



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في : علوم التسيير

تخصص: إدارة بنكية

بغنوان:

إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحسين جودة الخدمات البنكية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة

تحت إشراف

د. شويرفات عبد القادر

من إعداد الطالبات:

معذري مباركة

مخبي حنان

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ: 22 /06/2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ عبد الله نورالدين أستاذ محاضر أ رئيسا

الدكتور/ عبد القادر شويرفات أستاذ محاضر ب مشرفا

الدكتور/ خديجة عتيق أستاذ محاضر ب مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات البنكية، وقد ركزت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التطرق إلى واقع إدارة علاقات الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بدر- سعيدة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حيث تم توزيع 31 استبيان، في حين بلغ عدد الاستبيانات الصالحة لتحليل 27 استبيان، انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بغية الإجابة على إشكالية الموضوع وتحليل المعلومات مجمعة في الجانب التطبيقي.

وقد أظهرت دراستنا أن إدراك بنك -البدر- لمفاهيم وإجراءات إدارة علاقات الزبائن فيما يخص الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب وده وضمان ولائه يبقى حتى الآن مرتفع، كما تبين أيضا أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من زبون إلى آخر، وأن تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن في بنك بدر كان له اثر ايجابي صحيح في تحسين الجودة لخدمات البنك لكنها لا تزال معتبرة في تلبية توقعات زبائنه المتجددة والمتغيرات مستمرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبائن، جودة الخدمات، الزبائن

Summary: This study aims to address the issue of customer relationship management and its role in improving the quality of services in banking institutions, and this study focused mainly on addressing the reality of customer relationship management in the Bank of Agriculture and Rural Development – Badr – Saida and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of collecting primary data from the study sample, where 31 questionnaires were distributed, while the number of questionnaires valid for analysis reached 27 questionnaires, this study adopted the descriptive analytical approach in order to answer the problem of the subject The analysis of information is grouped into practice.

Our study showed that BADR Bank's awareness of the concepts and procedures of customer relationship management with regard to retaining the current customer, winning his affection and ensuring his loyalty remains so far high, and it was also found that customer evaluation of the quality of services through the indicators of evaluation vary from one customer to another, and that the application of the concept of customer relationship management in Badr Bank had a positive impact on improving the quality of the bank's services, but it is still considered in meeting the expectations of its customers renewed and the changes are continuing.

Keywords: customer relationship management, quality of services, customers

شكر وتقدير

قال الله تعالى: {لئن شكرتم لأزيدنكم}

تتعدد البحوث وتختلف طبوعها وتتنوع الصعاب وتبقى رحمة الله فوق كل شيء ودعم الأحبة منهاج للوصول إلى المبتغى حيث تتقاطع الإعترافات وتتشابك سهام التقدير والعرفان ويكون الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أنعم علينا من نعم لا تحصى، منها توفيقه إيانا لإنجاز هذا العمل ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن ينفعنا وينفع الأمة.

قال رسول الله: (صلى الله عليه وسلم)

"من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين"

ومن هناك لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير إلى أستاذنا المشرف "شويرفات عبد القادر" مرشدنا وموجهنا وسائقنا من منبع العلم والأدب راجين من المولى عز وجل أن يمدّه بالصحة والعافية ويبارك في عمره وينير دربه ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى كل أساتذتنا الذين درسونا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة

كما نشكر طاقم المكتبة على تزويدنا بالكتب وكل الطاقم الإداري

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفين مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة

وفي الأخير نشكر كل من كانت له يد العون من بعيد أو من قريب لإتمام هذا العمل وتأدية هذه الأمانة الجليلة

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وف أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى أهديها إلى:
إلى كل ما هو جميل روح جدي الطاهرة عسى لقياك في الجنة بها الأطياف فواحة، إلى جنة الله على الأرض جدتي الغالية
حفظها الله ورعاها وأطال بعمرها

إلى من أوصانا بهم الرحمن حين قال "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى صاحب السيرة العطرة، وبصيرتي في هذه الحياة، السند الذي لا ينكسر، أعترف بفضلته برا له... والذي العزيز

إلى من وضعتني على طريق الحياة، أمني وأمانني وإطمئنانني، إلى التي تعبت وناضلت وصمدت في وجه المحن لتراني أتزين
بفرحة التخرج... أُمي الغالية

إلى من تسعد عيني برؤية وجهها، ويفرح فؤادي بسماع رنات ضحكاتها، أختي الصغيرة حبيبتي "مروة" أسأل الله أن يرزقها
الشفاء ويمدها بالصحة والعافية

إلى رفيق دربي وطفولتي، إلى عزي في هذه الحياة، حماه المولى لقلبي ورعاه، أخي الحبيب "أيوب"

إلى الصدر الرحب، نبع الأمل الذي يفيض على قلبي بالتفاؤل دوماً، خالتي العزيزة "سعاد"

إلى الحزن الدافئ الذي يتسع كونا بأكمله، خالتي الحبيبات "حورية" "كريمة"

إلى من أتشارك معهم لمة العائلة والصدق والحنان، أخوالي الأعزاء خاصة "مراد" "فتحي" "جمال"

إلى كتاكيت البيت، "بشرى" "ملاك" "فرح" "رحاب" "حجوج"

إلى من تطيب الأوقات بصحبتهم، ويصبح لكل شيء معنى أعمق بضحكاتهم، صديقاتي الغاليات "تور الهدى" "عربية" "إكرام"
"إيمان"

إلى من قاسمتني تعب وعناء هذه المذكرة "حنان"

إلى جميع الأهل والأقارب دون استثناء كل واحد باسمه ومقامه

إلى كل من يسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

إلى كل من يسعى لحمل لواء العلم والمعرفة رقياً وتقدماً وإلى كل من شجعني ولو بكلمة وابتسامة

"أهدي ثمرة جهدي"

معذري مباركة

الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى اله و صحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من ضحت بشبابها لأجلنا وسهرت الليالي من أجلنا وقالت أولادي ملأ جفوني، إلى من كانت الصدر الحنون والحب المكنون والحنان الطاهر بدون مقابل وكل شيء عندها من أجلنا يهون إلى من كانت أعز أم وأوفى صديقة وأعلى شيء املكه في الوجود "أمي" الغالية الحبيبة

إلى من أخرجني من حجر الأمية إلى نور العلم، إلى نجم الساري في سما أفقي إلى القلب الغالي الذي سكن في أعماقي إلى المربي الفاضل الذي نسج لي طريق النجاح في حياتي إليك أيها "الوالد الحبيب أشكرك شكرا لا حد له فقد رببني أحسن التربية وأعنتني في إكمال دراستي، وأنرت لي كل دروبي فاسأل الله أن يبارك في حياتك وأن يعينني على بركما.

إلى من شاركني الحلم وكان بجانبه بكل لحظات تعبي وسهرتي وحزني قبل فرحي وكان قدوتي لأكمل مسيرتي وإلى أول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي

إلى سندي وشريكي في الحياة "زوجي"

إلى من حضنتهم باسم الله، الذي وضعهم في قلبي بلا حول مني ولا قوة أن لا يضرهم من اسمه شيء من أذى وهفوات الحياة حفظهم الله "بناتي" أنفال، وهبة الرحمان.

إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي إخواني ميلود عبد الحميد، ياسين إلى أخواتي هاجر، حليلة، إيمان وابنها ياسر

إلى من افتخر بانتمائي إليهم روحا ودما واسما إلى أخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي و ابنة عمتي عائشة، إلى جارتني نصيرة وأولادها إلى عائلة زوجي صغيرا وكبيرا إلى أخت زوجي خديجة وأولادها إلى كل صديقاتي .

إلى الأرواح الطاهرة التي غادرت من دون إنذار جدي وعمتي رحمهم الله وعوضهم الجنة.

إلى صديقتي مباركة التي شاركت وتحدثت معي صعوبات هذه مذكرة شكرا على جهديك وشكرا على صبرك جزيل الشكر. إلى كل من راهن على عدم وصولي ووصلت...إلى أحلامي التي رأيتها تبتعد ثم تقترب واليوم التقيناإلى النجاح والفرح الذي يعانق إهدائي وعملي هذا.

إلى كل من تحمله ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

حلت

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	اهداء
	ملخص
	الفهرس العام
	مقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن
10	المطلب الثاني: خصوصيات إدارة علاقات الزبائن
14	المطلب الثالث: جودة الخدمات من خلال إدارة علاقات الزبائن.
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
23	المطلب الأول: الدراسات العربية.
25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثالث: المقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة.
28	خلاصة الفصل الأول:
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
30	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
30	المطلب الأول: نشأته و مهامه
34	المطلب الثاني: التنظيم العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و هياكل تسييره
39	المطلب الثالث: مديرية إدارة الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
44	المطلب الاول : الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية

47	<u>المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الاول.</u>
51	<u>المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني إدارة العلاقة مع الزبائن.</u>
53	<u>المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الثالث جودة الخدمة.</u>
57	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
57	المطلب الأول : مناقشة وتحليل الفرضيات.
65	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة
71	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
5	مكونات إدارة علاقات الزبائن	الشكل رقم (1.1):
11	: آليات إدارة علاقة الزبون	الشكل رقم (2.2)
15	: يوضح جودة الخدمة	الشكل رقم (3.3)
17	أبعاد جودة الخدمة البنكية حسب Dabholkar et al (1996)	الشكل رقم (3):

فهرس الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
19	يبين أبعاد جودة الخدمة	الجدول : 00 رقم
47	: يبين قيمة معامل الثبات:	جدول رقم <u>01</u>
47	يبين توزيع العينة حسب الصنف.	جدول رقم : <u>02</u>
48	يبين توزيع العينة حسب العمر .	جدول رقم : <u>03</u>
50	: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	جدول رقم <u>04</u>
51	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.	جدول رقم : <u>05</u>
53	يبين إجابة أفراد العينة عبارات محور إدارة العلاقة مع الزبائن.	جدول رقم : <u>06</u>
54	يبين إجابة أفراد العينة على عبارات الملموسية.	جدول رقم : <u>07</u>
55	يبين إجابة أفراد العينة على عبارات الاعتمادية.	جدول رقم : <u>08</u>
56	يبين إجابة أفراد العينة على عبارات الاستجابة.	جدول رقم : <u>09</u>
56	يبين إجابة أفراد العينة على عبارات اللباقة.	جدول رقم : <u>10</u>

56	يبين إجابة أفراد العينة على عبارات الأمان.	جدول رقم :11
57	يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على جودة الخدمات.	جدول رقم :12
58	يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	جدول رقم :13
58	: يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على الملموسية.	جدول رقم 14
59	يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	جدول رقم :15
60	يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على الاعتمادية.	جدول رقم :16
61	: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	جدول رقم 17
61	يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على الاستجابة.	جدول رقم :18
62	يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	جدول رقم :19
63	يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على اللباقة.	جدول رقم :20
63	يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	جدول رقم :21
64	يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على الأمان.	جدول رقم :22

64	يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	جدول رقم <u>23:</u>
----	-----------------------------------	------------------------

المقدمة

المقدمة:

أصبح العالم اليوم قرية صغيرة شهد عدة تغيرات وتحديات طرأت على جميع المجالات (الاقتصادية - السياسية - الثقافية....) ولعل أبرزها الثورة الهائلة في التكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ساهمت في انتشار أدوات حديثة الإنتاج وكذا الاتصال والتواصل بين الأفراد والمؤسسات عبر أنحاء العالم مما أدى إلى زيادة سرعة تبادل المعلومات بينهم عن كل شيء، كل هذا انعكس على انفتاح الأسواق لتسويق مختلف الخدمات والسلع التي تقدمها مؤسساتهم والاجتهاد في إبراز مزايا منتجاتها مما أدى إلى ظهور منافسة شرسة بينها للحصول على حصة السوقية وإقامة علاقات دائمة مع زبائنهم.

بات من الواضح اليوم وفي بيئة الأعمال المتغيرة بأن أي مؤسسة تريد البقاء في السوق ولينمو وتزدهر بحاجة ماسة إلى تأسيس علاقة جيدة مع زبائنهم وأن التطبيق الحقيقي لهذا التأسيس هو في معرفة زبائنهم أولاً تحديد ماهية احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات بالوقت الحاضر أو مستقبلاً، حيث أكدت دراسات حديثة وعديدة على ضرورة المحافظة على الزبائن الحاليين وإقامة علاقة طويلة الأمد معهم خاصة في ظل التنافس المتزايد للحصول على زبائن جدد حيث أصبحت عملية جذب الزبون جديدة في غاية الصعوبة بسبب زيادة قوة ونفوذ الزبائن بفضل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات الذي أتاح لهم فرصة معرفة كل شيء عن المؤسسات والخدمات، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة الخدمة حيث أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت هي الوظيفة الأولى لأية منظمة وفلسفة إدارية لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن الجودة أصبحت سلاحاً إستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية وأنها هي مفتاح النجاح للصناعة في أسواق العالم وهي عنصر حاسم لبقاء المنظمات في حقل الأعمال فتحسين جودة المنتج من أهم عناصر الاستثمار والتي تؤدي إلى غزو الأسواق وتعمل على توفير الرضاء للزبون وتخفيض عدد شكاوى الزبون فتقديم خدمة ذات جودة عالية للزبون أصبحت هاجساً للمؤسسات الخدمية ومحور اهتمامها .

وقصد توطيد العلاقة التي تربط المنظمة بزبائنهم، نجدها تسعى جاهدة إلى ايجاد أساليب متميزة تساعد على البقاء في ظل اشتداد المنافسة ومن ابرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تبنيها تحقيق الجودة في منتجاتها (سلع / خدمات) ، فتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن أصبح من خلال بحثها الدائم عن حاجات وتوقعات الزبون ومستوى الجودة التي يرغب توفيرها في الخدمة، كما أن تقييم جودة الخدمات وتحسينها وتطويرها بشكل دائم يعتمد أساساً على جميع المعلومات حول الخدمات المقدمة للزبائن المنظمة، وذلك باتخاذ استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها، مما يزيد من مستوى رضا الزبون وولاء للمنظمة كل هذا يساهم في استمرار العلاقة والتعامل بين هذه المنظمة وزبائنهم وتطبيق أنشطة الخدمة بالشكل الملائم.

إشكالية الدراسة:

باعتبار أن المؤسسات الخدمية الجزائرية لم تدرك بعد أهمية هذين المفهومين وضرورة الإسراع في تبنيها لهما، حيث أن حاجات ورغبات الزبون لا تزال في آخر اهتماماتها، ولا تعطى أهمية لإقامة علاقات مع زبائنهم، إلا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرك أن بقاءه في سوق الخدمات لن يكون إلا بتبنيه الجودة في خدماته التي يقدمها لزبائنه وكذا نقطة انطلاق أنشطته ومفتاح النجاح هو الزبون وهو وكيفية الحفاظ عليها، وبناء عليه يمكننا أن نطرح إشكالية بحثنا كالآتي:

ما مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

وقصد الإجابة على الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن للمنظمة بناء علاقات دائمة ومتينة مع الزبائن من خلال تبنيها لمفهوم إدارة علاقات الزبائن؟
- ما هي إمكانية تطبيق إدارة علاقات الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كوسيلة للنجاح والاستمرار، وما هو دورها في تحقيق جودة خدمة البنك؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة في البنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية ندرج الفرضيات الآتية:

- تركز إدارة علاقات الزبائن على اهتمام المنظمة برغبات وتوقعات زبائنه، وذلك بتسخير كل إمكانياتها لتحليلها وفهمها وتقديم خدمة تتوافق مع توقعاتهم ومشبعة برغباتهم.
- تطبيق إدارة علاقات الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر وسيلة للنجاح والاستمرار، وله دور في تحقيق جودة خدمة البنك
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المتغيرات التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسة، والذي أصبح يفرض نفسه على منظماتنا الوطنية حيث أصبح إلزاما عليها مواكبة والتكيف مع هذه المتغيرات.

- إبراز العلاقة التي تربط بين إدارة علاقات الزبائن بجودة الخدمة، وكذا مستوى رضاهم وولائهم للمنظمة.
- فهم المقومات المرتبطة بجودة الخدمة وكذا رضا وولاء الزبائن.
- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، لمساعدتهم في تحسين جودة الخدمة من خلال ممارسة إدارة العلاقات مع الزبائن.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من أهداف يمكن حصرها في:

- إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة وهامة، والتي تلقى رواجاً كبيراً في الدول المتقدمة.
- تقديم أهمية وفائدة لدور الذي تلعبه أساليب إدارة علاقات الزبائن في ضمان بقاء واستمرار المنظمة.
- إبراز دور الزبون كقوة دافعة لاستمرار المنظمة وتطورها.
- دراسة إدارة علاقة الزبون وأهميتها في جودة الخدمة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج عن البنوك الجزائرية الرائدة.

منهج البحث:

بغية الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال تحليل المعلومات المتعلقة بالجانب النظري، وتجميع مختلف معطيات الجانب التطبيقي باستعمال الاستبيان وتعبئتها لضمان جمع المعلومات بصورة جيدة ثم اختبار وتحليل معطياته وقد تم اعتماد على تحليل الإحصائي لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذا بغية دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها وكذا الإجابة على التساؤلات الفرعية.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **حدود المكانية:** قصد الإجابة على الإشكالية تم اللجوء إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجمع سعيدة، وكذا التعامل مع مختلف الموظفين سواء مقدمة الخدمة في الخط الأمامي أو في مكاتب وكذا مختلف الزبائن الذين صدفناهم أثناء التبرص.
- **الحدود الزمنية:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة فضلنا إجراء هذه الدراسة خلال شهر ماي 2023.

صعوبات البحث: واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها ما يلي:

صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.

رفض معظم العمال في المؤسسة محل الدراسة ملء استمارة الاستبيان بسبب انشغالهم في العمل.

صعوبة ربط بين الدراسة التطبيقية والكتابة النظرية.

تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء موضوعنا أكثر.

هيكل البحث: سعيا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين:

الفصل الأول: متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن مفاهيم حول

جودة الخدمة من إدارة علاقات الزبائن، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم

التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر ففي المبحث الأول نتناول الطريقة

والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فننتاول فيه نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

ومناقشتها.

وفي الخاتمة قمنا بالتوصل إلى بعض النتائج والتوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية والتطبيقية
للدراصة.

تمهيد:

لقد ازداد الإهتمام بالمنظمات الخدمية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات، وذلك نتيجة التطورات والتغيرات التي تمر بها، وفي ظل هذه التحديات التي تواجه المنظمة لابد من إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف المعقدة، وذلك بالاعتماد على أهمية إدارة علاقات الزبائن بين المنظمات لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة.

كما أصبح الزبون أكثر اهتماما وإدراكا بجودة الخدمات نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة وتقديمها، تعد توقعات وحاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة لأن تقييمها وقياسها يعد أمرا صعبا للغاية بالنسبة للمنظمة الخدمية.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل بيان مفهوم جودة الخدمة خلال إدارة علاقات الزبون، وهذا ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، فكان تقسيم الفصل كالآتي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية - السابقة لموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

سننتظر في هذا المبحث الى الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة علاقات الزبائن وكذا جودة الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن

تكتسي إدارة العلاقة مع الزبائن أهمية كبرى في التسويق وخصوصا في المؤسسات الخدمية لذا سنحاول عرض نشأتها وتطورها، والمفاهيم المثارة حولها مع التطرق لأهميتها في المؤسسات الحديثة.

الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن

يعود تاريخ نشأة إدارة علاقات الزبائن إلى عصر ما قبل الصناعة الناتج عن تشكيل علاقات تجارية بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية الذي أدى على انتشار وإحلال العمل اليدوي بالآلة وما يرتبط بها من نشاط المنظمات ذلك الوقت لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة إلى الامتياز العمليتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك بسبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي المعمول به وإعطائه الأولوية القصوى في عملها¹

مع زيادة حدة المنافسة والتي بعثت حسابات المؤسسات التي كانت تعطي أهمية للإنتاج على حساب معطيات السوق في هذا الوقت أصبح الزبون في قمة اهتمامات المؤسسات وأصبحت تنتج وتقدم الخدمة على ضوء ما يحتاج هذا الزبون ورغباته وليس العكس والتنافس أصبح قائما على من يشبع أكبر الحاجات والرغبات وعلى عدد العملاء هل ممكن إرضائهم وكسب ولائهم، وفي هذه المرحلة كان على المؤسسات أن تتبع الزبون فيما يسمى باستراتيجية سحب السوق (Market-Strategy pull)، ولعل التطور الثالث الكبير الذي حصل بعد ذلك هو مع إدارة المعرفة التي اعتبرت الزبون كمصدر أساسي مهم للمعرفة والذي يرتكز على معرفة السوق وتغيراته وهذا وما يبين قيمة الزبون للمؤسسات والذي عبر عنه بمفهوم رأس المال الزبوني (Customer-Capital) والذي عرف بأنه: "الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنها". هذا ما أدى إلى ظهور التوجه الجديد للمؤسسات والذي عرف بإدارة علاقات الزبائن² (CRM)

¹ -يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:202

² -جن ساسي فضيلة، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين فرع ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2018، ص:09

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية إدارة علاقات الزبائن

أولاً: مفهوم إدارة علاقات الزبائن

هناك عدة تعاريف لإدارة علاقات الزبائن نقترح منها ما يلي:

عرفت إدارة علاقات الزبون من قبل Harper بأنها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، وصولاً إلى تحقيق أهدافهم وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مربحة لكلا الطرفين.¹

وقد عرفها Kotler على أنها "عملية شاملة لبناء علاقات زبون مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضا متميز للزبون".²

إدارة علاقات الزبائن والمعروفة باختصار بالحروف CRM وهي تجمع بين التقنيات والاستراتيجيات التجارية لتزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات التي يتوقعونها أو التي هم على استعداد للدفع لأجلها.³

بينما يشير Liscomt بتعريفه لـ (CRM) بأنها "جهود المنظمة وخبرتها المعرفية في مجال الإبداع والابتكار الذي يقود إلى اختيار طريقتها المميزة، والتي تربطها بزبائنهم وتكسب رضاهم وولائهم".⁴

في حين يشير Jan jicek: "على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات وتقرير ولاء الزبائن لها".⁵

انطلاقاً من التعاريف السابقة لـ CRM يمكننا القول بأنها: عمليات تتبعها المنظمة وفق تقنيات واستراتيجيات من أجل تنفيذ قرارات معينة وتطوير وتعزيز العلاقات مع الزبائن وفهم متطلباتهم ورغباتهم ثم العمل على تلبيتها وإشباعها من أجل تحقيق رضاهم وكسب ولائهم والحفاظ عليهم.

¹ -جلال جاسم القيسي، تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركة الاتصالات العاملة في العراق، مجلة ديالي، العدد 55، سنة 2012، ص 8. نقلاً عن (عبد الحاكم بوسطيلة، أثر إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص: 03)

² -بوسطيلة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص: 114

³ - René Lefébure, Gilles Venturi, *Gestion de la relation client*, Edition eyrolles, Paris, 2005, P03

⁴ -محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص: 132

⁵ -حروش رحمة، ناصري خولة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2015/2016، ص: 12

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ثانيا: أهمية إدارة علاقات الزبائن

أ- بالنسبة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:¹

- تساعد المؤسسة على الوصول إلى ما يعرف بالزبون مدى الحياة.
- المساعدة في تحقيق الأرباح وعوائد مستقرة ومستمرة.
- بناء عملية اتصال في اتجاهين بين المنظمة وزبائننا حيث تحقق هذه نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات مع الزبائن وتحقيق رضاهم.
- التعريف بالمؤسسة وجهودها باستقطاب زبائن جدد والتقليل من التكاليف المتعلقة بمجال الترويج.

ب- بالنسبة للزبون تتمثل فيما يلي:²

- الحصول على امتيازات وحوافز مثل التخفيضات والهدايا بصورة دورية.
- إدراك الزبون لارتفاع التغير والتحويل من مؤسسة إلى أخرى.
- منح الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون في التعامل معها.
- تحقيق العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة أو مقدم الخدمة.
- شعور الزبون بأهمية لدى المؤسسة خاصة عند حصوله على كل رغباته.

الفرع الثالث: أسباب ظهور مفهوم إدارة علاقات الزبائن

- نتيجة للتغيرات الحاصلة في المحيط فقد تزايد الإلحاح على إعادة تعريف دور التسويق، حيث اقترح "كوتلر kotler" في بداية سنوات التسعينات رؤية تنظيمية جديدة لتحقيق فعالية النشاطات التسويقية، تركز على العلاقة والعمل على فهم الزبون، وإدارة العلاقة التي تقوم المؤسسة ببنائها معه، كأحد المطالب الأساسية للتكيف مع المحيط الجديد، وقد كان بروز إدارة العلاقة مع الزبون نتيجة لوجود عدة اتجاهات مهمة:³
- التحول في النظرة التسويقية من نظرة تبادلية هدفها جذب الزبون وإجراء التبادلات معه وزيادة المبيعات على المدى القصير، إلى نظرة علائقية تهتم بالحفاظ على الزبون وبناء العلاقة الطويلة معه.

¹حروش رحمة، ناصري خولة، مرجع سبق ذكره، ص:14

²بن ساسي فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص:05

³بودراف بن عزوز، إدارة علاقة الزبون على مستوى البنك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسويق تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص:02

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

-وجود تحول في البنية التنظيمية، من خلال الانتقال من التركيز على المنتجات إلى التركيز على العمليات.

-زيادة التركيز على أهمية المعلومة، وتزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعظيم قيمتها.

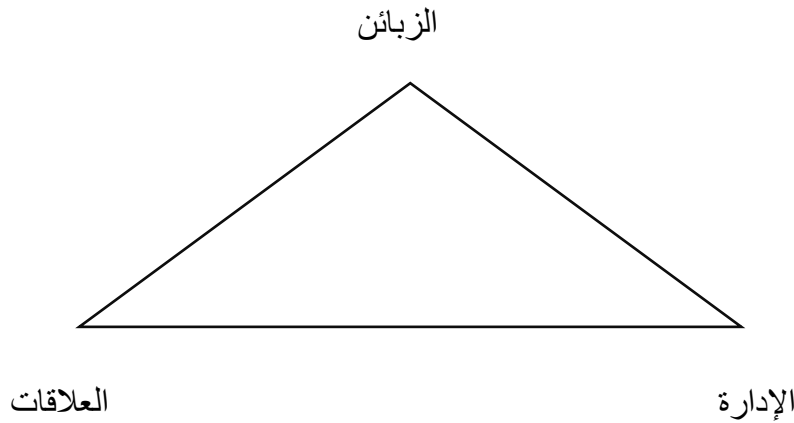
-زيادة التوجه نحو بناء قواعد البيانات التسويقية

الفرع الرابع: مكونات وأدوات إدارة علاقات الزبائن

أولاً: مكونات إدارة علاقات الزبائن

هناك مجموعة مكونات لبناء إدارة علاقات الزبون يمكن توضيحها في الشكل التالي: ¹

الشكل رقم (1.1): مكونات إدارة علاقات الزبائن



المصدر: زكرياء مطلق الدوري وآخرون، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، مداخل حول " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات "، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان_الأردن_أفريل 2006، ص76

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

1-الزبون: هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره، حيث الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة في المستقبل، وعليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع بأقل موارد ممكنة، لأن الزبائن دائماً على دراية بالمنتجات الموجودة في

¹-عبد الله غانم، محمد قرشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، جامعة بكرة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص:148

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شرسة بين المؤسسات، وأحيانا يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي، ولهذا يمكن للتكنولوجيا أن توفر القدرة على التمييز بين الزبائن وإدارتهم.

2-العلاقات: تتضمن العلاقات بين المنظمة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة أو مرة واحدة، والعلاقات يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبون موقف إيجابي اتجاه المنظمة وخدماتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي

3-الإدارة: نشاط إدارة علاقات الزبائن لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير التنظيمي المستمر في ثقافة المنظمات وعملياتها والهيكل والتكنولوجيا التي تعمل بها المؤسسة، وتعمل على تحويل المعلومات المجمدة لدى الزبون عن المنظمة إلى معرفة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق، إضافة إلى أن إدارة علاقات الزبائن تتطلب إجراء تغيير شامل في المنظمة وأفرادها، وهناك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية إدارة علاقة الزبون

ثانيا: أدوات إدارة علاقات الزبائن

تدعم أدوات إدارة علاقات الزبائن وظائف وعمليات التسويق والمبيعات وخدمة العملاء للمنظمة والغرض منها هو تنظيم العمل باستخدام بيانات الزبائن حيث يمكن توضيح الأدوات المستعملة في إدارة علاقات الزبائن فيما يلي:¹

1. **التطبيقات الآلية لقوى البيع:** هي عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد المنظمة في عمليات البيع بصفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملية البيع، كما تسمح المنظمة بتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون.
2. **مراكز الاتصال:** هي حلقة الوصل بين مقدم الخدم والمتلقي حيث شهدت تطور خلال العقدين الماضيين من استعمال الهاتف والجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات من أجل البقاء على اتصال دائم بالعملاء.
3. **مخزن البيانات:** وهو نظام إدارة بيانات مصمم لدعم التحليل الذكي للأعمال والتحليلات لمنظمة بأكملها حيث يتم جمع المعطيات من عدة مصادر مختلفة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات

¹ -ليندة صديق، مسيكة إبراهيمي، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبون، الملتقى الوطني الثالث عشر حول "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، جامعة أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 15 و16 ديسمبر 2014، ص:09

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

متناسقة تساعد المنظمة في اتخاذ قراراتها العملية والتسويقية وتسهل على عاملي المنظمة الدخول إلى هذه المعلومات.

4. أدوات التنقيب على البيانات: هو تقنية تستخدم في إجراء التحليلات لمعالجة مجموعة من البيانات المفيدة عن الأفراد واستخلاصها واستكشاف الاتجاهات وأقسام الزبائن والتنقيب في البيانات حول البيانات الأساسية إلى معرفة عملية وهو يركز على تقنيات إحصائية ورياضية.

5. الأنترنت: يوفر الأنترنت فرصة مهمة لجذب الزبائن مع سياسة المعلومات والاتصالات التفاعلية، لتحسين ولاء الزبائن من خلال توفير أفضل خدمة، لجمع قدر هائل من البيانات من خلال أسلوب التفاعل والهياكل وتركيبية المستهدفين المختارة، كما يخلق الويب تسويق الخدمة الذاتية للزبائن حيث يمكن السيطرة على طبيعة وحجم الاتصال الخاصة بهم مع موقع زيارتهم، وتجدر الإشارة في آخر هذا العنصر إلى تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمة تقتضي القيام بجملة من الأنشطة في معرفة الزبون، بتجزئة الزبائن خدمة الزبائن ومتابعة معدلات الرضا والولاء

الفرع الخامس: فوائد ومبادئ إدارة علاقات الزبائن

أولاً: فوائد إدارة علاقات الزبائن

إن تطبيق نظام إدارة علاقات الزبائن يمكن المؤسسة من تبسيط عملياتها حيث يقوم بتزويد كل من المبيعات والتسويق وخدمة العملاء بمعلومات أفضل وأكثر شمولاً عن العملاء ويسمح للمنظمة ببناء علاقة قوية ومفيدة مع العملاء بالإضافة إلى التقليل من التكاليف التشغيلية وفيما يلي نستخلص فائدتين لإدارة علاقات الزبائن:¹

✓ **الفائدة التشغيلية:** هي مقياس المدخرات التشغيلية خلال نشاط اقتصادي للمنظمة والتي تنتج من تحسين الفعالية الداخلية، ذلك بأن CRM تسمح للمنظمة بإعادة تخطيط عملياتها لتحسين فعاليتها التشغيلية مثل التسويق ودعم الزبون.

الفائدة الاستراتيجية: تتضمن فرص تنافسية وتكتيكية من تبادل المعلومات والبيانات إلكترونياً لعمليات البيع والأعمال وهي تحدد التقنية التي تستخدمها لتحويل معلومات الزبون نحو معرفة وتكرار الأعمال التي يرغب بها، حيث تعمل على تخفيض مختلف التكاليف مثل: تكاليف إنشاء حسابات جديدة، تكاليف إعلان لجذب زبائن جدد، توضيح إجراءات الأعمال للزبائن الجدد.

¹- عيسى النوري، أثر تفعيل أنظمة المعلومات في تحسين إدارة علاقات الزبون، دراسة حالة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020/2021، ص: 23

ثانيا: مبادئ إدارة علاقات الزبائن

ومثل أي علاقة بين الطرفين لكي تتجح وتستمر لابد أن ترتكز على مجموعة من مبادئ أساسية ومن أهم مبادئ إدارة علاقات الزبائن ما يلي:¹

- **مبدأ الالتزام:** يلعب الالتزام دورا أساسيا في تشكيل علاقات التبادل، ولقد تم تعريفه على أنه " تعهد ضمني أو تصريح باستمرارية العلاقة بين الشركاء"، فالالتزام يعني أن تسعى المنظمة إلى إقامة علاقات طويلة المدى مع زبائنها والالتزام باستمرار هذه العلاقات.
- **مبدأ الثقة:** تتولد الثقة عندما يحس كل طرف بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه، وليس ضده حيث تعرف على أنها المصادقية والعطف ومعنى ذلك أن المصادقية تتحقق عندما تقوم المنظمة بالوفاء بوعودها والالتزام بها من حيث وفرة المنتج وجودته وكذلك التميز في تقديم الخدمة، أما العطف فيتجلى في طموح وبنية كل طرف أن يخدم الطرف الآخر
- **مبدأ الرضا:** إن الهدف الأساسي من إدارة علاقات الزبائن هو بناء علاقة معه والمحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين، ويعتبر الرضا محدد رئيسيا لاستمرارية هذه العلاقة، كذا عن أداء المنظمة السابق والحالي والمتوقع في المستقبل، وقد فرق كل من Lehmann anderson and formell في دراستهم 1994 بين نوعين من رضا الزبائن: الرضا عن كل صفقة على حدا والرضا المتراكم، فالنوع الأول يشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة، أما الثاني يكون بناءا على التعاملات الكلية للزبون مع المنظمة، مما قد يؤدي هذا إلى تحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به.
- **مبدأ التفاعل مع الزبون:** يؤدي خلق تفاعلات شخصية ما بين المنظمة وزبائنهم إلى ترك أثر إيجابي لديهم، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمة متميزة تتوافق مع احتياجاتهم الشخصية وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المنظمة ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها.
- **معاملة الزبون بشكل متفرد:** تستند فلسفة ال CRM على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون، وهذا يعني أن محتوى خدمات الزبون ينبغي أن يصمم على أساس تفضيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له، ولكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائعين.²
- **ولاء الزبون:** اكتساب ولاء الزبون والاحتفاظ بهم من خلال العلاقة الشخصية، ويحدث ذلك إذا قامت المنظمة بتلبية رغباتهم واحتياجاتهم

¹ -بوسطيلة عبد الحاكم، مرجع سبق ذكره، ص:05

² -حروش رحمة، ناصري خولة، مرجع سبق ذكره، ص:13

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- اختيار الزبون الجيد بدلا من الزبون غير الجيد: إن عملية التمييز بين الزبون تستند على أساس العمر وقيمة الزبون، وللمؤسسة الحق في ايجاد والإبقاء على الزبائن الذين عن طريقهم تتولد معظم الأرباح.
- المطلب الثاني: خصوصيات إدارة علاقات الزبائن**

الفرع الأول: خطوات الأساسية لتنفيذ إدارة علاقات الزبائن: وتتمثل فيما يلي:¹

- **تكوين قاعدة البيانات عن نشاط العملاء:** تعتبر قاعدة البيانات المخزن الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بمؤسسة ما.
 - **تحليل قاعدة البيانات:** تتم هذه الخطوة بالاعتماد على ما يتوفر من أدوات التسويق والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أي عميل باستخدام الرسائل الشخصية.
 - **نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف العملاء (تمييز العملاء):** بعد أن تتعرف المؤسسة على عملائها وتحليل المعلومات التي تمتلكها بشأنهم فإن الخطوة الموالية تتمثل في التمييز بينهم.
 - **استهداف العملاء المربحين:** تحاول المؤسسة في هذه الخطوة التركيز على نوعية العملاء الذين يمكن خدمتهم بكفاءة
 - **التفاعل مع العملاء:** يعد استهداف العميل القيمة العليا التي تسعى إليها المؤسسة، لذا كان إلزاما أن تكون خدمة العميل من أولى الأولويات التي تقع ضمن اهتمامات المؤسسة.
 - **مراعاة المسائل الشخصية للعميل:** عند تنفيذ استراتيجية إدارة العلاقات الزبائن لابد من مراعاة خصوصية العميل التي تعتبر من المسائل الهامة.
 - **المقاييس المعتمدة لنجاح إدارة العلاقة مع العملاء:** على ضوء توجه المؤسسات نحو بناء علاقة مع العملاء، فإنه يتوجب عليها إبداء اهتمام أكبر على تطوير نوع المقاييس المعتمدة لتقييم وإنجاح استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء
- الفرع الثاني: خصائص إدارة علاقات الزبائن**

إن نجاح أي عمل يتطلب بناء علاقات جيدة مع العملاء والحفاظ على قوتها حيث تعرف إدارة علاقات الزبائن بأنها أداة تبقي الشركات على اتصال دائم مع عملائها وتساهم في الاحتفاظ بهم واكتساب ثقتهم ومن خصائصها نذكر ما يلي:²

-تخزين جميع المعلومات الخاصة بالزبائن مثل: أسماءهم وعناوينهم وكافة حساباتهم

¹-بن ساسي فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 08

²-رحمة الحديد، 22مارس 2022، خصائص إدارة علاقات الزبائن، موقع موضوع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- تحديد العملاء المتفاعلين لتتمكن الإدارة من الاتصال بهم مباشرة وباستمرار
 - جمع كافة التقارير والبيانات والوثائق وتحميلها وتخزينها بحيث يسهل الوصول إليها في أي وقت وأي مكان
 - البقاء على اتصال مستمر مع الزبائن وإطلاعهم على كافة المستجدات
 - استخدام البيانات للتنبؤ باحتياجات السوق وتحديد أرقام المبيعات المستقبلية وحجم الإيرادات المتوقعة
 - الحصول على تقارير موجزة ويومية لأرقام المبيعات يساعد الإدارة على حل المشكلات وإصلاحها فور ظهورها
- الفرع الثاني: أبعاد وآليات إدارة علاقات الزبائن

أولاً: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

إن الأبعاد الأساسية لإدارة علاقات العملاء تتمثل في المجالات الوظيفية الأساسية الثلاثة وهي: (المبيعات، والتسويق، خدمة العملاء) ، وإن إدراك واهتمام إدارة المصرف بهذه الأبعاد الأساسية تمكنها من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأمد مع عملائها، وسيتم تناول الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات العملاء كالآتي:¹

(1) المبيعات: نظراً لأهمية عملية البيع وفي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات أصبح من الضروري على المصرف زيادة مبيعاته والذي يتطلب عدة طرق لقيامه بعملية البيع وبالإضافة إلى اهتمامه بعملية التوزيع الملائمة يقوم بعملية التخطيط والرقابة على المبيعات لتحسينها برسم الخطط المناسبة والرقابة عليها لتصحيح الانحرافات حيث تتفاعل قوة المبيعات مع الزبون المعتمد قصد الحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به.

(2) التسويق: تعطي الأنشطة التسويقية خبرة أفضل للزبائن للاستمرار بالتعامل مع المؤسسة، فتركيز اهتمام المصرف على العملاء جاء نتيجة إدراكه بأن بقاءه مرهون برضا عملائه عما تقدمه من سلع وخدمات، فرضا العملاء بات الركيزة التي يبنى عليها نجاح أي مصرف في ممارسة نشاطه.

(3) الخدمة: إن خدمة العملاء التي يعتمد عليها المصرف هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالعملاء المريحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة مثل: (الفاكس، والبريد الإلكتروني) ومعالجة خدمة بالإجابة على استفسارهم وشكاويهم بما فيها أمور المنتجات والحاجة إلى معلومات والطلبات، إذ ينبغي أن يكون المسوقين مطلعين على حاجات العملاء وتوقعاتهم دوماً ويتضح مما تقدم بأن إدارة علاقات العملاء وأدوات تكنولوجيا

¹ -يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 213/214

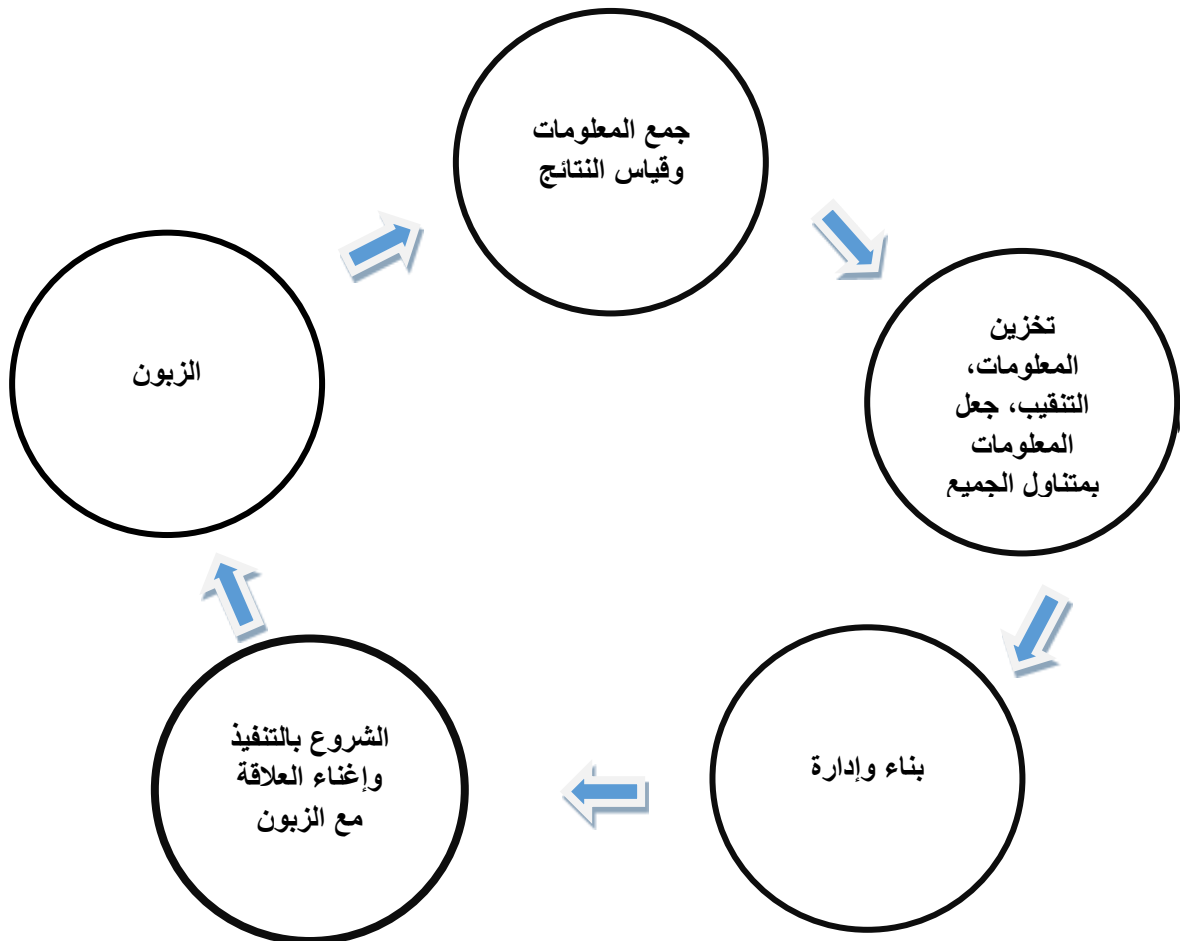
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المعلومات التي تعمل سويًا تركز على تنمية استراتيجيات تسويقية ناجحة وفاعلة لها، زيادة مبيعاتها، وتقديم خدمة جيدة لعملائها.

ثانياً: آليات إدارة علاقات الزبائن

تبدأ آلية علاقة الزبون من عملية جمع المعلومات وقياس النتائج ومن ثم تخزين هذه المعلومة والعمل على تنقيبها حتى تكون متاحة للجميع من حيث الاستخدام، وهنا يأتي دور الشركة ببناء وإدارة قيمة الزبون ومن ثم الشروع بالتنفيذ وإغناء العلاقة مع الزبون.

الشكل رقم (2.2): آليات إدارة علاقة الزبون



المصدر: يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص: 216.

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن ومزاياها

أولاً: العوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن

لقد اقترح (رولندو) وجود أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لإدارة علاقة الزبون، والتي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها، وتشمل التالي:¹

الاستراتيجية: ويعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجيهات إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف إلى الزبائن والأسواق معاً، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي وإبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون

التكنولوجيا: تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط إن يتم الأخذ بنظر الاعتبار وفهم واستيعاب مدركات الزبائن وعملين لتلك التكنولوجيات الحديث من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المنظمة فضلاً عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها، وهذا يحدث في المنظمات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخلية في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول

ثقافة المنظمة: وتتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، إذا تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له، وبما أن الإبداع هو تغير فيجب على المنظمة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين، ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم مع ثقافة المنظمة

هياكل وعمليات المنظمة: وتشتمل على جميع الهياكل التنظيمية التي تدعمها المنظمة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون، والمتضمنة تقديم منتج إبداعي يجد قيمة له، وفي حالة كونه متبنياً للمنتج الإبداعي أو مبدعاً، سيتحقق الربح للمنظمة.

. عقد سلسلة ندوات للزبائن لتعريفهم بالمنظمة وأنشطتها ;

¹- عدة رزيق نادية، زيان جوهر، دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق بقاء المؤسسة، دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري وكالة مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق خدمات، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2020/2019، ص: 30/29

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

. الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وبشكل كفء وفاعل من خلال تقليص إرشاداتهم وتطوير مهاراتهم في عمليات الاتصال والاستخدام لها، وبما تخدم مصالح كل من المنظمة والزبائن يجعل الإجراءات المعتمدة نمطية وأكثر سرعة في الإنجاز.

ثانيا: مزايا إدارة علاقات الزبائن

إن المزايا التي تقدمها إدارة علاقات الزبائن لا تحسن من ولاء الزبون فقط بل تحسن من العمليات الداخلية حيث أنها تشخص وتستهدف أفضل زبون، والحلول التي تقدمها CRM تضيف الكثير من معرفة القيمة الناتجة مباشرة من تفاعل الزبون وعليه إن استراتيجية إدارة علاقات الزبائن تحقق مزايا عديدة منها:¹

. يصبح مقدم الخدمة من المؤثرين على الزبون في صنع قراراته الشرائية ;

. يجد مقدم الخدمة سهولة في التعامل مع الزبون يعرفه ويعرف احتياجاته ورغباته وأسلوب التعامل معه مما يحقق رضاه ;

. زيادة إيرادات المنظمة التي تحصل عليها من كل زبون ;

. تخفيض التكاليف التسويقية لكون بناء علاقة طويلة الأمد مع زبون ستكون أقل تكلفة من اجتذاب زبون جديد ;

. الاتصال المستمر بين المنظمة 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 المنظمة وزبائنها ;

¹ شريف جديدي، التوزيع كأداة لإدارة علاقات الزبون، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باجي المختار عنابة، 2012، ص83

المطلب الثالث: جودة الخدمات من خلال إدارة علاقات الزبائن.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها

قبل تطرق لمفهوم جودة الخدمة نتطرق لمفهوم الخدمة ثم مفهوم جودة الخدمات.

1-تعريف الخدمة¹ « QUALITY SERVIS " هي أي نشاط وإنجاز أو منفعة يقدمها طرف

لطرف آخر، تكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية قد يكون إنتاجها مرتبط بمنتج مادي ملموس أولا.

من خصائصها العامة المميزة لها (اللاملموسية، التلازمية، عدم التجانس، عدم القابلية للتخزين (الفنائية) عدم انتقال الملكية)

2- تعريف جودة الخدمات.

وتمثل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمات على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"

يوجد عدة تعريفات لجودة الخدمة نذكر منها:

- يرى ستيفن هاريس ووالكش أن جودة الخدمات " لابد إن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى أي مدى تم تحقيق ذلك ".
- وتعرف أيضا جودة الخدمة على أنها" التفوق على توقعات الزبون أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المنظمة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات²

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمات هي عبارة عن المنظمة الخدمية تقوم بتصميم الجودة بشكل محدد يمكنه تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن أو المستفيدين، وفق ما تراه المنظمة

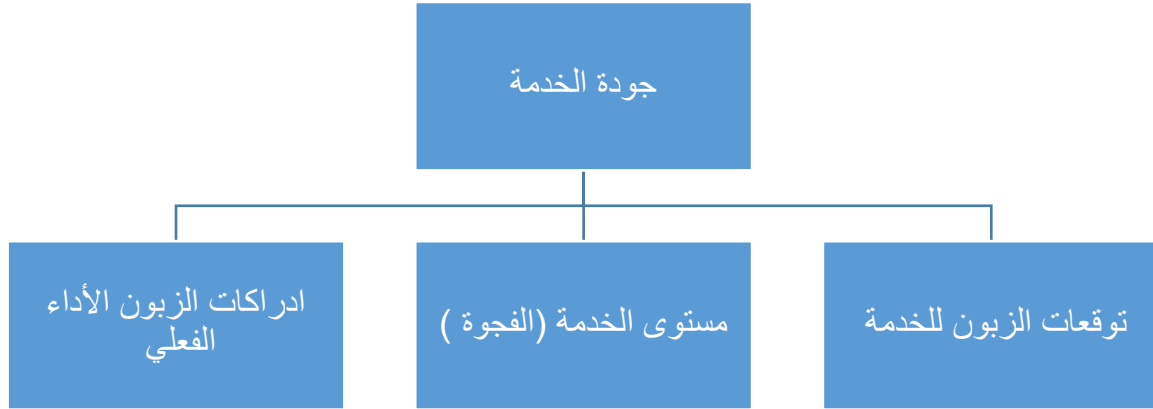
¹ عبد الحاكم بوسطيلة، مرجع سبق ذكره، ص:12

² قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان-الأردن، سنة 2006، ص:91

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ووفقا لمدرعاتها لتلك الاحتياجات إلا أن الزبون يقيس جودة الخدمة من خلال ادراكاته لمجموعة من السمات القابلة للتدرج التي تمكنه من تكوين أحكامه حول أرجحية تطابق جودة الخدمة مع توقعاته.

الشكل رقم (3.3): يوضح جودة الخدمة



المصدر: ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس (2011/2012، ص:44)

ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي: جودة الخدمة = أدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء .

ثانيا: أهمية جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة مهمة جدا بالنسبة إلى المؤسسات الهادفة إلى تحقيق تميز والنجاح وكذا الاستقرار، في ظل الظروف الحالية التي تتواجد بها هذه المؤسسات لذا يمكن ذكر الأسباب الأساسية لأهمية جودة الخدمة كالتالي¹

نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر؛

¹⁻¹ أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص: 82.

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى زيادة المنافسة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المنظمات مزايا تنافسية عديدة.

المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المنظمات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المنظمات السعي من أجل جذب الزبائن الجدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

فهم الزبون: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمات البنكية:

سننتظر في هذا المطلب إلى أبعاد جودة خدمة البنكية:

1- أبعاد جودة الخدمة البنكية حسب (Grondons 1982):

حسب نموذج (Grondons 1982) فإن أبعاد جودة الخدمة البنكية تتمثل في:

الجودة التقنية (الفنية): والتي يرى انه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسؤولي البنك "ما الذي يتم تقديمه للعميل؟"، وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قيامه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

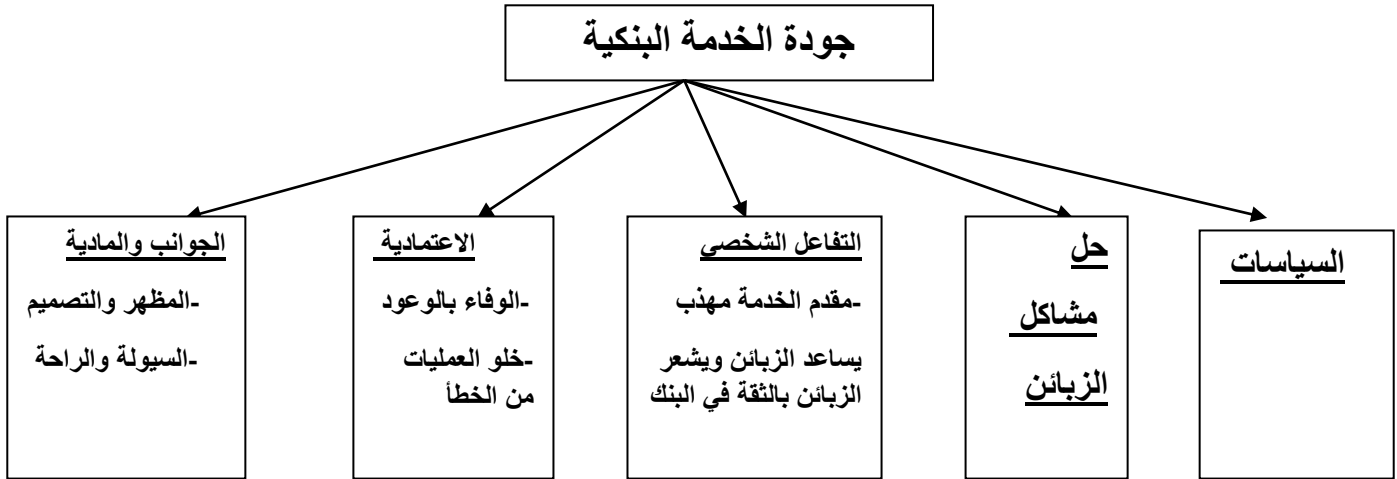
الجودة الوظيفية: تمثل الطريقة التي يتلقى بها الزبون الخدمة، وهي أكثر ذاتية وأكثر صعوبة في القياس، في هذه الحالة شروط الزبون تدخل ضمن الاهتمامات الكبرى للمؤسسة من أجل تلبية رغباته وتحقيق ولاءه، وهذا يعتبر أمراً معقداً.

الصورة الذهنية: هي الصورة التي تعكس انطباعات العملاء حول المؤسسة البنكية وان الصورة الذهنية لدى الزبائن تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي تقدمها المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الصورة التي يأخذها المتعاملين معها.

2- أبعاد جودة الخدمة البنكية حسب (Dabholkar et la 1996):

قدم (Dabholkar et la 1996) تقسيماً جديداً لأبعاد جودة الخدمات البنكية يوضح الشكل الموالي هذه الأبعاد.

الشكل رقم (3): أبعاد جودة الخدمة البنكية حسب (Dabholkar et al 1996)



وفقاً لـ (Dabholkar et al 1996) فإن جودة خدمة البنكية لديها هيكل هرمي يتألف من خمسة أبعاد أساسية وهي¹:

- الجوانب المادية: المظهر العام للبنك وتخطيطه الداخلي.
- الاعتمادية: البنك يفي بوعوده ويقوم بالأشياء الصحيحة الخالية من الأخطاء من أول مرة.
- التفاعل الشخصي: موظفو البنك، يساعدون العملاء ويمنحونهم الثقة الكافية.
- حل مشاكل الزبائن: موظفو البنك قادرون على التعامل مع مشاكل الزبائن والرد على الشكاوى المقدمة.
- السياسات: البنك يبني سياساته على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ساعات العمل الملائمة للزبائن، توفير موقف لسيارات الزبائن.
- 3- أبعاد جودة الخدمة البنكية (Parasuraman Berry zeithmal 1985):

تعد الدراسة الشهيرة التي قدمها Parasuraman Berry zeithmal 1985 حول قياس الجودة خدمات وتحديد أبعاد الرئيسية لجودة الخدمة البنكية من أهم الإسهامات في الفكر التسويقي حيث توصل هؤلاء إلى تقديم نموذج الفجوات الشهير والذي عرف أيضاً بنموذج (P B Z) اختصاراً للأسماء الباحثين والذين طور

¹ عبد الكريم حساني، جبار بوكثير، تقييم أبعاد جودة الخدمات البنكية وآثرها على رضا الزبون، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد الأول 2018 ص 589

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

النموذج وأبرز هؤلاء الباحثين إن مظاهر الرئيسية لجودة الخدمات التي يعني عليها يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم ومن ثم الحكم على جودتها تتمثل في 10 أبعاد رئيسية كما هي مبينة¹:

- **درجة الثقة والمصداقية في الأداء:** وتعني الالتصاق في الأداء وإنجاز الخدمة البنكية كما تم الوعد بذلك أو أداء الخدمة البنكية بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

- **سرعة الاستجابة:** وتشير إلى مبادرة في مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم اتجاه حاجات العملاء والسرعة في أداء الخدمة البنكية.

- **الكفاءة أو القدرة:** وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة البنكية والتي تستمد من توفير معلومات وإيمان بظروف وطبيعة العمل وامتلاك الكفاءة وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق أداء السنين للخدمة البنكية.

- **إمكانية الوصول للخدمة البنكية:** أي إمكانية الوصول إلى الخدمة والحصول عليها، كما لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه تيسير الحصول على الخدمة.

- **المصداقية:** يعد من الأبعاد المهمة في جودة الخدمة البنكية ويقصد بها قدرة إدارة البنكية على وفاء بالتزاماتها وتعهداتها نحو العملاء.

- **الاتصال:** إمداد العامل بالمعلومات والمخاطبة العميل باللغة التي يفهمها.

- **الأمان:** ويعكس ذلك درجة الأولى خلو معاملات البنك من الشك أو التزوير.

- **الفهم:** ويساعد الجهود المبذولة للتعرف على احتياجات العميل وموائمة الخدمة البنكية في ضوء تلك المعرفة كما يتضمن هذا الجانب توفير اهتمام شخصي للعميل وسهولة التعرف على احتياجاته.

- **اللباقة:** ويعني أن يكون المقدم الخدمة البنكية على قدر من الاحترام والأدب وإن يتسم بالمعاملة الودية مع العميل.

- **نواحي المادية الملموسة:** وتشير التسهيلات المادية والمعدات والعاملين في المحتوى التكنولوجيا.

4/- **أبعاد جودة الخدمة البنكية حسب (Parasuraman Berry zeithmal 1988):** في سنة 1988

قام نفس الباحثون بتطوير نموذج يتكون من 5 أبعاد يوضحها الجدول الموالي :

¹ صادق فاروق، مقطاطي هبة أميرة، أثر جودة الخدمات البنكية على رضا العملاء، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي بنكي، 2021/2020، ص 28-29

الجدول رقم 01: جدول يبين أبعاد جودة الخدمة

البعد	التعريف
الاعتمادية	القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل يعتمد عليه وبدقة
الأمان	معرفة ومعاملة الموظفين للزبائن وقدرتهم جعلهم يثقون في البنك وموظفيه
الملموسية	ظهور المرافق المادية والمعدات والأفراد ووسائل الاتصال
التعاطف	توفير الرعاية، الاهتمام الفردي للزبائن
الاستجابة	الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة لهم

¹ Source : (D. Kulasin, J. Fortuny-Santos, 2009, p 135)

نلاحظ من خلال هذا الجدول انه تم تطوير النموذج السابق الذي كان يحتوي على 10 أبعاد إلى نموذج جديد يحتوي على 5 أبعاد فقط وهذا بعد دمج أكثر من بعد في بعد واحد وهذه الأبعاد المتمثلة في الاعتمادية الأمان الملموسية والاستجابة أصبحت عماد الأبحاث التي جاءت بعد هذا.

رابعاً: نماذج قياس جودة الخدمة.

إن النظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة استراتيجية، وإن دراستها تساعد البنك على الاحتفاظ بالعملاء و اكتساب ولائهم للبنك وجذب عملاء جدد للبنك وتطوير العلاقات بين الزبائن والبنك مما تخفض التكاليف وتؤدي إلى زيادة في الارباح و الحصة السوقية ،إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد ، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة ، أو المتماثلة وبما أننا تطرقنا إلى تعريف جودة الخدمة البنكية وخصائصها وأهميتها وأبعادها سنتطرق أيضاً لنماذج قياسها و تمثلت في مايلي² :

1-مقياس عدد الشكاوى: تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

¹ Kulasin D, Fortuny-Santos J, (2005, 09-12 November), Review Of The Servqual Concept, 4th Research/expert Conference with International Participation "QUALITY 2005", Fojnica: B&H

²بوسطة عائشة، مرجع سابق 79-81

2-مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل آخر يمكن للمنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن ،وتحقيق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات .

3-مقياس الفجوة "SERVQUAL": طور كل من (ZEITHA PARASURAMAN) نموذجا يدعى بتحليل الفجوة حيث يعتمد على تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة، ويمكن الحكم على درجة جودة الخدمة من خلال مقارنة المتوقع بالمدرک لتحديد الفجوات.

4-مقياس الأداء الفعلي للخدمة "SERVPERF" نتيجة لانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس " SERVQUAL" لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام الأداء الفعلي "SERVPERF"، والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن ،ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية :

جودة الخدمة = الأداء

PERFORMANCE = SERVICE QUALITY

5-مقياس القيمة: الفكرة الأساسية لهذا المقياس هي أن القيمة المقدمة للزبائن من طرف المنظمة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه

• الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، ومما لا شك فيه فإن هذا المقياس سوف يدفع المنظمات إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة مميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

خامسا: مهارات جودة الخدمة.

يرتكز البرنامج الناجح لجودة الخدمة على بنیان يخترق جميع أقسام المؤسسة وأبرز مكونات هذا البرنامج مايلي¹:

• جهاز تنظيمي لصنع السياسات.

¹ بوسطة عائشة، مرجع سابق ص 97

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- مجموعة من المدربين المؤقتين تم سحبهم من هيئة العاملين الإداريين والمشرفين، والذين يعملون كوكلاء.
- مجموعة من فرق العمل من أجل الجودة التي تقوم بحل المشكلات.
- معايير مرتبطة بالتقديم والمكافأة.
- وعليه فعنصر المهارات الموجود داخل برنامج جودة الخدمة والتي تهتم بقدرة العملاء الداخليين على تقديم خدمة ذات جودة عالية، وأهم هذه المهارات مايلي :
- الأداء السليم من المرة الأولى: بمعنى تقديم جودة للخدمات من الطلب الأول للعميل عليها.
- الاستماع إلى العملاء: الاهتمام بما يقوله العملاء وبما يبديه من آراء.
- التعامل البناء مع الشكاوى: يتفهم أسبابها وكذا إيجاد الحلول الملائمة.
- سلوك مناسب وحازم عند الوقوع تحت الضغط.
- وسائل اتصال شفوية وكتابية واضحة: قصد تسهيل والتواصل.
- دعم مفيد للزملاء: بمعنى تقديم مختلف المعلومات لكل الأقسام التي تحتاجها في الوقت المناسب لتسهيل تقديم جودة الخدمة.

سادسا: صعوبة تقييم جودة الخدمة.¹

يهدف تقييم جودة الخدمة إلى التعرف على المجالات ذات الأداء المقبول، وكذلك تحديد مجالات الأداء غير مقبول التي يمكن تحسينها، وترجع صعوبة تقييم جودة الخدمة أساسا لكونها غير ملموسة، حيث يكون من الصعب مبدئيا التأكد من جودتها.

وبسبب ذلك فإن البعض يرى أن المؤسسات الخدمية تجد أنه من الصعب عليها تفهم كيف ينظر العملاء إلى الخدمات التي تقدمها بالتالي يصعب عليها تقييم جودة خدماتها ويضيف التنوع وعدم التجانس صعوبة أخرى في عملية تقييم الجودة حيث يختلف أداء الخدمة من حالة إلى أخرى، وبالتالي يكون من الصعب وجود اتساق في سلوك الفرد مقدم الخدمة ومتلقيها.

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:68

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحسين جودة الخدمات البنكية وتناولناها من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2009 و 2020، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية التي تناولت محور إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمات البنكية.

نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

أولاً: دراسة رحيل يحي إبراهيم (2020) ومها عارف بريسم العزاوي بعنوان تأثير جودة الخدمة في إدارة علاقات الزبون (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية)

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي: تحديد تأثير المتغير المستقل (جودة الخدمة) وأبعادها في المتغير المعتمد (إدارة علاقات الزبون) التعرف على مدى استخدام أبعاد الجودة في المصارف ومدى مساهمتها في تحسين وتطوير إدارة علاقات الزبون.

وجذب اهتمام الإدارة العليا في المصارف المبحوثة لأهمية موضوع متغيرات البحث وتكاملها في رفع مستوى الأداء، وتقديم بعض التوصيات التي تساعد الإدارة العليا في المصارف المبحوثة على رفع مستويات الأبعاد التي لها دوراً مهماً في تطوير إدارة علاقات الزبون المعنية بعملية الجودة. وتمثلت عينتها في أربعة مصارف تمثلت في (المصرف المتحد الاستثمار والتنمية - مصرف كردستان الدولي الإسلامي مصرف جنوب الإسلامي مصرف التعاون الإسلامي واستخدمت أداة المراجع النظرية والمقابلات والاستبيان والأساليب

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الإحصائية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها استناداً إلى النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الجانب العملي للبحث وهي كما يأتي:

أظهرت النتائج الإحصائية قلة اهتمام إدارة المصرف ببعد التعاطف مقارنة ببقية أبعاد جودة الخدمة، والذي قد يعود إلى قلة حرص إدارة المصرف على تخصيص ساعات عمل تتناسب مع ظروف زبائنهم، فضلاً عن قلة اهتمامها في تقديم خدماتها في أوقات طارئة.

2- أظهرت النتائج قلة اهتمام إدارة المصرف فيما يخص بناء علاقة طويلة الأمد مع زبائنهم.

3- وجود تأثير واضح لبعد الملموسية في إدارة علاقات الزبون، والذي يتأتى من حرص إدارة المصرف على اعتماد

المعدات والأساليب التكنولوجية الحديثة للتواصل مع زبائنهم بهدف تقديم خدمات مصرفية ت لبي حاجاتهم.

4- وجود تأثير كبير لبعد الاستجابة في إدارة علاقات الزبون، والذي يقود الى اهتمام إدارة المصرف بتقديم خدمات جديدة تستجيب من خلالها الحاجات ورغبات زبائنهم.

ثانياً: دراسة بوسطيلة عبد الحاكم (2017) بعنوان تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة خدمة (دراسة الحالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ورقلة)

والتي هدفت هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة وهامة في التسويق والتلقي رواجاً كبيراً في دول المتقدمة وتقديم أهمية وفائدة لدور الذي تلعبه أساليب إدارة العلاقات الزبائن في ضمان بقاء باستمرار المنظمة، وإبراز دور الزبون كقوة دافعة للاستمرار المنظمة وتطورها، ودراسة علاقة الزبون وأهميتها في جودة خدمة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج عن بنوك الجزائرية الرائدة. وتمثلت عينتها في توزيع 31 استبيان في حين بلغ عدد الاستبيانات الصالحة 27 استبيان واستخدمت أداة استبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها للفرضيات تمثلت في ما يلي الفرضية الأولى أثبتت الدراسة أن إدارة علاقات الزبائن تركز على اهتمام المنظمة برغبات وتوقعات زبائنهم وذلك بتسخير كل إمكانياتها لتخليها وفهمها وتقديم خدمة تتوافق مع توقعاتهم ومشبعة برغباتهم.

الفرضية الثانية: من خلال النتائج المتوصل إليها ومتمثلة في الإحصاءات الوصفية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالأنشطة الرئيسية الإدارية لعلاقات الزبون.

ثالثا: دراسة بودراف بن عزوز سنة (2015) بعنوان إدارة علاقة الزبون على مستوى البنك (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة).

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على استراتيجيات التسويق الحديثة وما تحتويه من ممارسات، إبراز مكانة الزبائن في البنوك فرضا الزبون وولائه يعتبر مكسب للبنك إبراز أهمية التكنولوجيا الحديثة الإعلام والاتصال في توطيد العلاقة مع العملاء من أجل تحسين الخدمات المصرفية. وتمثلت عينتها في أخذ عينة مكونة من 31 فرد واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي الوصفي وكان من أبرز نتائجها فقد توصل الباحث نظرا للدور الذي تلعبه إدارة علاقة الزبون في إنجاح الاستراتيجية التسويقية المصرفية يلاحظ أن هناك اهتمام بالعلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،أن هناك تبني الأنشطة التسويقية من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، أظهرت الدراسة بان موظفي البنك لا يستعملون علاقات الزبائن مع الغير إلى ابعد من تقديم الخدمات على أتم وجه و نقص التأهيل لدى العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وضعف قدراتهم في استغلال علاقات الزبائن.

رابعا: دراسة بوسطة عائشة سنة (2011) بعنوان (أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي).

والتي هدفت إلى إبراز أهمية وفائدة الدور الذي تلعبه أساليب التسويق بالعلاقات في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة وإبراز دور العميل كقوة دافعة لاستمرار المؤسسة وتطورها ودراسة مجمع صيدال كنموذج عن المؤسسات الجزائرية الرائدة، واستخدمت أداة. المقابلة الشخصية لجمع البيانات وفق المنهج. التحليلي الوصفي وكان من أبرز نتائجها بالرغم من المكانة التي يحتلها مجمع صيدال في سوق الأدوية بالجزائر (المرتبة الأولى)، إلا أنه مازال هناك نقائص في التطبيق الفعلي للتسويق بالعلاقات من جهة وكذلك انتهاج أسلوب الجودة في خدمة العملاء من جهة أخرى بالرغم من إمكانياتها الضخمة والكفاءات البشرية التي تمتلكها.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسات الأجنبية التي تناولت محور ادارة علاقات الزبائن

أولاً: دراسة Ghahfarokhi سنة (2009) بعنوان "The impact of CRM on Customer Retention in Malaysia"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عملية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن في ماليزيا ، ومن أجل جمع البيانات استخدم الباحث أداة الاستبيان، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على (150) موظف وبشكل عشوائي من عدة مؤسسات في ماليزيا كذلك بطريقة عشوائية، كما قام الباحث بإجراء مقابلات مباشرة مع المبحوثين وذلك من أجل شرح وتوضيح العبارات الغير واضحة وكان من أبرز نتائجها أن الزبون ملك ومصدر أساس لتحقيق الأرباح ، يتطلب إرضاء الزبائن والبقاء في السوق شديدة المنافسة: فهم، معرفة وتحليل الزبائن بدقة مع الزبائن إدارة العلاقة مع الزبائن هي فلسفة مؤسساتية تعطي للمؤسسة رؤية حول الطريقة التي ترغب أن تتعامل ويتطلب تحقيق هذه الرؤية تبني استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعيد تصميم أنشطة المبيعات، التسويق خدمة الزبائن وتحليل البيانات الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع الزبائن هو الاحتفاظ بالزبائن، حيث أن الاحتفاظ بالزبائن يعتبر مهم جدا لبقاء واستمرار المؤسسات وسط البيئة الحالية شديدة المنافسة.

ثانياً: دراسة BELID (2009) بعنوان :إدارة مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن: دراسة حالة إحدى أكبر مؤسسات الاتصالات الفرنسية

Managing Customer Relationship Management Projects : The case of large CompanFrench Telecommunications

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح مرورا بمختلف العمليات، وقد تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة الاتصالات الفرنسية " FX " والتي شملت (5000) فرد من داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية لجمع المعلومات بدقة.وقد خلص الباحث إلى أن التطبيق الناجح لاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب الدمج المتوازن ما بين إعادة هندسة العمليات بفعالية والتغيير التكنولوجي، وأن كليهما يعتمد على أداء فريق العمل وفعالية التكنولوجيا المستخدمة والتنسيق بشكل مباشر مع الإدارة العليا للمؤسسة .

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المطلب الثالث: المقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو ابراز العميل كقوة دافعة الاستمرار المؤسسة باستثناء دراسة GHAHFAROKHI التي هدفت الى أن التطبيق الناجح لاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب الدمج المتوازن ما بين إعادة هندسة العمليات بفعالية والتغير التكنولوجي.

- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من 27 و 31 عينة باستثناء دراسة BELID والدراسة GHAHFAROKHI التي طبقت على 5000 و 150 عينة.
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان. لجمع البيانات باستثناء دراسة بوسطة عائشة ودراسة BELID حيث استخدمت أداة مقابلة.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج التحليلي الوصفي
- اختلفت دراسة GHAHFAROKHI عن بقية الدراسات في احتوائها على تصور مقترح.

ثانياً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام الا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/ المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة لتشمل.
- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمات البنكية. وشمول عينتها ل وتعدد ادواتها بين الاستبيان والمقابلة الشخصية استخدامها لمنهج التحليلي الوصفي.

خلاصة الفصل الأول:

يتبين من خلال ما سبق أن إدارة علاقات الزبائن هي الأسلوب الإداري متكامل يركز على بناء علاقات قوية وطويلة الأمد، إلى أن أصبحت جودة سلاحة تنافسيا وميزة تسعى لتحقيقها المؤسسات في ظل المنافسة ولكي تطبق المنظمة إدارة علاقات الزبائن بشكل كفاء وكذا التحكم الجيد في علاقاتها مع زبائنهم يتطلب عليها تطبيق نظم وبرامج حديثة من أجل المعرفة الجيدة للزبائن وتحليل بياناتهم ووسائل وطرق الاتصال بهم من أجل بناء علاقة دائمة وقوية معهم بهدف الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وكذا تحويلهم إلى زبائن دائمين.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية
بينك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد:

تعتبر البنوك من الدعائم الأساسية للتحويل إلى السوق، و البنك مؤسسة تتلقى ودائع الجمهور، توضع في حسابهم، تمنح القروض، ولهذا عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية، وتهيئتها للعمل وفق آليات اقتصاد السوق، وفي سياق المتغيرات التي اجتاحت البيئة المالية الدولية إقليمي و عالميا، أصبح لزاما على البنوك زيادة العناية بأدائها و تكييفها مع تغيرات و تطورات المحيط، هذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على تفعيل المورد البشري و الارتقاء به، باعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل ما بين المؤسسات ، فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يضل المورد البشري وراءها.

من بين البنوك التجارية الموجودة في الساحة الاقتصادية الجزائرية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الذي يعتبر من بين البنوك التي تسعى دائما لتحسين أدائها للمحافظة على حصتها في السوق المصرفي المحلي، في مواجهة جملة من التحديات المختلفة الداخلية والخارجية، وقد أصبح شريك متميز لعدة متعاملين اقتصاديين بالخصوص المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يدفعه إلى المحافظة على بقاءه و استمراره وهذا ما يتطلب إدارة جيدة و أهداف محددة في قطاع تمثل فيه المنافسة والقوانين الخصائص الأساسية، وفي هذا الإطار و لكي يكون البنك قادر على مواجهة التحديات و المستجدات فإن عليه الاهتمام أكثر بالموارد البشرية و تفعيلهم كونهم المحرك الرئيس للعمليات المصرفية التي ترتبط بشكل أساسي مع المعارف و الخبرات والكفاءات التي تتواجد لديهم، فالبنوك التجارية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد و كفاءات عالية هي البنوك التي يكتب لها التقدم و النجاح، لأن أدائها تحسن.

ولتدعيم الفصلين النظريين السابقين، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى حالة تطبيقية من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية كمؤسسة مالية تسعى لتحسين أدائها من خلال تفعيل مواردها البشرية .

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية واحد من اكبر البنوك الوطنية، الذي نتيجة لخبرته و تنافسيته استطاع أن يفرض مستواه في بيئة تنافسية لبنوك خاصة وطنية و أجنبية، وذلك بتبني تنظيم جديد، وتحويل أساليب العمل الخاصة به وهذا ما يضيف قيمة أعلى لموارده البشرية والمادية، بالإضافة إلى نظام الإدارة، كذلك تكييف استراتيجيات الإدارة مع الحقائق الجديدة الاقتصادية.

المطلب الأول: نشأته و مهامه

إن تزايد الأهمية الإستراتيجية لقطاع الفلاحة، واعتباره من بين الأقطاب التي يرتكز عليها اقتصاد الجزائر، توافق مع ركود للإنتاج الفلاحي و تراجع كتلة القروض الممنوحة له، بالإضافة إلى الدور المحدود الذي لعبه بنك الوطني الجزائري BNA لتفعيل الموارد في اتجاه قطاع الفلاحة، هذا ما دفع الدولة الجزائرية إلى إنشاء بنك قادر على تأمين قروض وتمويل حقيقي لقطاع الفلاحة، إنه بنك الفلاحة والتنمية الريفية Bank de L'agriculture et Développement Rural.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية تأسست بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982، برأسمال يقدر بـ 1 مليار دينار جزائري، وقد حددت مدة حياة البنك بـ 99 سنة ابتداء من يوم تسجيله في السجل التجاري، ظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري من أجل تخفيف الضغط عليه و المساهمة في تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي و كذلك الصناعة الزراعية والموارد المائية والصيد.

قد عرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة تطورات في مجال نشاطه، وهذا بغية تحسين نوعية الخدمات و العروض المقدمة للزبائن، يمكن إيجازها في ثلاث مراحل:

- على مدار الثمانية سنوات الأولى (1982-1990)، نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية كانت محدودة هدفها اقتصر على النشاط الفلاحي، و إثبات حضوره في العالم الريفي، بفتح عدة وكالات في مناطق فلاحيه، وهذا ما اكسبه خبرة و مكانة في تمويل الفلاحة، و الصناعة الميكانيكية الفلاحية، إن هذا التخصص كان في إطار اقتصاد مخطط، أين كان لكل بنك عمومي حقل نشاطه وتدخله.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

• ما بعد التسعينات وبعد صدور قانون النقد القرض ، وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية من حقل نشاطه نحو قطاعات أخرى، بالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع بقاءه الشريك المتميز لقطاع الفلاحة.

• اليوم نتكلم عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي استرجع وعاد إلى نشاطه الرئيسي ألا وهو تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة الفلاحية المتعلقة به، وكذا الحرف التقليدية بالإضافة إلى قطاع الموارد المائية والصيد وكل ما يتعلق بهذا القطاع.

استفاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها البلاد والتي أحدثت تغييرات على المستويين الإداري و الهيكلي، وحاليا يعرف إدخال تكنولوجيايات و تقنيات حديثة(الإعلامية منها خاصة)، إضافة إلى تخفيض نسبة الفوائد مؤخرا وهذا من أجل ترقية و تنظيم الخدمات من جهة، وجلب الزبائن من جهة أخرى.

في البداية، كان البنك يضم140وكالة ورثها عن البنك الوطني الجزائري، شبكته تضم اليوم أكثر من300وكالة موزعة على40 فرع محلي في مختلف ولايات التراب الوطني، ويضم أيضا 21 مديرية مركزية و05وكالات مركزية، عدد العمال والإطارات التي تعمل على مستوى هياكله المركزية و الإقليمية و المحلية تتجاوز 7000فرد.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو شركة ذات أسهم(SPA)، يبلغ رأسماله حاليا 33 مليار دينار جزائري، وهذا ما يفسر تطوره، يتواجد مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة، 17 نهج العقيد عميروش، صندوق بريد544، الجزائر.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كأى بنك له أدوار يقوم بها، يمكن تجميعها في النقاط الأساسية الآتية:

1-جمع الموارد:

إن البحث عن المقرضين لكسب زبائن أكثر يؤمن للمؤسسة البنكية أمان معتبر لأنه يحدد علاقته و استقلاليته بالنسبة للسوق النقدي و البنك المركزي، من أجل ذلك يقوم البنك بتشجيع زبائنه بمنحهم مجموعة من الخدمات المتنوعة مثل قروض بفترات وشروط متغيرة.

2-توزيع القروض:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن البنك يمنح أو يتعهد مؤقتاً بأموال في متناول شخص معنوي أو فيزيائي أو عقد لحسابه مقابل رهن أو إمضاء، هذه العملية تتضمن ثلاث مراحل:

-مقدم نقدي؛

-رهن أو إمضاء من قبل المقرض؛

-تنظيم الأموال المقرضة.

3-العمليات المالية:

العمليات المعروفة التي يقوم بها البنك هي:

-إصدار سندات مالية والمفاوضات المتعلقة بها؛

-إصدار أسهم والمفاوضات المتعلقة بها؛

- عمليات الصرف بين مختلف العملات؛

-عمليات التوظيف...

هذه العمليات يمكن أن تنجز لحساب زبون البنك ، أو لحساب البنك نفسه.

4-عمليات الخزينة:

للبنك نشاط يركز أساساً على النقد في جميع تغيراته و مختلف اتجاهاته، نتيجة ذلك فإن مفهوم الخزينة هو أساس النشاط والإدارة في البنك.

نتيجة هذه الأدوار يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمهام الآتية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية- " بنك تجاري "-:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كسائر البنوك بإمكانه:

- معالجة جميع عمليات البنك (قرض، صرف، خزينة) ؛

-فتح الحسابات؛

-المشاركة في جمع التوفير و الادخار؛

- فتح ودائع متوسطة وطويلة الأجل.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - "بنك التنمية" -:

تكمن مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المشاركة في ترقية النشاطات الفلاحية والصناعية والحرفية، لهذا يجب اتخاذ الإجراءات للحصول على قروض الاستثمار لصالح هياكل النشاطات الفلاحية، الصناعية و الحرفية وفق البرامج المالية و تنفيذ المخططات التنموية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - "وسيلة مراقبة" -:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراقبة مطابقة التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات و البرامج المتعلقة بها، وهذا تحت وصاية السلطات المعنية، وكذلك تتدخل دوريا لتحديد وضعيتها و تسييرها المالي، وإن "المادة 4" من القانون الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تحدد مجالات تدخله، تنص على ما يلي:

"تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية بمختلف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها في منح القروض و المساهمة فيما يأتي طبقا للسياسة الحكومية:

- تنمية مجموع القطاع الفلاحي.

- تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية و الزراعية والصناعية.

كما يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى استخدام وسائله الخاصة، وكذلك الوسائل التي تزوده بها الدولة قصد ضمان تمويلها، ويمكن إدراج هذه الإستخدامات فيما يلي:

* تعبئة الإمكانات البشرية و المادية و المالية الممنوحة من طرف الدولة الجزائرية لأجل قطاع الفلاحة، الري، الصيد و النشاطات الحرفية.

* القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة والتي تساهم في تنمية العالم الريفي.

* يعتبر أداة من الأدوات التخطيط المالي لأجل إنجاز المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

*بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك واسع النطاق ، إنه يمول كل عملية بنكية للاستغلال، ويقوم كذلك بالاستثمار .

إضافة إلى ذلك يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالعمليات التالية:

- منح قروض طويلة والمتوسطة الأجل.
 - تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.
 - التعامل مع المؤسسات العمومية الأخرى.
 - تقديم قروض و مساعدات لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية المجال الريفي.
- للتكيف مع مختلف ضغوطات الألفية الجديدة، والنتائج الجيدة التي حققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، دفعه إلى رفع رأسماله من 220.000.000 دينار جزائري إلى 3.300.000.000 دينار جزائري، بالإضافة إلى رأسمالها التقني و علاقتها المتنوعة.

المطلب الثاني: التنظيم العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و هياكل تسييره

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك في إطار تغير مستمر، وآخر تنظيم عام عرفه البنك كان في مارس 2001 الذي يقسم البنك إلى ثمانية وظائف.

- 1- وظيفة " الموارد، القروض، التحصيل"، هي مكلفة بجمع الموارد و منح القروض، متابعتهم، تحصيل و استرداد القروض، تحت إدارة مدير عام مساعد، يراقب خمس مديريات مركزية.
- 2- وظيفة " المعلوماتية والمحاسبة، الخزينة"، مكلفة بتسيير شبكة الاستغلال، المحاسبة، تسيير رؤوس الأموال، و الموارد.
- 3- وظيفة " الإدارة و الوسائل"، مكلفة بالتسيير الإداري، وتقييم الأفراد والتكوين.
- 4- وظيفة " الدولية"، مكلفة بالعمليات البنكية مع الخارج، تمويل التجارة الخارجية، هي تحت إدارة مدير فرعي، الذي لديه السلطة على ثلاث مديريات مركزية.
- 5- وظيفة " الاستغلال"، هي مكلفة بالأساس من شبكة تتكون من وكالات، وكالات فرعية ومركزية.
- 6- وظيفة " المراقبة"، هي متصلة مباشرة بالرئيس المدير العام، متكونة من مفتش عام، و مديرية المراجعة الداخلية.
- 7- وظيفة "الاتصال"، مكلفة بقسم الاتصال وهي متصلة بالمدير العام.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

8- وظيفة "الإدارة"، تضم مجموع مسيري البنك، حيث تدير مختلف المسؤوليات في مختلف المستويات، بالإضافة إلى إدارة المشاورات لمعالجة أكبر ورشات البنك، الرئيس المدير العام يشرف على لجان و السكرتاريات المديرية.

إن البنك من خلال تنظيمه الهيكلي يتوافق مع الإدارة الحديثة، وهذا ما يسمح له بتفعيل والحفاظ و رفع الكفاءات كل فرد، وهذا في خدمة العصرية ودفع البنك نحو الأفاق الجديدة.

وعليه يمكن أن يضم الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

1-المديرية العامة:

.المفتشية العامة.

.مديرية المراجعة الداخلية.

.قسم الاتصال.

2-الموارد و القروض ، والتحصيل:

.مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة.

.مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

.مديرية تمويل النشاطات الفلاحية.

.مديرية دراسات الأسواق والمنتجات.

.مديرية المتابعة والتحصيل.

3-الإعلام الآلي ، المحاسبة، الخزينة:

.مديرية الإعلام الآلي المركزي.

.مديرية الإعلام الآلي شبكة الاستغلال.

.مديرية وسائل الاتصال وصيانة الإعلام الآلي.

.مديرية المحاسبة العامة.

.مديرية الخزينة.

4-الإدارة والوسائل:

.مديرية المستخدمين.

.مديرية إعادة ترميم الموارد البشرية.

.مديرية الوسائل العامة.

.مديرية تنظيم الدراسات القانونية والنزاعات.

.مديرية التقدير ومراقبة التسيير .

5-القسم الدولي:

.مديرية العمليات التقنية مع الخارج.

.مديرية العلاقات الدولية.

.مديرية المراقبة والإحصائيات

إن هياكل التسيير لبنك الفلاحة و التنمية الريفية تتكون من المديرية العامة ، مدارة من طرف:

- الرئيس المدير العام، الذي له أكبر سلطة في البنك، صلاحياته محددة من النظام الأساسي للبنك، ولجنة الإدارة، له سلطة على مجموع هياكل و أفراد البنك.

- ثلاثة مديرين عاميين مساعدين، كل واحد مسئول في حدود سلطاته.

-رئيس فرعي، مسئول عن العمليات البنكية الدولية.

المديرين العاميين المساعدين والرؤساء الفرعين لهم علاقات متسلسلة:

*مباشرة مع مدراءه المركزيين، ومع المدراء الفرعيين والوكالات.

*غير مباشرة مع كل شبكات الاستغلال والتسيير للبنك.

- خمسة عشر مدير مركزي موزعين إلى خمسة لكل مديرية مساعدة، يوجد تحت إدارتهم مدراء فرعيين،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

المديرين المركزيين لهم علاقات مباشرة مع المديرين الفرعيين، ورؤساء القطاعات، وعلاقة وظيفية مع باقي المديرية المركزية والفرعية في الميدان الذي يتخصص فيه.

ينشط ويسير المديرين الفرعيين الرئيسيين الهياكل المركزية الموجودة تحت سلطته، وكل واحد يرأس على مستوى إدارته العامة لجنة تنسيق، التي تكون من طرف المدراء المركزيين و المجموعات الوظيفية، هذه اللجنة لها مهمة تنسيق وتوفيق بين المهمات، هدفها إعطاء أفضل مردودية على مختلف مستويات هياكل البنك، يرأس المسؤول الفرعي كذلك لجنة تنسيق مسئولة عن كل العمليات البنكية الدولية، ومساعدة عمليات التجارة الخارجية، يعمل على خلق علاقات و شركات مع المؤسسات الأجنبية في إطار التنمية الوطنية.

نجد في هياكل التشغيل هياكل استغلال تتمثل في :

-وكالات مركزية.

-وكالات.

-المكاتب الدائمة والمكاتب الدورية.

- الفروع.

إن هياكل الاستغلال لها دور :

- وضع في التطبيق السياسة العامة للبنك و مخططها الإستراتيجي، كما حددتها لجنة الإدارة والمديرية العامة.

- جمع الموارد وتوزيع القروض الممنوحة للزبائن.

- تحسين دائم لنوعية الخدمة ، ومستوى العروض الممنوحة للزبائن، تعظيم مردودية الوكالة بالخصوص و البنك بصفة عامة.

أما هياكل التشغيل بصفة عامة لها مهمة تتمثل في:

- جمع الموارد و متابعة القروض، دراسة وتحليل، ومعالجة الملفات وأخذ القرارات.

- التحسين النوعي للخدمات المقدمة للزبائن.

- التمكن من دراسات السوق و المنتجات الخاصة في مجال الإدارة و التسويق.

- مراقبة المردودية في مختلف هياكل التنظيم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- المساهمة في السياسة العامة المطبقة من طرف الحكومة، وتطبيق الإستراتيجية المتبناة من طرف لجنة الإدارة بالتعاون مع شبكة الاستغلال.
- البحث عن أفضل العلاجات التي تسمح بربط الأهداف بالأنشطة.
- المحافظة على صورة البنك، وإعطائه بعد دولي.
- المهمة الموكلة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، يتطلب اقتناء أهم الموارد المالية التي تسمح بإشباع الاحتياجات المالية، وحسب الفقرة 25 من القرار 106/82 فإن موارد هذا البنك تتشكل من:
 - رأسمالها الاجتماعي، الذي رفع في أكتوبر 1999، المؤونات.
 - الودائع الملموسة والمنظورة التي تتلقاها من الجمهور.
 - المتاحات التي تعهد لها من طرف المؤسسات التي تمارس النشاط الفلاحي، الحرف الصناعية، و الفلاحة الصناعية.
 - القروض التي تمنحها.
 - تسبيقات على الخزينة من أجل تمويل برامج التنمية.
 - كل الأنواع الأخرى للمنتجات و الوسائل المالية التي تنتج عن نشاطها.
- من أجل تحسين و استغلال الموارد المالية ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقدم منتجات متنوعة تسمح بجذب و إشباع أقصى عدد ممكن من الزبائن، تتمثل هذه المنتجات في:
 - 1-دفتر التوفير للبنك، يركز على الودائع التي تعطي ميزة المتاحات النقدية الدائمة، على كل مستوى التراب الوطني، مع فائدة محسوبة في نهاية كل فترة، تدفع آليا من أجل تقويمها و رسملتها و كذلك إمكانية متابعة حركة الحساب لهذا الدفتر، نسبته ثابتة تقدر ب 6%.
 - 2-دفتر التوفير الأصغر، هو مفتوح للشباب الأقل من 19 سنة عن طريق ممثليهم القانونيين، الوديعة الأولية الدنيا هي 500 دينار جزائري؛
- *المدفوعات يمكن أن تكون عن طريق إيداعات عينية، أو الإيداعات الآلية المنتظمة؛
- * نسبة الفائدة لدفتر التوفير الأصغر محدد ب 6.25% وهي ثابتة؛
- * إمكانية الاستفادة من سلفية بنكية تصل 2مليون دينار جزائري، إذا كان لهذا الدفتر خمسة سنوات أقدميه.

3- الإيداعات المعنوية، هو حساب إيداع غير مادي، موجه إلى الأشخاص الفيزيائيين أو المعنويين، يفتح حصريا في شكل معين.

4- بطاقة الصندوق، هو توظيف مأجور موجه إلى الأشخاص المعنويين أو الفيزيائيين، ويستطيع أن يكون بشكل معين لحاملها أو لمجهول.

5- بطاقة ما بين البنوك لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، هي بطاقة سحب نقدي على مستوى الموزعات الآلية الموجودة على مستوى الشبكة النقدية ما بين البنوك على مستوى التراب الوطني، بشرط سقف نقدي مسموح به، من خلاله يمكن الحصول على النقود في كل الأوقات، 24 ساعة على 24 ساعة.

إن إعادة هيكلة البنك في السنوات الأخيرة أدى إلى وضع وسائل جديدة و فعالة، يمكن الاعتماد عليها، وهذا ما يجعل المراقبة نوعية وعملية.

المطلب الثالث: مديرية إدارة الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

مديرية المستخدمين في تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي مديرية مركزية مرتبطة بالمديرية العامة المساعدة للإدارة و الوسائل، مهمتها الأساسية السهر على التسيير الجيد للأفراد، وذلك منذ التحاق الفرد بالبنك و تعيينه على مستواه حتى خروجه، وإدارة المستخدمين في البنك تتكون من:

-إدارة الموارد البشرية؛

-إدارة فرعية للأعمال الإدارية و المحاسبة؛

- الإدارة الفرعية القانونية؛ الإدارة الفرعية للعمل الاجتماعي.

أولاً: تدار إدارة الموارد البشرية من طرف مديرية فرعية التي هي مسئولة عن تسيير ثلاث مصالح.

- مصلحة السلطة و الإمضاءات: إدارة القرارات التي تعطي الصلاحية وسلطة الإمضاء للإطارات المسؤولة (المدير العام المساعد، المدير المركزي، المدير الإقليمي، مدير الوكالة، ...).

- مصلحة التعيين والتوظيف: مهمتها التوظيف لتغطية العجز في الأفراد لما لا تستطيع تغطيته عن طريق التغيير و الحركة الداخلية، آخذا بعين الاعتبار بأن العنصر الموظف يستجيب للشروط المطلوبة، إن عملية التوظيف تتم بعد أن يحول مختلف هياكل البنك احتياجاتهم عن طريق رسالة إلى المديرية العامة لكي توافق على طلبها مصلحة التوظيف، تقوم هذه الأخيرة بإشعار المديرية المعنية ، بعد أن يتم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

اختيار على مستواها المرشحين التي ترى بأنهم أهل لشغل المنصب المقترح عن طريق اختبار يخضعون له ، ويتم تشكيل ملف يوضع على مستوى المصلحة المركزية للتوظيف من أجل تقييم المراقبة.

- **مصلحة تسيير المستخدمين :** هي مصلحة وسيطة بين مختلف هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بين الوكالات والفروع، بين الوكالات فيما بينها، وبين مختلف المصالح في نفس القسم)، مهمتها تتمثل في إنشاء ملفات للعمال الجدد، معالجة وإدارة، وتنظيم، ومتابعة، وتسجيل كافة التغييرات والحوادث التي تنتج خلال حياة العامل خلال خبرته المهنية، هذه المصلحة مكلفة كذلك بوضع رصيد لكل حساب في حالة الرواتب المعطلة لأجل: تقاعد، استقالة، نهاية تربص، أو تسريح...، كما تكلف بإعلام المصالح الاجتماعية والأجور بالتغييرات بفضل بطاقة تسمى CARDEX التي توجد على مستوى مصلحة التوظيف لكل فرد يعمل في البنك ، تتضمن كل المعطيات الشخصية، تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: "D1" هو الجزء الشخصي للعامل، يتضمن كل ما هو خاص به كفرد، اسم ، لقب، العنوان، رقم الحساب، عدد الأطفال، الوضعية العائلية...الخ.

القسم الثاني: "D2" هو الجزء الخاص بعناصر الأجر، يظهر فيه الأجر القاعدي، التعويضات المالية، الضمان الاجتماعي...الخ.

ثانيا: المديرية الفرعية للأعمال الإدارية والمحاسبية، مسئولة عن إدارة ثلاث مصالح:

- **مصلحة الأجور:** هي مصلحة مسئولة عن كل حسابات الأجور، لذا تسمى كذلك مصلحة التنفيذ، لأنها تقوم بحساب أجور العمال حسب المعطيات الموجودة في بطاقة CARDEX في الجزء الثاني بالإضافة إلى كافة التغييرات التي تعرفها مصلحة التسيير.

- **مصلحة التحويل:** مكلفة بمتابعة عمليات تحويل الأجور إلى العمال في حساباتهم الشخصية.

- **المصلحة الاجتماعية:** المصلحة التي تربط كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصندوق التقاعد، يغطي مجموع الأمراض، الحوادث، رأس مال الوفاة، السلفيات، وهذا بفضل رقم التسجيل الموجود في بطاقة CARDEX.

ثالثا: المديرية الفرعية القانونية، مكلفة بالمتابعة القانونية الرسمية والداخلية (القوانين الداخلية) التي تخص عقود العمل.

رابعا: المديرية الفرعية للعمل الاجتماعي، تدير مع نقابة البنك رؤوس أموال (النقود) العمال.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

بالإضافة لإدارة الأفراد، يوجد إدارة أخرى تابعة للإدارة المركزية للوسائل هي إدارة إعادة تثمين الموارد البشرية، تعتني كذلك بالموارد البشرية خاصة من جهة التكوين، مهمتها الأساسية تتمثل في:

- المساهمة في تعريف سياسة التكوين؛
 - تقييم دوري للمعارف المهنية للأفراد لتثمين و تقدير نتائج التكوين المتبعة؛
 - المشاركة عن طريق أعمال التكوين لتحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن و دعم صورة البنك؛
 - المساهمة في تحديد الهياكل المعنية للبنك، رسم مكونات كل منصب عمل؛
 - إنشاء مخططات التكوين قصيرة ومتوسطة أو طويلة المدى بالنسبة للاحتياجات المعبرة من طرف هياكل البنك والشروط المهنية المرتبطة بمنصب العمل؛
 - وضع ملف فردي بالنسبة للتكوين؛
 - تأمين، مع الهياكل المعنية، تنفيذ مخططاته؛
 - المشاركة في الهياكل اللامركزية التسيير في البنك في إطار التكوين؛
 - تحويل مفعول التكوين النوعي؛
 - المحافظة وتنمية العلاقات مع التنظيمات ومعاهد التكوين؛
 - الاستعلام، ووضع خطط للالتقاء، الندوات والاجتماعات، ومنابر في الجزائر أو الخارج، حول موضوع له علاقة بالتسيير البنكي المحاسبي والمالي؛
 - إنشاء إدارة و مركز للتزود بالوثائق يكون في متناول مختلف هياكل البنك؛
 - مراقبة إدارة النوعية؛
 - إنشاء مخطط العمل السنوي و كذلك الموازنة التقديرية وتأمين تحقيقها؛
 - تحقيق دراسات اقتصادية لحساب الإدارة العامة المساعدة؛
 - إعداد تقرير سنوي لنشاطات الهيكل.
- خامسا** مديرية إعادة تثمين الموارد البشرية يتكون من ثلاثة إدارات فرعية التي تعمل على تحقيق بفعالية مهمات هذه المديرية:

* المديرية الفرعية للهندسة الشاملة البيداغوجية و الوسائل.

* المديرية الفرعية لتقييم الأداء والكفاءات.

* المديرية الفرعية للإدارة و تسيير رأسمال الوثائقي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

كل مديرية فرعية من هذه المديريات لها مهمات خاصة بها، إذن أهداف لتحقيقها، التي تتلخص فيما يلي:

1- المديرية الفرعية للهندسة الشاملة البيداغوجية والوسائل:

هذه المديرية تتكفل بكل ما له علاقة بتكوين عمال البنك، والتكوينات التي تقدمها هذه المديرية هي:

* دبلوم تكوين (CAP,DP,DES) بنكي، هذه التكوينات تكون من طرف شركة ما بين البنوك للتكوينات (SIBF)، في نهايته العامل المكون يجري اختبار نهائي يسمح له بأخذ الدبلوم.

* تكوين نوعي (ما بين البنوك) المنظم من طرف SIBF كذلك التي هي عبارة عن ندوات قصيرة الأجل أو ندوات البطاقة (تكوين حسب الطلب).

* تكوين الإطارات المالية: هذا التكوين يكون بالاشتراك مع IFID، بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتكفل بعمالة لكي يسمح لهم القيام بهذا التكوين.

* تكوين مع المدرسة العليا للبنوك: يتكفل البنك في هذا التكوين بعماله، عن طريقه يحصلون على دبلوم دراسات عليا في البنوك DESB الذي يدوم أربعة سنوات، أو شهادة النوعية البنكية BSB، يدوم سنتين.

* هذه المديرية تتكفل كذلك بالدراسات التطبيقية من أجل تحضير مذكرة نهاية الدراسة، أو ببساطة كل تمرين يسمح بالاندماج في الميدان العملي، هذه التمرينات تدوم من 15 يوم إلى 6 أشهر.

تمتلك المديرية الفرعية للهندسة الشاملة البيداغوجية والوسائل خلية من المكونين الذين يتكفلون القيام بخدمات للإطارات أو لأعوان بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولأجل إيصال المعلومات للعمال تقوم هذه المديرية بنشر كشف للتسجيل على مستوى الفروع الإقليمية، يظهر فيها المعلومات الضرورية لأجل تسجيل محتمل يبين البرنامج ومدة التكوين، نتيجة هذه العملية يتم فرز على مستوى البنك لاختيار المستفيدين من التكوين.

2- المديرية الفرعية لتقييم الأداء و الكفاءات:

تتكفل هذه المديرية بما يسمى بالتكوينات المميزة التي تخدم إتقان العمل لعنصر من البنك الذي قد يكون إطار أو عون، و من أجل اختيار الأفراد الذين يحتاجون إلى هذا التكوين، هناك تقييم يجب القيام به، الذي يتم على مرحلتين، الأولى عبارة عن اختبار خطي والثانية شفهي، هذا التكوين يتكفل به كمعظم التكوينات التي يقوم بها البنك، شركة ما بين البنوك للتكوينات SIFB، وأفضل مثال على ذلك، في هذا الوقت، ومنذ سنتين، هناك تقييم للمكلفين بالقروض على كل شبكة البنك، ونفس الشيء بالنسبة لتحقيق مشروع المفهوم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجديد للبنك وهو بنك القاعدة banque assise، وعليه يقوم البنك بتكوين أعوان لاكتساب ميزة التكفل بالزبائن (front office et back office) charger de clientèle.

3-المديرية الفرعية للإدارة و تسيير الرأسمال الوثائقي:

تعالج هذه المديرية جانبين ، حسب مايدل عليه اسمها، الجانب الإداري، والجانب المحاسبي.

***الجانب الإداري:** في هذا الجانب تعالج هذه المديرية الفرعية ما يلي:

-تأخذ في حسابها كل ما يتعلق بالتكوين الذي له علاقة مع الخارج، أي انجاز قاعات الدراسة، النقل، تكاليف التنقل في إطار مهمة...الخ

- إن هذه المديرية تتكفل بتسجيل كل غيا بات العمال (وضع العمال)؛

- التنقيط من أجل علاوة المردودية؛

- التكوين بوسائل المكتب، أوراق، سيالات، حافظة أوراق؛

- تسيير الرأسمال الوثائقي، أي تتكفل بحمل وطبع، تخزين الوثائق؛

- وضع في متناول البنك رأسمال وثائقي من أجل تغذية الندوات.

***الجانب المحاسبي:** من أجل تنفيذ عمليات المحاسبة، يستعمل البنك نظام معلوماتية، يسمى نظام

المعلوماتية البنكية الشامل SIBU ، يوجد في متناولها موازنة ثابتة، تتعلق بموازنة العمل و الاستغلال ، تتكفل بالمصروفات الخاصة بالمديرية فقط، أما الباقي فهي مجرد وسيط فيها، تتمثل وظائفها في:

- تتكفل بالاستثمارات ، مثل شراء الأثاث، مستلزمات المكتب، تمويل الوثائق...

- تسديد الفاتورات مثل تكاليف التكوين والنقل.

- إنجاز الموازنة الفصلية للمصاريف.

-حالة ووضع الاستثمارات و المشتريات.

- وضع وحالة التحقيق الموازني (réalisation budgétaire).

كل الموازنات التي يتم وضعها من طرف هذه المديرية يتم إرسالها إلى المديرية العامة للمحاسبة، التي تتحقق من أنها لم تتجاوز ما هو مخصص لها وكل شيء يسير حسب القواعد.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: : الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: منهج الدراسة وعينة البحث

• أولاً: منهجية الدراسة الميدانية:

ترتكز الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل ادارة علاقات الزبائن ودورها في تحسين جودة الخدمات البنكية في البنك محل الدراسة بالاعتماد على الإجابات الواردة من الاستبيان الموزع على موظفي بنك الفلاحة -وكالة سعيدة.

• ثانياً: المنهج المستخدم:

ان اختبار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدرس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي لوصف الظواهر محل الدراسة - ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمات والمنهج التحليلي الذي يعرف على انه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لتأكيد او نفي وتصحيح وصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستنتاج من دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة او الموضوع محل الدراسة

• ثالثاً: مجتمع وعينة البحث:

هو جميع الافراد او الاشياء او الاشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة.

حيث تمثل مجتمع البحث في موظفي بنك الفلاحة بصفة عامة ام العينة فهي متمثلة في موظفي بنك الفلاحة بسعيدة كنموذج مصغر عن المجتمع .

• رابعاً: عينة الدراسة

كان حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع استمارة الاستبيان 30 حيث تم استرجاع 27 استمارة فقط ، من موظفي البنك بعد الاعتماد على طريقة التسليم والاستلام المباشر لأفراد العينة.

بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تم قبول 27 استبيان لتمثل عينة الدراسة بعد القيام باختبار التوزيع الطبيعي لامكانية مواصلة التحليل بمصادقية.

• الفرع الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة:

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائية وتتضمن الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات في هذه الدراسة.

أولاً: أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات في استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات افراد العينة حتى يتسنى لنا ابراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة نظم المعلومات الالكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

وتعرف الاستمارة على انها عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه الى المبحثين في موقف مقابلة شخصية

تضمن الاستبيان 24 سؤالاً كانت مقسمة الى ثلاثة أجزاء، حيث يشمل الجزء الأول البيانات الشخصية والذي يحتوي على 05 من الأسئلة، اما الجزء الثاني فيحتوي على 07 أسئلة، والجزء الثالث فيحتوي على 07 أسئلة والأخير يحتوي على 05 أسئلة.

ثانياً: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل الإجابات افراد عينة الدراسة ثم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية
2. معامل الثبات الفا كرونباخ α طريقة لحساب معامل الثبات للتأكد ما ان كانت نتائج الاختبار ثابتة او في عدد مرات اجراء الاختبار
3. التوزيعات التكرارية
4. المتوسط الحسابي
5. الانحراف المعياري σ
6. معامل الارتباط بيرسون r هو قياس الارتباط بين درجات الاختبار x و درجات الاختبار y

• ثالثاً: اختبار الاستبيان:

• 1- هدف الاستبيان:

✓ تكون الأسئلة موحدة لجميع أفراد العينة في حين أنها قد تتغير صيغة بعض الأسئلة عند طرحها في المقابلة.

✓ تصميم الاستبيان ووحدة الأسئلة يسهل عملية تجميع المعلومات في مجاميع وبالتالي تفسيرها والوصول إلى استنتاجات مناسبة.

✓ يمكن للمبحثن اختيار الوقت المناسب لهم والذي يكونوا فيه مهئين نفسياً وفكرياً للإجابة على أسئلة الاستبيان.

✓ يسهل الاستبيان على الباحث جمع معلومات كثيرة جداً من عدة أشخاص في وقت محدد.

✓ الاستبيان لا يكلف مادياً من حيث تصميمه وجمع المعلومات مقارنة بالوسائل الأخرى التي تحتاج إلى جهد أكبر وأعباء مادية مضافة كالسفر والتنقل من مكان إلى آخر الخ

• 2- صدق الاستبيان:

الصدق: ببساطة هو ان تقيس الأسئلة الاستبيان او الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلاً الوظيفة الذي يفترض انه يقيسها.

انواع الصدق الاستبيان:

➤ الصدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق الظاهري للاستبيان يقوم الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين ملحق وذلك للإبداء رأيهم في وضوح عبارات الاستبيان ومدى مناسبته.

➤ صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

رابعاً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية)

تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء

القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء.

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
33	0.94	0.96

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة ($\alpha = 0.94$)

وهي درجة جيدة جدا كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا

نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.96) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الاول.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الصنف.

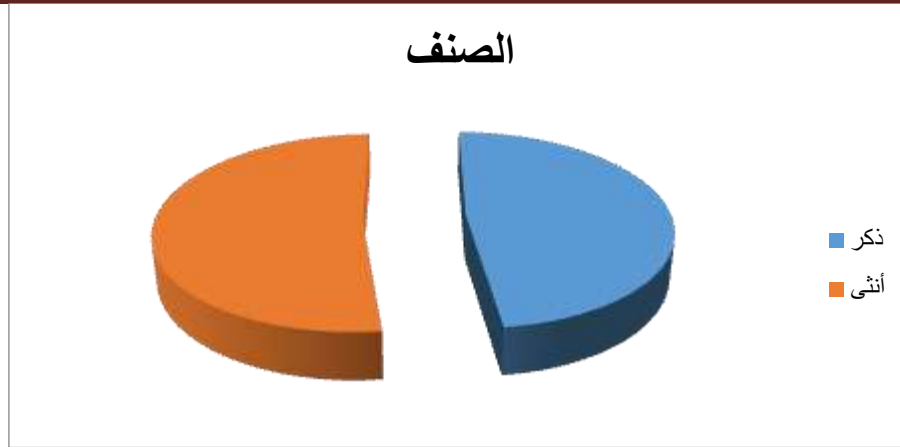
الصنف	ت	%
ذكر	13	48.1
أنثى	14	51.9
المجموع	27	100

كما هو موضح في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الإناث بنسبة

(51.9%)، أكثر بقليل من الذكور بنسبة (48.1%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 27 موظف ببنك

التنمية الفلاحة و التنمية الريفية وكالة سعيدة بنسبة (100%) ، و الشكل رقم (01) أدناه يوضح توزيع أفراد

العينة حسب الصنف.

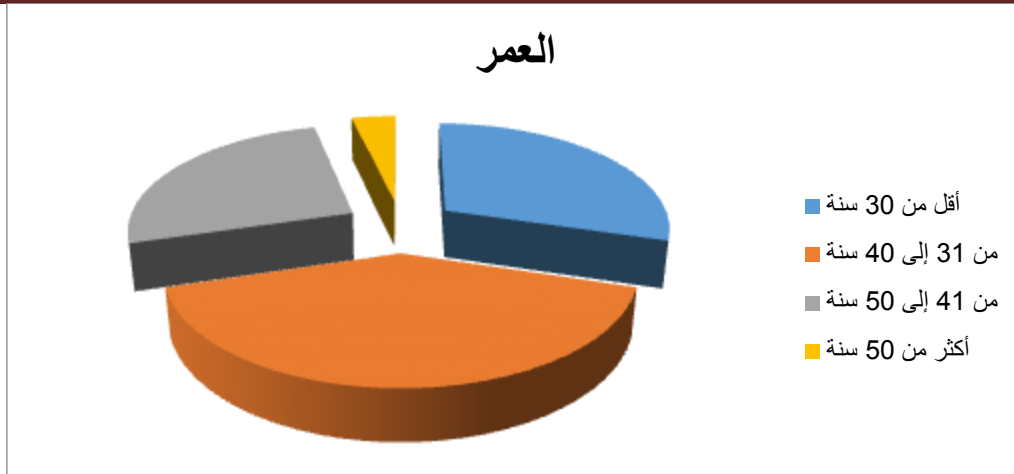


الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الصف.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب العمر.

العمر	ت	%
أقل من 30 سنة	08	29.6
من 31 إلى 40 سنة	11	40.7
من 41 إلى 50 سنة	07	25.9
أكثر من 50 سنة	01	3.7
المجموع	27	100

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب السن فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة بنسبة بلغت (40.7 %)، يليها موظفوا البنك الذين لا يتعدى عمرهم الـ 30 سنة بنسبة (29.6 %)، بينما جاءت نسبة الأفراد الذين فئتهم العمرية ما بين 41 و 50 سنة (25.9 %) و في الأخير عمال بنك الفلاحة الذين يفوق سنهم الـ 50 سنة بنسبة ضئيلة بلغت (3.7 %).

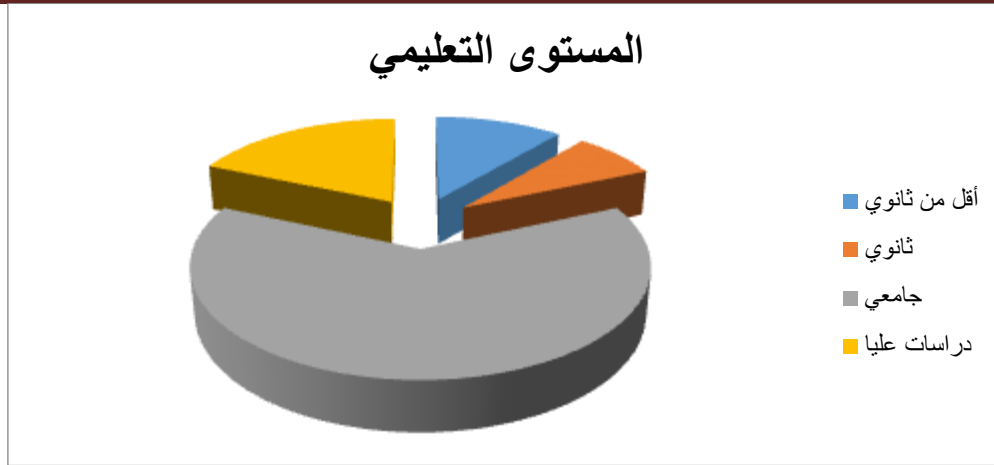


الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب العمر..

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
أقل من ثانوي	03	11.1
ثانوي	02	7.4
جامعي	17	63.0
دراسات عليا	05	18.5
المجموع	27	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين الذين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت (63.0 %)، يليها الأفراد خريجي المدارس العليا بنسبة (18.5 %)، فيما بلغت نسبة الموظفين الذين يمتلكون مستوى تعليمي أقل من ثانوي (11.1 %) و في الأخير الأفراد الذين يمتلكون مستوى ثانوي بنسبة ضئيلة بلغت (7.4 %).



الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

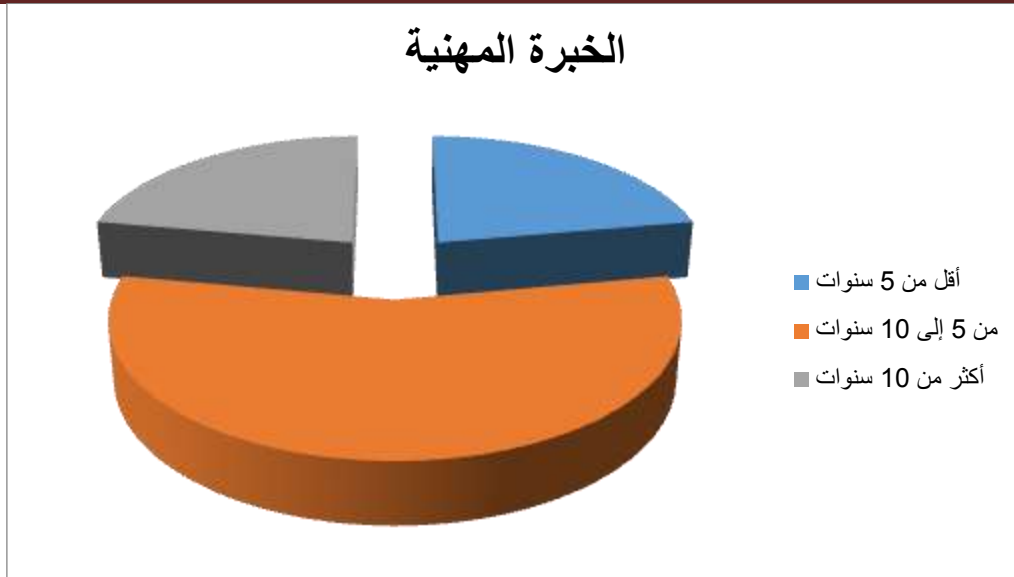
جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	ت	%
أقل من 5 سنوات	06	22.2
من 5 إلى 10 سنوات	15	55.6
أكثر من 10 سنوات	06	22.2
المجموع	27	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية في

البنك لمدة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة بلغت (55.6 %)، يليها الموظفون من يمتلكون خبرة تقل

عن الـ 5 سنوات و الذين تفوق خبرتهم الـ 10 سنوات بنسبة متساوية بلغت (22.2 %).



الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني إدارة العلاقة مع الزبائن.

جدول رقم 06: يبين إجابة أفراد العينة عبارات محور إدارة العلاقة مع الزبائن.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.00	3.00	يدرك البنك أهمية الزبائن و يهتم بكيفية التعامل معهم
0.00	3.00	يسعى البنك لإقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنه
0.26	2.92	لدى بنك البدر فلسفة واضحة مع زبائنه و يسعى لاستقطاب أكبر عدد منهم
0.26	2.92	لدى بنك BADR مصلحة أو أعوان مكلفين بإدارة العلاقة مع الزبائن
0.26	2.92	يقوم البنك بتبسيط الإجراءات الإدارية و تقديم التسهيلات لزبائنه
0.19	2.96	يلتزم البنك بالوضوح و الشفافية أثناء إبرامه للعقود و الاتفاقيات مع زبائنه
0.00	3.00	يسعى البنك إلى تنويع خدماته و إتاحة خيارات كثيرة لزبائنه

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

0.26	2.92	يتعامل البنك بجد مع الشكاوي و اقتراحات الزبائن
0.42	2.77	يقدم البنك استشارات مالية و حلول لمشاكل زبائنه
0.50	2.77	يقدم البنك مزايا إضافية في تعامله مع الزبائن الدائمين و الذين لهم ولاء للبنك
0.49	2.62	يستخدم البنك التكنولوجيات الحديثة للاتصال في تعامله مع الزبائن
0.26	2.92	تعامل البنك بمصادقية تامة في تعامله مع الزبائن لكسب ثقتهم و ولائهم

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول رقم (06) أعلاه، فإن أفراد عينة الدراسة يرون بأن البنك يدرك أهمية الزبائن و يهتم بكيفية التعامل معهم و هذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي (3.00) و هو المتوسط الذي يقع في أعلى درجات الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من 2.34 إلى 3.00) و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، و ذلك ما ينطبق على أن هذا الأخير يسعى لإقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنه كما أنه يسعى لتتويع الخدمات و إتاحة خيارات كثيرة لزبائنه بنفس المتوسط.

كما أظهرت نفس النتائج أن عمال بنك الفلاحة موافقون على أن البنك يلتزم بالوضوح و الشفافية حين يقوم بإبرام العقود و الاتفاقيات مع زبائنه و التي جاءت بمتوسط (2.96) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، هذا بالإضافة إلى أن البنك يسعى دائما لاستقطاب عدد أكبر من الزبائن بمتوسط (2.92)، و أن لديه مصلحة و أعوان مكلفين بإدارة العلاقة مع الزبائن بنفس المتوسط كما أنه يقوم بتبسيط الإجراءات الإدارية لزبائنه و يقدم لهم التسهيلات اللازمة، كما أنه يتعامل مع شكاوي و اقتراحات الزبائن بنفس المتوسط.

في حين كشفت النتائج أن بنك الفلاحة و التنمية المحلية يقدم استشارات مالية و حلول لمشاكل زبائنه، كما أنه يقدم لهم مزايا إضافية خاصة للزبائن الدائمين و الذين لديهم ولاء للبنك بمتوسط (2.77)، في

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

حين يرى الأفراد بأن البنك يستخدم التكنولوجيات الحديثة للاتصال في تعامله مع الزبائن و التي جاءت بمتوسط (2.62)، و أنه يتعامل معهم بمصادقية تامة لكسب ولائهم و ثقتهم بمتوسط (2.92).

المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الثالث جودة الخدمة.

جدول رقم 07: يبين إجابة أفراد العينة على عبارات الملموسية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يوجد لدى البنك أجهزة و معدات حديثة	2.77	0.42
المظهر العام للبنك يتلائم مع طبيعة الخدمة المقدمة	2.77	0.50
التصميم و التنظيم الداخلي لبنك بدر مرتب و مريح	2.88	0.32
مظهر الموظفين في البنك لائق و أنيق	2.81	0.39

كما أظهرت النتائج من خلال الجدول أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن التصميم و التنظيم الداخلي لبنك الفلاحة و التنمية المحلية مرتب و مريح و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.88) و انحراف معياري مقداره (0.32) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على أن مظهر الموظفين في البنك لائق و أنيق و التي جاءت بمتوسط (2.81) و أن البنك يتوفر على أجهزة و معدات حديثة بمتوسط (2.77) بالإضافة إلى أن المظهر العام للبنك يتلائم مع طبيعة الخدمة المقدمة بنفس المتوسط.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم 08: يبين إجابة أفراد العينة على عبارات الاعتمادية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يؤدي موظفي البنك الخدمة في الموعد المحدد	2.77	0.42
يلتزم البنك بأداء الخدمات في الأوقات التي يعد فيها	2.81	0.39
يتعاطف البنك مع الزبائن عندما تواجههم مشكلة ما و يولي اهتماما كبيرا لحلها	2.88	0.32
يحرص موظفوا البنك بإنجاز الخدمة بالدقة المطلوبة	2.92	0.26
يحتفظ البنك بسجلات دقيقة و خالية من الأخطاء	2.81	0.39

أما فيما يخص محور الاعتمادية فقد كشفت النتائج أن أفراد العينة من موظفي البنك يحرصون على إنجاز الخدمة بالدقة المطلوبة و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.92) بانحراف معياري مقداره (0.26)، و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

كما أظهرت نفس النتائج أن البنك يتعاطف مع الزبائن عندما تواجههم مشكلة ما و يولي اهتماما كبيرا لحلها و التي جاءت بمتوسط (2.88)، كما أنه يلتزم بأداء الخدمات في الأوقات المطلوبة بمتوسط (2.81) بالإضافة إلى احتفاظه بسجلات دقيقة و خالية من الأخطاء بنفس المتوسط، و أن موظفوا البنك يؤدون الخدمة في الموعد المحدد بمتوسط (2.77) و هي كلها متوسطات ترجح خيار موافق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم 09: يبين إجابة أفراد العينة على عبارات الاستجابة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يستجيب الموظفون في البنك لاحتياجات الزبائن بشكل فوري	2.81	0.39
لدى موظفي البنك الاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن	2.81	0.39
يقوم موظفي البنك بإبلاغ الزبائن عن الوقت الذي يستغرقه لإنجاز الخدمة و مجال التأخر	2.81	0.39
الموظفون في البنك يلبون طلبات الزبائن فوراً مهما كانت درجة انشغالهم	2.59	0.50

كشفت النتائج من خلال البيانات على الجدول رقم (09) أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة مرتاحون من الاستجابة على مستوى البنك، حيث يرون بأن الموظفون يستجيبون لاحتياجات الزبائن بشكل فوري و ذلك ما تبته قيمة المتوسط الحسابي (2.81) و انحراف معياري مقداره (0.39) و هو المتوسط الذي يشير لخيار موافق.

بينما نلاحظ من خلال نفس النتائج أن لدى موظفي البنك الاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن و التي جاءت بنفس المتوسط و أن الموظفين يقومون بإبلاغ الزبائن عن الوقت الذي يستغرقه لإنجاز الخدمة و مجال التأخر بنفس المتوسط، هذا بالإضافة إلى أنهم يلبون طلبات الزبائن فوراً مهما كانت درجة انشغالهم و التي جاءت بمتوسط (2.59).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم 10: يبين إجابة أفراد العينة على عبارات اللباقة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يعتبر الموظفون في البنك خدمة الزبائن من أهم أولوياتهم	2.88	0.32
يتفهم الموظفون في البنك ظروف الزبائن و يسعون إلى تسهيل خدمتهم قدر الإمكان	2.85	0.36
يولي البنك رعاية خاصة لكل زبون	2.85	0.36
ساعات عمل البنك ملائمة لجميع الزبائن	2.85	0.45

كشفت النتائج من خلال النتائج في الجدول رقم (10) أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة من موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية يرون بأن خدمة الزبائن من أهم أولوياتهم و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.88) و انحراف معياري مقداره (0.32) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على تفهم الموظفون في البنك ظروف الزبائن و يسعون إلى تسهيل خدمتهم قدر الإمكان و التي جاءت بمتوسط (2.85) و أن البنك يولي رعاية خاصة لكل زبون بالإضافة إلى أن ساعات عمل البنك ملائمة لجميع الزبائن بنفس المتوسط.

جدول رقم 11: يبين إجابة أفراد العينة على عبارات الأمان.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يشعر الزبون بالأمان عند تعامله مع هذا البنك	2.88	0.32
يثق الزبائن بجدية الموظفين في البنك و يستمع للنصائح المقدمة من طرفهم	2.88	0.32
يتحلى الموظفون في البنك بالسلوك المهذب و المجاملة عند تعاملهم مع الزبائن	2.81	0.48
يتمتع موظفي البنك بالمعرفة التامة للعمل البنكي و لديهم الإمكانية للإجابة	2.77	0.50

أما فيما يخص إجابات أفراد العينة على محور الأمان فقد أظهرت النتائج كما هو موضح من خلال الجدول أعلاه أن مستخدمي بنك الفلاحة يرون بأن الزبائن يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع هذا البنك، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (2.88) بانحراف معياري مقداره (0.32) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق. و ذلك ما ينطبق على أن الزبائن يتقنون بجدية الموظفين في البنك و يستمعون للنصائح المقدمة من طرفهم بنفس المتوسط.

كما كشفت نفس النتائج أن الأفراد محايدون بخصوص أن الأفراد يتحلون بالسلوك المهذب و المجاملة عند تعاملهم مع الزبائن و التي جاءت بمتوسط (2.81)، و أن موظفوا البنك يتمتعون بالمعرفة التامة للعمل البنكي و لديهم الإمكانية للإجابة على كل أسئلة و استفسارات الزبائن بمتوسط (2.77) و هي كلها متوسطات ترجح خيار موافق.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

المطلب الأول : مناقشة وتحليلي الفرضيات.

أولاً: الفرض العام.

تؤثر إدارة علاقات الزبائن على تحسين جودة الخدمات البنكية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

لا تؤثر إدارة علاقات الزبائن على تحسين جودة الخدمات البنكية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرضية البديلة H_1 :

تؤثر إدارة علاقات الزبائن على تحسين جودة الخدمات البنكية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 12: يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على جودة الخدمات.

إدارة علاقة الزبائن	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
جودة الخدمات	1.461	1	88.730	دال	0.00

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 1.461 و بلغت قيمة "ف" 88.730 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(0.05 \geq \alpha)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: إدارة علاقات الزبائن تؤثر على تحسين جودة الخدمات البنكية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 13: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

إدارة علاقة الزبائن	المتوسط الحسابي	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
جودة الخدمات	2.82	0.780	0.883	1.615	-1.855

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجودة الخدمات البنكية بلغ (2.82) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و أن معامل التحديد بلغ (0.780) و هذا يعني أن إدارة علاقة الزبائن قد فسرت ما مقداره (78.0%) من جودة الخدمات البنكية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 1.615 + 1.855X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في جودة الخدمات البنكية تساوي $1.615 + (-1.855)X$ ضرب المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن.

ثانياً: الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر إدارة علاقات الزبائن على الملموسية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 14: يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على الملموسية.

إدارة علاقة الزبائن	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
الملموسية	0.723	1	9.153	دال	0.00

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.723 و بلغت قيمة "ف" 9.153 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(0.05 \geq \alpha)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: إدارة علاقات الزبائن تؤثر على الملموسية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 15: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

إدارة علاقة الزبائن	المتوسط الحسابي	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
الملموسية	2.81	0.268	0.518	1.136	-0.479

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للملموسية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بلغ (2.81) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و أن معامل التحديد بلغ (0.268) و هذا يعني أن إدارة علاقة الزبائن قد فسرت ما مقداره (26.8 %) من الملموسية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 1.136 + 0.479 - X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في الملموسية تساوي 1.136 + (-0.479) ضرب المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن.

الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر إدارة علاقات الزبائن على الاعتمادية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 16: يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على الاعتمادية.

إدارة علاقة الزبائن	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
الاعتمادية	1.256	1	51.451	دال	0.00

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أن قيمة التباين بلغت 1.256 و بلغت قيمة "ف" 51.451 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية sig = 0.00 و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(0.05 \geq \alpha)$ و بالتالي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية

فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: إدارة علاقات الزبائن تؤثر على الاعتمادية بينك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 17: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

إدارة علاقة الزبائن	المتوسط الحسابي	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
الاعتمادية	2.84	0.673	0.820	1.498	-1.496

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاعتمادية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بلغ (2.84) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و أن معامل التحديد بلغ (0.673) و هذا يعني أن إدارة علاقة الزبائن قد فسرت ما مقداره (67.3 %) من الاعتمادية بينك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 1.498 + 1.496 - X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في الاعتمادية تساوي 1.498 + (-1.496) ضرب المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لإدارة علاقات الزبائن أثر على الاستجابة بينك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم 18: يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على الاستجابة.

إدارة علاقة الزبائن	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
الاستجابة	1.381	1	29.290	دال	0.00

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أن قيمة التباين بلغت 1.381 و بلغت قيمة "ف" 29.290 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(0.05 \geq \alpha)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: لإدارة علاقات الزبائن أثر على الاستجابة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 19: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

إدارة علاقة الزبائن	المتوسط الحسابي	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
الاستجابة	2.75	0.540	0.735	1.570	-1.792

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاستجابة على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بلغ (2.75) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و أن معامل التحديد بلغ (0.540) و هذا يعني أن إدارة علاقة الزبائن قد فسرت ما مقداره (54.0 %) من الاستجابة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 1.570 + 1.792 - X$$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في الاستجابة تساوي $1.570 + (-1.792)$ ضرب المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تؤثر إدارة علاقات الزبائن على اللباقة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 20: يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على اللباقة.

إدارة علاقة الزبائن	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
اللباقة	1.546	1	38.805	دال	0.00

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أن قيمة التباين بلغت 1.546 و بلغت قيمة "ف" 38.805 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: إدارة علاقات الزبائن تؤثر على اللباقة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 21: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

إدارة علاقة الزبائن	المتوسط الحسابي	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
اللباقة	2.86	0.608	0.780	1.661	-1.953

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لللباقة على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بلغ (2.86) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و أن معامل التحديد بلغ (0.608) و هذا يعني أن إدارة علاقة الزبائن قد فسرت ما مقداره (60.8 %) من اللباقة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 1.661 + 1.953 - X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في اللباقة تساوي 1.661 + (-1.953) ضرب المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لإدارة علاقات الزبائن أثر على الأمان ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 22: يبين اختبار "ف" لإدارة علاقة الزبائن على الأمان.

إدارة علاقة الزبائن	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
الأمان	2.810	1	73.286	دال	0.00

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أن قيمة التباين بلغت 2.810 و بلغت قيمة "ف" 73.286 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية sig = 0.00 و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: لإدارة علاقات الزبائن أثر على الأمان ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم 23: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

إدارة علاقة الزبائن	المتوسط الحسابي	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
الأمان	2.84	0.746	0.864	2.240	-3.648

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية

--	--	--	--	--	--

بلغ المتوسط الحسابي للأمان على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (2.84) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و أن معامل التحديد بلغ (0.746) و هذا يعني أن إدارة علاقة الزبائن قد فسرت ما مقداره (74.6 %) من الأمان بينك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 2.240 + 3.648 - X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في الأمان تساوي $2.240 + (-3.648)$ ضرب المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن.

المطلب الثاني : نتائج الدراسة التطبيقية

تتمثل اهم نتائج الدراسة التطبيقية فيما يلي:

- لا يمتلك البنك مصلحة خاصة بإدارة العلاقات مع الزبائن لا في هيكله التنظيمي ولا في الواقع العملي.
- يهتم البنك بالعلاقات مع الزبائن من خلال تحسيس موظفيه بضرورة التعامل معهم بجدية وتسهيل الخدمات المقدمة لهم في اطار ما يسمح به التنظيم والسياسة الائتمانية للبنك.
- تهتم إدارة البنك بالرقى بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن والسعي الى تحسينها دوما وجعلها في موضع تنافسي مقارنة ببقية المؤسسات البنكية.
- يعتمد البنك في تحسين خدمة الزبائن بالاهتمام بمختلف ابعاد جودة الخدمة من اجل التكامل بينها وارضاء زبائنه.

خلاصة الفصل الثاني: بعد التطرق الى الجانب التطبيقي وعرض وتحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان

يمكننا استنباط جملة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

- ✓ أن البنك يمتلك أجهزة إلكترونية (أجهزة، وسائل..) حديثة متطورة. كما تتوفر على أجهزة حاسوب حديثة بالإضافة إلى توفر البرمجيات التي تؤدي إلى توفير قدرات كافية في العمل.
- ✓ أن قواعد البيانات في البنك توفر القدرة على ربط البيانات المتعلقة مع بعضها البعض أو المختلفة حسب الحاجة، و أن البنك يحرص على تحديث البرمجيات باستمرار لخدمة أهداف العمل.
- ✓ كما يتم التعامل مع نظم المعلومات الإدارية بدرجة عالية من السرية و توفر أجهزة الحماية و الأمن مما يمنع الآخرين من التلاعب بالبيانات المخزنة في نظم المعلومات الموجود في البنك.
- ✓ أن سرعة تدفق الأنترنت في البنك ضعيفة.
- ✓ أن البنك يمتلك عدد متوسط من الصرافات الآلية كما أنه يحرص على تحديث البرمجيات باستمرار لخدمة أهداف العمل بدرجة متوسطة.
- ✓ أن البنك قد حقق ارتفاع في هامش الربح خلال الثلاث سنوات الأخيرة كما أنه يهدف إلى تحسين أداء عامله باستمرار.
- ✓ يتميز البنك بفاعلية اتخاذ القرار و يتجنب الفشل المالي و الإداري و قد حقق تطور ملحوظ في عدد الزبائن خلال السنوات الأخيرة.
- ✓ أن تقديم الخدمة للزبون يتم بشكل سريع كما أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في مرونة الهياكل التنظيمية.
- ✓ أن البنك يوفر سهولة الحصول على المعلومات بالسرعة و الوقت المطلوبين و بأقل جهد.
- ✓ أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤثر على مردودية البنوك.
- ✓ تعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصر من العناصر التي تساعد البنوك من القيام بأعمالها و بكفاءة و فعالية.
- ✓ تسعى البنوك الجزائرية لإدماج تكنولوجيا المعلومات في نشاطها لمواكبة التطورات و تعظيم مردوديتها.

الختمة

نظرا لما يحتله قطاع الخدمات البنكية من مكانة بارزة في زيادة النمو الاقتصادي لكثير من البلدان، وما يميز بيئة الأعمال البنكية الحديثة هو المنافسة الشديدة والتغير المستمر في ظروف السوق التي صاحبها تغير وتطور حاجات ورغبات الزبائن، وفي ظل ذلك فقد تسارعت المؤسسات البنكية لإيجاد طرق وأساليب وأدوات إدارية حديثة تساهم في تقديم خدمات تلبي حاجات ورغبات زبائنهم قصد الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم وثقتهم. ولقد ركزت هذه الدراسة على معالجة موضوع إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحسين جودة الخدمات البنكية، حيث تم طرح الإشكالية التالية: "ما هو دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟" والتي سعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها حيث تعتبر هذه الدراسة وصفية لواقع إدارة علاقات الزبائن والتعرف على أهميتها وكذا مستوى جودة الخدمة بأبعادها. بناء على ما سبق سيتم عرض مجموعة من النتائج واختبار صحة فرضيات البحث بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات في هذا المجال وآفاقه.

نتائج الدراسة:

- يدرك البنك قيمة ورضا وأهمية الزبائن ويهتم بكيفية التعامل معهم بتقديم خدمات متنوعة مما يؤدي إلى بناء علاقات دائمة معهم
- تبادل المعلومات بين البنك والزبائن من خلال توفير نظام يعمل على تقوية العلاقة معهم
- جودة الخدمة العالية والمعاملة الممتازة أثناء فترة التعامل بين البنك والزبائن تبقي ولاء كثيرا للبنك من طرف زبائنه
- يلتزم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة بالوضوح والشفافية عند إبرامه عقود واتفاقيات مع زبائنه
- يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة باستقطاب عدد أكبر من الزبائن، كما يقدم لهم التسهيلات اللازمة والاستشارات المالية وحلول لمشاكلهم
- يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة مزايا إضافية خاصة للزبائن الدائمين، حيث يستخدم تكنولوجيات الاتصال الحديثة والمتطورة للتعامل معهم
- يتعامل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة بمصداقية تامة لكسب ثقة وولاء زبائنه

التوصيات:

- على الرغم من تواجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سوق البنوك الجزائرية، إلا أنه لازال محاطا ببعض النقائص وبهدف التطبيق الصحيح والاستفادة من إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمات البنكية نقترح بعض التوصيات من أجل أخذها بعين الاعتبار في سياساته المستقبلية:
- إشعار الموظفين بأهمية تطبيق إدارة علاقات الزبائن، وإجرائهم دورات تكوينية وتدريبية للتعرف على آخر التطورات للمستجدات في المجال الإداري والعلمي والتكنولوجي
 - توفير أعوان متخصصين للبقاء على اتصال دائم بالسوق من أجل القيام باكتشاف حاجات ورغبات الزبائن لأن رغباتهم متغيرة ومتجددة
 - التحسين المستمر في جودة الخدمات والاستفادة من التقدم التكنولوجي، حيث أثبتت عدة دراسات أن جودة الخدمة تؤثر بشكل مباشر على ولاء الزبائن
 - على البنك BADR أن يبذل المزيد من الجهود وأن يهتم أكثر بالمنافسة لكي لا يترك المجال للبنوك المنافسة لجذب زبائنه

أفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى اتساعه وتشعبه، حيث نقترح بعض المواضيع التي صادفتنا والتي نرى أنها تكون مكملة لدراستنا، ونخص بالذكر:
- إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات
 - أثر تطبيق إدارة علاقة الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية
 - أثر جودة خدمة الزبائن كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وأثرها على التفوق التنافسي
 - تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمة.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1-يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009
- 2-محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 2009
- 3-قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان-الأردن، سنة2006
- 4-محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة2010

الملتقيات والمؤتمرات:

- 1-لبندة صديق، مسيكة إبراهيمي، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبون، الملتقى الوطني الثالث عشر حول "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، جامعة أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 15 و16 ديسمبر 2014

المجلات العلمية:

- 1-بلال جاسم القيسي، تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة خدمة الخدمات في شركة الاتصالات العاملة في العراق، مجلة ديالي، العدد55، سنة2012
- 2-عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011
- 3-عبد الكريم حساني، جبار بوكثير، تقييم أبعاد جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا الزبون، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد الأول، سنة2018

الرسائل الجامعية:

- 1-بن ساسي فضيلة، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين فرع ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة2017/2018
- 2-عبد الحاكم بوسطيلة، أثر إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة2016/2017
- 3-بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، سنة2010/2011
- 4-حروش رحمة، ناصري خولة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، سنة2015/2016
- 5-بودراف بن عزوز، إدارة علاقة الزبون على مستوى البنك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، سنة2015/2016
- 6-عيسى النوري، أثر تفعيل أنظمة المعلومات في تحسين إدارة علاقات الزبون، دراسة حالة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، سنة2020/2021
- 7-عدة رزيق نادية، زيان جوهر، دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق بقاء المؤسسة، دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري وكالة مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق خدمات، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، سنة2019/2020

8-شريف جديدي، التوزيع كأداة لإدارة علاقات الزبون، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باجي المختار عنابة، الجزائر، سنة 2012

9-أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008/2009

10-صادق فاروق، مقطاوي هبة أميرة، أثر جودة الخدمات البنكية على رضا العملاء، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي بنكي، 2020/2021

11- زكرياء مطلق الدوري وآخرون، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، مداخلة حول " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات "، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة عمان، الأردن، أبريل 2006

12- ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، سنة 2011/2012

المواقع الإلكترونية:

1-رحمة الحديد، 22مارس 2022، خصائص إدارة علاقات الزبائن، موقع موضوع

المراجع باللغة الأجنبية:

1- René Lefébure, Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Edition eyrolles, Paris, 2005,

2- Kulasin D., Fortuny-Santos J. (2005, 09-12 November). Review Of The Servqual Concept. 4th Research/expert Conference with International Participation "QUALITY 2005", Fojnica: B&H

قائمة الملاحق



جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السيد المدير /أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة وبعد

في إطار اعداد مذكرة تخرج ماستر في تخصص الادارة البنكية، بعنوان:

ادارة علاقات الزبائن ودورها في تحسين جودة الخدمات البنكية
-دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة-

وفي إطار التحضير لإعداد ا لمذكرة يشرفني ان أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وأضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبوا عليها، كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية، وذلك بتعاونكم وتقديم آرائكم حول جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة

. كما نؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا مسبقا.

الطالبات: معذري مباركة؛ مخبي حنان.

المحور الأول : المعلومات الشخصية:

-الصنف : ذكر ☐ أنثى ☐

-العمر : اقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

-المستوى التعليمي : اقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

- الخبرة المهنية: اقل من سنوات 5 ☐ 10- سنوات ☐ أكثر من سنوات 10 ☐

المحور الثاني: ادارة العلاقة مع الزبائن

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	يدرك البنك أهمية الزبائن ويهتم بكيفية التعامل معهم			
2	يسعى البنك لإقامة علاقات طويلة الامد مع زبائنه			
3	لدى بنك البدر فلسفة واضحة مع زبائنه ويسعى لاستقطاب أكبر عدد منهم			
4	لدى بنك BADR مصلحة او أعوان مكلفين بإدارة العلاقة مع الزبائن			
5	يقوم البنك بتبسيط الاجراءات الادارية وتقديم التسهيلات لزبائنه.			
6	يلتزم البنك بالوضوح والشفافية أثناء ابرامه للعقود والاتفاقيات مع زبائنه.			
7	يسعى البنك الى تنويع خدماته واتاحة خيارات كثيرة لزبائنه			
8	يتعامل البنك بجد مع الشكاوي واقتراحات الزبائن.			
9	يقدم البنك استشارات مالية وحلول لمشاكل زبائنه			
10	يقدم البنك مزايا اضافية في تعامله مع الزبائن الدائمين والذين لديهم ولاء للبنك			
11	يستخدم البنك التكنولوجيات الحديثة للاتصال في تعامله مع الزبائن			
12	يتعامل البنك بمصداقية تامة في تعامله مع الزبائن لكسب ثقتهم وولائهم			

المحور الثالث: جودة الخدمة

	الملموسية			
1	يوجد لدى البنك أجهزة ومعدات حديثة			
2	المظهر العام لبنك بدر يتلاءم مع طبيعة الخدمة المقدمة			
3	التصميم والتنظيم الداخلي لبنك بدر مرتب ومريح .			
4	مظهر الموظفين في البنك لائق وأنيق.			
	الاعتمادية			
5	يؤدي موظفي البنك الخدمة في الموعد المحدد.			
6	يلتزم البنك بأداء الخدمات في الأوقات التي يعد فيها.			

7	يتعاطف البنك مع الزبائن عندما تواجههم مشكلة ما، ويولي اهتماما كبيرا لحلها.		
8	يحرص موظفو البنك بإنجاز الخدمة بالدقة المطلوبة.		
9	يحتفظ البنك بسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء.		
	الاستجابة		
1	يستجيب الموظفون في البنك لاحتياجات الزبائن بشكل فوري.		
2	لدى موظفي البنك الإستعداد الدائم لمساعدة الزبائن.		
3	يقوم موظفي البنك بإبلاغ الزبائن عن الوقت الذي يستغرقه لإنجاز الخدمة ومجال التأخر.		
4	الموظفون في البنك يلبون طلبات الزبائن فوراً مهما كانت درجة انشغالهم.		
	اللباقة		
1	يعتبر الموظفون في البنك خدمة الزبائن من أهم أولوياتهم.		
2	يتفهم الموظفون في البنك ظروف الزبائن ويسعون إلى تسهيل خدمتهم قدر الامكان.		
3	يولي البنك رعاية خاصة لكل زبون.		
4	ساعات عمل البنك ملائمة لجميع الزبائن.		
	الأمان		
5	يشعر الزبون بالأمان عند تعامله مع هذا البنك.		
6	يثق الزبائن بجدية الموظفين في البنك ويستمتع للنصائح المقدمة من طرفهم .		
7	يتحلى الموظفون في البنك بالسلوك المهذب والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن.		
8	يتمتع موظفي البنك بالمعرفة التامة للعمل البنكي ولديهم الامكانية للإجابة عن كل أسئلة واستفسارات الزبائن.		

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	33

الصف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	48,1	48,1	48,1
	أنثى	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 -	8	29,6	29,6	29,6
	سنة 31 - 40	11	40,7	40,7	70,4
	سنة 41 - 50	7	25,9	25,9	96,3
	سنة 50 +	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي من أقل	3	11,1	11,1	11,1
	ثانوي	2	7,4	7,4	18,5
	جامعي	17	63,0	63,0	81,5
	عليا دراسات	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 -	6	22,2	22,2	22,2
	سنوات 5 - 10	15	55,6	55,6	77,8
	سنوات 10 +	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Statistiques

	ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12
N Valide	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,0000	3,0000	2,9259	2,9259	2,925	2,963	3,000	2,925	2,777	2,7778	2,6296	2,9259
Ecart type	,00000	,00000	,26688	,2668	,2668	,1924	,0000	,2668	,4236	,50637	,4921	,26688

Statistiques

	م1	م2	م3	م4
N Valide	27	27	27	27
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	2,7778	2,7778	2,8889	2,8148
Ecart type	,42366	,50637	,32026	,39585

Statistiques

	ت1	ت2	ت3	ت4	ت5
N Valide	27	27	27	27	27
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	2,7778	2,8148	2,8889	2,9259	2,8148
Ecart type	,42366	,39585	,32026	,26688	,39585

Statistiques

	س1	س2	س3	س4
N Valide	27	27	27	27
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	2,8148	2,8148	2,8148	2,5926
Ecart type	,39585	,39585	,39585	,50071

Statistiques

	ل1	ل2	ل3	ل4
N Valide	27	27	27	27
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	2,8889	2,8519	2,8519	2,8519
Ecart type	,32026	,36201	,36201	,45605

Statistiques

		ن1	ن2	ن3	ن4
N	Valide	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,8889	2,8889	2,8148	2,7778
Ecart type		,32026	,32026	,48334	,50637

Statistiques

		الإدارة	الجودة	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	اللباقة	الأمان
N	Valide	27	27	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,8981	2,8254	2,8148	2,8444	2,7593	2,8611	2,8426
Ecart type		,14678	,26840	,32220	,26795	,31380	,31266	,38071

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,883 ^a	,780	,771	,12833

a. Prédictors : (Constante), الإدارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,461	1	1,461	88,730	,000 ^b
	Résidus	,412	25	,016		
	Total	1,873	26			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédictors : (Constante), الإدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,855	,498		-3,729	,001
	الإدارة	1,615	,171	,883	9,420	,000

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,518 ^a	,268	,239	,28112

a. Prédictors : (Constante), الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,723	1	,723	9,153	,006 ^b
Résidus	1,976	25	,079		
Total	2,699	26			

a. Variable dépendante : الملموسية

b. Prédictors : (Constante), الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,479	1,090		-,439	,664
الإدارة	1,136	,376	,518	3,025	,006

a. Variable dépendante : الملموسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,820 ^a	,673	,660	,15626

a. Prédictors : (Constante), الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,256	1	1,256	51,451	,000 ^b
Résidus	,610	25	,024		
Total	1,867	26			

a. Variable dépendante : الاعتمادية

b. Prédictors : (Constante), الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,496	,606		-2,469	,021
الإدارة	1,498	,209	,820	7,173	,000

a. Variable dépendante : الاعتمادية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735 ^a	,540	,521	,21716

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,381	1	1,381	29,290	,000 ^b
Résidus	1,179	25	,047		
Total	2,560	26			

a. Variable dépendante : الاستجابة

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,792	,842		-2,128	,043
الإدارة	1,570	,290	,735	5,412	,000

a. Variable dépendante : الاستجابة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,780 ^a	,608	,593	,19959

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,546	1	1,546	38,805	,000 ^b
Résidus	,996	25	,040		
Total	2,542	26			

a. Variable dépendante : اللياقة

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,953	,774		-2,524	,018
الإدارة	1,661	,267	,780	6,229	,000

a. Variable dépendante : اللباقة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,864 ^a	,746	,735	,19581

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,810	1	2,810	73,286	,000 ^b
Résidus	,959	25	,038		
Total	3,769	26			

a. Variable dépendante : الأمان

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-3,648	,759		-4,806	,000
الإدارة	2,240	,262	,864	8,561	,000

a. Variable dépendante : الأمان