



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



UNIVERSITE DE CHADLI BENDJIDID - EL TARF -

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Sciences de Gestion

قسم العلوم الاقتصادية

Département De Sciences Economiques

رقم التسلسل:

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

إدارة العلاقة مع الزبون وأثره على نجاح تسويق الخدمات
البنكية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف

تخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

تحت إشراف:

د. سارة عمرون

من إعداد الطالب:

بلال شلوفي

السنة الجامعية: 2019/2018

Abstract

The research aims to identify the management of the relationship with the customer and its impact on the success of banking services' marketing via a case study of the Agricultural and Rural Development Bank in El Tarf Stat. The study applied the concept of customer relationship management with its components after using the statistical analysis programs (SPSS), and its impact on the marketing of banking services, especially on the their marketing mix in agencies; it has been also concluded that the staff of the Bank of Agriculture and Rural Development in the State of Al Tarf are interested in the after banking service, promotion, distribution, the public, operations, physical evidence and they do not care about the pricing dimension, which was affirmed by the second hypothesis, in order to achieve customer satisfaction and full loyalty, and turn their dealings into long-term or medium-term relationships. So today's customer directs, if not sets, the objectives and future of the bank.

Key words: Customer Relationship Management, Marketing Banking Services, Marketing Mix.

ملخص:

يهدف البحث إلى محاولة معرفة إدارة العلاقة مع الزبون وتأثيرها على نجاح تسويق الخدمات البنكية لدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف، وقد توصلت الدراسة بعد إستخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS) إلى تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بمكوناتها، وأثرها على تسويق الخدمات البنكية وخاصة على المزيج التسويقي للخدمات البنكية في الوكالات، وقد تم التوصل أيضا إلى أن وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف يهتم ببعد الخدمة، الترويج، التوزيع، الجمهور، العمليات والدليل المادي ولا يهتم ببعد التسعير، وهو ما تؤكد الفرضية الثانية، وهذا من أجل نيل رضا الزبائن وتحقيق ولائهم الكامل، وتحويل تعاملاتهم إلى العلاقات طويلة أو متوسطة الأجل، إذن فالزبون اليوم يوجه إن لم نقل يحدد أهداف البنك ومستقبله.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبون، تسويق الخدمات البنكية، المزيج التسويقي.

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم : " قل لو كان البحر مدادا لكلمات ربي لنفد البحر قبل أن
تنفذ كلمات ربي ولو جئنا بمثله مددا " (الكهف 104) .

إن الاعتراف بالجميل لأهل الفضل واجب وأكيد ...

بادئ الأمر، نشكر الله تعالى على نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة
والقوة وكان لنا عوناً ودعماً .

نحمده عز وجل أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإتمام هذه المذكرة،
والتي نتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير والامتنان الى أستاذتنا الفاضلة "سارة عمرون"
أستاذتي تحية واحتراماً وشكراً لقبولك الإشراف على مذكرتنا والتي لم تبخلي علي
فيها بتوجيهاتك القيمة وإمدادنا بالمراجع والنصائح اللازمة طيلة فترة إنجازها .
كما نتقدم بالشكر الى كل مدراء وكالات بالطارف تابع لبنك محل الدراسة، ونسأل الله
أن يوفقه في عملهم، دون أن ننسى موظفين بنك الذين منحوا من وقتهم برغم من
أنشغالهم في أعمالهم .

ولا ننسى كل من السيد "تحري وليد" بن خالتي على ما قدم لي من عون وأيضاً الى
أخي غريب وأختي ليلى اللذين سهر على إنجاز هذه العمل .

كما نهتم بالشكر والامتنان الى معلمينا وأساتذتنا في مشوارنا الدراسي .

إلى كل هؤلاء و كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة .

جزاكم الله خيراً .

إهداء

بسم الله أبدأ كلامي ...

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك .

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذه المذكرة، والذي أعطانا الصحة والعافية

والعزيمة.

أهدي هذا العمل المتواضع :

الى اغلى شخصين في حياتي امي حفصية وأبي مبروك رحمة الله عليهما

وأجعلهما في جنة الفردوس الاعلى بإذن الله تعالى

الى الريحانة قلبي التي لا تحلو الحياة إلا بها اختي ليلي التي كانت بمثابة

امي ولا انسى فضل زوجها محمد

الى اخواتي الأعزاء وزوجاتهم وخاصة اخي الاكبر عبد السلام الذي كان سند

لي وعون وزوجته الغالية شريفة

الى بنت اختي نسرين وبنت اخي نسمة اللتي كان لي أختين وفقهما الله في

دراستهما

ولا انسى الكتاكيت اخواتي بدون استثناء

الى أصدقاء وأحبابي الذين قدموا كل من ساهم في هذا العمل خاصة جابر

ومحمد

والى كل من كان لي عون في هذه العمل.

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	مكونات إدارة العلاقة مع الزبون	5
(02)	عمليات إدارة العلاقة مع الزبون المعتمدة على دورة حياة الزبون	6
(03)	العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والزبون	8
(04)	وظائف إدارة العلاقة مع الزبون	12
(05)	الأساليب التنفيذية لإدارة العلاقة مع الزبون	17
(06)	الإستراتيجيات التسويقية الهجومية	46
(07)	الإستراتيجيات التسويقية الدفاعية	47
(08)	الإستراتيجيات التسويقية الدفاعية	48
(09)	عناصر المزيج التسويقي للخدمات البنكية	49
(10)	الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 811 بولاية الطارف	68
(11)	الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 807 ب بن مهدي	69
(12)	الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية	88

103	نتائج إختبار الإنحدار البسيط لفرضية الثالثة	(29)
-----	---	------

الصفحة	العنوان	الرقم
42	خصائص الخدمة بالمقارنة مع السلع	(01)
52	أنواع زبائن السوق البنكي	(02)
56	المزيج التسويقي في ظل إدارة العلاقة مع الزبون	(03)
58	الخطوات الرئيسية لتجزئة السوق البنكية	(04)
74	معدلات الفوائد الطبقة على الإيداعات لأجل	(05)
74	تسعير دفاتر التوفير	(06)
82	قيم و معايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة	(07)
84	نتائج الصدق البنائي	(08)
85	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	(09)
85	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)	(10)
86	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية	(11)
89	التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول المحور الأول	(12)
91	التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول بعد الخدمة	(13)
92	التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول بعد السعر	(14)
93	التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول بعد الترويج	(15)
94	التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول بعد التوزيع	(16)
95	التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول بعد مقدموا الخدمة	(17)
96	التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول بعد عمليات تقديم الخدمة	(18)
97	التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول بعد البيئة المادية	(19)
98	إختبار One sample T.Text الفرضية الأولى	(20)
98	إختبار One sample T.Text الفرضية الثانية	(21)
99	إختبار One sample T.Text بعد الخدمة	(22)
100	إختبار One sample T.Text بعد السعر	(23)
100	إختبار One sample T.Text بعد الترويج	(24)
101	إختبار One sample T.Text بعد التوزيع	(25)
101	إختبار One sample T.Text بعد الجمهور	(26)
102	إختبار One sample T.Text بعد العمليات	(27)
103	إختبار One sample T.Text بعد الدليل المادي	(28)

88	المطلب الثالث: تحليل إجابات الموظفين حول محاور الإستمارة
105	خلاصة
106	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

31	المطلب الأول: نشأة مفهوم التسويق البنكي وعوامل إنتشارها
34	المطلب الثاني: مفهوم التسويق البنكي
36	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسويق البنكي
38	المطلب الرابع: البيئة التسويقية
40	المبحث الثاني: ماهية تسويق الخدمات البنكية
40	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد تسويق الخدمات البنكية
44	المطلب الثاني: إستراتيجيات تسويق الخدمات البنكية
48	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات البنكية 7P
51	المطلب الرابع: عوامل المؤثرة في تسويق الخدمات البنكية
52	المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لنجاح تسويق الخدمات البنكية
52	المطلب الأول: دراسة الزبائن
54	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة الموجودة بين البنك والزبون
55	المطلب الثالث: المزيج التسويقي في ظل إدارة العلاقة مع الزبون
56	المطلب الرابع: تجزئة السوق البنكي
60	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
61	تمهيد
62	المبحث الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
62	المطلب الأول: نشأة وتطور البنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
67	المطلب الثاني: التعريف بالوكالة محل الدراسة وهيكل التنظيمي
69	المطلب الثالث: واقع الخدمات والمنتجات البنكية في الوكالات
72	المبحث الثاني: المزيج التسويقي للخدمات البنكية في الوكالة
72	المطلب الأول: الخدمة والسعر خدمات البنكية في الوكالة
75	المطلب الثاني: الترويج والتوزيع في الوكالات
77	المطلب الثالث: المكونات المادية في الوكالات
79	المبحث الثالث: الدراسة المنهجية للدراسة وأساليب تحليل البيانات
79	المطلب الأول: دراسة منهجية الدراسة وأساليب تحليل البيانات
86	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الفهرس
أ	مقدمة العامة
	الفصل الأول: مدخل عام لإدارة العلاقة مع الزبون
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون
2	المطلب الأول: نشأة مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون
9	المطلب الثاني: أهمية والأهداف إدارة العلاقة مع الزبون
11	المطلب الثالث: مستويات إدارة العلاقة مع الزبون
12	المطلب الرابع: وظائف إدارة العلاقة مع الزبون
13	المبحث الثاني: محركات ومراحل إدارة العلاقة مع الزبون وأساليب تنفيذيتها
13	المطلب الأول: محركات ومرتكزات إدارة العلاقة مع الزبون
15	المطلب الثاني: أنواع ومراحل إدارة العلاقة مع الزبون
17	المطلب الثالث: الأساليب التنفيذية لإدارة العلاقة مع الزبون
20	المبحث الثالث: مؤشرات ومتطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون ومزايا ومعوقات تنفيذها
20	المطلب الأول: مؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون
25	المطلب الثاني: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون
26	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون
29	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري لتسويق الخدمات البنكية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق البنكي

المقدمة

-تعتبر دراسة الزبون البنكي والوقوف على حاجاته ورغباته أساس نجاح كل السياسات والإستراتيجيات التسويقية؛

- الزبون البنكي هو العامل الأساسي لنجاح واستمرار البنك.

تقسيمات الدراسة

يتكون هذا البحث من ثلاث فصول، الفصل الأول تناول المدخل العام لإدارة العلاقة مع الزبون ويتكون من ثلاث مباحث حيث تطرقنا فيه إلى ماهية إدارة العلاقة مع الزبون، أما المبحث الثاني فتضمن محركات ومراحل إدارة العلاقة مع الزبون وأساليب تنفيذيتها، بينما المبحث الثالث فشمّل مؤشرات ومتطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون ومزايا ومعوقات تنفيذها، أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظرية لتسويق الخدمات البنكية حيث شمل ثلاث مباحث فتناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التسويق البنكي، أما المبحث الثاني تضمن ماهية تسويق الخدمات البنكية، بينما المبحث الثالث تطرقنا من خلاله إلى إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لنجاح تسويق الخدمات البنكية، بينما سلطنا في الفصل الثالث الضوء على واقع إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لنجاح تسويق الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بحيث تناول المبحث الأول لمحة حول البنك محل الدراسة مع التطرق الى نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني المزيج التسويقي للخدمات البنكية في الوكالات، بينما في المبحث الثالث قمنا بتقييم النشاط إدارة العلاقة مع الزبون في الوكالات لمعرفة مدى تطبيق وإهتمام الموظفين بها ومدى نجاح تسويق الخدمات البنكية في البنك وذلك من خلال إستبيان موجه إلى الموظفين.

-تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أحد المداخل والأساليب التي تساعد المؤسسات على الإحتفاظ أو تعزيز حصتها في السوق من خلال تقوية علاقتها بزبائننا؛

-تقوم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون على التعرف على الزبائن ومعرفة إحتياجاتهم والسعي لكسبهم والإحتفاظ بهم وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم، والتأكيد على ضرورة وأهمية خدمة الزبون وتطوير وتحسين أساليب وإجراءات التعامل معه بالشكل الذي يحقق أداء مميزة للمؤسسة.

2. نجاه بن حمو، إدارة العلاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ب برج بوعرييج-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

وقد توصلت الدراسة الى:

-إدارة العلاقة مع الزبون هي فلسفة وإستراتيجية عمل للمؤسسة يتطلب تطبيقها بناء ثقافة موجهة بالزبون، تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأجل معه من خلال الحفاظ على التواصل المستمر معه والإصغاء إليه لفهم حاجاته ورغباته بما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة له وتحقيق الفائدة لكل من المؤسسة والزبون؛

-يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون إتباع طرق فعالة في الإتصال مع الزبائن، والسعي الى الحصول على ثقتهم، مع تلبية كل إحتياجاتهم، دون إهمال تأثير السعر الذي يعتبر عامل جذب بالنسبة لشريحة كبيرة من الزبائن.

3. دراسة سليمة عبدات، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون -دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البويرة 458-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، جامعة العقيد أكلي منحد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012
وقد توصلت الدراسة إلى:

-العمل على إحداث مصلحة تهتم بالأنشطة الترويجية على مستوى كل الوكالات البنكية وإختيار أفضل الوسائل المناسبة إلى الزبون الذي يمكن أن يتأثر بها؛

-تنويع الخدمات البنكية والإهتمام بجودة الخدمات والوصول إلى إرضاء رغبات الزبائن؛

4. دراسة لبنا زنايجي، دور التسويق البنكي في تحسين العلاقة مع الزبون-دراسة ميدانية لعينة من الزبائن في وكالات تجارية بأم البواقي-، مذكرة لنيل الماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.
وقد توصلت الدراسة الى :

- الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون في الإحتفاظ بزبائن البنك بل يتجاوز ذلك ليصبحوا أداة تعريف بالبنك.

أهداف الدراسة

- دعم معارفي في مجال تخصصي؛
- التعرف على مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون في ثقافة المؤسسة البنكية؛
- نجاح البنك يرتبط بشكل أساسي بتحسين العلاقة مع الزبون؛
- محاولة إزالة اللبس والغموض الذي يكتنف كل من إدارة العلاقة مع الزبون وتسويق الخدمات البنكية وذلك من خلال تحليل الجوانب المتعلقة بالموضوع.

المنهج المتبع

- لدراسة موضوع إقتصادي وإمامنا بكل جوانبه، أتبعنا المنهج الوصفي في الإطار النظري والمنهج التحليلي الإحصائي في الإطار التطبيقي وإسقاطه على الواقع العملي، وإستخدامه في الأسلوب الميداني بواسطة الإستمارة (الإستبيان) وتحليلها إحصائياً، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة؛

- أما بخصوص أدوات الدراسة التي إعتمدنا عليها في هذا البحث فقد تمثلت في مراجع باللغة العربية: الكتب، المقالات، المذكرات.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر تبني وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف إدارة العلاقة مع الزبون على نجاح تسويق خدماتها؛
- الحدود المكانية: تم حصر الدراسة في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية الطارف؛
- الحدود الزمنية: كما يقتصر مجال البحث من الناحية الزمنية على الفترة الممتدة ما بين 2019/01/22 و 2019/07/07.

الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات سابقة حول مثل هذا الموضوع بهدف الإفادة من الإجراءات المنهجية ومقارنة نتائجها بالنتائج التي سنتوصل إليها من خلال دراستنا الحالية، وتتمثل هذا الدراسات في مايلي:

1. محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم الإقتصادية، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

وقد توصلت الدراسة الى:

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية خاصة والأسئلة الفرعية في صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الأولى: لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإدارة العلاقة مع الزبون؛
- الفرضية الثانية: لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتسويق الخدمات؛
- ◀ الفرضية الفرعية الأولى: لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجيات الخدمة؛
- ◀ الفرضية الفرعية الثانية: لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية التسعير؛
- ◀ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الترويج؛
- ◀ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية التوزيع؛
- ◀ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الجمهور؛
- ◀ الفرضية الفرعية السادسة: لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية العمليات؛
- ◀ الفرضية الفرعية السابعة: لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الدليل المادي؛

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 95% بين الإهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون وتسويق خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

دوافع إختيار الموضوع

- تم إختيار هذا الموضوع لعدة أسباب أهمها:
- موضوع الدراسة ملائم للتخصص (إقتصاد نقدي وبنكي)؛
- إدارة العلاقة مع الزبون من المواضيع التي لا تزال غير واضحة في بلادنا كما أنها تثير الكثير من التساؤلات والغموض؛
- المساهمة في دراسة تسويق الخدمات البنكية وتبيان أهميتها بالنسبة للمؤسسات البنكية والمالية؛
- تبيان ضرورة قيام المؤسسة البنكية بالإهتمام بعلاقتها مع الزبون كونه العامل الأساسي لنجاحها وإستمرارها

أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- أهمية دراسة تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على البنك ودورها في تطوير الخدمات البنكية؛
- محاولة تحسيس القائمين على البنوك بضرورة إعطاء أهمية لكل من إدارة العلاقة مع الزبون والمزيج التسويقي البنكي ضمن وظائف البنك بإعتباره أداة تحقيق الربح؛
- إحتفاظ البنك في السوق في إطار المنافسة على جلب الزبائن وكسب رضاهم وولائهم؛

شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة في التسويق منذ نشأته العلمية في القرن الماضي بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته فمن التركيز على التسويق الإستهلاكي في الخمسينات إلى التسويق الصناعي في الستينات مرور بالتسويق في المؤسسات الغير الهادفة للربح في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن حيث أصبح البحث في مستقبل التسويق هو محور البحث في بدايات القرن الحادي والعشرين؛ مثل هذه التحولات في مجال المفاهيم الأساسية للتسويق أصبحت تشكل تحديات ضخمة أمام المؤسسات مع بداية الألفية الجديدة لعل من أبرزها التطورات التكنولوجية سواء على مستوى الأسواق، أو فنون الإنتاج، أو وسائل الإتصال بالزبائن.

وفي ظل هذا التطورات حاولت البنوك التجارية مواكبة هذا التطور من خلال تحسين مجالها التسويقي، فتسويق الخدمات البنكية تهتم كثيرا باكتشاف أدوات جديدة تكسب البنوك زبائن جدد، فلا يكفي في الوقت الحالي أن يكون للبنك موارد مالية ما لم يتمكن من إيجاد منافذ للإستثمار، ويعتبر التسويق البنكي من متطلبات وضروريات البنوك خاصة الحديثة وعليه فالأنشطة الهامة في هذا القطاع تعد من دواعي البقاء في السوق وكسب زبائن جدد وتحسين الخدمات البنكية المتوفرة، وإهتمام الإدارة البنكية بعناصر ومكونات المزيج التسويقي ومختلف إستراتيجيات حسب كل ظرف في السوق والإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في الوصول الى عدد أكبر من الزبائن وتحقيق أرباح سنوية متزايدة؛ حيث إهتمام التي أظهرها البنك بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، وكان وسيلة للاتصال وتفاعله مع الزبون بأي شكل كان، فقد أصبح تعامل البنك مع الزبون وجها لوجه، سويا من خلال تفاعل منظم عبر أدوات تفاعل حديثة تفوق بشكل كبير إمكانيات تقليص الوقت والمجهود، والذي بدوره يمكن أن يحقق ميزة تنافسية لدى البنك في ظل إدارة العلاقة مع الزبون تتصف بشدة الصراع التنافسي وزيادة الوعي لدى الزبائن نظرا للثورة التي حصلت لتسويق الخدمات البنكية.

إشكالية الدراسة

ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على نجاح تسويق الخدمات البنكية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية ومناقشة هذا الموضوع وجب الإجابة عن بعض الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بإدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة وما هي مؤشراتها؟

- ما طبيعة العلاقة بين البنك والزبون؟

- ما واقع المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

الفصل الأول :

مدخل عام
في إدارة العلاقة مع الزبون

خلاصة:

من خلال ما أوردناه في هذا الفصل، إتضح لنا أن إدارة العلاقة مع الزبون ما هي إلا عملية تقوم بتمتية العلاقة بين المؤسسة والزبون في فترات طويلة المدى، كما تعتمد على مدخل إستراتيجي لتحقيق هذا الهدف، من خلال إقامة علاقة طيبة مع الزبون وذلك من خلال تحقيق قيمة مدركة له، وبذلك تحصل المؤسسة على رضاه وصولاً إلى ولائه، فيصبح هذا الأخير عنصراً فعالاً لنشاط المؤسسة من خلال إشتراكه في عملها وخدمة مصلحة الطرفين، ولكي تطبق المؤسسة إدارة العلاقة مع الزبون بشكل كفاء وكذا التحكم الجيد في العلاقات مع زبائننا يتطلب عليها تطبيق نظم وبرامج ومفاهيم حديثة من أجل المعرفة الجيدة للزبائن وتحليل ومعرفة بيانات وطرق ووسائل الإتصال من أجل بناء علاقة قوية ودائمة معهم بهدف الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وتحويلهم إلى زبائن دائمين.

-الميزانية غير كافية لإدارة العلاقة مع الزبون: تكلف إقامة مشروع ادارة العلاقة مع الزبون أموالاً معتبرة، وذلك لما يتطلبه من إقامة وصيانة لمعدات الإعلام وكذا التكاليف التي تتضمنها عملية إقامة العلاقة وتطويرها، وتكوين المستخدمين من أجل إستغلال أدوات إدارة العلاقة مع الزبون؛

-وضع أهداف غير قابلة للقياس: يجب على المؤسسة أن تحدد أهداف قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، كما يؤثر تحديد أهداف قابلة للقياس على دافعية العاملين في تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك أسباب أخرى الأداء الضعيف لبرامج إدارة العلاقة مع الزبون وهي:

أ- الحاجة للحصول على بيانات أفضل حول الزبون؛

ب-عدم القدرة على مطابقة تفضيلات الزبائن مع وسائل الإعلام؛

ت-تحول أنماط طلب الزبائن.

والحل لذلك هو ضرورة ان تشارك جميع الأطراف في عملية التغيير إلى إدارة العلاقة مع الزبون وتشجيع الجميع على تبني المشاركة في هذا المشروع الجديد وهذا لإدراك التغيرات الإيجابية التي يقدمها برنامج إدارة علاقة مع الزبون.

المدخل الثاني: معوقات تنفيذ إدارة علاقة مع الزبون

يذكر **رونالد سويغ** أن معظم برامج ادارة العلاقة مع الزبون تفشل بسبب التوليفة المحيطة بها، ويعتبر أهم مظاهر فشل هذه البرامج ما يلي¹:

- **عدم توافق البرامج مع متطلبات المؤسسة:** يقول أحد مدير الشركات الكبرى: "كان الاعتقاد لدينا هو أننا إذا إشترينا أفضل برمجيات إدارة العلاقة مع الزبون فإننا سنضمن كفاءة مخرجات هذه الإدارة ولكن النتيجة كانت العكس تماما"، وهذا يؤكد ضرورة دراسة متطلبات وموصفات برامج هذه الإدارة التي تتناسب مع المؤسسة قبل شراء أو تبني هذه البرامج؛

- **الإختلاف حول مفهوم الزبون:** تركز معظم البنوك على التكنولوجيا وتهمل بقية العناصر المساند مثل وضوح الرؤية التسويقية إذ كثير ما يحدث الخلاف حول من هو الزبون الذي يجب إجتذابه والإحتفاظ به، بالتالي عدم وضوح الرؤية وعدم الوصول إلى نقاط اتفاق حولها وحول الإستراتيجية التسويقية فقد تفسر المعلومات من عدة جهات نظر ولتفادي كلي يجب دمج برامج إدارة العلاقة مع الزبون في إطار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة؛

- **المعارضة الصامتة:** يركز البائعون الناجحون على العمل الميداني وينفرون من العمل المكتبي وكثيرا ما يعارضون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على هذه المعارضة ستعبد تأخر تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون؛

- **خصوصية الزبون:** هي من المسائل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، إذ لا بد من حماية خصوصية الزبون، وهي من الامور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود إهتمام كبير بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع أنحاء العالم، فمزال هناك لبس في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبون كونها محمية وينبغي أن لا تستخدم إلا لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبون وهي:

أ- ينبغي إبلاغ الزبون أن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة؛

ب-ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها؛

ت-ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها؛

ث-بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام الغير المسموح به؛

- **إنعدام النضج التقني:** إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون لا تزال في بدايتها، إذ أن أغلب برمجياتها وتكنولوجياتها نمطية وغير متكاملة، إضافة إلى إرتفاع كلفة تنفيذها، وإختلاف في البرمجيات والتقنية التي تتبناها كل المؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الإندماج بين المؤسسات وأيضا هناك محاولات لتوحيد تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون؛

¹ - نجاة بن حمو، مرجع سابق، ص، ص.29، 30.

- حتى يتأكد نجاح استراتيجية وبرامج إدارة العلاقة مع الزبون يجب أن يتم تقويمها من خلال تشخيص المشكلات والإخفاقات التي واجهتها ومحاولة معالجتها للتقليل من أثارها السلبية؛ ترى **كينكد Kincaid** أن إدارة العلاقة مع الزبون ليست الحل السحري الذي يقدم كافة الحلول ويجعل الزبائن راضين وموالين، ولكن تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون عادة تتطوى على إجراء عدة تغييرات في إدارة المعلومات، العمليات الإدارية لتنظيم وسلوك الموظفين من أجل تحقيق الهدف من إدارة العلاقة مع الزبون.

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

المدخل الأول: مزايا إدارة علاقة الزبون

إن المزايا التي تقدمها إدارة علاقة مع الزبون لا تحسن من ولاء الزبون فقط بل تحسن من العمليات الداخلية والتي بدورها الكفاءة من وجهة نظر التسويق، حيث أنها تشخص وتستهدف أفضل زبون، كما أنها تخلق وتدبر أسبقيات البيع القوية لممثلي البيع الميداني والهاتفي والحلول التي تقدمها إدارة العلاقة مع الزبون تضيف الكثير من معرفة القيمة الناتجة مباشرة من تفاعل الزبون وعليه إن إستراتيجية إدارة علاقة مع الزبون تحقق مزايا عديدة منها¹:

- يصبح مقدم الخدمة من المؤثرين على الزبون في صنع قراراته الشرائية؛
- يجد مقدم الخدمة سهولة في التعامل مع زبون يعرفه ويعرف إحتياجاته ورغباته وأسلوب التعامل معه مما يحقق رضاه؛
- زيادة إيرادات المؤسسة التي تحصل عليها من كل زبون؛
- تخفيض التكاليف التسويقية لكون بناء علاقة طويلة الأمد مع زبون ستكون أقل تكلفة من إجتذاب زبون جديد؛
- الإتصال المستمر بين المؤسسة والزبون باستخدام قنوات عديدة مثل: الهاتف، البريد العادي، والالكتروني؛
- تقليص العديد من المعتقدات في الإجراءات المعتمدة في التعامل مع الزبون، وذلك من خلال وجود علاقة قائمة ومتينة معه؛
- تحقيق منافع اجتماعية تتأثر ببناء علاقة صداقة واضحة بين المؤسسة وزبائنها؛
- عقد سلسلة ندوات للزبائن لتعريفهم بالمؤسسة وأنشطتها؛
- لارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وبشكل كفاء وفاعل من خلال تقليص إرشاداتهم وتطوير مهاراتهم في عمليات الإتصال والاستخدام لها، وبما تخدم مصالح كل من المؤسسة والزبائن يجعل الإجراءات المعتمدة نمطية وأكثر سرعة في الإنجاز.

¹ عبد الحاكم بوسطيلة، مرجع سابق، ص.12.

- كما يمكن اعتبار إدارة العلاقة مع الزبون عملية تفاعلية تحقق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسات وتلبية احتياجات الزبائن لتوليد أقصى قدر من الأرباح، وهي تتطوي على ما يلي¹:
- قياس كل من المداخلات في جميع المهام بما في ذلك التسويق، المبيعات وتكاليف الخدمات والمخرجات من حيث العائدات من الزبائن وقيمة الأرباح؛
 - الحصول على المعرفة حول إحتياجات الزبائن وتحديثها بإستمرار، ودوافعهم وسلوكيتهم خلال فترة هذه العلاقة؛
 - تطبيق معرفة الزبائن للتحسين المستمر للأداء من خلال عملية التعلم من النجاح والفشل؛
 - دمج أنشطة التسويق والمبيعات لتحقيق هدف مشترك؛
 - تنفيذ النظم المناسبة لدعم اكتساب معرفة الزبائن، وتقاسم وقياس فعالية إدارة علاقة مع الزبون؛
 - إدامة تثبيت التوازن بين التسويق، المبيعات ومداخلات الخدمة مقابل الحاجات المتغيرة للزبائن من أجل تعظيم الربح.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون

- توجد مجموعة من العوامل التي يعتبر توفرها في بيئة المؤسسة من أبرز العوامل التي تساهم في نجاح إدارة علاقة مع الزبون في أداء مهامها، ومن بين هذه العوامل ما يلي²:
- نجاح إدارة علاقة الزبون يتطلب تغييرا فلسفيا وإستراتيجيا في المؤسسة، فإدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية عمل للمؤسسة ككل ولا يجب ربطها بقسم التسويق، بل يجب ان يدرك كل شخص في المؤسسة أهمية الزبون، لهذا لا بد من أحداث تغيير في أنماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل العاملين من قمة الهرم إلى أسفله أي بناء ثقافة موجهة بالزبون على مستوى كل عامل في المؤسسة؛
 - تطبيق إدارة علاقة مع الزبون يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة وأتممة عملياتها، الأمر الذي يحتم على العاملين التعامل مع الأساليب الجديدة في العمل وبالتالي لا بد من تطوير مهاراتهم على إستخدام التكنولوجيا من خلال إتضاعهم إلى دورات تدريبية تساعدهم على التعامل مع الأنظمة الجديدة، والجدير بالذكر ان سوء إستخدام التكنولوجيا قد يحدث فشل جزئيا أو ربما كليا في نشاطات هذه الإدارة بشكل خاص ونشاطات المؤسسة المختلفة بشكل عام؛
 - لتحقيق نجاح إدارة علاقة مع الزبون يجب أن تتضافر وتنسق جميع جهود افراد المؤسسة لذلك يجب ان يتم إختيار برامج إدارة العلاقة مع الزبون 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؛

¹ لعطوي جلول، شيخاوي محمد: دور إدارة المعرفة KM في تحسين إدارة العلاقة مع الزبون CRM، مجلة البديل الإقتصادي، العدد الخامس، 05/03/2019، 21:05، [ias-https://www.ASJP.net](https://www.ASJP.net)

² نجاة بن حمو، مرجع سابق، ص.28.

- **قيمة المنتج:** يقصد بها مجموعة المنافع الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المنتجات للزبائن، وهي بدلالة مجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج كتصميمه وجماليته ومتانتته وكفاءة أدائه، فالذي يهتم الزبون بالنتائج (المنافع) التي يحصل عليها من إقتنائه للمنتج؛
 - **قيمة الخدمة:** أصبحت من أهم عناصر القيمة المسلمة للزبون، وبقدر اهتمام الزبون بقيمة المنتج فإنه يعطي إهتماما لتقديم الخدمة أثناء وبعد القيام بعملية التبادل أيضا وهذا بدوره يعزز القيمة له ويضمن استمرارية تعامله مع تلك المؤسسات، ومن أمثلة ذلك سهولة طلب المنتج والسرعة في تسليمه، فضلا عن خدمات ما بعد البيع المقدمة له المسلمة؛
 - **القيمة الشخصية:** يعد الأفراد العاملين في المؤسسات وبخاصة رجال البيع من أهم مصادر التميز في الخدمة المقدمة للزبائن، باعتبارهم من أكثر أدوات الإتصالات التسويقية فاعلية فيما يخص تسليم القيمة للزبون؛
 - **قيمة المكانة الذهنية:** تعد المكانة الذهنية للمؤسسة ضرورية للزبون لأن القيمة لا تتمثل بجودة المنتج فقط لكن الصورة الذهنية المترسخة في ذهنه لها دورها في تعزيز تلك القيمة، حيث يعتمد رضا الزبون من عدمه على مجموعة إدراكاته لعوامل بناء المكانة الذهنية فيضع الزبون أسبقيات لتلك العوامل.
- 4. تحولات في ظل الإدارة العلاقة مع الزبون**

أحدثت إدارة العلاقة مع الزبون عددا من التحولات الهامة في المؤسسة وهي تحولات كانت مستحيلة بدون نظام إدارة العلاقة مع الزبون¹:

أ- **التحول من الرضا إلى الولاء:** تهدف إدارة العلاقة مع الزبون الى تحول الزبون من حالة الرضا الى حالة الولاء لكن يجب أن يفهم من هذا أنها تهدف إلى ترسيخ الولاء لكل الزبائن بل تقوم بفرز وإقصاء الزبائن غير المريحين والتفرغ والتركيز على الزبائن المريحين فقط، فالتعامل مع الزبائن المريحين يزيد ربحية المؤسسة ومنفعة الزبون، وذلك بسبب توافق متطلبات الزبائن مع الكفاءات المحورية للمؤسسة، فإذا اضطرت المؤسسة التخلي عن مجال ما تتفوق به أو الدخول في مجال بعيد عن خبراتها، بهدف إرضاء بعض الزبائن غير المريحين فقط، فإن نفقاتها تتضخم وميزتها التنافسية تتلاشى وتقلص ربحها؛

ب- **التحول من التعاملات إلى العلاقات:** تهدف إدارة العلاقة مع الزبون الى توطيد علاقة طويلة الأجل مع الزبائن المريحين، فما يربط أي مؤسسة بزبائنها العاديين إنما هو مجرد التعاملات، قد يخسر فيها أجد الطرفين لكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذا التعاملات العابرة الى العلاقات دائمة بينما تهدف إدارة العلاقة مع الزبون الى تعزيز العلاقات وتقليل التعاملات.

¹ رولاند سويغت: إدارة العلاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال 2، ترجمة: نسيم الصمادي، المجلد التاسع، العدد 225، مايو 2002، الهيئة العربية للأعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ص.2.

- **مرحلة التوسع في العلاقة:** في هذه المرحلة فإن العلاقة مع الزبون تمثل هدفا إستراتيجيا، وتقوم المؤسسة بتقسيم الزبائن وإختيار القطاع الأنسب بالنسبة لها لتعمل على تلبية حاجاته ورغباته بطريقة فعالة، وتركز جهودها على توطيد العلاقة بينها وبين زبونها المستهدف سواء قبل الشراء أو بعده، وذلك من خلال إنشاء حوار تفاعلي معه، ويصبح ولاءه لها لا يرتبط فقط بجودة المنتج أو السعر، إذ تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة لبناء الولاء، وبدأ كل طرف (المؤسسة-الزبون) في إدراك مزايا إستمرار العلاقة؛

- **مرحلة الشراكة:** تكثف المؤسسة من استخدامها للوسائل التكنولوجية، وهذا بغرض منح الزبون خدمات وجودة راقية وجعل علاقتها بالزبون علاقة شراكة دقيقة من خلال العمل على رفع درجة ثقته في علامتها (منتجاتها) وكذا رفع درجة رضاه عن أدائها من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة للإلتصال بهم وعن طريق كل القنوات الممكن إستخدامها، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباتهم، تقليص مدة الإنتظار، تخصيص العلاقة... الخ، أي أن تجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون علاقة مثالية خصوصا في ظل ما وصل إليه التقدم التكنولوجي من التقدم المذهل، ربما يكون إلتزاما من الزبون نحو منتجات المؤسسة وكسب وفائه لها، ويمكن أن تمثل هذه المرحلة التعلق الحقيقي بالعلامة، وحتى تستمر العلاقة ويتطور مستوى الولاء، يتعين أن يكون هناك تحقيق نتائج إيجابية للطرفين، حتى وإن لم يتم تحقيق الهدف الأساسي لكل منهما، وتلعب الثقة المتبادلة بين الطرفين دورا مهما في تحقيق هذه الإستمرارية وتقوم المؤسسة بتدعيم أكثر من خلال الإرتقاء بوسائل الولاء، وما تجدر الإشارة إليه أن التركيز الأساسي في هذا المرحلة هو على قيمة الزبون للمؤسسة.

3. قيمة الزبون في ظل إدارة العلاقة مع الزبائن

إكتشفت المؤسسات من خلال تجاربها أن السعي وراء رضا الزبون فقط قد لا يوفر بالضرورة الولاء اللازم لقيام الزبون بإعادة شراء لمنتجات المؤسسة، وعلى ضوء ذلك فقد اقتنع رجال الأعمال والباحثين بأن الحفاظ على الزبون يعتمد على خلق قيمة أفضل للزبائن مقارنة بالمنافسين، وقد ظهر الأهتمام بقيمة الزبون كجهد مكمل للدراسات التي إهتمت به.

أ- **تعريف قيمة الزبون:** وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة لقيمة الزبون من بينها:

- عرف **KOTLER** قيمة الزبون على أنه: "هو ذلك الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية"¹.
- كما تعرف على أنها: "نتاج تفاعلي إيجابي بين الأعمال والزبون من أجل خلق المنفعة التي تترجم بدورها إلى ميزة تنافسية أساسها إسعاد الزبون وإبداعيته وولائه"².
- ب- **قياس القيمة عند الزبون:** تحدد أبعاد القيمة استنادا إلى فكرة المنفعة أو حزمة المنافع التي يحصل عليها الزبون نتيجة تعامله مع المؤسسة، وقد حدد كوتلر أبعاد قيم الزبون الكلية في ما يلي³:

¹ يوسف حجم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص.293.

² محسن بن الحبيب، مرجع السابق، ص.62.

³ نفس مرجع، ص، ص.64، 65.

- **إستقصاءات الرضا:** وهي دراسات ميداني دورية، يستخدم فيها الإستبيان لقياس مستوى رضا الزبون، والافتراض الغالب لدى الزبائن أن بيانات هذه الاستبيان سوف تستخدم للقيام بإجراءات تصحيح عندما لا يتم الوفاء بتوقعاتهم، لكن الكثير من الإستبيانات تعتبر غامضة، وتبقى عرضة للعديد من أوجه القصور منها: تميل أغلب الدراسات إلى التركيز على الجوانب الفنية للجودة وليس الجوانب الوظيفية؛ حيث أن توقيت الإستبيان يعتبر مهما، حيث يتغير تقييم الجودة بمرور الوقت فمثلا يمكن لعنصر من عناصر الخدمة أن يؤدي إلى عدم الرضا ويؤثر على مستوى الجودة في وقت وقوعه لكن بمرور الوقت يخفوا في الذاكرة ولا يؤثر على الموقف إتجاه الخدمة على المدى البعيد؛

- **تحليل الزبائن المتوقعين عن التعامل مع المؤسسة:** ينبغي على المؤسسة أن تقوم بالإتصال بالزبائن الذين توقعوا عن شراء الخدمة، أو الذين تحولوا إلى مؤسسات أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك، ولا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء الزبائن ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات خسارة الزبائن لأن إرتفاعها يعد دليلا على فشل المؤسسة في إرضاء زبائنها.

2. ولاء الزبون في ظل إدارة العلاقة مع الزبائن

يعتمد نجاح المؤسسة في تجسيد إستراتيجية العلاقة مع الزبون كذلك على قدراتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة صلبة من الزبائن الموالين لها، فهي لا تكفي بإستقطاب الزبائن فحسب بل نحو تطوير وتعزيز علاقات طويلة المدى معهم حتى تضمن لنفسها البقاء والنمو.

أ- **تعريف الولاء الزبون:** لقد إرتبط مصطلح الولاء قديما بالعالم الشهير **فريدريك ريتشالد**، ويبدو أكثر أهمية في إقتصاد اليوم، إذ أنه المفتاح الإساس لنجاح البرنامج التسويقي المؤسسة التي تركز للحصول على الزبون ومن ثم الإحتفاظ به¹، فيعرف على أنه: "رغبة الزبون في الحفاظ على علاقته بالمؤسسة لمدة طويلة، والتي تفسر هذه العلاقة بعملية الشراء واستعمال سلع وخدمات المؤسسة بصورة منتظمة وبشكل دوري، مع محاولة جلب لزبائن آخرين لمنتجات المؤسسة"².

ب- **قياس ولاء الزبون:** يتم قياس الولاء بطرق مختلف بحسب إختلاف المراحل التالي³:

- **مرحلة جذب الزبون:** تركز المؤسسة جهودها في هذه المرحلة على إنشاء قاعدة من الزبائن، وذلك اعتمادا على وجود وسائل تقنية خاصة، قد تأخذ شكل قواعد البيانات، وكذلك القيام بتكوين رجال البيع ليصبحوا أكثر فعالية في جذب الزبائن، ومن خلال هذه المرحلة تتعرف المؤسسة على زبائنها، ويكون ولاء الزبون عند هذه المرحلة ولاء ضعيفا ومحدودا، لأنه يركز على عوامل فيزيائية قد تتمثل في خصائص المنتج أو سعره دون أن تكون هناك رابطة قوية بين الزبون والمؤسسة ويكون الزبون ضمن هذا المستوى عرضه للتحويل في أي لحظة إلي عروض المنافسين؛

¹ يوسف حجم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص.251.

² محسن بن الحبيب، مرجع سابق، ص.55.

³ وداد بوزيد، مرجع سابق، ص، ص.72، 73.

1. رضا الزبون في ظل إدارة العلاقة مع الزبون

إن رضا الزبون هو أحد أهم العوامل التي تقود نحو المركز التنافسي المتفوق والنجاح المؤسساتي، حيث أكد الباحثون على أن رضا الزبون يعمل على بناء حقوق الملكية على الأمد الطويل وتكوين العلاقات المربحة مع الزبائن¹.

أ- **تعريف رضا الزبون:** تعددت واختلفت التعاريف التي قدمها الباحثون حول مفهوم رضا الزبون، بالرغم من اتفاقهم على مضمون الرضا لكنهم مختلفين في تحديد مفهوم محدد له، ومن أهم تعاريف نجد: - عرف رضا الزبون على أنه: "هو المحور الاساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون والمنظمة وذلك لتحقيق الفناعة لديه بأن المنتج المتقدم إليه هو مطابق لتوقعاته وحاجاته وتهدف منه المنظمة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين الأول الزبون يتحقق لديه الرضا التام والمؤسسة تحقق من ذلك أرباح معقولة"².

- كما يعرف رضا الزبون على أنه: "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته"³.

نستنتج من التعاريف السابقة بأنها تشترك في ردة الفعل الشعورية أو العاطفية أو درجة الإدراك للزبون، الناجمة بعد مقارنة من المنتج بما كان متوقعا من الزبون، كذا بما قدمه من تضحيات (المال، الجهد، الوقت،...) ⁴.

ب- **قياس رضا الزبون:** هو عبارة عن الجهود التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا الزبائن عما تم تقديمه لهم من خدمات بهدف إجراء تعديلات المؤسسة والبرمجيات اللازمة بحيث تصبح أكثر إستجابة لإحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والقاعدة الشعبية التي تخدمها ومن بين هذه الأساليب ما يلي⁵:

- **نظام الشكاوى والمقترحات:** تتجه العديد من المؤسسات إلى وضع نظام يسهل على الزبائن تقديم شكاوهم وإقتراحاتهم، وقد يكون ذلك من خلال تخصيص خط هاتفي أو عنوان بريد إلكتروني أو موقع تتلقى المؤسسة من خلاله ما يتقدم به الزبائن من شكاوى وإقتراحات وهذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في الخدمة أو أي نشاط تسويقي للمؤسسة؛

¹ محسن بن الحبيب: أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم الإقتصادية، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص.48.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص.222.

³ محسن بن الحبيب، مرجع سابق، ص.48.

⁴ نفس مرجع، ص.49.

⁵ وداد بوزيد، مرجع سابق، ص.67، 68.

ت- بناء علاقة قائمة على المنفعة والإهتمام المشترك مع الزبون؛

ث- الرد على شكاوي الزبائن ومشاكلهم بشكل مناسب؛

ج- إنهاء المعاملة مع الزبون بتحقيق حاجاتهم التي يشعر بأنها بحاجة للإشباع؛

ح- المتابعة مع الزبون لتحديد حاجاته فيما إذا كان قد تم إشباعها.

4. **السعر:** وقد عرف العديد من الباحثين والدارسين السعر، فمنهم من عرفه بأنه القيمة المتبادلة للسلعة في التبادل التسويقي، وأنه القيمة التي يجب أن يتم الإيفاء بها لإكتمال هذا التبادل، وهناك أهمية خاصة للسعر بالنسبة لمؤسسات الأعمال وتعود هذه الأهمية للأسباب التالية¹:

أ- إن السعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة لمقابلة التغير في الطلب أو تصرفات المنافسين؛

ب- أن هناك علاقة طردية بين السعر والجودة، وذلك من وجهة نظر بعض الزبائن؛

ت- أن للسعر أهمية كبيرة فيما يخص إيرادات المؤسسة وأرباحها؛

ث- أن السعر من أهم أدوات المنافسة في سوق العمل.

لهذا يجب على إدارة علاقات الزبائن أن تأخذ بعين الإعتبار عنصر السعر عند بناء العلاقة مع الزبون لما لذلك من أهمية كبيرة في هذه العلاقة، وكما لهذا العنصر من تأثير على قرار الزبون في بناء علاقة تتصف بالولاء والإستمرار في التعامل مع هذه المؤسسة.

المبحث الثالث: مؤشرات ومتطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون ومزايا ومعوقات تنفيذها

سننترق في هذا المبحث إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون ومتطلبات نجاحها وبالإضافة إلى

مزايا ومعوقات تنفيذها.

المطلب الأول: مؤشرات إدارة العلاقة مع الزبون

تبين ما سبق أن نجاح العديد من المؤسسات يعتمد على الزبون، من خلال خلق وإدامة العلاقة معهم أو التفاعل معهم تماشياً مع المتغيرات الحاصلة، حيث أصبح الزبائن في الوقت الراهن على درجة كبيرة من المعرفة والقدرة على تقييم عروض المنافسين وتكوين توقعات مسبقة لما يمكن أن تكون عليه المنتجات.

نحاول فيما يلي التطرق إلى المؤشرات التي تقيس بها المؤسسات علاقتها بالزبائن وتتمثل في رضا

الزبون، ولاء الزبون وقيمة الزبون وبإضافة إلى التحولات، والتي سننترق إليها بشيء من التفصيل:

¹ زقاد هجيرة، مرجع سابق، ص.59.

فالثقة إحدى العوامل الأساسية في التعامل بين الآخرين، وتحرص المؤسسة على كسب ثقة العامل أول ليمكنهم من كسب النجاح والفوز برضا الزبون، كما أنها تشكل أساس التعامل فيتطلب وجودها في كل المعاملات مع الزبائن، وتوضح أهمية الثقة من خلال صعوبة إفتراضية قيام أي ممارسة ولوشبه عادية بدون أن تكون الثقة أحد العوامل اللازمة في هذه الممارسة، فأهمية الثقة نجدها في حياتنا اليومية وفي ممارساتنا العادية، ولمعرفة أهميتها والحرص على بناء هذه الثقة بين الزبائن لا يتطلب سوى الإهتمام بالموظفين الذي تم ذكرهم مسبقاً، فالثقة عامل يكتسب من خلال نجاح العوامل الأخرى، لوجود الخدمة ذات الجودة، والخبرة الواسعة في مجال العمل، وتوجد الثقة المتبادلة مع الزبائن، والخبرة يتعرف إليها الزبون من خلال نقاط عديدة مثل الإلتزام في تقديم الصورة التي يتطلع إليها الزبون والصدق والأمانة في كل مراحل العملية، وقبول النقد بصدر رحب من قبل الزبون والإعتراف بالخطأ إذا وجد لتصحيحه، هذا بالإضافة إلى مدى الإحترام الذي يجده الزبون وهو يبحث عن المنتج أو يستلم المنتج، وعندما يتم كسب ثقة الزبون سوف تتأكد المؤسسة أنها وصلت للكفاءة المطلوبة لأداء العمل¹.

3. تلبية حاجات الزبائن: إن من أهم الركائز التي تركز عليها مؤسسات الأعمال في عالم التسويق وفي نشاطها الذي يعد حجر الزاوية لضمان بقائها في سوق المنافسة وديمومة عملها هو الزبون، فمؤسسات الأعمال دون زبائن لا يكون لوجودها أي داع أو مبرر وذلك لعدم وجود أعمال تقوم بها أو أية نشاطات تؤديها والتي هي أنشأت من أجلها، من هنا ولأجل لضمان بقائها في السوق تعمل على التعرف لحاجات هذا الزبون، وأن تعمل على تلبيتها، ذلك من أجل أن تكون هذه المؤسسة قادرة على بناء علاقة ولاء وديمومة مع هذا الزبون، وأن تضمن عدم تحوله لمنافس آخر.

فقد تناول العديد من الباحثين تعريف تلبية حاجات للزبائن والأبعاد والآثار المترتبة على معرفة هذه الحاجات بأنها تقييم الزبائن لخدمة ما، فيما إذا كانت هذه الخدمة قد حققت رغباتهم وتوقعاتهم، بحيث تكون مؤسسات الأعمال قادرة على تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، يجب أن تعمل على جمع بيانات عن خصائص هذا الزبون وتوجهاته وذلك حتى تضمن عدم إحساس الزبون بأي شعور سلبي تجاه المؤسسة؛ إن تلبية حاجات الزبائن لا تكون من خلال النظر للعوامل المتواجدة لدى الزبائن فقط، بل تكون من خلال منظور عمل المؤسسة نفسها قبل البحث بعوامل الزبون، إذ يجب على المؤسسة توضيح جميع الإستفسارات الخاصة بالزبائن من أجل تلبية حاجاتهم، كالسرعة والتقييم الدقيق لإعتراضاتهم، وكذلك الإتصالات المتكررة للبحث في حاجات هؤلاء الزبائن للوصول في النهاية إلى زبائن يتصفون بالولاء، وبرنامج تلبية حاجات الزبائن يتطلب تبني العناصر التالية²:

أ- الإتجاهات الإيجابية لخدمة الزبائن؛

ب- الإستجابة للزبائن بسرعة ولباقة؛

¹ زقاد هجيرة، مرجع سابق، ص.56.

² نفس مرجع. ص.57.

1. **الإتصال:** قد أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم الإتصال مع الزبائن لإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وكان كل منهم يتناول وجهة نظر معينة أو ينظر إليها من زاوية معينة، والإتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة في رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر، والإتصال حسب **كينكايد (Kincaid)** هو: "نظام متكامل يقوم على نقل المعلومات عن سلعة أو خدمة بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من الزبائن، لحمل أفرادهم على قبول سلعة أو خدمة الطرف الآخر".

من خلال التعريفات السابقة للإتصال يلاحظ بأنه لا بد من وجود أسلوب ذو طابع تأثيري معين على ذهن الزبون وذلك من أجل الإستحواذ عليه، وإنشاء علاقة تكون مبنية على القناعة من طرف الزبون حتى لا يمكن التأثير على هذه العلاقة مستقبلاً.

ومن أهم هذه الوسائل أو القنوات والتي تشكل في مضمونها تأثير ذهني لدى الزبون وترسخ لديه إنطباع إيجابي حول المؤسسة التي يتعامل معها مما قد يصعب زعزعت العلاقة التي نشأت بين المؤسسة والزبون:

أ- **الإتصال المباشر بالزبون:** وهذا النوع من الإتصال يكون مباشرة ما بين المؤسسة والزبون دون الحاجة إلى وسيط ومن أشكال الإتصال المباشر بالزبون: الطواف بمنازل الزبائن، والإتصال بالبريد¹؛
ب- **الإتصال غير المباشر بالزبون (الوكلاء، والإعلان العام):** حيث تلجأ مؤسسات الأعمال في هذه الحالة إلى إيجاد وسيط للإتصال بزبائنهم كالوكلاء فإما أن تقوم بإعطائهم وكالة لبيع خدمة أو أكثر لزبائنهم، ولكن هذه الطريقة ونتيجة لإنشغال الوكيل بأكثر من خدمة أو أكثر من منتج فهذا بدوره يؤدي إلى عدم التركيز في تقديم الخدمة مما ينعكس سلباً على الانطباع المتكرر لدى الزبون عن هذه المؤسسة؛ وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد صعوبة في بناء علاقة متينة، وديمومة الإحتفاظ بالزبون من قبل المؤسسة².

2. **الثقة:** إن من الصفات التي يتعامل بها الزبون مع المؤسسة هي عدم الرغبة من قبل هذا الزبون بتغيير التعامل الذي إعتاد عليه مع هذه المؤسسة والتحول إلى منافس آخر بشكل متكرر ويعود السبب في ذلك بأن هذه المؤسسة ومع مرور الوقت أصبحت قادرة على معرفة حاجات هذا الزبون وكذلك أصبحت لديها القدرة على تلبية حاجات هذا الزبون تتناسب مع إمكانيات هذه المؤسسة، حيث أن هناك العديد من الزبائن ليس لديهم الوقت ولا القدرة على تلبية حاجاتهم ووسائل الراحة لأنفسهم، فعندما يجدون من يقوم نيابة عنهم بتحقيق هذه المطالب ويشعرون بتوفر المصداقية والأمانة والحرص من قبل هذه المؤسسة بإجراء ذلك فإنه من الطبيعي أن يمنحوها كامل الثقة لتنفيذ حاجاتهم ومتطلباتهم نيابة عنهم ويتوجهون إليها عدد الشعور بأية حاجة.

¹زقاد هجيرة، مرجع سابق، ص.53.

²نفس المرجع، ص.54.

العلاقة مع الزبون يتمثل في الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية، إذن فإن المؤسسة تعمل على خدمة المجموعات التي تعظم لها القيمة؛

3. التكيف: إن المرحلتين السابقتين تمكنان المؤسسة من تكيف منتجاتها حسب كل زبون وتشخيصها، هذا التكيف قد يكون على مستوى العرض، قنوات الإتصال أو محتوى الإتصالات، وتعتبر الأنترنت القناة إذ قام بتشخيص العروض إلى *Amazon.fr* المناسبة لتشخيص الإتصالات والمثال على ذلك موقع مع توصيات "*Chez Julien*" حد عرضه جزء من الموقع حسب إسم زبون من زبائنه الأوفياء شخصية، فالغاية من هذا هي تقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرز الولاء؛

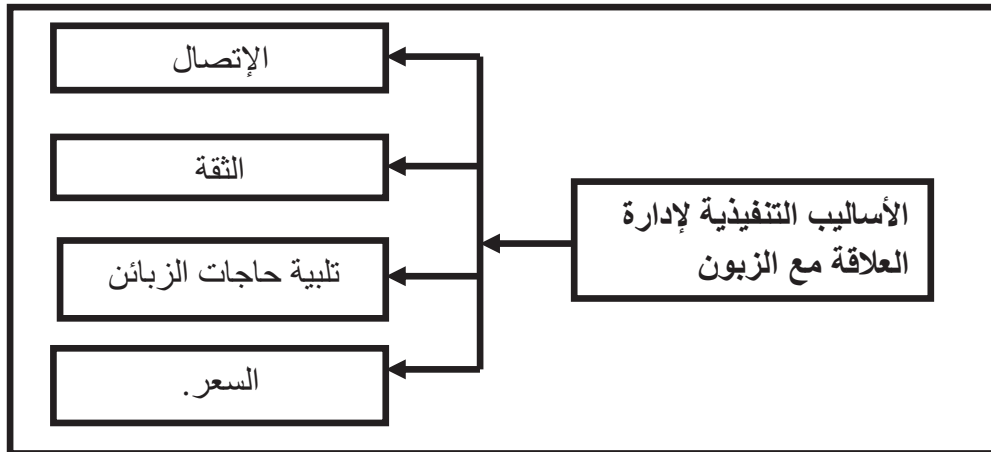
4. التبادل: إن التفاعلات تنتج من خلال الإستجابة لما يرغبه الزبون وقيام المؤسسة بالتواصل والإتصال به من أجل الحفاظ على علاقات وثيقة معه، وخاصة إن تمكنت المؤسسة من الإستفادة من ردود أفعال زبائنها الأمر الذي يسمح لها بمعالجة الشكاوى والإستفسارات في الوقت وبالشكل المناسبين؛

5. التقييم: إن العلاقات تؤسس عبر الزمن وتعزز وتثري من خلال كل تفاعل، والتقييم لا يقتصر على العائد المالي من الإستثمار في العلاقة وبناء الولاء، إذ يجب تقييم الإستراتيجية في حد ذاتها والتأكد إن كانت حقا تقدم دعما للميزة التنافسية بمواكبتها لتوقعات الزبون المتجددة.

المطلب الثالث: الأساليب التنفيذية لإدارة العلاقة مع الزبون

إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون يجب أن يتعامل بها جميع أفراد المؤسسة لتحقيق علاقة ديمومة وولاء مع الزبائن، ولتطبيق هذه الإستراتيجية لابد من إتباع مجموعة من الأساليب التنفيذية، وسيتم التطرق لأهمها الآتية¹:

الشكل رقم (05): الأساليب التنفيذية لإدارة العلاقة مع الزبون



مصدر: من أعداد الطالب بالإعتماد على: زقاد هجيرة: إدارة علاقة الزبون في المجال البنكي -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والأحتياط CNEP Banque ب شلغوم العيد-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص.54.

¹ - نجاة بن حمو، مرجع سابق، ص.52.

التوزيع ونقاط الإتصال مع الزبائن، بحيث يتم تكامل كل قنوات الإتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، الفاكس...، وجها لوجه) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الإتصال بينها وبين زبائننا وجعلها مباشرة ومتاحة، إذا ومن أجل الإعداد والتنفيذ والمحافظة على إدارة العلاقة مع الزبون بالفعالية المرجوة منها يجب عدم اقتصار الاهتمام بها على مستوى الإدارة العليا فقط، ومن أجل إنجاحها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات تتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزبون، كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في تسيير العلاقة معه، والإتصال بالزبائن أمرا ذا أهمية قصوى حيث يتم عبر وسائل وقنوات الإتصال المستخدمة، بهدف واحد وهو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الإتصال بينها وبين زبائننا وجعلها مباشرة أو متاحة في كل مكان وزمان، وتتمثل قنوات الإتصال المستخدمة فيما يلي: (الأنترنت، الهاتف، البريد العادي، وجه لوجه، البريد الإلكتروني)، كما أن المعلومات الدائمة والكاملة حول الزبائن عنصر هام في إدارة العلاقة مع الزبون.

المدخل الثاني: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون

تسعى المؤسسة لإقامة علاقات تفاعلية، متينة وقوية مع الزبائن وإبقائهم في التعامل معها أطول مدة ممكنة نظرا لما يحققه ذلك من أهداف، إلا أن هذا لا يأتي إلا بالتعرف الجيد على الزبائن من خلال جمع وتحليل بياناتهم، تجزئتهم إلى قطاعات متجانسة وإختيار القطاعات الأكثر مساهمة في رأسمال المؤسسة لتقييم مدى فعالية العلاقة، إذ تحتاج المؤسسة الراغبة في إنتهاج إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون إلى إتباع بعض المراحل الأساسية؛ و التي نوردتها فيما يلي¹:

1. التعرف على الزبون: وذلك بجمع المعلومات حول كل زبون أو على الأقل حول الذين إستهدفهم مخطط النشاط، حيث من خلال هذه المعلومات يتم إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل البيانات والمعلومات اللازمة عن زبائن المؤسسة، إذ تمكن هذه المعلومات من توجيه العائد المخصص لكل زبون وتطبيق فعال للتسويق الفردي، والهدف النهائي من معرفة الزبون يتمثل في قدرة المؤسسة على تشخيص العرض وذلك بتقديم أحسن الحلول (منتجات وأسعار) لأفضل زبون (زبون ذو ربحية عالية أو مستقبلية مرتفعة) في أحسن وقت (أي في حالة ما إذا كان الزبون بحاجة لها) وباستخدام نقاط الإتصال المفضلة من قبله؛

2. تجزئة الزبائن: بعد التعرف على الزبائن وخصائصهم تقوم المؤسسة بالتمييز بينهم على أساس الخصائص المشتركة وقيمتهم بالنسبة للمؤسسة باعتبارهم يختلفون في أهميتهم في نظر المؤسسة، فالتجزئة على أساس الربحية ذات أهمية بالغة لأنها تقود إلى إستراتيجية العلاقات نظرا لأن هدف إدارة

¹ زقاد هجيرة، مرجع السابق، ص، ص. 57، 58.

4. **مكافأة الزبون على ولائه:** تستعمل المؤسسة في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون أسلوب التنقيط وبطاقات الولاء من أجل مكافأة زبائنها وكسب ولائها أكثر؛
5. **إشترك الزبون في المؤسسة أو العلامة:** قد تتطور العلاقة التي تربط الزبون بالمؤسسة إلى أن تصل إلى درجة الشراكة فيساهم الزبون بأفكاره وتطلعاته في تصميم المنتج، كما يساهم أحيانا في توجيه الاستراتيجيات التسويقية.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل إدارة العلاقة مع الزبون

المدخل الأول: أنواع إدارة العلاقة مع الزبون

يمكن التمييز بين عدة أنواع من إدارة العلاقة مع الزبون، نوجزها في ما يلي¹:

1. **إدارة العلاقة مع الزبون العملياتية:** في هذا المستوى يتم التركيز على أتممة الإلتقاء المباشر مع الزبائن مثل إستخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الإهتمام بالزبائن، دعم الخدمات، والتواصل إلكترونيا مع الزبائن عن طريق صفحات الأنترنت والإيميل والرسائل القصيرة، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من إرسال الرسائل القصيرة واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب؛ كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون؛

2. **إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية:** في هذا المستوى من إدارة العلاقة مع الزبون يوجه الإهتمام بشكل مطلق لجميع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، ويمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر، كالمصادر الداخلية للمؤسسة وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاص به، كما يمكن إستخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه أيضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين، من وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون؛

3. **إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية:** ويسمى بنظام التفاعل مع الزبون، وهو يعمل على التكامل مع مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة (المحاسبة، المالية، الموارد البشرية)، ويعمل على ربط مختلف قنوات

¹ بيشة حمودي: دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات -دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين saa باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر محمد، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص-ص. 17-19.

2. **الميزة التنافسية:** أن إختيار الإستراتيجية التنافسية يكون مبني على أساس تمييز العرض التسويقي الذي تقدمه المؤسسة عن العروض الأخرى وفق المعطيات الأساسية الناتجة عن تعامل المؤسسة مع زبائنها، وبذلك فالمؤسسات القادرة على توفير ادراك أفضل لزبائنها تكون أقرب الى النجاح من المؤسسات الأخرى؛

3. **المعلومات:** وتمثل المعلومات حول الزبائن، المبيعات، المنتجات، سلوك الشراء...، كل هذه المعلومات تكون بلا فائدة إذا لم يتم الإستفادة منها فعليا في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية التي تلائم الواقع الذي يسعى الزبون للوصول اليه؛

4. **التنظيم:** وهي الطريقة التي تختارها المؤسسة لممارسة أنشطتها ووظائفها الأساسية، وهي تؤثر بدرجة كبيرة في اختيار طريقة التعامل مع الزبائن، إذ يجب توفر ما يلي:

أ- كادر مدرب تدريبيا جيدا حول كيفية التعامل مع الزبائن؛

ب- إدارة قادرة على فهم الزبائن وتوقعاتهم والاستجابة لها بالسرعة الممكنة؛

ت- نظام حوافز مصمم على أساس الإنجاز المرتكز على فهم الزبائن وارضاء توقعاته؛

ث- إجراءات تنظيمية تسهل أداء المهام بمرونة عالية.

5. **التكنولوجيا:** توجد في أسواق اليوم العديد من البرامجيات الخاصة، ولكن مثل هذه التقنيات لا تكون كافية للنجاح بدون استخدام العقل البشري الذي يحاول تحقيق الملائمة المطلوبة بين تلك البرامجيات والمشاعر الانسانية التي تمثل الخصوصية التي يجب اخذها بالإعتبار عند التعامل مع كل زبون.

المدخل الثاني: مرتكزات العلاقة مع الزبون

ترتكز إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من الأنشطة تتمثل فيما يلي¹:

1. **معرفة الزبون:** يتم إنشاء قاعدة للبيانات تحتوى على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن سلوكيات زبائن المؤسسة كل على حدة، مما يسمح بالتعرف مختلف أذواقهم وتطلعاتهم وبالتالي تطبيق تسويق فردي فعال؛

2. **الحوار مع الزبون:** تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل الإتصالية لتتجاوز مع زبائنها في

جو علائقي، كإستعمال البريد الإلكتروني؛

3. **الإنصات للزبون:** يجب أن تكون علاقات المؤسسة مع زبائنها تفاعلية، فتعمل هذه الأخيرة على

إنشاء حوار حقيقي معهم، ويكون ذلك بإجراء تحقيقات متعلقة بقياس رضا الزبائن عن منتجاتها من جهة، وتأسيس مصلحة للزبائن تتكفل بإستقبال ومعالجة شكاوي الزبائن من جهة أخرى؛

¹ جميلة بن نبلي: دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء وتعزيز ولاء الزبون، مجلة دفتائر إقتصادية، المجلد7، العدد 2، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، ص.235.

إتصالات بالزبائن أو إرسال أحد المندوبين لزيارة الزبائن لإتخاذ قرار الشراء، حيث كانت هذه العملية منهكة وبطيئة وتستغرق وقتا طويلا وهذا ما كان يؤدي الى تجاهل قيمة العلاقة مع الزبون¹؛

3. وظيفة تقديم الخدمة أو الاهتمام بالزبون: هناك علاقة قوية بين الخدمات والزبائن حيث لا بد من

إدراجهم بشكل أساسي في تطبيقات إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، وتعرف خدمة الزبون بأنها توفير الخدمة للزبائن قبل شراء المنتج، وأثناء شراء المنتج، وبعد البيع لهم فعليا؛

ويشار إلى تعبير خدمة الزبون ورعاية الزبون في المؤسسات الشاملة بأنها: "مجموعة من النظم الكائنة في مكان العمل والتي من شأنها تحقيق أقصى قدر من ولاء ورضا الزبون عن المؤسسة"، وتعد خدمة الزبون أمر بالغ الأهمية لأي مؤسسة، لأنه برضا وإسعاد الزبون وتلبية إحتياجاتهم الحالية والمتوقعة، ستزداد مبيعات المؤسسة وأرباحها وستتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة².

4. دعم الخدمات: المؤسسات تقدم خدمات لكن الزبون لا يشتري خدمة بل يشتري حلا لمشكلته أي

يشتري الفوائد أو ما يتوقعها أن تكون فوائد، الخدمات التي تقدم حلولاً أفضل لمشكلة الزبون تكون ذات قيمة أعلى بالنسبة له، فالمؤسسات اليوم أصبحت تتنافس في تقديم الخدمات الإضافية مثل تطوير ميزات خاصة لمستخدمي خدمة معينة، وتقديم خدمات خاصة ما بعد البيع كالصيانة والكفالة والدعم الفني للمنتج، لذلك من الصعب على المؤسسات أن تتطور بدون العمل على أساس إدارة العلاقة مع الزبون كما تشير التجربة وكافة المعلومات المجمع من قبل الباحثين ضرورة دمج مصلحة دعم الخدمات ضمن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون³.

المبحث الثاني: محركات ومراحل إدارة العلاقة مع الزبون وأساليب تنفيذيتها

سنتناول في هذا المبحث إلى محركات ومراحل إدارة العلاقة مع الزبون ونتطرق إلى أساليب

تنفيذيتها.

المطلب الأول: محركات ومرتكزات إدارة العلاقة مع الزبون

المدخل الأول: محركات إدارة مع الزبون

من أجل التطبيق الناجح لإدارة العلاقة مع الزبون يجب توفر خمسة عناصر أساسية تتمثل فيما

يلي⁴:

1. الإستراتيجية: أن التوجه الإستراتيجي الكلي للمؤسسة يجب ان يوجه نحو خدمة الزبائن، إي أن

أنشطة وفعاليات المؤسسة في كل المستويات يجب ان توجه نحو خدمة الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم في الشراء؛

¹ نجاة بن حمو، مرجع السابق، ص.33.

² نفس مرجع، ص.35.

³ نفس مرجع، ص.36.

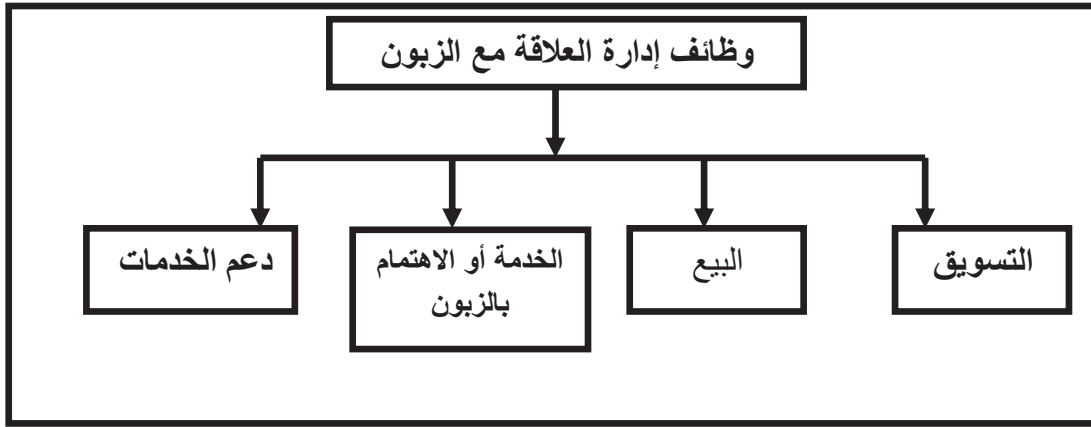
⁴ غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص.6.

المطلب الرابع: وظائف إدارة العلاقة مع الزبون

تؤكد الدراسات أن بناء علاقة تفاعلية مع الزبون أمر ضروري بالنسبة للمؤسسات خاصة بعد أن أصبحت السوق ملتقى عالمي تجوبه منتوجات من كل الأنواع والأشكال، والتي أصبحت تكتسح عقول وقلوب الزبائن فتؤثر في أذواقهم وميولاتهم حتى صارت متغيرة باستمرار وغير ثابتة، وهذه العلاقة إذا قامت بين المؤسسة والزبون بشكل إيجابي فإنها ستكون بالنسبة للمؤسسة مصدرا للأرباح على المدى البعيد التي تسمح لها بتوسيع مشاريعها وتنويع منتوجاتها.

وبناء علاقة تفاعلية مع الزبائن يتطلب قيام إدارة العلاقة مع الزبون بمجموعة من الوظائف أو مهام الخطوط الأمامية التي تتفاعل مع التكنولوجيا والعمليات بهدف زيادة القيمة وتطوير العلاقة مع الزبائن، ويمكن توضيح هذه الوظائف فيمايلي¹:

الشكل رقم (04): وظائف إدارة العلاقة مع الزبون



مصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: نجاه بن حمو: إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ب برج بوعريريج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص.30.

1. **وظيفة التسويق:** أصبحت وظيفة التسويق ضمن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تشمل تقييم وتصنيف الزبائن على أساس القيمة واستخدام النتائج في الحملات الترويجية أيضا تقييم نتائج الحملات الترويجية بناء على مدى مساهمة الحملة في تطوير العلاقة مع الزبون من خلال زيادة القيمة لديه، هذه العملية تشمل عدد من الوظائف ذات العلاقة مثل إدارة ميزانية التسويق، تطوير برامج الولاء²؛

2. **وظيفة البيع:** لقد كان رجال المبيعات ينظرون إلى مراحل عمليات البيع باعتبارها الفترة التي تبدأ من وقت قيام البائع بالتعامل مع الزبون الى وقت تقديم الطلب، كما كان مندوبي المبيعات يقومون بعدة

¹ نجاه بن حمو، مرجع السابق، ص.30.

² نفس مرجع، ص.31.

المطلب الثالث: مستويات إدارة العلاقة مع الزبون

تتم إدارة العلاقة مع الزبون في ثلاث مستويات مختلفة ولكن بشكل متكامل حيث أن كل مستوى أساسي لنجاح تطبيق المفهوم في المستويين الآخرين، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي¹:

1. **المستوى الأول الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبون:** في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى إلى إكتساب والحفاظ على الزبائن المريحين من خلال خلق وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين، هذه الثقافة تتعكس بشكل مباشر في السلوك القيادي للمؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والإستراتيجيات مبنية ومصممة بإتجاه إرضاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم بهدف الحصول على ولائهم؛

2. **المستوى الثاني الإدارة العملياتية مع الزبائن:** وتعرف بالواجهة الأمامية للمؤسسة حيث نقاط الإتصال وجها لوجه مع الزبائن (الإتصال المباشر بين الموظف والزبون)، وهذا الإتصال قد يكون موجهها للداخل مثل الخطوط الساخنة لدعم زبون المؤسسة، أو قد يكون موجهها للخارج مثل الإتصال مع رجال البيع وفي هذا المستوى يتم أتممة نقاط الإلتقاء المباشر مع الزبائن مثل إستخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الإهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل إلكترونيا مع الزبائن عن طريق صفحات الأنترنت والإيميل والرسائل القصيرة، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحرى وإستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الإتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات المناسب في الوقت المناسب، كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون؛

3. **المستوى الثالث الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون:** تتضمن فهم نشاطات الزبون التي حدثت في المكاتب الأمامية، في هذا المستوى إدارة العلاقة مع الزبون تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، يمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر، المصادر الداخلية للمؤسسة وذلك من خلال الرجوع التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به، يمكن إستخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه أيضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين.

¹نجاة بن حمو، مرجع سابق، ص.21.

- إعطاء أهمية للموظفين والزبائن في المؤسسات الخدمية، وأن علاقة الزبون بالموظف هي جزء أساسي من علاقة الزبائن بالمؤسسة ككل؛
- تقليل تكاليف الإعلان من خلال التركيز على حاجات الزبائن وتسهيل استهداف الزبائن المهمين؛
- تعمل على تسهيل تعقب فاعلية الحملة الإعلانية؛
- تصنف المؤسسات المنافسة على أساس خدمة الزبائن وليس الأسعار؛
- تسهيل التعامل بين كل من الزبائن والموظفين و تطوير العلاقة بينهم؛
- يعتبر مفهوم إدارة علاقة مع الزبون من المفاهيم الحديثة والتي أصبح وجودها في المؤسسة ضروري وأساسي، وقت أسرع لتطوير وتسويق المنتج (دورة التسويق)¹.

المدخل الثاني: أهداف إدارة مع الزبون

- باعتبار أن إدارة العلاقة مع الزبون إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والزبون، تقوم على أساس التحاور والثقة المتبادلة من أجل تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه وتعظيم قيمته عبر الزمن، فقد أصبح الإهتمام به هاجسا يحرك المؤسسة وإرضائه سبب بقائها وولائه ضمان نموها وتطورها، خاصة وأن المعلومة أصبحت بمتناوله تمكنه من إختيار ما يناسبه من البدائل الموجودة، الأمر الذي فرض على المؤسسة تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المؤسسة بعض النقاط الأساسية، التي يمكن تحديدها فيما يلي:
- جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون، حيث يعد أهم أصل في المؤسسة على أساسه تحدد إستراتيجياتها وتقيم أدائها؛
 - الدور الأساسي للمؤسسة هو خلق وإكتشاف الزبون والمحافظة عليه؛
 - إن جذب الزبون والمحافظة على علاقته بالمؤسسة بل وتوطيدها لا يتحقق إلا من خلال إرضاءه؛
 - إن الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام الأخرى بالمؤسسة².
 - توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية؛
 - تفعيل كلمة الفم إذ أن الزبائن الموليين هم وسيلة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لإستقطاب زبائن جدد؛
 - جعل التفاعلات مع الزبائن تتطبع بالطابع الشخصي³.

¹ وداد بوزيد: دور نظام إدارة العلاقة مع الزبون في زيادة ولاءه -دراسة حالة البنك الخارجي الجزائر وكالة أم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص.8.

² زقاد هجيرة: إدارة العلاقة مع الزبون في المجال البنكي -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والأحتياط *CNEP Banque* ب شلغوم العيد-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة²، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص.49.

³ نفس المرجع، ص.50.

المطلب الثاني: أهمية والأهداف إدارة العلاقة مع الزبون

المدخل الأول: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

يؤكد أغلب أساتذة التسويق بأن إدارة العلاقة مع الزبون تعتبر من المواضيع المهمة في التسويق لما يزيد على العقد، وحسب آخرون للسنوات القادمة، حيث يعتقدون أن ما نمر به ليس إلا ثورة زبائن تنقل ميزان القوة في علاقة (المشتري/البائع) من المؤسسات نحو الزبائن¹.

تطور الأسواق في العقدين الأخيرين بطريقة لم تشهدها من قبل، وزادت المؤسسات المسؤولة عن تقديم المنتج نفسه، إحتدمت المنافسة فيما بينها إجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم، من هنا برزت أهمية الحصول على برامج تكون قادرة على وضع الخطوط الواجب إتباعها للحصول على المزيد من المكاسب والقدرة على التواصل مع متطلبات التجديد والتطوير، لذلك لا بد من الإشارة إلى بعض التفاصيل التي تبين أهمية نظام إدارة العلاقة مع الزبون، وفق النقاط التالية:

- في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، مكنت إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة من الحصول على ميزة تخوض بها غمار هذه المنافسة من خلال التعرف على أنواع الزبائن وفهمهم من ثم تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم؛

- أوضحت بحوث التسويق أن قرار الشراء يستند الى المعلومات التي يجمعها المستهلك عن المنتج وعن المنافسين، والأنترنت باتت مصدرا قويا للمعلومات التي تسمح للزبائن بتقويم المنافسين في السوق؛

- أوضحت الأبحاث أن الزبائن يرغبون دائما في إقامة علاقات مع المؤسسات، ولا يميلون إلى تغيير تعاملاتهم؛

- أعطاء صورة متكاملة عن الزبائن وإحتياجاتهم مما يؤثر على توكيد جودة مخرجات المؤسسات من وجهة نظر الزبون²؛

- يعتبر مفهوم إدارة علاقة مع الزبون متطلب أساسي في عصر التسويق الحديث، ويعد أحد الإتجاهات التي تدعوا إليها مؤسسات الأعمال بشكل مستمر؛

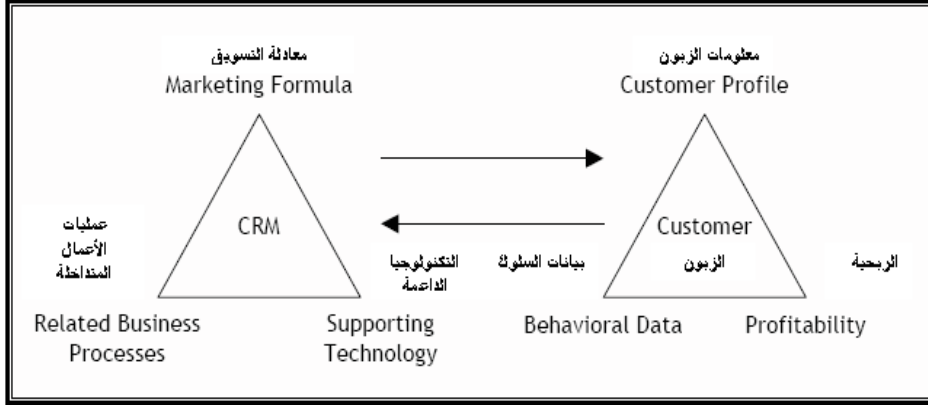
- يساعد مفهوم إدارة علاقة مع الزبون المؤسسة على المحافظة على الزبائن، والإتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات إتصالية معينة، على نحو يحقق التكامل بين المؤسسة والزبائن؛

- تحسين فاعلية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وخلق الحوافز للزبائن، وبناء العلامة التجارية وتعزيز ولاء الزبون، وبناء علاقات طويلة الأجل؛

¹ يوسف جحيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص.203.

² هبة داود: إدارة العلاقة مع الزبون في زيادة فعالية إداء المؤسسات الصغير -دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الصغير في الساحل السورية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد الثانية بطرطوس، جامعة تشرين، طرطوس، سوريا، 2011-2012، ص.37.

الشكل رقم (03): العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والزبون



1. المصدر: خالد بوعزة، إدارة العلاقة مع الزبون *CRM* وجه من الأوجه التسويق المعاصرة، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، ص.356.

- **الإدارة:** نشاط إدارة العلاقة مع الزبون لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها، وتعمل على تحويل المعلومات المجمعة لدى الزبون عن المؤسسة إلى معرفة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق، إضافةً إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون تتطلب إجراء تغيير شامل في المؤسسة وأفرادها، وتتمثل في مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية إدارة علاقة مع الزبون والتي تتضمن¹:

◀ الخدمة الميدانية؛

◀ قانون العرض؛

◀ تطبيقات الخدمة الذاتية؛

◀ برامج التسويق؛

◀ دليل الإدارة؛

◀ تحليل الطلبات.

كل هذه التقنيات والعمليات والإجراءات تهدف إلى تعزيز وتسهيل مهام التسويق والمبيعات والخدمة.

¹ عبد الحاكم بوسطيلة، مرجع سابق، ص.7.

أن تدار العلاقة من وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقاتهم مع المؤسسة والمتضمنة ثلاث مراحل أساسية هي¹:

◀ **المرحلة الأولى الزبون المحتمل (زبون مرشح):** وتمثل هذه المرحلة محاولة المؤسسة لإستقطاب زبائن مرشحين عن طرق إعداد برامج لإكتسابهم لنقل الزبائن من حالة الشك والرقبة (مرحلة ما قبل الشراء) بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائن جدد ليحققوا لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل؛

◀ **المرحلة الثانية الزبون الفعلي:** وتمثل هذه المرحلة محاولة المؤسسة لتوطيد العلاقة مع الزبون عن طرق جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء) ففي هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى محفظة استثمارات مربحة بالنسبة للمؤسسة لذلك فإنها تحاول استخدام إستراتيجياتها للحفاظ على الزبائن من خلال إعداد برامج لضمان ولأئهم لمنتجاتها والذي سيترجم إلى إعادة شراء مرة أخرى وإبقائهم ضمن حلقة الولاء الخاصة بالمؤسسة كما يتضح في الشكل أعلاه؛

◀ **المرحلة الثالثة الزبون السابق:** في هذه المرحلة يتحول فيها الزبون من استخدام منتجات المؤسسة ويكون هذا التحول بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بعروض المنافسين التي تكون أكثر إقناعا من وجهة نظر الزبائن ومن هنا يتوجب على المؤسسة تصميم وإعداد برامج إسترجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد إلى محفظة زبائن المؤسسة (ضمن حلقة الولاء) والتي تضم مجموعة الزبائن الموالين لمنتجات المؤسسة.

- **العلاقة:** تتضمن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها إتصالات ثنائية الإتجاه وتفاعل مستمر بينهما والعلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة أو مرة واحدة؛ والعلاقة يمكن أن تكون إتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبون موقف إيجابي إتجاه المؤسسة وخدماتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي²، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ خالد بوعزة، إدارة العلاقة مع الزبون *CRM* وجه من الأوجه التسويق المعاصرة، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، ص.355.

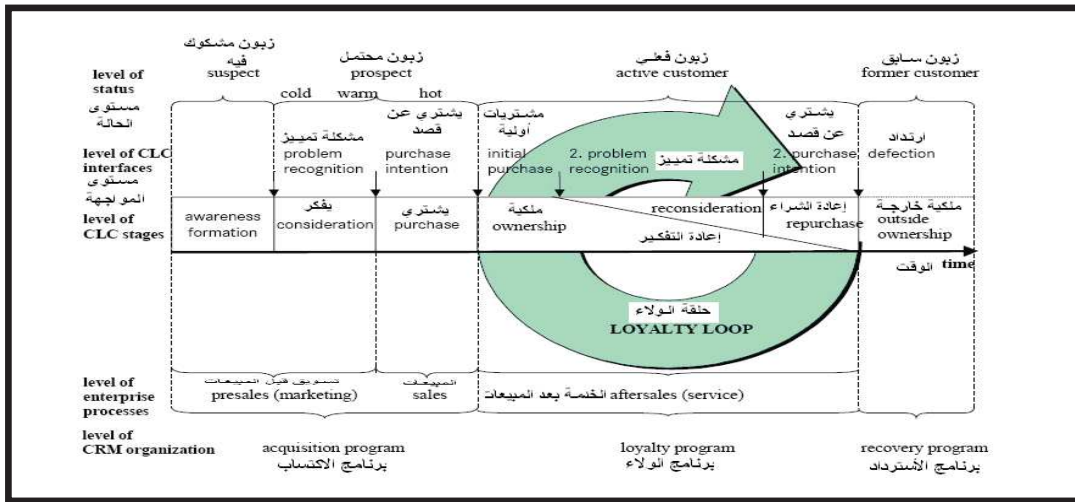
² عبد الحاكم بوسطيلة، مرجع سابق، ص.6.

الشراء غالبا ما يكون نشاط تعاوني ومن بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار، ويمكن عن طرق تقنية المعلومات أن تتوفر قدرات للتمييز وإدارة العلاقة مع الزبون من أجل بناء علاقات دائمة معهم، فضلا عن ذلك فإن الزبون ووفقا لهذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء، ولذلك لا بد من تحليل قرارات الشراء الخاصة بالزبائن وجعلهم ضمن حلقة ولاء المؤسسة إلى أطول فترة ممكنة¹.

وفقا لإدارة العلاقة مع الزبون يمر الزبون بدور حياة، بحيث كل زبون يمر بعدة مراحل حتى يصبح إما زبون شريك أو يتخلى عن منتج المؤسسة، وتعرف دور حياة الزبون على أنها: "الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة"².

وإنسجاما معه يظهر في الشكل أدناه لا بد من تحليل قرارات الشراء الخاصة بالزبائن ومعرفة سلوكهم من أجل وضع البرامج الخاصة بالمحافظة عليهم وجعلهم ضمن حلقة ولاء المؤسسة إلى أطول فترة ممكنة.

الشكل رقم (02): عمليات إدارة العلاقة مع الزبون المعتمدة على دورة حياة الزبون



المصدر: غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن CRM أطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، مجلة الرافدين، المجلد 0، العدد 19، سنة 2006، جامعة الرافدين، بغداد، العراق، ص. 19.

يظهر الشكل أعلاه أن دورة حياة الزبون ضمن فلسفة إدارة علاقة مع الزبون لها ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المؤسسة لإدارة علاقتها مع زبائنهم، إذ يركز هذا المفهوم على إن المؤسسة لا يمكن أن تنتظر إلى نجاحها في إستقطاب الزبائن والمحافظة عليهم ضمن إطار زمني محدد وإنما يجب

¹ عبد الحاكم بوسطيلة، مرجع سابق، ص. 6.

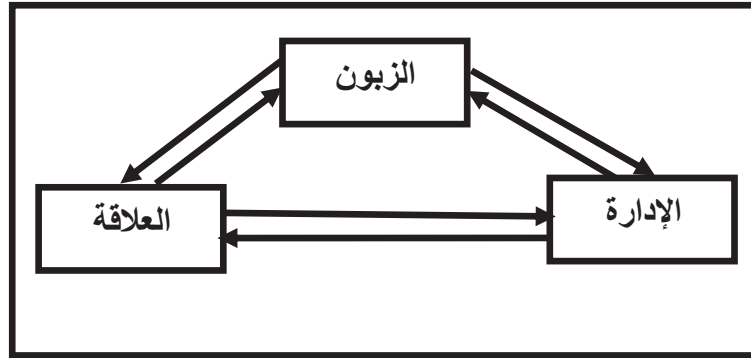
² نجاة بن حمو: إدارة العلاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ب برج بوعرييج- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص. 22.

- إدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- إستعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات؛
- التقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات الإدارة؛
- الإنتقال من دائرة محافظة المنتجات إلى دائرة منتجات الزبائن، وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي تغيير الهيكل التنظيمية للمؤسسة.

أما *Graiunic & Eisen hardt* فيحددان خصائص إدارة العلاقة مع الزبون على أنها تعتمد أساسا على بيانات الزبون وبناء العلاقة أكثر من إكتساب وإستخراج المعرفة من الزبون، وأن الزبون يمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسة وربطه بالمنتج، وأن أهداف المؤسسة ستصبح من أهداف إدارة العلاقة مع الزبون، وبهذا فإن المؤسسة تضمن ولاءات متعددة للزبائن الذين يصبحون مورد أساسي لخلق القيمة، وأن المعرفة الحقيقية للمؤسسة تكمن في زبائنها الحاليين والمحتملين¹.

تتكون إدارة العلاقة مع الزبون من ثلاث مكونات رئيسة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات إدارة العلاقة مع الزبون



مصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: نجاة بن حمو، إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ب برج بوعرييج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص.22.

-**الزبون**: هو الشخص العادي أو الإعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات من السوق لإستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والإستهلاك، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل، عليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الربح مع قلة الموارد، لأن الزبائن دائما على معرفة بالمنافسة الشرسة، أحيانا يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك من قرار

¹ علي محسن عبد الرضا: إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد -بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية-، قسم إدارة المصارف، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، بدون سنة، ص.6.

- رؤيا أفضل للفرص التسويقية المتاحة في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية؛
- تحقيق تقارب كبير بين خصائص المنتجات وتفضيلات الزبائن؛
- تحقيق إستقرار في المبيعات وحصصا سوقية متنامية بإستقرار .

ومن هنا يحاول المدخل الجديد تحقيق أعلى درجة من التفاعل بين المؤسسة وزبائنها، من خلال علاقة مباشرة مبنية على فهم أحسن للحاجات المتغيرة وإدراك افضل لتفضيلات الزبائن وفاعلية أعلى في إستخدام الإستراتيجيات التسويقية.

المدخل الثاني: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

- تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: "عبارة عن إستراتيجية إدارية متكاملة تعمل على تحقيق قيم ومنافع للزبائن من خلال التواصل بين الأفراد والعمليات، والتكنولوجيا لتحقيق المنافع المتبادلة لكل من المؤسسة والزبائن"¹.

- وتعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: "منبثقة من الاهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون، واعتباره أحد الأركان الأساسية المؤسسة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن"².

- وتعرف أيضا على أنها: "جهود المؤسسة وخزنها المعرفي في مجال الإبداع والإبتكار والذي يقودها إلى إختيار طريقتها المميزة التي تربطها بزبائنها وتكسب رضائهم وولائهم"³.

- كما عرفت إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء بإتصال دائم مع الزبون"⁴.

- وعرفت أيضا على أنها: "هي إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الإحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم"⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة العلاقة مع الزبون يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تتسم بها تتمثل فيما يلي⁶:

- سعى منظور إدارة العلاقة مع الزبون إلى الإحتفاظ بالزبائن المنتقين على المدى الطويل؛

¹ نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2012، ص.13.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص.192.

³ غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص.4.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص.197.

⁵ نفس المرجع، ص.198.

⁶ عبد الحاكم بوسطيلة، تأثير إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق جودة الخدمة -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص.4.

التجارية...، وقد أحدثت هذه المفاهيم الجديدة نجاحات كبيرة ساعدت في تجاوز الأزمة التي عصفت بمفاهيم الإدارة التقليدية، وأطلقت العنان لريادة الفكر التسويقي الحديث وإختياره لمفاهيمه الجديدة، كل ذلك تم من خلال علاقة غير مباشرة تربط أقسام التسويق حديثة النشأة بجمهور واسع من المشترين، وبإستخدام وسائل الإتصال التي اعتمدت قيادة حملات ترويجية وإعلانية كان لها أثارها الإيجابية الواضحة على أرقام المبيعات وحصصة السوق، إلا أن هذا النجاح سرعان ما بدأ بالتقلص بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها تلك الحملات الترويجية وضعف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات إلى زبائنها وكذلك كنتيجة لإتساع حدة المنافسة التي إعتمدت التقليد في أحد جوانبها والإبتكار والإبداع في الجانب الأخر؛

2. السوق المستهدف (Target Marketing) علاقة المؤسسة بمجموعة من الزبائن

بسبب التطورات المتلاحقة التي شهدتها نهاية القرن الماضي وبشكل خاص في مجالات الإتصالات والمعلومات، أصبح لابد على المؤسسات اختيار اهدافها التسويقية بصورة أكثر دقة ومن خلال إختيار فئات محددة من الزبائن وتوجيه جهود المؤسسة التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات ذلك الجزء من السوق الذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف، وقد حققت تلك الإستراتيجيات نجاحات أكبر من سابقتها إلا أنه لم تؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، لذلك سرعان ما تعثرت خطواتها بسبب ضعف قدرة المؤسسات في الحفاظ على الزبائن وإرتفاع التكاليف التسويقية مقارنة بالإيرادات المتحققة وتوقعات الإدارة وكذلك التنوع في حاجات ورغبات المستهلكين الى الدرجة التي يصعب معها إشباع حاجات فئة واسعة من المستهلكين وبإستخدام نفس المزيج التسويقي؛

3. علاقات الزبائن (Customers Relationships) علاقة المؤسسة مع الزبون (One-to-one

(interactive

إن إتساع المنافسة المحلية والدولية، التطورات التكنولوجية المتسارعة، رفع معظم الحواجز بين المؤسسة وزبائنها وتطور وسائل الإتصال، كل هذه العوامل كان لها أثر الكبير في تبني المؤسسات لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساسي لمعظم الإستراتيجيات التي تختارها المؤسسات، فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المؤسسات، ولم يستطع رجال التسويق تحقيق الوعود الكبيرة حول أرقام المبيعات وحصصة السوق ونسب النمو، وأخيرا فأن الدراسات أثبتت ان كلفة الحصول على زبائن جدد تفوق كلفة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين بعدة مرات، ومن هنا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المؤسسة من جهة وزبائنها من جهة أخرى في محاولة لتحقيق مجموعة من الغايات أهمها:

- زيادة ولاء الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة؛
- تطوير فاعلية وكفاءة الحملات الترويجية، لأن إختيار الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تقليل الكلف من جهة والوصول إلى الأهداف التسويقية بسرعة أكبر من جهة أخرى؛

المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

حتى نفهم إدارة العلاقة مع الزبون وخصوصياتها، سنحاول تبسيط مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، من خلال معرفة نشأتها وتطورها ومفهومها، ثم إبراز أهميتها في المؤسسة والمستويات التي تشملها.

المطلب الأول: نشأة مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

المدخل الأول: نشأة إدارة العلاقة مع الزبون

يعود تاريخ نشوء إدارة العلاقة مع الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المؤسسات، في ذلك وقت لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتمييز العملياتي الذي أدى إلى التواصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه "باستراتيجية دفع التكنولوجيا"¹ *Technology Push Strategy*.

وفي نهاية القرن العشرين الذي أساسه إقتصاديات المعرفة ومع احترام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية الى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامت علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم بتحديد حاجاته ورغباته أولاً من ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها الى منتجات جديدة متطورة، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى "باستراتيجية سحب السوق"، ولذلك توجه هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه وتحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لتقافة المؤسسة الى شريك في ثقافتها ومن طرف خارجي الى جزء من عائلة المؤسسة².

إن تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كان حصيلة لمراحل عديدة يمكن تلخيص اهمها على في النقاط التالية³:

1. التسويق الواسع (Mass Marketing) علاقة المؤسسة بمجموعة كبيرة من الزبائن

يعتبر النموذج الأول الذي ساد بين المؤسسة وزبائنهم ويمثل المحاولات الأولى للمؤسسات التي سعت نحو بناء علاقات فعلية، بأستخدام معايير تقييم واقعية مثل حصة السوق وسمعة العلامة

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة العلاقات الزبون، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.202.

² شريف تير، سمية زمولي، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة العلاقات الزبون في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر بنيسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص.31.

³ غزوان سليم، عادل هادي: إدارة علاقات الزبائن *CRM* أطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، مجلة الرافدين، المجلد 0، العدد19، سنة 2006، جامعة الرافدين، بغداد، العراق، ص.19.

تمهيد:

إن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون حيث أن التجار القدامى عرفوه كفكرة جيدة لبناء علاقة مع الزبائن لضمان ولائهم، ولقد أهتمت العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات بإدارة العلاقة مع الزبون، ومن بينها البنوك التجارية التي سعت إلى تطبيقها وذلك لتقوية علاقاتها مع زبائنها من أجل خلق ميزة تنافسية في ظل المنافسة التي تواجهها؛

إن التركيز على بناء علاقات مميزة مع الزبائن ليس بالنهج الجديد في قطاع البنكي، ولقد شكل زيادة المنافسة وانخفاض ولاء الزبائن الحاجة إلى تنفيذ أدوات جديدة لمساعدة البنوك التجارية في النجاح على المنافسة وكسب ولاء الزبائن، وذلك من خلال تزويدهم بمنتجات تلبي رغباتهم وحاجاتهم.

ولذلك سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة العلاقة مع الزبون، حيث يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث وكل مبحث مقسم إلى ثلاثة مطالب:

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة العلاقة مع الزبون.
- **المبحث الثاني:** محركات ومراحل إدارة العلاقة مع الزبون وأساليب تنفيذيتها.
- **المبحث الثالث:** مؤشرات ومتطلبات النجاح ومزايا ومعوقات تطبيقها.

الفصل الثاني :

الأطار النظرية للتسويق الخدمات البنكية

خلاصة:

بناء على ما سبق لا يمكن القول بأن تسويق الخدمات البنكية يمثل ثقافة راقية في التعامل البنكي بحث يهدف إلى كسب رضا الزبون ويتطلع إلى ربح ولأته الدائم، وإن هذا الهدف ليس مبتغا سهلا وتحقيقه يكون مرتبطا بمدى تشبع القائمين على تسيير النظام البنكي في أي بلد بالمفاهيم التسويقية، وقد نجحت الكثير من الدول في تطوير مؤسساتها البنكية بإستعمال التقنيات التسويقية وما تتيحه من فرص لخلق مبادرات جديدة تمكن من الحصول على الإسباقية وحصص السوق الكبيرة، إن التسويق بصفة عامة يمثل ثقافة في الأداء ولا تأتي إلا بتشبع الموظفين والمسيرين والمخططين والسياسيين بجدواه.

حيث يعتمد نجاح البنك على مدى فعالية وكفاءة تسويق الخدمات البنكية تحت ظل إدارة العلاقة مع الزبون، فالتسويق البنكي يعتبر أداة رئيسية لتفاعل البنك وتفعيله؛ وللتعرف على حاجات ورغبات الزبون البنكي، على البنك أن يصمم مزيجه التسويقي فيما يخص الخدمة البنكية، السعر، التوزيع، الترويج بالإضافة إلى الجمهور (الأفراد) والدليل المادية والعمليات الإدارية بشكل أفضل لجذب الزبون والسعي لتحسين العلاقة معه وإرضاءه.

- تقييم نتائج المنتجات الجديدة وتنفيذ الأتمتة الحديثة، وبرامج البيع الجديدة، وإعادة هيكلة السوق الذي يعمل فيه البنك وفروعه؛
- توقع اتجاهات السوق للفترة القادمة.

الجدول رقم (04): الخطوات الرئيسية لتجزئة السوق البنكية

الخطوات الرئيسية لتجزئة السوق البنكية	
<ul style="list-style-type: none"> - ماهي القطاعات المستهدفة؟ - من الذي يشتري خدماتنا ومنتجاتنا البنكية؟ - هناك فئات مستهدفة حساسة اتجاه السعر الفائدة؟ - ما هي عادات استخدام هذه الفئات لوسائل الاتصال؟ 	<p>الخطوات الأولى: طرح أسئلة إدارية إستراتيجية تتم الإجابة عليها من خلال الدراسة .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - السوق الإستهلاكية: السن، الجنس، الدخل، المنافع المطلوبة؛ - السوق الصناعية: طبيعة النشاط، حجم الشركة، المنافع المطلوبة. 	<p>الخطوات الثانية: تحديد الأسس المحتملة للتجزئة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المسح الميداني، خدمات المعلومات، المؤسسات، الهيئات الرسمية. 	<p>الخطوات الثالثة: جميع البيانات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ترتيب المدركات، التحليل الإحصائي، تحليل المخاطر، تحليل المنافسين، تحليل الإنحدار. 	<p>الخطوات الرابعة: تحليل البيانات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الوصول إلى إجابات وافية للأسئلة المطروحة في الخطوة الأولى. 	<p>الخطوات الخامسة: تفسير البيانات.</p>

المصدر: سلمية عبد الله: دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي-دراسة حالة البنك القرض الشعبي الجزائري بباتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيب، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص.74.

إن إتباع تجزئة السوق من قبل البنوك تحقق لها منافع كثيرة، ولكن هذه التجزئة تتطلب إمكانيات مادية وبشرية كبيرة تتمثل في تكاليف الحصول على المعلومات اللازمة عن كل جزء من أجزاء السوق وتكاليف التمييز في تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، كل جزء بالإضافة إلى تكاليف الترويج العالية، والتجزئة السلمية والفعالة تضمن للبنك تحقيق مزايا تنافسية ويمكن إيجازها فيما يلي¹:

- تكوين صورة واضحة عن الزبائن الحاليين؛
- التعرف على اتجاهات السوق خلال السنة السابقة؛
- التوقع على الأداء الحالي لشبكة الفروع؛

¹ سلمية عبد الله، مرجع سابق، ص.75.

- إن الهدف الرئيسي للبنك هو إختيار الأسواق وتحديد الأسواق المستهدفة والفرص السوقية المتاحة المرتقبة وأتباع الأساليب والبرامج الكفيلة بجذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين بما يضمن للبنك الاستمرار في السوق والصمود بوجه المنافسة؛

- إن تجزئة السوق تسمح للبنك بتحديد وتوجيه سياسته الخاصة والمزيج التسويقي الذي من خلاله يتمكن من خدمة الزبائن وتحقيق أهداف البنك التي يسعى إليها؛

- تساعد الإدارة العليا على تحديد الإستراتيجيات المناسبة لكل القطاع؛

- تتمكن الإدارة من تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في كل قطاع.

عند الشروع في التجزئة السوقية يمكن أتباع الخطوات الثلاثة التالية¹:

1. مرحلة الدراسة والبحث (المسح): يقوم الباحث بإجراء سلسلة من المقابلات الفردية واللقاءات الجماعية مع المستهلكين (الزبائن) من أجل فهم الجيد لدافعهم، وانطلاقا من المعطيات التي تم جمعها يقوم الباحث بإعداد استبيان يتم توزيعه على عينة يفترض أنها تمثل المجتمع تمثيلا صادقا، وتتضمن هذه الإستمارة خصائص المنتج وأهميته، ويتضمن كذلك عادات استعمال المنتج وفئة المنتجات المشابهة، وعاداتهم تجاه عروض وسائل الإعلام؛

2. مرحلة التحليل: يطبق الباحث تحليل العوامل على المعلومات حتى يتخلص من المتغيرات شديدة

الترابط، ثم يستخدم التحليل التجميعي ليتمكن من خلق عدد من محدد من الشرائح المختلفة؛

3. مرحلة التحديد والتعريف: إن المرحلة السابقة تسمح للباحث بتحديد مكونات وجوانب كل قطاع

من حيث العادات والسلوكات وباقي الخصائص، مما يجعله يميز بين الأجزاء السوقية المختلفة بإعطائها أوصافا وأسماء مختلفة، وهناك خمسة خطوات رئيسية لتجزئة السوق البنكية وهي مبينة في الجدول

التالي:

¹ شلاي محمد البشير، مرجع سابق، ص.26.

الجدول الرقم (03): المزيج التسويقي في ظل إدارة العلاقة مع الزبون.

4P	4C
المنتج (Product)	- الحلول (Customer solution)؛
السعر (Price)	- التكلفة (Customr cost)؛
التوزيع (Place)	- الملائمة (Convenience)؛
الترويج (Promotion)	- الاتصال (Communication)؛
الجمهور (Peronal)	- المستهلك (Consumer)
الدليل المادية (Physical)	- رعاية (Caring)؛
العمليات الإدارية (Process Management)	- التنسيق (Co-ordinated).

المصدر: شرفي جلول: واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها ولائه -دراسة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات المتمثلة للغرب (سعيدة، تلمسان، وهران)-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص.17. بتصرف.

من وجهة نظر الزبون هو لا يشتري منتجا ولكن يبحث عن قيمة أو حل لمشكلته، كما أنه غير مهتم بالسعر بقدر إهتمامه بالتكلفة النهائية لإمتلاك واستخدام المنتج، ويريد هذا المنتج أن يكون متوفر بطريقة ملائمة له، كما أن الزبون يرغب بعلاقة متبادلة مع البائع (موظف البنكي) حسب النموذج لذا ينصح Kotler المسوقين بتحليل 7C أولا وعلى أساس المعلومات والبيانات المتحصل عليها يتم بناء 7P.

المطلب الرابع: تجزئة السوق البنكي

تعرف تجزئة السوق بأنها: "البحث عن الحاجات المتشابهة بين الزبائن لتكوين أقسام من السوق، تستهدف منها المؤسسة ما يتلائم مع أهدافها إمكانياتها عن طريق برنامج تسويقي خاص أو معدل لكل فئة"¹.

- إن الفكرة من تجزئة السوق تستند على حقائق معينة منها²:
- إن الزبائن يمكن تقسيمهم إلى فئات أو أجزاء، ووفقا لحاجاتهم ورغباتهم، والعوامل المؤثرة؛
 - إن الزبون من أية الفئة سوف يبدي ترحيبا بأي جهد من جانب البنك يأتي متوافقا مع حاجاته ورغباته، وتحقق المنافع التي كان يرغب في الحصول عليها؛

¹ شلاي محمد البشير: واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف انقال في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص.24.

² سلمية عبد الله، مرجع سابق، ص.72.

- تجنب الخطأ عند كتابة الشيك لتفادي أي تزوير يحدث؛
- أما من واجبات البنك اتجاه الزبون نجد:
- الإحتفاظ بسرية حسابات الزبائن؛
- عند حدوث تزوير يخص حساب الزبون يجب إبلاغه على الفور؛
- تقديم الخدمات البنكية للزبون بصفة مستمرة؛
- الإحتفاظ بسجلات عن حسابات الزبائن...إلخ.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي في ظل إدارة العلاقة مع الزبون

كما هو معروف نموذج 7P يمثل مجموعة من الأدوات التسويقية التي تحت سيطرة البنك للتأثير على السوق المستهدف لغاية الطلب، يتكون هذا المزيج من العناصر الأربعة التالية: المنتج (*Product*)، السعر (*Price*)، التوزيع (*Place*)، الترويج (*Promotion*)، الجمهور (*Peronal*)، الدليل المادية (*Physical*)، العمليات الإدارية (*Process Management*) وهناك عدة انتقادات حول هذا النموذج حيث أنه موجه للخدمة ويمثل وجهة نظرا البائع فقط ويعتبر على أنه اتصال من طرف واحد في حين التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية العالمية وتغير أساليب المنافسة فرضت على البائع بشكل أو بآخر أن يقوم ببناء علاقة متبادلة مع الزبون يكون فيها التواصل بين طرفين (البائع والمشتري) بهدف إيصال القيمة للمستهلك وبالطريقة الملائمة له؛ هذا التغيرات أدت الى تطور نموذج 7P ليصبح 7C وهو نموذج مركز على الزبون وعلى بناء علاقة طويلة الأمد معه كما هو مبين في الجدول التالي¹:

¹ شريفي جلول: واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها ولاثه -دراسة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات المتمثلة للغرب (سعيدة، تلمسان، واهران)-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص.17.

ح- **سلوك ما بعد الشراء:** يلاحظ أن الزبون قد يقدم على شراء المزيد من السلعة أو الخدمة إذا كان راضيا عن الشراء الأول، كما أنه يعيد تقييم عملية الشراء باستمرار في ضوء المعايير ومستويات أداء السلعة أو الخدمة التي يقوم بشرائها، كما أن عدم الرضا الزبون عن السلعة أو الخدمة يمكن تقليله من طلب الخدمات البنكية.

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة الموجودة بين البنك والزبون

قبل التعرض الى طبيعة العلاقة بين البنك والزبون نسلط الضوء على سلوك الزبون اتجاه الخدمة البنكية، والسلوك الإنساني البشري هو نتاج تفاعل العديد من العوامل فهو محصلة تتداخل في أحداثها وصنعها مجموعة عناصر تتشابه وتتداخل كل منها في الأخرى تؤثر فيها وتتأثر بها، وينجم عن هذا التأثير المبادل سلوك الفرد قيامه بتصرف، سواء كان شكل تصرف وسلوك سلبي أي الإمتناع أو في شكل سلوك إيجابي بأقدام على فعل معين¹.

إن إقامة العلاقة مع الزبون تعد من أهم أسباب نجاح المؤسسة (البنك)، حيث ظهرت العديد من الشعارات تبنتها أغلب المؤسسات والتي من بينها أن الزبون شريك المؤسسة، وهو كذلك رأس مال البنك حيث تدل هذه الشعارات على مدى إهتمام المؤسسات الناجحة بزيائنها، ولأجل ذلك فقد اتجهت العديد منها نحو هدف وحيد وهو ضمان عدد كبير من الزبائن الأوفياء²، وتتمثل طبيعة العلاقة مع الزبون فيما يلي³:

1. **العلاقة التفاعلية بين البنك والزبون:** وهي التي تعبر عن الفترة الزمنية التي يتفاعل فيها المستفيد (الزبون) بشكل مباشر مع الخدمة، والتي تمتد إلى التفاعل مع التسهيلات المادية والعناصر الملموسة الأخرى؛ ويمكن تصنيف هذا العلاقات التفاعلية إلى: علاقات تفاعلية بعيدة، علاقات تفاعلية شخصية ومباشرة، علاقات تفاعلية شخصية غير مباشرة؛

2. **العلاقة التبادلية بين البنك والزبون:** تعرف المستفيد من الخدمة التي تعبر عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل الزبون بشكل مباشر مع الخدمة، ويقصد بالتفاعل المباشر للزبون هو أن يتعدى العلاقات الشخصية مع العمال المباشرين وحتى بين الزبائن أنفسهم إلى التفاعل مع عناصر البيئة المادي والعناصر الملموسة الأخرى، التي في مجموعها عادة ما تترك تأثيرات على درجة رضا الزبائن عنها.

وبالتالي من واجبات الزبون إتجاه البنك والتي يمكن تفصلها فيما يلي⁴:

- دفع الفوائد والرسوم المستحقة؛
- تأكد الزبون من كفاية رصيده قبل تحرير شيكات لدائنه؛

¹ لبنا زنايجي، مرجع سابق، ص.52.

² نفس مرجع، ص.55.

³ نفس مرجع، ص.56.

⁴ سلمية عبد الله، مرجع سابق، ص.71.

- تحليل سلوك الزبائن: إن الاختلاف الكبير بين الزبائن أبرز أهمية فهم ودراسة الزبائن الذي يمكن البنك من تحديد السوق الملائم الذي سيوجه إليه جهوده التسويقية، بغية تلبية إحتياجات هذا السوق بصورة أحسن من المنافسين، ويمثل سلوك شراء الخدمة البنكية في مجموعة من الإستعدادات والتصرفات التي يقوم بها الزبون عند إتخاذهم قرار الشراء، فالسلوك الشرائي هو عملية هادفة وموجهة، وتتطوي دراسة السلوك الشرائي على الخدمة التي يرغب في شرائها الزبون، الكيفية التي يشتري بها، وقت ومكان شراء الخدمة التي يفضلها، درجة تكرار عملية الشراء أو دافع الشراء والسلوك الشرائي للزبون بتأثير بمجموعتين من العوامل تتمثل في العوامل الداخلية (الشخصية، الإتجاهات، الدافعية... إلخ)، والعوامل الخارجية (الطبقة الثقافية، الإجتماعية، الأسرة... إلخ)¹.

وتتضمن عملية اتخاذ القرار الشرائي عدد من المراحل كما أنها تتأثر بعدد من المؤثرات ، وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض المواقف الشرائية قد يمر المستهلك (الزبون) بكافة المراحل وبعضها الآخر لا يمر القرار بكافة المراحل حيث للزبون في أي مرحلة أو في أي نقطة أن يتوقف عن الشراء ويلغي القرار كلية، ونستعرض فيما يلي مراحل عملية الشراء²:

أ- **وجود المثير أو المحرض:** ويعني المثير هنا أي إثارة أو دافع يقصد به تحفيز الشخص على التصرف، قد يكون هذا المثير تجاري مثل وجود عروض تحفيزية، أو إجتماعي مثل حب الظهور، أو قد يكون فردي مثل الشعور بالجوع (الشعور بالحاجة)؛

ب- **الإحساس بالمشكلة:** يتم الإحساس بالمشكلة عند إدراك الفرق بين الحالة المرغوبة الحالة الحاضرة، وأثناءه يدرك الزبون أن السلعة أو الخدمة يمكن أن تحل مشكلة يواجهها، أو أنها سوف تشبع حاجة من الحاجات لديه؛

ت- **البحث عن المعلومات:** تقترن قرارات الإستفادة من الخدمات البنكية بالمعرفة المكتسبة لدى الفرد في حصوله على المعلومات التفصيلية والمختلفة عن طبيعة وأهمية الخدمات البنكية التي يحاول إكتسابها والتعامل معها، ومن دون شك فإن المعلومات ستعزز أو لا تعزز من رغبة وحاجة الزبون في التعامل مع هذا البنك؛

ث- **تقييم البدائل:** ويتم تقييم البدائل المتاحة للزبون بناء على بعض المعايير التي يضعها والأهمية النسبية لكل معيار من المعايير بالشكل الذي يؤدي إلى قيام الزبون بالإختيار من بينها؛

ج- **الشراء:** بعد تقييم البدائل وحصول الاقتناع التام فإن الزبون سيقدم على قرار شراء الخدمة البنكية أو التعامل مع الخدمة البنكية المطلوبة ووفق السعر والتشكيلية المعروضة؛

¹ سلمية عيد الله، مرجع سابق، ص، ص. 68، 69.

² بلبالي عبد النبي، مرجع سابق، ص، ص. 46، 47.

والسحب والتحويل مثلا كلها أمور ترتبط بعنصر الجودة من حيث السرعة، والدقة والكفاءة في العمل، وهنا نرى أن المبيعات سيتم التركيز عليها من أجل التقدم في علاقات البيع الإستشارية، وتطوير المزيد من العلاقات الشخصية مع الزبائن لكونها ذات أهمية مستقبلية.

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لنجاح تسويق الخدمات البنكية

سنتناول في هذا المبحث دراسة الزبائن وطبيعة العلاقة بين البنك والزبون وبإضافة للمزيج التسويقي في ظل إدارة العلاقة مع الزبون ثم نتطرق إلى تجزئة السوق البنكي.

المطلب الأول: دراسة الزبائن

إن تصنيف الزبائن ومعرفة تركيبة كل نوع منهم وكذا فهم وتفسير سلوك هؤلاء الزبائن والدوافع المؤثرة على سلوكهم من شأنه أن يمكن البنك من تصميم مزيج تسويقي يتلاءم مع مختلف إحتياجاتهم ومن ثم بلوغ أهداف البنك ونجاحه¹.

وينقسم زبائن السوق البنكي إلى نوعين أساسيين هما الأفراد والمؤسسات، وتختلف كل نوعية عن الأخرى فيما يتعلق بخصائصها واحتياجاتها وكيفية إشباع هذه الإحتياجات، ويمكن تحديد أهم الاختلافات بين كل نوع من خلال الجدول التالي²:

الجدول رقم (02): أنواع زبائن السوق البنكي

الأفراد	المؤسسات
- العدد كبير ومنتشر؛	- العدد قليل ومركز نسبيا؛
- التقسيم حسب العوامل الديموغرافية (الدخل، المهنة، السن... الخ)؛	- التقسيم حسب النشاط (نوع وحجم النشاط، والمعاملات)؛
- حجم الودائع صغير نسبيا؛	- حجم الودائع ضخمة نسبيا؛
- قيمة القروض محدودة؛	- قيمة كبيرة للائتمان المطلوب؛
- تفكير يتأثر بالعاطفة؛	- تفكير رشيد عادة؛
- القرار فردي عادة.	- يشترك في القرار عدة أفراد.

المصدر: بلبالي عبد النبي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن -دراسة حالة عينة من البنوك (BADR-BNA-BDL) بأدرار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص.41.

¹ سلمية عبد الله: دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي -دراسة حالة البنك القرض الشعبي الجزائري بباتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص.67.

² بلبالي عبد النبي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن -دراسة حالة عينة من البنوك (BADR-BNA-BDL) بأدرار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص.41.

ب- العملية الإدارية *Process management*: وتشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تتم أثناء تقديم الخدمة، وتعتبر على مختلف السياسات والإجراءات المتبعة من قبل البنك لضمان إيصال الخدمة للزبائن من جهة ومدى رضا لزيائن على أسلوب تقديمها من جهة أخرى¹.

الطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات البنكية

هناك عدة عوامل تؤثر على تسويق الخدمات البنكية إيجابا أو سلبا، فدراستها تجنب البنوك من إمكانية الوقوع في المشاكل قد تعرقل عملها في مجال التسويق البنكي، من بين هذه العوامل ما يلي²:

1- **التغير في سلوك الزبون**: وهي ظاهرة واضحة في تسويق الخدمات البنكية فالزيادة الحاصلة في معدل تشغيل النساء، والتوجه نحو استقطاب الحسابات الخاصة بالأطفال، التركيز على الأفراد والراغبين إمتلاك بيوت للسكن، والبيع والشراء عن طريق التقسيط لدى العديد من المؤسسات والزيادة العامة في الدخل وإرتفاع مستوى المعيشة وغيرها من الظواهر الأخرى، كلها عوامل أثرت في تغيير سلوك الزبائن من وقت لآخر؛

2- **قلة القوانين والتدخلات الحكومية**: نظرا لوضوح صفة التعامل في قطاع الخدمات البنكية، فإن ما يصدر من قوانين وتشريعات تكون غالبا محدود نسبيا، كما أن التشريعات الحكومية هي الأخرى تكون قليلة لوضوح الصورة في التعامل وإعطاء الوحدات البنكية الحرية في استخدام ما تراه مناسبا لمعالجة أية ظواهر؛

3- **المنافسة**: وهي السمة الظاهرة في هذا القطاع نتيجة لمرونة التعامل في هذا الجانب والسرعة في التغيير والتبديل واتخاذ المواقف أمام أية مواقف تصدر من البنوك المنافسة الأخرى، ومع اقتناء التقنيات الحديثة وللتشجيع على استخدامها، بحيث ينتج على التنوع في الخدمة وتطوير بمرور الوقت؛

4- **الإبداع التكنولوجي**: إن استخدام التكنولوجيا يسهم في توسيع الموارد وقدرة البنوك في هذه الصناعة المنقلبة، تعد أنظمة المدفوعات الجديدة إطارا جديدا للتوزيع والتسليم وتعزيز إدارة المعلومات، هذا ما يجعل الطلب هائلا على التكنولوجيا وهي من الأدوات التي من التكاليف، وستعتمد الربحية في المستقبل على تقليل تكاليف التجهيز؛

5- **علاقات الزبون والجودة**: تكمن المهمة الرئيسية لتسويق الخدمات البنكية في جذب الزبون وإستمرارية تعزيز العلاقات معه، وتهدف الى بناء علاقات الخدمة المتعددة على المدى الطويل، وتحصيل الرضا الكلي للزبون عن طريق الخدمات البنكية المقدمة، فالزبون لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل، وإنما العكس إذ يحاول في تعامله أن يضع جانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة، فالإبداع

¹ أحمد عمان، مرجع سابق، ص.118.

² عبدات سليمة: تسويق الخدمات البنكية وأثرها على رضا الزبون- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 458 البويرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسويق، كلية الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند ألحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص.38-40.

إعتمادا على نوعية الزبائن، فعندما يكون لدى الزبون الإستعداد إلى التحول من بنك إلى آخر نتيجة رفع الأسعار، تؤثر البنوك في هذه الحالة إبقاء أسعارها على حالها دون تغيير¹؛
أن سياسة التسعير في البنوك تتطلب تحديدا دقيقا للمنتجات البنكية لأن هذه الأخيرة تعتمد على مظهران²:

◀ المنتجات البنكية عبارة عن نقود، وإتساعا وتداولها يعتبران الأساس الذي يقوم البنك والمقرض؛
◀ وجود خدمات يتم إدماجها مع المنتج البنكي، هذه الخدمات يمكن أن تكون مجانية كتسليم دفتر الشيكات أو غير مجانية كخصم الأوراق المالية.

- **التوزيع Place**: يعد موقع البنك (*Location of the Bank*) وكيفية الوصول إليه (*Accessibility*) من العوامل المهمة في تسويق الخدمات البنكية، فلا يختص كيفية الوصول إلى البنك فقط بعلمية الوصول المادي (*Physical Accessibility*)، إنما تشمل أيضا وسائل الإتصال الشخصي والإتصالات الأخرى مثل التلفون والإنترنت³.

- **الترويج Promotion**: يعرف *Kotler* الترويج بأنه النشاطات التي تتضمن أولا تعريف الزبون بالمنتج، من ثم إقناعه بشرائه، وذلك باستخدام مجموع من أدوات التسويق المزيج *Promotion Mix* ومنها: الإعلان *Advertising*، والبيع الشخصي *Personal Selling*، والعلاقات العامة *Public Relation*⁴.

- **الجمهور Personal**: يعتبر الأفراد أو العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة البنكية، بما أن الخدمة البنكية تتسم ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقة الانسانية في الية إنتاج الخدمة البنكية والتي ينجم عنها رضا الزبون بالخدمة المقدمة، والعنصر البشري يتعلق بكافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة البنكية وتسهيلها للزبون لذا يتوجب على ادارة البنك تنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص الإستقبال وكيفية التعامل مع الزبائن وتقديم التسهيلات المادية لهم⁵.

أ- **الدليل المادية Physical**: وتتمثل في مختلف الأجهزة اللازمة لتسهيل تقديم الخدمة والتي توفر المنفعة الزمنية والمكانية للزبون، حيث تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على بيئة تقديم الخدمة التي تحقق لها التميز، أي هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظف البنك والزبائن⁶.

¹ أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.118.

² نسبية العمودي: مرجع سابق، ص.29.

³ أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.118.

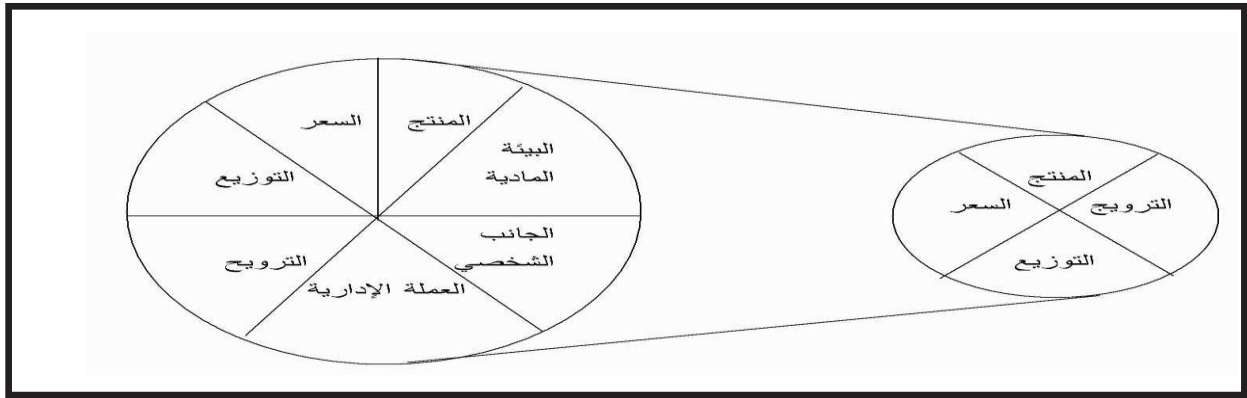
⁴ نفس المرجع، ص.118.

⁵ أحمد عمان، مرجع السابق، ص.46.

⁶ أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.118.

المزيج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والتي توجه لإشباع حاجات الزبون من الخدمة البنكية، ونظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمة البنكية ظهر اتجاه جديد من الفكر التسويقي يرى أن العناصر الأربعة التقليدية المكونة للمزيج والتي قدمها بوردن 1962 وهي المنتج (Product)، السعر (Price)، التوزيع (Place)، الترويج (Promotion)، وطورها بعده الكثيرون، لم تعد كافية لتكوين المزيج التسويقي، فإنبثق فكر آخر يرى ضرورة إضافة ثلاثة عناصر أخرى الى النموذج السابق وهي الأفراد (Personal)، البيئة المادية (Physical)، عملية تقديم الخدمة أو العملية الإدارية (Process Management)¹، ويطلق عليها مصطلح 7P وينظر إلى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يبدأ بحرف P، ويوضح الشكل التالي عناصر المزيج التسويقي للخدمات البنكية:

الشكل رقم (09): عناصر المزيج التسويق للخدمات البنكية



المصدر: أحمد محمود الزامل وآخرون: تسويق الخدمات المصرفية، دار أثير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص.116.

- **الخدمة Service**: سبق أن أوضحت مفهوم الخدمة البنكية، وتتطلب من البنك أن يعيرها إهتماما لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات البنكية المقدمة، وجودة وتميز هذه الخدمات، ومستوى الخدمات البنكية المقدمة، كما ينبغي على البنك إيلاء الإهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية، وخدمات ما بعد بيع الخدمة².
إذ نموذج عرض الخدمة يكون مبنيا على وجهة نظر الزبون، حيث يمكنه هذا العرض من تمييز جميع عناصر الخدمة التي يدركها الزبون والأخذ بعين الإعتبار كيفية إدراكه للتفاعلات مع مقدم الخدمة (العناصر الوظيفية في أداء الخدمة) وما يحصل عليه (نتائج الفنية)³.

- **السعر Price**: تتضمن الاعتبارات المتعلقة بالفائدة مستويات الفوائد، الحسومات والعمولات، وشروط الدفع، وقد تلعب الفائدة دورا تمييز الخدمة البنكية عن أخرى، تغيير البنوك من إستراتيجياتها التسعيرية

¹ أحمد عمان، مرجع سابق، ص.43.

² أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.117.

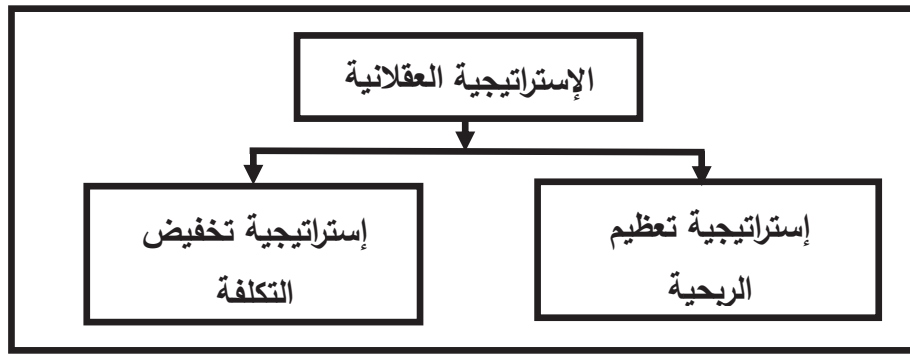
³ سهيلة حدد، مرجع السابق، ص.32.

- إغلاق الفروع التي لا تحقق عائدا يغطي تكلفها، أخذ بعين الاعتبار الإحتمالية والمستقبلية للمنطقة، فقرار إغلاق فرع معين قرار صعب يجب أن يدرس جيدا قبل تنفيذ بماله من أثر غاية السوء على الزبائن الحاليين للفرع وعلى الصورة الجماهيرية للبنك ككل.

ب- **إستراتيجية تعظيم الربحية:** وتقوم هذه الإستراتيجية على التوسع في العمليات ذات الربحية المرتفعة خاصة عمليات تمويل قطاعات الخدمات التجارية، وكذا المشروعات الصناعية التي تضمن إرتفاع معدل التشغيل وتقديم مجموعة من الخدمات الكاملة والمتكاملة التي تحقق البنك من خلالها أرباحا مرتفعة وفي الوقت نفسه تطبيق الأنظمة البنكية الحديثة التي تقلل من الإعتماد على العمالة البشرية بزيادة عنصر الآلية في الفروع الأمر الذي من شأنه زيادة قدرة الفرع على إنجاز أعماله وتفرغ العنصر البشري لعملية التطوير والتحسين المستمر في أداء الخدمة البنكية.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الإستراتيجيات التسويقية العقلانية



المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على أحمد عمان، دور التسويق المصرفي في تطور الخدمات المصرفي للبنوك التجارية -دراسة حالة المصرف الخليج الجزائر وكالة الوادي-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوداي، الجزائر، 2014-2015، ص.50.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات البنكية 7P

يعرف المزيج التسويقي على أنه: "عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المنظمة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة أو خدمة) ويطلق اصطلاح المزيج التسويقي البنكي على كافة العمليات والفعاليات التي يستهدف توفير الخدمات البنكية التي تلبي حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية بالأسلوب الذي يحقق أقصى مستوى من رضا هؤلاء الزبائن ويعظم أرباح البنك"¹.

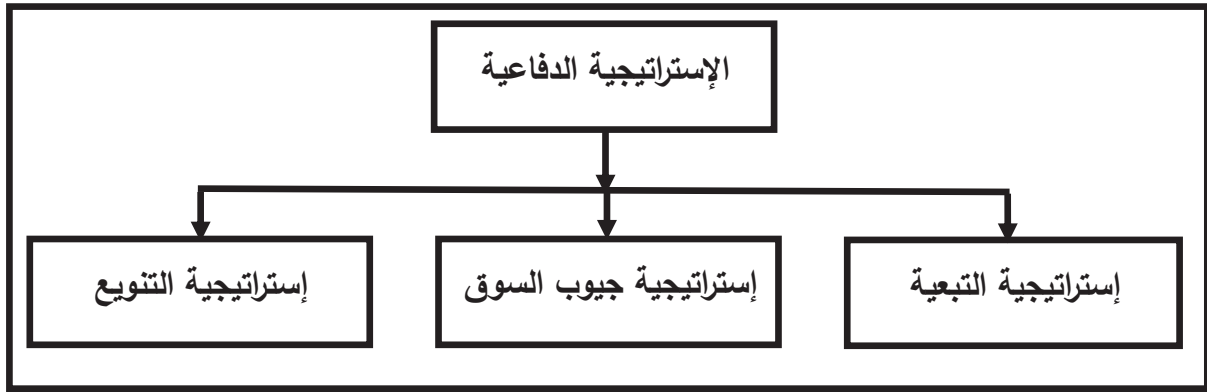
كما يعرف على أنه: "مجموعة من الخطط والعمليات التي تمارسها إدارة البنك بهدف إشباع رغبات وحاجات الزبائن وتحقيق الرضا لديهم وبما يمكن البنك من منافسة البنوك الأخرى"².

¹ نسبية العمودي، مرجع سابق، ص.27.

² علاء فرحان طالب وأخرون، مرجع سابق، ص.76.

- حيث تنفق هذه البنوك مبالغ كبيرة لبناء سلسلة من نطاق العالم للوكالات المملوكة، وبنوك اخرى حاولت إكتساب حصص كافية في قطاعات أخرى لصناعة الخدمة البنكية وتسهيلات تعاونية، أو تراخيص إستراتيجية في إختيار الأسواق وأصناف المنتج؛
- تنوع آخر الأنشطة التجارية المحلية لتصبح بنوك دولية أو عالمية في هذه التجارة، ومستوى الإشتراك أو الإستثمار في الأنشطة البنكية بتدويل الخدمات البنكية والذي أدى إلى تكاثر المراكز البنكية. ويمكن توضيح الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الإستراتيجيات التسويقية الدفاعية



المصدر: أحمد عمان: دور التسويق المصرفي في تطور الخدمات المصرفي للبنوك التجارية -دراسة حالة المصرف الخليج الجزائر وكالة الوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014-2015، ص.49.

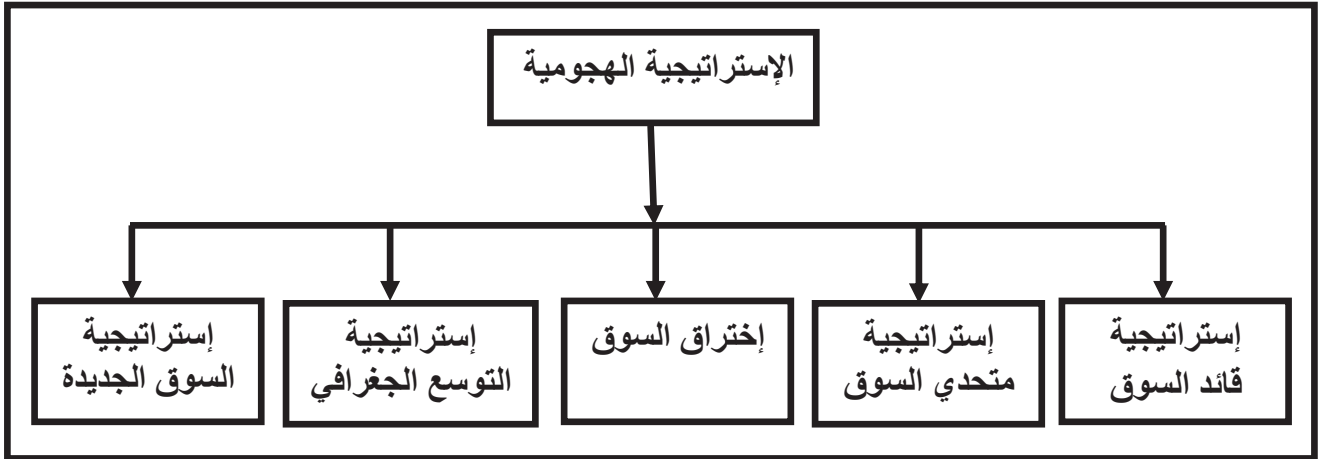
3. **الإستراتيجية العقلانية:** وهي الإستراتيجية التي تهدف الى زيادة الربحية من خلال رفع الأسعار نتيجة لتميز خدماتها وأهميتها لدى الزبون، أو تخفيض تكاليف من خلال استخدام آلات المتطور التي تحل محل العامل البشري مهما كان نوع الإستراتيجية التسويقية المختارة لابد على إدارة التسويق أن تدرك مدى حاجتها إلى وضع إستراتيجيات بديلة تمنها من التكيف مع التغيرات للبيئة ويمكن تصنيف إستراتيجيات الرشادة التسويقية والتي تقوم على عنصرين أساسيين هما¹:

أ- **إستراتيجية تخفيض التكلفة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على خفض لكافة عناصر التكلفة التي يتحملها البنك نتيجة قيامه بتقديم خدماته البنكية الى زبائنه ويشمل هذا بالطبع تكلفة العمالة وتكلف تشغيل الفروع في محاولة منه وقد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى ما يلي:

- إيقاف تقديم الخدمات البنكية عالية التكلفة والتي لا تعطي عائدا أو الحد من نموها وتقليص التعامل عليها وقصر هذا التعامل على فروع معينة تقوم بتقديمها.

¹ نسبة العمودي، مرجع سابق، ص.36.

الشكل رقم (06): الإستراتيجيات التسويقية الهجومية



المصدر: أحمد عمان، دور التسويق المصرفي في تطور الخدمات المصرفي للبنوك التجارية -دراسة حالة المصرف الخليج الجزائر وكالة الوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014-2015، ص.48.

2. **الإستراتيجية الدفاعية:** وهي يسعى من خلالها البنك إلى الحفاظ على الحصة السوقية وذلك من خلال تجنب الدخول في منافسات قوية أو صراعات تسويقية خاصة مع البنوك القوية والفائدة ذات الشهرة الكبيرة والإمكانات العالية، لتحقيق ذلك يتم إنشاء علاقة طيبة بينه وبين هذه البنوك وينقسم هذا النوع من الإستراتيجيات إلى ثلاثة إستراتيجية¹:

أ- **الإستراتيجية التبعية:** وتعني أن البنك هنا يكون تابعا للبنوك الأخرى التي تكون قوية، بحيث ينتهج هذه الإستراتيجية من أجل تجنب أي مواجهة معها ويمكن أن تتمثل هذه الإستراتيجية في:

- إتباع اتجاهات تسويقية ناجحة أو تثبيت نجاح تطبيقها في السوق البنكي؛
 - إتباع بنوك سياسة فائدة قامت بعمل تسويقي معين، ومن ثم يقوم البنك بتقليدها في ذلك؛
- ب- **الإستراتيجية جيوب السوق:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجود في السوق ويتم من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغيرا نسبيا، ويكون وراء إهتمامات البنوك الكبيرة وربما للبنوك الصغرى، وهذه الجيوب عادة ما تكون أمنية ومريحة في آن واحد والبنوك ربما تتبنى إستراتيجيات الأسواق الصغيرة لتجنب الإصطدام مع البنوك الرئيسية؛

ت- **إستراتيجية التنوع:** ظهرت هذه الإستراتيجيات بوضوح في الثمانيات إذ تبنتها العديد من المؤسسات البنكية والتي تتخذ شكلين رئيسيين:

¹ أحمد عمان، مرجع سابق، ص.49.

الحيوية الحاضرة والمستقبل أيضا وهذا الإستراتيجيات شديدة الطموح واسعة النطاق وبعيدة المدى وهناك خمسة أنواع من الإستراتيجيات الهجومية¹:

أ- **إستراتيجية قائد السوق (قيادة السوق)**: هذه الإستراتيجية يمكن تستخدم في البنوك الكبيرة جدا والمسيطر، فضلا عن إمتلاك شبكة توزيع قوية وكبيرة وتوفر إقتصاديات الحجم، وتبعا لذلك تستطيع البنوك الدفاع عن حصصا السوقية أو التوسيع وأن تصبح أكثر سيطرة؛

ب- **إستراتيجية متحدي السوق**: متحدو السوق ربما يتحدون قائد السوق بإستراتيجية الهجوم المباشر وهذه الإستراتيجية تجر من الأسعار وإبداعات الخدمة، والهدف الرئيسي للبنوك المتبعة الإستراتيجية يكمن في الإستلاء على الحصة السوقية الرئيسية؛

ت- **إختراق السوق**: وتهدف إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلا، وهي بلا شك من أكثر الإستراتيجيات إنتشارا في الخدمات البنكية، والبنك الذي يحدد سوقه وإحتياجات هذا السوق ثم يضع صياغة لأهدافه يكون قادرا على وضع خطة المزيج التسويقي في أفضل الطرق المحتملة والتخطيط الجيد لإستراتيجية إختراق السوق ويكسب زبائن جدد من خلال الفهم الجيد لإحتياجاتهم؛

ث- **الإستراتيجية التوسع الجغرافي**: وتعتمد هذه إستراتيجية على السعي الى زيادة الطلب على الخدمات البنكية للبنك وتوسع نشاطه عن طريق زيادة عدد فروعها سواء كانت عادية أو آلية، داخلية أو خارجية في دول أخرى أو عن طريق التملك أو الإندماج مع البنوك أخرى أو عقد الاتفاقيات مع مؤسسات مالية أخرى ومهما كان نوع هذه الفروع وكيفية انتشارها، فإن هذه الاستراتيجية تعتبر حديثة لأنها تتضمن تحمل تكاليف إنشاء تلك الفروع على عقود إيجارها؛

ج- **إستراتيجية السوق الجديدة**: وتعتمد على هذه الإستراتيجية البنوك التي تسعى الى جذب زبائن جدد إليها بدلا أو إضافة الحاليين منهم.

¹ نفس مرجع، ص، ص.34، 35.

- تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع البنك من موردين وهم مدخرين وزيائن وهم المستثمرين والمستهلكين الذين يجمعون ماديين الصفتين (عدم التفرقة في تسمية الزبون)؛
- إحتكار كل مؤسسة بنكية لشبكة خاصة بها؛
- الدورة التوزيعية للخدمات البنكية تكون وحيدة أي من المدخر إلى البنك، ومنه إلى المستثمر أو المستهلكين؛
- الوكالات البنكية تكون قريبة من الزبائن أما مراكز القرارات البنكية تكون بعيدة عن إنشغالاتهم وتطلعاتهم؛
- المنافسة غير كاملة لوجود قوانين تحدد القدرات المختلفة؛
- وجود تعامل دائم مع الزبون وعلاقة مستمرة بينه وبين البنك؛
- أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع والتي تمثل في نقاط بيع الخدمة البنكية وهي وكالات وفروع البنك؛
- أهمية عملية تقسيم السوق في البنك (مؤسسة كبيرة، مؤسسة متوسطة، مؤسسة صغيرة).

المطلب الثاني: إستراتيجيات تسويق الخدمات البنكية

- تعرف على أنها: "الرؤية التي تعكس الطريقة والأسلوب التي يتم من خلالها الإستخدام لعناصر المزيج التسويقي البنكي بالتالي الوصول إلى تحقيق التسويقية الإستراتيجية على مدة القصيرة والطويل"¹.
- يعكس هذا التعريف بوضوح ثلاث عناصر أساسية لإستراتيجية التسويق البنكية²:
- الرؤية والمقصود بها هنا الإستراتيجية الواضحة والفعالة في اختبار الطريقة والأسلوب الأمثل في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية البنكية؛
 - الإستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي التي تعتبر جوهر إستراتيجية التسويق البنكي؛
 - الأهداف الاستراتيجية والمرحلية التي يمكن الوصول إلى تحقيقها إلا بالتكامل الواضح بين الرؤية الإستراتيجية والإستخدام الأمثل المزيج التسويقي المصرفي.

وهناك أنواع من إستراتيجيات التسويق للخدمات البنكية يمكن توضيحها كما يلي:

1. **الإستراتيجية الهجومية:** هي أهم وأخطر أنواع الإستراتيجيات التي تستخدمها البنوك الطموحة التي يرغب أن يكون لها موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق البنكي، هي حافزة ودافعة نحو تحقيق التوسع الإنتشار، التحكم، السيطرة على السوق البنكي، وتوجيه قوى الفعل فيه بالشكل الذي يحافظ على مصالح البنك

¹ أحمد عمان: دور التسويق المصرفي في تطور الخدمات المصرفي للبنوك التجارية -دراسة حالة المصرف الخليج الجزائر وكالة الوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014-2015، ص.47.

² نسبية العمودي: دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية -دراسة حالة بنك الفلاحية والتنمية الريفية وكالة السعيدة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014-2015، ص.34.

البنكية وطريقة الأداء والموظفين والمعدات المستخدمة في تقديمها كذلك، وعليه يمكن إيجاز خصائص الخدمات البنكية فيما يلي¹:

- الإعتماد على الودائع: وتمثل المصدر الأساسي لتمويل البنوك وتحقيق الأرباح للبنك ؛
- تعدد وتنوع الخدمات البنكية: إحدى الإحصائيات تشير إلى أنها في البنوك الأمريكية بلغت حوالي 260 خدمة سنة 1992 مما يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات؛
- أ- أهمية الإنتشار الجغرافي وذلك من خلال إنتشار الفروع البنكية لتقديم الخدمات البنكية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن؛
- ب- حاجة الخدمات البنكية إلى نوعية خاصة من الموظفين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل وأن يكونوا ذو كفاءة عالية؛
- ت- تتطلب الخدمات البنكية أحدث التقنيات لتنفيذها؛
- ث- صعوبة تقييم الخدمات البنكية يؤثر على برامج الترويج والتوزيع للخدمات؛
- ج- صعوبة تحديد السوق البنكية بدقة وخاصة في الدول النامية وذلك لعدم إستقرار الأوضاع الإقتصادية والسياسية.

المدخل الثاني: مفهوم تسويق الخدمات البنكية

يعرف تسويق الخدمات البنكية على أنه: "عملية الموازنة بين موارد البنك وحاجة الزبائن لتحقيق أعلى درجة من الفاعلية والربحية وأصبح التسويق في معظم البنوك المحور الرئيسي الذي تدور حوله الوظائف والعمليات الإدارية البنكية"².

كما تعرف على أنها: "ذلك نشاط الديناميكي الذي يشتمل على الجهود كافة التي تؤدي في البنك والتي تكفل تدفق الخدمات البنكية إلى الزبون سواء أكان إقراضاً أو إيداعاً بشكل يضمن إشباع حاجاته ورغباته"³.

وتقنيات تسويق الخدمات البنكية هي تقنيات التسويق بصفة عامة، لكن يوجد بعض الخصائص التي تميزه عن تسويق المؤسسات الصناعية والتجارية، يمكن تلخيصها في ما يلي⁴:

- تعتبر النقود المادة الاولية لتسويق الخدمات البنكية مع ما تميز به من مواصفات؛
- تؤثر الودائع والقوانين والتشريعات الحكومية في المؤسسات المالية والبنكية في تقديم عروضها وتحديد أسعارها؛

¹ نور الدين رجم، مرجع سابق، ص.37.

² نفس المرجع، ص.136.

³ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص.66.

⁴ نور الدين رجم، مرجع سابق، ص.137.

على الزبون المقارنة بين نفس الخدمات المعروضة قبل شرائها، ويكون من الصعب على مقدم الخدمة إنتاج نفس الخدمة ونفس الصفات في الوقت والمكان نفسه، بإضافة إلى أن الخدمات تقدم في أماكن عديدة ومن طرف أشخاص يختلفون من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي فإن النمطية في إنتاج الخدمات تعد أمرا صعبا عكس السلع المادية التي تكون في غالب الأحيان نمطية بالرغم من اختلاف العلامة التجارية واختلاف طرق التغليف والتعبئة، وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين الخدمات والسلع:

الجدول رقم (01): خصائص الخدمة بالمقارنة مع السلع.

السلع	الخدمات
- السلعة ملموسة.	- الخدمة غير ملموسة.
- السلعة تخزن.	- الخدمة لا تمتلك ويصعب تخزينها.
- السلعة يمكن فصلها عن منتجها.	- الخدمة لا يمكن فصلها عن مقدمها.
- السلعة يمكن الحكم على جودتها وقياس هذه الجودة من خلال استخدام نظم الرقابة على الإنتاج.	- الخدمة تختلف في جودتها حتى لنفس المنتج ولنفس الخدمة

المصدر: لبنا زنايجي: التسويق البنكية في تحسين العلاقة مع الزبون -دراسة ميدانية لعينة من الزبائن في وكالات تجارية بأم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص.9.

وتمثل الخدمة البنكية مجموعة الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لزيائنه، حيث يمكن:

- تعريفها على أنها: "تشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها البنك لزيونه بغية إشباع حاجاته ورغباته، قد يكون إنتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي إنتقال للملكية"¹.

- كما تعرف على أنها: "كافة الأنشطة والعمليات التي يمارسها البنك وتكون مصممة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين طرفين"².

ومن خلال التركيز على هذه التعريفين نستنتج أن الخدمات البنكية تتميز بنفس الصفات والخصائص التي تميز مختلف الخدمات ولكنها تختلف عنها فيما يخص الإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة

¹ عيدو عيشوش، مرجع سابق، ص.23.

² علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص.60.

- يعرف (Kotler) بأنها: "كل عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر يكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنه تملك اي شي، وقد ترتبط أو لا ترتبط بتقديم منتج مادي"¹.

- عرفت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) للخدمة على أنها: "الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له أو المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه"².
- وعرفها (Buell, 1985) بأنها: "الأنشطة أو المنافع أو الإشباع التي تقدم للبيع أو التي تكون مرتبطة مع السلع المباعة"³.

وتتمثل خصائص الخدمات فيما يلي⁴:

- **الخدمات غير ملموسة:** عكس السلع المادية التي نستطيع تقييمها بمجرد رؤيتها أو لمسها أو حتى يسمح لنا بتجربتها في بعض الأحيان قبل شرائها، والخدمات غير الملموسة يتعذر على رجل التسويق في مجال الخدمات وصفها وتوضيحها وتقييمها بسعر يمثل القيمة الحقيقية لها؛

- **مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة (الإشتراك):** هناك علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة والزبون أين يطلب الزبون من الجهة المقدمة للخدمة بذل مجهودات في بعض الأحيان فيما يخص الإستماع لرغباته في الخدمة التي يطلبها، في طريقة الإستقبال، النصيحة والإستشارة، معارف حول ميدان الخدمة المقدمة، وخدمات أخرى مختلفة، وكل هذه المعارف والقدرات لا يستطيع مقدم الخدمة الحصول عليها في ساعات محدودة من التكوين بالرغم من توفر الرغبة لديه في خدمة الزبون؛ وبالتالي فإن مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة تفسرها العلاقة المباشرة بين الزبون ومقدم الخدمة، أين يتطلب من هذا الأخير إكتساب الكفاءة والمعارف والقدرات للإستجابة لرغبات الزبون؛

- **الخدمة غير قابلة للتخزين:** خدمات المنتجات الغير ملموسة لا يمكن تخزينها وهذا ما يجعل المؤسسات الخدمية تعمل على مسايرة الطلب على خدماتها في فترة زمنية معينة، حيث يمكن أن يزداد الطلب على خدماتها في فترة معينة وينخفض في فترة أخرى؛ وبالتالي فإن الأمر أكثر تعقيدا على المؤسسة الخدمية في مواجهة هذه التقلبات في الطلب، ولكون إنتاج الخدمة وإستهلاكها يتم في نفس الوقت يقتضي الأمر أن يكون منتج الخدمة هو مسوقها ومن المستحسن أن يكون مختصا في التسويق نتيجة للدور العام الذي يلعبه في كسب رضى الزبون؛

- **الخدمة متغيرة:** يختلف تقديم الخدمة من شخص إلى آخر، خاصة إذا تعلق الأمر بخدمات تعتمد بالدرجة الأولى على التدخل الإنساني (درجة اللاملموسية للخدمة أكبر من درجة الملموسية)، يصعب

¹ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص.56.

² عبدو عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية -دراسة الحالة بنك البرك الجزائري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص.18.

³ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص.56.

⁴ سهيلة حداد: فعالي البيع الشخصي في تسويق الخدمات -دراسة الحالة مؤسسة Beta management الخدمات الشهرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص.11.

قد تزايدت القوانين التي تحكم منح الائتمان للإستهلاكي والسماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي؛

ت- **الظروف الإجتماعية والثقافية:** ينبغي على مدير التسويق بالبنك الأخذ في الحسابات العوامل الإجتماعية والثقافية للمجتمع الذي يعمل فيه البنك والتي تتعلق بالمستوى التعليمي وأنماط المعيشية؛
ث- **الظروف الديمغرافية:** تشمل طبيعة النمو السكاني والتركيبية السكانية ومعدلات المواليد والوفيات وكافة الخصائص الديمغرافية من حيث السن، والجنس، المهنة والمستوى التعليمي والحالة الإجتماعية، وكل هذه المتغيرات تؤخذ في الحسبان أثناء رسم السياسات والخطط التسويقية؛

ج- **الظروف التكنولوجية:** تمثل البيئة التكنولوجية أحد أكثر العوامل تأثيرا على حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ويعتبر التسويق من أكثر مجالات الإنسانية تأثرا بالإنجازات العلمية وذلك بالنظر إلى ما يتولد عن هذه الإنجازات من إبتكارات وإختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسين وتطوير الخدمات الحالية وابتكار خدمات جديدة، ولهذا فانه على مدير التسويق أن يكون مؤهلا على استخدام واستغلال التقدم العلمي لخدمة المجتمع، فالمستويات العليا من المعيشة التي وصلت إليها المجتمعات المتقدمة تعود إلى قدرة وكفاءة نظم التسويق فيها على استخدام القدرات التكنولوجية في تطوير نظم الإنتاج القادرة على تقديم خدمات يمكنها تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات الزبائن ورغباتهم، ولذلك على البنوك التكيف مع الأوضاع الجديدة التي انشأها التقدم التكنولوجي وتشجيع بحوث التطور والإبتكار الخدمي.

المبحث الثاني: ماهية تسويق الخدمات البنكية

سننترق في هذا المبحث الى مفهوم تسويق الخدمات البنكية وإستراتيجيتها والمزيج التسويقي، بالإضافة الى عوامل مؤثرة في تسويق الخدمات البنكية.

المطلب الأول: مفهوم وإبعاد تسويق الخدمات البنكية

المدخل الأول: مفهوم الخدمة البنكية

قبل التعرض الى مفهوم الخدمة البنكية نسلط الضوء على مفهوم الخدمة، في الواقع يصعب الفصل كليا بين السلع والخدمات وهذا راجع إلى صعوبة تقديم إحدهما دون الإستعانة بالأخرى، فعند شراء سلعة ما تتضمن هذه العملية في الغالب عنصر خدمة يكون مرافقا لها ونفس الشيء يمكن قوله على عملية شراء الخدمة حيث أنه تقريبا لا يمكن تقديم خدمة ما دون الإستعانة بشيء ملموس يكون مرتبطا بها فعند شراء عنصر مادي مثل سيارة أو ثلاجة يتم تقديم معها بعض الخدمات المرتبطة بها مثل الصيانة والتأمين... الخ، وعند شراء رحلة سياحية (خدمة) فإن هذه الرحلة لا يمكن إتمامها إلا إذا توفرت بعض العناصر المادية مثل وسيلة النقل، الأظعمة... الخ¹.

¹ حميدى زقاي، مرجع سابق، ص.14.

الأكثر تقدما في الجانب التكنولوجي، والإبتكار الناتج عن طريق المداخلات المرتبطة بالتطوير المستمر لموظفي البنك سواء بالتكوين المتواصل في استعمال التكنولوجيا أو في مجال التعامل مع الزبائن؛
ث- **الحكومة:** ويقصد بها مجموع الإجراءات والتشريعات التي تحكم البيئة التي يتعامل معها البنك، خاصة البنوك المركزية والهيئات التابعة لها، والتي تلعب دورا مؤثرا وبشكل مباشر في تحديد سياسات البنك وأنشطته؛ ويرى العديد من الباحثين في المجال البنكي إلى أن البنوك من أكثر المؤسسات التي تعاني من الإجراءات الحكومية، باعتبارها تتعامل في عنصر بلغ الحساسية وهي الأموال؛
ج- **الجمهور العام:** تتكون البيئة البنكية أيضا من الفئات المختلفة من الجماهير التي لها علاقة بالبنك وتمارس عليه ضغوط مختلفة، أولهما تأثير لا يمكن تجاهله في التأثير على السياسات وأداء البنك، لذا يطلق عليها جماعات الضغط حيث يمكن التمييز بين الجمهور وفقا للتأثير الذي يمارسه على البنكي في ثلاث فئات:

- **الفئة الأولى:** وهي الجماهير التي توجد بينها وبين البنك اهتمام مشترك، نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما، مثل المساهمين الحاليين أو المحتملين، البنوك المقرضة للبنك، والمتعاملين في أسم البنك بسوق الأوراق المالية؛

- **الفئة الثانية:** وتتمثل في الجماهير التي تهتم بوضعية البنك ونتائجه كالجهاز الوصية على البنك، كذا مصالح الضرائب؛

- **الفئة الثالثة:** وهي الجماهير التي لا تعير إهتمام للبنك، بينما البنك يوليها إهتماما متزايد بل سياسته تبنى على الأساس هؤلاء، فالبنوك تسعى أن تنتشر عنها وسائل الإعلام المختلفة أخبارا جيدة لتحسين صورتها أمام الزبائن.

2. **البيئة العامة للبنوك:** تتشكل البيئة البنكية العامة أو الخارجية للبنوك من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك ولها تأثير غير مباشر على الأنشطة المختلفة وعلى مستوى الأداء وتتمثل في المتغيرات التالي¹:

أ- **الظروف الإقتصادية:** تلعب القوة الإقتصادية دورا هاما في تحديد الكثير من القرارات التي تقع مسؤولية إتخاذها على عاتق مدير التسويق في البنك، إذ يعتبر الدخل من أهم العوامل المحددة للطلب على الخدمات البنكية، بالإضافة إلى أنه المحدد الرئيس للقوة الشرائية كما أن إرتفاع معدلات التضخم وتقلب أسعار الفائدة تؤثر في إتجاهات الزبون؛

ب- **الظروف السياسية والقانونية:** تؤثر الظروف السياسية والقانونية بشكل كبير على النشاط التسويقي للبنك من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها فمثلا نجد أنه في فترة السبعينيات والثمانينات

¹ حميدى زقاي، مرجع سابق، ص، ص. 76، 77.

المطلب الرابع: البيئة التسويقية البنكية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالبيئة التسويقية البنكية، نذكر أهمها فيما يلي:

- عرف *Kotler* على أنها: "مجموعة من القوى والتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم"¹.
- عرفها *Filho* على أنها: "البيئة التي يعمل فيها أي البنك تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات المجموعة الأولى تتطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ونقصد بها العملاء والموردون والبنوك الأخرى وتتطوي المجموعة الثالثة على المتغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالبنك والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم"².

ومن أهم مكونات البيئة التسويقية للبنوك نوعين أساسيين، وهما البيئة الخاصة بالبنوك وتمثل في جميع المتغيرات التي له تأثير مباشر على البنوك، أما البيئة العامة للبنك فهي تعبر عن المتغيرات التي ليس لها تأثير مباشر على نشاط البنك ويمكن تفصيلها فيما يلي:

1. **البيئة الخاصة بالبنوك:** تتشكل البيئة البنكية الخاصة أو الداخلية من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك ولها تأثير مباشر على أنشطة وتمثل فيما يلي³:

أ- **الزبائن:** لكل بنك سوق مستهدف لابد أن يحرص على التعرف عليها ودراسة حاجات أفرادها والعمل على إشباعها باستمرار، وقد يختار البنك لنفسه سوقا معيناً يتكون من الأفراد والمؤسسات التي تقوم بشراء الخدمات التي ينتجها، ويعد الزبائن وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق أساس وجود البنك؛

ب- **المنافسون:** يواجه كل بنك منافسة في مجال أو أكثر من مجالات النشاط التي يزاولها من قبل البنوك الأخرى، وذلك من أجل الظفر بأكبر قدر من الزبائن البنكين، والبنك الناجح هو البنك الذي يكون أقدر من الغير على وفاء بحاجات الزبائن، وتحقيق رغباتهم في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وحتى يتمكن البنك من النجاح في السوق ينبغي أن يكون مدركاً لما تعرضه البنوك والمؤسسات الأخرى المماثلة من خدمات وأساليب تسويقية لإستقطاب الزبائن؛

ت- **الموردون:** وهم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد البنك بما يحتاج إليه من مختلف المستلزمات لإنتاج المنتجات وأداء الخدمات البنكية، وخاصة المداخلات المرتبطة بالجودة وذلك بتوفير المعدات

¹ حميد الطائي وأخرون: التسويق الحديث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.56.

² حميدى زقاي: مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري - مع الإشارة الى البنك القرض الشعبي وكالة السعيدة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص.73.

³ نفس المرجع، ص.75، 76.

1. دراسة السوق والزبون البنكي وتحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية قصد تصميم وتقديم الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين؛
2. إطباع صورة ذهنية ايجابية عن البنك وخدماته وعن الموظفين فيه، المحافظة المستمرة على سمعة وصورة البنك أمام زبائنه؛
3. تسيير مختلف الخدمات البنكية بصفة أكثر ايجابية تقديمها على أكمل وجه للزبائن؛
4. تكيف أسواق بنكية وممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات البنكية فيها الزبائن؛
5. يعتبر أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط البنكي ويساعد الموظفين في البنوك على رسم السياسات وصياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل البنكي، والحكم على هذه السياسات والقرارات؛
6. دراسة الإنتشار الجغرافي لواحدات البنك في السوق البنكية، إمكانية فتح وحدات بنكية جديدة هذا بالإضافة إلى متابعة نشاط الوحدات البنكية الحالية ومدى تغطيتها لكافة أجزاء السوق ووضع هيكل أسعار للخدمات البنكية.

المدخل الثاني: أهمية التسويق البنكي

تزداد أهمية التسويق البنكي، ليس فقط بسبب خصائص المنتج البنكي، بل نتيجة مجموعة أخرى من العوامل يمكن حصرها فيما يلي¹:

1. تنامي حدة المنافسة بين البنوك لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن بمعنى زيادة الحصة السوقية، هذه الحصة تقاس بعدد الزبائن المتعاملين مع البنك والموالين له؛
2. تنامي حالة التنوع، وتعقد رغبات وإحتياجات ودوافع وميول واتجاهات هؤلاء الزبائن، فالزبون لم يعد ساذجا، كما أن رغباته لم تعد بسيطة أو سهلة؛
3. زيادة سرعة التطور التكنولوجي، إدخال إبتكارات وإختراعات تكنولوجية جديدة في النشاط البنكي، وتسابق البنوك على تطبيقها، وزيادة درجة أتمتة (Automation) الخدمات البنكية، تسابق جذب مجاميع جديدة من الزبائن ذوي الرغبات الخاصة؛
4. زيادة التكلفة المترتبة عن إشباع إحتياجات ورغبات الزبون البنكية، وتحقيق ربحية مناسبة من هذا النشاط.

¹ أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.63.

- عرف (Hodge, 1986) التسويق البنكي عمليا على أنه: "يمثل إيجاد وإبتكار وأداء الخدمات البنكية التي تحقق الرضا والقناعة لدى المستفيد مع تحقيق الربح للبنك"¹.

- كما عرف على أنه: "مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وامكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة"².

ومن خلال التركيز على هذه التعاريف نستنتج أن تقنيات التسويق البنكي هي تقنيات التسويق بصفة عامة لكن يوجد بعض الخصائص التي تميزه عن تسويق المؤسسات الصناعية والتجارية، يمكن تلخيصها فيما يلي³:

- تعتبر النقود المادة الأولية للتسويق؛
- تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع البنك من موردين وهم مدخرين وزبائن وهم المستثمرين والمستهلكين الذين يجمعون ما بين الصفتين (عدم التفرقة في تسمية الزبون)؛
- الوكالات البنكية تكون قريبة من الزبائن أما مراكز القرارات البنكية تكون بعيدة عن انشغالاتهم وتطلعاتهم؛
- وجود تعامل دائم مع الزبون وعلاقة مستمرة بينه وبين البنك؛
- يستعمل التسويق في البنوك من جهة لجذب الودائع والمدخرات (كمادة أولية) ومن جهة لتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية كمنتجات؛
- محاولة التجسيد المادي من خلال عمليات الإشهار لخدمات البنوك مثل الإستماع، الإستشارة، الحيوية، العصرية، القوة والأمان في الخدمة البنكية.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسويق البنكي

المدخل الأولي: أهداف التسويق البنكي

أن أهداف التسويق البنكي لا تخرج عن نطاق أهداف التسويق وأهميته بالنسبة لأي منشأة أعمال مهما كان القطاع الذي تزاول فيه نشاطها، كأهداف زيادة المردودية وزيادة الحصة السوقية، التوسع والانتشار، إلا أن أهداف التسويق البنكي تعتبر خاصة لأنها مرتبطة بالنشاط البنكي وخصوصية منتجاته، ونلخص أهداف التسويق البنكي فيما يلي⁴:

¹ نور الدين رجم، مرجع سابق، ص.33.

² سامر قاسم وآخرون: دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للمصارف -دراسة الميدانية على المصارف التجارية في الساحل السوري-، مجلة جامعة تشرين للبحوث وللدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، ص.630.

³ رميسة وناس: أثر تطبيق التسويق البنكي على رضا الزبون -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي "324"-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص.13.

⁴ كمال بوطي، مرجع سابق، ص.49.

- في حين عرف الأستاذ هادي هانسن (*Harry Hansen*) بأنه: "عملية إكتشاف حاجات ورغبات الزبائن وتحويلها إلى سلع أو خدمات يتم تحديد مواصفاتهم بدقة، إذ من خلالها يجري إشباع الحاجات والرغبات وصولاً إلى رضا الزبون مع تحقيق أهداف المؤسسة المرتبطة بحالة الرضا المذكورة"¹.

والتسويق يشتمل على جملة من الأنشطة والوظائف، كما أنه يعطي لمفهوم التسويق مفهوم التناسق والتكامل فيما بين أنشطة المشروع، إذا بأنشطة المشروع لتبين لنا بأنها: "تلك الأنشطة الخاصة ب: تصميم، تشكيل، تطوّر المنتجات، التعبئة، الإئتمان والتحصيل، النقل، التخزين وكذا التسعير والإعلان والبيع"².

- ويعبر *دروكر P. F. Druker* عن الأهمية التسويق بقوله: "أن الغاية من أي مشروع هي خلق زبون، وأن وظيفة التسويق تعتبر أحد أهم وظائفه وهذا لما تتميز به من إنفراد وتميز بين الوظائف الأخرى"³.

- يعرف التسويق في مجال الخدمات: "منظمة أو منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل المتعاملين في المنظمة وتخص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومستمر، من خلال البناء والحفاظ على تدعيم علاقات مستمرة ومريحة مع الزبائن تهدف لتحقيق انطباع ايجابي في الأجل الطويل وتهدف كذلك لتحقيق المنافع والوعود المتبادلة لكل أطراف تلك العلاقات"⁴.

- ويعرف كل من *Buzzell R.D, Nourse R.E.M, Mattews J.B and Levitt L* التسويق على أنه: "يتضمن نشاط الأعمال الذي يتعلق بتحديد وتنشيط الطلب على سلع وخدمات المؤسسة ومقابلة هذا الطلب بتقديم السلع والخدمات بالشكل المطلوب وبالجم المطلوب تحقيق الربح، وغيره من أهداف المنشأة عن طريق تحديد وإشباع طلب المستهلكين"⁵.

ولقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق البنكي، ويرجع ذلك إلى خلفياتهم وتجاربهم، بالإضافة إلى إختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق البنكي، خاصة وأن التسويق قد أخذ في الفترة الأخيرة أبعاد ووظائف واسعة.

¹ علاء فرحان طالب وأخرون: المزيج التسويقي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص.53.

² ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية - مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايدي، تلمسان، الجزائر، 2003-2004، ص.27.

³ بوباح عالية، مرجع سابق، ص.10.

⁴ لبنا زنايجي: التسويق البنكي في تحسين العلاقة مع الزبون -دراسة ميدانية لعينة من الزبائن في وكالات تجارية بأم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص.9.

⁵ ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص.27.

1. زيادة حدة المنافسة بين البنوك في السوق البنكي لزيادة حصته السوقية كل منهم، وجذب مزيد من الزبائن والمتعاملين وقد أدى هذا الأمر الى تصارع البنوك على مجموعة من الزبائن؛
2. زيادة سرعة التطور التكنولوجي إدخال إستخدامات وإختراعات وتكنولوجية جديدة في النشاط البنكي وتسابق البنوك على تطبيقها وزيادة آلية وأوتوماتيكية الكثير من الخدمات البنكية لجذب المزيد من الزبائن، وفي الوقت ذاته زيادة أستعداد البنك لتقديم الخدمات البنكية ذات التكنولوجيا الفائقة والتي تجعل البنك يعمل على مدار 24 ساعة وسبعة أيام في أسبوع في إطار الصرافة الإلكترونية عن بعد؛
3. الرغبة في تحسين جودة الخدمات البنكية والتي تحتاج جهود تسويقية خاصة؛
4. زيادة الإنتشار العالمي للبنوك التجارية حيث توسعت الكثير من البنوك التجارية في واحداث البنكية لها في الدول الأخرى مما أضاف على تلك البنوك أعباء تسويقية جديدة لجذب النشاط الذي يغطي أهداف أقامتها في تلك أماكن؛
5. إدراك البنوك المحلية خاصة في الدول النامية لأهمية التسويق البنكي كعامل أساسي لبقاء البنك وإستمرار في السوق البنكي خاصة في ظل سياسة الإنفتاح الإقتصادي وما سينتج عنها من زيادة شدة منافسة بين البنوك المحلية والبنوك الأجنبية؛
6. أعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك في تعامله مع الزبائن والجمهور الخارجي والأشراف على الأعداد المواد الترويجية والهدايا التذكارية والمعارف التي يعدها البنك وهذا فضلا عن النشرات تشرح مزايا وطريقة التعامل مع البنك؛
7. أمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز البنك في السوق بالنسبة لكل خدمة كما تحدد نوعية زبائن البنك وميولهم ومواصفاتهم ومهنتهم وأعمارهم وعوامل تفضلهم للبنك دون بنوك الأخرى في الحاضر والمستقبل.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق البنكي

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق البنكي سنتطرق إلى مفهوم التسويق، حيث كلمة التسويق مأخوذة من الكلمة الإنجليزية *Market* السوق، ومصطلح التسويق يوضح بشكل جيد مفهوم القاعدة التي يدل عليها البحث عن المستهلك (بصفة أكثر عمومية عن السوق) قبل إتخاذ القرار والمباشرة في الأعمال التجارية¹.

-تعرف جمعية التسويق الأمريكية (*AMA*) التسويق على أنه: "تخطيط وتنفيذ عمليات وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بغية تكوين عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنشآت"².

¹ بواب عالية: دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات-قطاع الإتصالات-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010-2011 ص.9.

² أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.28.

ورغبات كل الفئات من الزبائن وأنه يجب عليها التخصص في خدمة قطاع معين من السوق وذلك من خلال إستراتيجية تسويقية توحى للزبائن بتميز وإختلاف ما يقدمه البنك عن باقي البنوك الأخرى من منتجات بنكية¹، هذا التوجه والإهتمام جعل التسويق البنكي يهتم ليس فقط بالنشاطات التي تستهدف تكوين صورة ذهنية جيدة عن البنك لدى الزبائن، أما في تحديد مكانة الخدمة البنكية المعينة في سوق أو قطاع سوقي، أو جزء من قطاع معين، وترسيخ هذه الصورة في أذهان شريحة معينة من الزبائن بحيث يصبح من الصعب نسيانها، وهكذا صارت الخدمات البنكية تقدم لقطاعات سوقية معينة بعد أن أصبحت الأسواق تجزئة إلى قطاعات وفق أسلوب تجزئة السوق البنكية (Market Segmentation)².

5. **مرحلة نظام التسويق:** في هذه المرحلة وفي ظل ظروف البيئة المتغيرة وزيادة إهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الإستمرار والنمو لم يعد إهتمامها منصبا نحو الأساليب التجميلية فقط *"Approach Cosmetic"* وإنما أصبح الإهتمام موجه صوب التخطيط والتحليل والرقابة المبرمجة والمؤسسة لكافة العمليات والنشاطات البنكية، حيث أصبحت البنوك تمارس نشاطاتها التسويقية في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها، ومنه أصبحت البنوك في هذه المرحلة تعتمد على تطوير وإعداد بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية كما قامت البنوك بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة قصيرة ومتوسطة الأجل لكل مجالات النشاط البنكي إضافة إلى تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة وبهذا بدأ إهتمام البنوك بمقومات ومبادئ المفهوم الحديث للتسويق³.

6. **مرحلة المفهوم الإجتماعي للتسويق:** نتيجة نمو ما يعرف بحركات حماية المستهلك والحركات الإجتماعية الأخرى أدى ذلك إلى ظهور مرحلة جديدة من مراحل تطور التسويق البنكي تعتبر من أحدث المراحل حيث في هذه المرحلة أصبحت البنوك تهتم بخدمة المجتمع ككل إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تحقيق مصلحة الزبائن، إذ أن تحقيق البنك لأهدافه أصبح مقرونا بمدى قدرته على تحقيق أهداف زبائنه من جهة وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من جهة أخرى⁴.

المدخل الثاني: عوامل إنتشار المفهوم التسويق البنكي

هناك العديد من العوامل التي ساعد على إنتشار المفهوم التسويق البنكي في البنوك نذكر أهمها فيما يلي⁵:

¹ نور الدين رجم، مرجع السابق، ص.32.

² أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.40.

³ نور الدين رجم، مرجع سابق، ص.32.

⁴ نور الدين رجم، مرجع سابق، ص.32.

⁵ كمال بوطي: دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك-دراسة الحالة بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص.38، 39.

وبين الزبائن والقائمين على تقديم الخدمات البنكية، وبدأت الإبتسامة تجد طريقها إلى وجوه أمناء الصندوق، حيث تم رفع الحواجز التي كانت تفصل بين أمين الصندوق والزبون¹.

إقتنعت البنوك بعدم جدوى أو فعالية النشاط الترويجي ما لم يتبع تطور وتحسن في كيفية معاملة البنك لزيائنه حيث أصبح واضحاً أن الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة ذاتها، ومنه أصبحت البنوك تعمل على خلق علاقة وجو من الصداقة مع الزبائن نظراً لصعوبة الإحتفاظ بهم في ظل المنافسة ومنه فإن هذا الإتجاه إتخذ عدة أشكال منها²:

أ- تدعيم مفهوم التوجه بالزبائن لدى الموظفين بالبنوك، خاصة الموظفين ذوي الإتصال المباشر بالزبائن؛

ب- تطوير أنظمة وأساليب العمل بالبنوك مما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات والتقليل من معدلات شكاوي الزبائن؛

ت- تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن وإعانتهم في إتخاذ القرارات المالية السليمة؛

ث- تطوير أماكن تقديم الخدمات وقاعات الإنتظار مما يجعلها أكثر جاذبية وترك إنطباع لدى الزبون بأنه موضع إستقبال وترحيب مستمر.

3. **مرحلة التجديد والإبتكار:** نظراً لإشتداد المنافسة عمدت البنوك إلى تطوير مفهوم التسويق البنكية لتهتم بالتجديد والإبتكار سواء في نوعية الخدمات التي تقدم أو في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات وبالتالي اتجهت البنوك إلى الدراسة والبحث المستمرين للإهتمام بالحاجات غير المشبعة لدى الزبائن من أجل تقديم وتطوير خدمات تساعد على تحقيق أهداف كل من الزبون والبنك، حيث شهدت هذه المرحلة إهتمام البنوك بسلوك الزبائن لتطوير الخدمات وتقديم خدمات جديدة مثل أجهزة الصراف الآلي "*Machines Telles Automatic*" وبطاقة الائتمان "*Cards Credit*" والتعامل مع البنك عبر الهاتف والإنترنت³.

قدرة تؤدي إلى التجديد في الأفكار والأداء، إذا أصبحت النظرة إلى التسويق في هذه المرحلة بإعتبارها إبتكار *Creation* بعد أن إتضح أن النمطية في نشاط البنوك تقف حجر عثرة يحول دون تلبية الإحتياجات المتجددة والمتنامية للزبائن، لهذا أصبحت الدعوة لتمييز الخدمات البنكية ضرورة ملحة إذا أرادت البنوك التمتع بالميزة التنافسية (*Competitive Advantage*)⁴.

4. **مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق:** مع مرور الزمن ونظراً لمجهودات التطوير والإبتكار عرفت السوق البنكية تنوع وإنتشار الخدمات الجديدة حيث أدركت البنوك أنها لا تستطيع تلبية حاجات

¹ أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.39.

² نور الدين رجم، مرجع سابق، ص.31.

³ نفس مرجع، ص.31.

⁴ أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص.40.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق البنكي

نحاول من خلاله فهم التسويق البنكي وخصوصياته، ولذلك سنحاول تسليط الضوء على التسويق البنكي من خلال معرفة نشأته وعوامل انتشارها بالنسبة للبنوك.

المطلب الأول: نشأة مفهوم التسويق البنكي وعوامل إنتشاره

المدخل الأول: نشأة مفهوم التسويق البنكي

مثله مثل أي قطاع فإن التسويق في قطاع الخدمات البنكية جاء على عدة مراحل منذ ظهوره في فترة الستينات إلى يومنا هذا وفي هذا الصدد قام (KOTLER. P, 1997) بتشخيص مراحل تطور المفهوم التسويقي وحددها في خمس مراحل وجسد ذلك على صناعة البنوك حيث أطلق على هذه المراحل تسمية التعليم البطيء "Learning Slow Of Low" بينما يرى الكثير من الكتاب والباحثين إضافة مرحلة سادسة كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الإجتماعية الأخرى، ومنه فإن التسويق البنكي قد مر في تطوره بالمراحل التالية¹:

1. **مرحلة الترويج:** في بداية الخمسينات لم يكن للتسويق أي دور يذكر في النشاط التقليدي للبنوك المحافظة، فالبنوك في ذلك وقت كانت تعمل في سوق البائع "Market's Sellr" حيث الطلب على الخدمات يفوق العرض، بمعنى أن البنوك كانت توفر الخدمات المالية الأساسية التي كان الزبائن يطلبونها، لم تكن البنوك بحاجة الى تطوير أي معارف تسويقية كي تبيع خدماتها، إنسجاما مع صورتها التقليدية في أذهان الناس في ذلك الوقت، فقد تم تشييد وبناء البنوك لتبدو آمنة ومحصنة ومؤثرة². مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات ومع إشتداد المنافسة واجهت البنوك تحدي يكمن في تعدد الخدمات البنكية البديلة المتاحة أمام الزبائن، وبالتالي ظهور ما يسمى بإختيار الزبون "Customer Choice" حيث قامت البنوك بالبحث عن الوسائل التي تساعد على جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن ومنه إتضح أن الترويج هو الوسيلة الفعالة من أجل جذب وإقناع الزبائن بخدمات البنك والمحافظة عليهم وأعطت البنوك أهمية لترويج الميزة التفضيلية في خدماتها³.

2. **مرحلة الإهتمام الشخصي بالزبائن:** في خضم الصراع من أجل إستقطاب وترغيب الزبائن بالتعامل معها، أدركت البنوك أن مهمة جعل الزبائن يتوافدون إليها هي أسهل بكثير من محاولة الإحتفاظ بهم، هكذا أخذ التسويق بعدا جديدا، ألا وهو محاولة إسعاد الزبون، وإضفاء جو ودود ومرح داخل العمل،

¹ نور الدين رجم: دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية- دراسة حالة الولاية 748 بنك الفلاحية والتنمية الريفية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، كلية علوم إقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008-2009، ص.31.

² أحمد محمود الزامل وأخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار أترأ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص.39.

³ نور الدين رجم، مرجع سابق، ص.31.

تمهيد:

لقد ثبت أن تطبيق وتبني مفاهيم تسويق الخدمات البنكية يزيد من فعالية وكفاءة مختلف البنوك التجارية، ولهذا تلقى الأنشطة التسويقية إهتماما كبيرا من قبل البنوك في أقطار الدول المتقدمة وحتى في أقطار الدول النامية، بالرغم من أن هناك القليل من المدراء الذين لديهم الخبرة في مشاكل التسويق والإستراتيجيات الخاصة بقطاع الخدمات البنكية.

حيث الإهتمام بتسويق الخدمات عامة وتسويق الخدمات البنكية خاصة جاء متأخرا مقارنة بتسويق السلع، بإضافة إلى ذلك الإختلاف الموجود بين طبيعة كل من السلعة والخدمة وحتى كل من الخدمة والخدمة البنكية، وهذه الأخيرة التي تعتبر أكثر تعقيدا مما يجعل البنوك تواجه مشاكل خاصة في تطبيق المفاهيم التسويقية وممارستها.

لذلك سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في تسويق الخدمات البنكية، حيث يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، وكل مبحث مقسم إلى ثلاثة مطالب:

- المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول التسويق البنكي.
- المبحث الثاني: ماهية تسويق الخدمات البنكية.
- المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لنجاح تسويق الخدمات البنكية.

الفصل الثالث :

دراسة حالة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية
(BADR)

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف إتخذ العديد من الإجراءات وجسدها ميدانيا لتحسين أدائه وكذا تحسين أداء إدارة العلاقة مع الزبون التي بدورها تؤثر على نجاح تسويق الخدمات البنكية، ما يثبت تلك المراحل التي مرت بها منذ نشأته والتي حملت الكثير من التغيرات، كما قام البنك بتطوير الجانب التقني والجانب البشري له عن طريق إدخال التقنية خاصة بتسويق الخدمات البنكية، بعد قانون القرض والنقد لم يعد البنك متخصص بل تبنى التنوع في الخدمات البنكية، وإخضاع الموظفين لدورات تدريبية وأخرى تكوينية لتأقلم مع التغيرات الحاصلة على مستوى القطاع البنكي، كما قام كذلك بتطوير المنتجات المقدمة.

ونتيجة لتحليل نتائج الإستبيان الموجه لموظفي البنك قصد الكشف عن تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على تسويق الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف، تم التوصل إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون تؤثر بشكل قوي في نجاح تحسين تسويق الخدمات البنكية، بما يتوافق مع فرص إستفادة الزبون البنكي من السعر والجودة والوقت والكفاءة في الأداء والتنوع في تشكيلة الخدمات البنكية ويجعل من هذا النشاط أكثر مرونة وفاعلية، عن طريق إستعمال إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون لتطوير الخدمات البنكية، أيضا الإحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد.

بلغت 40,599 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,681 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين. وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين إدارة العلاقة مع الزبون وتسويق خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

إدارة العلاقة مع الزبون = 1,095 + 0,622 تسويق الخدمات البنكية.

جدول رقم (28): إختبار One sample T .Test لبعده الدليل المادي

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddi	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,46	0,03	0,245	0,024	48	2,338	0,733	3,24	البعده السابع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده الدليل المادي قد بلغ 3,24 وبانحراف قدره 0,733، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 2,338، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,024 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتوفير جو هادئ ومريح للموظفين والزبائن عند تقديم الخدمات والإستفادة منها.

ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 95% بين الإهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون وتسويق خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
 H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 95% بين الإهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون وتسويق خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول رقم (29): نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الثالثة

		معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²	
		0,681		0,463	
		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 40,599	
		عند: $\alpha = 0,05$			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
0,005	2,917		0,375	1,095	المتغير المستقل: إدارة العلاقة مع الزبون المتغير التابع: تسويق الخدمات البنكية
0,000	6,372	0,681	0,098	0,622	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,463 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقلة المتمثل في إدارة العلاقة مع الزبون للمتغير التابع المتمثل في تسويق الخدمات البنكية بنسبة 46% وأن باقي النسبة والمقدرة 54% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد الجمهور قد بلغ 3,73 وبإنحراف قدره 0,793، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 6,486، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بالموظفين لديه حيث يعتبر أدائهم جزء من الخدمة المقدمة.

6. الفرضية الفرعية السادسة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية العمليات

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية العمليات؛
 - الفرضية البديلة H_1 : يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية العمليات.
- عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (27): إختبار One sample T .Test لبعد العمليات

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddi	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
البعد السادس	3,52	0,655	5,560	48	0,000	0,520	0,33	0,71

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد العمليات قد بلغ 3,52 وبإنحراف قدره 0,655، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 5,560، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتوفير الموارد الضرورية وتقديم الصلاحيات والتسهيلات التي تساعد الموظفين على تقديم الخدمة.

7. الفرضية الفرعية السابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية الدليل المادي

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الدليل المادي؛
 - الفرضية البديلة H_1 : يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الدليل المادي.
- عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

4. الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية التوزيع

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية التوزيع؛
 - الفرضية البديلة H_1 : يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية التوزيع.
- عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار T، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (25): إختبار One sample T .Test لبعد التوزيع

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,76	0,33	0,546	0,000	48	5,196	0,735	3,55	البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد التوزيع قد بلغ 3,55 وبانحراف قدره 0,735، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 5,196، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتوفير قنوات التوزيع لتقديم مختلف خدماته في المكان والوقت المناسب وتحديثها مما ينعكس على رضاه عنها.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية الجمهور

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الجمهور؛
 - الفرضية البديلة H_1 : يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الجمهور.
- عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار T، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (26): إختبار One sample T .Test لبعد الجمهور

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,96	0,51	0,735	0,000	48	6,486	0,793	3,73	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

جدول رقم (23): إختبار One sample T .Test لبعدها السعر

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,36	-0,12	0,117	0,329	48	0,987	0,832	3,12	البعدها الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها السعر قد بلغ 3,12 وبانحراف قدره 0,832، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 0,987، وهي أقل من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,329 كان أكبر من 0,05 أي أكبر من المستوى المعتمد، الأمر الذي يدل على عدم معنويته إحصائياً، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يهتم بإستراتيجية السعر حيث يعتبر أن المنافسة غير سعيية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية الترويج

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الترويج؛
- الفرضية البديلة H_1 : يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية الترويج.

عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري وإختبار T، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (24): إختبار One sample T .Test لبعدها الترويج

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,08	0,68	0,878	0,000	48	8,920	0,689	3,88	البعدها الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها الترويج قد بلغ 3,88 وبانحراف قدره 0,689، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 8,920، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتنوع إستراتيجيات ترويج خدماته المقدمة للزبائن.

هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتسويق خدماته.

1. الفرضية الفرعية الأولى: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية الخدمة

– الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجيات الخدمة؛

– الفرضية البديلة H_1 : يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجيات الخدمة.

عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار T، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (22): إختبار One sample T.Test لبعد الخدمة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,72	0,33	0,526	0,000	48	5,430	0,677	3,53	البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد الخدمة قد بلغ 3,53 وبانحراف قدره 0,677، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 5,430، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بالخدمات المقدمة وتحسين جودتها.

2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية التسعير

– الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية التسعير؛

– الفرضية البديلة H_1 : يهتم البنك محل الدراسة BADR بتطبيق إستراتيجية التسعير.

عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار T، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: إختبار الفرضية الأولى

– الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإدارة العلاقة مع الزبون؛

– الفرضية البديلة H_1 : يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإدارة العلاقة مع الزبون.

عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

الجدول رقم (20): إختبار One sample T .Test للفرضية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,96	0,64	0,802	0,000	48	10,030	0,560	3,80	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور إدارة العلاقة مع الزبون قد بلغ 3,80 وبإنحراف قدره 0,560، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 10,030، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بإدارة العلاقة مع الزبون.

ثانياً: إختبار الفرضية الثانية

– الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتسويق خدماته؛

– الفرضية البديلة H_1 : يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتسويق خدماته.

عند مستوى معنوي 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

الجدول رقم (21): إختبار One sample T .Test للفرضية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,61	0,31	0,461	0,000	48	6,302	0,512	3,46	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور تسويق الخدمات البنكية قد بلغ 3,46 وبإنحراف قدره 0,512، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 6,302، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد

7. بعد الدليل المادي

الجدول رقم (19): التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد البيئة المادية

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة					المقياس	الفقرات
					أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
بعد الدليل المادية											
متوسطة	0,000	1,034	1,106	3,16	07	12	13	16	01	ت	.45. يعتبر ديكور بنكم جذابا بالنسبة للزبائن.
					14,3	24,5	26,5	32,7	2,0	%	
متوسطة	0,000	1,034	1,106	2,84	03	10	19	10	07	ت	.46. الألوان المستخدمة في المحيط الداخلي لبنكمك تشعر الزبائن بالراحة.
					6,1	20,4	38,8	20,4	14,3	%	
متوسطة	0,000	0,540	1,057	3,08	04	12	22	06	02	ك	.47. يتوفر بنكمك على كافة التجهيزات التي تسهل على الموظفين تقديم الخدمات للزبائن.
					8,2	24,5	44,9	12,2	04	%	
منخفضة	0,000	2,841	1,157	2,53	03	07	13	16	10	ت	.48. المحيط الداخلي لبنكمك مصمم بشكل يقلل الإزدحام والضوضاء فيه.
					6,1	14,3	26,5	32,7	20,4	%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن الفقرة رقم 45 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط 3,16، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبإنحراف معياري قدره 1,106، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,034 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعتبر ديكور جذابا بالنسبة للزبائن.

ونلاحظ أن الفقرة رقم 48 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي منخفض 2,53، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبإنحراف معياري قدره 1,157، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 2,841 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة منخفضة من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن المحيط الداخلي للبنك غير مصمم بشكل يقلل الإزدحام والضوضاء فيه.

6. بعد العمليات

الجدول رقم (18): التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد عمليات تقديم الخدمة

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة					المقياس	الفقرات
					أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
بعد العمليات											
متوسطة	0,000	1,866	0,995	3,27	05	15	19	08	02	ت	.41. يمنح بنكم الصلاحيات المناسبة للموظفين لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة.
					10,2	30,6	38,8	16,3	4,1	%	
عالية	0,000	4,899	0,816	3,57	01	38	05	04	01	ت	.42. يستخدم بنكم التكنولوجيا الحديثة لتخزين المعلومات وإسترجاعها وقت الحاجة بسهولة.
					02	76	10	08	2,0	%	
عالية	0,000	4,716	0,909	3,61	06	25	12	05	01	ك	.43. يتوفر بنكم على قاعدة بيانات حول الزبائن المستفيدين من خدماتكم.
					12,2	51,0	24,5	10,2	2,0	%	
عالية	0,000	5,158	0,859	3,63	08	19	18	04	00	ت	.44. يحرص بنكم على سرعة توجيه الزبائن إلى أماكن تقديم الخدمة.
					16,3	38,8	36,7	8,2	00	%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن الفقرة رقم 44 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,63، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبانحراف معياري قدره 0,859، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 5,158 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يحرص على سرعة توجيه الزبائن إلى أماكن تقديم الخدمة الهدف منها تقليل فترة الإنتظار وتفاذي الإزدحام.

ونلاحظ أن الفقرة رقم 41 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط 3,27، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبانحراف معياري قدره 0,995، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,866 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بمنح الصلاحيات المناسبة للموظفين لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة للزبائن.

5. بعد الجمهور أو مقدمو الخدمة

الجدول رقم (17): التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد مقدمو الخدمة

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة					المقياس	الفقرات
					أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
بعد الجمهور											
عالية	0,000	6,369	0,830	3,76	07	27	12	2	01	ت	.37. يهتم بنكم بإختيار موظفين ذوي مهارات وكفاءات عالية.
					14,3	55,1	24,5	4,1	2,0	%	
عالية	0,000	5,528	0,930	3,73	09	24	11	04	01	ت	.38. يوفر بنكم برامج تدريبية للموظفين تساعدهم على تقديم الخدمات للزبائن.
					18,4	49,0	22,4	8,2	2,0	%	
عالية	0,000	4,776	0,987	3,67	09	23	10	06	01	ك	.39. يقوم بنكم بتحفيز الموظفين للاحتفاظ بالزبائن وجذب اخرين جدد.
					18,4	46,9	20,4	12,2	2,0	%	
عالية	0,000	5,636	0,963	3,78	09	27	08	03	02	ت	.40. يتمتع موظفي بنكم بالمهارات اللازمة لتحقيق الإتصال مع الزبائن.
					18,4	55,1	16,3	6,1	4,1	%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن الفقرة رقم 40 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,78، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبانحراف معياري قدره 0,963، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 5,636 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بتوظيف موظفين بالمهارات اللازمة لتحقيق الإتصال مع الزبائن عند الوفاء بالوعد لهم.

ونلاحظ أن الفقرة رقم 39 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع 3,67، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبانحراف معياري قدره 0,987، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,776 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقوم بتحفيز الموظفين لتحسين أدائهم للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب اخرين جدد.

4. بعد التوزيع

الجدول رقم (16): التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التوزيع

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة					المقياس	الفقرات
					أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
بعد التوزيع											
عالية	0,000	6,124	0,816	3,71	06	28	10	05	00	ت	.33. يستخدم بنكمم التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماته.
					12,2	57,1	20,4	10,2	00	%	
عالية	0,000	4,974	0,862	3,61	06	24	13	06	00	ت	.34. يحرص بنكمم على تقديم خدماته في الزمان والمكان المناسبين للزبائن.
					12,2	49,0	26,5	12,2	00	%	
عالية	0,000	4,934	0,840	3,59	04	28	10	07	00	ك	.35. يعتبر الموقع الإلكتروني لبنكمم فعالا لتوزيع خدماته بسرعة وسهولة.
					8,2	57,1	20,4	14,3	00	%	
متوسطة	0,000	1,792	1,036	3,27	04	18	18	05	04	ت	.36. يعتبر الموقع الجغرافي لبنكمم جذابا ومناسبا بالنسبة للزبائن.
					8,2	36,7	36,7	10,2	8,2	%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن الفقرة رقم 33 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,71، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبإنحراف معياري قدره 0,816، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 6,124 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم باستخدام وإدخال التكنولوجيا الحديثة لعمليات تقديم خدماته لأداء أحسن وأكثر دقة وسرعة.

ونلاحظ أن الفقرة رقم 36 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط 3,27، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبإنحراف معياري قدره 1,036، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,792 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن موظفي البنك يعتبرون الموقع الجغرافي للبنك جذابا ومناسبا بالنسبة للزبائن حيث يسهل الانتقال إليه للاستفادة من خدماته.

3. بعد الترويج

الجدول رقم (15): التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الترويج

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة					المقياس	الفقرات
					أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
بعد الترويج											
عالية	0,000	7,626	0,693	3,76	04	32	10	03	00	ت	.29. يهتم بنكم بالسياسات ترويجية من أجل جذب زبائن جدد.
					8,2	56,3	20,4	6,1	00	%	
عالية	0,000	7,209	0,872	3,90	10	29	06	03	01	ت	.30. يقوم بنكم بتعريف الزبائن على الخدمات الجديدة المقدمة.
					20,4	59,2	12,2	6,1	2,0	%	
عالية	0,000	8,367	0,854	4,02	13	28	05	02	01	ت	.31. تعتبر سمعة بنكم عامل مؤثر على قرارات الزبائن.
					26,5	57,1	10,2	4,1	2,0	%	
عالية	0,000	6,524	0,898	3,84	11	23	12	02	01	ت	.32. يركز بنكم على إظهار المنافع المميزة لخدماته مقارنة مع المنافسين.
					22,4	46,9	24,5	4,1	2,0	%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن الفقرة رقم 31 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 4,02، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبانحراف معياري قدره 0,854، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 8,367 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن موظفي البنك يعتبرون أن سمعته الجيدة عامل مؤثر على قرارات الزبائن في التعامل مع بنكم.

ونلاحظ أن الفقرة رقم 29 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع 3,76، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبانحراف معياري قدره 0,693، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 7,626 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بالسياسات الترويجية المختلفة من أجل جذب زبائن جدد وتوسيع حصته السوقية.

2. بعد السعر

الجدول رقم (14): التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد السعر

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة					المقياس	الفقرات
					أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
بعد السعر											
عالية	0,000	3,701	1,042	3,55	09	20	09	11	00	ت	.25. يحدد بنكمم سعر مناسباً لخدماته بما يضمن له تحقيق المردودية.
					18,4	40,8	18,4	22,4	00	%	
عالية	0,000	1,726	1,076	2,73	04	07	14	20	04	ت	.26. يعتبر سعر خدمات بنكمم منخفض مقارنة بالمنافسين.
					8,2	14,3	28,6	40,8	8,2	%	
متوسطة	0,000	0,375	1,144	2,94	04	13	13	14	05	ك	.27. يعتمد بنكمم سياسة التخفيضات في سعر الخدمات لجذب الزبائن.
					8,2	26,5	26,5	28,6	10,2	%	
متوسطة	0,000	1,769	0,969	3,24	04	16	19	08	02	ت	.28. يعكس السعر المحدد من قبل بنكمم قيمة الخدمات المقدمة للزبائن.
					8,2	32,7	38,8	16,3	4,1	%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss version 19.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 25 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,55، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبانحراف معياري قدره 1,042، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,701 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يحدد سعر مناسباً لخدماته بما يضمن له تحقيق المردودية. ونلاحظ أن الفقرة رقم 27 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط 2,94، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبانحراف معياري قدره 1,144، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,375 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعتمد سياسة التخفيضات في سعر الخدمات لجذب الزبائن عند الحاجة.

المحور 07 أبعاد، ولقد تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، وقد كانت إستجابة أفراد العينة لفقرات المحور كما يلي:

1. بعد الخدمة

الجدول رقم (13): التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الخدمة

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الإتحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة					المقياس	الفقرات
					أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
بعد الخدمة											
متوسطة	0,000	1,022	0,979	3,14	05	11	20	12	01	ت	21. يقوم بنكمم ببحوث لتطوير والتحسن المستمر لخدماته المقدمة.
					10,2	22,4	40,8	24,5	2,1	%	
عالية	0,000	3,076	1,022	3,45	08	16	16	08	01	ت	22. يسعى بنكمم إلى استحداث خدمات جديدة تتوافق مع تغيرات السوق.
					16,3	32,7	32,7	16,3	2,1	%	
عالية	0,000	5,941	0,842	3,71	08	23	14	04	00	ك	23. يتميز بنكمم بتقديمه لمزيج متميز من الخدمات التي تلبي حاجات الزبائن.
					16,3	46,9	28,6	8,2	00	%	
عالية	0,000	6,624	0,841	3,80	11	19	17	02	00	ت	24. يحرص بنكمم على جودة الخدمات المقدمة لإنعكاسها على سمعته.
					22,4	38,8	34,7	4,1	00	%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 24 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,80، وقيمة إحتمالية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبإتحراف معياري قدره 0,841، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 6,624 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بجودة الخدمات المقدمة وهذا لإنعكاس رضا الزبائن عنها على سمعته.

ومن خلال ملاحظة النتائج نجد أن الفقرة رقم 21 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط 3,14، وقيمة إحتمالية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبإتحراف معياري قدره 0,979، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,022 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بالقيام ببحوث لتطوير والتحسن المستمر لخدماته المقدمة للزبائن للحفاظ على تموقعه في السوق ومواكبة منافسيه.

المنتج.											
عالية	0,000	3,505	1,100	3,55	09	20	12	05	03	ت	14. يوفر بنكم بيئة ملائمة تساعد الموظفين على تقديم خدمات متميزة للزبائن.
					18,4	40,8	24,5	10,2	6,1	%	
عالية	0,000	3,744	0,916	3,49	06	20	15	08	00	ت	15. يحفز بنكم الموظفين ذوي الكفاءة لتحقيق مستوى أداء متميز.
					12,2	40,8	30,6	16,3	00	%	
عالية	0,000	4,795	0,864	3,59	07	20	17	05	00	ت	16. يهتم بنكم بمدى معرفة الموظفين لمختلف أنشطتهم.
					14,3	40,8	34,7	10,2	00	%	
عالية	0,000	5,715	0,925	3,76	11	21	14	02	01	ت	17. يعتمد بنكم على آراء الزبائن وشكاويهم لتحسين خدماته المقدمة.
					22,4	42,9	28,6	4,1	2,0	%	
عالية	0,000	6,106	0,912	3,80	11	21	14	02	01	ت	18. يضع بنكم سجل يطرح فيه الزبائن مشاكلهم.
					22,4	42,9	28,6	4,1	2,0	%	
عالية	0,000	3,060	0,934	3,41	05	18	20	04	02	ت	19. سرعة رد بنكم على شكاوي الزبائن.
					10,2	36,7	40,8	8,2	4,1	%	
عالية	0,000	7,052	0,790	3,80	10	20	18	01	00	ت	20. تتمتع الموظفين بأسلوب لائق في تعامله مع الزبائن.
					20,4	40,8	36,7	2,0	00	%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 04 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 4,12، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبإنحراف معياري قدره 0,857، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 9,167 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بجذب إنتباه الزبائن وإثارة إهتمامهم للخدمات المقدمة وتعزيز حصته السوقية.

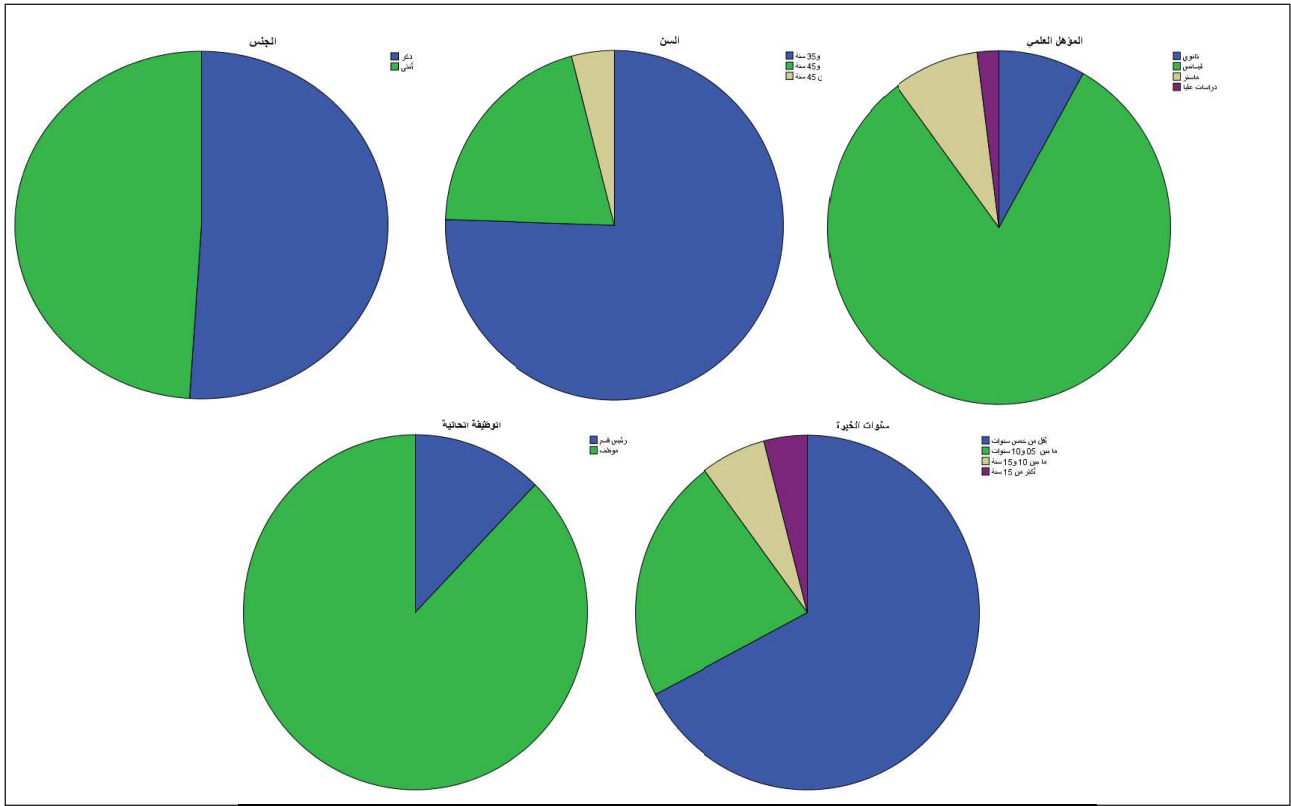
ونلاحظ أن الفقرة رقم 15 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع 3,49، وقيمة إحصائية sig=0,000 أي أقل من 0,05، وبإنحراف معياري قدره 0,916، لذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,744 وهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بتحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم وكفاءتهم لتحقيق مستوى أداء متميز يتوافق وتوقعات الزبائن.

المدخل الثاني: عرض نتائج إجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني: حاولنا من خلاله معرفة إلى أي مدى يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالات الطارف- بمزيج تسويق الخدمات المقدمة وتضمن

الجدول رقم (12): التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول المحور الأول

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة					المقياس	الفقرات
					أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
عالية	0,000	6,844	0,918	3,90	11	28	05	04	01	ت	1. يعمل بنكمم على توطيد العلاقة مع الزبائن وضمان ولائهم.
					22,4	57,1	10,2	8,2	2,0	%	
عالية	0,000	6,799	1,051	4,02	21	13	11	03	01	ت	2. يوفر بنكمم للزبائن وسائل الإتصال المختلفة لتسهيل التعامل معه.
					42,4	26,5	22,4	6,1	2,0	%	
عالية	0,000	11,807	0,653	4,10	12	31	05	01	00	ك	3. لدى بنكمم إدارة متخصصة لخدمة الزبائن.
					24,5	63,3	10,2	2,0	00	%	
عالية	0,000	9,167	0,857	4,12	19	19	09	02	00	ت	4. يهتم بنكمم بجذب إنتباه الزبائن وإثارة إهتمامهم.
					38,8	38,8	18,4	4,1	00	%	
عالية	0,000	8,935	0,815	4,04	14	26	06	03	00	ت	5. يدرك بنكمم حاجات الزبائن ويتوقع رغباتهم.
					28,6	53,1	12,2	6,1	00	%	
عالية	0,000	7,348	0,816	3,86	11	22	14	02	00	ت	6. يقدم بنكمم خدمات تتوافق مع توقعات الزبائن.
					22,4	44,9	28,6	4,1	00	%	
عالية	0,000	9,321	0,812	4,08	16	23	08	02	00	ت	7. يقدم بنكمم خدمات ذات جودة حتى يضمن رضا وولاء الزبائن.
					32,7	46,9	16,3	4,1	00	%	
عالية	0,000	5,279	0,812	3,61	08	16	23	02	00	ت	8. يركز بنكمم على نواحي القصور في الخدمات المقدمة ليقوم بتحسينها.
					16,3	32,7	46,9	4,1	00	%	
عالية	0,000	7,071	0,808	3,82	09	25	12	03	00	ت	9. تحاول إدارة بنكمم جمع المعلومات من الزبون لتحسين خدمات.
					18,4	51,0	24,5	6,1	00	%	
عالية	0,000	5,774	0,866	3,71	09	21	15	04	00	ت	10. يستفيد بنكمم من شكاوي الزبائن وإستخدامها في تحسين الخدمات المقدمة.
					18,4	42,9	30,6	8,2	00	%	
عالية	0,000	5,528	0,930	3,73	11	18	17	02	01	ت	11. يضع بنكمم نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير الخدمات المقدمة.
					22,4	36,7	34,7	4,1	2,0	%	
عالية	0,000	9,137	0,735	3,96	11	26	11	01	00	ت	12. تحافظ إدارة بنكمم على سرية المعلومات الشخصية للزبون.
					22,4	53,1	22,4	2,1	00	%	
عالية	0,000	4,837	1,004	3,69	11	19	13	05	01	ت	13. تعمل إدارة بنكمم التعرف والتشخيص الجيد لاحتياجات الزبون وتوقعاتهم للمستويات أداء
					22,4	38,8	26,5	10,2	2,0	%	

شكل رقم (12): الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS Version 19.

المطلب الثالث: تحليل إجابات الموظفين حول محاور الإستثمار

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد العينة في البنك محل الدراسة حول فقرات

الإستبيان ومدى توفرها في البنك.

المدخل الأول: عرض نتائج إجابات عينة الدراسة حول المحور الأول: حاولنا من خلاله معرفة إلى أي

مدى يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالات الطارف- بإدارة العلاقة مع الزبون، ولقد تم إستخدام

إختبار T للعينة الواحدة (One Semple T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، وقد كانت إستجابة أفراد العينة

لفقرات المحور كما يلي:

3. المستوى الدراسي: يوضح لنا الجدول السابق توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي كما يلي:
أعلى نسبة كانت بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس وتمثل 81,6%، بينما تمثل النسبة 8,2% الموظفين الذين لديهم مستوى ماستر أو ثانوي، في حين لم تتجاوز فئة الدراسات العليا نسبة 2%، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بإستقطاب الموظفين حاملي الشهادات، ويعكس المستوى العلمي لأفراد العينة.

4. الوظيفة: يبين الجدول السابق أن:

تم تقسيم أفراد العينة على أساس المركز الوظيفي إلى مديرين رؤساء أقسام وموظفين، حيث فئة الموظفون يمثلون 87,8% من مجموع العينة، أما فئة رؤساء أقسام يمثلون نسبة 12,2%، بينما غياب فئة المديرين وهذا لإمتناعهم عن الإجابة على الإستبيان، وبالتالي الموظفون هم الأكثر عددا في البنك، وذلك لطبيعة الخدمات المقدمة التي تتطلب إتصال مباشر من مقدمو الخدمة مع الزبائن.

5. سنوات الخبرة: يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخبرة:

نسبة الموظفين الذين لهم أقل من 5 سنوات خبرة في العمل يمثلون 67,3%، والذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون 22,4%، أما نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 و 15 سنة فبلغت 6,1% بينما بلغت نسبة 4,1% ممن لديهم أكثر من 15 سنة، وهي تدل على أن أغلب الموظفين حديثي التوظيف.

ويمكن توضيح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية في الشكل التالي:

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها المدخل الأول: خصائص عينة الدراسة: للتعرف على توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	25	51,0
	أنثى	24	49,0
السن	ما بين 25 و 35 سنة	37	75,5
	ما بين 35 و 45 سنة	10	20,4
	أكبر من 45 سنة	02	4,1
المستوى الدراسي	ثانوي	04	8,2
	ليسانس	40	81,6
	ماستر	04	8,2
	دراسات عليا	01	2,0
الوظيفة	مدير	00	00
	رئيس قسم	06	12,2
	موظف	43	87,8
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	33	67,3
	ما بين 05 و 10 سنوات	11	22,4
	ما بين 10 و 15 سنة	03	6,1
	أكثر من 15 سنة	02	4,1
المجموع		49	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

1. الجنس: نلاحظ في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة توزعت حسب الجنس كما يلي: نسبة الذكور بلغت 51%، أما نسبة الإناث بلغت 49% من مجموع أفراد العينة، ويتضح أن الذكور أكثر من الإناث ولكن بنسب متقاربة.
2. السن: يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة توزعت حسب الفئة العمرية على النحو التالي: تمثل الفئة العمرية بين 25-35 بنسبة 75,5% أكثر فئة تواجد في البنك، في حين بلغت الفئة العمرية ما بين 35-45 سنة 20,4%، بينما الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بلغت 4,1% من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بتوظيف موظفين من فئة الشباب، ويفسر ذلك بأن هذه الفئة هي الأكثر نشاطا ومساهمة في مجال التعاملات البنكية، بينما تتمثل أهمية الفئة العمرية أكثر من 45 سنة في كونها مرجع للموظفين الجدد وهذا بحكم أقدمية وخبرة موظفي هذه الفئة في البنك.

5. ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور وكامل الإستمارة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	20	0,922
المحور الثاني	28	0,908
كامل الإستمارة	48	0,945

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

وإستعنا في المرحلة الثانية بإختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق الداخلي للعبارات، ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين 0 و 1 حيث، كلما إقتربت قيمته من 1 كان الثبات مرتفعا وكلما إقتربت من 0 كان الثبات منخفضا، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن النسب المتعلقة بالمحور الأول والثاني والإستبيان ككل التي بلغت 92%، 91% و 95% على التوالي قد فاقت بكثير القيمة التي تقبل عندها الدرجة الإعتدالية البالغة 60%، وبذلك فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر إستخدامها لأغراض هذه الدراسة.

6. إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

- المحور الأول: مدى إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإدارة العلاقة مع الزبون
 - ◀ الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
 - ◀ الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.
- المحور الثاني: مدى إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتسويق خدماته
 - ◀ الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
 - ◀ الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (10): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

المحاور	قيمة إختبار (K.S)	مستوى المعنوية
المحور الأول	0,702	0,708
المحور الثاني	0,706	0,701

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

يتضح في الجدول السابق أن المستوى المعنوية Sig لكل من المحورين أكبر من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات كلا المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من إستخدام الإختبارات المعلمية.

اللغوية لل فقرات، وهل كل فقرة مناسبة للمحور التي تنتمي إليه ومدى ملائمتها لجمع البيانات، بالإضافة إلى مدى إرتباطها بإشكالية وفرضيات الدراسة، وبناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم قمنا بتعديلات على الإستمارة.

3. تجريب الإستمارة

بهدف رفع مصداقية الإستمارة تم تجريبيها على عينة مكونة من 20 موظف وموظفة من مستويات مختلفة من كل بنك، للتعرف على درجة وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المستجوبين، هذا لتفادي تأويلات خاطئة حول الأسئلة المطروحة والتأكد من أن ترتيب الأسئلة جاء بشكل منطقي، وعلى ضوء هذا الإختبار لوحظ أن الإستمارة تتطلب تعديلات على بعض الفقرات من خلال إعادة صياغتها وتغيير بعض المصطلحات لتكون أكثر وضوحاً، وإلغاء فقرات أخرى نظراً لعدم قدرة المستجوبين للإجابة عليها، وبناء على توجيهات الأستاذة المشرفة تم في الأخير اعتماد الإستمارة بشكلها النهائي لتوزيعها على عينة الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم 01.

4. الصدق البنائي

تم إستخدام الصدق البنائي لمجالات الإستمارة بإستخدام معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,01 بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة، ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين كل البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (08): نتائج الصدق البنائي

الرقم	محاور الإستبيان	الإرتباط
01	المحور الأول	معامل إرتباط بيرسون 0,681 (**)
		الدلالة المعنوية 0,000
02	المحور الثاني	معامل إرتباط بيرسون 0,681 (**)
		الدلالة المعنوية 0,000

La corrélation est significative au niveau 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS Version 19.

وكانت معاملات الصدق البنائي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، حيث بلغت قيمة معاملات الإرتباط 0,681، وبالتالي فإن صدق الأداة مرتفع أي أن الإستمارة تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.

بعد إسترجاع الإستثمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، وقبل تحليل إجابات المستجوبين وإستخلاص النتائج، قمنا بإتباع الإجراءات المتمثلة في: صدق أداة الدراسة وثباتها، خصائص عينة الدراسة وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

المدخل الثالث: وصف وتحليل صلاحية أداة الدراسة الرئيسية

1. إعداد الإستثمار

إعتمدنا في الدراسة على الإستثمار كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ولقد تم إعداد إستثمار أولية من خلال القيام بمسح للدراسات السابقة التي أنجزت حول الموضوع والقريبة من أهداف الدراسة، بالإضافة إلى الإلمام بالجانب النظري للدراسة من أجل صياغة فقرات الإستثمار، حيث أن التصميم الجيد والصياغة المناسبة للإستثمار يقللان من أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن، ويقصد بذلك ألا تكون الأسئلة مبهمة وقابلة للتأويل أي أن تكون سهلة الفهم من قبل المستجوبين وتجنب أن تثير الحرج بالنسبة لهم، كما يجب أن تكون الأسئلة محددة ودقيقة ومجسدة لتساؤلات الدراسة، وتتماشى مع الفروض المطروحة.

بعد الإنتهاء من إعداد الإستثمار الأولية المصمم للدراسة، قمنا أولاً بعرضها على الأستاذة المشرفة، التي وبعد الإطلاع عليها أبدت بعض الملاحظات وزودتنا ببعض النصائح والإرشادات والتي شملت الشكل والمضمون الذي ساعدنا على إجراء التعديلات اللازمة.

تمت صياغة الإستبيان في شكله النهائي وهو مكون من جزئين رئيسيين هدفنا من خلالهما

التعرف:

- في الجزء الأول إلى معرفة المتغيرات الديموغرافية وذلك من خلال 5 فقرات تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة؛
- أما الجزء الثاني تكون من محاورين رئيسيين تضمن 48 عبارة أو فقرة موزعة وقد جاء المحور الأول للتعرف على مدى إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالات الطارف- بإدارة العلاقة مع الزبون وشمل 20 فقرة، أما المحور الثاني فقد جاء للتعرف على مدى إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالات الطارف- بتسويق خدماته ولقد تضمن 07 أبعاد وشمل 28 فقرة.

2. الصدق الظاهري للإستثمار

بغرض التأكد من الصدق الظاهري للإستثمار وقبل توزيعها على عينة البحث، قمنا بتحكيم الإستثمار من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين لمراجعتها بقصد الإستفادة من خبراتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد بلغ عددهم 04 محكمين في مختلف التخصصات (أستاذ تخصص منهجية، تخصص مالية، تخصص تسويق وتخصص إدارة أعمال)، الذين قاموا بإبداء رأيهم حول درجة وضوح الفقرات وسهولة فهمها من قبل المستجوبين لتفادي التأويلات الخاطئة حولها ومدى سلامة الصياغة

- استخدام إختبار ستيودنت (test-T)؛
 - استخدام إختبار الإنحدار البسيط والإرتباط لمعرفة نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع في إختبار الفرضيات.

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان وقد تم إستخدام مقياس ليكارت (Likert) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة كما هو مبين في الجدول رقم.

الجدول رقم (07): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة

القياس النسبي	1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: إيهاب عبد السلام محمود: تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.22.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0,8=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0,05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، وهو يعبر عن إحتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز α ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علميا وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل، ويندر في العلوم الإجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى فمثلا لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق هذا ومنها أن تكون العينة كبيرة ومختلفة وأن يكون المقياس صادق، إذا فهناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل أن يمكن القول بأن نسبة الخطأ بسيطة جدا، ولكن هذا في الواقع ليس عمليا إذ أن نسبة 1% عند توزيعها طبيعيا فإنها تكون على الأطراف تماما وهذا يضيق وإلى حد كبير الإحتمالات الأخرى التي توجد عادة في الدراسات الإجتماعية والتي قد يغفل عنها الباحث وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، وهنا الباحث يقع بين خيارين فإذا قلل نسبة الخطأ بشكل كبير فإن ذلك يعني قبول النظرية الصفرية وفي المقابل كلما كبرت إحتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة فيجب هنا الموازنة بين الخيارين، ومن ثمة تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى دلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى دلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

ومختلف مسؤولياته وأعضائه وطريقة تعيينهم، وذلك بغرض معرفة مجتمع الدراسة وتحديد الفئات التي ستندرج ضمن المستجوبين في الإستبيان؛

د.الإستبيان: يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا إنطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية، وبما أن الإستبيان تعد المرحلة الأكثر تجزئة للدراسة فهي تحتاج إلى الصياغة المحكمة والواضحة لأسئلتها حتى نتمكن من اختيار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، ولقد إعتدنا في هذه الدراسة على الإستبيان بالمقابلة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة، خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين، وتقاديا لعدم فهم أسئلة الإستبيان حرصنا على أن تكون على إتصال مباشر بالمبحوثين لضمان الإجابات الموضوعية والدقيقة ومعرفة الاتجاهات الصريحة التي تتطلب التعليل والشرح.

3. مجتمع وعينة الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) الذين يعملون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لسته وكالات والمتمثلة في: (وكالة الطارف، وكالة القالة، وكالة بن مهدي، وكالة بوحجار، وكالة الذرعان ووكالة البساس) بولاية الطارف والذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة والذي كان عددهم 61 موظف، حيث تم إستخدام أسلوب المسح الشامل أو الميداني بإعتبار أن حجم المجتمع محدد وغير كبير جدا يمكننا تطبيق الدراسة عليه، وبالتالي فإن الوحدة الإحصائية تتمثل في موظف أو موظفة يعمل أو تعمل في إحدى الوكالات السابقة الذكر.

غير أن من أهم المشكلات التي تواجه الباحث، هي مشكلة عدم الإجابة على الإستمارة أو الأسئلة المطروحة حول موضوع الدراسة، وبالتالي فإن عينة الدراسة التي تمثل مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تمثلت في 49 مفردة حيث إمتنع 12 مفردة من الإجابة من بينهم 06 مديرين.

المدخل الثاني: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات: تم إستخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي جمعت لتحقيق أغراض الدراسة والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم إستخدامها:

- إختبار كرونباخ ألفا للتحقق من مصداقية أداة الدراسة؛
- إختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة طبيعيا أم لا؛

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛

- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

وعرضها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وتحويل أرقامها من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة؛

- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة المتعلقة بموضوع الدراسة وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وهدفنا من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة إلى التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب منا الإستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لإرتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية إرتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى إستخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة، وفي هذه الدراسة الراهنة إستخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

أ. **الملاحظة:** وتعتبر من الأدوات المنهجية الهامة في جمع البيانات، وقد إستخدمنا الملاحظة المباشرة في تعاملها مع أفراد عينة الدراسة وذلك بمختلف مستوياتهم التعليمية ورتبهم المهنية وتخصصاتهم وطبيعتهم أعمالهم مستفصرة عن ظروف عملهم، ومدى مشاركتهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط التأميني، وطرق الإتصال بين مختلف المستويات التنظيمية وطبيعة الرقابة المفروضة عليهم وكيفية توزيع المهام والأدوار، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة، وهكذا إعتدنا على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق عن ميدان الدراسة، وملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة الدراسة في فترة العمل الميداني وتوزيع الإستبيان عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الإستحسان والإستياء أحياناً والتحفظ أحياناً أخرى؛

ب. **المقابلة:** إستخدمنا بالإضافة إلى الملاحظة المقابلة تدعيماً للإستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف المستجوبين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة؛

ج. **الوثائق والسجلات:** تمت الإستعانة بمجموعة من الوثائق الي نشاط البنوك وكيفية عملها، والتواجد الجغرافي، ومعرفة حصصها السوقية، وكذا البحث عن القوانين المتعلقة بالنظام البنكي وكيفية عمله

* SPSS: هي إختصار للأحرف اللاتينية الأولى من إسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويبدو أن الحزمة قد أعدت للدراسات الاجتماعية، ولكن قد إمتد استخدامه إلى فروع العلوم الأخرى.

كما ساهم البنك في تقديم خدماته لكل القطاعات عند صدور قانون إلغاء تخصص البنوك مع المحافظة على علاقته بالقطاع الفلاحي ومساهمته في النهوض به، مع التركيز على الإجراءات المطلوبة عند الحصول على قرض ومدة دراسة المشروع مع استخدام التكنولوجيا لتسريع وتيرة تأدية الخدمات، وهذا ما لوحظ في الوكالات محل الدراسة، حيث أن كل جهة مكلفة بأداء مسؤولية معينة.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

محاولة منا لإثراء موضوع الدراسة وتدارك النقص الذي قد يلحق ومعرفة مختلف وجهات النظر حول دور إدارة العلاقة مع الزبون في نجاح تسويق الخدمات البنكية، قمنا في الجانب الميداني ببناء إستبيان والذي يعتبر من أكثر أدوات البحث انتشارا واستخداما ومصداقيا ومن أهم وسائل جمع المعلومات والبيانات لإختبار فرضيات الدراسة، ويهدف هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة الذي تم إتباعه في منهجية الدراسة بشكل عام والتعريف بمجتمع الدراسة والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها للتحقق من صحة أو خطأ الفرضيات.

المطلب الأول: الدراسة المنهجية للدراسة وأساليب تحليل البيانات

المدخل الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. المنهج المستخدم في الدراسة

إن الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم أن نقدم وصفا دقيقا للإجراءات في دراستنا للظاهرة ويعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وإطار الدراسة ووسيلة جمع البيانات، وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسات... الخ، وتماشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات ظاهرة مدى فعالية إدارة معرفة الزبون في تحقيق الريادة البنكية، كان لزاما علينا استخدام المسح بالعينة كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، هذا المنهج الذي نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات، في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، ولقد إعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، وكذا ضبط وتحديد مجتمع البحث وخصائصه ومميزاته لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث، ومن ثم تفريغها

إلا أن هذا لا يمنع من وجود وسائل حديثة تستخدمها الوكالة لتسهيل العملية البنكية من بينها أجهزة الإعلام الآلي التي تتوفر عليها الوكالة السعة الكبيرة والأكثر تطور، حيث أن كل موظف على مستوى الوكالة يتعامل مع الزبائن بإستخدام جهاز الكمبيوتر، كما تتوفر الوكالة على وسائل تكنولوجية متطور كالشبابيك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية، كما أن هناك بعض المكونات يمكن إعتبارها كدليل مادي لا تمتلك قيمة إلا إذا إقترنت بالخدمة، مثل دفاتر الشكيات، دفتر التوفير... الخ.

2- جمهور Personal

نظرا لأهمية العنصر البشري حيث يعد أهم عنصر المزيج لتسويق الخدمات لهذا الوكالة، وسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها وخلق صورة وانطباع جيدا عنها، فقد أولت الوكالة اهتماما كبيرا لهذا العنصر من خلال تأهيله وتكوينه بصورة تمكنه من المساهمة في تحقيق أهدافها؛

فقد قامت الوكالة من إعطاء العنصر البشري جانب كبير من الإهتمام، حيث تقوم الوكالة بتكوين وتأهيل هذه الخبرة بهدف زيادة فاعليتها في مستوى أداء الخدمات بما يحقق رضا الزبائن هذا من خلال دورات تكوينية حيث تقوم الوكالة بإخضاع عاملها لدورات تكوينية تقوم على أساس تنمية قدراتهم وكفاءتهم المهنية وتحسين مستواهم التقني، فمثلا في حالة إدخال منتج جديد تكون الوكالات بحاجة إلى موظفين أكفاء ومطلعين على كامل أساليب وطرق تسويق هذا المنتج، ويتم تكوين الموظفين على مستوى المديرية لإعادة تنمية الموارد البشرية التي تتكفل بتكوين الكفاءات الداخلية للبنك.

3- العمليات الإدارية Process Mamegament

تحاول الوكالة تقديم التسهيلات اللازمة لزبائنها للحصول على المنتجات البنكية في المكان والوقت المناسبين، وذلك من الإجراءات والسياسات المتبعة لضمان تقديم الخدمة لزبائنها، وهذا من خلال حرية التصرف الممنوحة للموظفين في التعامل مع الزبائن بالشكل الذي يرضيهم ووفقا للقوانين المعمول بها؛ وكما هو معروف فإن الجزائر عرفت سبق ظاهرة تفشي البيروقراطية، التي تصعب على الزبون الحصول على الخدمة البنكية في وقت قصيرة، ذلك أن الحصول على الخدمة يتطلب المرور بعدة مكاتب حتى تصل إلى الزبون، مما يجعل هذا الأخير يشعر بالملل وحالة عدم الرضا.

وعليه إنطلق البنك في تحسين طرق تقديم خدماته بما يلاءم متطلبات زبائنه، وقد تميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإستحداث أساليب تساهم في رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة فتبنى فكرة الشباك الموحد في منتصف التسعينات وهو أسلوب يمكن الزبون من الحصول على ما يريد من مكتب واحد (من شباك واحد)، كما سعى إلى تبني فكرة بنك الجلوس وفي إضفاء جو من الصداقة والألفة والراحة عند تقديم الخدمة، وسمى بهذا الأسم لأنه يتم إستقبال الزبون بالجلوس في مكان لائق ومريح، حيث يواجه مباشرة موظف البنك المكلف بالزبائن.

- مجلة البدر "أخبار البدر": وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة، يتم من خلالها تعريف المنتجات البنكية في صفات بارزة؛
- منشورات خاصة (المطويات): وهي وسيلة لتعريف الجمهور والزبائن لمختلف الخدمات البنكية، حيث يتم تقديم مثل هذه المنشورات إلى الزبائن الوافدين إلى الوكالات البنكية؛
- الملصقات: وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق تقديم بعض الملصقات للزبائن تحمل شعار البنك.

كما أن الوكالات في بعض الأحيان تقوم بتقديم بعض الهدايا التذكارية وخاصة للزبائن المهمين من أجل تعميق الثقة بين البنك والزبون وتمثل هذه الهدايا في مذكرات، الرزنامات، حاملات المفاتيح ومختلف الهدايا المكتتبية الحاملة لشعار وأسم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما البيع الشخصي فهو مستخدم كثيرا؛ أما بالنسبة للعلاقات العامة التي تعتمد عليها الوكالات مقارنة لعنصر الإعلان و تهدف من خلالها تحسين صورة الوكالات وتحسين علاقتها مع مختلف زبائنها الحاليين والمرتبين.

2- التوزيع Place:

يعتمد البنك في توزيع خدماته البنكية على التوزيع المباشر من خلال شبكة الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة، هذا فيما يخص منافذ التوزيع المباشر، أما بالنسبة لمنافذ التوزيع عبر المباشر فقد وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام التوزيع الإلكتروني، ذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية أو الشاييك الآلية حيث يشترط أن يتوفر في زبائن البنك الذين يحصلون على الخدمات بطريقة غير مباشرة حيازتهم على البطاقة البنكية التابعة للبنك، أو بطاقة ما بين البنوك، يوفر أيضا البنك لزبائنه خدمات بنكية عبر الهاتف لكنها جد محدودة، إضافة إلى صفحات الويب والتي لا ترتقي الخدمات بها إلى المستوى المطلوب.

المطلب الثالث: المكونات المادية في الوكالات

1- الدليل المادي Physicel

نظرا للتحديات التي تواجهها البنوك في ظل انفتاح البنك الجزائري امام المنافسة من جهة ثانية، بادر مسؤولو البنك الي اعادة النظر في كل انماط واساليب تقييم المنتجات والخدمات.
ولكن ما لوحظ على مستوى معظم وكالات محل الدراسة أن المبنى مبنى بطريقة غير ملائمة سواء من ناحية موقعه أو ناحية ضيق المساحة أو طريقة تقديم الخدمة، حيث أن عند دخول للوكالات لا يجد الزبون راحته عند الإنتظار فأماكن الجلوس موجودة لكنها أما قليلة نظر لضيق المساحة، أو غير مريح ومهترء، حيث هناك زبائن كثر نلاحظ أن إنتظارهم يمتد حتى بضع أمتار خارج مبنى الوكالات، ايضا عدم وجود أماكن مخصص للزبائن ذو الإحتياجات الخاصة كمرمر أو شباك مخصصهم.

أ- الإعلان: يعتمد البنك على الإعلان كأداة ووسيلة هامة وأساسية باعتباره همزة وصل بين الزبائن والبنك، وبالتالي فهو يقوم بإقناع الزبون وحثه للتعامل مع بنكه ومن الإعلانات المستخدمة في بنك مايلي: دفتر التوفير والاحتياط، الإعلان الخاص بالتأمينات *Ma Banque Mon assurance*، المنشورات الخاصة بالجزائر استثمار، مجلة البدر (أخبار البدر)، موقع البنك على شبكات الأنترنت www.badr-bank.net كوسيلة من وسائل الإشهار للتعريف وعرض أهم المنتجات البنكية التي يتعامل فيها؛

ب- البيع الشخصي: يعد البيع الشخصي في البنك من الأساليب الترويجية الشخصية لأنه يمثل عملية الاتصال والإقناع لتأثير ذهنيا على الزبون المرتقب، وبالتالي فهو يفرض بين مقدم الخدمة في البنك والزبون، وكل موظف في الوكالة هو في الحقيقة رجل من رجال البيع للخدمة البنكية سواء كانت مشاركته تتم بشكل مباشر أو غير مباشر إلا أن مهمة البيع الشخصي كوظيفة يتم إسنادها لأفراد يعملون على مستوى شبك الوكالة حيث يتم تدريبهم وإعدادهم لتقديم الخدمات ومقابلة الزبائن، والرد على إستفسارتهم والتعرف على رغباتهم، وشرح المزايا التي تعود عليهم من إستخدام الخدمات البنكية المعروضة من طرف الوكالة؛

ت- تنشيط المبيعات: يؤدي تنشيط المبيعات دورا هاما في ترويج خدمات البنك من خلال وسائل متعددة نذكر منها: تخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمات البنكية؛ الهدايا التذكيرية؛ المسابقات والحوافز، ويرى موظفو الوكالات أن البنك لا يمكنه مراعاة ظروف كل وكالة على حدى، حيث يمكن أن يكون الطلب في وكالة ما مرتفع ويكون منخفض في وكالة أخرى، وهذا يرجع إلى عدم أهتمام البنك بدراسة السوق وبحوث التسويق من أجل دراسة كل قطاع على حدى.

ث- العلاقات العامة: الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة من طرف البنك، والتي تستهدف إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين البنك وجمهوره حيث يعمل البنك على تنظيم المتلكيات والأبواب المنفوحة بالإضافة الى المشاركة في المعارض الوطنية والدولية قصد التقرب أكثر من الأفراد، بالنسبة للوكالات محل الدراسة فإن نشاط العلاقة العامة يتضح في الجوانب التالية:

- العلاقات مع الزبائن: وذلك عن طريق بناء علاقة قوية بين موظفي الوكالة والزبائن؛

- العلاقات مع المجتمع الخارجي: من خلال توطيد العلاقة بين الوكالة والبيئة التي تنشط فيها، وهذا عن طريق الزيارات التي تقوم بها لمختلف المؤسسات المستهدفة للتصريف بمختلفة الخدمات التي تقدمها؛

- العلاقات مع الموظفين في الوكالة: من الملاحظ أن علاقة الموظفين فيما بينهم هي علاقة وطيبة وعبارة عن أسرة واحدة تعمل على تحقيق هدف واحد وهو إنجاح الوكالة ومن ثم إنجاح البنك. ومن خلالها الدراسة الميدانية على مستوى الوكالات الستة اقتصرت سياسة الترويجية على:

- معدل الفائدة على القروض الإستثمارية: المعدل المرجعي $(5.25\% + 1.25\% = 6.5\%)$ ؛
- معدل الفائدة على القروض الأستغلالية: المعدل المرجعي $(5.25\% + 2.75\% = 8.0\%)$ ؛
- معدل الفائدة على القروض الأخرى (التسبيقات، تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف...
أخ) = المعدل المرجعي $(6.25\% + 2\% = 8.25\%)$
وأيضاً يتم تسعير بعض الخدمات الأخرى:
- تبديل العملات: تبدل العملات في حالة الشراء تتم مجاناً، وفي حالة البيع 2% على أقل لكل
100 دينار؛

- عمولة سحب تسليم الشيكات السياحية (الحج والعمرة) = 500 دج؛
- الخدمات الآلية: عمولة تسليم بطاقة السحب ما بين البنوك 300 دج، تجديد أو تغيير بطاقة
250 دج؛ عمولة إعادة تحديد الرقم السر للبطاقة الإئتمانية 100 دج.

المطلب الثاني: الترويج والتوزيع في الوكالات

1- الترويج Promotion:

- يعرف الترويج في البنك على أنه: " مجموعة من النشاطات والجهود التسويقية التي يقوم بها البنك قصد إمداد زبائنه بالمعلومات اللازمة والضرورية والكافية الخاصة به، وبالخدمات التي يقدمها لهؤلاء الزبائن، وبالتالي العمل على إثارة اهتمامهم وإقناعهم بقدرته على حاجاتهم ورغباتهم من أجل دفعهم الى اتخاذ قرار التعامل معه ومن ثم استمرار هذا التعامل في المستقبل، العوامل المؤثر عليه في البنك أهمها:
- طبيعة السوق؛
 - مراحل حياة الخدمة البنكية؛
 - طبيعة الخدمة البنكية؛
 - مرحلة استعداد الزبائن للتعامل مع البنك
وللتوزيع البنكي أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي :
 - نقل المعلومات عن الخدمة إلى الزبائن حتى تكوين اتجاه ايجابي نحو خدمات البنك؛
 - عملية اتصال بين البنك وزبائنه؛
 - إشباع حاجات ورغبات الزبائن حتى يكون رضاه وولائه لهذا البنك؛
 - إقناع الزبون بضرورة التعامل مع هذا البنك بتقديم نصائح وإرشادات الزبائن وحسن معاملة من طرف العاملين.
- يتضمن الجهد الترويجي للبنك مجموعة من الطرق والأساليب التي تشكل مع بعض البعض ما يطلق عليه بالمزيج الترويجي في البنك على:

السعر وفقا للاقتطاعات: وتختلف هذه الاقتطاعات باختلاف العملية البنكية المنجزة. يتم تحديد مختلف أسعار الإيداعات في صورة سندات الصندوق من طرف إدارة البنك تبعا للتغيرات الحاصلة في معدلات الفوائد الدائنة بسبب أوضاع السوق البنكية وحالة الإقتصاد الوطني، حيث المعدل المرجعي حسب الظروف العامة للبنك.

والجدول التالي يبين تسعير الإيداعات حسب المدة الزمنية لعملية الإيداع:

الجدول رقم (05): معدلات الفوائد الطبقة على الإيداعات لأجل

فترة الإيداع	المعدل المرجعي (%)	الهامش (%)	المعدل المطبق (%)
3 أشهر	3.25	0.5-3.25	2.75
6 أشهر	3.25	0.25-3.25	3.0
12 أشهر	3.25	0-3.25	3.25
18 أشهر	3.25	0.25+3.25	3.50
24 أشهر	3.25	0.5+3.25	3.75
36 أشهر	3.25	0.75+3.25	4.0
42 أشهر	3.25	1.00+3.25	4.25

المصدر: معلومات مقدمة من وكالة الطارف

أما بالنسبة للإيداعات التي تأخذ صورة دفاتر التوفير فإنه يتم تسعيرها حسب تعليمات إدارة البنك الصادرة في 2004/04/01 كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تسعير دفاتر التوفير

نوع الدفاتر	معدل الفائدة المطبق (%)	كيفية حساب الفوائد
دفتر التوفير بدر	3.50	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل 3 أشهر.
دفتر التوفير الشباب	3.50	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل سنة.

المصدر: معلومات مقدمة من وكالة الطارف

ويتم تحديد معدلات مختلفة للقروض البنكية بناء على المعدل المرجعي المحدد من طرف البنك وهو 3.25 %، حيث أن معدل الفائدة المدينة يزيد عن معدل الفائدة الدائنة بهامش 2% ليصبح معدل الفائدة المدينة يساوي المعدل المرجعي مضاف إليه 2%، وهكذا يتم تسعير القروض الممنوحة على الأفراد والمؤسسات بإضافة الى هامش يتم تحديد من طرف البنك كما يلي:

- الإيداعات لأجل *Les dépotes à termes* ؛

- حساب بالعملة الصعبة *Les comptes devis*.

وايضا توجد الخدمات الإلكترونية التي يقدمه بنك نجد:

- طلب الإشتراك: مخطط بنك بدر الإلكتروني يمكن الإستفادة من عدة خدمات يقوم الزبون بإدخال البيانات الشخصية المطلوب بشكل صحيح، ويطلب منه طريقة وصول كلمة السر إليه، بالإضافة إلى إتباع الخطوات وذلك ليقوم البنك بحفظ المعلومات بطريقة آمنة؛

- الإطلاع على الحساب: بعد إدخال الزبون للكلمة السر ورقم الإشتراك الخاص به، يعرض البنك الإلكتروني مباشرة كشف الحساب الخاص به؛

- طلب دفتر الشيكات: أصبح بإمكان الزبون طلب دفتر الشيكات دون الانتقال إلى مقر الوكالة، وذلك عن طريق ملئ إستمارة إلكترونية في الموقع.

يتم تقسيم الزبائن بوالكالات إلى زبائن طبيعيين حيث يقسم بدورهم من حيث نشاطهم ما إذا كان تجاري وخاضع للقانون التجاري، وإلى الخواص كالجمعيات أو أشخاص عاديين، أيضا زبائن معنويين والذين بدورهم ينقسمون إلى شخصيات معنوية خاصة (ذات نفود أو سلطة أو شخصية بارزة) أو إلى شخصيات معنوية عمومية.

2- السعر *Price*

يعرف السعر بأنه: " ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها الزبون لبنك مقابل حصول على الخدمة، حيث يمثل السعر القيمة التي يكون الزبون على إستعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة من المنافع أو الفوائد أو القيم المرتبطة بإستخدام الخدمة"؛

يعتبر السعر من أهم المشاكل التي تواجه إدارة البنك ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، خاصة عند القيام بتسعير خدماته لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية العامة أو المنافسة بتغيير الأسعار القائمة بصفة دائمة أو مؤقتة؛ وواقع البنك الجزائر (البنك المركزي) يقوم بالإصدار ما يسمى بالتعريف البنكية تتضمن تحديد أسعار الكثير من المنتجات والخدمات البنكية، يتم العمل بها في جميع البنوك العاملة في الجزائر؛

كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض الخدمات التي يقومها الى الجمهور دون المساس بالسوق الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، وتجدر الإشارة الى أن جميع وكالات البنك ومنها الوكالات محل الدراسة تقوم بتطبيق الأسعار المفروضة عليها من طرف الإدارة العامة للبنك؛ لكنها تكون على شكل مجالات تترك فيها حرية محدودة للبنوك لتحديد السعر على مستوى هذا المجال، أو أسعار الثابتة؛

◀ السعر وفقا لسعار الفائدة: وتعتبر هذه السياسة رائجة في مختلف البنوك؛

- خدمة كراء الخرائن الحديدية؛

المبحث الثاني: المزيج التسويقي للخدمات البنكية في الوكالات

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر مختلف وكالاته من بينها الوكالات الستة محل الدراسة بتقديم مزيج تسويقي متميز، وموجه الى جميع شرائح المجتمع، حيث يعد ذلك من أبرز التحديات التي تواجهه، ذلك أن المنافسة الشديدة والتطورات التي شهدت السوق البنكية، إذ تستدعي إلى تبني مفهوم التسويق البنكي من طرف البنك بهدف إدارة العلاقة مع زبائنه.

المطلب الأول: الخدمة والسعر خدمات البنكية في الوكالات

1- الخدمة Service

تعرف الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية على أنها: مجموعة من العمليات ذاتي المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا ربح للبنك" وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين؛

للخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة خصائص نذكر منها:

أ- تغلب العناصر غير الملموسة في المضمون الخدمي

ب- تلازم عمليتي إنتاج الخدمة وتوزيعها

ت- صعوبة التمييز بين الخدمات ببنك

ث- عدم إمكانية تجزئة الخدمة

ج- تفاوت معايير إختيار من زبون لآخر

يتكون من مجموعات هي: الودائع، القروض، والتحويلات، وكل مجموعة من المجموعات تشمل

مجموعة من الخدمات المحددة تمثل عمق المزيج الخدمي:

- الودائع: وتتكون من الودائع الجارية تحت الطلب، وودائع قصيرة الأجل، وودائع التوفير، وودائع لأجل؛

- القروض: قروض قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل.

- التحويلات: تحويلات داخلية، وتحويلات خارجية.

المنتجات التي تعمل الوكالات على توفيرها يمكن إبرازها باختصار:

- دفتر التوفير *Livet épargne BADR*؛

- دفتر الشباب *Livet épargne Junior*؛

- بطاقة بدر *Carte BADR*؛

- سندات الصندوق *Les bons de caisse*؛

- **سندات الصندوق *Les bons de caisse***: وهي سندات إسمية لحاملها أو لأمر وهي إثبات من قبل البنك لدين إتجاه أصحابها من أشخاص طبيعيين أو معنويين، أي هي اعتراف بإستلام ودائع لأجل؛
- **الإيداعات لأجل *Les dépotes à termes***: وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك؛ للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حددها ب1000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى ب 762.24 أورو أو ما يعادل بالعملات الأخرى ولمدة ثلاثة أشهر على أقل؛

- **حساب بالعملة الصعبة *Les comptes devis***: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك؛

- **خدمات البنك للمعاينة *BADR consulte***: التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر إستعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك من خلال إستعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة؛

- **القروض الموجهة للإستهلاك *Le Crédits à la Consommation***: وهو منتج مالي دخل السوق في بداية جوان 1999 بإشراف من البنك بهدف مساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود والثابت في إقتناء المنتجات الإستهلاك الدائمة، حيث تتم العملية عن طريق إتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص، في مدة تتراوح بين 13 إلى 36 شهرا

- **القروض الموجهة للسكن *Le Crédits à la Construction***: وهو منتج مالي دخل السوق في نهاية التسعينات، وكان الهدف منه مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخل الثابتة على بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل تسديد تمتد على 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك، تكون العادة خاضعة للتعديل والتغيير؛

- **القروض الموجهة للإستثمارية *Le Crédits D'investissements***: إلى جانب المساهمة الكبيرة للبنك في التنمية الإقتصادية في منح القروض لمختلف الأعوان الإقتصاديين، قام البنك في مطلع عام 2000 بعرض المنتجات البنكية في صورة قروض إستثمارية موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية، وتكون قروض متوسطة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات وقد تصل إلى سبعة سنوات بهدف تجديد أو تحسين رأس المال الثابت أو طويل الأجل بهدف تكوين رأسمال ثابت ومدتها أكثر من خمسة سنوات.

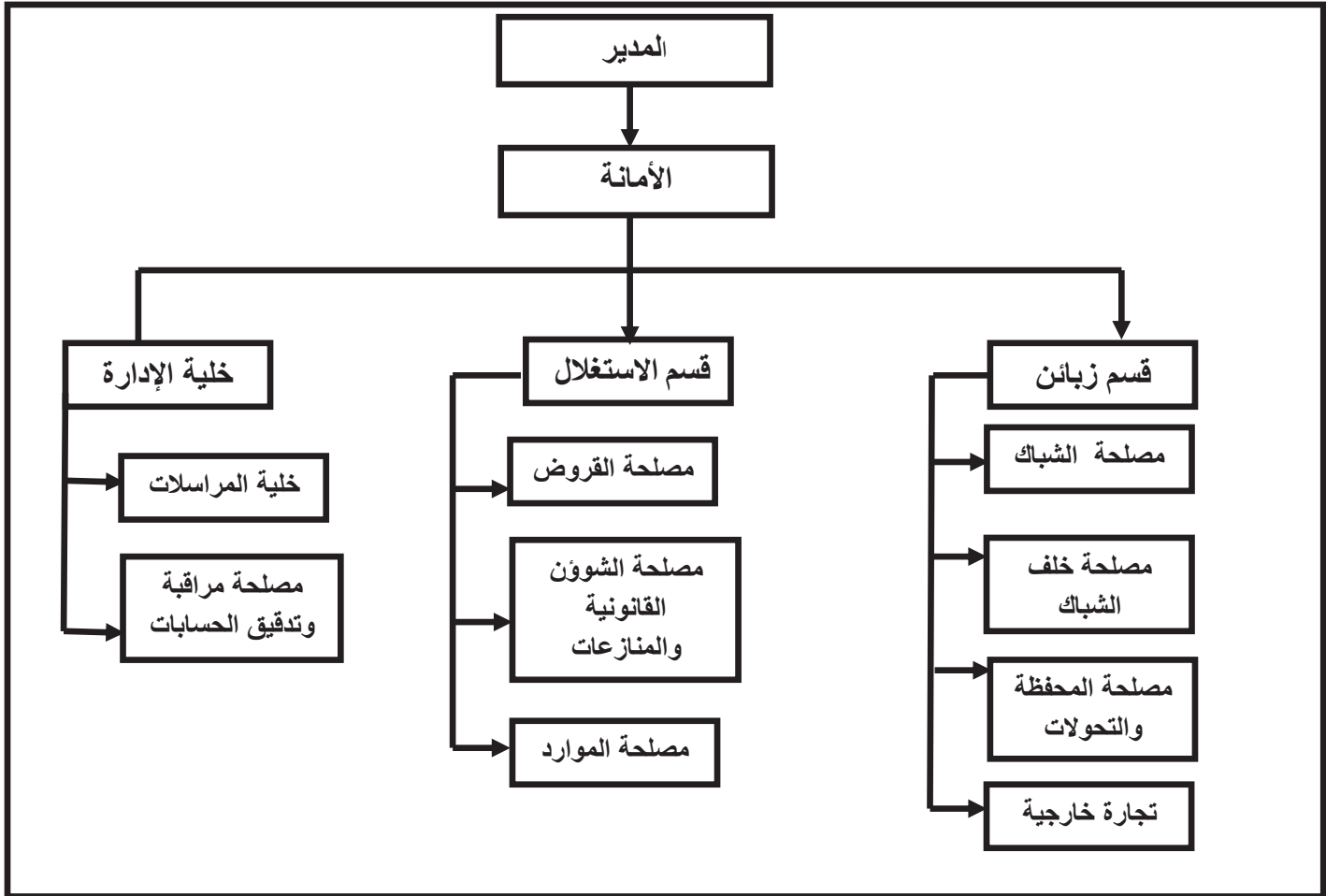
- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛

- التحويلات البنكية؛

- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية؛

- الحساب الجاري: يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، مؤسسات تجارية، فلاحون،... إلخ)، ومنتج بنكي بدون فائدة.
- حساب صكوك (الشيكات): تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، إدارة،... إلخ)، وذوي الأجور الراغبين في الإستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات؛
- دفتر التوفير *Livet épargne BADR*: وهو عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من إدخار الأموال الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وبإستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين للدفتر القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، بذلك فإن المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر؛
- دفتر الشباب *Livet épargne Junior*: مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمدرس والتدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية، هذا الدفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة، من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد مبلغ الدفع الأولي بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أتوماتيكية منتظمة، كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية ذو الأقدمية التي تزيد على 5 سنوات الإستفادة من قروض بنكية تصل إلى مليونين دينار جزائري؛
- بطاقة بدر *Carte BADR*: هي بطاقة مجسدة في شكل مستطيل من مادة بلاستيكية يسمح لزبائن البنك بسحب أموالهم عن طريقها بإستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ماتقع خارج مبنى البنك، أو بأستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية التابعة لشركة *SATIM*؛
- بطاقة ما بين البنوك *La carte Inter Bancaire (CIB)*: وهي بطاقة ممغنطة تم العمل بها ابتداء من 2001 فهي تسمح لزبون البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة؛
- بطاقة بدر للإستشارة *BADR Consul*: وهي خدمة وضعت في متناول الزبون، تسمح لهم بمعرفة أرصدهم بواسطة أرقام شخصية يمنحها البنك وقد تطورت هذه الخدمة حيث أصبح بالإمكان الإطلاع على الرصيد البنكي عن طريق الأنترنت؛
- الخدمات عن بعد *télétraitement*: التي تسمح لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية البنكية في وقت سريع وحقيقي خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصل الشيكات الخاصة بالبنك وهي عملية نقل الشيك عبر الصورة، وقد بدأ العمل بها في بداية 2004 حيث ليقت إستحسان وإرتياح كبيرين من طرف زبائن البنك بحيث كانوا ينتظرون فترة قد تتجاوز أسبوعين لتحصيل أموالهم.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 807 ب بن مهدي



المصدر: وثائق مقدمة من الوكالة

3- لمحة مختصرة عن وكالات أخرى

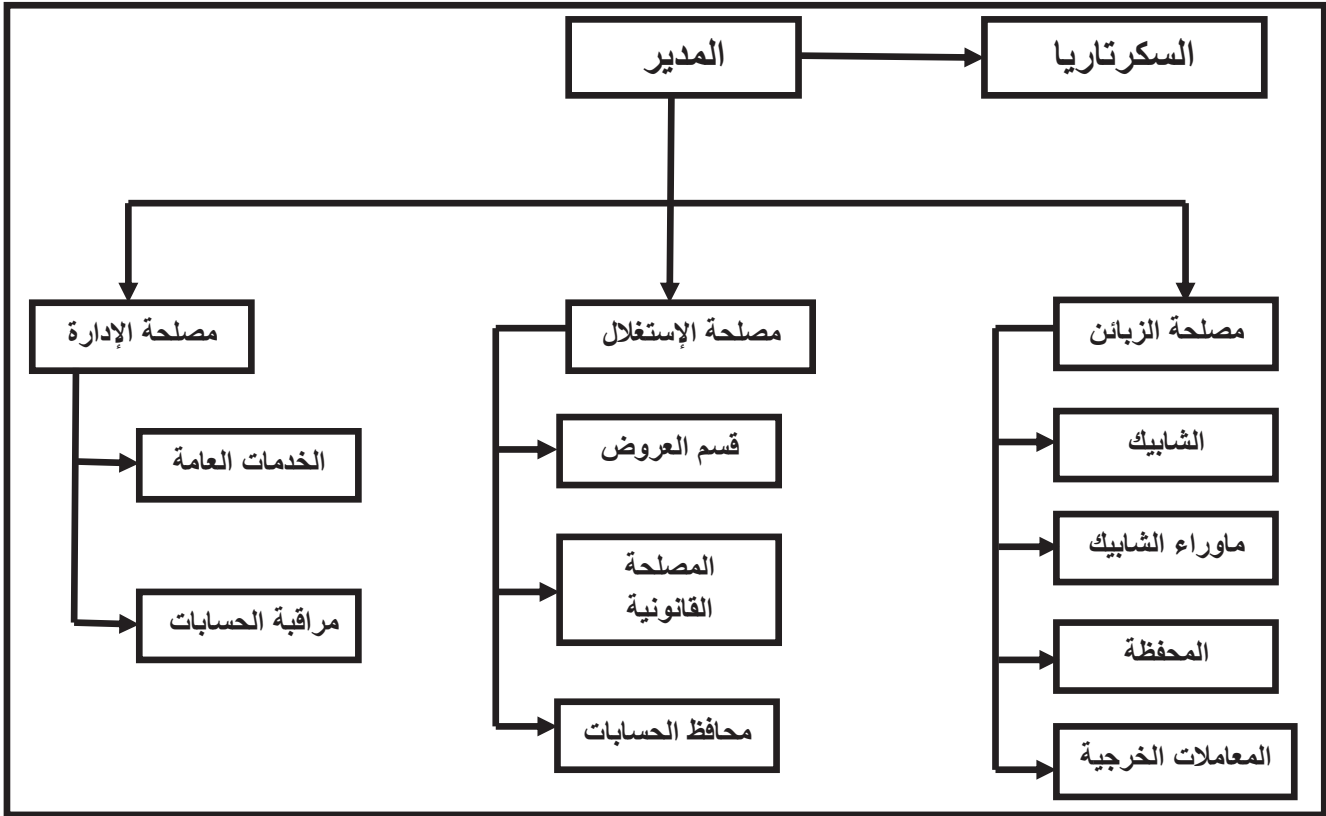
- ✓ وكالة بوججار رقم 823 وتقع في حي 5 جويلية 1962 في مدينة بوججار
- ✓ وكالة البسباس رقم 804 تقع في حي 200 سكن في مدينة البسباس
- ✓ وكالة القالة رقم 803 وتقع في نهج 7 صحراء في مدينة القالة
- ✓ وكالة الذرعان رقم 805 وتقع نهج زيغود يوسف في مدينة الذرعان.

المطلب الثالث: واقع المنتجات البنكية في الوكالات

يقدم البنك العديد من الخدمات التقليدية والحديثة، التي تتوافق وإحتياجات ومتطلبات زبائنه، حرصا منه للوصول إلى الرضا الكامل لهم من خلال ضمان تحقيق كافة رغباتهم الحالية والمستقبلية، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي .

أهم المنتجات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد ما يلي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 811 بولاية الطارف



المصدر: وثائق مقدمة من الوكالة.

ما يمكن ملاحظته من خلال هيكل الوكالة هو إفتقاره لمصلحة خاصة بالتسويق حيث أن مختلف القرارات المتعلقة بالأنشطة التسويقية والترويجية تخطت الإدارة الخاصة بالتسويق والاتصال التابعة للمديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة، ودور الوكالات البنكية التابعة لها تنفيذ الأوامر فيما يخص القرارات المتعلقة بالأنشطة التسويقية والترويجية، هذا ما يبرر قصور مستوى الأنشطة التسويقية حيث تكون بشكل عام لا تتماشى وخصوصية كل منطقة من حيث نشاطاتها.

2- لمحة عن وكالة رقم 807 ب بن مهدي

تقع في محل التبرص على الطريق الوطني رقم 44 بمنطقة بن مهدي التابعة جغرافيا لولاية الطارف، وهي وكالة قديمة النشأة تم إنشائها سنة 1983، وتحمل هذه الوكالة الرقم 807 منذ نشأتها وهذه الوكالة التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة، إذ تقوم بمنح أنواع من القروض (قروض إستغلال وإستثمار)؛ ويقدر عدد موظفي الوكالة ب 11 موظف مكلف بوظيفة معين، ولها 3 أقسام كل قسم مسؤول معين يشرف عليه.

أما الهيكل التنظيمي للوكالة توضيحه في الشكل التالي:

- الإستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل البنكي.
- وفي الإطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب:
 - تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
 - إعادة تنظيم إدارة القرض؛
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد.

المطلب الثاني: التعريف بالوكالات محل الدراسة

نسلط الضوء على الوكالات التي شكلت لنا مجتمع الدراسة، وتعتبر الوكالة الخلية التنفيذية لأنشطة البنك، حيث يتم من خلالها تقديم كافة الخدمات البنكية للزبون فيما يلي:

1- لمحة عن وكالة الطارف رقم 811

في إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونظرا لحجم الطلبات ذات الطابع الفلاحي والإستثماري خاصة فيما يخص ولاية الطارف، جاء قرار إنشاء الوكالة 811 في سنة 1982، حيث تعتبر هذه الأخيرة خلية من خلايا القاعدة البنكية السياسة النقدية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عامة وتدخل هذه الهيكلية القاعدة تحت ما يسمى الوكالات المحلية للإستغلال، وهي وكالة من بين 6 وكالات تابعة لولاية الطارف تقع في حي حسان تحري وهو مكان إستراتيجي، إذ يتوسط معظم المرافق العمومية في المدينة؛ وتتمثل مهام الوكالة فيما يلي:

- دفع وسحب المبالغ من طرف الزبائن وتتكون من شباكين هما: شباك الأورو وشباك الدينار الجزائري؛
- عمليات فتح وغلق الحسابات، حيث فتح الحسابات يتم بناء على طلب الزبون أما إغلاق يتم بطريقتين الأولى طريقة إدارية: تتم بترصيد البنك الحسابات بناء على طلب خطي من الزبون، فيأخذ البنك عمولة، ويقدم المبلغ الباقي للزبون، بينما تتمثل الطريقة الإجبارية حيث يرصيد البنك للحساب في حالة عدم إستقبال الحساب للأموال؛
- عمليات السحب والإيداع وتتمثل في سحب الزبون لمبلغ معين سواء من حسابه أو حساب غيره مقابل الحصول على وصل الإيداع، كذلك القيام بالتحويلات ومراقبة الحسابات؛
- خدمات الخصم والتحصيل؛
- القيام بالعمليات المتعلقة بالقروض (إستقبال الملفات ودراستها، تمويل، متابعة سير القرض)؛
- دراسة ملفات القروض التجارية الموجهة لتمويل شراء وسائل الإنتاج وتمويل النشاطات الصناعية والمؤسسات الصغيرة.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

- ✓ تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة؛
- ✓ تحسين العلاقة مع الزبون؛
- ✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- ✓ الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- ✓ تطوير العمل البنكي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للإطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة إنفتاح السوق البنكي أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الإتصال داخل وخارج البنك مع تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط البنكي الوطني وإحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أصلا من الزبائن، وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وإنشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة وإحتياجاتهم، كان البنك يسعى لتحقيق هذا الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف؛
 - توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات؛
 - تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.
- وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال البنكي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالمهام التي تساعده على تدعيم هذه القطاع الحيوي، وبهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهام البنك فيما يلي:
- معالجة جميع العمليات البنكية الخاصة بالقروض البنك والصندوق؛
 - فتح حسابات لكل شخص طالب لها وإستقبال الودائع؛
 - المشاركة في تجميع الإدخارات؛
 - المساهم في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
 - زيادة توزيع القروض بالشكل الذي يتماشى مع سياسة الحكومة؛
 - تأمين الترفيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
 - تطوير الموارد والتعاملات البنكية ولهذا العمل على صنع خدمات بنكية جديدة مع تطوير المنتجات المقدمة؛
 - تطوير شبكته و معاملاته النقدية؛
 - تقسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوى المهن الحرة، التجار، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

أ- عام 2006: إبتداء من هذه السنة كانت مهمة البنك الرئيسية هي تحصيل ديونه بمختلف الطرق المتاحة، وفي نفس السنة تم صنع الكثير من بطاقات السحب؛
ب- عام 2008: بعد نهاية عملية التحصيل التي باشرها البنك منذ 2006 عاد البنك خلال هذه السنة إلى تمويل النشاط الرئيسي للبنك ألا وهو النشاط الفلاحي؛
ت- عام 2009: تم اتخاذ إجراء جديد وذلك بخلق ما يسمى بالمؤسسات التجارية للوكالات
5- مرحلة من 2009 إلى 2015: يمكن حصر أهم التطورات التي مست بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الأتي¹:

أ- القيام بتقديم خدماته البنكية الإلكترونية كمعرفة الزبون لرصيده وحركة حسابه البنكي، بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لحساب في موقع تابع للموقع الرسمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

ب- فتح مركز اتصال للاجابة على جميع تساؤلات الزبائن الحاليين والمحتملين وإنشغالهم؛
ت- المشاركة كعضو في النقابة التي أنشأتها بورصة الجزائر للقيام بدور وسيط يتمثل في جمع طلبات شراء أسهم الروبية لإنتاج المشروعات والعصائر وإرسالها إلى مكتب البورصة في الجزائر العاصمة.
ويلعب دورا بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، ويسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى تحقيق أهداف المتقدمة من طرف الدولة في تمويل القطاع الفلاحي.

وأمام كل أوضاع وجب على المسؤول إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يمنحها البنك والعمل على ترقية منتجات البنكية من أجل إرضاء الزبائن والإستجابة لإنشغالاتهم، وفي هذا الصدد لجأ البنك مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عالما الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة بنكية مبادرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الإقتصادية حيث بلغت حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر، وبهذا أصبح يحضى بثقة المتعاملين الإقتصاديين والزبائن على حدى سوى، وهذا قصد تدعيم مكانه ضمن الوسط البنكي، حيث صنف قاموس مجلة البنوك لطبعة سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل المرتبة 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف، ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي²:

¹ راضية نصرالله، سارة بن ذيب: التسويق المصرفي وتحديات تكنولوجيا الإعلام والاتصال -دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة تبسة 488-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص.48.

² صادق زهراء: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بلقاي، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص.ص. 144، 145.

3. مرحلة من 2000 إلى 2004: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية نحو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات إقتصاد السوق، الى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات، وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، استجابة لإحتياجات ورغبات الزبائن، قام البنك بوضع برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنه البنك وتحسين خدماته، والعمل على تطويرها، بالإضافة الى تنبيه إستخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال البنكي، هذا البرنامج حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي¹:

أ- عام 2000: القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك بإعتماد المعايير العالمية في مجال العمل البنكي، كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إطارة العمليات البنكية بسرعة قياسية؛

ب- عام 2001: سعيه منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك فيها تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات البنكية اتجاه الزبائن الى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس *la Banque Assise* والخدمات المشخصة؛

ت- عام 2002: محاولة تطبيق مفهوم البنك الجالس والخدمات المشخصة في معظم وكالات البنك والذي يستمر حتى يومنا هذا؛

ث- عام 2004: أدى تفاقم نشاطات البنك وتنوع خدماته إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة وذلك باقتناء وسيلة إلكترونية *Intra- Bancaire* لتحسين وتطوير هذه الخدمات، وكذلك تم تسويق بطاقة السحب *BADR*.

4. مرحلة من 2005 إلى 2009: في هذه المرحلة وجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية نحو تمويل المشاريع الفلاحة والحرفية وذلك وفقا للمرسوم الحكومي الصادر في 2005/05/12 حيث تم تحديد نشاطاته في²:

- تمويل النشاطات الخاصة بالقطاع الفلاحي وملحقاته؛

- تمويل السكن الريفي؛

- تدعيم تشغيل الشباب إذا كان في إطار نشاط فلاحي؛

- تمويل النشاطات الحرفية بكل أنواعها؛

¹ العمودي نسبية، مرجع سابق، ص، ص 61،62.

² عبدات سلمية، مرجع سابق ، ص.113.

المدخل الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بخمسة مراحل رئيسية تتمثل فيما يلي:

1. **مرحلة من 1982 إلى 1990:** خلال هذه المرحلة إنصب إهتمام البنك على تحسين موضعه في السوق البنكية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية والصناعية الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الإقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة¹.

2. **مرحلة من 1991 إلى 1999:** بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الإقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك، للإشارة فقد شهدت هذه المرحلة ما يلي²:

أ- **عام 1991:** تم الانخراط في نظام *Swift* سويفت وهو عبارة عن شركة للإتصالات أنشئت عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للإتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للإتصالات الحديثة للتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل الفكس والتلغراف... الخ. وذلك لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

ب- **عام 1992:** تم وضع نظام *Sybu* وهو عبارة عن شبكة معلوماتية خاصة *BADR* تربط بين الوكالات البنكية بالمديرية العامة (*systeme bancaire universel*) حيث يساعد هذا النظام على سرعة أداء العمليات البنكية من خلال ما يسمى *Télétraitement*، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات؛

ت- **عام 1993:** الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات البنكية على مستوى كل وكالات البنك؛

ث- **عام 1994:** تم طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة السحب والدفع *BADR*؛

ج- **عام 1996:** إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في وقت حقيقي؛

ح- **عام 1998:** بداية العمل على بطاقة السحب بين البنوك (*CIB*).

¹ العمودي نسبية، مرجع سابق، ص.60.

² عبدات سلمية، مرجع سابق، ص، ص.111، 112.

المبحث الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يهتم هذا المبحث بتقديم لمحة موجزة عن بنك محل الدراسة والتطرق إلى أهدافه ومهامه التسويقية ونوع القطاعات الاستراتيجية المستهدفة.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

المدخل الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13/03/1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات القانونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري¹.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة².

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الإئتمانية وتشجيع عملية الإدخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والإستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف والقيام بتنوع منتجاته المتضمنة لأبعاد الجودة الشاملة، وهذا من أجل إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق البنكية الجزائرية³.

ولقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف قاموس مجلة البنوك لطبعة سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل المرتبة 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف، ومنذ 1999 إرتفع رأسمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى 33.000.000.00 دج⁴.

¹ عبدات سلمية، مرجع سابق، ص.110.

² العمودي نسبية، مرجع سابق، ص.60.

³ عبدات سلمية، مرجع سابق، ص.110.

⁴ نفس المرجع، ص.111.

تمهيد:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد البنوك التجارية العمومية البارزة في الوطن والسباقاة دوما إلى تبني الجهود لنجاح تسويق الخدمات البنكية وتحسين التسويقية وعلاقتها بإدارة العلاقة مع الزبون وتأثير عليه، وقصد استكمال الدراسة النظرية قمنا بدراسة ميدانية في وكالات الواقعة بولاية الطارف للتعرف على وضعية إدارة العلاقة مع الزبون ومدى تأثيره على نجاح تسويق الخدمات البنكية، وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

المبحث الثاني: المزيج التسويقي للخدمات البنكية في الوكالات.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة.

خاتمة

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها زبائن البنك هم مصدر من مصادر الترويج المجاني للمنتجات البنكية من خلال حديثهم الإيجابي للآخرين؛
- إهتمام البنك بجذب إنتباه الزبائن وإثارة إهتمامهم للخدمات المقدمة من خلال خطة تسويقية واضحة تسير عليها الوكالات لتحقيق أهداف المرجوة؛
- يهتم البنك بتحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم وكفاءتهم لتحقيق مستوى أداء متميز يتوافق مع توقعات الزبائن؛
- البنك يهتم بالقيام ببحوث لتطوير وتحسين المستمر لخدماته المقدمة للزبائن بمستوى جودتها للحفاظ على تموقعه في السوق ومواكبة منافسيه؛
- إن عملية التسعير لمنتجات البنك بما يضمن له تحقيق المردودية؛
- يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتبني إدارة العلاقة مع الزبون، وهو ما تؤكدته الفرضية الأولى؛
- يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتبني بعد الخدمة، الترويج، التوزيع، الجمهور، العمليات، الدليل المادي ولا يهتم ببعده التسعير، وهو ما تؤكدته الفرضية الثانية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين إدارة العلاقة مع الزبون وتسويق خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهو ما تؤكدته الفرضية الثالثة.
- في الأخير بمجموعة من التوصيات والإقتراحات التالي:
- الإهتمام والتركيز أكثر على إبعاد إدارة العلاقة مع الزبون من أجل تقديم أحسن النتائج للتسويق الخدمات البنكية؛
- الإهتمام بشكاوي والإقتراحات الزبائن حتى لا يحول ذلك إلى تحويل نظرة الزبون نحو البنك أخرى؛
- ضرورة استمرارية الدراسات المتعلقة برغبات وحاجات الزبائن، ومدى إدراكهم لتحقيق وخلق مستوى من التعاون بينهم و بين البنك، وذلك لتعزيز مكانة البنك في سوق الخدمات البنكية؛
- دور كبير تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز رضا الزبون بل تحويله الى ولاء.

من خلال ما سبق من شرح وتوضيح يتبين لنا أن لإدارة العلاقة مع الزبون بالغ أهمية وتأثير على تسويق الخدمات البنكية للبنك، إن قدرة البنوك على التحكم في هؤلاء الزبائن تكمن في تفعيل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، لذلك أصبح موضوع إدارة العلاقة مع الزبون من الأمور الواجب القيام بها من طرف البنوك وخاصة في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها الأسواق، وترتكز منهجيات إدارة العلاقة مع الزبون على بناء العلاقة بين البنك والزبون بغية إنشاء أسس لكسب ولائهم والمحافظة عليهم؛ وإدارة العلاقة مع الزبون يتمثل أساسا في التوجه صوب الزبون وخدمته حسب ما يرغب فيه وبناء على ما يتوقعه ويمليه من أجل بناء وإقامة علاقة طويلة الأجل معه أساسها الثقة والإحترام، مستعينة في ذلك بأدوات وإستراتيجية تأثير في التسويق الخدمات البنكية وخاصة على المزيج التسويقي، حيث أصبح الزبون الأساسي في تحقيق ما تصب إليه إدارة العلاقة مع الزبون القرن الحالي وهي أهداف البنك وأهداف إستراتيجية طويلة الأجل.

فقد اشتملت عملية تحليل ودراسة الإشكالية على جانبين، الجانب النظري وتم التوصل من خلاله الى بعض النتائج النظرية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم التوصل الى بعض النتائج والتوصيات بناء على ما تم الحصول عليه من خلال تحليل الإستبيان والملاحظات الميدانية، وواقع الوكالات المصغرة عن البنك ككل وإجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين، حيث أظهرت نتائج إختبار نموذج العمل توصل إلي النتائج والتوصيات التالي:

- إن إدارة العلاقة مع الزبون تعد جزء من العلاقات التسويقية التي تقيمها المؤسسة مع مختلف الأطراف ذات الصلة، حيث أنها تركز على النشاطات التسويقية الموجهة نحو توطيد العلاقات مع الزبائن دون غيرهم من الأطراف المتعامل معها؛

- إن عملية الإحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل من تلك المتعلقة بكسب زبائن جدد؛

- إن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون حتمية أساسية في إدارة وتسيير الخدمات البنكية نظرا للخصائص التي تتميز بها والتي تفرض على الموظفين أن يكونوا على قدر عال من الكفاءة والمرونة في التعامل مع جمهور الزبائن؛

- إن الموظفين في البنك يؤمنون بأهمية التوجه نحو الزبون بإعتباره ثروة البنك ومعدنه الثمين، فهم يرون أن السبيل الوحيد في تحقيق الأرباح والإستمرار في ظل بيئة تنافسية إنما يكون من خلال فهم الزبون وتطلعاته والعمل على تحقيقها بالشكل الذي يتوقعه أو يفوق تصوره مما يؤدي إلى رضاه؛

- العلاقة القائمة بين الموظفين والزبائن أساسها الإحترام المتبادل؛

- جهود حثثة من طرف البنك في إجراء دورات تحسيسية وتوجيهية للموظفين بأهمية الزبون وضرورة الإنصات له مهما كان مزاجه؛

25. نجاه بن حمو: إدارة العلاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.
26. نرمين أحمد عبد المنعم السعدني: أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2012.
27. نسبية العمودي: دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية - دراسة حالة بنك الفلاحية والتنمية الريفية وكالة السعيدة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوداي، الجزائر، 2014-2015.
28. نور الدين رجم: دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية- دراسة حالة الوكالة 748 بنك الفلاحية والتنمية الريفية- رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، كلية علوم إقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008-2009.
29. هبة داؤد: إدارة العلاقات العملاء في زيادة فعالية إداء المؤسسات الصغيرة -دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الصغير في الساحل السورية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد الثانية بطرطوس، جامعة تشرين، طرطوس، سوريا، 2011-2012.
30. وداد بوزيد: دور نظام إدارة العلاقات الزبون في زيادة ولائه -دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة أم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

16. عبد الحاكم بوسطيلة: تأثير إدارة العلاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمة -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
17. عبدات سليمة: تسويق الخدمات البنكية وأثرها على رضا الزبون -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 458 البويرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسويق، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند ألحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012.
18. علي محسن عبد الرضا: إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد -بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية-، قسم إدارة المصارف، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، لم تحدد سنة.
19. عليوش عبد المالك: أهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمة المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميله-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
20. عيشوش عبدو: تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية -دراسة الحالة بنك البركة الجزائري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
21. كمال بوطي: دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك-دراسة الحالة بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
22. لبنا زنايجي: التسويق البنكي في تحسين العلاقة مع الزبون -دراسة ميدانية لعينة من الزبائن في وكالات تجارية بأم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.
23. ليلي محمد وليد بدران: تسويق الخدمات المصرفية -تتضمن لمحة عن واقع القطاع المصرفي السوري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة التسويق، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008-2009.
24. محسن بن الحبيب: أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم الإقتصادية، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

8. زقاد هجيرة: إدارة العلاقة الزبون في المجال البنكي -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والأحتياط *CNEP banque* ب شلغوم العيد-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
9. ساهل سيدي محمد: آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية -مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003-2004.
10. سلمية عبد الله: دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي -دراسة حالة البنك القرض الشعبي الجزائري بباتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
11. سهيلة حداد: فعالي البيع الشخصي في تسويق الخدمات -دراسة الحالة مؤسسة Beta management الخدمات الأشهارية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.
12. شريف تير، سمية زمولي: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة العلاقات الزبون في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر بتبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016.
13. شريفي جلول: واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها ولأئه -دراسة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات المتمثلة للغرب (سعيدة، تلمسان، واهران)-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
14. شلال محمد البشير: واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف انقال في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.
15. صادق زهراء: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

6. لعطوي جلول، شيخاوي محمد: دور إدارة المعرفة *KM* في تحسين إدارة العلاقة مع الزبون *CRM*، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الخامس.

المذكرات والأطراحت:

1. أحمد عمان: دور التسويق المصرفي في تطور الخدمات المصرفي للبنوك التجارية -دراسة حالة المصرف الخليج الجزائر وكالة الوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014-2015.

2. بلبالي عبد النبي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن -دراسة حالة عينة من البنوك (*BADR-BNA-BDL*) بأدرار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، الجزائر، 2008-2009.

3. بوباح عالية: دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات-قطاع الاتصالات-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010-2011.

4. بيشة حمودي: دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات -دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين saa باتنة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر محمد، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

5. حميدى زقاي: مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري -مع الإشارة الى البنك القرض الشعبي وكالة السعيدة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

6. راضية نصرالله، سارة بن ذيب: التسويق المصرفي وتحديات تكنولوجيا الإعلام والاتصال -دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة تبسة 488-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016.

7. رميسة وناس: أثر تطبيق التسويق البنكي على رضا الزبون -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي"324"-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

الكتب

1. أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
2. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
3. حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، سنة 2010.
4. علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010.
5. فريد كورتل: تسويق الخدمات، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
6. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

المقالات

1. جميلة بن نيلي: دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء وتعزيز ولاء الزبون، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 7، العدد 2، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، الأغواط، الجزائر.
2. خالد بوعزة، إدارة العلاقة مع الزبون **CRM** وجه من الأوجه التسويق المعاصرة، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر.
3. رولاند سويفت: إدارة العلاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال 2، ترجمة: نسيم الصمادي، المجلد التاسع، العدد 225، مايو 2002، الهيئة العربية للأعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.
4. سامر قاسم وآخرون: دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للمصارف -دراسة الميدانية على المصارف التجارية في الساحل السوري-، مجلة جامعة تشرين للبحوث وللدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، التاريخ 2014/10/27، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
5. غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن **CRM** أطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، مجلة الرافدين، المجلد 0، العدد 19، سنة 2006، جامعة الرافدين، بغداد، العراق.

الملاحق

درجة القدرة					الفقرات	رقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
5	4	3	2	1	يستخدم بنكم التكنولوجيا الحديثة لتخزين المعلومات وإسترجاعها وقت الحاجة بسهولة.	42
5	4	3	2	1	يتوفر بنكم على قاعدة بيانات حول الزبائن المستفيدين من خدماتكم.	43
5	4	3	2	1	يحرص بنكم على سرعة توجيه الزبائن إلى أماكن تقديم الخدمة.	44
بعد الدليل المادي						
5	4	3	2	1	يعتبر ديكور بنكم جذاب بالنسبة للزبائن.	45
5	4	3	2	1	الألوان المستخدمة في المحيط الداخلي لبنكم تشعر الزبائن بالراحة.	46
5	4	3	2	1	يتوفر بنكم على كافة التجهيزات التي تسهل على الموظفين تقديم الخدمات للزبائن.	47
5	4	3	2	1	المحيط الداخلي لبنكم مصمم بشكل يقلل الإزدحام والضوضاء فيه.	48

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		تماما	غير موافق تماما	محايد	موافق	
بعد السعر						
25.	يحدد بنكمك سعر مناسباً لخدماته بما يضمن له تحقيق المردودية.	1	2	3	4	5
26.	يعتبر سعر خدمات بنكمك منخفض مقارنة بالمنافسين.	1	2	3	4	5
27.	يعتمد بنكمك سياسة التخفيضات في سعر الخدمات لجذب الزبائن.	1	2	3	4	5
28.	يعكس السعر المحدد من قبل بنكمك قيمة الخدمات المقدمة للزبائن.	1	2	3	4	5
بعد الترويج						
29.	يهتم بنكمك بالسياسات الترويجية من أجل جذب زبائن جدد.	1	2	3	4	5
30.	يقوم بنكمك بتعريف الزبائن على الخدمات الجديدة المقدمة.	1	2	3	4	5
31.	تعتبر سمعة بنكمك عامل مؤثر على قرارات الزبائن.	1	2	3	4	5
32.	يركز بنكمك على إظهار المنافع المميزة لخدماته مقارنة مع المنافسين.	1	2	3	4	5
بعد التوزيع						
33.	يستخدم بنكمك التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماته.	1	2	3	4	5
34.	يحرص بنكمك على تقديم خدماته في الزمان والمكان المناسبين للزبائن.	1	2	3	4	5
35.	يعتبر الموقع الإلكتروني لبنكمك فعالاً لتوزيع خدماته بسرعة وسهولة.	1	2	3	4	5
36.	يعتبر الموقع الجغرافي لبنكمك جذاباً ومناسباً بالنسبة للزبائن.	1	2	3	4	5
بعد الجمهور						
37.	يهتم بنكمك بإختيار موظفين ذوي مهارات وكفاءات عالية.	1	2	3	4	5
38.	يوفر بنكمك برامج تدريبية للموظفين تساعدهم على تقديم الخدمات للزبائن.	1	2	3	4	5
39.	يقوم بنكمك بتحفيز الموظفين للاحتفاظ بالزبائن وجذب آخرين جدد.	1	2	3	4	5
40.	يتمتع موظفي بنكمك بالمهارات اللازمة لتحقيق الإتصال مع الزبائن.	1	2	3	4	5
بعد العمليات						
41.	يمنح بنكمك الصلاحيات المناسبة للموظفين لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة.	1	2	3	4	5

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		تماما موافق	مجايد	غير موافق	تماما غير موافق	
7.	يقدم بنكم خدمات ذات جودة حتى يضمن رضا وولاء الزبائن.	5	4	3	2	1
8.	يركز بنكم على نواحي القصور في الخدمات المقدمة ليقوم بتحسينها.	5	4	3	2	1
9.	تحاول إدارة بنكم جمع المعلومات من الزبون لتحسين خدمات.	5	4	3	2	1
10.	يستفيد بنكم من شكاوي الزبائن وإستخدامها في تحسين الخدمات المقدمة.	5	4	3	2	1
11.	يضع بنكم نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	5	4	3	2	1
12.	تحافظ إدارة بنكم على سرية المعلومات الشخصية للزبون.	5	4	3	2	1
13.	تعمل إدارة بنكم التعرف والتشخيص الجيد لاحتياجات الزبون وتوقعاتهم للمستويات أداء المنتج.	5	4	3	2	1
14.	يوفر بنكم بيئة ملائمة تساعد الموظفين على تقديم خدمات متميزة للزبائن.	5	4	3	2	1
15.	يحفز بنكم الموظفين ذوي الكفاءة لتحقيق مستوى أداء متميز.	5	4	3	2	1
16.	يهتم بنكم بمدى معرفة الموظفين لمختلف أنشطتهم.	5	4	3	2	1
17.	يعتمد بنكم على آراء الزبائن وشكاويهم لتحسين خدماته المقدمة.	5	4	3	2	1
18.	يضع بنكم سجل يطرح فيه الزبائن مشاكلهم.	5	4	3	2	1
19.	سرعة رد بنكم على شكاوي الزبائن.	5	4	3	2	1
20.	تتمتع الموظفين بأسلوب لائق في تعامله مع الزبائن.	5	4	3	2	1
المحور الثاني: تسويق الخدمات البنكية						
بعد الخدمة						
21.	يقوم بنكم ببحوث لتطوير والتحسين المستمر لخدماته المقدمة.	5	4	3	2	1
22.	يسعى بنكم إلى استحداث خدمات جديدة تتوافق مع تغيرات السوق.	5	4	3	2	1
23.	يتميز بنكم بتقديمه لمزيج متميز من الخدمات التي تلبي حاجات الزبائن.	5	4	3	2	1
24.	يحرص بنكم على جودة الخدمات المقدمة لإنعكاسها على سمعته.	5	4	3	2	1

أولاً: محور الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى
الإجابة	1	2

السن	ما بين 25 و 35 سنة	ما بين 35 و 45 سنة	أكبر من 45 سنة
الإجابة	1	2	3

المستوى الدراسي	ثانوي	ليسانس	ماستر	(ماجستير، دكتوراه)
الإجابة	1	2	3	4

الوظيفة	مدير	رئيس قسم	موظف
الإجابة	1	2	3

سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	ما بين 05 و 10 سنوات	ما بين 10 و 15 سنة	أكثر من 15 سنة
الإجابة	1	2	3	4

ثانياً: محور الأسئلة المتعلقة بالفرضيات

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		تماماً موافق	محايد	غير موافق	موافق	تماماً موافق
المحور الأول: الإدارة العلاقة مع الزبون						
1.	يعمل بنكمم على توطيد العلاقة مع الزبائن وضمان ولائهم.	5	4	3	2	1
2.	يوفر بنكمم للزبائن وسائل الإتصال المختلفة لتسهيل التعامل معه.	5	4	3	2	1
3.	لدى بنكمم إدارة متخصصة لخدمة الزبائن.	5	4	3	2	1
4.	يهتم بنكمم بجذب إنتباه الزبائن وإثارة إهتمامهم.	5	4	3	2	1
5.	يدرك بنكمم حاجات الزبائن ويتوقع رغباتهم.	5	4	3	2	1
6.	يقدم بنكمم خدمات تتوافق مع توقعات الزبائن.	5	4	3	2	1

الملحق رقم 01: نموذج الإستبيان موجه إلى موظفي البنك بشكله النهائي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة شادلي بن جديد - الطارف -



كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد النقدي والبنكي

قسم علوم التسيير

تحث إشراف/ الدكتورة سارة عمرون

الطالب: بلال شلوفي

سيدي، سيدتي المحترم(ة):

في إطار التحضير لمذكرة ماستر الموسومة بعنوان: "إدارة العلاقة مع الزبون وتأثيرها على نجاح تسويق خدمات البنكية"، يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذه الإستبيان مثنين لكم دعمكم للعلم والمعرفة، ونحيطكم علما أن إجابتم لن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
راجين منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وذلك بإختيار درجة الإجابة التي تعبر عن رأيكم.
نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا ومساهمتمكم الجادة لإنجاز هذه الدراسة.

السنة الجامعية

2018-2019

الجامعة	التخصص	إسم ولقب المحكم
جامعة أم بواقي	مالية	محمد شريف بن زواي
جامعة شاذلي بن جديد الطارف	إدارة أعمال	هاجر سلاطني
جامعة برج بوعريريج	إدارة أعمال	أمينة بن خزناسي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة	منهجية	حميد حملاوي

الملحق رقم (04)



الملحق رقم (03)

بفضل حساب الإدخار لديكم

إمكانية التصرف في أموالكم المودعة
- أموالكم مهيئة في كل وقت

وسيلة مصرفية عملية:
- لا داعي لأخذ أموالكم معكم عند تنقلاتكم،
يمكنكم الإيداع والسحب لدى 300 وكالة.
- عند الحالات الإضرائية يمكنكم توكيل أي شخص للنيابة عنكم.
- سرعة في تنفيذ العمليات البنكية بفضل أجهزة ووسائل كمبيوتر حديثة.

نسبة فوائد مهمة:
- حساب الإدخار يمكنكم من الحصول على نسبة فائدة. تحسب الفوائد عند نهاية كل سنة مالية لتضاف إلى رصيدكم.

متابعة جيدة لكل التحويلات:
- جميع العمليات المصرفية تسجل على دفتركم مما يمكنكم متابعة تحويلات حسابكم.

إمكانية الاختيار:
- يمكنكم أيضا فتح حساب ادخار بدون فائدة إن كانت لديكم الرغبة في ذلك.
* نسبة قابلة للتغيير وفق الشروط البنكية العامة *

دفتر بدر للتوفير



**بفائدة
أو
بدون فائدة**

دفتر بدر للتوفير
Livret épargne Badr

**GRACE AU COMPTE
EPARGNE SUR LIVRET
VOUS DISPOSEZ:**

D'une disponibilité de fonds:
- Votre argent est disponible à tout moment

D'un produit pratique:
- Plus besoin de transporter votre argent lors de vos déplacements, désormais vous pouvez effectuer vos retraits et vos versements auprès de nos 300 agences
- En cas d'empêchement, vous pouvez confier vos opérations à toute personne de votre choix.
- Grâce à un outil informatique performant, vous bénéficiez d'un traitement rapide de vos opérations.

D'une rémunération intéressante
- Votre épargne vous rapporte un intérêt calculé à la fin de chaque exercice. Ces intérêts seront versés pour être capitalisés.

D'un bon suivi des mouvements effectués sur votre compte
- Toutes les opérations bancaires sont reprises sur votre livret vous permettant ainsi de suivre convenablement les mouvements de votre compte.

D'une deuxième option
- Vous pouvez, si vous le désirez, opter pour une épargne non productive d'intérêts.



**Livret épargne
BADR**

**Avec intérêts
OU
sans intérêts**

**BADR
La banque d'aujourd'hui**

الملاحق رقم (02-ب)

Garanti par l'Etat

RENDEMENT ANNUEL, EN EXONERATION D'IMPÔTS

5,75%

5 ans

5%

3 ans

Les caractéristiques de l'emprunt

Valeur nominale	50 000 DA
Souscription	Ouverte à toute personne morale ou physique
Forme de titres	Obligation nominative ou au porteur
Durée de l'emprunt National	3 ans et 5 ans
Début de Souscription	18 avril 2016
Rendement annuel	5% pour 3 ans et 5,75% pour 5ans en exonération d'impôts
Paiement des gains	Les montants de gains seront payables annuellement à partir de la première date d'anniversaire de jouissance des titres

Garanti par l'Etat

UNE OPPORTUNITÉ, UN GAIN

www.amanti.dz

Facilité d'utilisation

Les titres de l'Emprunt National pour la Croissance Economique sont librement négociables et peuvent être rachetés et/ou cédés à des personnes physiques ou morales, soit par voie de transaction directe, soit endossement, par le biais d'intermédiaire légalement habilité.

- Donnés en nantissement de tout crédit bancaire.

Modalités de souscription

Les souscriptions sont reçues auprès des caisses de placement ci-après :

- La Trésorerie Centrale,
- La Trésorerie Principale,
- Les Trésoreries de Wilaya,
- Les Recettes d'Algérie Poste,
- Les agences bancaires ainsi que les succursales de la Banque d'Algérie.

Période de souscription

La période maximum de souscription de l'emprunt est de six (06) mois. La date de clôture de la souscription est portée à l'attention du public.



الملحق رقم (02-أ)

مضمون من طرف الدولة



عائد سنوي، معفى من الضرائب

خصائص القرض السندي

القيمة الرسمية للسند	50 000 دج
الركتتاب	مسموح لكل شخص طبيعي و معنوي
شكل الأوراق المالية	سندات اسمية أو لحاملها
مدة القرض السندي	3 سنوات ، 5 سنوات
بتاريخ الركتتاب	18 أبريل 2016
العائد السنوي	5,75% معفى من الضرائب
دفع العوائد	يتم دفع العوائد سنويا و في تاريخ يوافق تاريخ الركتتاب

فرصة اليوم،
ثمرة غدوم

www.amanti.dz



سمح القرض الوطني للنمو الاقتصادي باستثمار المحركات المتتاحة في تنمية الاقتصاد الوطني. السندات التي يتم إصدارها في هذا الإطار تودد بانحياز مرتبطة بالعوائد على الاستثمار للمشاريع الاقتصادية.

قرض الوطني للنمو الاقتصادي يوظف مضمون من طرف الدولة، كل معفى بالأمر سواء كنتهم رجال أعمال، موظفين، مزارعين أو تجار، بتربوا شركاء للدولة.

قرض السندي يقدم لكم فرصة المشاركة في عملية تعبئة للموارد من أجل الدعم بالاستثمار والنمو الاقتصادي.

معدر سندات القرض لمدة ثلاث (03) سنوات و (05) خمس سنوات و ستراتج 50 000 دج لكل واحدة، قد تكون في شكل سندات اسمية و سندات لحاملها حسب اختيار المكتتب.

عوائد مغفيرة

معدر سندات القرض الوطني للنمو الاقتصادي لمدة ثلاثة سنوات (03) فائدة سنوية نسبها 5% سنويا. السندات الحادرة لمدة خمسة سنوات (05) بفائدة نسبها 5.75% سنويا. يتم دفع الفوائد الناتجة عن هذه السندات سنويا في التاريخ الموافق لتاريخ إكتتاب السندات.

عوائد معفاة من الضرائب

فوائد الناتجة عن هذه السندات معفاة من الضرائب.

تسوية التداول

تكون سندات القرض الوطني للنمو الاقتصادي قابلة للتداول الحر ويمكن على الخصوص:

- شراؤها أو التنازل عنها للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين إما عن طريق معاملة مباشرة، أو بتفويض السند أو عن طريق وسطاء مختصين.
- رهنها بقرض مصرفي.

قناة البيع

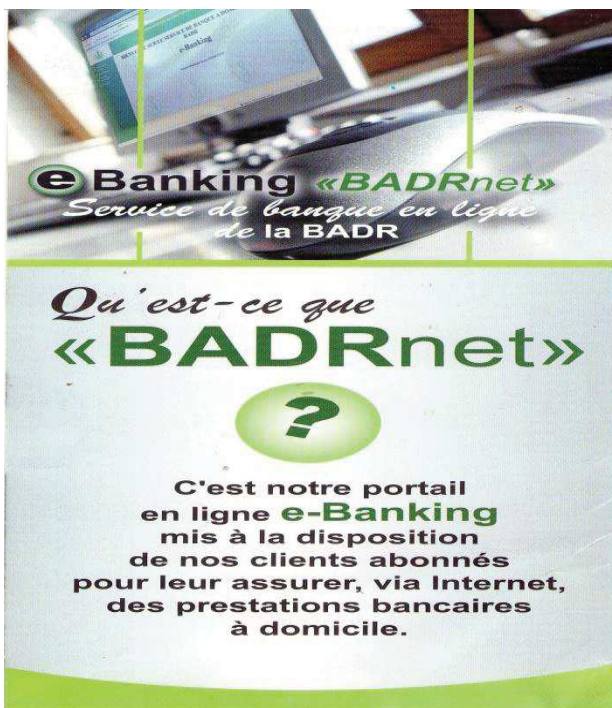
تم فتح إكتتاب سندات الخزينة لدى الصناديق التالية:

- الخزينة المركزية
- الخزينة الإقليمية
- الخزينة الولائية
- وكالات بريد الجزائر
- الوكالات البنكية وكذا فروع البنك الوطني.

مدة الركتتاب

تدوم الركتتاب لهذا القرض لمدة أقصاها ستة (06) أشهر. يعلن عن انتهاء الركتتاب بعد مرور هذه المدة.

الملحق رقم (01)

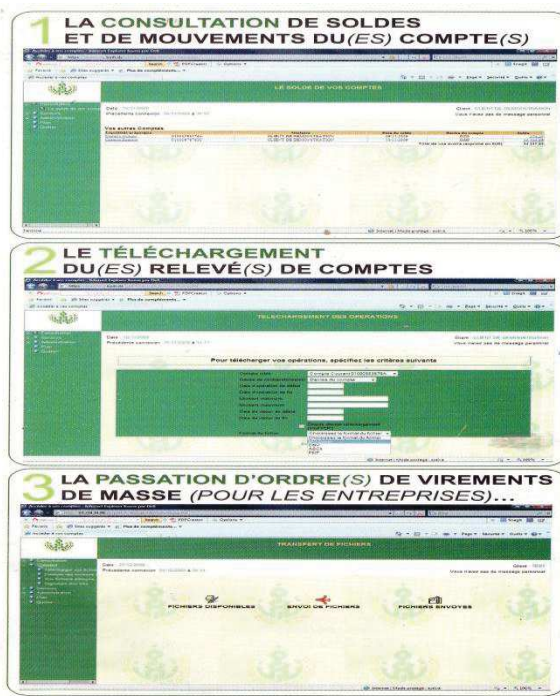


eBanking «BADRnet»
Service de banque en ligne
de la BADR

Qu'est-ce que
«BADRnet»

?

C'est notre portail
en ligne e-Banking
mis à la disposition
de nos clients abonnés
pour leur assurer, via Internet,
des prestations bancaires
à domicile.



1 LA CONSULTATION DE SOLDES ET DE MOUVEMENTS DU(ES) COMPTE(S)

2 LE TÉLÉCHARGEMENT DU(ES) RELEVÉ(S) DE COMPTES

3 LA PASSATION D'ORDRE(S) DE VIREMENTS DE MASSE (POUR LES ENTREPRISES)...


COMMENT ACCÉDER À «BADRnet» ?

- Etre titulaire d'un compte bancaire BADR
- Souscrire un abonnement auprès de votre agence domiciliataire
- Signer une convention d'abonnement en y inscrivant les comptes concernés par l'abonnement.
- Récupérer votre N° d'abonné et votre mot de passe (à changer à la première connexion) auprès de votre agence.

PREMIER ACCÈS À «BADRnet» ?

Une fois votre inscription confirmée, vous pouvez accéder à «BADRnet» via :

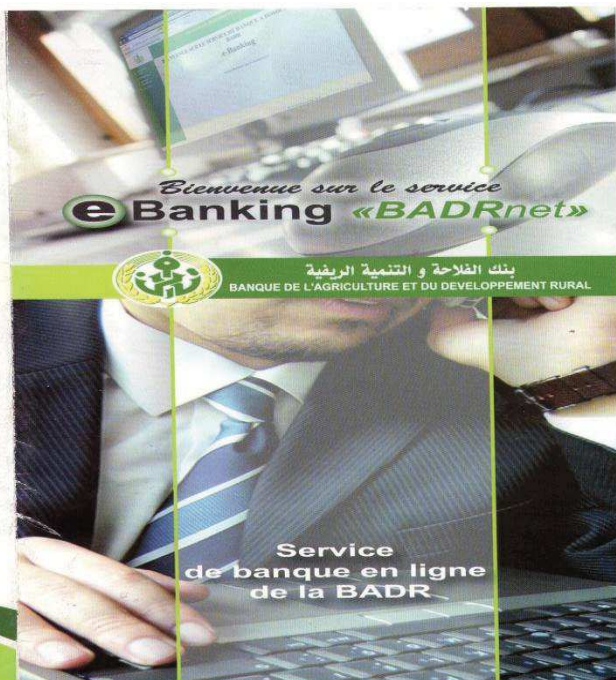
- www.badr-bank.net
- www.ebanking.badr.dz



Vous pouvez également y télécharger le «Guide utilisateur» renfermant les procédures d'utilisation de ce service.

Pour toute information complémentaire :

- Prendre attache avec votre agence
- Ou nous contacter à : contact@badr-bank.net
- reclamation_clientele@badr-bank.net



Bienvenue sur le service
eBanking «BADRnet»

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Service
de banque en ligne
de la BADR