الطرق المتبعة لتقييم هذا المشروع وتحديد نجاحه من فشله، ثم الإشارة إلى الولاء كأهم نتيجة لمشروع إدارة العلاقة مع العميل الذي يركز على العميل بالدرجة الأولى.

المبحث الأول: متطلبات إنشاء وتطوير نظام إدارة علاقات العملاء

يحتاج تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء إلى توفر بيئة تؤمن بفلسفة أن العميل أهم عنصر في اهتمامات المؤسسة، ووجود نظام يدعم كلا من التسويق والبيع الفعال، وأن تسمح الإدارة العليا بدعم العلاقات الفعالة مع العملاء، وأن تكون هناك إستراتيجية وبيئة العمل مهيأة لتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل.¹ وحتى يتم تطبيق نظام إدارة العلاقة مع العميل بشكل صحيح لابد من توفر ثلاث نقاط أساسية، يمكن اعتبارها الأدوات الفعالة لتطبيق هذا النظام:

المطلب الأول: التكنولوجيا

تشير التكنولوجيا إلى قدرات تمكن المؤسسة من جمع، تنظيم، تخزين، استخدام بيانات العملاء، وتسمح لنظام إدارة علاقات العملاء بتحقيق أهدافه من خلال جمع وتصنيف وتخزين البيانات القيمة للعميل، وتكامل هذه التكنولوجيا يتيح للمؤسسة تنظيم وتطوير علاقة أفضل مع العملاء من خلال توفير نظرة أوسع عن سلوك العملاء.

إن تطور التكنولوجيا واستخدامها أضفى صفة الذكاء على مختلف الميادين، فقد وردت مصطلحات جديدة كثيرة كلها تعبر عن مدى تأثير التكنولوجيا في نشاط المؤسسة التي باتت لا تستطيع الاستغناء عن هذه التقنية، وتكمن قوة تأثير تكنولوجيا المعلومات في فهمها على أنها أداة فقط، فهي ليست هدفا في حد ذاته بل تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويساهم توظيفها على الوجه الصحيح والفعال في توجيه مستوى العلاقة التي ترغب فيها المؤسسة مع عملائها، فجمع البيانات ومعالجتها للتحويل إلى معلومات تفيد متخذي القرار في مختلف مستويات الإدارة على اتخاذ قرارات مناسبة ذات جودة عالية فيها تخدم مصلحة المؤسسة وعملائها على حد سواء.

¹ Thompson, Bob, **What is CRM, Customer think Guide to Real CRM**, Guru, Januray 2003, guru.com. consult2 le 30/04/2011.

ويظهر الأثر الجوهري لهذه القرارات في أسلوب وكيفية إدارة المؤسسة لعلاقاتها مع عملائها، بحيث تسعى المؤسسة من وراء هذه العلاقة إلى تحقيق أكبر ربحية في مجتمع أكثر تنافسية.¹

ومن أجل تسويق المنتجات بشكل فعال للعملاء الأفراد والمؤسسات تجمع معلومات من مصادر داخلية وخارجية وتستخدمها لتقديم رؤية موحدة للعملاء بهدف استهداف وتلبية احتياجات أكثر كفاءة، والإدارة الفعالة للمعلومات والمعارف أمر ضروري وحاسم في أنظمة إدارة علاقات العملاء، وبلاستعمال الصحيح لها فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن تساعد في الحفاظ على عملاء المؤسسة وبناء ولائهم بالاعتماد على معرفة إدارة العملاء وبناء العلاقات. لذلك، فالبيانات التي تجمعها المؤسسة عن عملائها أصبحت في الوقت الحالي تعتبر أصلا من أصولها، والمؤسسات المالية الكبرى التي لديها كميات كبيرة من المعلومات حول عملائها لها إمكانية أكبر لاستعمال هذه المعلومات في بناء علاقات طويلة الأمد معهم.² كما أن التكنولوجيا تتيح للمؤسسة فهم سلوكيات عملائها ومعرفة الطريقة المثلى لبناء اتصالاتها معهم بشكل فعال والرد على تساؤلاتهم وشكاواهم في الوقت المناسب. وتتمثل التكنولوجيا أساسا في أتمتة العمليات، الدعم الفني، مراكز الاتصال بالعملاء، وكذا الانترنت، كما هو موضح فيما يلي:

¹ أ. مانع فاطمة، إدارة علاقات العملاء - نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

² Al koraichi Mustapha, **la gestion de la relation client dans les banques : Cas du marché marocain**, Université Chouaib Doukkali, La Revue Gestion et Organisation, vol 6, 2014, p21.

1. أتمتة العمليات: وتتمثل في استخدام الأجهزة والبرامج لاستخراج البيانات وتوفير المعلومات وتحليلها وتدقيقها بشكل جيد بين المؤسسة وفي واجهتها مندوبي البيع وبين العملاء وتسهيل المعاملات بين الطرفين، وجعل عمليات البيع أكثر كفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تقديم خدمات وفق رغبات العملاء وبناء على البيانات المستخرجة.

2. الدعم الفني: يتيح الدعم الفني حل مشاكل المستخدم في جميع القضايا المتعلقة بالتكنولوجيا ونقاط الوصول والخدمات، فهي بمثابة محور النشاط مع الهدف الأساسي لحل مشاكل المستخدمين بسرعة وفعالية.

3. مراكز الاتصال: تعتبر مراكز الاتصال مجموعة من الوسائل البشرية النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين العملاء من الحصول على استجابة لطلباتهم، وهذا حسب دليل مراكز الاتصالات.¹

فهي عبارة عن تطبيق يعالج المكالمات الواردة بكفاءة توجيهها لمختصين حسب احتياجات المتصل أو حسب مصدر المكالمات تبعاً للمعلومات المدخلة.

4. الانترنت: لقد زاد دور الانترنت وزادت أهميته كوسيلة اتصال تفاعلية بالنسبة للمؤسسة والعميل على حد سواء، وقد أصبحت إدارة علاقات العملاء تستخدم الانترنت لدمج وتبسيط العمليات الخاصة بالعميل وتقليل التكاليف وزيادة التفاعل والخدمات الذاتية.²

¹ Pierre Alard , Damien Dirringer, op-cit, p64.

² لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الانترنت وأنظمة الاتصالات)، رسالة ماجستير - تخصص إدارة أعمال، 2014، ص38.

المطلب الثاني: العمليات

تتمثل في كافة العمليات الحالية والمستقبلية التي تمس العميل وتتفاعل معه بشكل مباشر من خلال عدة قنوات اتصال كالهاتف، الصفحات الالكترونية، والتواصل وجها لوجه، ويجب أن تكون العمليات من وجهة نظر إدارة العلاقة مع العميل مصممة ومدارة بطريقة مدروسة لأنها تساهم في خلق قيمة لدى العميل.¹

من الضروري تحديد العمليات المهمة في تنفيذ إدارة علاقات العملاء، بحيث تهدف أهم الجهود المبذولة لإعادة هندسة العمليات إلى التقليل من الوقت المحدد، من أجل تحقيق أنشطة تسويقية معينة والحد من الارتباط الداخلي بينها والنظر في إزالة أكبر قدر من الأخطاء. وبسبب التركيز على الوقت، من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن المشاكل تنتج في غالب الأحيان من فشل القياس أو تقييم العملية في حد ذاتها، فالتركيز على تنبؤات معدل قبول المنتج لدرجة نسيان التحسين المستمر للعملية يؤدي إلى عدم الحصول على البيانات الموجودة وتطويرها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يعرقل بشدة تنفيذ البرنامج.

وتعتبر المؤسسات الأكثر نجاحا في تحقيق مثل هذه التحسينات هي تلك التي تركز على دعم اتخاذ قرارات مغلقة، أي الارتباط بين النتيجة والعمل، وكسب آلية للرصد تصل إلى تقييم وتغيير عملية اتخاذ القرار ككل.²

¹ شيرين عبد الحليم، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية، جوال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات والبحوث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص42،

² Stanley Brown, op-cit, p44.

ويشترط لتطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء بنجاح ضرورة دمجها مع مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة، وهذا يعني أن عمليات جذب العملاء والمحافظة عليهم لابد أن تكون موجهة بالعميل، فالتغيرات التنظيمية يجب أن توضع في حجمها الصحيح، فمجرد خلق هياكل تنظيمية أو التركيز على المنتج لا يكون فعالاً على المدى البعيد، ولذلك فإن بعض المؤسسات تتحرك في هذا الاتجاه وتحقق منافع سريعة في الآجال القصيرة عن طريق إضفاء صبغة العمليات على الهياكل الإدارية الحالية والتي يترتب عليها زيادة الاتصالات بين الإدارات وإمكانية الفهم الواسع لاحتياجات العملاء.¹

المطلب الثالث: العنصر البشري

حسب (2006 Chakravorti) فإن كل من عاملي التكنولوجيا والعمليات اللذان يساعدان في تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات العملاء وتحقيق أهدافها، ستكون فقط فعالة إذا قام بأدائها العنصر البشري، والتعاون فيما بينها هو مفتاح نجاح إدارة علاقات العملاء.

إن وجود وتنمية العلاقة مع العميل يستلزم وجود طرفين في العلاقة والمتمثلين في العميل والمؤسسة، ووجود هذه العلاقات الوطيدة يعطي مناعة وقوة ضد منافسي المؤسسة، حيث تستطيع من خلال خلق حواجز نفسية إيجابية المحافظة على مصالحها والعكس صحيح.

وتكمن أهمية ذلك في:²

- الانتقال نحو إدارة العلاقة، وذلك من خلال تدعيم الثقة، وتطوير وتقوية حواجز الخروج، الإشباع، وتشجيع تكرار الشراء، وحرية الاختيار على أساس التمييز.

¹ د. عبد الله غالم محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بكرة، ديسمبر 2011، ص 150-151.

² كربالي بغداد، مرجع سابق.

- مساهمة كل وظائف المؤسسة في خدمة العميل (النظرة التكاملية بين الوظائف) في

تلبية حاجاته الحالية والمرتبقة، مع تبني الإستراتيجية المناسبة حسب متغيرات المحيط البيئي.

لذلك فإن العنصر البشري يعتبر القوة المزودة ومصدر الطاقة في إدارة العلاقة مع العميل، وهو العامل المساعد لنجاح تطبيقها، بحيث له دور مهم في فعالية التنفيذ، إذ أنه بدون التفاعل المناسب ما بين العمال في المؤسسة وعملائها يكون تطبيق العمليات الخاصة بالنظام ضمن دائرة المخاطرة.¹

ويعتبر تدريب وتكوين الأفراد العاملين في المؤسسة وإشراكهم في تنفيذ إدارة العلاقة مع العميل سيساهم بشكل كبير في زيادة فعالية إدارة علاقات المؤسسة بعملائها، مثل موظفي المكاتب الأمامية، ومقدمي الخدمات، وكذلك المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والعاملين على تسيير الوسائل والتطبيقات التكنولوجية.²

حيث تعتبر كفاءة مقدمي الخدمة من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء، إذ يتطلب أن يتصف مقدم الخدمة بالصفات التالية:

المهارة في إدارة العلاقات والتعامل مع العملاء، المرونة في الاستجابة لطلبات العملاء، الاستعداد لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة، توافر القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على الاتصال الفعال مع العملاء، القدرة والمعرفة الفنية بالمنتجات المقدمة من المؤسسة.³

¹ شيرين عبد الحليم، مرجع سابق، ص 47.

² Cité dans : Kamalian Amin Reza, ya'ghoubi Nour-Mohamed, Baharvand Fataneh, **Explaining Critical Success Factors for CRM strategy**, International journal of Academic Research in business and social sciences, vol3, n5, USA, May 2013, p4.

³ منقول عن: خير الدين، عمر حسن، تأثير خصائص مقدم الخدمة على تنمية علاقة الثقة والالتزام لدى العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد3، 2002، ص132.

ولابد من الإشارة أنه على المؤسسة تحقيق الاختلاف بين مكافآت الموظفين ذوي الأداء العالي عن الموظفين ذوي الأداء العادي، نظرا لأن في حالة تكافؤ المكافآت سوف يحدث أحد الأمرين التاليين:

- عدم قيام أصحاب الأداء العالي بالأداء العالي نفسه، حيث سيتوقفون عن بذل الجهد للقيام بالأداء العالي.

- فقد المؤسسة لأصحاب الأداء العالي لأنهم سوف يتوجهون إلى مؤسسة أخرى تقدر جهودهم.¹

ويعتبر تأثير الممارسات الإدارية تجاه الموظفين سببا مهما في تراكم الرضا لديهم وتنمية الولاء والوفاء والإخلاص والثقة لدى المؤسسة ومن ثم تعزيز وتدعيم رضا عملاء المؤسسة، ويتم إرضاء العميل الداخلي (الموظف) من خلال التحسس لاحتياجاته ومطالبه المادية والمعنوية أيضا مع العمل على نشر وترسيخ الثقافة المحورية من خلال تفعيل الاتصال والالتزام والمشاركة في القرار.² وبالنسبة للعميل الداخلي والعميل الخارجي (أي الموظف والعميل)، فإن كلاهما لا يقبل إلا الجودة، وتعتبر سلسلة العلاقة التفاعلية فيما بينهما هي سلسلة الجودة، وهذه الأخيرة تقوم على فكرة أساسية مفادها أن تحسين الجودة على مستوى المؤسسة ككل هي مسؤولية الجميع وهو ما يؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا كان لزاما على المؤسسة كي تضمن رضا عملائها الخارجيين أن تتبع سلسلة الجودة فتبدأ بإرضاء عملائها الداخليين (الموظفين) ثم ينقل هذا الرضا منطقيا وحسب سلسلة الجودة إلى عملائها الخارجيين.³

¹ منقول عن: نويل، فريدريك، أنظمة التسويق الجديدة، بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1998، ص340.

² كيسى سعود، مرجع سابق، ص269.

³ منقول عن: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل iso14000، iso9000، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص51، 27.

وبالتالي يمكن التأكيد أن نجاح إدارة العلاقة مع العميل لا يتطلب فقط نوعية متفوقة من التكنولوجيا أو النظم، وإنما لابد أيضا من خدمة فعالة وإجراءات عملية مناسبة، وبالتالي فإن نجاح تنفيذ إدارة العلاقة مع العميل يعتمد على المشاركة الفعالة من طرف موظفي المؤسسة.¹

المطلب الرابع: مداخل إدارة علاقات العملاء

انطلاقا من النقاط السابقة أين تم توضيح المتطلبات الثلاث لتطبيق إدارة علاقات العملاء، قد تتبنى المؤسسة وفقا لهذه المتطلبات أحد المداخل، وهذا حسب الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال هذا النظام. هناك العديد من المداخل لمفهوم إدارة علاقات العميل، وحسب هذه المداخل فإن إدارة العلاقة مع العميل أقل أو أكثر استعمالا للتكنولوجيا، وهي موضحة كما يلي:

1- إدارة علاقات العملاء بصفاتها عملية تكنولوجية: تعتبر إدارة علاقات العملاء في هذه

الحالة كأتمتة لعمليات المؤسسة (التسويق، المبيعات، عمليات ما بعد البيع و خدمة العميل) وذلك بالاعتماد على قنوات اتصال متعددة ومتفاعلة، حيث يعتبر هذا المدخل أن التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات هي التي تساعد الموظفين في المؤسسة على الدخول في علاقات تفاعلية مع العميل من خلال الانترنت والمواقع التفاعلية الإلكترونية.

2- إدارة علاقات العملاء بصفاتها عملية علائقية: إذ تعتبر هنا كعملية تسمح بمعالجة كل

ما يتعلق بالتعرف على الزبون لتأسيس قاعدة معرفية حوله مما يسمح بتشخيص العلاقة بين المؤسسة وعملائها وتحسين صورة المؤسسة، في هذه الحالة لا تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا بل تولي جل اهتمامها بالعمل وتعميق العلاقة معه الأمر الذي يتجاوز الهدف البسيط المتمثل في

¹ Abdul Alem Mohamed, Basri Bin Rachid, **Customer relationship management CRM in Hotel Industry : Afremework proposal on the relationship among CRM dimentions, marketing, capabilities and hotel performance**, International review of management and marketing, vol 2, n4 , 2012, p 222.

تحقيق البيع والأرباح الفورية إلى تمديد فترة العلاقة وهو هدف الطرفين، فكل من الطرفين يهدفان لتمديد فترة العلاقة.

3- إدارة علاقات العملاء مبدأ للفعالية التنظيمية: في هذه الحالة تعتبر إدارة العلاقة مع العميل كإستراتيجية تنظيمية تستدعي تطبيق التكنولوجيا بهدف زيادة ربحية المؤسسة ورضا العميل، وذلك بالتركيز على العملاء المربحين والاستجابة لما يرغبونه وبالتالي تتحقق علاقات ذات أرباح متبادلة و طويلة الأجل.

4- إدارة علاقات العملاء إستراتيجية للمؤسسة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بوضع بنية تحتية تعمل على تعميق العلاقة مع العميل وإزالة الحواجز البيروقراطية بين المؤسسة والعميل، وبالتالي يصبح العميل أكثر قربا من المؤسسة وهذا ما ينتج عنه تغييرا في ثقافة المؤسسة باعتبارها تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة مع العميل.

هنا تعتبر إدارة علاقة العميل كإستراتيجية حيوية وحقيقية تعمل على إنشاء علاقات فردية ثابتة ومربحة للطرفين من خلال تطوير بنية تحتية معلوماتية تسمح بتطبيق جميع العمليات بفعالية وشفافية من أجل خدمة العميل بشكل أفضل.¹

5- إدارة علاقات العملاء نظام متكامل: في هذه الحالة تعتبر إدارة العلاقة مع العميل نظام متكامل من نظم المعلومات، حيث تتكون من جانب إداري وآخر آلي يسهل عملية الإدارة والتنظيم، ويضم الجانب البشري وكفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية للنظام، كما يضم جانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطورا في معالجة البيانات.²

¹ [http:// fr. wikipedia .org / wiki / Gestion de la relation client.](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client)

² حاتم نجود، مرجع سابق، ص96.

وفي هذا السياق تعتبر إدارة العلاقة مع العميل نظام متكامل يعتمد على بنية تحتية صلبة وناعمة وقوة بشرية كفؤة، إضافة إلى التكنولوجيا العالية التي تتعاون فيما بينها للوصول إلى تحقيق مفهوم العميل رأس مال وبالتالي تحقيق القيمة لديه.¹

وتتكون إدارة العلاقة مع العميل كنظام متكامل من ستة أجزاء موضحة في الشكل (1/3)، وهي:²

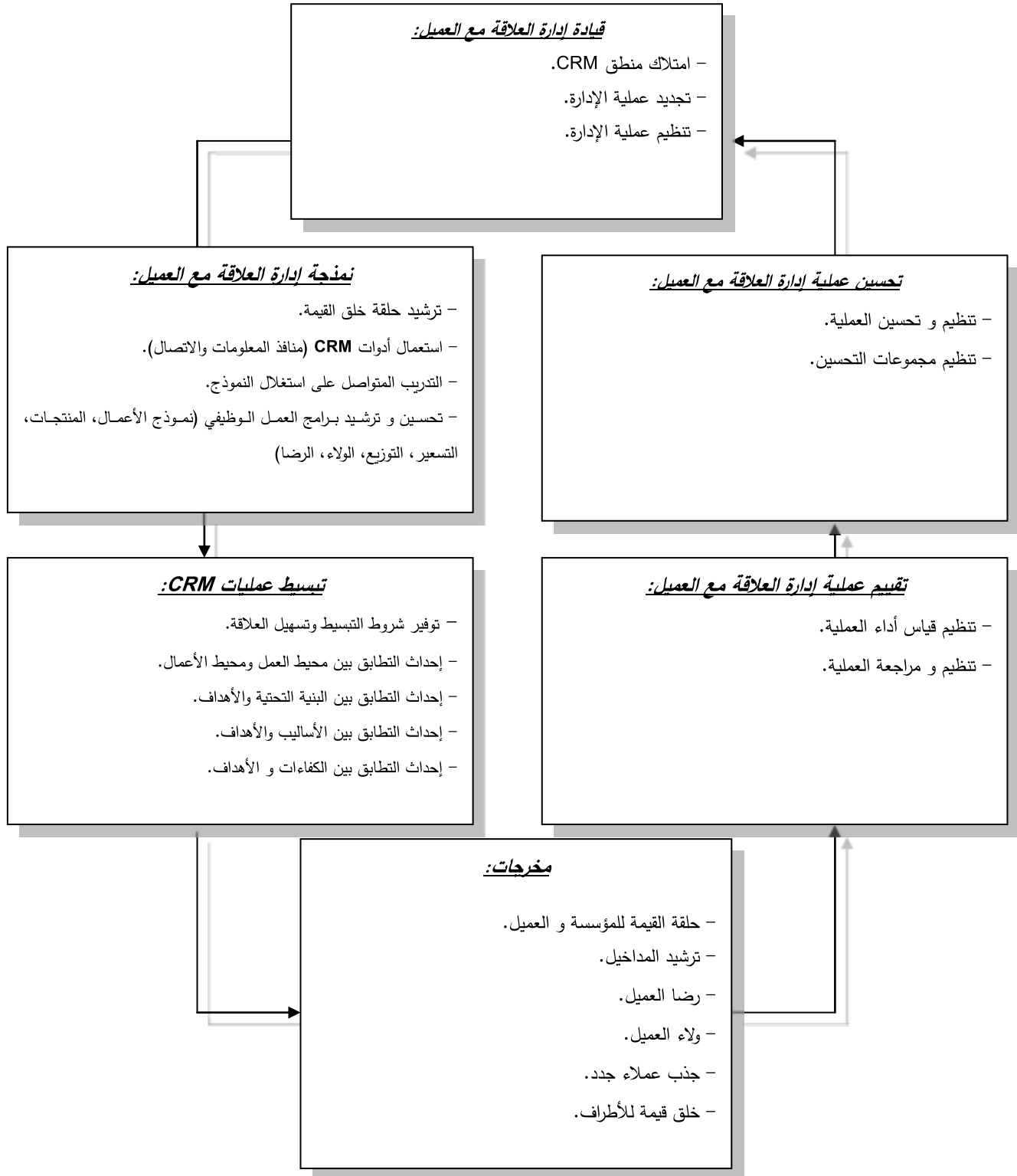
- قيادة إدارة العلاقة مع العميل: إدارة نموذج إدارة العلاقة مع العميل يتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع العميل وبناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
- نمذجة إدارة العلاقة مع العميل: ويقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات العملاء، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
- تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع العميل: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق هي: التوافق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، التوافق بين البنية التحتية والأهداف، التوافق بين الأساليب والأهداف، التوافق بين الكفاءات والأهداف.
- المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج إدارة العلاقة مع العملاء هي: خلق قيمة للمؤسسة والعميل، تحقيق رضا ولاء العميل، جذب عملاء جدد، خلق قيمة لباقي الأطراف.

¹ Nicolas Saintacast ; **Organiser sa relation client Aujourd'hui (le CRM nouvelle manière)**, 31 édition, paris, 2003, p51.

² حاتم نجود، مرجع سابق، ص96.

- تقييم عملية إدارة العلاقة مع العميل: كأى نشاط تقوم به المؤسسة، عملية إدارة العلاقة مع العميل تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.
- تحسين عملية إدارة العلاقة مع العميل: تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

الشكل (1/3): نظام إدارة العلاقة مع العميل



Source : Jean Supizet, "Le management de la performance durable", édition d'organisation, Paris, 2002, p 202.

المبحث الثاني: مراحل مشروع إدارة علاقات العملاء

مشروع إدارة العلاقة مع العميل يستغرق في المتوسط من 6 إلى 8 أشهر، بين الفكرة والإنشاء، في حين نجد أن المشاريع البسيطة يمكن الانتهاء منها في أقل من 3 أشهر، بينما يمكن أن تستغرق المشاريع المعقدة من سنة إلى سنتين، وفيما يلي مخطط للمراحل الرئيسية لمشروع بسيط لإدارة العلاقة مع العميل:¹

المطلب الأول: وضع الإستراتيجية والأدوات وتحديد الاحتياجات

تتطلب المرحلة الأولى من المراحل الرئيسية لمشروع إدارة العلاقة مع العميل التطرق للنقاط التالية:

- تحليل وتحديد إستراتيجية المؤسسة: يجب قبل اختيار البرامج أو كتابة مواصفاتها معرفة ما ستكون عليه أهداف المؤسسة في الشهور أو السنوات القادمة.

- تعريف إطار العمل (المشروع): بمجرد أن تعرف المؤسسة أين تذهب، يبقى عليها فقط تحديد كيفية الوصول إلى هناك (الأدوات)، وإيجاد الحل الذي سوف يسمح لها بذلك، حيث تعتبر إدارة العلاقة مع العميل هو ذراع الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

ولضمان نجاح المشروع الخاص بالمؤسسة تحتاج إلى إضفاء الطابع الرسمي على المشروع من خلال تعيين: مدير المشروع، فريق التفكير، أعضاء اللجنة التنفيذية.

- القيام بدراسة الاحتياجات التشغيلية: مرة أخرى يجب التركيز على ما هو مفيد حقا وسوف يستجيب لمشاكل حقيقية ومهمة، وخصوصا التي تجلب منافع حقيقية للمؤسسة، إذ لا يجب وضع إجراءات أو أدوات من شأنها تعقيد المهمة، وإنما بدلا من ذلك يجب تحسين المهام قدر الإمكان بالشكل الذي يحقق قيمة مضافة.

¹ Frederic Canevel, **Les étapes clés d'un projet de CRM**, <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/crm-etapes.php>, 23/12/2007, consulté le 15/04/2011.

ويتطلب أيضا أن يكون مشروع إدارة العلاقة مع العميل هو مشروع الموظف، وليس لعبة جديدة من صاحب المشروع أو أداة مبدولة لمراقبة نشاط الموظف.

- تحليل حلول السوق التي تجيب على احتياجات المؤسسة: على خلاف سوق التسيير أو المكتبات التي يسيطر عليها عدد قليل، سوق إدارة العلاقة مع العميل يتألف من عدد كبير من المحررين لبرمجيات إدارة العلاقة مع العميل.

الخيار واسع جدا، ولكن نأخذ في الاعتبار أنه من الأفضل أن تتخذ المؤسسة أداة تكون أقرب ما يمكن لاحتياجاتها، وتتجنب الكثير من التطورات التي من شأنها أن تشكل جزءا من التكلفة، وكذا أن يكون التطبيق صارما وأن تعمل على الحد من التغيرات المحتملة، كما ينبغي أن تركز أيضا على التطبيقات التي تفتح بسهولة التواصل مع البرامج الحالية الخاصة بها.¹

المطلب الثاني: وضع خيارات الحلول واختيار الأنسب

وتتطلب المرحلة الثانية من مراحل مشروع إدارة العلاقة مع العميل التطرق للنقاط التالية:

- القيام بثلاث أو أربع طلبات للحصول على فكرة أولية: إن اختبار 10 حلول مثلا بالتفصيل لا يخدم أي غرض، ولكن بعد المسح الأولي للحلول 10 الأولى في السوق، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الحصول على قائمة من 5 حتى 6 أدوات تناسب احتياجاتها (من حيث السعر والميزات).

تقليديا، يقوم مقدم الخدمة بتقديم نموذج من المنتج وبعض المجالات المحددة من نشاط المؤسسة المدرج بالفعل، وذلك عندما تحتاج إلى إعادة صياغة جدوى طلباتها، أو أي تعديلات ضرورية.

¹ Frederic Canevel, **Les étapes clés d'un projet de CRM**, <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/crm-etapes.php>, 23/12/2007, consulté le 15/04/2011.

لهذا، فالمؤسسة في حاجة إلى قائمة محددة من الميزات التي تريدها، وتحقيق استبيان مصغر لكي لا تغيب أي وظيفة أساسية خلال العروض. وينبغي تركيز الفكرة الأولى على 4 من مقدمي الخدمات، مع ضرورة التأكد من حصول المؤسسة على تعريف صحيح لمواصفات دفتر التكاليف.

- القيام باختيار الحل الأنسب: عموماً هناك من 2 إلى 3 من العروض المقدمة من طرف مقدمي الخدمات قبل الاختيار ووضع الصيغة النهائية للاتفاق وقت التحقق بالتفصيل من احتياجات المؤسسة وكيفية الرد عليها (الحلول المناسبة لها).

يجب الحرص على عدم تخصيص 100 % من الميزانية للشراء الأولي، واعتماد ميزانية مهمة لتدريب المستخدمين والتطورات الإضافية للمناصب الحالية.¹

المطلب الثالث: إنشاء فريق العمل وإطلاق المشروع

تتطلب هذه المرحلة من مشروع إدارة العلاقة مع العميل التطرق للنقاط التالية:

- إنشاء فريق اختبار بالتنسيق مع إدارة المشروع: يتم عرض مجموعة من الاختبارات بهدف اختبار الحل وإجراء التعديلات اللازمة للاستخدام الأحسن، وهذه المجموعة لا تحتاج إلى أن يكون عدد أفرادها كبيراً، والجودة تكون بالتركيز على كمية من المشاركين وإقامة اجتماعات أسبوعية، وهي عملية الرجوع إلى المشاكل.

المشروع يجب أن يبدأ دائماً بحد أدنى من المعلومات، وعندها فقط سيكون تعزيز إدارة العلاقة مع العميل، وبالتالي القيام بإعداد قائمة بها الحد الأدنى من الوظائف والميادين، وإثرائها عند الاستخدام.

¹ Frederic Canevel, **Les étapes clés d'un projet de CRM**, <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/crm-etapes.php>, 23/12/2007, consulté le 15/04/2011.

وبالطبع، يجب أن يكون باقي من في المؤسسة على اطلاع بتقديم المشروع من أجل أن يكتسب الجميع الأداة الجديدة، وبالتأكيد ينبغي للمشروع أن لا يكون سرّياً، بل بالعكس لابد أن يكون مشتركاً، ولابد من السهر على أن يتم إبراز المحاسن قبل المشاكل المعروفة حتى لا تثبط عزيمة بقية الموظفين.

وقد لوحظ أنه لضمان قبول هذه الأداة يوصى بأن تقوم المؤسسة بجلب حافز بسيط لمستخدميها لتعزيز قبولهم، ويمكن أن يكون هذا هدية ملموسة، على سبيل المثال اقتراح هاتف جديد ذو تكنولوجيا عالية عند إعداد حل باستخدام الصلة بالمساعد الشخصي الرقمي.

- إطلاق المشروع رسمياً: بمجرد التحقق من صحة المشروع من خلال اختبار داخلي، يحين الوقت للإطلاق الرسمي لإدارة العلاقة مع العميل عبر المؤسسة.

بالطبع يجب أن يكون قد تم الاختبار سابقاً بشكل جيد، خاصة فحص فيما إذا كان تكامل البيانات يسير بشكل جيد مع نظام المعلومات للمؤسسة. وينبغي أن يتم أيضاً إعداد دعائم المسار بشكل جيد، ودليل الإجراءات، من أجل تحقيق المزيد من القبول السريع من قبل المستخدمين، التفكير في جعل "الخبراء" في كل دائرة بحيث يكونون المحاورين في المستوى 1 على أبسط المشاكل (عادة أعضاء لجنة إدارة العلاقة مع العميل).

- تدريب المستخدمين: ويجب أن يتم التدريب في أعقاب الإطلاق، فخلال هذه المرحلة من التدريب، من المطلوب عموماً إجراء بعض التعديلات على البرنامج (لإضافة حقول مثلاً)، ولابد من ترك دليل صغير للمشاركين، مع العمليات الجديدة للتنفيذ، والذي يقوم بدور مهم في حالة الشك أو عدم التأكد.¹

¹ Frederic Canevel, **Les étapes clés d'un projet de CRM**, <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/crm-etapes.php>, 23/12/2007, consulté le 15/04/2011.

و ذلك بالاعتماد على برامج تدريب فعالة لجعل الموظفين قادرين على خدمة العملاء وبناء علاقات جيدة معهم، الأمر الذي جعل العديد من المؤسسات تغير من أنظمتها الخاصة بالمكافآت والحوافز المعمول بها و تعتمد على برامج تدريب فعالة مما يمكنها من تحقيق أهدافها الخاصة بإستراتيجية التسويق بالعلاقات. حيث أن خلق القيمة للعميل ونيل رضاه يعتمد بشكل أساسي على تكامل جهود فرق العمل في المؤسسة إذ تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف المشتركة وذلك بالتعاون والتنسيق فيما بينها مما يرفع الأداء و يحسن من مستويات الرضا،¹

- التقييم ما بين أسبوعين وشهر من وقت إنطلاقه: هي مرحلة غالبا ما يتم إهمالها، وهي النظر فيما إذا كانت إدارة العلاقة مع العميل التي تم تنفيذها تلبي التوقعات (مجموعة من المؤشرات الرئيسية في لوحة القيادة)، وتسهر على ما يوافق بشكل جيد الأهداف المحددة في البداية، ويجب أن تواجه المؤسسة - في كثير من الأحيان- كبح وظائف قيد التحسين، أفكار التحسين² ...

المطلب الرابع: شروط نجاح ومعوقات تطبيق إدارة علاقات العملاء

كأي برنامج أو مشروع لابد أن تتوفر بعض الشروط حتى يتم إنجازه، كما لابد من تحري تجنب بعض المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الناجح له، وهذا ما سنتعرض له فيما يلي:

إن إدارة أعمال البنوك في جوهرها عملية اجتماعية لأنها تتعلق بتوجيه وتنسيق جهود المرؤوسين، فالمدبر مطالب بإنجاز أهداف البنك مع ومن خلال الآخرين الذين يتمثلون في الأفراد الذين يترأسهم.

¹ زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP بشلغوم العيد، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة2، ص28.

² Frederic Canevel, **Les étapes clés d'un projet de CRM**, <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/crm-etapes.php>, 23/12/2007, consulté le 15/04/2011.

ويجب التنويه هنا إلى ضرورة ترتيب الطموحات الشخصية والمصالح المتعارضة للأفراد العاملين بالبنك بصورة تتفق وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من أجلها تم التعاون فيما بينهم.¹ وتعتبر إدارة علاقات العملاء إحدى جوانب التميز الذي يؤدي للوصول إلى تقديم عرض تسويقي مختلف وفقا لمستوى كفاءة المؤسسة في إنجاز أنشطتها الوظيفية وتعزيز مواردها.

ومن هنا تظهر أهمية التركيز على مدى كفاءة كل نشاط وظيفي ضمن منظور كلي متكامل لأن أي إخفاق في أي جزء قد يعني فقدان عميل قد تكون له أهمية أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة أو أن أي ضعف في موارد المؤسسة قد ينعكس سلبا على أداء النظام ككل، وهي جزء مهم من خصوصية مفهوم إدارة علاقات العملاء في ضرورة تكامل كفاءة الأنشطة وخاصة تلك التي لها تماس مباشر مع العملاء للوصول إلى حالة الرضا المستهدفة.²

1- شروط نجاح إدارة علاقات العملاء:

توجد مجموعة من العوامل التي يعتبر توفرها في بيئة المؤسسة من أبرز العوامل التي تساهم في نجاح إدارة علاقات الزبائن في أداء مهامها، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- نجاح إدارة علاقات العملاء يتطلب تغييرا فلسفيا واستراتيجية في المؤسسة، فإدارة علاقات العملاء هي إستراتيجية عمل للمؤسسة ككل ولا يجب ربطها بقسم التسويق، بل يجب أن يدرك كل شخص في المؤسسة أهمية العملاء،

لهذا لا بد من إحداث تغيير في أنماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل العاملين من قمة الهرم إلى أسفله أي بناء ثقافة موجهة بالعمل على مستوى كل عامل في المؤسسة.

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 39.

² غزوان سليم، عدنان هادي، إدارة علاقات الزبائن (إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة)، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الإصدار 19، 2006، ص 35.

- تطبيق إدارة علاقات العملاء يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة وأتممة عملياتها، الأمر

الذي يحتم على العاملين التعامل مع الأساليب الجديدة في العمل وبالتالي لابد من تطوير مهاراتهم على استخدام التكنولوجيا من خلال إخضاعهم إلى دورات تدريبية تساعدهم على التعامل مع الأنظمة الجديدة، والجدير بالذكر أن سوء استخدام التكنولوجيا قد يحدث فشلاً جزئياً أو ربما كلياً في نشاطات هذه الإدارة بشكل خاص ونشاطات المؤسسة المختلفة بشكل عام.

- لتحقيق نجاح إدارة علاقات العملاء يجب أن تتضافر وتنسيق جميع جهود أفراد

المؤسسة لذلك يجب أن يتم اختيار برامج إدارة علاقات العملاء والفريق القائم على تطبيقها بعناية والحرص على أن تتوفر لدى الأفراد المهارات الكافية للتواصل مع الأطراف الأخرى وأن تكون لديهم الرغبة لتطوير هذه الإدارة بشكل مستمر.

- حتى يتأكد نجاح إستراتيجية وبرامج إدارة علاقات العملاء يجب أن يتم تقييمها من

خلال تشخيص المشكلات والاتفاقات التي واجهتها ومحاولة معالجتها للتقليل من أثارها السلبية.

- إن إدارة علاقات العملاء ليست الحل السحري الذي يقدم كافة الحلول ويجعل

العملاء راضين وموالين، ولكن تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء عادة ينطوي على إجراء عدة تغييرات في إدارة المعلومات، العمليات الإدارية التنظيم وسلوك الموظفين من أجل تحقيق الهدف من إدارة علاقات العملاء.¹

2- معوقات تطبيق إدارة علاقات العملاء:

يذكر (رونالد سويف) أن معظم برامج إدارة علاقات العملاء تفشل بسبب التوليفة المحيطة

بها ويعتبر أهم مظاهر فشل هذه البرامج:

¹ بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالقايد، 2015-2016، ص28.

- عدم توافق البرامج مع متطلبات المؤسسة: يقول أحد مديري المؤسسات الكبرى:

"كان الاعتقاد لدينا هو أننا إذا اشترينا أفضل برمجيات إدارة علاقات العملاء فإننا سنضمن كفاءة مخرجات هذه الإدارة، ولكن النتيجة كانت العكس تماماً"، وهذا يؤكد ضرورة دراسة متطلبات ومواصفات برامج هذه الإدارة التي تتناسب مع المؤسسة قبل شراء أو تبني البرامج.

- الاختلاف حول مفهوم العميل: تركز معظم المؤسسات على التكنولوجيا وتهمل بقية

العناصر المساندة، مثل وضوح الرؤية التسويقية، إذ كثيراً ما يحدث الخلاف حول من هو العميل الذي يجب اجتذابه والاحتفاظ به؟ وبالتالي عدم وضوح الرؤية وعدم الوصول إلى نقاط اتفاق حولها وحول الإستراتيجية التسويقية قد يفسر المعلومات من عدة جهات نظر، ولتفادي ذلك يجب دمج برامج إدارة علاقات العملاء في إطار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

- المعارضة الصامتة: يركز البائعون الناجحون على العمل الميداني وينفرون من

العمل المكتبي، وكثيراً ما يعارضون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم، هذه المعارضة ستعيق وتؤخر تطبيق إدارة علاقات العملاء.

كما يرى (لينغ) و(يان) أن الأنظمة التقليدية المستخدمة في المؤسسة معوق آخر يقف

في وجه تطبيق برامج إدارة علاقات العملاء، يتم في معظم الأحيان تصميم نظم معلومات حول المنتجات وليس حول العملاء، وهذا ما يخلق مشكلة يتم توارثها من النظام السابق إلى النظام الحال.

- خصوصية العميل: خصوصية العميل هي من المسائل المهمة التي ينبغي مراعاتها

عند تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات العملاء، إذ لابد من حماية خصوصية العميل، وهي من الأمور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود اهتمام كبير بالعمل في اللوائح القانونية والسياسات العامة

في جمع أنحاء العالم، فمازال هناك لبس في تحديد مدى خصوصية بيانات العميل كونها محمية وينبغي أن لا تستخدم إلا لأغراض معينة.

- انعدام النضج التقني: إستراتيجية إدارة علاقات العملاء لا تزال في بدايتها، إذ أن أغلب برمجياتها وتكنولوجياتها نمطية وغير متكاملة، إضافة إلى ارتفاع كلفة تنفيذها، واختلاف في البرمجيات والتقنية التي تتبناها المؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المؤسسات وأيضاً هناك محاولات لتوحيد تنفيذ إدارة علاقات العملاء.

- الميزانية غير كافية لإدارة علاقات العملاء: تكلف إقامة مشروع إدارة علاقات العملاء أموالاً معتبرة، وذلك لما يتطلبه من إقامة وصيانة لمعدات الإعلام وكذا التكاليف التي تتضمنها عملية إقامة العلاقة وتطويرها، وتكوين المستخدمين من أجل استغلال أدوات إدارة علاقات العملاء.

- وضع أهداف غير قابلة للقياس: يجب على المؤسسة أن تحدد أهداف قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء إستراتيجية إدارة علاقات العملاء، كما يؤثر تحديد أهداف قابلة للقياس على دافعية العاملين في تحقيق هذه الأهداف.

- كما أن هناك أسباب أخرى للأداء الضعيف لبرامج إدارة علاقات العملاء وهي: الحاجة للحصول على بيانات أفضل حول العملاء، عدم القدرة على مطابقة تفضيلات العملاء مع وسائل الإعلام، تحول أنماط طلب العملاء، والحل لذلك هو ضرورة تشارك جميع الأطراف في عملية التغيير إلى إدارة علاقات العملاء وتشجيع الجميع على تبني المشروع الجديد والمشاركة فيه وهذا لإدراك التغيرات الإيجابية التي يقدمها برنامج إدارة علاقات العملاء.¹

¹ سويغت رونالد، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال - إدارة علاقات العملاء، المجلة العربية للإعلام العلمي، المجلد 9، العدد 252، 2002، ص 8.

المبحث الثالث: قياس نتائج إدارة علاقات العملاء

إن معظم النتائج الخاصة بهذا النظام لا يمكن قياسها بفترة زمنية قصيرة، وإنما قد يتطلب ذلك دورة كاملة للأنشطة الخاصة ببرنامج إدارة علاقات العملاء للتحقق من مدى فاعلية التأثير الذي أحدثه ذلك البرنامج، وتقاس نتائج التنفيذ وفقاً لمجموعة من المعايير، من أهمها:

المطلب الأول: أهم المعايير السلوكية والكمية

تتمثل المعايير السلوكية التي يمكن قياس نتائج نظام إدارة علاقة العملاء من خلالها في: التغيير في اتجاهات العملاء تجاه المؤسسة ومنتجاتها، التغيير في درجة ولاء العملاء، التغيير في العلاقة التي تربط بعملائها، ويمكن شرح هذه المعايير فيما يلي¹:

- التغيير في اتجاهات العملاء تجاه المؤسسة ومنتجاتها: التطرق إلى انعكاس تطبيق إدارة علاقات العملاء على منتجات المؤسسة؛
- التغيير في درجة ولاء العملاء (درجة تفضيل منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين) تؤخذ بعين الاعتبار أساليب قياس الولاء؛
- التغيير في العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها (عدد مرات الاتصال) تؤخذ بعين الاعتبار مسألة الشكاوى؛

بينما تتمثل المعايير الكمية التي يمكن قياس نتائج نظام إدارة علاقة العملاء من خلالها في:²

- نسبة الاحتفاظ بالعملاء (ونسبة تسرب العملاء)؛
- نسبة مبيعات العملاء مقارنة بالمبيعات الكلية؛
- التغيير في المبيعات (بدلالة عملاء المؤسسة)؛

¹ غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص 35.

² غزوان سليم، عادل هادي، نفس المرجع، ص 36.

- التغير في حصة السوق (بدلالة عملاء المؤسسة)؛
- التغير في الأرباح (بدلالة الكلف الخاصة بأنشطة برنامج إدارة علاقات العملاء).

المطلب الثاني: معيار قيمة حياة العميل

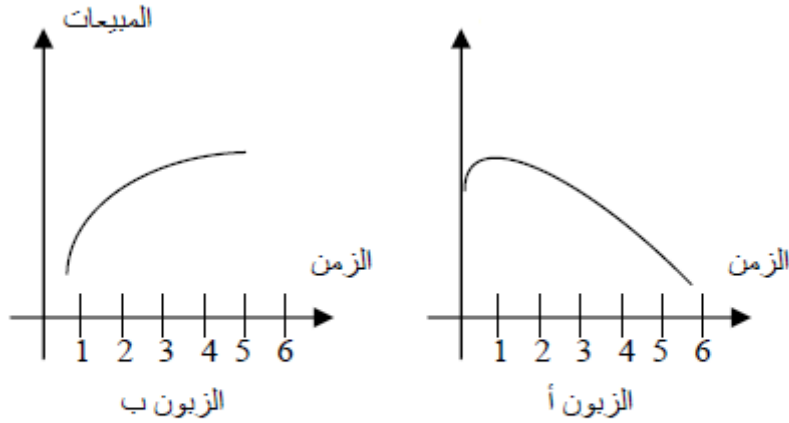
إن عملية جذب العملاء والحفاظ عليهم عادة ما تكون مهمة صعبة، فالعملاء يواجهون منتجات وخدمات عديدة، ويحتارون في اختيار ما يريدون منها، ويقومون بالشراء من المؤسسة التي تقوم بعرض أعلى قيمة مدركة، وتقييمهم للاختلاف بين المنافع وما يكلفه العرض التسويقي مرتبط مع عروض المنافسين أيضاً.¹

قيمة حياة العميل هي العوائد المتأتية من عميل ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحا منها تكاليف جذبه وإرضائه والمحافظة عليه، ويعرفها (كوتلر) بأنها ربحية العميل من خلال مجموع التكاليف والعوائد المسجلة خلال دورة علاقته مع المؤسسة، أو هي القيمة الحالية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات العميل طوال مدة علاقته مع المؤسسة، ويمكن حساب قيمة حياة العميل من خلال نسبة تحسب كما يلي: حيث تقسم كمية الأرباح المتوقعة من شراء العميل للمنتجات على تكاليف الجذب والصفقة وتطوير الولاء وضياح الفرصة، وأحسن طريقة لحسابها هي من خلال دورة حياة العميل كما يبين الشكل حيث يمثل العميل (ب) في الفترة السادسة قيمة احتمالية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، عكس العميل (أ) والذي يمثل قيمة ضعيفة وعلى المؤسسة تنشيط المبيعات معه أو تتخلى عنه لعدم ربحيته.²

¹ د. خلود عاصم وناس، م.م. أحمد نزار جميل، م.م. محمد عبد الله إبراهيم، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 23، 2010، ص192.

² AYACHE Antoine et autre, **calculs de la valeur client**, (Actes 22ème congrès international de l'AFM, 11-12/mai/2006), P 03.

الشكل (2/3): قيمة حياة العميل



Source : HAMON Carole, LÉZIN Pascal et TOULLEC gestion de clientèles, (Dunod, Paris, 2004), P 08.

يقدم معظم الباحثين في مجال إدارة التسويق الذين ينادون بإدارة علاقات العميل بعض المعلومات حول كيفية حساب قيمة حياة العميل، وهم يعتمدون في ذلك على مجموعة من الوسائل

الرياضية تتضمن عادة ما يلي:¹

- معدل الاحتفاظ بالعميل.
- معدل الإنفاق الإجمالي وإجمالي العائد.
- تحديد الأرباح الإجمالية.
- تحديد أرباح القيمة الحالية الصافية وأرباح القيمة الحالية التراكمية.
- تحديد متوسط القيمة العمرية للعملاء لكل عام.
- تحديد متوسط القيمة العمرية للعملاء للأعوام المستقبلية.

¹ سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2011-2012، ص119.

حيث يعرف "أرثر هاجز Arthur Hages" في كتابه: (The complete Database Marketer) القيمة العمرية للعميل بأنها: "القيمة الصافية الحالية للربح الذي سيحققه العميل العادي الجديد خلال عدد من السنوات".

وبالتالي يمكن حساب قيمة حياة العميل من خلال الخطوات التالية:¹

1- معدل الاحتفاظ بالعميل: ويتم حسابه من خلال فحص البيانات حول المشتريات التي قام بها العملاء الواردين في قاعدة بيانات برنامج المؤسسة، حيث:

$$\text{معدل الاحتفاظ بالعملاء} = \frac{\text{عدد العملاء في السنة } (n+1)}{\text{عدد العملاء في السنة } (n)}$$

2- معدل الإنفاق الإجمالي وإجمالي العائد: بناء على أرقام المبيعات الموجودة في قاعدة البيانات، يتم حساب إجمالي ما أنفق العملاء في السنة من خلال ضرب عدد العملاء في معدل إنفاق العميل الواحد لكل سنة، حيث يؤخذ بعين الاعتبار فقط عدد العملاء المحتفظ بهم في السنة الجديدة.

$$\text{إجمالي العائد (السنة } n) = \text{عدد العملاء الجدد} \times \text{معدل الإنفاق}$$

$$\text{إجمالي العائد (السنة } n+1) = \text{عدد العملاء المحتفظ بهم} \times \text{معدل الإنفاق}$$

3- تحديد الأرباح الإجمالية: بعد ذلك تحسب الأرباح الإجمالية، وذلك بطرح إجمالي التكاليف المتغيرة من إجمالي الدخل، حيث:

$$\text{الربح الإجمالي} = \text{إجمالي الدخل} - \text{إجمالي التكاليف المتغيرة}$$

4- تحديد أرباح القيمة الحالية الصافية وأرباح القيمة الحالية التراكمية: من المعروف أن الأرباح المستقبلية لا تتساوى في قيمتها مع أرباح اليوم، لذا يستخدم معدل خصم للتعبير عن الأرباح المستقبلية، حيث:

¹ سامي شناتي، مرجع سابق، ص 220-222.

معدل الخصم = $(1 + f) / f$ / سعر الفائدة، س = عدد السنوات التي يتعين على المؤسسة انتظارها للحصول على المال.

وتقسم الأرباح الإجمالية لكل سنة على معدل الخصم عن كل سنة لإيجاد القيمة الحالية الصافية كما يلي:

$$\text{أرباح القيمة الحالية الصافية} = \text{الأرباح الإجمالية} \div \text{معدل الخصم}$$

أما أرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية للسنة الأولى فتساوي القيمة الحالية الصافية للسنة الأولى، وأرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية للسنة الثانية تساوي مجموع أرباح القيمتين الحاليتين الصافيتين للسنة الأولى والثانية.

5- تحديد متوسط القيمة العمرية للعملاء لكل عام: من أجل حساب متوسط القيمة العمرية للعملاء نقوم ببساطة بقسمة أرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية على عدد العملاء الأصلي في كل سنة، لأننا نهتم بالحصول على متوسط القيمة العمرية لجميع العملاء، وبالتالي:

$$\text{متوسط القيمة العمرية للعملاء (n)} = \text{ربح القيمة الحالية الصافي التراكمي (n)} \div \text{عدد العملاء الأصلي (وليس عدد العملاء المحتفظ بهم في السنة n فقط)}$$

6- تحديد متوسط القيمة العمرية للعملاء للأعوام المستقبلية: نستعمل الحسابات التي قمنا بها للسنوات الماضية والحالية لعمل بعض التقديرات المستقبلية لمتوسط القيمة العمرية للعملاء المحتمل في السنوات المستقبلية، فرضا أن الأمور لا تتغير، حيث:

$$\text{عدد العملاء السنة القادمة} = \text{عدد العملاء السنة الحالية} \times \text{معدل الاحتفاظ}$$

$$\text{إجمالي العائد السنة القادمة} = \text{معدل الإنفاق} \times \text{عدد عملاء السنة القادمة}$$

$$\text{الأرباح الإجمالية للسنة القادمة} = \text{إجمالي الدخل} - \text{التكاليف المتغيرة}$$

$$\text{التكاليف المتغيرة للسنة القادمة} = \text{إجمالي الدخل} \times \text{النسبة المئوية للتكاليف المتغيرة}$$

معدل الخصم للسنة القادمة = (1+سعر الفائدة للسنة الحالية) عدد السنوات اللازمة للحصول على المال

أرباح القيمة الحالية الصافية (السنة القادمة) = الربح الإجمالي ÷ معدل الخصم

أرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية (للسنة القادمة) = أرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية

للسنة الحالية + أرباح القيمة الحالية الصافية للسنة القادمة

متوسط القيمة العمرية للعميل (السنة القادمة) = أرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية (للسنة

القادمة) ÷ عدد العملاء الأصلي

المطلب الثالث: مثال عن حساب قيمة حياة العميل

افترض الكاتب (هاجز) أن متجراً قام بتطبيق برنامج ولاء للاحتفاظ بعملائه المبرحين، وقام

بجمع معلومات عن 10000 عميل من عملائه ممن قاموا بالشراء من منتجاته منذ سنتين، حيث

وجد أن عدد العملاء الذين قاموا بإعادة الشراء في السنة الثانية هو 3000 عميل، أي بمعدل

احتفاظ 30%، وبناء على أرقام البيانات الموجودة في قاعدة البيانات وجد أن معدل إنفاق العميل

العادي هو 120 وحدة نقدية في السنة.¹

ما هو متوسط القيمة العمرية للعميل في السنتين الأولى والثانية؟ وما هو متوسط القيمة

العمرية المتوقع للسنة الثالثة؟

وفقاً للخطوات السابقة الذكر في المطلب السابق، تحصلنا على الجدول التالي، الذي

يلخص لنا مختلف الخطوات الواجب القيام بها لحساب متوسط القيمة العمرية لعميل المتجر، وهذا

باعتبار أن تكاليف الإنتاج تساوي 50% من الدخل وتقدر التكاليف المتغيرة 20% من

المبيعات، ويقدر معدل الخصم بـ 8% لكن اختار (هاجز) معدل 16% لاحتمال المخاطرة بعدم

وجود المحل لأكثر من سنتين لجمع الأرباح.

¹ يوسف الطائي، هاشم العبادي، مرجع سابق، ص 333

الجدول (1/3): متوسط القيمة العمرية بمعدل احتفاظ 30%

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	
10000	3000	900	عدد العملاء
لا يطبق	% 30	% 30	معدل الاحتفاظ
120 دولار	120 دولار	120 دولار	معدل الإنفاق
1200000	360000	108000	إجمالي العائد
840000	252000	75600	التكاليف المتغيرة
360000	108000	32400	الأرباح الإجمالية
1,00	1,16	1,35	معدل الخصم
360000	93103	24000	أرباح القيمة الحالية الصافية
360000	453103	477103	أرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية
36,00	45,31	47,71	متوسط القيمة العمرية للعملاء

المصدر: يوسف الطائي، هاشم العبادي، مرجع سابق، ص333.

متوسط القيمة العمرية للعميل الذي قمنا بحسابه (حسب هاجز) يعطينا صورة أفضل لقيمة

الاحتفاظ بالعملاء، حيث يمكن أن نحدد بدقة أكبر الأثر الذي يحدثه وجود تحسن في معدل

الاحتفاظ على أرباح المؤسسة على المدى الطويل.

ولتوضيح ذلك، يفترض هاجز أن المتجر قرر تطبيق برنامج إدارة علاقات العملاء، مما

يجعل المتجر قادراً على رفع معدل الاحتفاظ بالعملاء من 30% إلى 50%، وبالتالي نحصل من

خلال نفس الجدول بعد إدخال المتغير الجديد على الاختلاف في أرباح المتجر ومتوسط القيمة

العمرية لعملائه، حيث أن متوسط قيمة حياة العميل في السنة الثالثة ارتفع من 47,71 إلى

58,18 وهي زيادة بمقدار 22% تقريباً، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2/3): متوسط القيمة العمرية بمعدل احتفاظ 50%

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	
10000	5000	2500	عدد العملاء
لا يطبق	% 50	% 50	معدل الاحتفاظ
120 دولار	120 دولار	120 دولار	معدل الإنفاق
1200000	600000	300000	إجمالي العائد
840000	420000	210000	التكاليف المتغيرة
360000	180000	90000	الأرباح الإجمالية
1,00	1,16	1,35	معدل الخصم
360000	155172	66667	أرباح القيمة الحالية الصافية
360000	515172	581839	أرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية
36,00	51,51	58,18	متوسط القيمة العمرية للعملاء

المصدر: يوسف الطائي، هاشم العبادي، مرجع سابق، ص 333

ويضيف الكاتب (هاجز) أنه بافتراض أن المدير نفذ فعلاً نظام إدارة علاقات العملاء، بالإضافة إلى أنه بذل مجهوداً كبيراً لجعل العملاء الأكثر رضا عنه ينظمون لبرنامج الولاء كي يستطيع جمع بيانات حول مشترياتهم، وفرض أنه جعل نصف عملائه ينظمون إليه، وبالتالي أصبح يجمع بيانات 50000 عميل بدلاً من 10000، ثم بعد ثلاث سنوات قام بإدخال الأرقام، بما في ذلك التغيرات في التكاليف المتغيرة الناشئة عن استئجار جميع خبراء التسويق للمساعدة في تنفيذ إدارة علاقات العملاء، وكما أشارت الحسابات السابقة أن متوسط القيمة العمرية للعميل يرتفع إلى 58,18 وحدة نقدية في السنة الثالثة.

وهو يجري العمليات الحسابية يرى ما يعنيه ذلك بالنسبة للنتيجة الأخيرة ويكتشف أن برنامج إدارة علاقات العملاء رغم طرح نفقات استئجار الاستشاريين ذوي الرسوم الباهظة، إلا أنه

تمخض عن زيادة في الأرباح تزيد على نصف مليون وحدة نقدية، وذلك أفضل من زيادة مقدارها 14% في الأرباح، بل إن مكسبه الفعلي ربما أكبر.¹

وبالتالي فإن لمتوسط قيمة حياة العميل أهمية كبيرة جدا للمؤسسة بشكل عام وللبنك بشكل خاص، حيث تتمكن من خلال تلك العمليات الحسابية البسيطة من معرفة قيمة محفظتها الاستثمارية، والحصول على بعض المؤشرات التي تستطيع الاستدلال بها في إدارة علاقات العملاء.²

المطلب الرابع: مؤشر عائد الاستثمار والاسترداد

هناك مؤشرين يسمحان لنا بتقييم الفرص التي يقدمها مشروع إدارة العلاقة مع العميل هما: مؤشر عائد الاستثمار والاسترداد، وهذا الأخير يدعى أيضا وقت الاسترداد، ويشير إلى الوقت الضروري لاستعادة مبلغ الاستثمار الأولي، بحيث تتزايد المخاوف بشأن مخاطر المشروع، فكلما كان الاسترداد أطول تعرض مشروع إدارة العلاقة مع العميل لمخاطر أكثر.

وخلال فترة إدارة العلاقة مع العميل الناجحة، الاسترداد يمكنه أن يخفض إلى 16 أو 8 أشهر، وهو الآن عموما من سنتين إلى 3 سنوات فيما يخص أغلب التطبيقات العالمية المتكاملة (بيع، خدمات وتسويق)؛ وبالتالي تعتبر الأقصر لأن المشاريع المتعلقة بمجال واحد معين تعرف تنفيذ بعض الوظائف المحددة بشكل جيد بطريقة -نسبيا- تكون أقل تكاملا مع نظام المعلومات المتواجد.

¹ يوسف الطائي، هاشم العبادي، مرجع سابق، ص 333

² سامي شناتي، مرجع سابق، ص 125.

عائد الاستثمار هو أيضا مؤشر للمردودية كالمبالغ المستردة بحيث يحسب معدل الفوائد من الاستثمار، فمشروع إدارة العلاقة مع العميل يمكنه توليد عوائد الملايين من الوحدات النقدية ولكن هذا العائد قد يكون ضعيفا من حيث الاستثمار الأولي،

وكمثال على ذلك، مشروع (أ) يولد عائد بـ 1 مليون وحدة نقدية لاستثمار قدره 10 مليون وحدة نقدية، العائد على الاستثمار يمثل 10%، ومشروع (ب) يولد عائد من 100000 وحدة نقدية لاستثمار قدره 200000 وحدة نقدية، فعائد الاستثمار هنا هو 50%.

وتجدر الإشارة إلى أن مشاريع إدارة العلاقة مع العميل يمكنها أن تحقق عائد على الاستثمار متطابق ولكن بالمقابل استرداد مختلف.¹

¹ Nicolas Saint Cast, op-cite, p66.

المبحث الرابع: الولاء أهم نتيجة لإدارة علاقات العملاء

إن تنمية علاقات العملاء تعتبر إحدى الحلول أو الأدوات للوصول بالعملاء إلى مرحلة الولاء في التعامل، وذلك للتخلص من واقع معظم المؤسسات التي تفضل الإنفاق على فتح أسواق وعملاء جدد أكثر من الإنفاق على الأسواق والعملاء الموجودين أصلاً لديها، وقد أصبح العميل على رأس أولويات المؤسسات واهتماماتها بالنظر إلى صعوبة اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، حيث أصبح التحدي الأكبر لهذه المؤسسات هو خلقها لعلاقات متميزة ودائمة مع عملائها على أساس المنفعة المتبادلة بين الطرفين، فتحوّلت هذه الرؤيا مع الوقت إلى رؤية إستراتيجية حديثة حظيت باهتمام ودراسة وتحليل الكثير من الباحثين والمسيرين والذين ركزوا على أبعاد جد حساسة في إدارة العلاقة مع العميل من حيث كونها إستراتيجية تهدف للحفاظ على العميل وبناء ولائه.¹

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى موضوع الولاء بشكل خاص باعتباره أحد أهم مخرجات نظام إدارة العلاقة مع العميل، والهدف الأسمى المراد الوصول إليه من قبل أي مؤسسة ترغب في تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل، حيث أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل كلفة من البحث عن عملاء جدد.

¹ إيمان قحموش، تنمية العلاقة مع الزبون مسار لبناء ولائه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 25، 2012، ص 165.

المطلب الأول: مفهوم الولاء وأهميته

يعتبر الولاء من المصطلحات التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مختلف التخصصات ليس اقتصاديا فحسب بل في مجالات مختلفة، وذلك لأن هذا المصطلح يستخدم لتحديد درجة العلاقة بين طرفين، أما في مجال التسويق فيستخدم من أجل التعبير عن عمق العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

1- تعريف الولاء:

سنحاول من خلال هذه النقطة تحديد تعريف الولاء، حيث تعددت الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا المصطلح، وفي ظل وجود هذه التعاريف المختلفة لمفهوم ولاء العملاء نجد أن هناك تداخل في المصطلحات بين رضا العميل والولاء، ولتوضيح ذلك أكثر سنحدد أولا مفهوم رضا العميل كالتالي:

رضا العميل هو: الحالة النفسية التي توصف ما بعد شراء واستهلاك منتج معين، وتترجم شعور مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، كما يعتمد على الموقف السابق تجاه المنتج (سواء سلعة، أو خدمة)¹.

فالرضا هو الحكم على كفاءة مستوى الرضا المحقق من طرف المنتج أو الخدمة خلال الاستهلاك أو يمكن اعتباره استجابة تقييمية لمستوى الرضا خلال الاستهلاك²، ومنه فان رضا العميل هو شعور ينتج مباشرة بعد عملية الاستهلاك لديه.

أما الولاء فيمكن تعريفه من خلال التعاريف التالية:

¹ حسين علي عبد الرسول، إفتخار جبار عبد، دراسة محددات ولاء الزبون في القطاع الفندقي، دراسة تحليلية في الفنادق السياحية في محافظة النجف الأشرف، ص 09، انظر الموقع: <http://muthjaes.net>

² شريفي جلول، صوار يوسف، ن حبيب عبد الرزاق، أثر برنامج الـ CRM على ولاء الزبائن من خلال التأثير الوسيط للرضا، الثقة والالتزام: دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائرية للاتصالات، مجلة Les cahiers du MECAS، العدد 12، جوان 2016، ص 230.

يعرف الولاء على أنه: "خاصية من خصائص الإستراتيجية التسويقية المصممة والموضوعة بهدف كسب العملاء للمنتج (سلعة، خدمة، علامة أو حتى نقاط البيع)، والذي سيسمح بمراقبة جيدة لنشاط المؤسسة وتحقيق ربحية كبيرة لها"¹.

وهناك من يرى أن الولاء: "يترجم من خلال علاقة مستمرة تنشأ بين المستهلك والعلامة، حيث يعتبر تمثيل لعلاقة عاطفية دائمة والتي تربط بين المستهلك والعلامة وتظهر من خلال مواضع شراء واستهلاك"²

كما يرى آخرون أن ولاء العميل يقصد به: "التحاق العميل بمؤسسة من أجل تلبية حاجياته بصفة جزئية أو كلية، إلا أنه لا يمكن تغيير المؤسسة والتوجه للمنافس إلا في الحالات الخاصة"³. واعتبر آخرون الولاء على أنه: "محور استراتيجي رئيسي بحيث يجب أن يظهر بطريقة واضحة في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وحسب هذا فإن الولاء لا يخص البيع فقط وإنما يخص التسويق ككل"⁴.

ومنه يمكن القول أن الولاء هو عبارة عن عاطفة تنتج عند العميل نتيجة لتلقيه منتجات أو خدمات تقدمها له المؤسسة، لتلبية حاجاته ورغباته بالطريقة التي كان يريدتها والمطابقة لتوقعاته مما يسمى الشعور بالرضا، وتكرار هذه العاطفة لدى العميل اتجاه منتجات المؤسسة تصل لدرجة

¹ Jean Marc, **Fidelisation-clients**, Edition D'organisaion , Deuxieme Tirage, Paris 1999, p 36.

² Ayoub NEFZI, **La relation entre la perception de la qualité et la fidélité:une application a la ditribution des parfumes et cosmetiques en FRANCE**, l'aboratoire CRIFP, ATRER a L'IUT de Nice.

³ Daniel Jacobsen, Magnus Olsson, Andreas Sjövall, **The Creation of Customer Loyalty- A Qualitative Research of the Bank Sector**, Bachelor of Science in International Business, Department of Business Studies, Kristianstad University, January 2004,p25.

⁴ Jean Marc, OP Cit,p240.

الولاء للمؤسسة أين تكون المؤسسة قد كسبت العميل بصفة دائمة حيث يشعر بالالتزام معها ولا يمكن أن يتوجه إلى اقتناء المنتجات المنافسة إلا في الحالات النادرة.

2- أهمية الولاء:

إن ولاء العميل يعتبر الورقة الرابحة التي يمكن للمؤسسة من خلالها مواجهة تحديات المنافسة في السوق، وذلك لأن البقاء اليوم لم يعد يتوقف على أصول المؤسسة وحجمها فحسب، وإنما على قدرتها على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة، وذلك من أجل اكتساب موقع في السوق من خلال تعظيم حصتها السوقية، ومن هذا يمكن تحديد أهمية ولاء العملاء في النقاط التالية¹:

- تخفيض تكلفة التسويق حيث أن الحفاظ على ولاء العملاء الحاليين يصبح أسهل، بالإضافة إلى أن إمكانية إرضائهم تصبح سهلة، وهذا يحول دون توجيههم إلى المنتجات المنافسة، ومنه كلما ارتفع الولاء للعلامة التجارية سهل ذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين حيث أن تكلفة الاحتفاظ أقل من تكلفة جذب عملاء جدد؛

- ولاء العملاء يلخص الصورة الذهنية الإيجابية ويعززها، وقاعدة العملاء الحاليين تمنح العملاء الآخرين الطمأنينة وتشعرهم بالراحة، لأن هناك أشخاص آخرين اختاروا نفس المؤسسة؛

- الولاء يمنح المؤسسة فرصة للاستجابة والرد على تهديدات المؤسسات المنافسة، وذلك لأن العميل الدائم يمنح المؤسسة الوقت الكافي لمواجهة تطورات منتجات المنافسة؛

- الولاء للعلامة التجارية يعني وجود عملاء يقدرّون العلامة التجارية بشكل كاف لاستمرارية

شرائها ورفض المنتجات المنافسة؛

¹ جود عيطة، اثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، العدد 2013، 31، ص 225.

- يمثل ولاء العملاء الحاليين عائداً كبيراً أمام دخول المنافسين وذلك لأن تكلفة جذبهم وتغيير ولائهم غالباً ما تكون مكلفة جداً؛

- إن ولاء العملاء ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والحصة السوقية للمؤسسة؛

ومنه فإن أهمية ولاء العملاء تكمن في اعتباره الورقة الرابحة التي تستطيع المؤسسة من خلالها مواجهة تحديات المؤسسات المنافسة وذلك من خلال ضمان عدم توجه العميل للمنتجات المنافسة واستقرار الحصة السوقية وبقاء موقعها في السوق.

المطلب الثاني: أنواع الولاء ومستوياته

يمكننا تصنيف ولاء العملاء إلى عدة أنواع من بينها الولاء المطلق والنسبي أو الولاء الموضوعي والذاتي، وتحقيق الولاء الذي تطمح المؤسسة إليه يمر بعدة مستويات متمثلة في خمس مستويات، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

1- أنواع ولاء العملاء: يمكن تصنيف أنواع الولاء إلى:

- الولاء المطلق والولاء النسبي: ويمكن توضيحه فيما يلي:¹

الولاء المطلق أو المثالي هو الولاء الذي يسعى عامة مسؤولو التسويق لتحقيقه لدى عملائهم، إلا أنهم نادراً ما يحصلون عليه، لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تسويق خدماتها أو منتجاتها عن طريق الاشتراك، فهي تعتبر العميل وقتاً إذا جدد اشتراكه، أما العميل الذي لا يجدد اشتراكه فهو غير وفي.

¹ خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014، ص 58-59.

غالبا، إن التصور الذي يضعه مسؤولو التسويق للولاء ليس مطلقا بل نسبيا، فهم يعتبرون أن العميل وفي إذا كان يقوم بمعظم تعاملاته أو على الأقل جزءا مهما من مشترياته عند نفس المحل. ومنه فإن ولاء العملاء لم يعد خاصية ثنائية (وفي / غير وفي) وإنما أصبح خاصية للتمييز بالدرجات، وهدف التسويق ليس الحصول على الولاء المطلق، بل زيادة درجات ولاء العملاء باستمرار، ومثل هذه الحالة تظهر جليا في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك أين يكون انتظار الولاء المطلق من العملاء شيئا غير منطقي.

- الولاء الموضوعي والولاء الذاتي: ويمكن توضيحه فيما يلي:¹

في مجال العلاقات الإنسانية، الوفاء يمكن أن يعرف بشكل موضوعي والذي يستند إلى سلوكيات فعلية، أو بشكل ذاتي يستند إلى مواقف ذهنية والتعلق العاطفي والتفضيل، ونفس الشيء بالنسبة لولاء العميل، فأغلب المسؤولين التسويقيين يهتمون أساسا بالولاء الموضوعي (السلوكي)، إذ يعتبرون أن ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة هو ما يفعله العميل وليس ما يفكر فيه أو ما يرغب فيه، فمختلف طرق قياس الولاء تركز على ملاحظة سلوك الشراء، ويستند الكل ضمنا إلى تعريف موضوعي للولاء.

إلا أن القياس الموضوعي للولاء ليس دائما كافيا، بمعنى أنه لا يسمح دائما لوحده بتقدير شدة الولاء كنتيجة مفسرة لسلوكه المستقبلي، إذ يمكن أن نقيس مستوى عال من الولاء لدى عميل خلال فترة زمنية لسبب الراحة أو غياب العروض البديلة أو الروتين من دون أن نسجل أي مستوى تعلق حقيقي. في هذه الحالة ولاؤه يكون ضعيف وجد حساس، حيث يمكن خسارته بين يوم وآخر

¹حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه-دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص122.

تحت تأثير أي تغير ظرفي أو عرض تنافسي مغري، على عكس العميل الذي تكون شدة تعلقه بالعلامة أو المؤسسة كبيراً يكون احتمال فقدانه ضعيفاً.

- مميزات العميل الوفي: وتتمثل فيما يلي:¹

- العميل الوفي يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المؤسسة المعتاد عليها إذا ما تم مقارنته بالعميل الجديد؛

- العميل الوفي يكون أقل حساسية تجاه ارتفاع أسعار المنتج، فهو مستعد للدفع أكثر من أجل الحصول على المنتج؛

- العميل الوفي يتحدث عن المؤسسة بشكل إيجابي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجهود التسويقية والاقناعية لجلب عملاء جدد؛

- بفضل العميل الوفي يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليفها، وهذا من خلال التعاون المستمر بين العميل والمؤسسة الذي ينتج عنه معرفة عادات واحتياجات العميل، مما يسمح للمؤسسة بتدنيهِ التكاليف الداخلية نتيجة الإنتاج بصفر عيب استناداً لما يريده العميل؛

2- مستويات الولاء: هناك أربعة مستويات لولاء العملاء والتي يمر من خلالها للوصول

إلى الولاء الذي تبحث عنه المؤسسة، وهذه المستويات هي:

- الولاء الإدراكي Cognitive Loyalty: وهو يشير إلى الولاء القائم على الاعتقادات،

فالولاء في هذه المرحلة يتوجه نحو العلامة بسبب مستوى الأداء والخصائص، هذه المرحلة تعبر عن اعتقادات المستهلك المتعلقة بجودة العلامة؛

¹قاسمي خضرة، بزقاري عبلة، دور الجودة في تحقيق وفاء الزبائن للمؤسسة - حالة مؤسسة المشروبات الغازية بسكرة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 08.

- الولاء العاطفي Affective Loyalty: يشير إلى مستوى التفضيل الذي يظهره العميل للعلامة، ويتمثل بمستوى المتعة والرغبة في التجربة المتعلقة بالعلامة، فكلما زاد الإدراك بأن العلامة تقدم التجربة المطلوبة زاد الولاء العاطفي لدى العميل؛

- الولاء الإرادي Conative Loyalty: يشير إلى مستوى أعمق من الالتزام، ويعبر عنه بمستوى الالتزام الذي يظهره العميل بأن يستمر باستخدام العلامة بالمستقبل، وهو يرتبط أيضاً بالرغبة بتجاوز المعوقات حتى لو قام المنافسون بتقديم أسعارٍ أو قيمة أفضل ؛

- الولاء العملي أو السلوكي Action (Behavioral) Loyalty : هو المستوى الذي يتحول فيه العميل من النية إلى الاستخدام الفعلي، ويعبر عنه من خلال المستوى الذي يقوم به العميل باستخدام العلامة، وكم ينفق من المال والوقت على هذه العلامة بالمقارنة مع العلامات الأخرى.¹

يشير الباحثون إلى أن هذه المراحل الأربع من الولاء للعلامة التجارية تُظهر عملية التعلم التي توضح العلاقة بين الاتجاهات والسلوكيات، والتي يجب على المؤسسة أن تعمل على ضمان مرور عملائها بهذه المراحل وتحقيق الولاء المطلوب، وجعل العميل في النهاية الانتقال إلى مؤسسة أخرى بسبب الحواجز المادية والمعنوية التي تقيمها المؤسسة.

المطلب الثالث: طرق بناء الولاء ودور إدارة علاقات العملاء

في هذا المطلب سنحاول توضيح طرق وأدوات بناء ولاء العملاء، وذلك باعتباره عملية معقدة لأنها متعلقة بالأفراد أولاً، وثانياً لأنها تنشط في بيئة تتميز بشدة المنافسة نظراً للعدد الهائل

¹ محمد الخرطوم، سليمان علي، اثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد -27-، العدد الرابع، 2011، ص 77-78.

من المنتجات المنافسة التي تقدم من أجل جذب العملاء، كما أننا سنوضح الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل في الاحتفاظ بعملاء المؤسسة وبناء ولائهم.

1- طرق بناء الولاء: إن بناء الولاء يتطلب خطوات محددة تقوم بها المؤسسة، ويكون ذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات واضحة، وهناك مجموعة من الطرق المتاحة أمام المؤسسة من أجل خلق الولاء لدى عملائها والحفاظ عليهم، ومن بين هذه الطرق نذكر:

- خلق قيمة من خلال بناء التزام تجاه العملاء، بمعنى أن تلتزم المؤسسة بتقديم ما وعدت به عملاءها؛

- يتم إعطاء العميل ما يرغب فيه من منتجات تلبي احتياجاته بالشكل المطلوب؛

- معرفة العملاء الذين يتم البيع لهم المنتجات التي يحتاجونها (أي الفهم الجيد للعميل)؛

- أن تضع المؤسسة في اعتبارها أن أعظم أصولها هو ولاء العملاء لها، ومن ثم لا بد أن تكون المؤسسة على استعداد لمساعدة العميل، وتقديم خدمات فورية غير تقليدية له فور طلبها؛

- أن يتم إعطاء العميل أكثر مما يتوقع بحيث يصعب عليه التحول إلى منافس آخر.¹

- كما أنه سبق وأشرنا إلى موضوع في غاية الأهمية قد تتغافل عنه بعض المؤسسات في مسارها لبناء ولاء عملائها، وهو بناء ولاء موظفيها، فإرضاء الموظفين ضرورة لكسب رضا العملاء، وتراكم الرضا لديهم بالضرورة سينتقل إلى العملاء أيضا.

¹ نهلة نهاد الناظر، اثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة-دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الاردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 43.

ويمكن تعريف ولاء الموظفين على أنه: "رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المؤسسة بنسبة أكبر مما يتضمن الالتزام التعاقدى الرسمي مع المؤسسة، وهو يصل أداء الأفراد ويربطه ويدمجه بعملهم ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية".¹

ثم إن عملية بناء ولاء العملاء ليس بالعملية السهلة، بل يجب على المؤسسة اختيار الوسائل التي تراها مناسبة وفعالة لأجل ذلك، ومن بين الوسائل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة نذكر:

- فن العرض: ويشمل كل التقنيات التجارية التي تسمح بتهيئة المنتجات داخل نقاط البيع وكيفية تقديم المنتجات وعلاماتها في شروط مادية ونفسية ملائمة؛
- خدمات ما بعد البيع: وهي مجموع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعميل بعد بيعها المنتج، وتؤدي خدمات بعد البيع دورا هاما في خلق الولاء لدى العميل؛
- بطاقات الولاء: البطاقة هي وسيلة دفع والتي أصبحت أداة تسويقية، ويرتكز عمل البطاقة على نظام التعرف على الولاء الملازم لتكرار سلوك الشراء، كما يعتمد هذا النظام على حساب نقاط ولاء العميل وجمعها كي يتم إعطاؤه بعض الامتيازات مثل: تخفيضات، هدايا... الخ؛
- مواقع الانترنت: هنا يتعلق الأمر بالعملاء المسجلين لدى المؤسسة، بحيث ترسل لهم العديد من المجالات والعروض التجارية، تخفيضات في أسعار المنتجات وغيرها، وذلك عن طريق إرسال رسائل الكترونية، والطريقة تتميز بانخفاض تكلفتها مع إمكانية الوصول إلى العميل والتعامل معه مباشرة؛

¹ Furlong, Carla B., **Marketing For Keeps**, John Wiley & Sons, INC, Canada, 1993, p 73

- الهدايا والمكافآت: يستفيد العميل من بعض الامتيازات التي تمنحها المؤسسة والتي تتمثل في بعض الهدايا المرتبطة أو غير المرتبطة بنشاط المؤسسة، فهي تحفز العميل على الشراء، وهذا يهدف إلى بناء وتدعيم مستوى الولاء لدى العميل.

- النوادي المخصصة للعملاء: تخصص المؤسسة هيكل تنظيمي يكون فيه العميل عضواً، بحيث يتحصل العملاء الأوفياء على بعض الامتيازات الخاصة؛

- مصلحة الزبائن: هي مصلحة داخل المؤسسة على علاقة دائمة بالعميل، تقوم بالاستماع الدائم للشكاوى والانتقادات وتزود عملاء المؤسسة بمعلومات حول المنتجات المقدمة، كما أنها مكلفة أيضاً بالتنسيق مع جمعيات حماية المستهلك ومع بعض المنظمات الرسمية المعنية بتسويق المنتجات؛

- المجالات الخاصة بالعملاء: تقوم المؤسسة بإعداد مجالات خاصة ترسل بطريقة دورية ومنظمة إلى العملاء ومن دون أي ثمن في أغلب الحالات، وذلك قصد إعلامهم بكل ما هو جديد ومتعلق بالمؤسسة ومنتجاتها؛¹

2- دور إدارة علاقات العملاء في الاحتفاظ بالعملاء وبناء ولائهم: تمر عملية الاحتفاظ بالعملاء وبناء ولائهم في ضوء مفهوم إدارة العلاقة مع العميل بالمراحل التالية:²

- تحديد الأقسام الكبرى للعملاء: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بجذب عملاء جدد وتسيير العلاقة معهم، إلا أن ذلك يكون بشكل سطحي من أجل التعرف على الخصائص الرئيسية التي تسمح من معرفة فيما إذا توجد ربحية محتملة، واتخاذ قرار التعامل معه أو عدم التعامل.

¹ لعمش حسام، إدارة القوة البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون اتجاه العلامة التجارية - دراسة حالة كيا موتورز الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010، ص 176-177.

² Stanley Brown , op-cit, p114-116.

وبالتالي فالمؤسسة في هذه المرحلة تقوم بتصنيف عملائها الحاليين والجدد حسب ربحيتهم بالإضافة إلى معطيات أخرى تحددها المؤسسة كالعوامل الديمغرافية والنفسية ... إلخ، ومن ثم إعداد البرامج التسويقية المتعلقة بالمنتجات والأسعار والخدمات والأنشطة التسويقية المختلفة وهذا حسب خصائص كل قسم من العملاء.

كما أن المؤسسة في هذه المرحلة تحدد أهدافها الأولى على أساس ضمان ولاء العملاء وزيادة الأرباح من خلال توسيع العروض، في حين توجه العملاء غير المربحين نحو الخدمات الأقل تكلفة. وتكون المؤسسة في هذه المرحلة عبارة عن مجموعة هياكل منفصلة عن بعضها.

- تعريف الحاجات والسلوكيات: تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتفعيل عملية الاحتفاظ بالعملاء وتسيير العلاقة معهم من خلال الجمع بين المتغيرات المتعلقة بالتصنيف المعتمد على الربحية من جهة، وكذا السلوك الشرائي من جهة أخرى، ثم نشر النتائج المتوصل إليها حول القنوات الخاصة بكل قسم من أقسام العملاء. أي أن المؤسسة تعتمد في هذه المرحلة على الاستباقية في تسيير العلاقة مع العميل الحالي والمحتمل عن طريق تحليل الأقسام حسب الربحية والسلوك واستخدام النتائج والمعلومات المتحصل عليها في نقاط الاتصال مع العملاء وتحديث خدماتها بما يتوافق مع رغبات عملائها.

ويعتبر هذا التنسيق بين مختلف البيانات التاريخية والسلوكية والتقسيم المرتكز على الربحية مدخلا لبناء نماذج إحصائية ديناميكية تهدف إلى تقييم العلاقة بين السبب والأثر لمختلف الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة، حيث يمكن التنبؤ بنتيجة هذه الأنشطة سواء تلك التي تهدف إلى جذب عملاء جدد أو بناء ولاء العملاء الحاليين أو تقديم العروض الخاصة بكل قسم من الأقسام، وتقدم هذه البرامج للمؤسسة معلومات على شكل قوائم تعطي معرفة مستمرة وكاملة عن عملاء المؤسسة.

- بناء علاقة ضيقة ومكيفة مع العميل: في هذه المرحلة يمكن للمؤسسة الاختيار بين عملائها بكل حرية وتضييق فرص المنافسين في الاختيار، كما يمكنها التقرب أكثر من عملائها والوصول إلى معلومات أكبر عنهم مما يمكنها من التكيف المباشر والدقيق لعروضها حسب احتياجات عملائها المستهدفين، كما يمكنها في هذه المرحلة بناء إستراتيجيات فعالة لجذب عملاء جدد ويضعها في وضع تنافسي أحسن.

يحدث في المؤسسة في هذه المرحلة تحول جذري في الإستراتيجيات والعمليات وحتى الهياكل والأنظمة، وتكسب قدرة كبيرة على التنبؤ وجذب عملاء جدد وتوسيع العروض، وكذا التأثير على إستراتيجيات المنافسين. كما يمكن للمؤسسة تقييم وقياس التحسينات المنتظمة بالنسبة للإستراتيجيات، بالإضافة إلى تنظيم الهياكل التنظيمية وقواعد البيانات.

المطلب الرابع: طرق قياس الولاء

في هذا المطلب سنحاول تحديد الطرق التي يمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة بقياس مدى ولاء عملائها لمنتجاتها، فالولاء هو عبارة عن نتيجة تصل إليها المؤسسة من خلال تقديم منتجات للعميل، وهذه النتيجة تتمثل في رضا العميل عما تقدمه، واستمراره في التعامل مع المؤسسة حتى يصل إلى درجة الدفاع عن علامة المؤسسة، هذا ما يسمى بالولاء، وهناك مجموعة من الطرق لقياسه تتمثل فيما يلي¹:

- طريقة المقاييس السلوكية: تهتم هذه الطريقة بالمقاييس السلوكية، فسلوك الشراء المتكرر هو دليل على الولاء، ومن المشكلات في النهج السلوكي أن تكرار الشراء ليس دائما نتيجة للالتزام النفسي نحو العلامة التجارية؛

¹ نهلة نهاد الناظر، مرجع سابق، ص 45-46.

- طريقة مقاييس المواقف: تستخدم مقاييس المواقف بيانات خاصة بالمواقف تعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل في الولاء، حيث قد نشهد تمسك العميل بموقف إيجابي تجاه المؤسسة، ولكنه لا يستخدم منتجها أو خدمتها وذلك لأن أسعارها مرتفعة، فقد يقدر العميل المؤسسة تقديراً عالياً وينصح الآخرين بها دون أن يقتني من منتجاتها؛
- طريقة المقاييس التركيبية: تعبر عن مقاييس ولاء مركبة، وذلك من خلال الجمع بين البعدين السابقين، وقياس الولاء عن طريق أولويات خدمة العميل، أو ميله لتبديل العلامة التجارية، وتكرار الشراء، ومجمل كمية المشتريات، وهذا يعني أن هذه الطريقة هي الأشمل والأنسب لقياس الولاء.

وفي تصنيف آخر هناك أربعة أبعاد يمكن الاعتماد عليها لقياس ولاء العميل وهي¹:

- اتصالات الكلمة المنطوقة والتي تعني التوصية بالمنتج أو بالمؤسسة للآخرين؛
- نية إعادة التعامل والذي يعكس التعامل المتكرر مع المؤسسة؛
- عدم الحساسية للسعر وذلك من خلال الاستعداد من قبل العميل لدفع أسعار أعلى؛
- سلوك الشكوى من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المؤسسة؛

¹أحمد حمزة خليفة، عيسى سالم علي، اثر جودة الخدمة على ولاء الزبائن-دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمينة، عدن، ص 05، انظر الموقع: <http://ejournals.uofk.edu>

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى متطلبات التطبيق الفعال لإدارة العلاقة مع العميل والمتعلقة أساسا بالتكنولوجيا والعمليات والعنصر البشري، وكل ما يجب على المؤسسة التي ترغب في تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل القيام به لإنجاح هذا المشروع، وكذا مختلف التوجهات التي قد تتبناها المؤسسة في تطبيقها له وهذا استنادا على متطلبات التطبيق.

ثم قمنا بالتطرق إلى إدارة العلاقة مع العميل كمشروع، ما الذي يجب القيام به للتخطيط للمشروع، وما هي المراحل التي على فريق العمل على المشروع القيام بها.

بعدها تعرفنا على بعض طرق قياس إدارة العلاقة مع العميل، حيث أن أي مشروع يحتاج إلى القياس لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المرتقبة، منها معايير سلوكية وأخرى كمية وخصصنا بالشرح المعايير الأكثر استعمالا.

وأخيرا باعتبار الولاء أهم مخرجات هذا النظام، قمنا بتسليط الضوء على هذا المفهوم بشكل خاص ودور إدارة العلاقة مع العميل في الاحتفاظ بالعملاء وبناء ولائهم، حيث أن بناء ولاء عملاء أي مؤسسة هو نتاج علاقة طويلة معهم مبنية على الثقة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: تحضير وإجراء الدراسة الميدانية

تمهيد

على ضوء الدراسة النظرية التي قمنا بها، والتي حاولنا من خلالها الإلمام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة وهو إدارة العلاقة مع العميل، والتي خلصنا منها إلى أن المؤسسة التي تريد تطبيق هذا النظام لابد لها أن تعتبره كمشروع قائم بحد ذاته وتهيئ كل الظروف اللازمة لتطبيقه سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على مستوى التفاعل مع العميل، حيث لابد لها من بناء قاعدة بيانات جيدة لمعرفة عملائها وتصنيفهم وفهم سلوكياتهم وتحديث هذه القاعدة باستمرار للتمكن من القيام بالعمليات التسويقية اليومية بشكل أسرع وأكثر أماناً وبفاعلية أكثر.

وللقيام بهذه الوظائف بكفاءة لابد للمؤسسة من دعمها بالتكنولوجيا اللازمة، واستعداد العنصر البشري في المؤسسة -متمثلاً في الموظفين- لخدمة العملاء بشكل جيد من خلال الاهتمام به، والتنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف لتطبيق هذا النظام.

بالإضافة إلى ذلك، لابد من الاهتمام على المستوى الخارجي بالعميل بشكل جيد، من خلال الأداء الجيد للخدمة ومقدم الخدمة، وبناء الثقة التي تؤدي إلى رضا العميل وولائه.

وانطلاقاً من هذه الاستنتاجات قمنا بالدراسة الميدانية التي سنتطرق لحيثياتها في هذا

الفصل.

المبحث الأول: ترست بنك الجزائر TRUST

في هذا المبحث سنقوم بتقديم البنك محل الدراسة وتسليط الضوء على بعض النقاط المهمة التي تعطينا فكرة عن أهمية البنك في السوق الجزائرية.

المطلب الأول: تقديم عام للبنك

1- تعريف البنك:

بنك الثقة الجزائر (Trust bank Algeria) ذو رأس مال خاص ويخضع للقانون الجزائري، تم إنشاؤه في 14 أفريل 2002، في شكل شركة تساهمية (SPA) برأسمال أولي قدره 750 مليون دينار جزائري، وبدأ العمل في 6 أفريل 2003. وقد تم تطوير رأسمال البنك إلى 2,5 مليار دينار في عام 2003، ثم إلى 10 مليارات دينار في عام 2009، ثم 13 مليار دينار في عام 2012، وهذا وفقا لمعايير تحديد رأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر.

بنك الثقة يعتبر فرعا ضمن مجموعة (Groupe Nest Investments Holding) "LTD" التي يقع مقرها في قبرص، و يمتلك أغلبية رأسمالها أفراد أسرة "أبو نحل"، وهذه المجموعة تستثمر في مختلف القطاعات بما في ذلك: الخدمات المالية، التأمين، إعادة التأمين، تطوير العقارات، الصناعة وكذلك السياحة، وقد حققت هذه الشركة نجاحا كبيرا لاسيما في بلدان الشرق الأوسط، حيث نجد أن هذه المجموعة متواجدة من خلال فروعها التابعة في 22 دولة من بينها: الجزائر، الولايات المتحدة الأمريكية، إسبانيا، إنجلترا، قطر، قبرص، البحرين، الأردن، لبنان، فلسطين، المملكة العربية السعودية ... إلخ.

وتنشط هذه المجموعة في الجزائر على شكل مؤسسات، هي: ترست بنك الجزائر، ترست بنك للاستثمار، ترست بنك التأمين وإعادة التأمين، ترست الصناعية، ترست العقارية، مركز التجارة العالمي الجزائري.

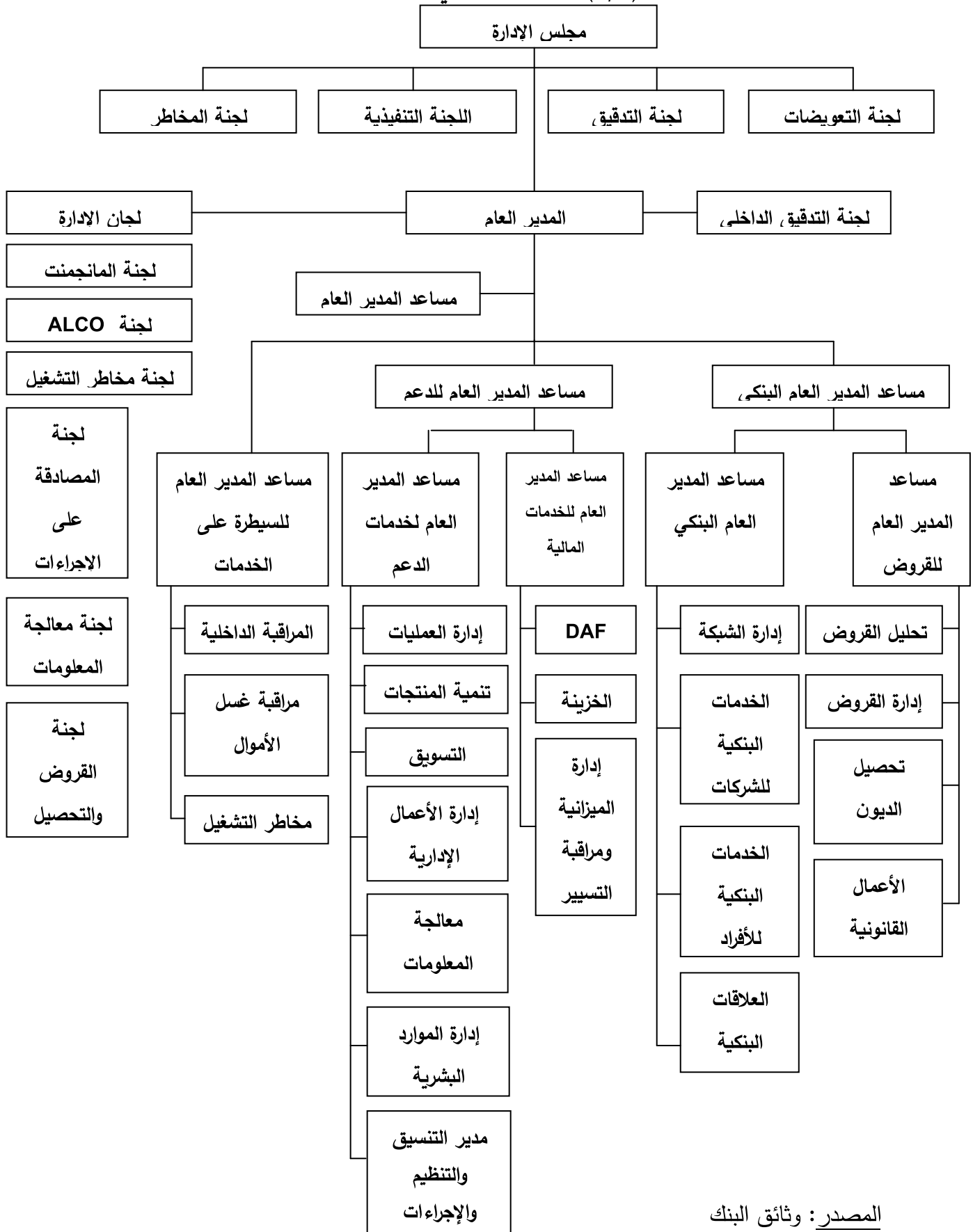
2- الهيكل التنظيمي للبنك:

يتكون الهيكل التنظيمي أساسا من مجلس الإدارة، وتقع تحت مسؤوليته أربع لجان هي: لجنة التدقيق، اللجنة التنفيذية، لجنة المخاطر، ولجنة التعويضات، بالإضافة إلى المدير العام الذي تقع تحت مسؤوليته لجنة التدقيق الداخلي، لجان الإدارة مساعد مدير العام، مساعد المدير العام البنكي، مساعد المدير العام للدعم ومساعد المدير العام للسيطرة على الخدمات.

مساعد المدير العام البنكي يقع تحت مسؤوليته كل من: القروض والقانون (تحليل القروض، إدارة القروض، تحصيل الديون والأعمال القانونية)، ومساعد المدير العام للسيطرة على الخدمات تقع تحت مسؤوليته كل من: المراقبة الداخلية، مكافحة غسل الأموال والامتثال ومخاطر التشغيل، أما مساعد المدير العام للدعم فتقع تحت مسؤوليته: الخدمات المالية (DAF)، الخزينة، إدارة الميزانية ومراقبة التسيير) وخدمات الدعم (إدارة العمليات، تنمية المنتجات، التسويق، إدارة الأعمال الإدارية، معالجة المعلومات التكنولوجية، إدارة الموارد البشرية ومدير التنسيق OMP).

أما لجان الإدارة فهي: المانجمنت، ALCO، مخاطر التشغيل، المصادقة على الإجراءات، معالجة المعلومات، القروض وتحصيل الديون.

الشكل (1/4): الهيكل التنظيمي لترست بنك الجزائر



المطلب الثاني: مهام البنك وأهدافه

1- مهام البنك:

ترست بنك الجزائر يعمل على تقديم خدمة بنكية متميزة وذات جودة لعملائه من خلال التطوير المستمر للخدمات من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات عملائه وإرضائهم، والمساهمة في تنمية اقتصاد البلد، حيث يلتزم بالمهام التالية: الاهتمام بالجانب التنظيمي؛ المساهمة في ترقية المنتجات والخدمات البنكية؛ المساهمة في تطور سعر الصرف من خلال توسيع شبكة الاستغلال؛ ويتميز بالتوظيف الجيد للأموال والكفاءة في استخدام مجموع الأصول؛ التمتع في السوق البنكي الجزائري؛ بناء صورة جيدة للبنك؛ المساهمة في تطوير القطاع الاقتصادي؛ زيادة رقم الأعمال؛ إرضاء العملاء.

2- أهداف البنك:

ترست بنك الجزائر لديه مجموعة من الأهداف المتعلقة بتقديم منتجات حسب أصناف العملاء وتكييف هذه المنتجات حسب احتياجاتهم، البحث عن رضا العملاء وولائهم، تحسين وتطوير القدرات المهنية والإدارية في كل الأقسام، ضمان تقديم الخدمات بالشكل الأمثل، ضمان أحسن إدارة وتسيير للوظائف، تقديم نوعية علاقة (بنك - عميل) جيدة، تحديث البنك وتعزيز صورته، الحصول على حصة سوقية مهمة، توسيع الشبكة التجارية للبنك للوصول إلى أكبر عدد من العملاء.

المطلب الثالث: أهم الأعمال لترست بنك الجزائر مؤخرًا

1- فيما يخص الشبكة التجارية:

قبل 2015 كان لهذا البنك 16 فرعًا متفرقة على الولايات الهامة في الجزائر (وسط، شرق، غرب)، وكجزء من سياسة البنك العامة لتحديث وتطوير شبكته التجارية، ترست بنك ساهم في العديد من الأعمال عام 2015 والهدف الرئيسي منها هو: الحصول على أفضل النتائج من وكالاتها والتعرف على الجهود المبذولة وتكريم الناجحين من هذه الفروع.

فعليا تم التخطيط لإنشاء وكالات جديدة من أجل تمديد شبكة العمليات الخاصة بالبنك، حيث تم إنشاء وكالة سيدي بلعباس وسكيكدة ومستغانم والتخطيط لإنشاء وكالة البويرة خلال سنة 2015، أما عدد الوكالات التي تم التخطيط لها سنة 2016 هو 5 وكالات على مستوى الوطن، وهذا على ضوء الدراسات التي تم القيام بها فيما يخص فرص وامتيازات الإنجاز، ومن بين المواقع التي أسفرت عنها هذه الدراسات ولاية قسنطينة وعنابة والتي تم فيهما استئجار مبنيين من أجل الإنجاز على التوالي، كما تم نقل وكالة سطيف إلى موقع جديد في مركز المدينة وهو مبنى حديث بمعايير جديدة متعلقة بالتكنولوجيا والتجهيزات والمعايير الأمنية ويعكس صورة علامة ترست بنك الجزائر بالمقارنة مع الوكالة السابقة من حيث الصورة العامة والتجهيزات التي عكست تطورا ملحوظا.

وبالتالي تم فعليا فتح العديد من الوكالات الجديدة بحلول 2017، حيث وصل عدد الوكالات هذه السنة إلى 22 وكالة تجارية على مستوى الوطن.

2- أحداث مهمة أخرى:

- توسيع الشبكة التجارية المتعلقة ببنوك أخرى موجودة في اليابان، قطر، النمسا، ألمانيا،

الإمارات العربية المتحدة، البرتغال، الأردن، تونس، سويسرا وبولندا.

- بناءا على تعليمات من بنك الجزائر، يتم اختبار عملات إضافية للتعاملات التجارية بالإضافة إلى التعامل مع الصين بعملة "يوان".
- إنشاء (BACK UP ACTUEL)، من الاستباقية والآنية في معالجة المشاكل.
- تعزيز التسيير ومتابعة التقارير باستباقية، ومكافحة تبويض الأموال، والتمويل غير المشروع.
- تميز عام 2015 بإطلاق المصرفية الإلكترونية الدولية بواسطة البطاقة مسبقة الدفع (MasterCard).
- إطلاق بطاقة فيزا الدولية (Visa International)، مع وضع قانون أمني للمعاملات عبر الانترنت.

المبحث الثاني: ممارسة البنك لإدارة العلاقة مع العميل

قمنا في هذه النقطة بمحاولة معرفة مدى ممارسة البنك لإدارة علاقات العملاء وكيفية تطبيق هذا المفهوم من خلال القيام بمقابلة شخصية نصف موجهة مع مدير التسويق بالاستعانة بدليل المقابلة الشخصية (الملحق -5-)، قمنا بطرح الأسئلة الموجودة في دليل المقابلة الشخصية ضمن محورين، المحور الأول (س1- س10) وهي أسئلة عامة تتعلق بالممارسات المختلفة التي تنصب في مفهوم إدارة العلاقة مع العميل ، بينما يحتوي المحور الثاني (س11- س21) على أسئلة تخص إدارة العلاقة مع العميل كمشروع بالاستماع لإجابات المدير وتسجيلها كما يلي:

المطلب الأول: نتائج المحور الأول من المقابلة الشخصية

س1: ما هي الأهداف التسويقية العامة للبنك؟

ج1: هناك أهداف كثيرة يسعى إليها البنك، ولكن يمكنني ذكر ثلاث أهداف أساسية نعمل

عليها حاليا وهي:

- تطوير محفظة العملاء فيما يخص الأفراد، حيث كانت نسبة المؤسسات 70 % ونسبة الأفراد 30 % ، ونريد الوصول إلى نسبة 40 % أفراد و 60 % مؤسسات، بالبحث عن عملاء جدد من فئة الأفراد.
- أتمتة كل العمليات في البنك، حيث تصبح كل المعاملات البنكية آلية وخاضعة لبرامج مطورة، بما في ذلك العلاقات بالعملاء.
- امتداد للمفهوم التسويقي على كل الأقسام والوكالات والعمل على تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع العميل في البنك على كل المستويات.

س2: كيف تنظرون لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل كمفهوم جديد لتحقيق أهداف

البنك المراد الوصول إليها؟

ج2: تساعد إدارة العلاقة مع العميل على:

- فهم أكثر لعملاء البنك واحتياجاتهم لخدمتهم بالشكل المتوقع منهم.
- الاستجابة الفورية والاستباقية لكل ما يخص العميل سواء كانت معاملات أو شكاوى.

س3: ما هي السياسات والإجراءات التي تستخدمونها في تعاملكم مع العملاء لجعلهم

يشعرون بالاهتمام بالبنك؟

ج3: نقوم بتقديم الخدمات بأفضل شكل، تنويع الخدمات، بناء علاقة جيدة معهم،

بالإضافة إلى وضع وسائل تواصل متعددة بين أيديهم وفتح أمامهم باب للتواصل مع البنك وهذا

من خلال:

- رقم هاتف متاح حتى أيام العطل للاستفسار.
- صفحة على موقع التواصل الاجتماعي (Facebook) مفتوحة 24\24 ساعة ومتاحة للتواصل مع البنك، كما يتم إعلامهم فيها بكل جديد يتعلق بالبنك.
- الموقع الالكتروني المتاح على شبكة الانترنت، والذي يستقبل أيضا آراء واستفسارات العملاء ويتعامل معها، كما يتم من خلاله عرض كل جديد يتعلق بخدمات البنك.
- لدينا أيضا نظام (BACK UP ACTUEL) حيث يعمل كدعم احتياطي أني عند حدوث مشكل عام في البنك يمنع التواصل العادي مع العميل وتقديم الخدمة له أو معالجة المشكل لديه، وذلك بوجود فريق عمل يختص بالقيام بالمعاملات المهمة في هذه الحالة والتي لا يمكن تأجيلها.

س4: هل تعتقد أن الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم على العمل من شأنه أن يزيد من

جذب عملاء جدد والحفاظ عليهم؟

ج4: أكيد، نحن ندرك أهمية هذا الأمر.

س5: إذا ما هي الأنظمة المتبعة من طرفكم في التعامل مع الموظفين في الخط الأمامي

لتحسين أدائهم باعتبارهم يمثلون صورة البنك ككل من وجهة نظر العميل؟

ج5: لدينا شبكة انترانت على مستوى البنك يمكن لأي موظف الوصول إليها والاطلاع

على محتواها، ونقوم من خلالها بعرض مستمر لسياسة البنك وأهدافه، للخدمات والمنتجات البنكية،

للوكالات، من خلال المقالات، ويتم أيضا حثهم على الاهتمام بالعمل كما يمكنهم من خلال هذه

الشبكة تقديم اقتراحاتهم. بالإضافة إلى ذلك نقوم بتشجيعهم على جذب عملاء جدد، أو استثمارات

جديدة من خلال إعطائهم عمولات تحدد بنسبة من المبلغ المستثمر.

س6: ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين في البنك؟

ج6: يمكن القول أنها ليست بالسيئة، هناك بعض المشاكل في الاتصال ولكننا نعمل على

تحسين هذه العلاقة.

س7: ما هي الأساليب التي تتبعونها لزيادة درجة ثقة العميل في البنك؟

ج7: أهم شيء الحرص على الالتزام بما يقدمه البنك، وتقديم جيد للخدمات، والاهتمام

والإنصات الجيد للعميل والقيام بمعاملاته بسرعة وفاعلية، ومعالجة مشاكله فورا دون تأجيل، وفتح

باب التواصل معه والاستماع إليه من خلال الوسائل التي ذكرتها سابقا.

س8: كيف تميزون خدماتكم عن خدمات البنوك المنافسة؟

ج8: نقوم بالاطلاع على خدمات البنوك المنافسة ونحاول تقديم أفضل منها دائما، وهذا من حيث: السعر، طبيعة الخدمة بحد ذاتها، التسهيلات، والسرعة في المعاملات (فورية وآنية).

س9: كيف تنظرون للعميل المشتكي؟

ج9: العميل المشتكي له أولوية الاهتمام به وإرضائه.

س10: كيف تتعاملون مع العميل المشتكي؟

ج10: نقوم بالاستماع للشكوى التي يقدمها من خلال الوسائل التي ذكرت سابقا أو على مستوى الوكالات، ومعالجة الشكوى فورا دون تأجيل، ولكن نحن بصدد تطوير هذا الأمر أكثر من خلال تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل بأتمتة وسائل استقبال الشكاوى من طرف العملاء سواء على مستوى الموقع الإلكتروني أو على مستوى الوكالات بتزويد الوكالات بأجهزة يقوم العميل بتقديم الشكوى من خلالها، ويوجد برنامج يستقبل كل أنواع الشكاوى من هذا الجهاز أو من الموقع ويقوم آليا بتوجيه العميل فورا إلى القسم المختص بمعالجة هذا النوع من الشكوى لمعالجتها.

المطلب الثاني: نتائج المحور الثاني من المقابلة الشخصية

س11: كيف تعرفون إدارة العلاقة مع العميل؟

ج11: هو وضع قاعدة بيانات مطورة تحتوي على كل ما يخص عملاء البنك، وترتكز على العميل وليس على المنتج، ومركزية هذه المعلومات بحيث يمكن الاطلاع عليها من أي قسم وفي أي وكالة، مما يقدم تسهيلات كثيرة للبنك لإرضاء عملائه.

س12: هل تعتبر إدارة العلاقة مع العميل تحديا إستراتيجيا بالنسبة لكم؟

ج12: نعم

س13: لماذا اخترتم تنفيذ مشروع إدارة العلاقة مع العميل؟

ج13: للتقرب من العميل.

س14: هل قمتم بالاستثمار للحصول على برمجيات من أجل تطبيق هذا المشروع؟

ج14: نعم، قمنا بالاستثمار.

س15: ما هي الخطوط العريضة لتطبيق هذا المشروع؟

ج15: قمنا بتكوين فريق عمل خاص بهذا المشروع، وتجهيز قسم مخصص له، وتزويده

بكل الوسائل اللازمة والموارد المادية المطلوبة، وتحديد الأهداف وتوزيع المهام والصلاحيات وتحديد طريقة العمل.

س16: كيف تساهم الإدارة العليا في تنفيذ المشروع؟

ج16: دعم المشروع بكل ما يلزم لإنجاحه ماديا، ومتابعة تطوره باستمرار وجعله هدفا

إستراتيجيا لابد من تحقيقه.

س17: عند الشروع في تطبيق مشروع إدارة العلاقة مع العميل، كيف كان رد فعل

الموظفين؟ وكيف تعاملتم معه؟

ج17: واجهنا اعتراض من بعض الموظفين ما نسميه بمقاومة التغيير نظرا لأنه مفهوم

جديد وهناك تغييرات مست عدد من الأقسام أو الصلاحيات، ولكن نحن نعمل على إيصال هذا المفهوم وتقديم تسهيلات لتجاوز الأمر.

س18: هل يتم تنفيذ مشروع إدارة العلاقة مع العميل بشكل جيد؟ وفي أي مرحلة أنتم؟

ج18: نعم يتم التطبيق حاليا ولكن لازلنا في إطار تطوير المشروع، ويمكننا القول أننا

حققنا 30 % من أهدافه حاليا، إلا أننا نخطط أن يكون المشروع محققا بشكل كامل بحلول

(2018\6).

س19: هل تشعرون بالرضا عما يحققه هذا المشروع للبنك من نتائج؟

ج19: طبعاً.

س20: هل يمكنكم تحديد مساهمة المشروع في البنك كمياً؟

ج20: ليس بعد لأن المشروع في مراحله الأولى، ولكن يمكن لمس مساهمة المشروع على

مستوى معايير أخرى غير كمية.

س21: في رأيكم، هل هناك نقائص في تطبيق مشروع إدارة العلاقة مع العميل في

البنك؟ وما هي هذه النقائص؟

ج21: نعم هناك نقائص حالياً، خاصة فيما يتعلق بمقاومة التغيير من طرف الموظفين،

وهناك أيضاً مقاومة إن صح التعبير من طرف العملاء مما يصعب عملية جمع المعلومات

وتحديث قاعدة البيانات ويبطئها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة الشخصية

من خلال إجابات مدير التسويق يمكن استنتاج ما يلي:

- تحتل إدارة التسويق أهمية كبيرة في البنك، بحيث يعمل البنك على إدراج الأنشطة

التسويقية ضمن مختلف أقسامه وهذا من خلال تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل، ويعتبر تطوير

محفظة العملاء واستقطاب عملاء جدد من أهم أهداف البنك حالياً مما يدل على أن البنك يعتبر

العملاء ركيزة العمل البنكي والسبب الرئيسي في المساهمة في تحقيق الأرباح.

- أتمتة العمليات يعتبر أيضاً من أهم أهداف البنك التي يعمل على تحقيقها حالياً، وهذا

يندرج ضمن مفهوم إدارة العلاقة مع العميل التي تعمل على تسهيل وتبسيط المعاملات والعلاقات

بين البنك وعملائه.

- ينظر البنك إلى إدارة العلاقة مع العميل على أنها وسيلة لفهم احتياجات عملائه وفتح باب واسع أمامه ليكون سباقا في تلبية هذه الاحتياجات وبالتالي إرضاء عملائه والاحتفاظ بهم.
- ينتهج البنك للحفاظ على عملائه إستراتيجية تنويع المنتجات مع المحافظة على جودتها، بناء علاقات جيدة من خلال جودة العلاقة وجودة الاتصال من خلال إعطاء العميل أكثر من وسيلة للتواصل مع البنك وتقديم استفساراته، اقتراحاته أو شكاويه، وهذا رغبة منه في جعل العميل مهتما بالبنك وباستمرار العلاقة معه.
- يعطي البنك أولوية للعميل المشتكي ويعمل على إرضائه إدراكا منه لأهمية معالجة الشكاوى للمحافظة على عملائه، ويعمل على تطوير وسائل معالجة الشكاوى باستمرار.
- ينظر البنك إلى مفهوم إدارة العلاقة مع العميل من مدخل تكنولوجي، بحيث يربط هذا المفهوم بتطور قاعدة البيانات تركز على العميل، ويستثمر في تزويد أقسامه بالتكنولوجيات الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة، إلا أنه يعتبر تطبيق هذا المفهوم بالشكل المناسب تحديا إستراتيجيا بالنسبة له لا بد من خوضه للتقرب من عملائه وإرضائهم.
- يدرك البنك أهمية الاهتمام بالعنصر البشري متمثلا في الموظفين، ويقوم بتحفيزهم عن طريق عمولات، كما يجعل من نظام الانتراوات الموجود على مستوى الوكالات وسيلة للاستماع لهم وبنفس الوقت إيصال سياسته لهم، إلا أنه لا زال يجد نقائص في عملية الاتصال الداخلي، ويعمل على تغطية هذه الفجوة بين الإدارة العليا والموظفين.
- يهتم البنك بشكل كبير بتعزيز الشعور بالثقة لدى عملائه من خلال تقديم الأفضل، الالتزام بوعوده، معالجة الشكاوى بسرعة لتجنب الشعور بعدم الرضا لديهم والاهتمام بآرائهم واقتراحاتهم.

- يعمل البنك على تمييز منتجاته عن بقية المنافسين من خلال: السعر، طبيعة المنتج، التسهيلات، والسرعة في تقديم الخدمة والاستجابة.

- قام البنك بتكوين فريق عمل مختص بتطبيق إدارة العلاقة مع العميل وخصص له قسم وموارد مادية حدد له أهداف وتقديم الدعم اللازم من الإدارة العليا، وهذه أهم خطوة لإنجاح المشروع.

- لازال مشروع إدارة العلاقة مع العميل في مراحله الأولى إلا أنه حقق نتائج ملموسة على مستويات عديدة، مما جعل الإدارة العليا راضية عن تبنيها لهذا المفهوم.

- لازال البنك يواجه بعض الصعوبات في تطبيق مشروع إدارة العلاقة مع العميل، وهذا فيما يخص مقاومة التغيير من طرف موظفيه وقد يرجع ذلك إلى الفجوة الموجودة في عملية الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين، بالإضافة إلى صعوبة تحديث قاعدة البيانات بسبب تقاعص العملاء في تزويد البنك بالبيانات الضرورية.

- ومما سبق يمكن القول أن ترست بنك الجزائر، مؤسسة مالية تهتم بمواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها، ومواجهة منافسيها بقوة من خلال تبني أهم المفاهيم الجديدة والاهتمام بقسم التسويق الذي يلعب دورا كبيرا في المؤسسات الخدمية لغياب الجانب المادي واعتماد المؤسسة على الإقناع بأساليب أخرى لجعل العميل يختار خدماتها من بين العروض المعروضة في سوق الخدمات. ومن أهم المفاهيم التسويقية الحديثة التي تبنتها إدارة البنك وتعمل على تحقيقها حاليا هي إدارة العلاقة مع العميل وهو موضوع دراستنا، وقد تبنت المدخل التكنولوجي لتحقيق ذلك، مع التركيز على العميل في خدمته، بناء ثقته، إرضائه، وهذا ما ينتج عنه شعوره بالولاء الذي يعتبر من أهم مخرجات إدارة العلاقة مع العميل.

المبحث الثالث: تحضير الاستقصاء

أصبح جليا أمامنا ما هي المتغيرات التي لابد من قياسها وتقييمها ودراسة العلاقات التأثيرية بينها، مما استوجب علينا اختيار أسلوب الاستقصاء لهذه الدراسة. وفي هذا المبحث سنقوم بالتطرق للمراحل التي مررنا بها قبل القيام بعملية الاستقصاء متمثلة في وصف أداة الدراسة وتحديد المتغيرات والمحاور المراد دراستها من خلال الأداة، اختبار صدق وثبات هذه الأداة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

المطلب الأول: أداة الدراسة

بعد اختيار البنك المراد إجراء الدراسة التطبيقية فيه كدراسة حالة (ترست بنك الجزائر)، ولأن تقييم إدارة علاقات العملاء لابد أن يكون على المستوى الداخلي من حيث المتغيرات الداخلية المتعلقة بالإدارة وموظفيها وجاهزية بيئة العمل لتطبيق هذا المفهوم، ارتأينا القيام بتوزيع استبيان على موظفي البنك.

كما أنه لابد من تقييم إدارة علاقات العملاء على مستوى خارجي من حيث المتغيرات المتعلقة بشكل مباشر مع العميل، مما يستدعي توزيع استبيان آخر على عملاء البنك. بالنسبة للاستبيان الموجه للموظفين، فقد حاولنا من خلاله تقييم متطلبات التطبيق الفعال لإدارة العلاقة مع العميل، وهذا من خلال تقييم كل من العمليات، العنصر البشري والتكنولوجيا، وكذا قمنا بتقييم نتائج إدارة العلاقة مع العميل من وجهة نظر الموظفين للتمكن من معرفة الأثر الذي يحدثه توفير هذه المتطلبات في النتائج المرتقبة من تطبيق هذا المفهوم.

وبالتالي غطى الاستبيان هذه البيانات المراد جمعها من خلال أربع محاور يحتوي كل محور مجموعة من العبارات ضمن سلم "ليكارت" للموافقة.

أما بالنسبة للاستبيان الموجه للعملاء، فقد حاولنا من خلاله تقييم جودة خدمات البنك من وجهة نظر العميل، معرفة مدى استماع البنك لانشغالات عملائه والاهتمام بهم (الاستجابة لهم)، مدى توفيق البنك في تقوية علاقته بعملائه وبناء الثقة والرضا والولاء لديهم، وبالتالي قسمنا الاستبيان إلى خمسة محاور يحتوي كل محور على مجموعة من العبارات تغطي البيانات المراد جمعها، وهذا بالاعتماد على سلم "ليكارت" للموافقة.

كما أننا قمنا بإضافة محور البيانات الشخصية بالنسبة لكل استبيان لوصف عينتي الدراسة، وهذا فيما يخص جنس وعمر ومهنة ومستوى تعليم العملاء بالإضافة إلى مدة تعاملهم مع البنك، وكذا جنس وعمر ومدة توظيف الموظفين في البنك.

وقد قمنا بتصميم الاستبيانين باللغتين العربية والفرنسية ومنح حرية اختيار اللغة لأفراد العينتين، وتم التوزيع من خلال أسلوب المقابلة الشخصية.

المطلب الثاني: صدق وثبات الأداة

من أجل التأكد أن الاستبيان صالح للدراسة عرضنا الاستبيان الذي قمنا بإعداده على مجموعة من المحكمين مما سمح بتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر بناء على ملاحظات ونصائح الأساتذة بشأن تصميم الاستبيان.

ولاختبار ثبات الاستبيان الذي يعني استقرار المقياس بحيث إذا وزع نفس الاستبيان على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف والشروط، فإننا سنتحصل على نفس النتائج باحتمال متساو، قمنا بحساب معامل ألفا لكرومباخ وكانت النتيجة كما يلي:

1- الاستبيان الموجه للموظفين:

جدول (1/4): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان الموجه للموظفين

المحور	معامل ألفا كرومباخ
تقييم وظائف إدارة علاقات العملاء	0,808
تقييم التسويق الداخلي	0,706
تقييم متطلبات إدارة علاقات العملاء	0,815
تقييم نتائج إدارة علاقات العملاء	0,864
كل المحاور	0,915

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا لكرومباخ أكبر من 0,60 مما يحقق الشرط، وهو يساوي 0,915 مما يعني أن درجة الاتساق الداخلي للمتغيرات مرتفعة جدا مما يؤكد ثبات الاستبيان، وبجذر معامل ألفا كرومباخ المتحصل عليه نتحصل على مصداقية الأداة بقيمة 95.65 % مما يؤكد صدق الاستبيان.

2- الاستبيان الموجه للعملاء:

جدول (2/4): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان الموجه للعملاء

المحور	معامل ألفا كرومباخ
الجودة	0,789
الثقة	0,666
الاستماع للعملاء ومراعاة انشغالهم	0,877
الرضا	0,844
الولاء	0,896
كل المحاور	0,952

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا لكرومباخ يساوي 0,952 وهو أكبر من 0,60 الحد الأدنى للحكم على الاستبيان، مما يعني أن درجة الاتساق الداخلي للمتغيرات مرتفعة جدا ما يؤكد ثبات الاستبيان، وبجذر معامل ألفا كرومباخ المتحصل عليه نتحصل على مصداقية الأداة بقيمة 97,57 % مما يؤكد صدق الاستبيان.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو كل موظفي ترست بنك الجزائر مع محاولة التقرب من كل الأقسام بالتركيز على المكاتب الأمامية والمكاتب التي تتعامل مع العملاء بشكل أخص، بالإضافة إلى كل عملاء البنك سواء أفراد أو مؤسسات.

أما عينة الدراسة فقد تم توزيع استبيان الموظفين على كل الأقسام الموجودة في الوكالة المركزية بحيدرة والوكالة الجهوية بالبلدية دون استثناء، أما استبيان العملاء فقد اعتمدنا في توزيعه على العينة غير العشوائية الميسرة، لسهولة الإنجاز وانخفاض التكلفة وإمكانية مقابلة المستقصى منهم في وقت قصير.

تم توزيع الاستبيان على العينتين باستخدام مقابلات شخصية مع أفراد العينة، وقد تلقينا بعض الرفض للإجابة على الاستبيانين، كما استبعدنا الاستبيانات التي كانت ناقصة أو غير مقبولة، وبالتالي قمنا بتحليل إجابات 80,76 % من الموظفين، و 79,60 % من العملاء.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، قمنا بتفريغ هذه البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد قمنا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- لوصف الخصائص الديمغرافية لعينتي الدراسة ومعرفة تكرارات الفئات استخدمنا النسب المئوية والتكرارات والمتوسط المرجح، وكذا الدوائر النسبية.
- لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان استخدمنا ألفا لكرومباخ ومعامل الصدق.
- من أجل معرفة درجة الموافقة عن كل متغير لكل محور وتحديد الأهمية النسبية لكل محور قمنا باستخدام المتوسط المرجح.
- قمنا أيضا باستخدام أسلوب التحليل العاملي عن طريق المركبات الرئيسية لهارولد هوتلينج (Hottelling) باستخدام التدوير المتعامد للمحاور بطريقة فاريماكس (Varimax) لكايزر (Kaiser) بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة المتغيرات الموجودة ضمن كل محور في قائمة الاستبيان، وهذا الأسلوب يتماشى مع هدف البحث في تحديد المتغيرات الأكثر أهمية والتي يركز عليها البنك لتطبيق إدارة العلاقة مع العميل والوصول إلى النتائج، والاسترشاد بها لتقييم ذلك.
- يعتبر التحليل العاملي الأسلوب الذي يمكن من اختزال مجموعة كبيرة من المتغيرات إلى مجموعة أقل من العوامل الرئيسية والتي يعزى إليها تباين المتغيرات، حيث يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات الأصلية بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات الأخرى.
- هذه العوامل الجديدة هي متغيرات كامنة يتم إظهارها وتكون لها قدرة أكبر على التفسير وشرح العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات الموضوعة في الدراسة واستخلاص العلاقات الرابطة بين هذه المتغيرات ومعرفة منها التي لها دلالة إحصائية والتي قد تستدعي المزيد من التحليل الإحصائي كالانحدار.

وتستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي (بمعنى اختيار عدد العوامل المفسرة لكل محور) على الافتراضات التالية كشروط لقبول نتائجها: وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة، ألا تقل قيمة KMO عن 0,6 والتي تختبر كفاية العينة حيث يأخذ هذا المؤثر بالاعتبار الارتباط والارتباط الجزئي لكل المتغيرات وكلما كان أقرب من 1 كانت العينة مناسبة لتطبيق التحليل العاملي كما هو موضح في الجدول (3/4)، ألا يقل اختبار Bartlett عن 0,05 والذي يحدد مدى ملاءمة العينة لاستخدام التحليل العاملي بحيث يهدف لمعرفة إذا كانت الارتباطات معنوية إحصائياً مما يعني أنه لابد من أن تكون قيمته ضعيفة، ألا يقل تحميل العامل عن 0.5 مع أخذ أكبر قيمة في حالة وجود قيم متقاطعة تزيد عن 0,4 في العوامل الأخرى، وغالباً يتم اعتماد محك كايرز (Kaiser normalisation) في تحديد العوامل والذي يقبل العوامل التي تزيد قيم جذورها الكامنة (القيم الذاتية) عن الواحد الصحيح إلا أننا اعتمدنا أحياناً أكثر من ذلك استناداً إلى نسبة التباين المفسر التراكمي وحاجة الدراسة إلى ذلك من ناحية تسويقية بما يسمح بتفسير وتوضيح المحور بشكل أفضل.

الجدول (3/4): دليل الحكم على مؤثر KMO

التقييم (الحكم)	المجال (القيمة)
رائع	$MSA > 0,9$
ممتاز	$0,8 < MSA < 0,9$
جيد	$0,7 < MSA < 0,8$
متوسط	$0,6 < MSA < 0,7$
رديء أو ضعيف	$0,5 < MSA < 0,6$
غير مقبول	$MSA < 0,5$

- كما قمنا باستخدام الانحدار الخطي المتعدد الذي يعتبر من الأساليب الإحصائية التي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث. الانحدار الخطي المتعدد عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستخدم لتقدير قيم سابقة والتنبؤ بقيم مستقبلية، فهو يستخدم للتنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة، بحيث تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار، وبعد الحصول على نتائج معادلة الانحدار يتم معرفة هل هذه المعاملات مقبولة إحصائياً (أي معنوية إحصائياً) مع التنويه أن المعنوية تكون لكل معامل على حدى، ولكي نحكم على معنوية معاملات النموذج نستعين باختبار t ومستوى الاحتمالية المقابل له، حيث يجب أن يكون اختبار t أكبر أو يساوي 1,96 في القيمة المطلقة.

المبحث الرابع: عرض نتائج الاستقصاء

في هذه النقطة سنقوم بعرض نتائج الاستبيان الموجه للعملاء، والتعليق على إجابات العينة بالنسبة لكل متغيرة في كل محور واستخلاص النتائج الأولية من خلال الدراسة الوصفية كما يلي:

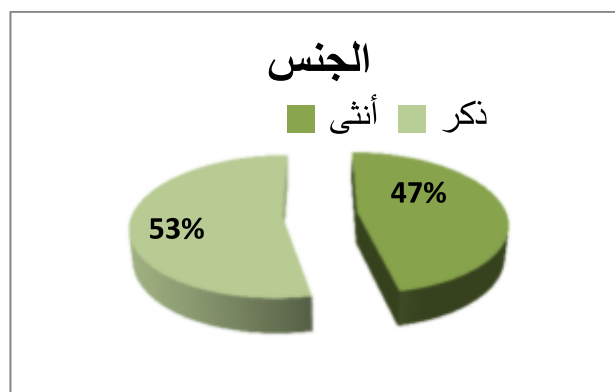
المطلب الأول: وصف عينة الاستقصاء الموجه للموظفين

نقوم في هذا المطلب بوصف عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، الوظيفة ومدة التوظيف في البنك، لما لهذه المتغيرات من أهمية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (4/4): وصف عينة الموظفين من حيث الجنس

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
أنثى	49	46,7	46,7
ذكر	56	53,3	100
المجموع	105	100	

الشكل (2/4): وصف عينة الموظفين من حيث الجنس



نلاحظ أن نسبة أفراد العينة من جنس الذكور ونسبتهم من جنس الإناث متقاربتين مع تفوق

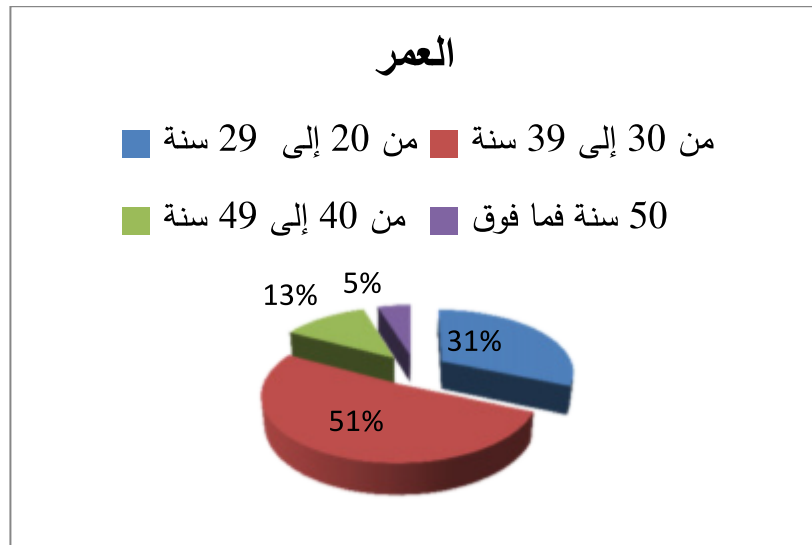
عدد الذكور بفارق بسيط، حيث نجد أن نسبة الموظفين بلغت 53%، أما نسبة الموظفات فبلغت

47%.

الجدول (5/4): وصف عينة الموظفين من حيث العمر

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
من 20 إلى 29 سنة	33	31,4	31,4
من 30 إلى 39 سنة	54	51,4	82,9
من 40 إلى 49 سنة	13	12,4	95,2
50 سنة فما فوق	5	4,8	100
المجموع	105	100	

الشكل (3/4): وصف عينة الموظفين من حيث العمر



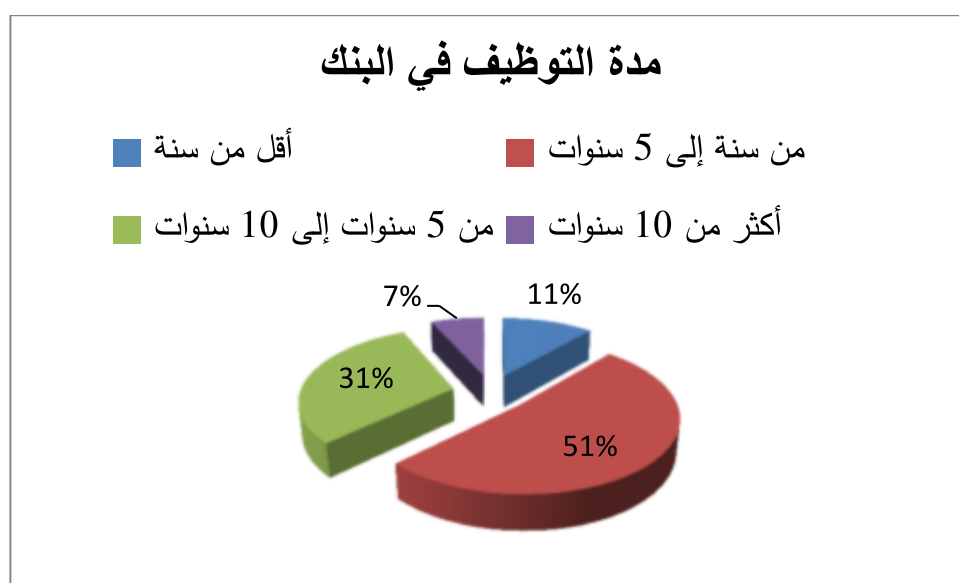
نلاحظ أن أغلب موظفي البنك تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة حيث تقدر النسبة بنصف أفراد العينة، ثم تليها نسبة 31% تخص الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، مما يدل على أن أغلب موظفي البنك هم من فئة الشباب، ونجد نسب محتشمة بالنسبة للفئات العمرية التي تفوق الـ 40 سنة، والتي قد تشير إلى الموظفين ذوي الخبرة الكبيرة في مجال العمل في البنوك.

وبالتالي فإن أغلب الموارد البشرية في البنك تقل أعمارها عن الـ 40 سنة مما يدل على أن البنك يهتم بتوظيف الفئات الشابة ذات العطاء المتميز التي تقوى على ممارسة المهنة في ظروف ضغط العمل.

الجدول (6/4): وصف عينة الموظفين من حيث مدة التوظيف مع البنك

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
أقل من سنة	12	11,4	11,4
من سنة إلى 5 سنوات	54	51,4	62,9
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	32	30,5	93,3
أكثر من 10 سنوات	7	6,7	100
المجموع	105	100	

الشكل (4/4): وصف عينة الموظفين من حيث مدة التوظيف مع البنك



نلاحظ أن أغلب أفراد العينة، ويقدر بالنصف أيضا صرحوا أن مدة توظيفهم في البنك تتراوح بين السنة و 5 سنوات، ثم نسبة 31% منهم تراوحت خبرتهم في البنك بين الـ 5 سنوات و 10 سنوات.

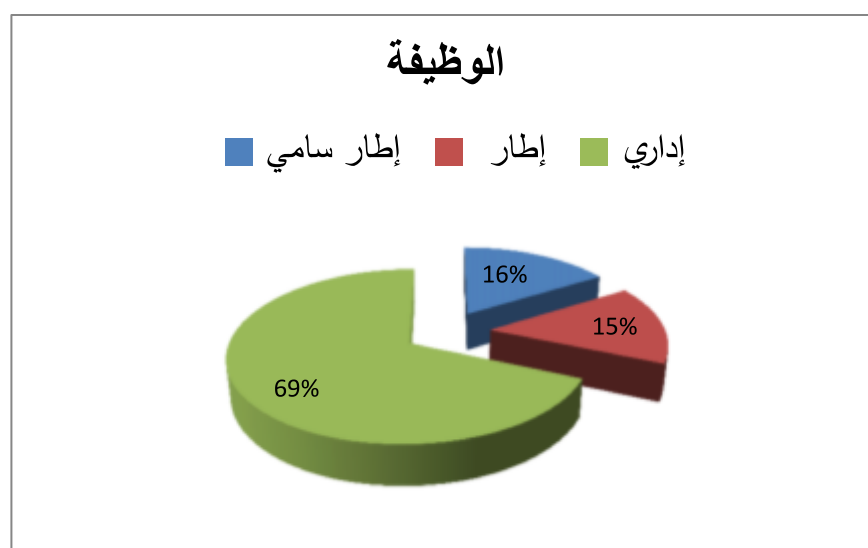
كما يوجد نسبة 11% من أفراد العينة موظفون جدد ليست لديهم خبرة كبيرة في البنك، وفي المقابل هناك نسبة 7% منهم موظفون تتعدى خبرتهم في البنك العشر سنوات.

وبالتالي فإننا نلاحظ أن نسبة جيدة من الموظفين في البنك لديهم خبرات متراكمة معتبرة تسمح بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

الجدول (7/4): وصف عينة الموظفين من حيث الوظيفة مع البنك

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
إطار سامي	17	16,2	16,2
إطار	16	15,2	31,4
إداري	72	68,6	100
المجموع	105	100	

الشكل (5/4): وصف عينة الموظفين من حيث الوظيفة مع البنك



نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ويقدر بـ 69 % من حجم العينة هم موظفون عاديون

وإداريون يقومون بالأعمال اليومية ويهتمون بالمعاملات اليومية للبنك.

بينما يقدر عدد الإطارات في البنك بنسب متساوية في المستويين تقريبا تقدر بـ 15 %

و16% ، والذين يمثلون المدراء من مدراء فروع أو أقسام وهم مسؤولون عن مجموعة من الموظفين

ضمن مجال معين.

المطلب الثاني: وصف نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور استبيان الموظفين

في هذا المطلب سنقوم بعرض نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة المتعلقة بالموظفين، وتحديد الاتجاه العام لكل متغيرة وكل محور وتفسير النتائج المتحصل عليها، وقد قمنا بحساب المتوسط المرجح وفق القانون التالي:

$$\text{(التكرار } t \times n \text{ حيث: } t = 1, 2, \dots, 5 \text{ و } n = \text{عدد أفراد العينة})$$

أما الاتجاه الكلي فحدد بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول (8/4): كيفية تعيين الاتجاه الكلي للعبارة في أسئلة السلالمة

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق تماما	من 4.20 إلى 5

حيث يتم تعيين الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات فيما يخص أسئلة السلالمة بعد حساب

المتوسط المرجح، وهذا وفق الجدول السابق، ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (5/4)

أي حوالي 0.80، وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد

حصرت فيما بينها 4 مسافات.

الجدول (9/4): تقييم العمليات في إدارة العلاقة مع العميل

البيان	غ تماما	موافق	غير	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الاتجاه
العبارة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	المرجح	الكلي
1	0	0	2	1,9	9	8,6	51	48,6	43	41	4,09	موافق
2	1	1	6	5,7	28	26,7	40	38,1	30	28,6	3,69	موافق
3	0	0	6	5,7	12	11,4	59	56,2	28	26,7	3,85	موافق
4	1	1	13	12,4	27	25,7	41	39	23	21,9	3,51	موافق
5	0	0	7	6,7	38	36,2	48	45,7	12	11,4	3,45	موافق
6	1	1	5	4,8	12	11,4	40	38,1	47	44,8	4,01	موافق
7	1	1	13	12,4	39	37,1	40	38,1	12	11,4	3,30	محايد
8	0	0	6	5,7	37	35,2	41	39	21	20	3,55	موافق
9	1	1	13	12,4	35	33,3	49	46,7	7	6,7	3,30	محايد
تقييم عمليات إدارة العلاقة مع العميل												موافق
3,64												

من خلال إجابات أفراد العينة من الموظفين يتفق أكثر من 80% منهم أن البنك يقوم بالاتصال باستمرار بعملائه، وجمع البيانات عنهم وتحديث قاعدة بياناته سعياً للاحتفاظ بعملائه المهمين، وهذا من أهم العمليات التي تتضمنها إدارة العلاقة مع العميل.

نلاحظ أيضاً أن نسبة معتبرة منهم تتجاوز النصف يصرحون أن البنك يقوم بأتمتة العمليات التسويقية المتعلقة بالعناية بالعميل، حيث توفر قاعدة البيانات التي بحوزته صورة متكاملة عن عملائه ويتم تصنيفهم حسب خصائصهم من أجل إدراك سلوكياتهم، وهذا كذلك من أهم العمليات التي تندرج ضمن تطبيق إدارة العلاقة مع العميل.

هناك نسبة معتبرة أيضاً صرحت بأن البنك يقوم بإجراء دراسات وبحوث ميدانية لفهم سلوكيات العميل، واستغلال المعلومات المتوفرة في صياغة إستراتيجيته، كما أنه يعتمد على خطة متكاملة لتطبيق إدارة العلاقة مع العميل، مما يدل أن إدارة العلاقة مع العميل هدف إستراتيجي لدى البنك، ويلتزم بخطة متكاملة لتطبيقه بالاستعانة بالمعلومات التي يتم جمعها باستمرار.

إلا أنه لا يمكن إهمال بعض النسب المعتبرة فيما يخص نفس النقاط والتي وردت في خانة الحياد، ونفس ذلك بعدم إدراك ربما بعض الموظفين في المستويات التنفيذية بكل ما يتعلق بإستراتيجية البنك على مستوى الإدارة العليا والذي قد يرتبط أيضا بموظفي أقسام غير مطلعة بشكل كامل على القرارات والأنشطة التسويقية.

الجدول (10/4): تقييم العنصر البشري في إدارة العلاقة مع العميل

البيان	غ تماما	موافق	غير	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	غ تماما	البيان
العبارة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	العبارة
10	9	8,6	25	23,8	44	41,9	24	22,9	3	2,9	محايد
11	5	4,8	17	16,2	17	16,2	49	46,7	17	16,2	محايد
12	0	0	7	6,7	24	22,9	46	43,8	28	26,7	موافق
13	5	4,8	16	15,2	41	39	29	27,6	14	13,3	محايد
14	15	14,3	17	16,2	42	40	23	21,9	8	7,6	محايد
15	1	1	2	1,9	9	8,6	59	56,2	34	32,4	موافق
16	0	0	14	13,3	21	20	53	50,5	17	16,2	موافق
17	13	12,4	45	42,9	23	21,9	16	15,2	8	7,6	غير موافق
18	0	0	4	3,8	18	17,1	62	59	21	20	موافق
19	1	1	10	9,5	19	18,1	50	47,6	25	23,8	موافق
تقييم العنصر البشري في إدارة العلاقة مع العميل											
										3,62	موافق

نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة، أن التوجه الكلي لهذا المحور كان نحو الموافقة، غير أن هناك عبارات في هذا المحور كان التوجه الكلي لها محايد، وهذا فيما يخص مشاركة الإدارة للموظفين في اتخاذ القرار، واهتمام الإدارة بالموظفين والاستماع إلى آرائهم وكذا مكافأة الموظفين حسب جهودهم في إرضاء عملاء البنك، وبدرجة أقل وقريبة من الموافقة، إيصال سياسة وأفكار الإدارة العليا إلى موظفيها.

ونرجع التزام الموظفين الحياد في الإجابة على هذه الأسئلة إلى عدم وجود اتصال قوي بين الإدارة العليا وموظفيها مما قد يجعل من هذه الفجوة عائقاً لتطبيق الكثير من القرارات سواء كانت المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل أو غيرها.

توجد أيضاً نسبة مهمة والتي لا يوافق فيها الموظفون على القول: "العميل دائماً على حق"، بينما يقتضي تطبيق إدارة العلاقة مع العميل إرضاء العميل في كل الأحوال حتى لو كان على خطأ فلا بد من إيجاد طريقة لجعله راضياً، إلا أن هذه الفكرة إما لم تصل إلى الموظفين كما يجب ولا يدرك موظفو البنك أهميتها، أو أن هناك ما يسمى بمقاومة التغيير فيما يخص إدراج المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل ضمن سياسة وإستراتيجية البنك.

إلا أننا نجد أن الموظفين أفراد العينة يصرحون بأنهم يتبنون سياسة البنك ويحولونها إلى واقع، وأنه يوجد دورات تكوينية للموظفين، كما أن نسبة كبيرة من أفراد العينة صرحوا أن البنك يسعى إلى بناء علاقة قوية مع عملائه، كما أنه يوجد تعاون بين مختلف الأقسام لتحقيق ذلك، وهذا يدل على أن البنك يهتم بإدارة العلاقة مع العميل التعاونية، ضمن مبدأ التركيز على العميل. ونلاحظ أيضاً أن الموظفين لا يجدون صعوبة في التعامل مع العملاء، مما يدل على أنهم على استعداد لتطبيق سياسة البنك وإستراتيجياته، وعلى خدمة العميل بشكل أفضل ويبقى على الإدارة الاهتمام أكثر بموظفيها وإيصال سياستها لهم وتحفيزهم بنظام مكافآت مثير للاهتمام.

الجدول (11/4): تقييم التكنولوجيا لدعم إدارة العلاقة مع العميل

البيان	غ تماما	موافق	غير	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الاتجاه
العبارة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	المرجع	الكل
20	0	0	4	3,8	8	7,6	67	63,8	26	24,8	3,90	موافق
21	0	0	3	2,9	2	1,9	75	71,4	25	23,8	3,96	موافق
22	0	0	3	2,9	6	5,7	51	48,6	45	42,9	4,11	موافق
23	0	0	10	9,5	21	20	54	51,4	20	19	3,62	موافق
24	0	0	4	3,8	21	20	61	58,1	19	18,1	3,72	موافق
25	1	1	7	6,7	22	21	60	57,1	15	14,3	3,59	موافق
تقييم التكنولوجيا لدعم إدارة العلاقة مع العميل												
											3,81	موافق

نلاحظ من خلال إجابات عينة الدراسة أن الاتجاه الكلي لمحور تقييم متطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع العميل هو موافق، حيث وافق أكثر من 80% من الموظفين على أن البنك يستخدم نظم تقنية متطورة لإرضاء عملائه، ووسائل تكنولوجيا حديثة للتواصل معه، وقاعدة بيانات متطورة لحفظ المعلومات الخاصة به، مما يدل على أن البنك يوفر الدعم التكنولوجي اللازم لأتمتة عملياته الخاصة بالعلاقة مع العميل مما يسهل مختلف العمليات التسويقية، ويدعم هذا العبارتين الأخيرتين أين وافق أكثر من 70% على أن هذا ينعكس على مميزات تقديم الخدمة في البنك حيث يقوم بمعالجة مشاكل عملائه بسرعة وفاعلية كما أن الإدارة تقدم الدعم اللازم لإنجاح إدارة العلاقة مع العميل.

الجدول (12/4): تقييم نتائج إدارة العلاقة مع العميل من وجهة نظر الموظفين

البيان	غ تماما	موافق	غير	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	غ تماما	موافق	البيان
العبارة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	العبارة
26	0	0	3	2,9	29	27,6	59	56,2	14	13,3	3,62	موافق
27	0	0	5	4,8	36	34,3	47	44,8	17	16,2	3,55	موافق
28	0	0	23	21,9	53	50,5	21	20	8	7,6	2,98	محايد
29	1	1	6	5,7	50	47,6	37	35,2	11	10,5	3,32	محايد
30	0	0	7	6,7	41	39	45	42,9	12	11,4	3,42	موافق
31	0	0	8	7,6	44	41,9	48	45,7	5	4,8	3,31	محايد
تقييم نتائج إدارة العلاقة مع العميل												
											3,37	محايد

نلاحظ أن أغلب إجابات العينة في هذا المحور كانت في خانة الحياد، مما يفسر بشكل عام عدم اطلاع الموظفين على نتائج الممارسات التسويقية التي يقوم بها البنك، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة إما غير موافقين أو غير مطلعين على موضوع تحقق ولاء العملاء من عدمه. في حين يوجد ما يقارب الـ 60% من أفراد العينة يؤكدون وجود علاقة جيدة بين عملاء البنك وموظفيه، وأن عملاء البنك أصبحوا أكثر ارتياحا ورضا بعد اعتماد إستراتيجية العلاقة مع العميل.

كما أن حوالي 40% من أفراد العينة لا يعلمون فيما إذا كان البنك قد حقق زيادة في حجم المعاملات أو في الفعالية التنظيمية من جراء تطبيق إدارة العلاقة مع العميل، وكذا نجاحه أو لا، على غرار البقية الذي يجدون أن البنك حقق هذه النتائج.

وهذا ما يوافق نتائج محور تقييم العنصر البشري، حيث نجد النسب المعتبرة التي سجلها هذا المحور في خانة الحياد ترجع لعدم اطلاع الموظفين على قرارات البنك كلها ونتائج هذه القرارات بشكل عام، وبالأخص القرارات التسويقية المعتمدة، ما يؤكد وجود مشكل بالاتصال الداخلي في البنك.

المطلب الثالث: وصف عينة الاستقصاء الموجه للعملاء

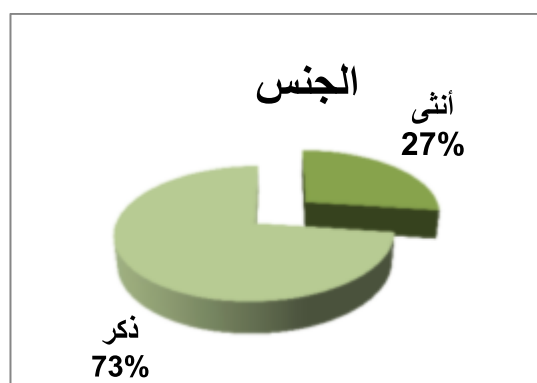
نقوم في هذا المطلب بوصف عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي،

المهنة ومدة التعامل مع البنك، لما لهذه المتغيرات من أهمية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (13/4): وصف عينة العملاء من حيث الجنس

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
أنثى	54	27,1	27,1
ذكر	145	72,9	100,0
المجموع	199	100,0	

الشكل (6/4): وصف عينة العملاء من حيث الجنس



نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من جنس الذكور حيث بلغت النسبة 73 % بينما بلغت نسبة

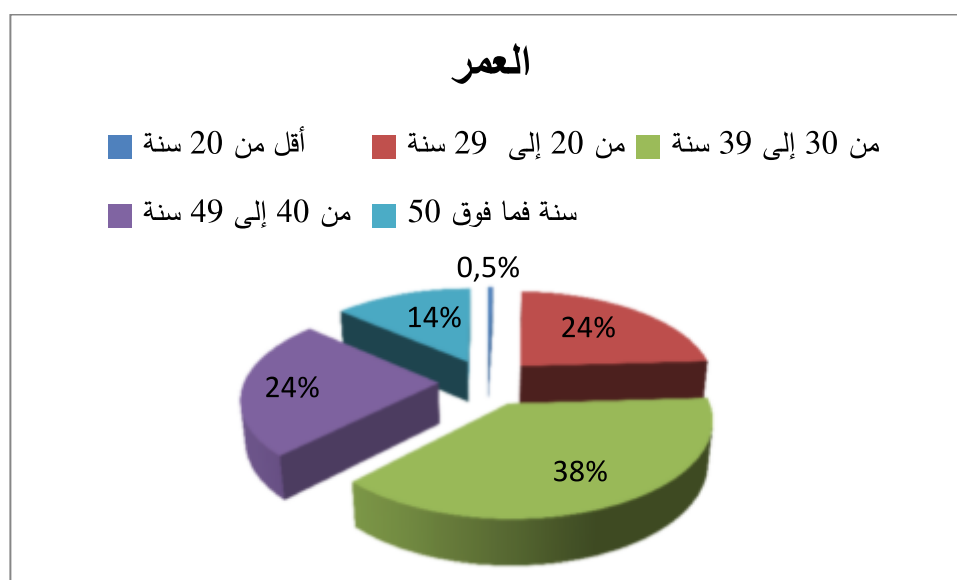
الإناث 27% ، وتجدر الإشارة أن هذا الفرق غير مقصود وإنما تم تحري العشوائية قدر الإمكان

في توزيع الاستبيان وكان أغلب العملاء في فترة التوزيع ذكور .

الجدول (14/4): وصف عينة العملاء من حيث العمر

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
أقل من 20 سنة	1	,5	,5
من 20 إلى 29 سنة	47	23,6	24,1
من 30 إلى 39 سنة	76	38,2	62,3
من 40 إلى 49 سنة	48	24,1	86,4
50 سنة فما فوق	27	13,6	100,0
المجموع	199	100,0	

الشكل (7/4): وصف عينة العملاء من حيث العمر

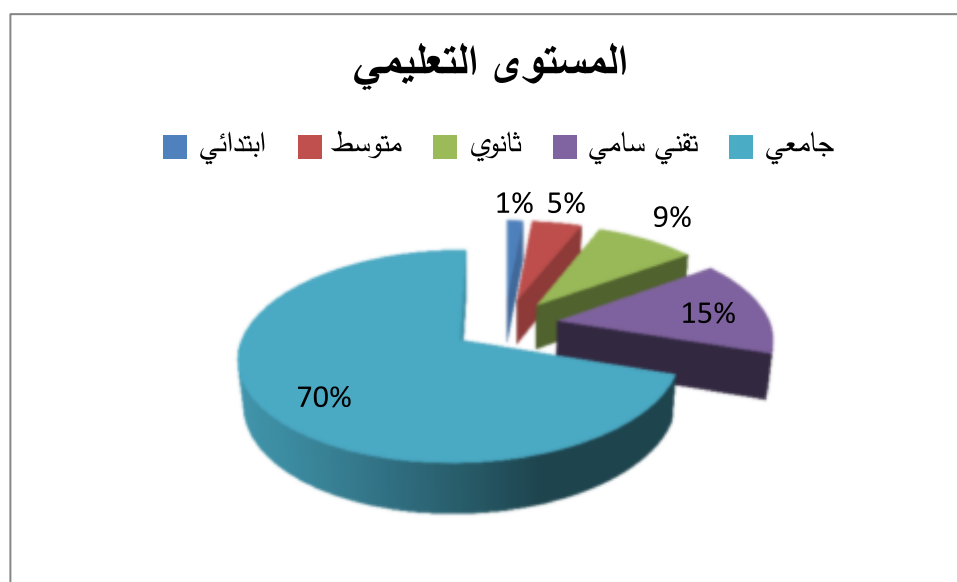


نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة بنسبة 38%، ثم الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة والذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة أقل بلغت 24%، مما يدل على أن أغلب عملاء البنك هم من فئة الشباب، بينما يأخذ أصحاب العمر الذي يفوق الـ 50 سنة النسبة الأقل، وتقدر بـ 14%.

الجدول (15/4): وصف عينة العملاء من حيث المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
ابتدائي	3	1,5	1,5
متوسط	9	4,5	6,0
ثانوي	18	9,0	15,1
تقني سامي	30	15,1	30,2
جامعي	139	69,8	100,0
المجموع	199	100,0	

الشكل (8/4): وصف عينة العملاء من حيث المستوى التعليمي

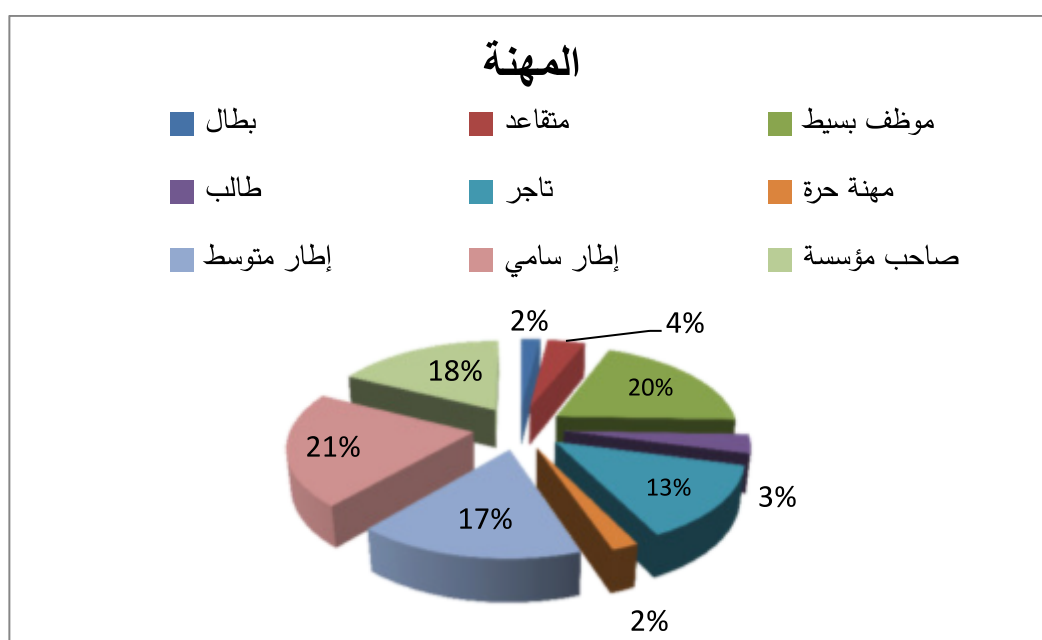


نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذوو مستوى جامعي، حيث بلغت النسبة 70%، تليها نسبة 15% تخص أصحاب شهادة تقني سامي، أما الفئات ذات الشهادات الثانوية والمتوسطة والابتدائية، فنسبها قليلة قدرت بـ 9%، 5% و 1% على الترتيب، مما يدل على أن عملاء البنك من الفئة المتعلمة، ويتمتعون بمؤهل علمي جيد، وهذا قد يسهل عملية الاتصال والتواصل مع العملاء لكن بنفس الوقت قد يصعب عملية إرضائهم.

الجدول (16/4): وصف عينة العملاء من حيث المهنة

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
بطل	4	2,0	2,0
متقاعد	8	4,0	6,0
موظف بسيط	39	19,6	25,6
طالب	7	3,5	29,1
تاجر	27	13,6	42,7
مهنة حرة	4	2,0	44,7
إطار متوسط	33	16,6	61,3
إطار سامي	42	21,1	82,4
صاحب مؤسسة	35	17,6	100,0
المجموع	199	100,0	

الشكل (9/4): وصف عينة العملاء من حيث المهنة



نلاحظ أن النسب متقاربة كثيرا فيما يخص المهن: إطار سامي، إطار متوسط، موظف

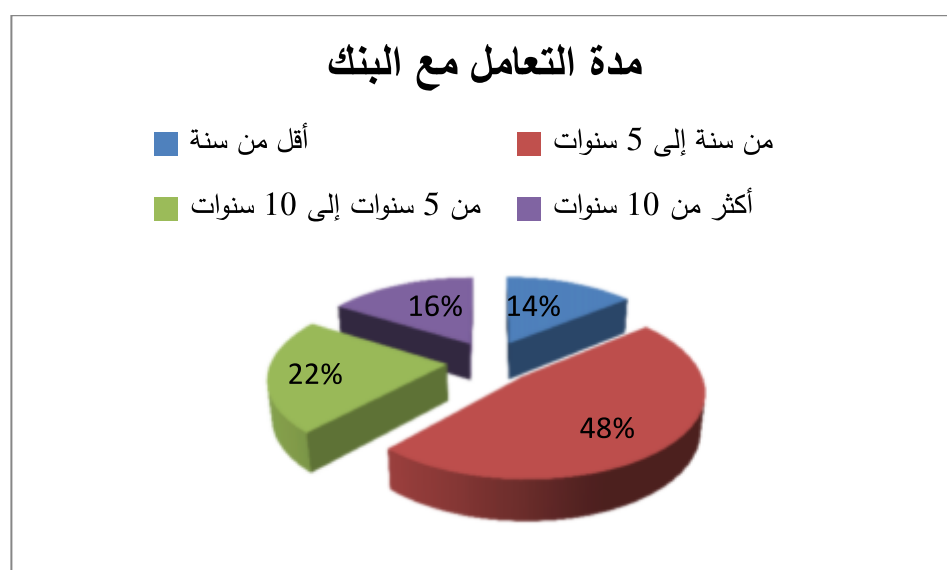
بسيط وصاحب مؤسسة، حيث بلغت النسب على الترتيب: 21%، 17%، 20%، 18%، بينما

أخذ التاجر نسبة 17%، ولم تتعدى بقية النسب 3%.

الجدول (17/4): وصف عينة العملاء من حيث مدة التعامل مع البنك

البيان	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
أقل من سنة	28	14,1	14,1
من سنة إلى 5 سنوات	95	47,7	61,8
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	44	22,1	83,9
أكثر من 10 سنوات	32	16,1	100,0
المجموع	199	100,0	

الشكل (10/4): وصف عينة العملاء من حيث مدة التعامل مع البنك



نلاحظ أن أكبر نسبة بلغت 48% وعبرت عن أفراد العينة الذين تتراوح مدة تعاملهم مع البنك بين سنة و 5 سنوات، وهي فئة ذات علاقة فتيّة لآبد من استثمار جهود من المؤسسة للحفاظ عليها وبناء علاقة طويلة الأمد معها.

نلاحظ أيضاً أن نسبة الأفراد الذي تراوحت مدة تعاملهم مع البنك بين 5 و 10 سنوات بلغت 22%، ونسبة المتعاملين مع البنك لأكثر من 10 سنوات 16%، مما يعني أن لدينا فئة تبلغ نسبتها 38% تمكن البنك من الحفاظ عليهم وبناء علاقة طويلة معهم، وهذه النسبة تشير أيضاً إلى أن جهود البنك في بناء ولاء لدى عملائها واضحة.

نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة أن البنك استطاع بناء أواصر الثقة لدى عملائه، حيث صرح أغلب أفراد العينة أنهم يثقون في البنك ويتعاملون معه لثقتهم فيه، مما جعل الاتجاه العام لهذا المحور: موافق، وبالتالي فإن جهود البنك في بناء علاقة قائمة على الثقة مع عملائها كانت ناجحة.

الجدول (20/4): تقييم الاستجابة للعملاء

البيان	غ تماما	موافق	غير	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الاتجاه
العبارة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	المتوسط	الكلية
13	5	2.5	12	6	34	17.1	102	51.3	46	23.1	3.86	موافق
14	5	2.5	24	12.1	55	27.6	82	41.2	33	16.6	3.57	موافق
15	9	4.5	32	16.1	33	16.6	87	43.7	38	19.1	3.56	موافق
16	7	3.5	20	10.1	50	25.1	75	37.7	47	23.6	3.30	محايد
17	5	2.5	12	6	75	37.7	75	37.7	32	16.1	3.58	موافق
18	6	3	13	6.5	61	30.7	84	42.2	35	17.6	3.64	موافق
19	4	2	17	8.5	25	12.6	96	48.2	57	28.6	3.92	موافق
20	7	3.5	24	12.1	45	22.6	72	36.2	51	25.6	3.68	موافق
21	8	4	16	8	23	11.6	78	39.2	74	37.2	3.97	موافق
تقييم الاستجابة للعملاء												موافق
											3.67	

نلاحظ من خلال إجابات العينة أن الاتجاه الكلي لمحور الاستماع للعملاء ومراعاة انشغالاتهم موافق، مما يدل على أن البنك يهتم بانشغالات عملائه ومعالجة حالات الشكوى لديه، ويعتبر هذا من أهم المبادئ التي يجب الالتزام بها لإنجاح إدارة علاقات العملاء في البنك، إلا أننا لا يمكن أن نغفل بعض النسب المسجلة في خانة الحياد والمتعلقة بالاستجابة الدائمة والموضوعية وعدم التمييز بين العملاء، وقد يرجع هذا لاهتمام البنك بالعملاء المهمين أكثر من غيرهم، إلا أنه لا يجب أن يظهر جليا في تصرفات الموظفين لأنه قد يسبب حالة عدم رضا وتغيير للبنك بعد فترة من تكرر مثل هذه التجارب.

هناك أيضا نسبة مهمة في خانة الحياد وتتعلق بالحرص على عدم تكرار الشكاوى والأخذ بعين الاعتبار الشكاوى في تحسين خدمات البنك، وهذا قد يفسره وجود عدد كبير من العملاء مدة تعاملهم مع البنك لم تتعدى الـ 5 سنوات، وبالتالي لم تكن هناك فترة كبيرة لاختبار هذا الأمر. إلا أننا نلاحظ أن أكثر من 70% من أفراد العينة صرحوا أن البنك يستمع للشكاوى التي يقدمونها، ويبادرون بالاتصال به عند حدوث المشكل قبل حدوث المشكل أيضا، مما يدل على فتح مجال كبير للتواصل بين البنك وعملائه والاهتمام بكل مشكله.

الجدول (21/4): تقييم الرضا

البيان	غ تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الاتجاه
العبارة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	المتوسط	الكل
22	7	3.5	15	7.5	15	7.5	102	51.3	60	30.2	3.96	موافق
23	7	3.5	28	14.1	30	15.1	95	47.7	39	19.6	3.65	موافق
24	6	3	23	11.6	41	20.6	92	46.2	37	18.6	3.65	موافق
25	6	3	15	7.5	46	23.1	83	41.7	49	24.6	3.77	موافق
26	4	2	9	4.5	32	16.1	98	49.2	56	28.1	3.96	موافق
تقييم الرضا												موافق
3.80												

نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة أن الاتجاه الكلي فيما يخص الشعور بالرضا هو الموافقة، حيث أن أكبر النسب سجلت إما في خانة الموافق أو الموافق تماما، مما يدل على أن البنك وفق في تحقيق رضا عملائها، مما يمهد تحقيق الولاء لديهم.

الجدول (22/4): تقييم الولاء

البيان	غ تماما	موافق	غير	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الاتجاه
العبارة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	المرجح	الكلية
27	3	1.5	7	3.5	34	17.1	98	49.2	57	28.6	4	موافق
28	4	2	11	5.5	32	16.1	98	49.2	54	27.1	3.93	موافق
29	6	3	18	9	54	27.1	75	37.7	46	23.1	3.69	موافق
30	6	3	10	5	36	18.1	101	50.8	46	23.1	3.86	موافق
31	5	2.5	12	6	62	31.2	76	38.2	44	22.1	3.71	موافق
32	3	1.5	14	7	30	15.1	101	50.8	51	25.6	3.92	موافق
تقييم الولاء												موافق 3,85

نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة أن الاتجاه العام لمحور الولاء هو موافق، حيث سجلت أكبر النسب إما في خانة الموافق أو الموافق تماما وبقيم كبيرة، مما يدل على أن هناك ولاء لدى عملاء البنك، وأن الجهود التي يبذلها البنك لبناء ثقة ورضا وولاء عملائه أسفرت عن النجاح.

صرح أكثر من نصف أفراد العينة بأن علاقتهم بالبنك لا تتوقف بمجرد الحصول على الخدمة وأنهم يشعرون بانتمائهم للبنك، مما يعني أن البنك وفق في جعل هذه الفئة تشعر بأنها جزء من البنك، مما يدل على قوة علاقة البنك بعملائه.

بينما صرح أكثر من 70% من أفراد العينة أن لديهم النية بمواصلة التعامل مع البنك، وأن وجود البنك مهم بالنسبة لهم، وأنهم يتكلمون إيجابيا عنه، مما يدل على أن عملاء البنك لديهم ولاء كبير للبنك وعلى استعداد لنقل تجربتهم الإيجابية لغيرهم، مما قد يجذب عملاء جدد.

خاتمة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتعريف بالبنك الذي اخترناه كدراسة حالة وهو ترست البنك الجزائري، وتقديم أهم المعطيات المتعلقة بهذا البنك، ثم عرض نتائج المقابلة الشخصية التي قمنا بها مع مدير التسويق في البنك وهذا لمعرفة مدى ممارسة البنك لإدارة العلاقة مع العميل من خلال الأنشطة المختلفة التي تصب في هذا المفهوم، وكذا معرفة مدى إدراك الإدارة لأهمية إدارة العلاقة مع العميل واستعدادها لتطبيق هذا المفهوم، وكيف تقوم بذلك، وهل تقوم بقياس النتائج أم لا.

ثم قمنا بعرض حيثيات إجراء الاستقصاء الذي مس كل من الموظفين والعملاء، وكذا نتائج هذا الاستقصاء وتحليلها مما أعطانا فكرة عن التوجه الذي يتبناه البنك في تطبيق إدارة العلاقة مع العميل، ومدى توفر بيئة تناسب تطبيق هذا المفهوم.

حيث خلصنا من خلال تحليل نتائج المقابلة الشخصية مع مدير التسويق في البنك وكذا التحليل المبدئي لنتائج الاستقصاء الذي قمنا به أن البنك يولي أهمية كبيرة لإدارة العلاقة مع العميل ويعمل على توفير بيئة مناسبة لتطبيقه، ويعتمد أساسا على التكنولوجيا في تطبيق هذا المفهوم في حين يواجه صعوبة في التحكم بالجانب البشري مما قد يؤثر سلبا على التطبيق الصحيح لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل، إلا أنه تجدر الإشارة إلى وجود سعي كبير من الإدارة والموظفين للاهتمام بالعمل وتلبية احتياجاته ورغباته، حيث يعتبر العميل مرتكز أهداف وإستراتيجيات البنك.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: التحليل الإحصائي لنتائج الاستقصاء واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد تحديد المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة، والذي أمكننا من تحديد المتغيرات الواجب دراستها وتقييمها في المؤسسة التي تطبق مفهوم إدارة العلاقة مع العميل، وبعد التعريف بالبنك محل الدراسة والقيام بالمقابلة الشخصية مع مدير التسويق لديه، والتي أعطتنا فكرة عامة عن كيفية ممارسة البنك لإدارة العلاقة مع العميل، ثم اختيار أسلوب جمع البيانات المتمثلاً في إجراء استقصاء على مستويين داخلي وخارجي من خلال استبيان موجه للموظفين وآخر موجه للعملاء، وبعد اختبار الاستبيانين وتوزيع وعرض نتائج هذا الاستقصاء، سنقوم في هذا الفصل بالقيام بالتحليل الإحصائي لهذه النتائج (من خلال التحليل العاملي متبعا بالانحدار الخطي المتعدد) من أجل تقييم أداء هذه المتغيرات التي عمل البنك على توفيرها في تطبيق لإدارة العلاقة مع العميل وهذا بمعرفة كيف تؤثر على النتائج المراد تحقيقها واستخراج أهم المتغيرات التي ساهمت بإنجاح مشروع إدارة العلاقة مع العميل المطبق في ترست بنك الجزائر.

المبحث الأول: عرض نتائج التحليل العاملي لمحاور الاستبيان الموجه للموظفين

تم تصنيف المتغيرات المعتمدة في الدراسة إلى 31 متغير مرتبة حسب ترتيب الأسئلة في الاستبيان من 1 إلى 31، وتم الاستعانة ببرنامج Spss في عملية التحليل الإحصائي للبيانات لاختبار الفرضيات للمحاور: تقييم العمليات، تقييم العنصر البشري، تقييم التكنولوجيا، تقييم نتائج إدارة علاقات العملاء.

المطلب الأول: تقييم العمليات

تتعلق متغيرات هذا المحور أساسا في الوظائف التشغيلية وأتمتة العمليات التسويقية اليومية من خلال قاعدة بيانات حديثة ومطورة، وللتأكد من مدى صلاحية البيانات للتحليل العاملي نستخدم اختبار KMO لملاءمة المعاينة واختبار Bartlett كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett للعمليات

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		,773
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	261,156
	ddl	36
	المعنوية	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (1/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.773، جيد وأكبر من 0,60 الحد الأدنى لهذا العامل، أما اختبار Bartlett فإننا نلاحظ أنه يساوي 0.000 وهو أقل من 0,05 مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة (Identity Matrix)، بمعنى أنها ليست من نوع

المصفوفات التي تكون قيم العناصر القطرية فيها مساوية للواحد الصحيح وبقية العناصر مساوية للصفر، ومنه تؤكد النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي.

وبعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور تقييم العمليات المتكون من المتغيرات الأصلية (VE1,VE2,VE3,VE4,VE5,VE6,VE7,VE8,VE9)، قمنا بإجراء التحليل العاملي (factor analysis) بطريقة المكونات الرئيسية (Principal component analysis) باستخدام التدوير المتعامد بطريقة فاريماكس (Varimax) مع استخدام محك كايزر (Kaiser normalisation)، وتحصلنا على الجدول أدناه الذي يمثل القيم الذاتية لمصفوفة الارتباط بين متغيرات هذا المحور.

الجدول (2/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بتقييم العمليات

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	3,585	39,833	39,833
2	1,257	13,963	53,796
3	,926	10,285	64,081
4	,858	9,537	73,618
5	,642	7,133	80,750
6	,605	6,718	87,468
7	,413	4,589	92,057
8	,408	4,534	96,591
9	,307	3,409	100,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (2/5) أن التحليل العاملي لمحور تقييم العمليات أسفر عن عاملين حسب محك كايزر حيث ساهم هذان العاملان بتفسير (53.796%) من التباين الكلي مما يدل على قدرتهما على تمثيل العينة.

كما نلاحظ أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول تقدر بـ 39.833% وهو يفسر أكبر نسبة من مجمل تأثير العوامل، أما نسبة التباين المفسر للعامل الثاني فقدت بـ 13.963%. وبيّن لنا

الجدول (3/5) خلاصة نتائج التحليل العاملي في عاملين رئيسيين بعد التدوير:

لجدول (3/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بتقييم العمليات بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير			
		العوامل	
		1	2
VE1	يقوم البنك بالاتصال باستمرار بعملائه لفهم احتياجاتهم	573,	
VE2	يستعمل البنك برمجيات للقيام بالعمليات التسويقية المتعلقة بالعناية بالعميل	777,	
VE3	يقوم البنك بجمع البيانات وتحديث قاعدة البيانات باستمرار		810,
VE4	قاعدة بيانات العملاء التي بجوزة البنك توفر صورة متكاملة عن عملائه		816,
VE5	يقوم البنك بتصنيف عملائه وخصائصهم من أجل إدراك أحسن لسلوكياتهم		650,
VE6	يسعى البنك إلى الاحتفاظ بعملائه المهمين	605,	
VE7	يقوم البنك باستمرار، بإجراء دراسات وبحوث ميدانية عن عملائه وأسواقه	624,	
VE8	يقوم البنك باستغلال المعلومات المتوفرة عن عملائه في صياغة استراتيجياته	627,	
VE9	يعتمد البنك على خطة متكاملة لتطبيق نظام إدارة العلاقة مع العميل	734,	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول (3/5)، نلاحظ أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى أحد العاملين على أساس أكبر تحميل (أي أكبر ارتباط)، حيث يمثل التحميل الارتباط بين المتغير الأصلي والمتغير الجديد (العامل)، وقد اعتمدنا استخدام نقطة حذف تقدر بـ(0.5) أي تكون التحميلات أكبر من هذه القيمة، وكانت النتائج كالتالي:

VE1 (يقوم البنك بالاتصال باستمرار بعملائه لفهم احتياجاتهم) ينتمي للعامل الأول بتحميل يقدر بـ0.573، VE2 (يستعمل البنك برمجيات للقيام بالعمليات التسويقية المتعلقة بالعناية بالعميل) ينتمي للعامل الأول أيضا حيث حقق أكبر تحميل في هذا العامل يقدر بـ0.777، VE3 (يقوم البنك بجمع البيانات وتحديث قاعدة البيانات باستمرار) ينتمي للعامل الثاني كذلك بتحميل يقدر بـ0.810، VE4 (قاعدة بيانات العملاء التي بحوزة لبنك توفر صورة متكاملة عن عملائه) ينتمي للعامل الثاني حيث وافق أكبر تحميل في هذا العامل يقدر بـ0.816، VE5 (يقوم البنك بتصنيف عملائه وخصائصهم من أجل إدراك أحسن لسلوكياتهم) ينتمي للعامل الثاني بتحميل يقدر بـ0.650، VE6 (يسعى البنك إلى الاحتفاظ بعملائه المهمين) ينتمي للعامل الأول بتحميل يقدر بـ0.605، VE7 (يقوم البنك باستمرار، بإجراء دراسات وبحوث ميدانية عن عملائه وأسواقه) ينتمي للعامل الأول بتحميل يقدر بـ0.624، VE8 (يقوم البنك باستغلال المعلومات المتوفرة عن عملائه في صياغة استراتيجياته) ينتمي للعامل الأول بتحميل قدره 0.627، أما آخر متغير VE9 (يعتمد البنك على خطة متكاملة لتطبيق نظام إدارة العلاقة مع العميل) فينتمي للعامل الأول بتحميل قدره 0.734،

وبالتالي فالبناء العاملي لتقييم العمليات يتكون من عاملين هما:

1. العامل الأول (FAE1): يضم المتغيرات (VE1,VE2,VE6,VE7,VE8,VE9) والمتعلقة

بكل ما يخص معرفة البنك لعملائه من اتصال وجمع المعلومات وإجراء الدراسات لفهم

العملاء واستغلال ذلك في صياغة الإستراتيجيات بناء على خطة متكاملة، وبالتالي يمكن

تسميته: القدرة على تحليل واستغلال المعلومات.

2. العامل الثاني (FAE2): يضم المتغيرات (V3,V4,V5) وتتعلق بتحديث قاعدة البيانات

وجودتها فيما يخص تصنيف العملاء وإعطاء صورة متكاملة عنهم، وبالتالي يمكن

تسميته: تحديث قاعدة البيانات وتطويرها.

المطلب الثاني: تقييم العنصر البشري في إدارة علاقات العملاء

تتعلق متغيرات هذا المحور أساسا بسياسة الإدارة تجاه موظفيه من حيث الاستماع لهم

وتحفيزهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وموقف الموظفين من سياسة البنك ومدى استعدادهم

لتحويلها إلى واقع، ثم مدى تكامل الوظائف واستعداد الموظفين لخدمة العميل تحت مبدأ التركيز

على العميل، وللتأكد من مدى صلاحية البيانات للتحليل العاملي نستخدم اختبار KMO لملاءمة

المعينة واختبار Bartlett كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett لتقييم العنصر البشري

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		,748
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	265,666
	ddl	45
	المعنوية	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (4/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.748، جيد وأكبر من 0,60 الحد الأدنى لهذا العامل، أما اختبار Bartlett فإننا نلاحظ أنه يساوي 0.000 وهو أقل من 0,05 مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة، ومنه تؤكد النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي.

وبعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور تقييم العنصر البشري المتكون من المتغيرات الأصلية (VE10, VE11, VE12, VE13, VE14, VE15, VE16, VE17, VE19, VE20)، قمنا بالتحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية باستخدام التدوير المتعامد، وتحصلنا على الجدول أدناه الذي يمثل القيم الذاتية لمصفوفة الارتباط بين متغيرات هذا المحور.

الجدول (5/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بتقييم العنصر البشري

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	3,405	34,053	34,053
2	1,409	14,087	48,140
3	1,170	11,698	59,838
4	,927	9,268	69,107
5	,766	7,656	76,763
6	,646	6,458	83,221
7	,564	5,639	88,861
8	,466	4,660	93,520
9	,364	3,637	97,157
10	,284	2,843	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (5/5) أن التحليل العاملي لمحور تقييم العنصر البشري أسفر عن

3 عوامل حسب محك كايزر حيث ساهمت هذه العوامل بتفسير (59.838%) من التباين الكلي

مما يدل على قدرتها على تمثيل العينة.

كما نلاحظ أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول تقدر بـ 34.053% وهو يفسر أكبر نسبة

من مجمل تأثير العوامل، أما نسبة التباين المفسر للعامل الثاني فقدت بـ 14.087%، ويفسر

العامل الثالث 11,698 % من التباين الكلي. ويبين لنا الجدول (6/5) خلاصة نتائج التحليل

العاملي في 3 عوامل رئيسية بعد التدوير:

الجدول (6/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بتقييم العنصر البشري بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير				
		العوامل		
		1	2	3
VE10	إدارة البنك تشارك الموظفين في القرارات الخاصة بإدارة العلاقة مع العميل	,730		
VE11	يقوم البنك بإيصال سياسته وأفكاره للموظفين		,636	
VE12	يتبنى الموظفون سياسة البنك ويحولونها إلى واقع عملي.		,739	
VE13	تهتم الإدارة بالموظفين وتستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم	,836		
VE14	تقوم الإدارة بمكافأة الموظفين حسب جهودهم في إرضاء عملائها	,787		
VE15	تقوم الإدارة بعمل دورات تكوينية للموظفين في إدارة العلاقة مع العملاء		,651	
VE16	يجد الموظفون سهولة في التعامل مع العملاء			,711
VE17	ما هو رأيك في القول: "العميل دائماً على حق"			,698
VE18	يسعى الموظفون إلى بناء علاقة وطيدة مع عملاء البنك			,732
VE19	يوجد تعاون وتنسيق وتكامل بين كل الأقسام والوظائف لتحقيق رضا العملاء			,517

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول (6/5) نلاحظ أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى أحد العوامل

الثلاث على أساس أكبر تحميل، على أن يكون أكبر من (0.5)، وكانت النتائج كالتالي:

VE10 (إدارة البنك تشارك الموظفين في القرارات الخاصة بإدارة العلاقة مع العميل) ينتمي

للعامل الأول بتحميل قدره 0,730، VE11 (يقوم البنك بإيصال سياسته وأفكاره للموظفين) ينتمي

للعامل الثاني بتحميل يقدر بـ 0.636، VE12 (يتبنى الموظفون سياسة البنك ويحولونها إلى واقع

عملي) ينتمي للعامل الثاني أيضا حيث حقق أكبر تحميل في هذا العامل يقدر بـ 0.739

VE13 (تهتم الإدارة بالموظفين وتستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم) ينتمي للعامل الأول بأكبر تحميل

يقدر بـ 0.836، VE14 (تقوم الإدارة بمكافأة الموظفين حسب جهودهم في إرضاء عملائها) ينتمي

للعامل الأول بتحميل يقدر بـ 0,787، VE15 (تقوم الإدارة بعمل دورات تكوينية للموظفين في إدارة

العلاقة مع العملاء) ينتمي للعامل الثاني بتحميل يقدر بـ 0.651، VE16 (يجد الموظفون سهولة

في التعامل مع العملاء) ينتمي للعامل الثالث بتحميل يقدر بـ 0.711، VE17 (ما هو رأيك في

القول: "العميل دائما على حق") ينتمي للعامل الثالث بتحميل يقدر بـ 0.698، VE18 (يسعى

الموظفون إلى بناء علاقة وطيدة مع عملاء البنك) ينتمي أيضا للعامل الثالث حيث وافق أكبر

تحميل قدره 0,732، أما لآخر عامل هو VE19 (يوجد تعاون وتنسيق وتكامل بين كل الأقسام

والوظائف لتحقيق رضا العملاء) فينتمي للعامل الثالث كذلك بتحميل يقدر بـ 0,517، وبالتالي

فالبناء العاملي لتقييم وظائف CRM يتكون من 3 عوامل هي:

1. العامل الأول (FAE3): يضم المتغيرات (VE10, VE13, VE14) والمتعلقة باهتمام

الإدارة بموظفيها والاستماع إليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومكافأتهم حسب جهودهم،

وبالتالي يمكن تسميته: سياسة الإدارة تجاه الموظفين.

2. العامل الثاني (FAE4): يضم المتغيرات (VE11,VE12,VE15) وتتعلق بمدى تأهيل

الموظفين لتبني سياسة البنك وتحويلها إلى واقع، وبالتالي يمكن تسميته: **موقف الموظفين**

من سياسة البنك.

3. العامل الثالث (FAE5): يضم المتغيرات (VE16,VE17,VE18,VE19) وتتعلق

بمدى استعداد الموظفين لخدمة العملاء وإدراكهم لمبدأ التوجه بالعمل بالإضافة إلى مدى

تضافر الجهود بين أقسام البنك لخدمة العميل، ويمكن تسميته: **التركيز على العميل.**

المطلب الثالث: تقييم التكنولوجيا

تتعلق متغيرات هذا المحور بالجانب التكنولوجي من تطبيق إدارة علاقات العملاء، وللتأكد

من مدى صلاحية البيانات للتحليل العاملي نستخدم اختبار KMO لملاءمة المعاينة واختبار

Bartlett كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (7/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett لتقييم التكنولوجيا

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		,762
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	149,220
	ddl	15
	المعنوية	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (7/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.732، جيد وأكبر من 0,60 الحد

الأدنى لهذا العامل، أما اختبار Bartlett فإننا نلاحظ أنه يساوي 0.000 وهو أقل من 0,05

مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة، ومنه تؤكد النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي. وبعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور تقييم التكنولوجيا المتكون من المتغيرات الأصلية (VE20,VE21,VE22,VE23,VE24,VE25)، قمنا بالتحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية باستخدام التدوير المتعامد، وتحصلنا على الجدول أدناه الذي يمثل القيم الذاتية لمصفوفة الارتباط بين متغيرات هذا المحور.

الجدول (8/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بتقييم التكنولوجيا

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	2,768	46,136	46,136
2	,993	16,556	62,692
3	,759	12,650	75,342
4	,643	10,709	86,051
5	,486	8,095	94,146
6	,351	5,854	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (8/5) أن التحليل العاملي لمحور تقييم التكنولوجيا أسفر عن عامل واحد حسب محك كايزر حيث ساهم هذا العامل بتفسير (46.136%) من التباين الكلي حيث يفسر أكبر نسبة من مجمل تأثير العوامل. ويبين لنا الجدول (9/5) خلاصة نتائج التحليل العاملي في عامل رئيسي بعد التدوير:

الجدول (9/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بتقييم التكنولوجيا بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير		
	العوامل	
		1
VE20	يعتمد البنك نظم تقنية متطورة لإرضاء عملائه	,756
VE21	يستعمل البنك وسائل تكنولوجيا حديثة للتواصل مع عملائه	,692
VE22	يستخدم البنك قاعدة بيانات متطورة لحفظ المعلومات الخاصة بالعملاء بشكل آمن وسري	,714
VE23	يقوم البنك بحل مشاكل العملاء بسرعة وفاعلية	,643
VE24	طور البنك آلية لرصد وتقييم القرارات المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء	,587
VE25	تعطي الإدارة العليا الدعم اللازم لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء	,670

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى العامل الوحيد

على أساس أكبر تحميل، حيث كل قيم التحميلات أكبر من (0.5)، وكانت النتائج كالتالي:

VE20 (يعتمد البنك نظم تقنية متطورة لإرضاء عملائه) بأكثر تحميل يقدر بـ 0.756،

VE21 (يستعمل البنك وسائل تكنولوجيا حديثة للتواصل مع عملائه) بتحميل يقدر بـ 0.692،

VE22 (يستخدم البنك قاعدة بيانات متطورة لحفظ المعلومات الخاصة بالعملاء بشكل آمن

وسري) بتحميل يقدر بـ 0.714، VE23 (يقوم البنك بحل مشاكل العملاء بسرعة وفاعلية) بتحميل

يقدر بـ 0.643، VE24 (طور البنك آلية لرصد وتقييم القرارات المتعلقة بإدارة العلاقة مع

العملاء) بتحميل يقدر بـ 0.587، VE23، أما آخر متغير وهو VE25 (تعطي الإدارة العليا الدعم

اللازم لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء) فينتهي للعامل بتحميل قدره 0.670.

بالتالي فالبناء العاملي لتقييم التكنولوجيا يتكون من عامل واحد وهو (FAE6) ويضم المتغيرات (VE20,VE21,VE22,VE23,VE24,VE25) المتعلقة بكل ما يخص الدعم التكنولوجي لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل، وبالتالي يمكن تسميته: توفر التكنولوجيا.

المطلب الرابع: تقييم نتائج إدارة العلاقة مع العميل

يتعلق هذا المحور بتقييم نتائج تطبيق البنك لإدارة علاقات العملاء من وجهة نظر الموظفين، يوضح الجدول التالي كل من مؤشر KMO واختبار Bartlett للتأكد من صلاحية البيانات للتحليل العاملي:

الجدول (10/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett لمحور تقييم نتائج الـ CRM

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		0,829
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	273,225
	ddl	15
	المعنوية	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (10/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.829، ممتاز وأكبر من 0,60 الحد الأدنى لهذا العامل، أما اختبار Bartlett فإننا نلاحظ أنه يساوي 0.000 وهو أقل من 0,05 مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة، ومنه تؤكد النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي.

وبعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور تقييم نتائج إدارة العلاقة مع العميل المتكون من المتغيرات الأصلية (VE26,VE27,VE28,VE29,VE30,VE31)،

وبيين لنا الجدول التالي خلاصة نتائج التحليل العاملي بعد القيام بعملية التدوير:

الجدول (11/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بتقييم نتائج الـ CRM

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	3,590	59,833	59,833
2	,707	11,791	71,625
3	,637	10,610	82,235
4	,453	7,550	89,785
5	,354	5,894	95,679
6	,259	4,321	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (11/5) أن التحليل العاملي لمحور تقييم نتائج إدارة العلاقة مع العميل

أسفر عن عامل واحد حسب محك كايزر، حيث ساهم هذا العامل بتفسير (59,833%) من

التباين الكلي. ويبين لنا الجدول التالي خلاصة نتائج التحليل العاملي بعد القيام بعملية التدوير:

الجدول (12/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بتقييم نتائج CRM بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير		
		العوامل
		1
VE26	علاقة العملاء بالبنك وموظفيه جيدة	,730
VE27	أصبح العميل أكثر ارتياحا بعد اعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل	,779
VE28	تحقق هدف البنك المتمثل في بناء ولاء عملائه	,757
VE29	حقق البنك زيادة في حجم التعاملات بعد تطوير إستراتيجية لإدارة العلاقة مع عملائه	,781
VE30	تبني البنك لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل حسن من الفعالية التنظيمية	,800
VE31	نجح البنك في تطبيق إدارة العلاقة مع العميل	,793

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول (12/5) نلاحظ أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى عامل واحد على أساس أكبر تحميل، وكانت النتائج كالتالي:

VE26 (علاقة العملاء بالبنك وموظفيه جيدة) بتحميل كبير أيضا قدر بـ 0,850،
 VE27 (أصبح العميل أكثر ارتياحا بعد اعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل) بتحميل يقدر بـ 0,821،
 VE28 (تحقق هدف البنك المتمثل في بناء ولاء عملائه) بتحميل يقدر بـ 0,798،
 VE29 (حقق البنك زيادة في حجم التعاملات بعد تطوير إستراتيجية لإدارة العلاقة مع عملائه) بتحميل يقدر بـ 0,744،
 VE30 (تبنى البنك لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل حسن من الفعالية التنظيمية) بتحميل قدره 0,790، أما المتغير الأخير VE31 (نجاح البنك في تطبيق إدارة العلاقة مع العميل) فينتهي للعامل بأكبر تحميل وقدر بـ 0,875،

وبالتالي أبقينا على عامل واحد لمحور تقييم نتائج إدارة علاقات العملاء وهو (FAE7)، يضم كل متغيرات هذا المحور المتمثلة في (VE30, VE29, VE28, VE27, VE26)، وتتعلق بتقييم النتائج المرتقبة من تنفيذ إدارة علاقات العملاء في البنك من وجهة نظر الموظفين، وبالتالي يمكن تسمية هذا العامل: نتائج إدارة علاقات العملاء.

بعد عرض نتائج الاستبيان لكل المحاور، خلصنا إلى أن البناء العاملي للاستبيان الموجه للموظفين يتكون من 8 عوامل رئيسية نقوم على أساسها بتطبيق التحليل الإحصائي عن طريق الانحدار المتعدد لاستخلاص مختلف العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (13/5): ملخص توضيحي لمختلف المحاور، العوامل والمتغيرات

المتغيرات	العوامل	المحاور
VE1,VE2,VE6,VE7,VE8,VE9	القدرة على تحليل واستغلال المعلومات FAE1	تقييم وظائف إدارة علاقات العملاء
VE3,VE4,VE5	تحديث قاعدة البيانات وتطويرها FAE2	
VE10,VE13,VE14	اهتمام الإدارة بالموظفين ومشاركتهم FAE3	تقييم العنصر البشري في إدارة العلاقة مع العميل
VE11,VE12,VE15	تبني الموظفين لسياسة البنك FAE4	
VE16,VE17,VE18,VE19	تكمال الوظائف لخدمة العملاء FAE5	
VE20,VE21,VE22,VE23,VE24,VE25	توفر التكنولوجيا FAE6	تقييم التكنولوجيا
VE26,VE27,VE28,VE29,VE30,VE31	تقييم نتائج CRM FAE7	تقييم نتائج CRM

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المبحث الثاني: عرض نتائج الانحدار المتعدد للاستبيان الموجه للموظفين

بعد القيام بتطبيق التحليل العاملي على محاور الاستبيان الموجه للموظفين واستخراج العوامل الرئيسية، قمنا ببناء نماذج الانحدار المتعدد الممكنة لإيجاد العلاقات التأثيرية بين مختلف المتغيرات وبناء النموذج النهائي للاستبيان.

المطلب الأول: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: التركيز على العميل

في هذه النقطة سنقوم بتحليل النتائج التي حصلنا عليها عند تطبيق نموذج الانحدار المعياري لعامل (التركيز على العميل) المتعلق بأهمية العنصر البشري في تطبيق إدارة العلاقة مع العميل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14/5): نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: التركيز على العميل

النموذج		Coefficients ^{a,b}					
			المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
			B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	FAE1	القدرة على استغلال المعلومات	,251	,091	,253	2,772	,007
	FAE3	سياسة الإدارة تجاه الموظفين	-,329	,091	-,333	-3,632	,000
	FAE4	موقف الموظفين من سياسة البنك	-,373	,098	-,378	-3,815	,000
	FAE6	توفر التكنولوجيا	,354	,121	,358	2,922	,004
	FAE7	نتائج إدارة العلاقة مع العميل	,345	,107	,349	3,219	,002
		a. Variable dépendante : FAE5 التركيز على العميل					
		b. Régression linéaire à l'origine					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (14/5) أكثر المتغيرات قدرة على تفسير التباين في عامل: (التركيز على العميل)، فمن خلال متابعة قيم المعاملات β المعيارية (معاملات المسار) نجد أنها قيم معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، كما أن قيم t المقابلة لها أكبر من 1,96 في القيمة المطلقة، وبالتالي فالعوامل: FAE1، FA03، FAE4، FAE6، FAE7 وهي بالترتيب: (القدرة على استغلال المعلومات، سياسة الإدارة تجاه الموظفين، موقف الموظفين من سياسة البنك، توفر التكنولوجيا ونتائج إدارة العلاقة مع العميل) تدخل في تفسير العامل FAE5 وهو: (التركيز على العميل)، وتؤثر عليه بشكل مباشر بالأوزان (0,253، -0,333، -0,378، 0,358، 0,349) على الترتيب.

ومن خلال الجدول يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار الخطية التالية:

$$\begin{aligned}
 FAE5 &= \beta_{01}FAE1 + \beta_{03}FA3 + \beta_{04}FAE4 + \beta_{06}FAE6 \\
 &+ \beta_{07}FAE7 + \varepsilon_{05} \\
 FAE5 &= \hat{\beta}_{01}FAE1 + \hat{\beta}_{03}FAE3 + \hat{\beta}_{04}FAE4 \\
 &+ \hat{\beta}_{06}FAE6 + \hat{\beta}_{07}FA07 + e_{05} \\
 FAE5 &= 0,253FAE1 - 0,333FE3 - 0.378FAE4 + 0,358FAE6 \\
 &+ 0.349FAE7 + e_{05}
 \end{aligned}$$

يمكن تفسير الأوزان التي تؤثر بها إحدى المتغيرات المستقلة (FAE1، FA03، FAE4،

FAE6، FAE7) على المتغير التابع FAE5 كما يلي:

إن تأثير المتغير FAE1 على المتغير FAE5 بالوزن (0.253) يعني أنه في ظل ثبات

جميع المتغيرات الأخرى فإن زيادة المتغير FAE1 بـ 1% تؤدي إلى زيادة المتغير FAE5

بـ 25.3%، وكذلك الأمر بالنسبة إلى بقية المتغيرات.

المطلب الثاني: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عاملي:

القدرة على استغلال المعلومات وتحديث قاعدة البيانات وتطويرها

في هذه النقطة سنقوم بتحليل النتائج التي حصلنا عليها عند تطبيق نموذج الانحدار المعياري لعامل (القدرة على استغلال المعلومات) و(تحديث قاعدة البيانات وتطويرها) المتعلقان بالعمليات التشغيلية لإدارة العلاقة مع العميل التي تهدف إلى معرفة العميل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (15/5): نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: القدرة على استغلال المعلومات

النموذج		Coefficients ^{a,b}					
			المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
			B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	FAE5	التركيز على العميل	,218	,096	,217	2,270	,025
	FAE7	نتائج إدارة العلاقة مع العميل	,369	,095	,370	3,881	,000
		a. Variable dépendante : FAE1 القدرة على استغلال المعلومات					
		b. Régression linéaire à l'origine					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (15/5) أكثر المتغيرات قدرة على تفسير التباين في عامل: القدرة على استغلال العملاء، فمن خلال متابعة قيم المعاملات β المعيارية (معاملات المسار) نجد أنها قيم معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، كما أن قيم t المقابلة لها أكبر من 1,96 في القيمة المطلقة، وبالتالي فالعوامل: FAE5، FAE7 وهي بالترتيب: (التركيز على العميل، نتائج إدارة العلاقة مع العميل) تدخل في تفسير العامل FAE1 وهو: القدرة على استغلال المعلومات، وتؤثر عليه بشكل مباشر بالأوزان (0,217، 0,370) على الترتيب.

ومن خلال الجدول يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار الخطية التالية:

$$FAE1 = \beta_{05}FAE5 + \beta_{07}FA7 + \varepsilon_{01}$$

$$FAE1 = \hat{\beta}_{05}FAE5 + \hat{\beta}_{07}FAE7 + e_{01}$$

$$FAE1 = 0,217FAE5 + 0,370FE7 + e_{01}$$

الجدول (16/5): نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: تحديث قاعدة البيانات وتطويرها

النموذج		Coefficients ^{a,b}					
			المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
			B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	FAE6	توفر التكنولوجيا	,319	,093	,320	3,427	,001
		a. Variable dépendante : FAE2 تحديث قاعدة البيانات وتطويرها					
		b. Régression linéaire à l'origine					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (16/5) أكثر المتغيرات قدرة على تفسير التباين في عامل: (تحديث قاعدة

البيانات وتطويره)، فمن خلال متابعة قيمة المعامل β المعيارية (معامل المسار) نجد أنها قيمة

معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، كما أن قيمة t المقابلة لها أكبر من 1,96 في القيمة

المطلقة، وبالتالي فالعامل: FAE6 وهو (توفر التكنولوجيا) يدخل في تفسير العامل FAE2 وهو:

(تحديث قاعدة البيانات وتطويرها)، ويؤثر عليه بشكل مباشر بالوزن (0,320).

ومن خلال الجدول يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار الخطية التالية:

$$FAE2 = \beta_{06}FAE6 + \varepsilon_{02}$$

$$FAE2 = \hat{\beta}_{06}FAE6 + e_{02}$$

$$FAE2 = 0,320FAE6 + e_{02}$$

المطلب الثالث: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: نتائج CRM

في هذه النقطة سنقوم بتحليل النتائج التي حصلنا عليها عند تطبيق نموذج الانحدار

المعياري لعامل (نتائج إدارة العلاقة مع العميل) المتعلق بتقييم مختلف النتائج المرتقبة من تطبيق

إدارة العلاقة مع العميل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (17/5): نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: نتائج إدارة العلاقة مع العميل

النموذج		Coefficients ^{a,b}					
			المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
			B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	FAE1	القدرة على استغلال المعلومات	,195	,081	,195	2,406	,018
	FAE5	التركيز على العميل	,208	,080	,206	2,608	,010
	FAE6	توفر التكنولوجيا	,482	,080	,483	6,059	,000
		a. Variable dépendante : FAE7 نتائج إدارة العلاقة مع العميل					
		b. Régression linéaire à l'origine					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (17/5) أكثر المتغيرات قدرة على تفسير التباين في عامل: نتائج إدارة

العلاقة مع العميل، فمن خلال متابعة قيم المعاملات β المعيارية (معاملات المسار) نجد أنها قيم

معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، كما أن قيم t المقابلة لها أكبر من 1,96 في القيمة

المطلقة، وبالتالي فالعوامل: FAE1، FAE5، FAE6، وهي بالترتيب: (القدرة على استغلال

المعلومات، التركيز على العميل وتوفر التكنولوجيا) تدخل في تفسير العامل FAE7 وهو: (نتائج

إدارة العلاقة مع العميل)، وتؤثر عليه بشكل مباشر بالأوزان (0,195، 0,206، 0,483) على

الترتيب.

ومن خلال الجدول يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار الخطية التالية:

$$FAE7 = \beta_{01}FAE1 + \beta_{05}FAE5 + \beta_{06}FAE6 + \varepsilon_{07}$$

$$FAE7 = \hat{\beta}_{01}FAE1 + \hat{\beta}_{05}FAE5 + \hat{\beta}_{06}FAE6 + e_{07}$$

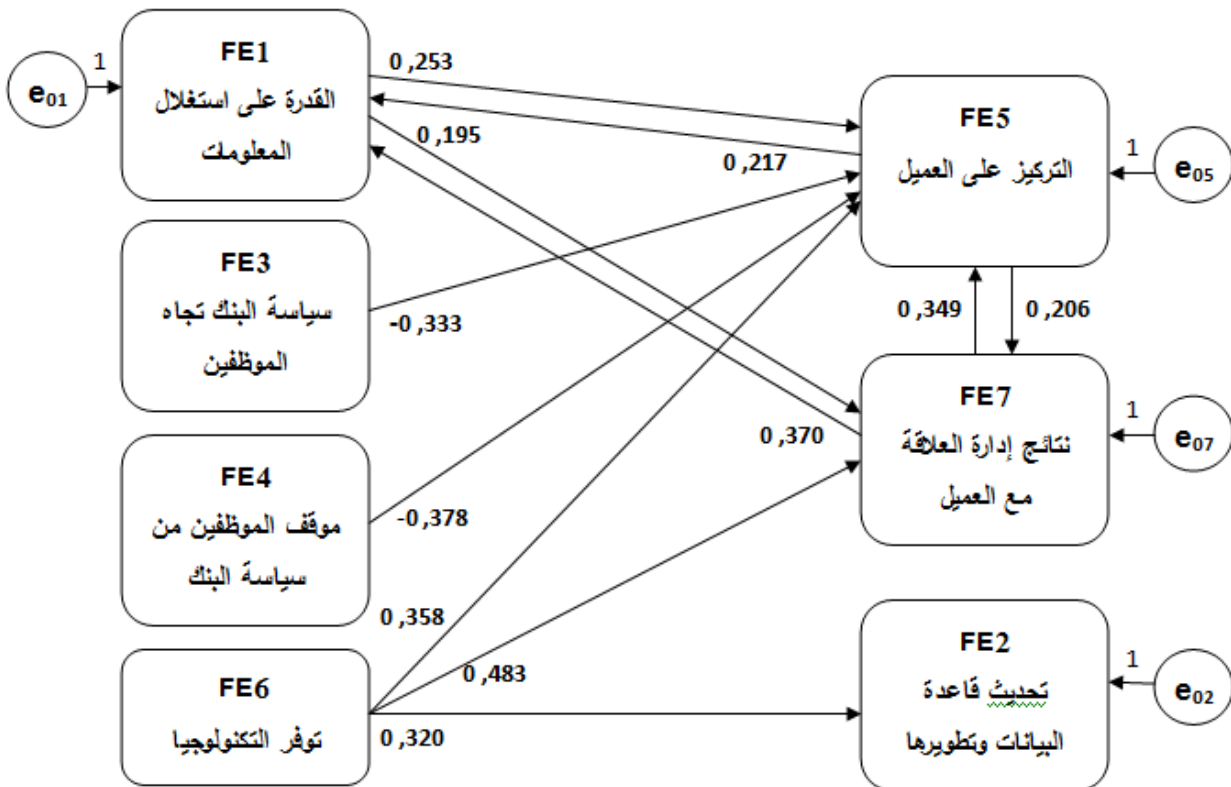
$$FAE7 = 0,195FAE1 + 0,206FAE5 + 0.483FAE6 + e_{07}$$

المطلب الرابع: تحليل النموذج النهائي للاستبيان الموجه للموظفين باستخدام طريقة التحليل بالمسار

في هذه النقطة سنقوم بعرض نتائج نماذج الانحدار التي قمنا ببنائها من خلال النموذج

الكلي في الشكل (1/5)، وتحليل هذا النموذج باستخدام طريقة التحليل بالمسار.

الشكل (1/5): النموذج الكلي للاستبيان الموجه للموظفين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

استنادا إلى النتائج الإحصائية المتحصل عليها من بناء نماذج الانحدار المتعدد الممكنة والموضحة في الشكل السابق، يمكننا تحليل النموذج النهائي للاستبيان الموجه للموظفين وتوضيح مختلف العلاقات التأثيرية وقوتها وإسقاط هذه النتائج على المفاهيم التسويقية المرتبطة بموضوع الدراسة.

إن عامل (القدرة على استغلال المعلومات) يؤثر بصفة مباشرة وإيجابية على عامل (التركيز على العميل) وعلى (نتائج إدارة العلاقة مع العميل)، بينما يؤثر عامل (سياسة الإدارة تجاه الموظفين) وعامل (موقف الموظفين من سياسة البنك) بصفة مباشرة سلبية على عامل (التركيز على العميل).

أما عامل (توفر التكنولوجيا) فيؤثر بصفة مباشرة إيجابية على كل من العوامل التالية: (التركيز على العميل، تحديث قاعدة البيانات وتطويرها ونتائج إدارة العلاقة مع العميل). ونجد أن عامل (نتائج إدارة العلاقة مع العميل) يؤثر بصفة مباشرة إيجابية على كل من (القدرة على استغلال المعلومات) و (التركيز على العميل).

وبالتالي، نلاحظ أن عامل (التركيز على العميل) يتأثر إيجابيا بكل من العوامل: (القدرة على استغلال المعلومات، وتوفر التكنولوجيا) حيث أكبر تأثير مباشر يأتي من عامل (توفر التكنولوجيا) بمعامل قدره (0,318) إلا أننا نلاحظ وجود تأثير غير مباشر أيضا لهذا العامل يقدر بـ (0.168) فيصبح التأثير الكلي لعامل (التكنولوجيا) على عامل (التركيز على العميل) $= (0.486)^1$ ، ثم بتأثير أقل لدينا عامل (القدرة على استغلال المعلومات) بمعامل قدره (0,253)، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر يقدر بـ (0.068)، أي تأثير كلي $= (0.321)$.

¹ قمنا بشرح كيفية حساب التأثير غير المباشر والتأثير الكلي متغير على آخر في الملحق رقم (6).

ويفسر هذا بأن قدرة البنك على جمع البيانات واستغلالها في صياغة إستراتيجياته تؤثر على الهيكل التنظيمي وتمس جميع الأقسام وتساهم في تغطية الفجوات بينها لتكمل بعضها من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالتركيز على العميل.

كما أن توفر التكنولوجيا يساعد في تحقيق ذلك من خلال البرامج التي يقدمها والتي تسهل الوصول إلى المعلومات من طرف أي موظف في أي قسم، ونذكر على سبيل المثال الأنترانات، حيث نلاحظ وجود تأثير غير مباشر لعامل (توفر التكنولوجيا) على عامل (القدرة على استغلال المعلومات) يقدر بـ (0.124).

وبتأثير مباشر سلبي يتأثر عامل (التركيز على العميل) بالعاملين: (سياسة الإدارة تجاه الموظفين وموقف الموظفين من سياسة البنك) بمعاملين قدرهما (-0,333، -0,378)، ويدل هذا على أن الإدارة العليا في البنك لا تولي أهمية كبيرة لعلاقتها بالموظفين والاهتمام بهم والاستماع إليهم ومكافأتهم حسب جهودهم، وكل هذه التقنيات تعتبر ضرورة ملحة عند تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل، لأن كسب ولاء موظفي المؤسسة أول خطوة لكسب ولاء عملائها، خاصة أننا نتكلم عن مؤسسة خدمية أين يكون موظفو المكاتب الأمامية أكثر دراية وفهم لاحتياجات العميل من الإدارة نفسها.

وبالتالي فإن نوع المعاملة الموجودة بين الإدارة وموظفي البنك وموقف الموظفين من تبني سياسة البنك وتحويلها إلى واقع يؤثر بشكل سلبي على قدرة البنك في خلق التكامل بين أقسامه ووظائفه لخدمة عملائه وإنجاح سياساته الموجهة للتركيز على العميل وبالتالي فهو يضعف من النتائج المتوقعة من تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل بدلا من أن يكون دعم ونقطة قوة لتطبيقه، كما أنه يضعف من القدرة على استغلال المعلومات في إستراتيجية البنك.

ويظهر هذا من خلال التأثير السلبي غير المباشر لعامل (سياسة البنك تجاه الموظفين) على كل من عامل (القدرة على استغلال المعلومات) و(نتائج إدارة العلاقة مع العميل) يقدر بـ(-0.097، -0.068) على الترتيب، والتأثير السلبي غير المباشر لعامل (موقف الموظفين من سياسة البنك) على هذين العاملين بقيمة (-0.110، -0.077) على الترتيب، وهي تأثيرات أقل من تأثيرات العوامل الأخرى إلا أنه لا يجب إهمالها.

نلاحظ أيضا أن عامل (تحديث قاعدة البيانات وتطويرها) لا يتأثر إلا بعامل واحد هو (توفر التكنولوجيا) بمعامل قدره (0,320)، حيث أن التكنولوجيا هي التي تمد قواعد البيانات بتقنيات أحدث وأسرع وأكثر أمانا وفعالية، إلا أنه لم يظهر لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي للاستقصاء أي تأثير أو تأثير مباشر مع بقية العوامل. وهذا يرجع -حسب التصريح الذي قدمه مدير التسويق- إلى الصعوبة التي يواجهها البنك في جمع المعلومات مما يبطئ عملية تحديث قاعدة البيانات، ولكن هذا لا ينقص من أهمية هذا العامل ضمن المتطلبات الكلية لتحقيق نتائج إدارة العلاقة مع العميل.

أما بالنسبة لعامل (نتائج إدارة العلاقة مع العميل)، فنلاحظ من خلال النتائج أن هذا العامل يتأثر إيجابيا بكل من (توفر التكنولوجيا)، (القدرة على استغلال المعلومات) و(التركيز على العميل) حيث أكبر تأثير يأتي من عامل (توفر التكنولوجيا) بمعامل قدره (0,483) بالإضافة إلى تأثير غير مباشر عن طريق عامل (التركيز على العميل) يقدر بـ (0.73) أي تأثير كلي = (0.556)، ثم بدرجة تأثير أقل من عامل (القدرة على استغلال المعلومات) بمعامل (0,195) بالإضافة إلى تأثير غير مباشر عن طريق عامل (التركيز على العميل) يقدر بـ (0.052) أي تأثير كلي = (0.252)، وأخيرا تأثير عامل (التركيز على العميل) بمعامل يقدر بـ (0,206).

وتفسر هذه النتائج بأن البنك يعتمد بشكل كبير على الدعم التكنولوجي لتطبيق إدارة العلاقة مع العميل وهذا ما يدعم التصريحات التي قدمها مدير التسويق في البنك والتي كانت ترمي إلى أن البنك يركز في إستراتيجيته لإدارة العلاقة مع العميل على التكنولوجيا، كما أنه يوجد سعي لتكامل الجهود لإنجاح هذا المفهوم على غرار التأثيرات السلبية لتوجه الإدارة في التعامل مع موظفيها.

ثم في الأخير نلاحظ تأثير مباشر لعامل نتائج إدارة العلاقة مع العميل على كل من (القدرة على استغلال المعلومات) و(التركيز على العميل) بمعاملين قدرهما (0,370، 0,349) على الترتيب، وتأثير غير مباشر يقدر بـ (0,075، 0,093) أي تأثير كلي = (0,445، 0,442) على الترتيب، مما يؤكد ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، حيث أن في الوقت الذي يحتاج تطبيق إدارة العلاقة مع العميل إلى تكامل الوظائف للتركيز على العميل وصب الجهود لجمع أكبر قدر من المعلومات عن العملاء لفهم احتياجاتهم واستغلال هذه المعلومات في صياغة إستراتيجيات البنك، فإن تطبيق هذا المفهوم سينعكس أيضا على نفس المستويات ويحسن من الكفاءة التشغيلية في البنك ويحسن أيضا من الفعالية التنظيمية فيها.

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل العاملي لمحاوَر الاستبيان الموجه للعملاء

تم تصنيف المتغيرات المعتمدة في الدراسة إلى 32 متغير مرتبة حسب ترتيب الأسئلة في الاستبيان من 1 إلى 32، وتم الاستعانة ببرنامج Spss في عملية التحليل الإحصائي للبيانات لاختبار الفرضيات للمحاوَر: الجودة، الثقة، الاستجابة للعملاء، الرضا والولاء.

المطلب الأول: تقييم الجودة

للتأكد من مدى صلاحية البيانات للتحليل العاملي نستخدم اختبار KMO لملاءمة المعاينة واختبار Bartlett كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (18/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett للجودة

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		,773
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	519,949
	ddl	36
	المعنوية	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (18/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.773، جيد وأكبر من 0,60 القيمة الأدنى لهذا المعامل حسب (Kaiser)، أما اختبار Bartlett فكان ذو دلالة معنوية 0,000 وهي أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة. ومنه، فإن نتائج هذين الاختبارين تؤكد صلاحية البيانات للتحليل العاملي.

بعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العامل على محور الجودة المتكون من المتغيرات الأصلية (V1,V2,V3,V4,V5,V6,V7,V8,V9)، قمنا بالتحليل العامل بطريقة المكونات الرئيسية باستخدام التدوير المتعامد، وتحصلنا على الجدول أدناه الذي يمثل القيم الذاتية لمصفوفة الارتباط بين متغيرات هذا المحور.

الجدول (19/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالجودة

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	3,545	39,384	39,384
2	1,357	15,083	54,467
3	,867	9,638	64,105
4	,845	9,390	73,495
5	,659	7,327	80,821
6	,612	6,805	87,626
7	,474	5,268	92,895
8	,342	3,800	96,695
9	,297	3,305	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (19/5) أن التحليل العامل لمحور الجودة أسفر عن عاملين حسب محك كايزر إلا أننا ارتأينا إضافة عامل ثالث مما يسمح بتوضيح وتفسير محور الجودة بشكل أفضل، حيث ساهمت هذه العوامل الثلاث بتفسير (64.105%) من التباين الكلي مما يدل على قدرة العوامل على تمثيل العينة.

كما نلاحظ أيضا من خلال نفس الجدول أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول تقدر بـ 39.384% وهو يفسر أكبر نسبة من مجمل تأثير العوامل، وقدرت نسبة التباين المفسر للعامل الثاني بـ 15.083%، أما العامل الثالث فنسبة التباين المفسر له 9.638 % . ويبين لنا الجدول التالي خلاصة نتائج التحليل العاملي في ثلاث عوامل رئيسية بعد القيام بعملية التدوير:

الجدول (20/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بالجودة بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير				
		العوامل		
		1	2	3
V1	موقع البنك مناسب		,571	
V2	المظهر الخارجي للبنك جذاب		,904	
V3	الفضاء الداخلي للبنك مريح		,693	
V4	معاملة موظفي البنك لي جيدة			,842
V5	يقوم البنك بتحسين خدماته باستمرار	,739		
V6	يستغرق إنجاز الإجراءات والمعاملات في البنك وقتا قصيرا	,757		
V7	أتعامل مع البنك لجودة خدماته	,655		
V8	أتعامل مع البنك لحسن معاملة ونزاهة موظفيه			,751
V9	خدمات البنك مميزة عن غيره من البنوك	,754		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (20/5) أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى أحد العوامل الثلاث

على أساس أكبر تحميل، على أن يكون أكبر من (0.5) ، وكانت النتائج كالتالي:

V1(موقع البنك مناسب) ينتمي للعامل الثاني بتحميل يقدر بـ 0.571، V2(المظهر

الخارجي للبنك جذاب) ينتمي للعامل الثاني أيضا حيث حقق أكبر تحميل في هذا العامل يقدر

بـ 0.904، V3(الفضاء الداخلي للبنك مريح) ينتمي للعامل الثاني كذلك بتحميل يقدر بـ 0.693.

V4 (معاملة موظفي البنك لي جيدة) ينتمي للعامل الثالث حيث وافق أكبر تحميل في هذا العامل يقدر بـ 0,842، V5 (يقوم البنك بتحسين خدماته باستمرار) ينتمي للعامل الأول بتحميل يقدر بـ 0,739، V6 (يستغرق إنجاز الإجراءات والمعاملات وقتاً قصيراً) ينتمي للعامل الأول بأكبر تحميل يقدر بـ 0,757، V7 (أتعامل مع البنك لجودة خدماته) ينتمي للعامل الأول بتحميل يقدر بـ 0,655، V8 (أتعامل مع البنك لحسن معاملة ونزاهة موظفيه) ينتمي للعامل الثالث بتحميل قدره 0,751، أما آخر متغير V9 (خدمات البنك مميزة عن غيره من البنوك) فينتمي للعامل الأول بتحميل قدره 0,754، وبالتالي فالبناء العاملي للجودة يتكون من 3 عوامل:

1. العامل الأول (FA1): يضم المتغيرات (V5, V6, V7, V9) وهي متعلقة بتميز خدمات البنك عن غيره من البنوك وجودتها والسرعة في تقديمها والتحسين المستمر لها وبالتالي يمكن تسميته: **أداء الخدمة وتميزها.**

2. العامل الثاني (FA2): يضم المتغيرات (V1, V2, V3) وتتعلق بموقع البنك والمظهر الخارجي له والفضاء الداخلي أيضاً، أي كل ما يتعلق بالجوانب المادية للخدمة وبالتالي يمكن تسميته: **اللموسية**

3. العامل الثالث (FA3): يضم المتغيرات (V4, V8) وتتعلق بالمعاملة الجيدة للعملاء من طرف موظفي البنك ونزاهتهم، ويمكن تسميته: **جودة المعاملة.**

المطلب الثاني: تقييم الثقة

يوضح الجدول التالي كل من مؤشر KMO واختبار Bartlett للتأكد من صلاحية البيانات

للتحليل العاملي:

الجدول (21/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett للثقة

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		,630
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	101,868
	ddl	3
	المعنوية	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (21/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.630، متوسط وأكبر من 0,60 الحد الأدنى لهذا العامل، أما اختبار Bartlett فإننا نلاحظ أنه يساوي 0.000 وهو أقل من 0,05 مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة، ومنه تؤكد النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي. بعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور الثقة المتكون من المتغيرات الأصلية (V10,V11,V12)، قمنا بالتحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية باستخدام التدوير المتعامد، وتحصلنا على الجدول أدناه الذي يمثل القيم الذاتية لمصفوفة الارتباط بين متغيرات محور الثقة.

الجدول (22/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالثقة

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	1,839	61,314	61,314
2	,696	23,187	84,501
3	,465	15,499	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (22/5) أن المتغيرات الأصلية لمحور الثقة قد تم إبقاؤها في عامل واحد حسب محك كايزر، حيث ساهم هذا العامل بتفسير (61.314%) من التباين الكلي مما يدل على قدرة هذا العامل على تمثيل العينة. ويبين لنا الجدول التالي خلاصة نتائج التحليل العامل بعد القيام بعملية التدوير:

الجدول (23/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بالثقة بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير		
		العوامل
		1
V10	تتوفر كل المعلومات اللازمة عن خدمات البنك	,731
V11	أتعامل مع البنك لأنني أثق فيه	,845
V12	ثقتي بالبنك تشعرني بالالتزام معه	,768

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (23/5) أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى عامل واحد على أساس أكبر تحميل، مع الإشارة إلى أن كل التحميلات أكبر من (0.5)، وكانت النتائج كالتالي:

V10 (تتوفر كل المعلومات اللازمة عن خدمات البنك) بتحميل يقدر بـ 0.731،

V11 (أتعامل مع البنك لأنني أثق فيه) بأكبر تحميل يقدر بـ 0.845، V12 (ثقتي بالبنك تشعرني بالالتزام معه) بتحميل يقدر بـ 0.768. ومنه نستنتج أنه لدينا عامل واحد لمحور الثقة وهو (FA4)، يضم كل متغيرات هذا المحور المتمثلة في (V10, V11, V12) وتتعلق بثقة العملاء بالبنك وتعاملهم والتزامهم معه على هذا أساس هذه الثقة، وبالتالي تبقى تسميته: **الثقة**

المطلب الثالث: تقييم الاستجابة للعملاء

يوضح الجدول التالي كل من مؤشر KMO واختبار Bartlett للتأكد من صلاحية البيانات

للتحليل العاملي:

الجدول (24/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett للاستجابة للعملاء

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		,873
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	794,348
	ddl	36
	المعنوية	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (24/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.873، ممتاز وأكبر من 0,60 الحد

الأدنى لهذا العامل، أما اختبار Bartlett فإننا نلاحظ أنه يساوي 0.000 وهو أقل من 0,05

مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن

المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة، ومنه تؤكد النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي.

وبعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور الاستماع للعملاء

ومراعاة انشغالاتهم المتكون من المتغيرات الأصلية (V13, V14, V15, V16, V17, V18,)

(V19, V20, V21) ، قمنا بالتحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية باستخدام التدوير المتعامد،

وتحصلنا على الجدول أدناه الذي يمثل القيم الذاتية لمصفوفة الارتباط بين متغيرات هذا المحور.

الجدول (25/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالاستجابة للعملاء

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	4,613	51,253	51,253
2	1,137	12,628	63,882
3	,713	7,925	71,806
4	,593	6,587	78,394
5	,558	6,203	84,596
6	,448	4,975	89,571
7	,342	3,795	93,366
8	,326	3,623	96,989
9	,271	3,011	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (25/5) أن التحليل العاملي لمحور الاستجابة للعملاء أسفر عن

عاملين حسب محك كايزر، حيث ساهم هذان العاملان بتفسير (63.882%) من التباين الكلي

مما يدل على قدرتهما على تمثيل العينة.

كما نلاحظ أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول تقدر بـ 51.253% وهو يفسر أكبر نسبة

من مجمل تأثير العوامل، أما نسبة التباين المفسر للعامل الثاني فقدت بـ 12.628%.

ويبين لنا الجدول (26/5) خلاصة نتائج التحليل العاملي في عاملين رئيسيين بعد التدوير:

الجدول (26/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بالاستجابة للعملاء بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير			
		العوامل	
		1	2
V13	يستمتع البنك إلى الشكاوى التي أقدمها	,708	
V14	يستجيب البنك دائما للشكاوى التي أقدمها	,810	
V15	يعالج البنك المشكلة التي أواجهها بسرعة	,799	
V16	يقوم البنك بحل المشاكل بموضوعية ودون تمييز	,767	
V17	يحاول البنك باستمرار تفادي حدوث أسباب الشكوى مرة أخرى	,726	
V18	البنك يأخذ بعين الاعتبار شكاوى العملاء في تحسين خدماته	,665	
V19	يبادر البنك بالاتصال بك في حالة حدوث مشكلة لديك		,821
V20	يتم إبلاغك في حالة حدوث مشكلة عامة في البنك تهم العملاء		,837
V21	يمكنك التواصل مع البنك عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني للاستفسار		,687

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى أحد العاملين

على أساس أكبر تحميل، على أن تكون قيمته أكبر من (0.5)، وكانت النتائج كالتالي:

V13 (يستمتع البنك إلى الشكاوى التي أقدمها) ينتمي للعامل الأول بتحميل يقدر بـ 0.708،

V14 (يستجيب البنك دائما للشكاوى التي أقدمها) ينتمي للعامل الأول أيضا حيث حقق أكبر

تحميل في هذا العامل يقدر بـ 0.810، V15 (يعالج البنك المشكلة التي أواجهها بسرعة) ينتمي

للعامل الأول كذلك بتحميل يقدر بـ 0.799، V16 (يقوم البنك بحل المشاكل بموضوعية ودون

تمييز) ينتمي للعامل الأول حيث وافق تحميل يقدر بـ 0.767، V17 (يحاول البنك باستمرار

تفادي حدوث أسباب الشكوى مرة أخرى) ينتمي للعامل الأول بتحميل يقدر بـ 0.726،

V18 (البنك يأخذ بعين الاعتبار شكاوى العملاء في تحسين خدماته) ينتمي أيضا للعامل الأول

بأقل تحميل يقدر بـ 0.665، V19 (يبادر البنك بالاتصال بك في حالة حدوث مشكلة لديك) ينتمي للعامل الثاني بتحميل يقدر بـ 0.821، V20 (يتم إبلاغك في حالة حدوث مشكلة عامة في البنك تهم العملاء) ينتمي للعامل الثاني بأكبر تحميل قدره 0.837، أما آخر متغير V21 (يمكنك التواصل مع البنك عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني للاستفسار) فينتمي للعامل الثاني أيضا بأقل تحميل وقدره 0.687، ومنه لدينا عاملين هما:

1. العامل الأول (FA5): يضم المتغيرات (V13, V14, V15, V16, V17, V18) والمتعلقة

بكل ما يخص شكاوى العملاء من استماع واستجابة وسرعة في معالجة المشكل وتقادي تكراره وغيرها، وبالتالي يمكن تسميته: **فعالية معالجة الشكاوى.**

2. العامل الثاني (FA6): يضم المتغيرات (V19, V20, V21) وتتعلق بسهولة التواصل مع

البنك سواء للاستفسار أو لتقديم الشكاوى، وبالتالي يمكن تسميته: **سهولة التواصل.**

المطلب الرابع: تقييم الرضا

يوضح الجدول التالي كل من مؤشر KMO واختبار Bartlett للتأكد من صلاحية البيانات

للتحليل العاملي:

الجدول (27/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett للرضا

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		,844
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	375,512
	ddl	10
	المعنوية	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (27/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.844، ممتاز وأكبر من 0,60 الحد الأدنى لهذا العامل، أما اختبار Bartlett فإننا نلاحظ أنه يساوي 0.000 وهو أقل من 0,05 مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة، ومنه تؤكد النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي.

بعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور الرضا المتكون من المتغيرات الأصلية (V22,V23,V24,V25,V26)، قمنا بالتحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية باستخدام التدوير المتعامد، وتحصلنا على الجدول أدناه الذي يمثل القيم الذاتية لمصفوفة الارتباط بين متغيرات هذا المحور.

الجدول (28/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالرضا

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	3,090	61,806	61,806
2	,633	12,668	74,475
3	,508	10,153	84,628
4	,401	8,015	92,643
5	,368	7,357	100,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (28/5) أن التحليل العاملي لمحور الرضا أسفر عن عامل واحد حسب محك كايزر إلا أننا ارتأينا أخذ عامل آخر مما يفسر ويوضح محور الرضا بشكل أفضل، حيث ساهم هذان العاملان بتفسير (74.475%) من التباين الكلي مما يدل على قدرتهما على تمثيل العينة.

كما نلاحظ أيضا من خلال نفس الجدول أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول تقدر بـ 61.806% وهي أكبر نسبة، أما نسبة التباين المفسر للعامل الثاني فقدت بـ 12.668%.
ويبين لنا الجدول التالي خلاصة نتائج التحليل العاملي في عاملين رئيسيين بعد القيام بعملية التدوير:

الجدول (29/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بالرضا بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير			
		العوامل	
		1	2
V22	أشعر بالرضا عن الخدمات التي يقدمها البنك		,873
V23	مستوى تقديم خدمات البنك مطابق لتوقعاتي	,658	
V24	يقوم البنك بتلبية طلباتي بكفاءة	,701	
V25	يعمل البنك على تحقيق الوعود التي يعطيها	,898	
V26	أشعر بالارتياح لكوني أتعامل مع هذا البنك		,791

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى أحد العاملين على أساس أكبر تحميل بنقطة حذف تقدر بـ (0.5)، وكانت النتائج كالتالي:

V22(أشعر بالرضا عن الخدمات التي يقدمها البنك) ينتمي للعامل الثاني بأكبر تحميل يقدر بـ0.873، V23(مستوى تقديم خدمات البنك مطابق لتوقعاتي) ينتمي للعامل الأول حيث كان أقل تحميل في هذا العامل وقدر بـ 0.658، V24(يقوم البنك بتلبية طلباتي بكفاءة) ينتمي للعامل الأول أيضا بتحميل يقدر بـ 0.701، V25(يعمل البنك على تحقيق الوعود التي يعطيها) ينتمي للعامل الأول كذلك حيث وافق أكبر تحميل يقدر بـ 0,898، أما المتغير الأخير V26(أشعر بالارتياح لكوني أتعامل مع هذا البنك) فينتمي للعامل الثاني بتحميل قدره 0.791،

وبالتالي فالبناء العاملي للرضا يتكون من عاملين:

1. العامل الأول (FA7): يضم المتغيرات (V23,V24,V25) والمتعلقة بمستوى تقديم

الخدمات وكفاءتها ومدى المطابقة مع توقعات العملاء، وبالتالي يمكن تسميته: المطابقة

مع التوقعات والالتزام بالوعد.

2. العامل الثاني (FA8): يضم المتغيرات (V22,V26) وتتعلق بمدى ارتياح العملاء

للتعامل مع البنك ورضاهم عنه، وبالتالي يمكن تسميته: الشعور بالرضا.

المطلب الخامس: تقييم الولاء

يوضح الجدول التالي كل من مؤشر KMO واختبار Bartlett للتأكد من صلاحية البيانات

للتحليل العاملي:

الجدول (30/5): مؤشر KMO واختبار Bartlett للولاء

مؤشر KMO واختبار Bartlett		
مؤشر KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)		,882
اختبار Bartlett	Khi-deux approx.	669,458
	ddl	15
	المعنوية	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (30/5) أن مؤشر KMO يقدر بـ: 0.882 وهو أكبر من 0,60 الحد الأدنى لهذا العامل، أما اختبار Bartlett فإننا نلاحظ أنه يساوي 0.000 وهو أقل من 0,05 مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة الوحدة، ومنه تؤكد النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي.

بعد التأكد من إمكانية تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور الولاء المتكون من المتغيرات الأصلية (V27,V28,V29,V30,V31,V32)، ويبين لنا الجدول التالي خلاصة نتائج التحليل العاملي في عامل رئيسي واحد بعد القيام بعملية التدوير:

الجدول (31/5): نسبة التباين المفسرة من العوامل المتعلقة بالولاء

العوامل	القيم الذاتية		
	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل المعتمدة
1	3,976	66,266	66,266
2	,615	10,246	76,512
3	,522	8,705	85,216
4	,331	5,516	90,733
5	,304	5,060	95,793
6	,252	4,207	100,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (31/5) أن التحليل العاملي لمحور الولاء أسفر عن عامل واحد حسب محك كايزر، حيث ساهم هذا العامل بتفسير (66.266%) من التباين الكلي مما يدل على قدرة هذا العامل على تمثيل العينة. ويبين لنا الجدول التالي خلاصة نتائج التحليل العاملي بعد القيام بعملية التدوير:

الجدول (32/5): مصفوفة العوامل المتعلقة بالولاء بعد عملية التدوير

مصفوفة العوامل بعد التدوير		
	العوامل	
	1	
V27	إن علاقتي بهذا البنك مهمة بالنسبة لي	,821
V28	وجود البنك مفيد للعملاء	,798
V29	علاقتي بالبنك لا تتوقف بمجرد الحصول على الخدمة	,744
V30	لدي النية في مواصلة التعامل مع البنك.	,790
V31	أشعر بانتمائي للبنك ووفائي له	,875
V32	أتكلم إيجابيا عن البنك	,850

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم تحديد انتماء كل متغير أصلي إلى عامل واحد على

أساس أكبر تحميل، على أن يكون أكبر من (0.5)، وكانت النتائج كالتالي:

V27(إن علاقتي بالبنك مهمة بالنسبة لي) بتحميل يقدر بـ 0.821، V28(وجود البنك

مفيد للعملاء) بتحميل يقدر بـ 0.798، V29(علاقتي بالبنك لا تتوقف بمجرد الحصول على

الخدمة) بتحميل يقدر بـ 0.744، V30(لدي النية في مواصلة التعامل مع البنك) بتحميل قدره

0.790، V31(أشعر بانتمائي للبنك ووفائي له) هذا المتغير ينتمي للعامل بأكبر تحميل وقدر

بـ 0.875، أما المتغير الأخير V32(أتكلم إيجابيا عن البنك) فينتمي للعامل بتحميل كبير أيضا

قدر بـ 0.850.

وانطلاقا من النتائج السابقة يمكن استنتاج أنه لدينا عامل واحد لمحور الولاء (FA9)،

يضم كل متغيرات هذا المحور المتمثلة في (V27,V28,V29,V30,V31,V32) وتتعلق بأهمية

علاقة العملاء بهذا البنك واستمراريتها وقوتها، وبالتالي نسمي هذا العامل: الولاء.

بعد عرض نتائج الاستبيان لكل المحاور، خالصنا إلى استخراج 9 عوامل رئيسية نقوم

ببناء النموذج النهائي لهذا الاستبيان من خلالها وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (33/5): ملخص توضيحي للمحاور، العوامل والمتغيرات

المتغيرات	العوامل	المحاور
V5, V6, V7, V9	أداء الخدمة وتميزها	تقييم الجودة
V1, V2, V3	الملموسية	
V4, V8	جودة المعاملة	
V10, V11, V12	الثقة	تقييم الثقة
V16,V17,V18,V13, V14,V15	فعالية معالجة الشكاوى	تقييم الاستجابة للعملاء
V19,V20,V21	سهولة التواصل	
V23, V24, V25	المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعد	تقييم الرضا
V22, V26	الشعور بالرضا	
V27,V28,V29,V30, V31,V32	الولاء	تقييم الولاء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المبحث الرابع: عرض نتائج الانحدار المتعدد للاستبيان الموجه للعملاء

بعد القيام بتطبيق التحليل العاملي على محاور الاستبيان الموجه للعملاء واستخراج العوامل

الرئيسية، قمنا ببناء نماذج الانحدار المتعدد الممكنة لإيجاد العلاقات التأثيرية بين مختلف المتغيرات وبناء النموذج النهائي للاستبيان.

المطلب الأول: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل الثقة

في هذه النقطة سنقوم بتحليل النتائج التي حصلنا عليها عند تطبيق نموذج الانحدار

المعياري لعامل الثقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (34/5): نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل الثقة

النموذج		Coefficients ^{a,b}					
			المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
			B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	FA01	أداء الخدمة وتميزها	,161	,067	,161	2,411	,017
	FA02	اللموسية	,145	,048	,145	3,043	,003
	FA03	جودة المعاملة	,242	,053	,242	4,545	,000
	FA05	فعالية معالجة الشكاوى	,215	,068	,215	3,170	,002
	FA06	سهولة التواصل	,231	,050	,231	4,620	,000
	FA07	المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعد	,128	,059	,128	2,181	,030
	FA08	الشعور بالرضا	,239	,065	,239	3,668	,000
		a. Variable dépendante : الثقة FA04					
		b. Régression linéaire à l'origine					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (34/5) أكثر المتغيرات قدرة على تفسير التباين في عامل الثقة، فمن خلال متابعة قيم المعاملات β المعيارية (معاملات المسار) نجد أنها قيم معنوية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ، كما أن قيم t المقابلة لها أكبر من 1,96 في القيمة المطلقة، وبالتالي فالعوامل: FA01، FA02، FA03، FA08، FA07، FA05، FA06 وهي بالترتيب: (أداء الخدمة وتميزها، الملموسية، جودة المعاملة، فعالية معالجة الشكاوى، سهولة التواصل، المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود، والشعور بالرضا) تدخل في تفسير العامل FA04 وهو الثقة، وتؤثر عليه بشكل مباشر بالأوزان (0.161، 0.145، 0.242، 0.215، 0.213، 0.128، 0.239) على الترتيب.

ومن خلال الجدول يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار الخطية التالية:

$$\begin{aligned}
 FA04 &= \beta_{01}FA01 + \beta_{02}FA02 + \beta_{03}FA03 + \beta_{05}FA05 \\
 &+ \beta_{06}FA06 + \beta_{07}FA07 + \beta_{08}FA08 + \varepsilon_{04} \\
 FA04 &= \hat{\beta}_{01}FA01 + \hat{\beta}_{02}FA02 + \hat{\beta}_{03}FA03 + \hat{\beta}_{05}FA05 \\
 &+ \hat{\beta}_{06}FA06 + \hat{\beta}_{07}FA07 + \hat{\beta}_{08}FA08 + e_{04} \\
 FA04 &= 0.161FA01 + 0.145FA02 + 0.242FA03 + 0.215FA05 \\
 &+ 0.231FA06 + 0.128FA07 + 0.239FA08 + e_{04}
 \end{aligned}$$

المطلب الثاني: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: الشعور بالرضا

نقوم في هذا المطلب بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق نموذج الانحدار المعياري على عامل الشعور بالرضا، من أجل إيجاد كل العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على هذا العامل.

الجدول (35/5): نموذج الانحدار نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل الشعور بالرضا

		Coefficients ^{a,b}					
النموذج			المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
			B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	FA01	أداء الخدمة و تميزها	,372	,065	,372	5,734	,000
	FA03	جودة المعاملة	,160	,063	,160	2,527	,012
	FA04	الثقة	,339	,074	,339	4,590	,000
		a. Variable dépendante : FA08 الشعور بالرضا					
		b. Régression linéaire à l'origine					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (35/5) أكثر المتغيرات قدرة على تفسير التباين في عامل الشعور بالرضا،

حيث من خلال متابعة قيم المعاملات β المعيارية (معاملات المسار)، نجد أنها قيم معنوية عند

مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، كما أن قيم t المقابلة لها أكبر من 1,96 في القيمة المطلقة، وبالتالي

فالعوامل: FA01 ، FA03 ، FA04 وهي بالترتيب: (أداء الخدمة وتميزها، جودة المعاملة، الثقة)

تدخل في تفسير العامل FA08 وهو الشعور بالرضا، وتؤثر عليه بشكل مباشر بالأوزان (0.372،

0.160، 0.339) على الترتيب.

ويمكن من خلال الجدول التوصل إلى معادلات الانحدار الخطية التالية:

$$FA08 = \beta_{01}FA01 + \beta_{03}FA03 + \beta_{04}FA04 + \varepsilon_{08}$$

$$FA08 = \hat{\beta}_{01}FA01 + \hat{\beta}_{03}FA03 + \hat{\beta}_{04}FA04 + e_{08}$$

$$FA08 = 0.372FA01 + 0.160FA03 + 0.339FA04 + e_{08}$$

المطلب الثالث: نموذج الانحدار المتعدد لتفسير عامل: الولاء

نقوم في هذا المطلب بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق نموذج الانحدار

المعياري على عامل الولاء، من أجل إيجاد كل العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على هذا العامل.

الجدول (36/5): نموذج الانحدار المتعدد لتفسير الولاء

		Coefficients ^{a,b}					
النموذج			المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
			B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	FA04	الثقة	,503	,070	,503	7,168	,000
	FA07	المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود	,176	,056	,176	3,164	,002
	FA08	الشعور بالرضا	,247	,063	,247	3,901	,000
		a. Variable dépendante : الولاء FA09					
		b. Régression linéaire à l'origine					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (35/5) أكثر المتغيرات قدرة على تفسير التباين في عامل الولاء، حيث من

خلال متابعة قيم المعاملات β المعيارية (معاملات المسار)، نجد أنها قيم معنوية عند مستوى

الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، كما أن قيم t المقابلة لها أكبر من 1,96 في القيمة المطلقة، وبالتالي العوامل:

FA04، FA07، FA08 وهي بالترتيب: (الثقة، المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود والشعور

بالرضا) تدخل في تفسير العامل FA09 وهو الولاء، وتؤثر عليه بشكل مباشر بالأوزان (0.503،

0.176، 0.247) على الترتيب.

ويمكن من خلال الجدول التوصل إلى معادلات الانحدار الخطية التالية:

$$FA09 = \beta_{04}FA04 + \beta_{07}FA07 + \beta_{08}FA08 + \varepsilon_{04}$$

$$FA09 = \hat{\beta}_{04}FA04 + \hat{\beta}_{07}FA07 + \hat{\beta}_{08}FA08 + e_{04}$$

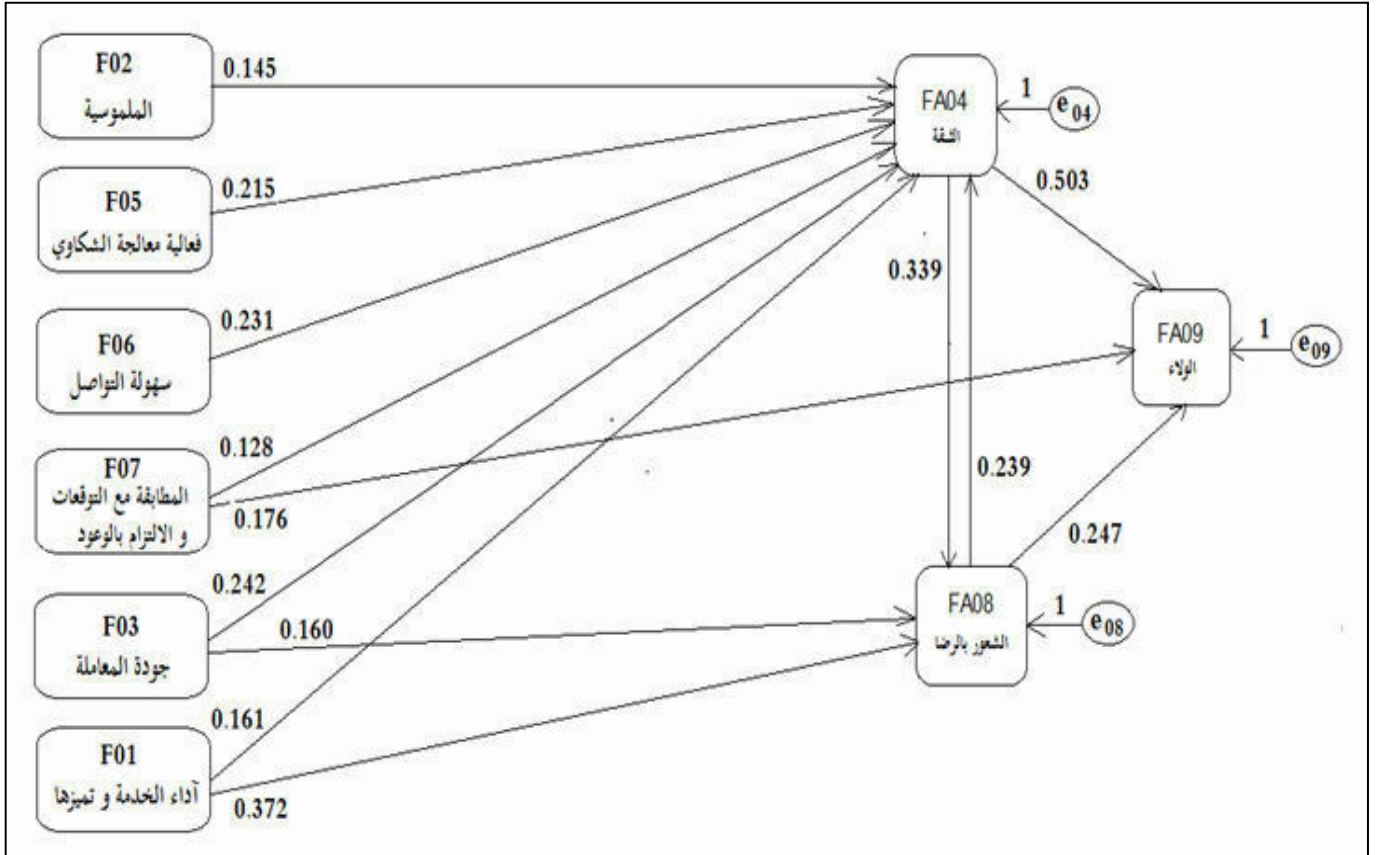
$$FA09 = 0.503FA04 + 0.176FA07 + 0.247FA08 + e_{04}$$

المطلب الرابع: تحليل النموذج النهائي للاستبيان الموجه للعملاء باستخدام طريقة التحليل بالمسار

في هذه النقطة سنعرض نتائج نماذج الانحدار الثلاث التي قمنا ببنائها من خلال الشكل

(2/5)، وتحليل هذا النموذج الكلي باستخدام طريقة التحليل بالمسار.

الشكل (2/5): النموذج الكلي للاستبيان الموجه للعملاء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

استنادا إلى النتائج الإحصائية المتحصل عليها من بناء نماذج الانحدار المتعدد الممكنة والموضحة في الشكل السابق، يمكننا تحليل النموذج النهائي لاستبيان العملاء وتوضيح مختلف العلاقات التأثيرية وقوتها وإسقاط هذه النتائج على المفاهيم التسويقية المرتبطة بموضوع الدراسة.

إن العوامل: (الملموسية، فعالية معالجة الشكاوي وسهولة التواصل) تؤثر إيجابيا وبصفة مباشرة على عامل (الثقة) فقط، وتؤثر بصفة غير مباشرة على (الشعور بالرضا) عن طريق (الثقة)، وعلى (الولاء) عن طريق (الثقة والشعور بالرضا).

أما العوامل: (جودة المعاملة وأداء الخدمة) فهي تؤثر إيجابيا وبصفة مباشرة على كل من (الثقة والشعور بالرضا) وتؤثر بصفة غير مباشرة على عامل (الولاء) بينما نجد أن عامل (المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود) يؤثر إيجابيا وبصفة مباشرة على كل من (الثقة والولاء).

وبالتالي، نلاحظ أن عامل (الثقة) يتأثر إيجابيا بكل من (الملموسية، فعالية معالجة الشكاوي، سهولة التواصل، المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود، جودة المعاملة، أداء الخدمة وتميزها وكذا الشعور بالرضا)، حيث أن أكبر تأثير مباشر يأتي من (جودة المعاملة) بمعامل قدره (0.242) بالإضافة إلى تأثير غير مباشر قدره (0.038) أي تأثير كلي = (0.280)، ويرجع هذا لأننا نتحدث عن مؤسسة تقدم خدمات وتعتبر جودة المعاملة متغير مهم جدا للتأثير في العميل من أجل إرضائه، ويتحمل موظفو المؤسسة الخدمية مسؤولية كبيرة لبناء الثقة لدى عملائها.

التأثير الثاني على عامل الثقة يأتي من عامل (الشعور بالرضا) وهو تأثير مباشر إيجابي بمعامل قدره (0.239)، حيث بشكل أو بآخر لا بد أن الشعور بالرضا والارتياح أثناء تلقي الخدمة بشكل مستمر سيقوي الثقة لدى العملاء.

يتأثر أيضا عامل (الثقة) إيجابيا بعامل (سهولة التواصل) بمعامل قدره (0.231)، حيث يعتبر عدم الاتصال بين المؤسسة وعملائها من أهم عوامل الفشل في إستراتيجية المؤسسة القائمة على بناء علاقات طويلة مع عملائها. ويتأثير أقل بعامل (الملموسية) بمعامل قدره (0.145)، وهذا ما يفسر اهتمام العملاء بالجانب المادي لتقديم الخدمة.

ثم أضعف تأثير على عامل (الثقة) يأتي من عامل (المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعد) بمعامل قدره (0.128)، وهو عامل مهم رغم أن التأثير ضعيف بالمقارنة مع بقية العوامل، حيث أنه وإن كان وجوده غير مؤثر بشكل كبير إلا أن التأثير الذي يحدثه عدم وجوده أكبر بكثير، فهو يعتبر تجربة سيئة يخوضها العميل وتضعف من ثقته.

يتأثر عامل (الشعور بالرضا) إيجابيا وبصفة مباشرة بكل من (الثقة، جودة المعاملة وأداء الخدمة وتميزها)، حيث يأتي أكبر تأثير مباشر من عامل (أداء الخدمة وتميزها) بمعامل قدره (0.372) بالإضافة إلى تأثير غير مباشر قدره (0.054) أي تأثير كلي = (0.426)، مما يوضح لنا أهمية هذا العامل بالنسبة لعملاء البنك، حيث اعتبروا أداء الخدمة من أهم أسباب الرضا، حيث تعتبر الخدمة أهم فائدة يحصل عليها، وأهم سبب لتعامله مع البنك.

العامل الثاني المؤثر بشكل مباشر في عامل (الشعور بالرضا) لدى عملاء البنك هو عامل (الثقة)، وهو يؤثر إيجابيا بمعامل قدره (0.339)، حيث كما يؤثر الشعور بالرضا في ثقة العميل بالبنك، فإن الثقة عامل مهم لبناء رضاه وولائه أيضا، وهو مرحلة لا بد من المرور بها لتحقيق ذلك. عامل (جودة المعاملة) أيضا يؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على عامل (الشعور بالرضا) بمعامل قدره (0.160) بالإضافة إلى تأثير غير مباشر قدره (0.082) أي تأثير كلي = (0.242)، ويعتبر تأثير هذا العامل مهما خاصة بالنسبة للمؤسسة الخدمية كما سبق وذكرنا.

كما يتأثر عامل (الشعور بالرضا) بكل من العوامل: (الملموسية، فعالية معالجة الشكاوى، سهولة التواصل، المطابقة مع التوقعات) بشكل إيجابي غير مباشر بالتقديرات (0.049، 0.072، 0.078، 0.043) على الترتيب، ورغم أن تأثير هذه العوامل ضعيف بالمقارنة مع بقية العوامل إلا أنه لا يجب إهمالها.

أما بالنسبة لعامل (الولاء) فيتأثر إيجابيا وبصفة مباشرة بثلاث عوامل أساسية هي (الثقة، الشعور بالرضا وكذا المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود)، حيث يأتيه أكبر تأثير مباشر من عامل (الثقة) بمعامل قدره (0.503) بالإضافة إلى تأثير غير مباشر عن طريق (الشعور بالرضا) يقدر بـ (0.083) أي تأثير كلي = (0.586)، حيث يظهر لنا أهمية هذا العامل بالنسبة للشعور بالرضا لدى عملاء البنك ويتعدى هذا إلى الشعور بالولاء مما يفسر لنا ضرورة بناء ثقة قوية بين المؤسسة وعمالها كمرحلة أساسية لبناء علاقة طويلة معهم.

ثاني تأثير مباشر إيجابي على عامل (الولاء) يأتي من عامل (الشعور بالرضا) بمعامل قدره (0.247) بالإضافة إلى تأثير غير مباشر عن طريق (الثقة) يقدر بـ (0.120) أي تأثير كلي = (0.367)، حيث أن كل شعور بالولاء يسبقه شعور بالرضا، وعدم تحقق الرضا لدى العميل يمنع من تحقق الولاء لديه، كما أن كل من الثقة والشعور بالرضا عاملين يتناسبان طردا تؤدي زيادة كل واحد منهما إلى زيادة الآخر، وينصب كل ذلك في تقوية علاقة العميل بالبنك وبناء ولائه. ثم في الأخير نلاحظ تأثير إيجابي مباشر لعامل (المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود) بمعامل قدره (0.176) وغير مباشر قدره (0.074) أي تأثير كلي = (0.250)، حيث كما سبق وذكرنا أن لوجود هذا العامل أهمية كبيرة لأنه يعتبر مسلما من المسلمات لدى العميل أثناء اقترابه من البنك لتلقي الخدمة أن يتلقى الخدمة بالمستوى الذي ينتظره والمستوى الذي وعد البنك بتقديمه.

أما بقية المتغيرات فلها تأثير غير مباشر على (الولاء) سواء عن طريق (الثقة) أو عن طريق (الشعور بالرضا)، حيث نجد أن تأثير كل من العوامل: (الملموسية، جودة المعاملة وأداء الخدمة وتميزها) والمتعلقة بالجودة تؤثر بشكل إيجابي غير مباشر على (الولاء) بالمعاملات (0.084، 0.199، 0.228) على الترتيب. أما عامل (فعالية معالجة الشكاوى) وعامل (سهولة التواصل) المتعلقان بالاستجابة للعملاء فيؤثران تأثيرا إيجابيا غير مباشر على (الولاء) بالمعاملات (0.126، 0.135) على الترتيب، مما يؤكد أهمية كل المتغيرات قيد الدراسة في تقييم الجوانب المتعلقة بتحقيق الولاء لدى عملاء البنك.

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم باستغلال النتائج المتحصل عليها من التحليل العاملي لمحاور الاستبيان الموجه للعملاء ومحاور الاستبيان الموجه للموظفين، والنتائج المتحصل عليها من بناء نماذج الانحدار المتعلقة بكل استبيان لتحديد قبول الفرضيات من رفضها.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

"توجد علاقة إيجابية بين النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنك وتوفر متطلبات التطبيق الفعال": تمثل هذه الفرضية الهدف الأول من هذه الدراسة وهو تقييم فعالية متطلبات التطبيق التي عمل البنك على توفيرها على المستويات الثلاث (العمليات، العنصر البشري، التكنولوجيا) للوصول إلى النتائج المنتظرة، وفي المقابل انعكاس هذه النتائج على العمليات والعنصر البشري في البنك، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين توفر متطلبات التطبيق الفعال وتحقيق النتائج حيث قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، ومن خلال التحليل الإحصائي الذي قمنا به عن طريق التحليل العاملي وبناء نماذج الانحدار المتعدد توصلنا إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "إن النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنك تتأثر إيجابيا بالقيام بالعمليات": لاحظنا أن البناء العاملي لمحور تقييم العمليات في إدارة العلاقة مع العميل أسفر عن عاملين هما (القدرة على استغلال وتحليل المعلومات، تحديث قاعدة البيانات وتطويرها)، ومن خلال بناء نماذج الانحدار المتعدد توضح لنا في النموذج النهائي لاستبيان الموظفين أن نتائج إدارة العلاقة مع العميل تتأثر إيجابيا وبشكل مباشر بعامل القدرة على استغلال وتحليل المعلومات ولا تتأثر بعامل تحديث قاعدة البيانات وتطويرها.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى دعت جزئيا.

- الفرضية الفرعية الثانية: " إن النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنك تتأثر إيجابيا بالعنصر البشري": لاحظنا أن البناء العاملي لمحور تقييم العنصر البشري في إدارة العلاقة مع العميل أسفر عن 3 عوامل هي (سياسة الإدارة تجاه الموظفين، موقف الموظفين من سياسة البنك، مبدأ التركيز على العميل)، ومن خلال بناء نماذج الانحدار المتعدد توضح لنا في النموذج النهائي لاستبيان الموظفين أن نتائج إدارة العلاقة مع العميل تتأثر إيجابيا وبشكل مباشر بمبدأ التركيز على العميل، وتتأثر بشكل غير مباشر بكل من سياسة الإدارة تجاه الموظفين وموقف الموظفين من سياسة البنك عن طريق مبدأ التركيز على العميل، إلا أن تأثير هاذين العاملين سلبي مما يضعف التأثير الإيجابي للعامل الثالث (مبدأ التركيز على العميل).

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية دعت جزئيا.

- الفرضية الفرعية الثالثة: "إن النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنك تتأثر إيجابيا بتوفر التكنولوجيا": نلاحظ أن البناء العاملي لمحور التكنولوجيا أبقى على عامل واحد وهو توفر التكنولوجيا، ومن خلال بناء نماذج الانحدار المتعدد توضح لنا في النموذج النهائي لاستبيان الموظفين أن نتائج إدارة العلاقة مع العميل تتأثر إيجابيا وبشكل مباشر بتوفر التكنولوجيا، وبشكل غير مباشر أيضا عن طريق مبدأ التركيز على العميل.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: "تتعرض النتائج المنتظرة من تطبيق إدارة علاقات العملاء إيجابيا على مبدأ التركيز على العميل والقدرة على استغلال المعلومات في البنك": نلاحظ من خلال النموذج النهائي لاستبيان الموظفين أن عامل نتائج إدارة العلاقة مع العميل يؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على كل من مبدأ التركيز على العميل والقدرة على استغلال المعلومات.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن أغلب متطلبات التطبيق الفعال متوفرة وتؤثر بدرجات متفاوتة إما بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق النتائج المرتقبة، كما أن هذه النتائج تنعكس على العمليات والعنصر البشري في البنك، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

"إن بناء ولاء العملاء يتأثر بتقوية العلاقة بينهم وبين البنك": تمثل هذه الفرضية أحد أهداف هذه الدراسة وهو تقييم الجهود التي يقوم بها البنك من خلال تقوية علاقته بعملائه فيما إذا كانت تؤدي إلى بناء ولائهم، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تقوية العلاقة مع العملاء (الثقة، الشعور بالرضا) وبناء ولائهم حيث قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، ومن خلال التحليل الإحصائي الذي قمنا به عن طريق التحليل العاملي وبناء نماذج الانحدار المتعدد توصلنا إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يتأثر بناء ولاء عملاء البنك إيجابياً ببناء الثقة لديهم": نلاحظ أن البناء العاملي لمحور الثقة أبقى على عامل واحد، ومن خلال بناء نماذج الانحدار المتعدد توضح لنا في النموذج النهائي لاستبيان العملاء أن بناء ولاء عملاء البنك يتأثر إيجابياً وبشكل مباشر ببناء الثقة لديهم، وتجدر الإشارة إلى أن تأثير الثقة على الولاء هو أكبر تأثير.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

- الفرضية الفرعية الثانية: "يتأثر بناء ولاء العملاء إيجابياً بالشعور بالرضا لديهم": نلاحظ أن البناء العاملي لمحور الرضا أسفر عن عاملين هما (المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود، الشعور بالرضا)، إلا أننا ارتأينا اعتماد العامل الأول كمتغير مستقل ندرس تأثيره على الولاء

بمفرده، بينما اعتبرنا الشعور بالرضا مرحلة من مراحل تقوية العلاقة للوصول للولاء، ومن خلال بناء نموذج الانحدار المتعدد توضح لنا في النموذج النهائي لاستبيان العملاء أن بناء ولاء عملاء البنك يتأثر إيجابيا وبشكل مباشر بالشعور بالرضا.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير إيجابي متبادل بين بناء الثقة والشعور بالرضا لدى

عملاء البنك": نلاحظ من خلال النموذج النهائي لاستبيان العملاء أن الشعور بالرضا يتأثر إيجابيا وبشكل مباشر بالثقة، وفي المقابل يتأثر عامل الثقة أيضا إيجابيا وبشكل مباشر بعامل الشعور بالرضا، ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن الولاء يتأثر بكل من الثقة والشعور بالرضا تأثيرا إيجابيا مباشرا، كما أن كل من الثقة والشعور بالرضا يؤثران في بعضهما البعض تأثيرا إيجابيا، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

"إن بناء ولاء العملاء يتأثر إيجابيا بالمطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود": يظهر لنا من خلال النموذج النهائي لاستبيان العملاء أن ولاء عملاء البنك يتأثر إيجابيا وبشكل مباشر بعامل المطابقة مع التوقعات والالتزام بالوعود، وبشكل غير مباشر عن طريق الثقة. ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

"إن بناء ولاء عملاء البنك يتأثر بجودة الخدمات والاستجابة عن طريق تقوية العلاقة":
تمثل هذه الفرضية أحد أهداف الدراسة حيث يتم من خلالها تقييم الأنشطة التي يقوم بها البنك والمتعلقة بجودة الخدمات والاستجابة للعملاء من أجل تقوية العلاقة مع العميل التي تنتهي بتكون الشعور بالولاء لديهم.

- الفرضية الفرعية الأولى: "يتأثر بناء ولاء عملاء البنك إيجابيا بجودة خدماته عن طريق تقوية العلاقة": نلاحظ أن البناء العاملي لمحور تقييم الجودة أسفر عن 3 عوامل وهي (الملموسية، جودة المعاملة وأداء الخدمة وتميزها)، وبعد بناء نماذج الانحدار المتعدد والوصول إلى النموذج النهائي لاستبيان العملاء توضح لنا أن عامل الولاء يتأثر إيجابيا بمتغيرات جودة الخدمات الثلاث عن طريق الثقة والشعور بالرضا (تقوية العلاقة)، ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

- الفرضية الفرعية الثانية: "يتأثر بناء ولاء عملاء البنك إيجابيا بالاستجابة عن طريق تقوية العلاقة": نلاحظ أن البناء العاملي لمحور الاستجابة أسفر عن عاملين هما (فعالية معالجة الشكاوى، سهولة التواصل)، وبعد بناء نماذج الانحدار المتعدد والوصول إلى النموذج النهائي لاستبيان العملاء توضح لنا أن عامل الولاء يتأثر إيجابيا بمتغيرات الاستجابة للعملاء عن طريق الثقة ثم الشعور بالرضا (تقوية العلاقة)، ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن بناء ولاء عملاء البنك يتأثر إيجابيا بجودة خدماته وبلاستجابة لهم وهذا عن طريق تقوية العلاقة، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة.

خاتمة الفصل:

من خلال التحليل الإحصائي الذي قمنا به لنتائج الاستقصاء، وجدنا أن الجهود التي قام بها البنك لتطبيق إدارة العلاقة مع العميل وفقت في أغلبها في تحقيق النتائج المرتقبة، حيث وجدنا أن الدور الذي قام به البنك من خلال توفير متطلبات التطبيق الفعال على المستوى الداخلي للبنك حقق في معظمه النتائج المرتقبة مع التركيز على الجانب التكنولوجي، على غرار بعض النقائص الموجودة على مستوى إدراك الإدارة لأهمية العنصر البشري وعدم الاهتمام به بالشكل المناسب مما أثر إلى حد ما بشكل سلبي على النتائج المرتقبة من تطبيق إدارة العلاقة مع العميل، إلا أننا لاحظنا أنه بالرغم من ذلك فإن الموظفين على استعداد لخدمة عملاء البنك، وظهر هذا في قوة تأثير عنصر المعاملة الجيدة لموظفي البنك على تحقيق الولاء لدى عملائه.

كما أننا لاحظنا الدور الذي قام به البنك فيما يخص المتغيرات المتعلقة بالاتصال المباشر بالعملاء، والمتمثلة في جودة الخدمات وأدائها، سهولة التواصل والاستجابة لشكاوى العملاء، وكذا بناء الثقة والشعور بالرضا لديهم، بالإضافة إلى المطابقة مع التوقعات والوفاء بالوعود، وكلها متغيرات وفق البنك في جعلها أداة لبناء ولاء عملائه الذي يعتبر أحد أهم مخرجات إدارة العلاقة مع العميل.

الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة

إن أكبر المؤسسات العالمية تتبنى مفهوم إدارة العلاقة مع العميل منذ عقود، إلا أن المؤسسات الجزائرية لازالت تحاول اللحاق بهذا الموكب وتقوم بتطبيق هذه المفاهيم التي لازالت فتية بالنسبة إليها.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نسلط الضوء أولا على كل المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل بشكل عام وفي المؤسسات المالية (البنوك) بشكل خاص، مع محاولة حصر أهم معايير التقييم المعتمدة من طرف المؤسسات الكبيرة لتقييم تطبيق نظام إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة.

وقد أثبتنا في الجانب النظري من الدراسة أن تبني المؤسسات لمفهوم إدارة العلاقة مع العميل سيمنحها فرصا كبيرة لمواجهة المنافسة القوية في بيئة أعمال ميزتها الأساسية سرعة التغير خاصة في الجانب التكنولوجي.

كما أن تبني إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسة سيعمل على إحداث تغييرات على مختلف المستويات، انطلاقا من التغير الذي يحدث في ثقافة المؤسسة وإدراك الإدارة العليا، إلى التغير على المستوى الداخلي فيما يتعلق بالموظفين وإدراكهم لأهمية العميل والتركيز عليه، وبالتالي تميز في الأداء وتحسين في الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية للمؤسسة، وأخيرا ينعكس تطبيق إدارة العلاقة مع العميل على المستوى الخارجي حيث يحقق الرضا والولاء لدى عملاء المؤسسة، ويمكنها من المحافظة على عملائها لأطول فترة ممكنة، أو حتى الحصول على عملاء جدد أوفياء إن كان هدفها تعظيم حصتها السوقية.

إن المؤسسة التي ترغب في تطبيق إدارة العلاقة مع العميل عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأبعاد، كما عليها القيام بمجموعة من الوظائف والاستعانة بمجموعة من الأدوات وهذا كله يصب في محاولة المعرفة الجيدة لعملائها، وحتى تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها من تطبيق إدارة العلاقة مع العميل لابد أن توفر مجموعة من متطلبات التطبيق الفعال متمثلة أساسا في العمليات، العنصر البشري والتكنولوجيا.

وقد وضعنا أيضا أن تطبيق إدارة العلاقة مع العميل لابد أن يكون مشروعا قائما في حد ذاته، وأن يتم تكوين فريق عمل يقوم بالتحضير للمشروع والقيام به وتقييمه، وقد أدرجنا ما أمكننا إيجاده من المعايير المعتمدة في تقييم تطبيق إدارة العلاقة مع العميل.

كما تكلمنا عن الولاء كأهم نتائج ومخرجات إدارة العلاقة مع العميل، وتطرقنا إلى أدوات بنائه وطرق قياسه أيضا.

أما الدراسة التطبيقية التي قمنا بها فقد حاولنا من خلالها تقييم تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في ترست بنك الجزائر، من خلال البحث عن مدى إدراك الإدارة لهذا المفهوم ومعرفة كيف يمارس البنك إدارة العلاقة مع عملائه، وهل يخصص فريق عمل خاص بتطبيقه أم لا، وفي أي مرحلة هو، وفيما إذا كان يستثمر في التكنولوجيات الحديثة لمعرفة التوجه الذي يتبناه البنك في تطبيق إدارة العلاقة مع العميل.

ثم قمنا بتوزيع استبيان للموظفين وآخر للعملاء من أجل تقييم فعالية هذه الممارسات وهل تتوفر متطلبات التطبيق الفعال، ثم هل وصلت بالبنك للنتائج المرتقبة، وقمنا باستخدام أساليب التحليل الإحصائي في تحليل نتائج الاستبيان (التحليل العاملي متبعا بالانحدار الخطي المتعدد).

وقد خلصنا من خلال الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- يساهم البنك في الاقتصاد الجزائري، من خلال المساهمة في تطور سعر الصرف والتوظيف الجيد للأموال والكفاءة في استخدام الأصول.
- يعمل ترست بنك الجزائر على تقديم خدمة متميزة وذات جودة عالية رغبة منه في الاستجابة لحاجات ورغبات عملائه وإرضائهم. كما يقوم بتمييز خدماته حسب عملائه وتكييفها حسب احتياجاتهم، بحثا عن رضاهم وولائهم.
- يهتم البنك باختيار موظفيه وتحسين قدراتهم المهنية والإدارية بحيث يقدم صورة جيدة عن البنك ويطور علاقته بعملائه. كما يقوم بتوسيع شبكته التجارية باستمرار رغبة منه في التقرب أكثر من العملاء ورفع حصته السوقية.
- ينظر البنك لمفهوم إدارة العلاقة مع العميل على أنه وسيلة لفهم احتياجات عملائه والتقرب منهم، ويعتمد في المحافظة عليهم على تقديم جودة للمنتج، العلاقة والاتصال، ويهتم باستفسارات وشكاوى عملائه ويعمل على معالجتها بشكل فوري.
- يتبنى البنك المدخل التكنولوجي في إدارة العلاقة مع العميل، ويعتمد في ذلك على استثماراته في التكنولوجيات الحديثة وتطوير قاعدة بياناته المرتكزة أساسا حول العميل.
- تعمل الإدارة العليا في البنك على تطوير العلاقة بينها وبين موظفيها، في حين يرى الموظفون عدم وجود اتصال جيد بينهم وبين إدارتهم، ومع ذلك لديهم استعداد لخدمة العميل بالشكل الجيد.
- عمل البنك على تكوين فريق عمل خاص بتطبيق مشروع إدارة العلاقة مع العميل وتمويله بالموارد اللازمة ودعمه لتحقيق الأهداف، وقد وصل المشروع حاليا إلى 30 % مع التخطيط لإكمال المشروع مع نهاية جوان 2018.

- إن مستوى تطبيق البنك لإدارة العلاقة مع العميل أسفر بشكل كبير عن تحقيق النتائج المرتقبة وهذا ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستقصاء، حيث أظهرت النتائج أن كل من العمليات والعنصر البشري دعم جزئيا الفرضية التي تقول أن النتائج المرتقبة من تطبيق إدارة العلاقة مع العميل تتأثر بتوفر متطلبات التطبيق الفعال، وقد أرجعنا هذا النقص إلى وجود فجوة في الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين وكذا صعوبة جمع البيانات وتطوير قاعدة بيانات العملاء بشكل سهل وسريع. إلا أننا وجدنا أن الجانب التكنولوجي ساهم بشكل كبير في تحقيق النتائج، وهذا يتوافق مع نتائج المقابلة الشخصية حيث خلصنا خلالها أن توجه البنك في تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العميل هو التوجه التكنولوجي.

- إن الممارسات التي يقوم بها البنك والمتعلقة بالاتصال المباشر بعملائه، متمثلة أساسا في جودة منتجاتها وجودة الاتصال والعلاقة بينه وبينهم بالإضافة إلى الاستجابة الجيدة لاهتماماتهم وشكاواهم، وكذا التزامه بالوعود التي يعطيها ومحاولة مطابقة منتجاته لتوقعات عملائه، أسفرت كلها عن النتائج المرتقبة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستقصاء أن البنك وفق في إقناع عملائه بهذه الممارسات مما عزز الثقة لديهم والشعور بالولاء ما أثر في رفع درجة ولائهم.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الذي قمنا به على أن نتائج إدارة العلاقة مع العميل تنعكس أيضا على المستوى الداخلي للبنك، حيث وجدنا أنها تؤثر إيجابيا على كل من مبدأ التركيز على العميل والقدرة على استغلال المعلومات.

الاقتراحات:

- نقدم للبنك محل الدراسة (ترست بنك الجزائر) مجموعة من الاقتراحات وهي:
- التركيز أكثر على نقاط قوتها والمتعلقة أساسا بالجانب التكنولوجي، واستغلال استثماراتها بالشكل المناسب.
 - العمل على تطوير قاعدة البيانات وتحديثها وجمع المعلومات الناقصة لتدعيم إستراتيجية العلاقة مع العميل من خلال الفهم الجيد لعملائها وتلبية أحسن لاحتياجاتهم.
 - العمل على تغطية الفجوة بين الإدارة العليا والموظفين، خاصة أن الموظفين رغم شعورهم بعدم اهتمام كبير إلا أنهم على استعداد لخدمة عملاء البنك، وبالتالي فإن الاهتمام بهم وتحفيزهم سيعود بنتائج جدا مرضية على علاقة البنك بعملائه.
 - الاستمرار في سياسة البنك في تمييز منتجاته وجودتها، كون أن البنك استطاع إقناع عملائه بذلك وساهم هذا بشكل كبير في ثقتهم وولائهم، بالإضافة إلى جودة المعاملة وجودة الاتصال والاستجابة للشكاوى والوفاء بالوعود لأنها متغيرات ساهمت بشكل كبير في تحقيق الثقة والرضا والولاء .

آفاق الدراسة:

- يمكن أن تكون الدراسة تمهيدا لآفاق أخرى ودراسات أخرى نذكر:
- تقييم تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في مجموعة من البنوك، بدلا من دراسة حالة.
 - متابعة تطبيق إدارة العلاقة مع العميل في مؤسسة ما من مراحلها الأولى إلى نهايتها وتقييم هذه المراحل والنتائج.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري - تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
2. أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2014.
3. ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
5. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد - مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006.
6. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) تحت إشراف الدكتور أ.د عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة : منهج مهارات التسويق والبيع والخدمة المتميزة-التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEG)، الطبعة 4، 2006.
7. خضير كاظم جمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2010.
8. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط2، دار المناهج، عمان، 2005.

9. سليمان أحمد علي، سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000.
10. سليمان نجيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. شارون ألن - بيترسون، كيفن هيد، ستيفن آر. سيلفر، ترجمة مركز روايال، تسويق التأمين، لايف أوفيس مانجمنت أسوسيشان إنك (لوما)، البحرين، 2010.
12. الشافعي، محمد زكي، مقدمة في البنوك والنقود، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.
13. طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
14. طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق : التسويق السياحي والتسويق الفندقي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007.
15. عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
16. عبيدات، محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
17. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل iso14000، iso9000، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، بدون سنة.
18. فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

19. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق الجزء الثالث ، 2002.
20. محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي (مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات)، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
21. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
22. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996.
23. محمود جاسم الصميدعي، سليمان شكيب الجيوسي ، تسويق الخدمات المالية، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
24. معلا ناجي، إستراتيجيات التسويق في المصرف والمؤسسات المالية، ط1، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1995.
25. منى يوسف شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2005.
26. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
27. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
28. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.

1. Bergeron,B, **Essentials of CRM : A guide to costomer relationship management**, John Wiley& Sons, Inc, New York.
2. Bernard Perconte, **50 Fiches pour comprendre le marketing**, Bréal, Paris, 1997.
3. Claude Dumeur, **Marketing**, 4^{ème} édition, édition DALLOZ, Paris, 2003
4. Furlong, Carla B., **Marketing For Keeps**, John Wiley & Sons, INC, Canada, 1993.
5. Jean Marc, **Fidelisation-clients**, Edition D'organisaion ,Deuxieme Tirage, Paris 1999.
6. Jean Supizet, "**Le management de la performance durable**", édition d'organisation, Paris, 2002, p 202.
7. Laudon, K., and Laudon, J, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, Seventh Edition, Prentice Hall, 2000.
8. Michael J, A.Berry, Gordon Linoff, traduit de l'anglais par Daniel Arapu, **Datamining**, Inter Edition, paris, 1997.
9. Nicolas Saint Cast, **le CRM nouvelle manière (organiser sa relation client aujourd'hui)**, 31 édition, MAXIMA, Paris, 2003.
- 10.Ouvrage collectif, **e-economie scénarios pour la net économie**, édition d'rganisation, 2000,
- 11.Patricia Coutelle-Brillet, Véronique des Garets, **Marketing de l'analyse à l'action**, Pearson edition, France , 2004.
- 12.Patrick Hatzel ,**le marketing relationnel (Que sais-je)**, 3^{ème} Edition, Edition d'Organisation, France, 2004

13. Paul Pinto, **La Performance Durable (remouwer avec les fondements des entreprises qui durent)**, Dunod, Paris, 2003.
14. PAYNE Adrian, **handbook of CRM**, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005,
15. Peelen Ed , **Customer Relationship Management**, prentice hall, 2005.
16. Pierre Alard , Damien Dirringer , **La Stratégie de la Relation Client (un support dynamique de management de la relation client, le mode customerconnection)**, DUNOD, Paris 2000.
17. Stanley Brown, **la gestion de la relation client**, traduit de l'anglais (États-Unis) par Marie-Christine Guyon, Pearson éducation, France, 2006.
18. Stanton, et Al, **Marketing**, 11th, edition Irwin, McGraw-Hill, 1997.
19. Walters, C.G., **Consumer Behavior**, Home Wood, N.J, 1987.

المقالات باللغة العربية:

1. إلياس بوضياف، عز الدين بن تركي، أثر تطبيق نموذج إدارة علاقة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، جامعة قسنطينة.
2. إيمان قحموش، تنمية العلاقة مع الزبون مسار لبناء ولاءه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 25، 2012.
3. براهيم عبد الرزاق، تسيير العلاقة مع الزبون ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، سبتمبر 2016.
4. بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 3 ديسمبر 2005.

5. بهجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلل إبراهيم، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مجلد 16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
6. بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعلمة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة قسنطينة، ع6، جوان 2014.
7. ثابت عبد الرحمن وجمال الدين مرسى، قياس جودة الخدمات، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 1993
8. جود عيطة، أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ،العدد 31، 2013.
9. حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2، جوان 2015.
10. خلود عاصم وناس، م.م. أحمد نزار جميل، م.م. محمد عبد الله إبراهيم، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 23، 2010.
11. خير الدين، عمر حسن، تأثير خصائص مقدم الخدمة على تنمية علاقة الثقة والالتزام لدى العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد3، 2002.
12. خيرى علي أوسو، لؤي لطيف بطرس، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن : دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دمكوك، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 30، الإصدار 89، 2008.

13. رشيد منصورية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود - الجزائر، مجلة الباحث، العدد 12، 2012.
14. رشيدة عدعد، رشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8.
15. سناء حسن حلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.
16. سويفت رونالد، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال - إدارة علاقات العملاء، المجلة العربية للإعلام العلمي، المجلد 9، العدد 252، 2002.
17. شريفي جلول، صوار يوسف، ن حبيب عبد الرزاق، أثر برنامج الـ CRM على ولاء الزبائن من خلال التأثير الوسيط للرضا، الثقة والالتزام: دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائرية للاتصالات، مجلة Les cahiers du MECAS، العدد 12، جوان 2016.
18. صفاء محمد هادي الجزائري، علي غباش محمد، بشرى عبد الله شتيت، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام - البصرة.
19. عبد الله غالم محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، ديسمبر 2011.
20. عرفة طارق بدران، طبيعة وأبعاد التسويق بالعلاقات في الواقع العملي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد 4، 1999.
21. غزوان سليم، عدنان هادي، إدارة علاقات الزبائن (إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة)، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الإصدار 19، 2006.

22. فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 16، 1994.
23. كاهي فطيمة، نحو تسيير فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية، حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2، 2011.
24. كيسرى سعود، مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 7، 2012.
25. م. فاضل عبد علي خرميط، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات: الخدمات والعاملين وآليات التطوير، مجلة كلية التربية، العدد 3، جامعة واسط، 2013.
26. محمد الخرشوم، سليمان علي، اثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد -27-، العدد الرابع، 2011.
27. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المصرفية والمالية، العدد2، عمان، جويلية 1998
28. نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد1، 2011.

1. Abdul Alem Mohamed, Basri Bin Rachid, **Customer relationship management CRM in Hotel Industry : A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing, capabilities and hotel performance**, International review of management and marketing, vol 2, n4 , 2012
2. Al koraichi Mustapha, **la gestion de la relation client dans les banques : Cas du marché marocain** , Université Chouaib Doukkali, La Revue Gestion et Organisation 6 ,2014.
3. Ayoub NEFZI, **La relation entre la perception de la qualité et la fidélité: une application à la distribution des parfums et cosmétiques en FRANCE**, l'aboratoire CRIFP, ATRER a L'IUT de Nice.
4. Crosby, L.A et Johnson, S.L, **Technology :friend or foe to customer relationships marketing management**, Vol 10, No 4 Chicago, 2003.
5. Fournier, Susan, Susan Dobscha, and David Glen Mick, **Preventing the premature Death of relationship marketing**, Harvad Business Review, January/February, 1998
6. -Ghada Abd-Alla Mohamed, **Service Quality Of Travel Agents**, An International Multidisciplinary Journal Of Tourism, Volume 2, Number1, 2007
7. Jeoung-Hak Lee, Hyun-Duck Kim, **the Influence of Service Quality on Satisfaction and Intention**, Sport Management Review 14,2011
8. Kamalian Amin Reza, ya'ghoubi Nour-Mohamed, BaharvandFataneh, **Explaining Critical Success Factors for CRM strategy**, International journal of Academic Research in business and social sciences, vol3, n5, USA, May 2013.

9. Karakostas, B., Kardaras, D., and Papathanassiou, E. **The state of CRM Adoption by the Financial Services in the UK: An Empirical Investigation**, Information and Management, vol 42, 2005
10. Mendoza Le, Murius A, Pesey M, and Griman AC, **Critical Success Factors for a customer relationship management strategy**, Journal of Information and software technology, vol 49, 2007 .
11. Monika Urbanowicz, **Concept of Customer Relationship Management as an example of innovation in banking sector**, Research Centre on Enterprise and Work Innovation, Portugal, 2008
12. Tricoire Eléonore, Betbèze Paul-Hadrien, **De Laage de Meux Etienne, Malka Anthony , Electif Systèmes d'information stratégiques et opérationnels**, Reims management school, Avril - Mai 2006.
13. Viljoen M, Bennett JA, Berndt AD, VanZyl CR, **The use of technology in customer relationship management (CRM)**, Acta comercii, university of Johannesburg, south Africa, 2005.

الرسائل باللغة العربية:

1. بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالقائد، 2015-2016.
2. تيسير زاهر، أسيل الجراح، ساياغوجل، إدارة علاقات العملاء، العلاقات العامة، ماجستير تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
3. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه، دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر، 2006.

4. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه-دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات **NCA**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
5. خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014.
6. دخيل الله غلام المطيري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.
7. زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط **CNEP** بشلغوم العيد، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2.
8. سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2011-2012.
9. شيرين عبد الحليم، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية، جوال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
10. شيشون بوعزيز، دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين (**SAA**). بباتنة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

11. عبد الملك بن محمد عيسى السكتاوي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة تعليم عام، جامعة أم القرى، 1424 هـ.

12. لعمش حسام، إدارة القوة البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون اتجاه العلامة التجارية -دراسة حالة كيا موتورز الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. 2010.

13. لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الانترنت وأنظمة الاتصالات)، رسالة ماجستير- تخصص إدارة أعمال، 2014.

14. محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة: شركة الاتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة)، ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.

15. نهلة نهاد الناظر، اثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة-دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الاردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قسم ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009.

الرسائل باللغة الأجنبية:

1. Daniel Jacobsen, Magnus Olsson, Andreas Sjövall, **The Creation of Customer Loyalty- A Qualitative Research of the Bank Sector**, Bachelor of Science in International Business, Department of Business Studies, Kristianstad University, January 2004.

2. Shahzeb Ali Malik, **On the Use of Customer Relationship Management (CRM) in the Banking Industry: A Qualitative Cross-Case Analysis between the Banks in Pakistan and the UK**, A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy, Manchester Business School, 2010.
3. Taane Hakim, **Le rôle du CRM dans la fidélisation des clients**, magistère non soutenu en sciences de gestion option Marketing, ESC

المداخلات باللغة العربية:

1. أ.شنيبي عبد الرحيم، أحمد علماوي، لخضر بوصيف، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب دولية ووطنية)، 18 و 19 ماي 2011، البلدة.
2. إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي-الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.
3. بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنضومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحولات، جامعة شلف.
4. حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004.

5. قاسمي خضرة، بزقاري عبلة، دور الجودة في تحقيق وفاء الزبائن للمؤسسة - حالة مؤسسة

المشروبات الغازية بسكرة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجية

التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة

يومي 10-11 نوفمبر 2009.

6. كربالي بغداد، الانترنت وتسيير العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية،

الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة وهران، لا يوجد تاريخ.

7. مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى

العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاسه على الاقتصاديات الدولية، جامعة

حسيبة بن بوعلي، الشلف.

8. مليكة رغيب، حياة نجاز، النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل،

الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع

والتحديات -، جامعة شلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004 ، الجزائر

المداخلات باللغة الأجنبية:

1. Durius Zumstein, **CRM in online marketing**, rapport de séminaire :

CRM. www.ultra-fluide.com consulté le 07/12/2010.

2. AYACHE Antoine et autre, **calculs de la valeur client**, (Actes 22ème congrès international de l'AFM), 11-12/mai/2006.

المواقع الالكترونية:

1. أحمد حمزة خليفة، عيسى سالم علي، اثر جودة الخدمة على ولاء الزبائن - دراسة تطبيقية

على الخدمات الفندقية بمينة عدن، ص 05، انظر الموقع <http://ejournals.uofk.edu>

2. حسين علي عبد الرسول، إفتخار جبار عبد، دراسة محددات ولاء الزبون في القطاع الفندقى،

دراسة تحليلية فى الفنادق السياحية فى محافظة النجف الأشرف، ص 09، انظر الموقع:

<http://muthjaes.net>

3. مبادرة "الباحثون السوريون"، البيئة التسويقية، أنظر الموقع:

www.syr-res.com?R6305 | May 2, 2015

4. لحلو رفاه، رهام زين الدين، إشراف الدكتور عبد الله حسونة، أثر جودة الخدمات المصرفية

على رضا العملاء فى البنوك التجارية فى مدينة نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

جامعة النجاح الوطنية، 2016، أنظر الموقع: <http://eco.najah.edu>

5. Conion, Ginger, **CRM isatAcrossRoad** , [h://www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com).

6. ECCS ,**the European CRM Poral**, [h://www.eccs.com](http://www.eccs.com)

7. Frederic Canevel, **Les étapes clés d'un projet de CRM**,

<http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/crm-etapes.php>,

23/12/2007, consulté le 15/04/2011.

8. Harris Randy, **Whatis a customerrelationship management (CRM) system ? Even if youthinkyou know the answer, the question has**

changed, ---MontaraAssociatedTechnologyRoundtables (online),

10/12/2003, avaiblefrom : <http://www.matr.net/article-9070.html>

9. [http:// fr.wikipedia .org / wiki / Gestion de la relation client](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client).

10.---Vinod Ramanatha, **customer relationship management**, CRM-DW-CLASS, www.ou.edu.22/05/2010.

11.Thompson, Bob, **What is CRM, Customer think Guide to Real CRM**, Guru, Januray 2003, [crm guru.com](http://crm.guru.com). consult2 le 30/04/2011.

12.www.eligne.com/50-fonctions-solutions-CRM.html

الملاحق

الاستبيان الموجه إلى الموظفين

تحية طيبة سيدي، سيدتي ..

الاستبيان الذي بين أيديكم يهدف إلى دراسة موضوع : تقييم تطبيق إدارة علاقات العملاء في المؤسسات البنكية الجزائرية، وهذا بصدد نيل شهادة دكتوراه تخصص اتصال وتسويق بجامعة البليدة 2، وقد تم اختياركم للمشاركة في هذا البحث نظرا للأهمية الكبيرة التي نوليها لآرائكم من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

نرجو منكم الإجابة عن فقرات الاستبيان، علما أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأهداف البحث العلمي.

شكرا لحسن تعاونكم

المحور الأول: تقييم العمليات

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	يقوم البنك بالاتصال باستمرار بعملائه لفهم احتياجاتهم					
2	يستعمل البنك برمجيات للقيام بالعمليات التسويقية المتعلقة بالعناية بالعميل					
3	يقوم البنك بجمع البيانات وتحديث قاعدة البيانات باستمرار					
4	قاعدة بيانات العملاء التي بحوزة لبنك توفر صورة متكاملة عن عملائه					
5	يقوم البنك بتصنيف زبائنه وخصائصهم من أجل إدراك أحسن لسلوكياتهم					
6	يسعى البنك إلى الاحتفاظ بعملائه المهمين					
7	يقوم البنك باستمرار، بإجراء دراسات وبحوث ميدانية عن عملائه وأسواقه					
8	يقوم البنك باستغلال المعلومات المتوفرة عن عملائه في صياغة استراتيجياته					
9	يعتمد البنك على خطة متكاملة لتطبيق نظام إدارة العلاقة مع العميل					

المحور الثاني: تقييم العنصر البشري

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	إدارة البنك تشارك الموظفين في القرارات الخاصة بإدارة العلاقة مع العميل					
2	يقوم البنك بإيصال سياسته وأفكاره للموظفين					
3	يتبنى الموظفون سياسة البنك ويحولونها إلى واقع عملي.					
4	تهتم الإدارة بالموظفين وتستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم					
5	تقوم الإدارة بمكافأة الموظفين حسب جهودهم في إرضاء عملائها					

6	تقوم الإدارة بعمل دورات تكوينية للموظفين في إدارة العلاقة مع العملاء				
7	يجد الموظفون سهولة في التعامل مع العملاء				
8	ما هو رأيك في القول: "العمل دائما على حق"				
9	يسعى الموظفون إلى بناء علاقة وطيدة مع عملاء البنك				
10	يوجد تعاون وتنسيق وتكامل بين كل الأقسام والوظائف لتحقيق رضا العملاء				

المحور الثالث: تقييم التكنولوجيا

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يعتمد البنك نظم تقنية متطورة لإرضاء عملائه					
2	يستعمل البنك وسائل تكنولوجيا حديثة للتواصل مع عملائه					
3	يستخدم البنك قاعدة بيانات متطورة لحفظ المعلومات الخاصة بالعملاء بشكل آمن وسري					
4	يقوم البنك بحل مشاكل العملاء بسرعة وفاعلية					
5	طور البنك آلية لرصد وتقييم القرارات المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء					
6	تعطي الإدارة العليا الدعم اللازم لإنجاح إدارة العلاقة مع العملاء					

المحور الرابع: تقييم نتائج إدارة علاقات العملاء

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	علاقة العملاء بالبنك وموظفيه جيدة					
2	أصبح العملاء أكثر ارتياحا بعد اعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء					
3	تحقق هدف البنك المتمثل في بناء ولاء عملائه					
4	حقق البنك زيادة في حجم التعاملات بعد تطوير إستراتيجية لإدارة العلاقة مع عملائه					

					تبني البنك لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل حسن من الفعالية التنظيمية	5
					نجاح البنك في تطبيق إدارة العلاقة مع العميل	6

المعلومات الشخصية:

الجنس :العمر :

المؤهل العلمي.....

الوظيفة.....

مدة العمل عند البنك:

الاستبيان الموجه إلى العملاء

تحية طيبة سيدي، سيدتي ..

الاستبيان الذي بين أيديكم يهدف إلى دراسة موضوع : تقييم تطبيق إدارة علاقات العملاء في المؤسسات البنكية الجزائرية، وهذا بصدد نيل شهادة دكتوراه تخصص اتصال وتسويق بجامعة البليدة 2، وقد تم اختياركم للمشاركة في هذا البحث نظرا للأهمية الكبيرة التي نوليها لآرائكم من أجل تحقيق أهداف الدراسة. نرجو منكم الإجابة عن فقرات الاستبيان، علما أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأهداف البحث العلمي.

شكرا لحسن تعاونكم

المحور الأول: تقييم الجودة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	موقع البنك مناسب					
2	المظهر الخارجي للبنك جذاب					
3	الفضاء الداخلي للبنك مريح					
4	معاملة موظفي البنك لي جيدة					
5	يقوم البنك بتحسين خدماته باستمرار					
6	يستغرق إنجاز الإجراءات والمعاملات في البنك وقتا قصيرا					
7	أتعامل مع البنك لجودة خدمات					
8	أتعامل مع البنك لحسن معاملة ونزاهة موظفيه					
9	خدمات البنك مميزة عن غيره من البنوك					

المحور الثاني: تقييم الثقة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتوفر كل المعلومات اللازمة عن خدمات البنك					
2	أتعامل مع البنك لأنني أثق فيه					
3	ثقتي بالبنك تشعرني بالالتزام معه					

المحور الثالث: تقييم الاستجابة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يستمتع البنك إلى الشكاوى التي أقدمها					
2	يستجيب البنك دائما للشكاوى التي أقدمها					
3	يعالج البنك المشكلة التي أواجهها بسرعة					
4	يقوم البنك بحل المشاكل بموضوعية ودون تمييز					

5	يحاول البنك باستمرار تفادي حدوث أسباب الشكوى مرة أخرى				
6	البنك يأخذ بعين الاعتبار شكاوى العملاء في تحسين خدماته				
7	يبادر البنك بالاتصال بك في حالة حدوث مشكلة لديك				
8	يتم إبلاغك في حالة حدوث مشكلة عامة في البنك تهم العملاء				
9	يمكنك التواصل مع البنك عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني للاستفسار				

المحور الرابع: تقييم الرضا

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	أشعر بالرضا عن الخدمات التي يقدمها البنك					
2	مستوى تقديم خدمات البنك مطابق لتوقعاتي					
3	يقوم البنك بتلبية طلباتي بكفاءة					
4	يعمل البنك على تحقيق الوعود التي يعطيها					
5	أشعر بالارتياح لكوني أتعامل مع هذا البنك					

المحور الخامس: تقييم الولاء

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	إن علاقتي بهذا البنك مهمة بالنسبة لي					
1	وجود البنك مفيد لعملائه					
2	علاقتي بالبنك لا تتوقف بمجرد الحصول على الخدمة					
3	لدي النية في مواصلة التعامل مع البنك					
4	أشعر بانتمائي للبنك ووفائي له					
5	أتكلم إيجابياً عن البنك					

المعلومات الشخصية:

السن :

☐ أقل من 20 سنة ☐ من 21 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فما فوق

مستوى التعليم :

☐ إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي

المهنة :

☐ بطل ☐ متقاعد ☐ عامل بسيط ☐ طالب ☐ تاجر ☐ مهنة حرة ☐ إطار متوسط ☐ إطار سامي ☐ صاحب مؤسسة

الجنس :

☐ ذكر ☐ انثى

منذ متى تتعامل مع البنك:

Questionnaire destiné aux employés

Mes dames et messieurs :

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de Doctorat en « communication et marketing » au niveau de l'université de Blida II, j'ai le plaisir de vous remettre ce présent questionnaire qui a pour objet: **L'évaluation de l'application de la gestion des relations clients au sein des Entreprises bancaires Algériennes.**

Aussi, pour une meilleure appréciation du résultat de l'étude nous comptons sur votre professionnalisme, et vous prions de répondre le plus objectivement possible à questionnaire.

Nous vous informons par ailleurs, que les informations collectées resteront anonymes et ne seront utilisées que dans le cadre de cette thèse et pour des besoins strictement scientifiques.

Merci de votre collaboration

Chapitre 1 : Evaluation des Opérations du CRM dans la banque

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	La banque est en contact régulier avec ces clients afin de comprendre leurs besoins et attentes.					
2	La banque utilise des logiciels pour réaliser des opérations marketing à destination des clients					
3	La banque collecte des données et met à jours régulièrement les bases de données clients					
4	Les bases de données clients dont dispose la banque permettent de fournir une image complète de ses clients.					
5	La banqueprocède à une segmentation de ces clients en fonction de leurs spécificités afin de mieux appréhender leur comportement.					
6	La banquefait en sorte de fidéliser ses plus important clients					
7	La banque effectue régulièrement des études de marchés et sur sa clientèle.					
8	La banque exploite les informations disponibles sur ces clients a fin de mettre en place sa stratégie.					
9	La banque possède un plan intégré de gestion de la relation avec ses clients.					

Chapitre 2 : Evaluation de la dimension « marketing interne » du CRM de la banque

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	L'administration de la banque fait participer le personnel dans les choix spécifiques à la gestion de la relation client.					
2	La banque communique sa politique et ces idées aux employés.					
3	Le personnel tient compte <u>la politique</u> de la banque et les met en pratique.					
4	L'administration prête attention a ces employés et tient compte de leurs opinions et suggestions.					
5	L'administration récompense ces employés en fonction du degré de satisfaction de ces clients.					
6	L'administration organise des sessions de formations pour ces employés					
7	Les employés traitent avec le client avec facilité					
8	Que pensez-vous de ce qui suit « le client a toujours raison »					
9	Les employés de la banque agissent de manière à construire une relation forte avec ses clients.					
10	Il existe une solidarité et une coordination entre tous les services afin de satisfaire les clients					

Chapitre 3 : Evaluation des besoins technologies du CRM

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	La banque utilise des moyens technologiques développés pour <u>satisfaire ses clients</u>					
2	La banque utilise des moyens technologiques modernes afin de communiquer avec ces clients.					
3	La banque utilise une base de données développée afin de préserver les informations de ces clients en toute sécurité et dans le secret total.					
4	la banque trouve des solutions aux problèmes des clients de manière rapide et efficace.					
5	La banque <u>a développé</u> des procédures permettant d'évaluer les décisions relatives à la gestion de la relation avec le client.					
6	La direction de la banque donne tous les moyens afin de réussir la gestion de la relation client.					

Chapitre 4 : Evaluation des résultats du CRM

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	La relation des clients avec la banque et ces employés est excellente					
2	Le client de la banque est plus à l'aise après que celle-ci ait adopté une stratégie de relation client.					
3	L'objectif de fidélisation des clients de la banque est atteint.					

4	La banque a enregistré une augmentation de ces ventes après avoir développé une stratégie de gestion des relations clients.					
5	La mise en place de la stratégie de gestion des relations clients a permis d'améliorer l'efficacité organisationnelle.					
6	La banque à réussi la mise en place de la gestion de la relation client .					

Informations personnelles :

Sexe : Age :

Qualification : Fonction :

Vous êtes employé au niveau de cette entreprise depuis :

Questionnaire destiné aux clients

Mes dames et messieurs :

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de Doctorat en « communication et marketing » au niveau de l'université de Blida II, j'ai le plaisir de vous remettre ce présent questionnaire qui a pour objet: **L'évaluation de l'application de la gestion des relations clients au sein des Entreprises bancaires Algériennes.**

Aussi, pour une meilleure appréciation du résultat de l'étude et compte tenu de votre professionnalisme, nous vous avons choisis pour répondre objectivement à ce modeste questionnaire.

Certains de votre compréhension, et tout en vous remercions par avance, nous vous rappelons que ces informations sont anonymes et ne serviront que dans le cadre de la recherche scientifique et seront traitées dans un secret le plus total.

Merci de votre collaboration

Chapitre 1 : Evaluation de la qualité des services de la banque

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	La banque est bien située (géographiquement)					
2	La banque possède une belle architecture					
3	Les espaces intérieurs de la banque sont confortables.					
4	Le personnel de la banque me traite de manière convenable					
5	La banque améliore constamment ses services					
6	Le traitement des opérations au niveau de la banque ne prend pas beaucoup de temps					
7	Je traite avec cette banque pour la qualité de ses services.					
8	Je traite avec cette banque pour la courtoisie de son personnel.					
9	Les services de la banque sont meilleurs par rapport à ceux de ces concurrents					

Chapitre 2 : Evaluation du degré de confiance du client a la banque

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	Toutes les informations sur les services de la banque sont disponibles					
2	Je traite avec cette banque parce que je lui fait confiance.					

3	Ma confiance envers la banque me donne un sentiment d'engagement vis-à-vis d'elle.					
----------	--	--	--	--	--	--

Chapitre 3 : Evaluation du traitement des plaintes du client

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	La banque est à l'écoute de mes doléances.					
2	La banque répond toujours à mes doléances et plaintes.					
3	La banque traite les problèmes que je pose avec rapidité					
4	La banque résout mes problèmes avec objectivité et sans discrimination					
5	La banque essaye d'éviter que les mêmes plaintes se répètent.					
6	La banque prend en considération les doléances de ses clients pour améliorer ses services					
7	La banque prend l'initiative de me contacter quand j'ai un problème avec eux.					
8	Je suis informé lorsqu'un problème général concernant les clients se produit					
9	Il est possible de contacter la banque par téléphone ou par email pour se renseigner					

Chapitre 4 : Evaluation de la satisfaction

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	Je suis satisfait des services qui me sont offerts par l'entreprise.					
2	Les services offerts par la banque répondent à mes attentes					
3	La banque répond à mes requêtes avec efficience.					
4	L'entreprise veille au respect de ses engagements.					
5	Je suis fière de traiter avec cette banque.					

Chapitre 5 : Evaluation du degré de fidélité

	Données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Entièrement d'accord
1	Ma relation avec cette banque est importante pour moi					
2	L'existence de la banque est un acquis pour les clients.					
3	Ma relation avec la banque ne s'arrête pas une fois les prestations terminées.					
4	J'ai l'intention de continuer de traiter avec cette banque.					
5	Je ressens une appartenance est une fidélité en vers cette banque.					
6	Je parle positivement de la banque					

Informations personnelles**1. Age :**

- ☐ <de 20 ans ☐ 21-29 ans ☐ 30-39 ans ☐ 40-49 ans
☐ 50 ans et plus

2. niveau d'instruction

- ☐ Primaire ☐ Moyen ☐ Lycée ☐ Technicien Supérieur
☐ Universitaire

3- occupation:

- | | | |
|--------------------------------------|--|--|
| ☐ Sans emploi | ☐ Retraité (e) | ☐ employé |
| ☐ étudiant | ☐ commerçant | ☐ Fonction libérale |
| ☐ Cadre moyen | ☐ Cadre supérieur | ☐ Chef d'entreprise |

4- sexe

- ☐ Masculine
☐ Féminin

5- Vous êtes client au niveau de cette banque depuis :

الأسئلة الموجهة لمدير التسويق في البنك

أولاً: أسئلة عامة

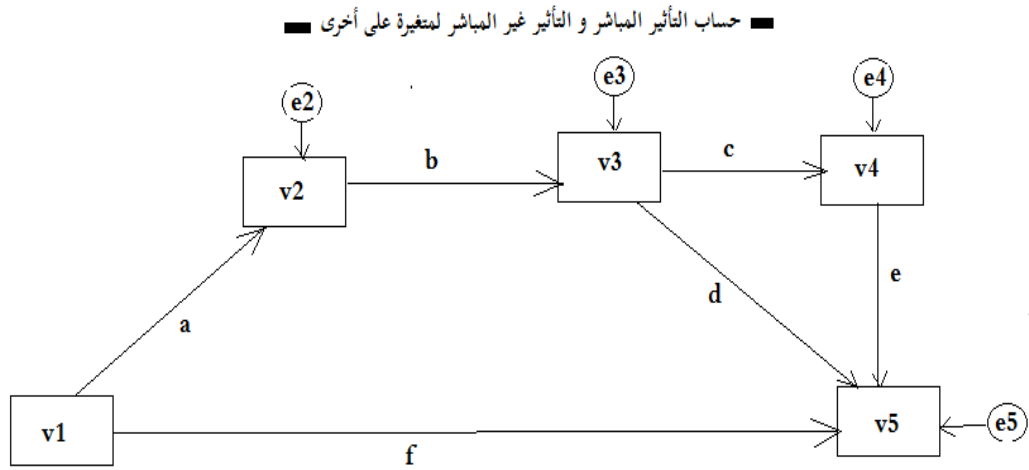
1. ما هي الأهداف التسويقية العامة للبنك؟
2. كيف تتظرون لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل (CRM) كمفهوم جديد لتحقيق أهداف البنك المراد الوصول إليها؟
3. ما هي السياسات والإجراءات التي تستخدمونها في تعاملكم مع الزبائن لجعلهم يشعرون بالاهتمام بالبنك؟
4. هل تعتقد أن الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم على العمل من شأنه أن يزيد من جذب عملاء جدد والحفاظ عليهم؟
5. إذا كانت إجاباتكم بنعم، ما هي الأنظمة المتبعة من طرفكم في التعامل مع الموظفين في الخط الأمامي لتحسين أدائهم باعتبارهم يمثلون صورة للبنك ككل من وجهة نظر العميل؟
6. ما هي طبيعة علاقتك بالموظفين في البنك؟
7. ما هي الأساليب التي تتبعونها لزيادة درجة ثقة العميل في البنك؟
8. كيف تميزون خدماتكم عن خدمات البنوك المنافسة؟
9. كيف تتظرون للعميل المشتكي؟
10. كيف تتعاملون مع العميل المشتكي؟

ثانياً: أسئلة خاصة بمشروع إدارة العلاقة مع العميل

1. كيف تعرفون إدارة العلاقة مع العميل؟
2. هل تعتبر إدارة العلاقة مع العميل تحدياً إستراتيجياً بالنسبة إليكم؟
3. لماذا اخترتم تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء؟
4. هل قمتم بالاستثمار للحصول على برمجيات من أجل تطبيق هذا المشروع؟

5. ما هي الخطوط العريضة لتطبيق مشروع إدارة علاقات العملاء؟
6. ما هي مساهمة الإدارة العليا في تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء؟
7. عند الشروع في تطبيق إدارة علاقات العملاء، كيف كان رد فعل الموظفين؟ وكيف تعاملتم معه؟
8. هل يتم تنفيذ مشروع إدارة العلاقة مع العميل بشكل جيد؟ وفي أي مرحلة أنتم؟
9. هل تشعرون بالرضا عن الوظائف التي يقدمها هذا مشروع إدارة علاقات العملاء للبنك؟
10. هل يمكنكم تحديد مساهمة مشروع إدارة العلاقة مع العميل في مؤسستكم كمياً؟
11. في رأيكم، هل هناك نقائص في تطبيق مشروع إدارة علاقات العملاء في مؤسستكم؟ ما هي؟

الملحق (6): كيفية حساب التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرة على أخرى



نقوم بالإنحدارات التالية :

$$v5i = g \cdot v1i + e1i$$

$$v2i = a \cdot v1i + e2i$$

$$v3i = b \cdot v2i + e3i$$

$$v4i = c \cdot v3i + e4i$$

$$v5i = f \cdot v1i + d \cdot v3i + e \cdot v4i + e5i$$

التأثير الكلي لـ v1 على v5 = $a \cdot b \cdot c \cdot e + a \cdot b \cdot d + f = g$

● التأثير الكلي لـ v1 على v5 = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر

■ التأثير المباشر = f

■ التأثير غير المباشر = $a \cdot b \cdot c \cdot e + a \cdot b \cdot d$

النتائج المتحصل عليها

في برنامج التحليل

الإحصائي

SPSS

النتائج المتحصل عليها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS

(لاستبيان الموظفين)

اختبار صدق الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	31

البيانات الوصفية:

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	féminin	49	46,7	46,7	46,7
	masculin	56	53,3	53,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-29 ans	33	31,4	31,4	31,4
	30-39 ans	54	51,4	51,4	82,9
	40-49 ans	13	12,4	12,4	95,2
	50 ans et plus	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

experience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<de 1 an	12	11,4	11,4	11,4
	1-5 ans	54	51,4	51,4	62,9
	5-10 ans	32	30,5	30,5	93,3
	10 ans et plus	7	6,7	6,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

fonction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre superieur	17	16,2	16,2	16,2
	cadre	16	15,2	15,2	31,4
	administratif	72	68,6	68,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	2	1,9	1,9	1,9
	sans avis	9	8,6	8,6	10,5
	d'accord	51	48,6	48,6	59,0
	entièrement d'accord	43	41,0	41,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	pas d'accord	6	5,7	5,7	6,7
	sans avis	28	26,7	26,7	33,3
	d'accord	40	38,1	38,1	71,4
	entièrement d'accord	30	28,6	28,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	6	5,7	5,7	5,7
	sans avis	12	11,4	11,4	17,1
	d'accord	59	56,2	56,2	73,3
	entièrement d'accord	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	pas d'accord	13	12,4	12,4	13,3
	sans avis	27	25,7	25,7	39,0
	d'accord	41	39,0	39,0	78,1
	entièrement d'accord	23	21,9	21,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	7	6,7	6,7	6,7
	sans avis	38	36,2	36,2	42,9
	d'accord	48	45,7	45,7	88,6
	entièrement d'accord	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	5	4,8	4,8	4,8
	sans avis	12	11,4	11,5	16,3
	d'accord	40	38,1	38,5	54,8
	entièrement d'accord	47	44,8	45,2	100,0
	Total	104	99,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,0		
Total		105	100,0		

VAE7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	pas d'accord	13	12,4	12,4	13,3
	sans avis	39	37,1	37,1	50,5
	d'accord	40	38,1	38,1	88,6
	entièrement d'accord	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	6	5,7	5,7	5,7
	sans avis	37	35,2	35,2	41,0
	d'accord	41	39,0	39,0	80,0
	entièrement d'accord	21	20,0	20,0	100,0

VAE9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	pas d'accord	13	12,4	12,4	13,3
	sans avis	35	33,3	33,3	46,7
	d'accord	49	46,7	46,7	93,3
	entièrement d'accord	7	6,7	6,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	9	8,6	8,6	8,6
	pas d'accord	25	23,8	23,8	32,4
	sans avis	44	41,9	41,9	74,3
	d'accord	24	22,9	22,9	97,1
	entièrement d'accord	3	2,9	2,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	5	4,8	4,8	4,8
	pas d'accord	17	16,2	16,2	21,0
	sans avis	17	16,2	16,2	37,1
	d'accord	49	46,7	46,7	83,8
	entièrement d'accord	17	16,2	16,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	7	6,7	6,7	6,7
	sans avis	24	22,9	22,9	29,5
	d'accord	46	43,8	43,8	73,3
	entièrement d'accord	28	26,7	26,7	100,0

VAE13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	5	4,8	4,8	4,8
	pas d'accord	16	15,2	15,2	20,0
	sans avis	41	39,0	39,0	59,0
	d'accord	29	27,6	27,6	86,7
	entièrement d'accord	14	13,3	13,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	15	14,3	14,3	14,3
	pas d'accord	17	16,2	16,2	30,5
	sans avis	42	40,0	40,0	70,5
	d'accord	23	21,9	21,9	92,4
	entièrement d'accord	8	7,6	7,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	pas d'accord	2	1,9	1,9	2,9
	sans avis	9	8,6	8,6	11,4
	d'accord	59	56,2	56,2	67,6
	entièrement d'accord	34	32,4	32,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	14	13,3	13,3	13,3
	sans avis	21	20,0	20,0	33,3
	d'accord	53	50,5	50,5	83,8
	entièrement d'accord	17	16,2	16,2	100,0

VAE17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	13	12,4	12,4	12,4
	pas d'accord	45	42,9	42,9	55,2
	sans avis	23	21,9	21,9	77,1
	d'accord	16	15,2	15,2	92,4
	entièrement d'accord	8	7,6	7,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	4	3,8	3,8	3,8
	sans avis	8	7,6	7,6	11,4
	d'accord	67	63,8	63,8	75,2
	entièrement d'accord	26	24,8	24,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	3	2,9	2,9	2,9
	sans avis	2	1,9	1,9	4,8
	d'accord	75	71,4	71,4	76,2
	entièrement d'accord	25	23,8	23,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	3	2,9	2,9	2,9
	sans avis	6	5,7	5,7	8,6
	d'accord	51	48,6	48,6	57,1
	entièrement d'accord	45	42,9	42,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	10	9,5	9,5	9,5
	sans avis	21	20,0	20,0	29,5
	d'accord	54	51,4	51,4	81,0
	entièrement d'accord	20	19,0	19,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	4	3,8	3,8	3,8
	sans avis	21	20,0	20,0	23,8
	d'accord	61	58,1	58,1	81,9
	entièrement d'accord	19	18,1	18,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	4	3,8	3,8	3,8
	sans avis	18	17,1	17,1	21,0
	d'accord	62	59,0	59,0	80,0
	entièrement d'accord	21	20,0	20,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	pas d'accord	10	9,5	9,5	10,5
	sans avis	19	18,1	18,1	28,6
	d'accord	50	47,6	47,6	76,2
	entièrement d'accord	25	23,8	23,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	pas d'accord	7	6,7	6,7	7,6
	sans avis	22	21,0	21,0	28,6
	d'accord	60	57,1	57,1	85,7
	entièrement d'accord	15	14,3	14,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	3	2,9	2,9	2,9
	sans avis	29	27,6	27,6	30,5
	d'accord	59	56,2	56,2	86,7
	entièrement d'accord	14	13,3	13,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE27

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	5	4,8	4,8	4,8
	sans avis	36	34,3	34,3	39,0
	d'accord	47	44,8	44,8	83,8
	entièrement d'accord	17	16,2	16,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE28

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	23	21,9	21,9	21,9
	sans avis	53	50,5	50,5	72,4
	d'accord	21	20,0	20,0	92,4
	entièrement d'accord	8	7,6	7,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE29

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	pas d'accord	6	5,7	5,7	6,7
	sans avis	50	47,6	47,6	54,3
	d'accord	37	35,2	35,2	89,5
	entièrement d'accord	11	10,5	10,5	100,0

VAE30

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	7	6,7	6,7	6,7
	sans avis	41	39,0	39,0	45,7
	d'accord	45	42,9	42,9	88,6
	entièrement d'accord	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

VAE31

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	8	7,6	7,6	7,6
	sans avis	44	41,9	41,9	49,5
	d'accord	48	45,7	45,7	95,2
	entièrement d'accord	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

البيانات التحليلية:

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,785
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	261,156
	ddl	36
	Signification	,000

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,585	39,833	39,833
2	1,257	13,963	53,796
3	,926	10,285	64,081
4	,858	9,537	73,618
5	,642	7,133	80,750
6	,605	6,718	87,468
7	,413	4,589	92,057
8	,408	4,534	96,591
9	,307	3,409	100,000

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
V1	,573	
V2	,777	
V3		,810
V4		,816
V5		,650
V6	,605	
V7	,624	,487
V8	,627	
V9	,734	
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,748
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	265,666
	ddl	45
	Signification	,000

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,405	34,053	34,053
2	1,409	14,087	48,140
3	1,170	11,698	59,838
4	,927	9,268	69,107
5	,766	7,656	76,763
6	,646	6,458	83,221
7	,564	5,639	88,861
8	,466	4,660	93,520
9	,364	3,637	97,157
10	,284	2,843	100,000

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
V10	,730		
V11		,636	
V12		,739	
V13	,836		
V14	,787		
V15		,651	
V16			,711
V17			,698
V23			,732
V24		,424	,517
Extraction Method : Principal Component Analysis.			
Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,732
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	149,220
	ddl	15
	Signification	,000

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,768	46,136	46,136
2	,993	16,556	62,692
3	,759	12,650	75,342
4	,643	10,709	86,051
5	,486	8,095	94,146
6	,351	5,854	100,000

	Component
	1
V18	,756
V19	,692
V20	,714
V21	,643
V22	,587
V25	,670

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,829
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	273,225
	ddl	15
	Signification	,000

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,590	59,833	59,833
2	,707	11,791	71,625
3	,637	10,610	82,235
4	,453	7,550	89,785
5	,354	5,894	95,679
6	,259	4,321	100,000

النتائج المتحصل عليها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS

(لاستبيان العملاء)

اختبار صدق الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,666	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	32

البيانات الوصفية:

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	féminin	54	27,1	27,1	27,1
	masculin	145	72,9	72,9	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<de 20 ans	1	,5	,5	,5
	20-29 ans	47	23,6	23,6	24,1
	30-39 ans	76	38,2	38,2	62,3
	40-49 ans	48	24,1	24,1	86,4
	50 ans et plus	27	13,6	13,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	3	1,5	1,5	1,5
	Moyen	9	4,5	4,5	6,0
	Lycée	18	9,0	9,0	15,1
	Technicien Supérieur	30	15,1	15,1	30,2
	Universitaire	139	69,8	69,8	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

occupation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sans emploi	4	2,0	2,0	2,0
	Retraité (e)	8	4,0	4,0	6,0
	employé	39	19,6	19,6	25,6
	étudiant	7	3,5	3,5	29,1
	commerçant	27	13,6	13,6	42,7

Fonction libérale	4	2,0	2,0	44,7
Cadre moyen	33	16,6	16,6	61,3
Cadre supérieur	42	21,1	21,1	82,4
Chef d'entreprise	35	17,6	17,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

experience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <de 1 an	28	14,1	14,1	14,1
1-5 ans	95	47,7	47,7	61,8
5-10 ans	44	22,1	22,1	83,9
10 ans et plus	32	16,1	16,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	8	4,0	4,0	4,0
pas d'accord	13	6,5	6,5	10,6
sans avis	12	6,0	6,0	16,6
d'accord	76	38,2	38,2	54,8
entièrement d'accord	90	45,2	45,2	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
pas d'accord	12	6,0	6,0	8,5
sans avis	44	22,1	22,1	30,7
d'accord	82	41,2	41,2	71,9
entièrement d'accord	56	28,1	28,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
	pas d'accord	21	10,6	10,6	13,1
	sans avis	21	10,6	10,6	23,6
	d'accord	86	43,2	43,2	66,8
	entièrement d'accord	66	33,2	33,2	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
	pas d'accord	9	4,5	4,5	7,0
	sans avis	10	5,0	5,0	12,1
	d'accord	82	41,2	41,2	53,3
	entièrement d'accord	93	46,7	46,7	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	3	1,5	1,5	1,5
	pas d'accord	17	8,5	8,5	10,1
	sans avis	57	28,6	28,6	38,7
	d'accord	86	43,2	43,2	81,9
	entièrement d'accord	36	18,1	18,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	19	9,5	9,5	9,5
	pas d'accord	46	23,1	23,1	32,7
	sans avis	29	14,6	14,6	47,2
	d'accord	75	37,7	37,7	84,9

entièrement d'accord	30	15,1	15,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	1	,5	,5	,5
pas d'accord	10	5,0	5,0	5,5
sans avis	42	21,1	21,1	26,6
d'accord	94	47,2	47,2	73,9
entièrement d'accord	52	26,1	26,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
pas d'accord	14	7,0	7,0	9,5
sans avis	32	16,1	16,1	25,6
d'accord	84	42,2	42,2	67,8
entièrement d'accord	64	32,2	32,2	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
pas d'accord	31	15,6	15,6	18,1
sans avis	46	23,1	23,1	41,2
d'accord	78	39,2	39,2	80,4
entièrement d'accord	39	19,6	19,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	7	3,5	3,5	3,5
pas d'accord	22	11,1	11,1	14,6

sans avis	28	14,1	14,1	28,6
d'accord	86	43,2	43,2	71,9
entièrement d'accord	56	28,1	28,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	1	,5	,5	,5
pas d'accord	7	3,5	3,5	4,0
sans avis	33	16,6	16,6	20,6
d'accord	98	49,2	49,2	69,8
entièrement d'accord	60	30,2	30,2	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	1	,5	,5	,5
pas d'accord	10	5,0	5,0	5,5
sans avis	43	21,6	21,6	27,1
d'accord	96	48,2	48,2	75,4
entièrement d'accord	49	24,6	24,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
pas d'accord	12	6,0	6,0	8,5
sans avis	34	17,1	17,1	25,6
d'accord	102	51,3	51,3	76,9
entièrement d'accord	46	23,1	23,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
	pas d'accord	24	12,1	12,1	14,6
	sans avis	55	27,6	27,6	42,2
	d'accord	82	41,2	41,2	83,4
	entièrement d'accord	33	16,6	16,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	9	4,5	4,5	4,5
	pas d'accord	32	16,1	16,1	20,6
	sans avis	33	16,6	16,6	37,2
	d'accord	87	43,7	43,7	80,9
	entièrement d'accord	38	19,1	19,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	7	3,5	3,5	3,5
	pas d'accord	20	10,1	10,1	13,6
	sans avis	50	25,1	25,1	38,7
	d'accord	75	37,7	37,7	76,4
	entièrement d'accord	47	23,6	23,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
	pas d'accord	12	6,0	6,0	8,5
	sans avis	75	37,7	37,7	46,2
	d'accord	75	37,7	37,7	83,9

entièrement d'accord	32	16,1	16,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	6	3,0	3,0	3,0
pas d'accord	13	6,5	6,5	9,5
sans avis	61	30,7	30,7	40,2
d'accord	84	42,2	42,2	82,4
entièrement d'accord	35	17,6	17,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	4	2,0	2,0	2,0
pas d'accord	17	8,5	8,5	10,6
sans avis	25	12,6	12,6	23,1
d'accord	96	48,2	48,2	71,4
entièrement d'accord	57	28,6	28,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	7	3,5	3,5	3,5
pas d'accord	24	12,1	12,1	15,6
sans avis	45	22,6	22,6	38,2
d'accord	72	36,2	36,2	74,4
entièrement d'accord	51	25,6	25,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	8	4,0	4,0	4,0
pas d'accord	16	8,0	8,0	12,1

sans avis	23	11,6	11,6	23,6
d'accord	78	39,2	39,2	62,8
entièrement d'accord	74	37,2	37,2	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	7	3,5	3,5	3,5
pas d'accord	15	7,5	7,5	11,1
sans avis	15	7,5	7,5	18,6
d'accord	102	51,3	51,3	69,8
entièrement d'accord	60	30,2	30,2	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	7	3,5	3,5	3,5
pas d'accord	28	14,1	14,1	17,6
sans avis	30	15,1	15,1	32,7
d'accord	95	47,7	47,7	80,4
entièrement d'accord	39	19,6	19,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	6	3,0	3,0	3,0
pas d'accord	23	11,6	11,6	14,6
sans avis	41	20,6	20,6	35,2
d'accord	92	46,2	46,2	81,4
entièrement d'accord	37	18,6	18,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	6	3,0	3,0	3,0
	pas d'accord	15	7,5	7,5	10,6
	sans avis	46	23,1	23,1	33,7
	d'accord	83	41,7	41,7	75,4
	entièrement d'accord	49	24,6	24,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	4	2,0	2,0	2,0
	pas d'accord	9	4,5	4,5	6,5
	sans avis	32	16,1	16,1	22,6
	d'accord	98	49,2	49,2	71,9
	entièrement d'accord	56	28,1	28,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V27

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	3	1,5	1,5	1,5
	pas d'accord	7	3,5	3,5	5,0
	sans avis	34	17,1	17,1	22,1
	d'accord	98	49,2	49,2	71,4
	entièrement d'accord	57	28,6	28,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

V28

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tous d'accord	4	2,0	2,0	2,0
	pas d'accord	11	5,5	5,5	7,5
	sans avis	32	16,1	16,1	23,6
	d'accord	98	49,2	49,2	72,9

entièrement d'accord	54	27,1	27,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	6	3,0	3,0	3,0
pas d'accord	18	9,0	9,0	12,1
sans avis	54	27,1	27,1	39,2
d'accord	75	37,7	37,7	76,9
entièrement d'accord	46	23,1	23,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	6	3,0	3,0	3,0
pas d'accord	10	5,0	5,0	8,0
sans avis	36	18,1	18,1	26,1
d'accord	101	50,8	50,8	76,9
entièrement d'accord	46	23,1	23,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	5	2,5	2,5	2,5
pas d'accord	12	6,0	6,0	8,5
sans avis	62	31,2	31,2	39,7
d'accord	76	38,2	38,2	77,9
entièrement d'accord	44	22,1	22,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

V32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	3	1,5	1,5	1,5
pas d'accord	14	7,0	7,0	8,5

sans avis	30	15,1	15,1	23,6
d'accord	101	50,8	50,8	74,4
entièrement d'accord	51	25,6	25,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

البيانات التحليلية:

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,773
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	519,949
	ddl	36
	Signification	,000

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,545	39,384	39,384
2	1,357	15,083	54,467
3	,867	9,638	64,105
4	,845	9,390	73,495
5	,659	7,327	80,821
6	,612	6,805	87,626
7	,474	5,268	92,895
8	,342	3,800	96,695
9	,297	3,305	100,000

	Composante		
	1	2	3
VA01		,571	
VA02		,904	
VA03		,693	
VA04			,842
VA05	,739		
VA06	,757		
VA07	,655		
VA08			,751
VA09	,754		

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,630
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	101,868
	ddl	3
	Signification	,000

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,839	61,314	61,314
2	,696	23,187	84,501
3	,465	15,499	100,000

	Composante
	1
VA10	,731
VA11	,845
VA12	,768

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,873
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	794,348
	ddl	36
	Signification	,000

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,613	51,253	51,253
2	1,137	12,628	63,882
3	,713	7,925	71,806
4	,593	6,587	78,394
5	,558	6,203	84,596
6	,448	4,975	89,571
7	,342	3,795	93,366
8	,326	3,623	96,989
9	,271	3,011	100,000

	Composante	
	1	2
VA13	,708	
VA14	,810	
VA15	,799	
VA16	,767	
VA17	,726	
VA18	,665	
VA19		,821
VA20		,837
VA21		,687

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,844
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	375,512
	ddl	10
	Signification	,000

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,090	61,806	61,806
2	,633	12,668	74,475
3	,508	10,153	84,628
4	,401	8,015	92,643
5	,368	7,357	100,000

	Composante	
	1	2
VA22		,873
VA23	,658	
VA24	,701	
VA25	,898	
VA26		,791

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,882
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	669,458
	ddl	15
	Signification	,000

	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,976	66,266	66,266
2	,615	10,246	76,512
3	,522	8,705	85,216
4	,331	5,516	90,733
5	,304	5,060	95,793
6	,252	4,207	100,000

	Composante
	1
VA27	,821
VA28	,798
VA29	,744
VA30	,790
VA31	,875
VA32	,850

		Coefficients ^{a,b}				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	FA01	,372	,065	,372	5,734	,000
	FA03	,160	,063	,160	2,527	,012
	FA04	,339	,074	,339	4,590	,000
		a. Variable dépendante : FA08				
		b. Régression linéaire à l'origine				

		Coefficients ^{a,b}				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	FA04	,503	,070	,503	7,168	,000
	FA07	,176	,056	,176	3,164	,002
	FA08	,247	,063	,247	3,901	,000
		a. Variable dépendante : FA09				
		b. Régression linéaire à l'origine				

		Coefficients ^{a,b}				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	FA01	,161	,067	,161	2,411	,017
	FA02	,145	,048	,145	3,043	,003
	FA03	,242	,053	,242	4,545	,000
	FA05	,215	,068	,215	3,170	,002
	FA06	,231	,050	,231	4,620	,000
	FA07	,128	,059	,128	2,181	,030
	FA08	,239	,065	,239	3,668	,000
		a. Variable dépendante : FA04				
		b. Régression linéaire à l'origine				