

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع

دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء
التسويقي للبنوك التجارية

دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):

الزهرة قصباية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خليفة عيسى		رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمد قريشي	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	قشوط إلياس		ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences commerciales

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع

دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء
التسويقي للبنوك التجارية

دراسة ميدانية في مجموعة من البنوك بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):

الزهرة قصباية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1			رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمد قريشي	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3			ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/ 2022



الإهداء

أهدي عملي وجهدي إلى من اقترنت طاعتها بعبادة الرحمان

إلى والدتي ووالدي بارك الله في عمرهما

إلى إخوتي وأغلى ما أملك: منير، إدريس وسيف الدين، كما أخص بالذكر أختي سارة، الذين أسأل الله تعالى أن

يجعلهم ذخرا للإسلام والمسلمين.

إلى كل العائلة أهدي هذا الجهد المتواضع، سائلة المولى عز وجل التوفيق.

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه إلى يوم الدين. الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

لقوله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم (7)، فإنني بداية أشكر الله العلي القدير الذي أمدني برعايته وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، فالحمد والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع.

أتوجه بالشكر والعرافان إلى الدكتور "محمد قريشي" لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، جزاه الله كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور "براهيمي فاروق" على مساعدته ونصائحه السديدة، جزاه الله كل خير.

وأوجه شكري إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه.

كذلك أتقدم بالشكر إلى إطارات وموظفي كل من بنك "CPA ، BNA ، EL SALAM ، BADR"

- وكالات بسكرة-، على ما قدموه من تسهيلات وتعاون للحصول على المعلومات الميدانية.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية انطلاقا من متغيرين رئيسيين هما: إدارة علاقات الزبائن الالكترونية كمتغير مستقل والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: الاتصال الشخصي الالكتروني، الرسالة الالكترونية، الموقع الالكتروني، الأمن والخصوصية، خدمات دعم الزبائن والأداء التسويقي كمتغير تابع والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: الحصة السوقية، الربحية، المبيعات، رضا الزبون، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تحليل (108) إستبانة وزعت على عينة من موظفي كل من بنك السلام ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري وبنك القرض الشعبي الجزائري وكالات بسكرة، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة مع الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد...

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للإدارة علاقات الزبائن الالكترونية دورا معنويا في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة، وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات بخصوص تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية حيث أن إدارة علاقات الزبائن الالكترونية أنسب ما يمكن أن تتبناه البنوك محل الدراسة لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية :

إدارة علاقات الزبائن الالكترونية، اتصال شخصي إلكتروني، بريد إلكتروني، موقع إلكتروني، خدمات دعم الزبائن، أداء تسويقي، حصة السوقية، ربحية، رضا الزبون.

Abstract

This study aimed to determine the role of electronic customer relationship management in improving the marketing performance of commercial banks based on two main variables: electronic customer relationship management as an independent variable, which was measured based on the following dimensions: electronic personal communication, electronic message, website, security and privacy, and customer support services. And marketing performance as a dependent variable, which was measured based on the following dimensions: market share, profitability, sales and customer satisfaction. In order to achieve the study's objectives, the questionnaire was relied upon as a main tool for data collection, as (108) questionnaires were analyzed and distributed to a sample of employees of Al Salam Bank, Bank of Agriculture and Rural Development, the National Bank of Algeria and the Algerian People's Loan Bank, agencies of Biskra. We relied on the descriptive approach in addressing this research to reach the results of the study with reliance on several statistical methods, including: descriptive statistical scale, multiple regression analysis...

The study's results indicated that electronic customer relationship management has a significant role in enhancing the marketing performance of the commercial banks. Consequently, the study provided a set of suggestions regarding improving the marketing performance of commercial banks, as the management of electronic customer relations is the most appropriate thing that can be adopted by the banks under study to ensure their success and achieve their goals.

Key words:

Electronic customer relationship management, electronic personal contact, website e-mail, customer support services, marketing performance, market share, profitability, customer satisfaction.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
أ	ملخص الدراسة
ب	Abstract
هـ-و	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
2-1	المقدمة
19-3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	تمهيد
5	1-I الإشكالية
12-5	2-I الدراسات السابقة
14-12	3-I نموذج الدراسة
15-14	4-I فرضيات الدراسة
17-15	5-I التموضع الإستمولوجي
17	6-I تصميم الدراسة
18-17	7-I أهمية الدراسة
19	خلاصة
52-19	الفصل الثاني: الأداء التسويقي - تأطير نظري -
20	تمهيد
42-21	1-II الأداء
28-21	1-1-II ماهية الأداء
42-28	2-1-II أساسيات حول الأداء
51-42	2-II الأداء التسويقي
46-42	1-2-II ماهية الأداء التسويقي
51-47	2-2-II أساسيات حول الأداء التسويقي
52	الخلاصة
85-53	الفصل الثالث: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية - تأطير نظري -
54	تمهيد
71-55	1-III إدارة علاقات الزبائن (CRM)

65-55	1-1-III ماهية إدارة علاقات العملاء (CRM)
71-65	2-1-III أساسيات حول إدارة علاقات العملاء (CRM)
81-71	2-III إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)
75-71	1-2-III ماهية إدارة علاقات الزبائن (E-CRM)
81-76	2-2-III أساسيات حول إدارة علاقات الزبائن (E-CRM)
84-82	3-III العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي
85	الخلاصة
735-86	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
87	تمهيد
113-88	1-IV تعريف المؤسسات محل الدراسة
94-88	1-1-IV عرض عام حول بنك السلام
100-94	2-1-IV عرض عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
107-101	3-1-IV عرض عام حول البنك الوطني الجزائري
113-108	4-1-IV عرض عام حول بنك القرض الشعبي الجزائري
121-114	2-IV منهجية الدراسة
114	2-2-IV حدود الدراسة
114	3-2-IV مجتمع الدراسة
117-114	4-2-IV عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
118-117	5-2-IV أداة الدراسة
119-118	6-2-IV الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
119	7-2-IV التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
121-119	8-2-IV صدق أداة الدراسة وثباتها
134-121	3-IV نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
127-121	1-3-IV نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
134-127	2-3-IV اختبار الفرضيات
135	الخلاصة
141-136	الخاتمة
148-142	قائمة المراجع
159-149	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
6	دراسة (قاشي و عثمان، 2010)	01
7-6	دراسة (الطائي و أبو طبيخ، 2021)	02
7	دراسة (Abdelfadel & Sbiti, 2020)	03
8-7	دراسة (Bendjima, Benlakhdar, & Neffah, 2020)	04
8	دراسة (دخيلي و بن يعقوب، 2022)	05
9	دراسة (صالح و فخري، 2022)	06
10-9	دراسة (Semaoune, Ouhna, Brahami, & Benslimane, 2020)	07
10	دراسة (Mezaour, Bendjeroua, & Chaouki, 2021)	08
11	دراسة (حناشي و لحول، 2014)	09
12-11	دراسة (Rashid, Mohammad, و Tahir, 2013)	10
60-59	أهم وجهات النظر لإدارة العلاقة مع الزبون	11
115	عدد الاستبانات في كل وكالة	12
116-115	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	13
118	مقياس ليكرت	14
119	معامل الإلتواء والتفلطح	15
120	معاملات الثبات والصدق	16
123-121	الاتجاه العام لإجابات الباحثين عن عبارات محور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	17
126-124	الاتجاه العام لإجابات الباحثين عن عبارات محور الأداء التسويقي	18
128	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي)	19
128	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والحصة السوقية)	20
129	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والربحية)	21
130	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمبيعات)	22
130	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ورضا الزبون)	23

131	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الأداء التسويقي)	24
132	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الحصة السوقية)	25
132	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الربحية)	26
133	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين المبيعات)	27
134	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين رضا الزبون)	28

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نموذج الدراسة	01
15	مستويات التموضع الاستراتيجي	02
57	إطار تبني تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة	03
62	عناصر إدارة علاقات الزبائن	04
76	عناصر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية	05
94	الهيكل التنظيمي لبنك السلام	06
98	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	07
107	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	08
113	الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري	09

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
150	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	01
155-151	استبانة البحث	02
156	تقرير تربص بنك "BADR"	03
157	تقرير تربص بنك "EL SALAM"	04

158	تقرير تریص بنك "BNA"	05
159	تقرير تریص بنك "CPA"	06

المقدمة:

يشهد قطاع البنوك على مستوى العالم تنافسا شديدا، بسبب نمطية الخدمات التي تقدمها البنوك، والتغير السريع في بيئة سوق البنوك، مما أدى إلى تغير جذري في طريقة عمل النظام المصرفي. وبالتالي ستكون المنافسة عالية جدا بين المؤسسات المالية والمؤسسات الأخرى، وستكون الغلبة للبنوك التي تمتلك الإمكانيات والتوجهات وتمتتع بميزة تنافسية تميزها عن الآخرين، كما تتيح خدمات بجودة عالية وسعر مناسب بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة العصر، وتلبي حاجات ورغبات الزبائن. حيث يعتبر الزبائن هم المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسة وبقائها، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تلبية طلب الزبائن وتوقعاتهم لكسب الربح والميزة التنافسية، كما أنها تتسابق للحصول على أكبر عدد من الزبائن الحاليين والمحتملين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين ويتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعل معهم، وتتوسط هذه العلاقة أكثر إذا تمت إدارتها سواء باستخدام وسائل تكنولوجية أو وسائل تقليدية. ففي الماضي كانت المؤسسات تستخدم طرقا تقليدية للتفاعل مع زبائنها باستخدام (البريد المباشر، الرعاية، العلاقات العامة، الترويج، المعارض، البيع الشخصي...)، ومع ذلك تتجه العديد من المؤسسات في الوقت الحاضر نحو خدمات الزبائن المستندة إلى الويب لتقليل التكاليف وتقديم خدمات فعالة لتعزيز رضا الزبائن وولائهم والاحتفاظ بهم، فقد أدى ظهور الإنترنت والاستخدام الواسع للتكنولوجيا الويب إلى توفير فرص للمؤسسات لنشر مميزات التكنولوجيا لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية. حيث تعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية مفهوما جديدا يهتم بإنشاء وتطوير وتعزيز العلاقة الفردية مع الزبائن لتعظيم إجمالي قيمة حياة الزبون الإجمالية وتستخدم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تقنيات مثل: (مواقع الويب والبريد الإلكتروني وجمع البيانات وتخزينها واستخراجها...) لزيادة المبيعات وتشجيع الاستخدام المستمر للخدمات عبر الإنترنت وذلك لتعزيز العلاقة مع الزبائن على المدى الطويل.

وتمثل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية عاملا محوريا وهاما في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة اتجاه تحقيق مستويات أداء عالية، حيث أن امتلاك إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يعتبر سلاحا فاعلا لدى البنوك لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين في السوق، كما تؤدي إلى زيادة الترابط بين البيئة الداخلية والخارجية وبناء القرارات الاستراتيجية والتعرف بشكل أكبر على حاجات ورغبات الزبائن وأهم خصائص الخدمات التي تلبي احتياجات الزبون وتزيد من الأداء التسويقي للمؤسسة، إذ أن كسب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز ولائهم هو أحد أهم الأهداف الاستراتيجية لإدارة التسويق في المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن الميزة التنافسية لأي عمل أو مؤسسة تكمن في

القدرة على التنبؤ باحتياجات وتوقعات الزبائن والتجاوب معها لكي تسبق المنافسين ولتحقيق أعلى أداء تسويقي للبنك وهو الهدف الرئيسي الذي يعمل لأجله البنك.

الفصل الأول: الإطار العام

للدراصة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإطار العام للدراسة حيث يهدف إلى تقديم عام ومتسلسل للأفكار التي تقضي إلى الفكرة الرئيسية للدراسة ومشكلتها والأهداف التي نسعى لتحقيقها، كما يبين هذا الفصل متغيرات الدراسة والفرضيات التي تفترضها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، إضافة إلى منهجية وحدود الدراسة، وتبيان الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها لتكوين صورة ذهنية وفكرة عن الموضوع قيد الدراسة.

I-1 إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق ونتيجة لتواجد المؤسسات في بيئة عمل تنافسية مفتوحة ومواجهتها للتحديات الكبيرة، لجأت لتبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كأسلوب ونهج جديد بواسطته تحدد المؤسسة مركز قوتها، مما يمكن الوصول إلى أعلى مستويات الأداء عامة والأداء التسويقي خاصة، إذ تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، إضافة إلى معرفة ممارسات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما هو دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة ؟

و يتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنوك التجارية محل الدراسة ؟
- 2- ما هو مستوى توفر الأداء التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي ؟
- 4- ما هو دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة الحصة السوقية للبنوك التجارية محل الدراسة ؟
- 5- ما هو دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة الربحية للبنوك التجارية محل الدراسة ؟
- 6- ما هو دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة المبيعات للبنوك التجارية محل الدراسة ؟
- 7- ما هو دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في زيادة رضا الزبون للبنوك التجارية محل الدراسة ؟

I-2 الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم المرتكزات التي تشكل اللبنة الأولية لأي بحث، حيث تكمن أهميتها في كونها تقدم للباحثين مؤشرات دقيقة عن ما آلت إليه الجهود البحثية السابقة، وسيتم التطرق إلى بعض من هذه الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي.

I-2-1 الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي**1. الدراسة الأولى:**

الجدول رقم (01): دراسة (قاشي و عثمان، 2010)

أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات.	عنوان الدراسة
مقال في مجلة.	نوع الدراسة
ما طبيعة علاقتي الارتباط والأثر بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي؟	مشكلة الدراسة
التعرف على طبيعة العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.	أدوات جمع البيانات
40 مؤسسة من القطاع العام والخاص في قطاع الصناعات الغذائية.	عينة الدراسة
وجود علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

2. الدراسة الثانية:

الجدول رقم (02): دراسة (الطائي و أبو طيخ، 2021)

تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في الأداء التسويقي لشركات التأمين.	عنوان الدراسة
مقال في مجلة.	نوع الدراسة
ما مدى تأثير استراتيجيات التسويق المستدام وأبعادها في الأداء التسويقي؟	مشكلة الدراسة
استكشاف طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التسويق المستدام وأبعادها والأداء التسويقي وأبعادها.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.	أدوات جمع البيانات
(67) عضو مجلس إدارة ومديرا في شركة التأمين العراقية.	عينة الدراسة

نتائج الدراسة	وجود علاقات ارتباط وتأثير لاستراتيجيات التسويق المستدام في الأداء التسويقي على المستوى الكلي.
---------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

3. الدراسة الثالثة:

الجدول رقم (03): دراسة (Abdelfadel & Sbiti, 2020)

عنوان الدراسة	LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE : FACTEURS DE SUCCÈS DES ORGANISATIONS
نوع الدراسة	مقال في مجلة.
مشكلة الدراسة	ما الذي يجعل المنظمة تعمل بشكل جيد في المغرب؟
هدف الدراسة	معرفة قيمة ودور مؤشرات الأداء الرئيسية في نجاح المنظمات المغربية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات جمع البيانات	تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.
عينة الدراسة	38 مؤسسة من مختلف الأحجام من قطاعات مختلفة.
نتائج الدراسة	كلما زادت كفاءة وفعالية المنظمة كلما كان أداؤها أفضل.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

4. الدراسة الرابعة:

الجدول (04): دراسة (Bendjima, Benlakhdar, & Neffah, 2020)

عنوان الدراسة	The impact of adopting the social responsibility on marketing performance an applied study on (NAFTAL) Company
نوع الدراسة	مقال في مجلة.
مشكلة الدراسة	ما هو تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات على مؤشرات الأداء التسويقي الرئيسية؟
هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء التسويقي.

المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.	أدوات جمع البيانات
80 إطار يتم اختيارهم من مؤسسة (NAFTAL) على مستوى ولاية بشار.	عينة الدراسة
هناك علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء التسويقي، ووجدت الدراسة أنه من الأفضل لمؤسسة (NAFTAL) أن تخطط بين المسؤوليات البيئية والاجتماعية من أجل تحسين أدائها التسويقي.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

2-2-1 الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن الالكترونية

1. الدراسة الأولى:

الجدول رقم (05): دراسة (دخيلي و بن يعقوب، 2022)

أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) على ولاء زبائن البنوك الجزائرية.	عنوان الدراسة
مقال في مجلة.	نوع الدراسة
ما مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن الالكترونية على ولاء زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري بسطيف؟	مشكلة الدراسة
معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية على ولاء زبائن البنوك التجارية.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.	أدوات جمع البيانات
350 زبون من زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري بسطيف.	عينة الدراسة
أبعاد إدارة علاقات الزبائن الالكترونية تؤثر بشكل إيجابي وقوي على ولاء الزبائن.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

1- الدراسة الثانية:

الجدول رقم (06): دراسة (حناشي و لحو، 2014)

عنوان الدراسة	ممارسات التسويق الرقمي ودورها في تحسين أداء المنظمة التسويقي - بحث تطبيقي -
نوع الدراسة	مقال في مجلة.
مشكلة الدراسة	ما علاقة الأثر والارتباط بين أبعاد التسويق الرقمي والأداء التسويقي في الشركة المبحوثة؟
هدف الدراسة	قياس تأثير كل عنصر من عناصر التسويق الرقمي في الأداء التسويقي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات جمع البيانات	تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.
عينة الدراسة	57 مدير في الشركة المبحوثة.
نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التسويق الرقمي والأداء التسويقي باستثناء بعدي الاستغراق والاحتفاظ.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

1- الدراسة الثالثة:

الجدول رقم (07): دراسة (SEMAOUNE، OUHNA، BRAHAMI، و BENSLIMANE، 2020)

عنوان الدراسة	L'IMPACT DE E-CRM SUR LA CONNAISSANCE DES CLIENTS ET LEUR FIDELITE : CAS DU GROUPE EDEN HOTELS D'ORAN.
نوع الدراسة	مقال في مجلة.
مشكلة الدراسة	هل هناك تأثير وارتباط بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول وإثراء المعرفة والولاء لدى الزبائن؟
هدف الدراسة	تسليط الضوء على تأثير إدارة علاقات الزبائن الالكترونية (E-CRM) وتطبيقات الهاتف المحمول على معرفة الزبائن وولائهم.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات	تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.
عينة الدراسة	50 عميل من عملاء فندق EDEN.
نتائج الدراسة	هناك علاقة ارتباط كبيرة بين إدراك وتقدير الزبائن لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكامل إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في مجموعة فنادق Eden Oran.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

2- الدراسة الرابعة:

الجدول رقم (08): دراسة (Mezaour, Bendjeroua, & Chaouki, 2021)

عنوان الدراسة	The impact of costumer Relationship Management Strategy on Echieving Comprtitive Advantage on the Banking Sector (Case of Local Development Bank BDL) in Hassi Messaoud from Ouargla State Algeria.
نوع الدراسة	مقال في مجلة.
مشكلة الدراسة	ما هو أثر استخدام إستراتيجية إدارة العلاقات الزبائن وفقا لأبعاد الزبائن والموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من بنك BDL وكالة حاسي مسعود؟
هدف الدراسة	قياس تأثير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية لبنك BDL وكالة حاسي مسعود.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات جمع البيانات	تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.
عينة الدراسة	200 فرد في شكل عينتين الأولى (150) عميل والثانية (50) مديرا وموظفا إداريا من بنك BDL وكالة حاسي مسعود.
نتائج الدراسة	إن أبعاد إدارة علاقات العملاء لها تأثير قوي وإيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في بنك BDL وكالة حاسي مسعود.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

أ- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

1- الدراسة الأولى:

الجدول رقم (09): دراسة (حناشي و حول، 2014)

التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية (E-CRM) كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - (من وجهة نظر الزبائن).	عنوان الدراسة
مقال في مجلة.	نوع الدراسة
كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية للزبائن على تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر؟	مشكلة الدراسة
تحديد أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للعلاقة مع الزبائن على رضا الزبائن وذلك من وجهة نظر زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.	أدوات جمع البيانات
310 عميل من مؤسسة اتصالات الجزائر.	عينة الدراسة
وجود أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية للعلاقة مع الزبون في مجملها على رضا الزبائن.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

2- الدراسة الثانية:

الجدول رقم (10): دراسة (Rashid، Mohammad، و Tahir، 2013)

Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance - An empirical study in the hotel industry -	عنوان الدراسة
مقال في مجلة.	نوع الدراسة
إلى أي مدى تؤثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على وجهات النظر المختلفة لأداء الفندق؟	مشكلة الدراسة
التحقيق في العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن والجوانب المختلفة لأداء المؤسسة.	هدف الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان.	أدوات جمع البيانات
152 فندق في.	عينة الدراسة
جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن لها تأثير إيجابي وهام على وجهات النظر المختلفة لأداء الفندق.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

I-3- نموذج الدراسة

I-3-1 التعريفات الإجرائية:

- إدارة علاقات الزبائن: إستراتيجية أعمال تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم من خلال استخدام المعلومات التفصيلية عنهم، وكذلك الاهتمام بإدارة الاتصال بهم وتوفير سرعة كبيرة للاستجابة لهم.
- تعريف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية: القدرة على دعم العملاء والتعامل معهم بشكل آلي وأتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود.
- الاتصال الشخصي الإلكتروني: تضيف الإنترنت ميزة للعلاقة من خلال وجود تفاعل متمثل في اتصالات ومعاملات في الاتجاهين بين العميل والمؤسسة عبر وسائط إلكترونية متعددة.
- الرسالة الإلكترونية: تساهم في إضفاء الطابع الشخصي على العلاقات مع العملاء، وتمكن المؤسسات من تكوين ملفات عن العملاء وبالتالي معرفة تفضيلاتهم وتصميم عروض تلاؤم احتياجاتهم مستقبلا.
- الموقع الإلكتروني: وهو عنصرا مهما وحيويا، ومن هنا تبرز أهمية تصميم الموقع الإلكتروني إذ أنه كلما كان الموقع جذابا كانت القدرة على استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم أكبر.
- الأمن والخصوصية: وهي قدرة المؤسسة على حماية المعلومات الشخصية للعملاء ومنع وصول الأشخاص الغير مخول لهم بالوصول لهذه المعلومات ويقصد بالخصوصية أنها حق الزبائن في تحديد نوع وكمية وكيفية وتوقيت استخدام المعلومات التي تخص الزبائن من قبل المواقع الإلكترونية.

- خدمات دعم الزبائن: تتطلب مواكبة الأعمال عبر الإنترنت توفير خدمات لدعم الزبون وخصوصا تلك التي تعقب عملية البيع والشراء، مثل: تقديم خدمة استرجاع المنتج لأسباب التلف أو عدم مطابقة المواصفات وغيرها.
- الأداء: جميع المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة ولذا فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة تحقيقها داخل المؤسسة.
- الأداء التسويقي: مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون.
- الحصة السوقية: تعد الحصة السوقية المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي والتي تعبر عن ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فهي مؤشرا فاعلا وقويا للتدفق النقدي والربحية.
- الربحية: تعبر عن مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياسا بالمنافسين، حيث تتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي.
- المبيعات: تعد المبيعات أحد أساليب التسويق التي تمثل مستوى العمل الذي حققته المؤسسة خلال الفترة، مقارنة بالأهداف والمعايير التشغيلية التي تم وضعها سابقا، بحيث تتضمن المبيعات العمليات والأنشطة المشاركة في ترويج وبيع المنتجات.
- رضا الزبون: هو تقييم ضمني أو صريح من قبل الزبائن بأنهم تلقوا نتائج إيجابية وقيمة عادلة من استخدام المنتج أو الخدمة.

I-3-2 متغيرات الدراسة

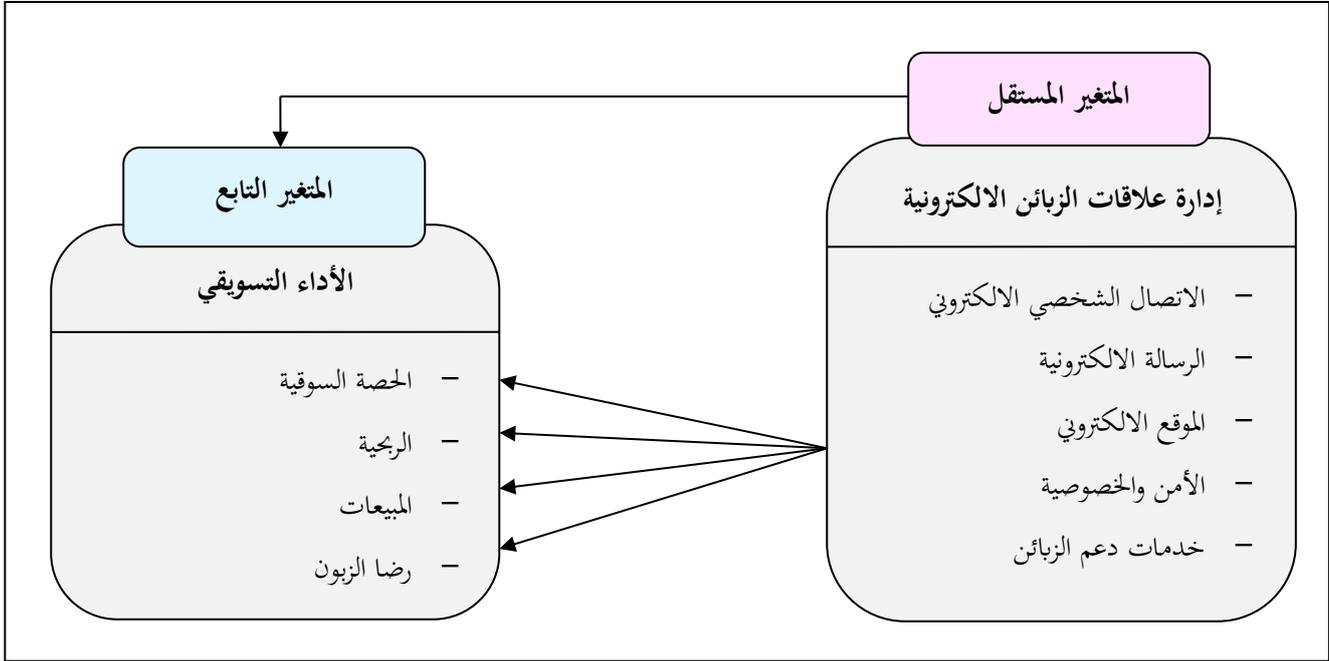
تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، و يشمل الأبعاد التالية: (الاتصال الشخصي الإلكتروني، الرسالة الإلكترونية، الموقع الإلكتروني، الأمن والخصوصية وخدمات دعم العملاء).
- المتغير التابع: الأداء التسويقي، و يشمل الأبعاد التالية: (الحصة السوقية، الربحية، المبيعات ورضا العميل).

3-3-I نموذج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مراجع سابقة.

4-I فرضيات الدراسة:

1-4-I الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة " .

نشقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{0-1} : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والحصة السوقية للبنوك التجارية محل الدراسة " .

H_0-2 : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والربحية للبنوك التجارية محل الدراسة " .

H_0-3 : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمبيعات للبنوك التجارية محل الدراسة " .

H_0-4 : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ورضا العميل للبنوك التجارية محل الدراسة " .

I-4-2 الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة " .

ونشتق منه الفرضيات الفرعية الآتية:

H_0-1 : " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين مستوى الحصة السوقية للبنوك التجارية محل الدراسة " .

H_0-2 : " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين مستوى الربحية للبنوك التجارية محل الدراسة " .

H_0-3 : " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين مستوى المبيعات للبنوك التجارية محل الدراسة " .

H_0-4 : " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين مستوى رضا الزبون للبنوك التجارية محل الدراسة " .

I-5 التموضع الاستمولوجي

يتضمن التموضع الإستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث



المصدر: (قريشي، شناي، و مغزي لعرافي، 2022، صفحة 569)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة. واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الافتراضية – الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية – الاستنتاجية (The Hypothetico – Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (Observation).
- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
- إعداد الإطار أو الجانب النظري.
- وضع الفرضيات (Hypothesizing).
- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
- تحليل البيانات (Data analysis).
- الاستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري " إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والأداء التسويقي "، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الاستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيرات الدراسة، وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل (قريشي، شنائي، و مغزي لعراي، 2022، الصفحات 565-592)

I-6 تصميم الدراسة

1. نوع الدراسة: علاقة سببية لمعرفة دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الأداء التسويقي بالبنوك التجارية محل الدراسة.
2. مدى تدخل الباحث: حاولنا الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص الظاهرة محل الدراسة دون المساس والتغيير فيا أو محاكاتها.
3. التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية).
4. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وموظفي مجموعة من البنوك التجارية بولاية بسكرة "بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك السلام (ALSALAM)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)".

I-6-5 المدى الزمني: تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية 2022-2023م، وتم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة.

I-7 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تناولها موضوع إدارة علاقات الزبائن الالكترونية التي تعتبر من الموضوعات المهمة والحديثة في حياة منظمات الأعمال والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بتبني أهداف المنظمة.

- تقديم إطار نظري لتناول ماهية إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والأداء التسويقي .
- إبراز واقع إدارة علاقات الزبائن الالكترونية ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- تقديم إطار عملي يربط بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية بأبعادها المختلفة (الاتصال الشخصي الالكتروني، الرسالة الالكترونية، الموقع الالكتروني، الأمن والخصوصية، خدمات دعم الزبائن) والأداء التسويقي بأبعاده أيضا (الحصة السوقية، الربحية، المبيعات، رضا الزبون).
- يتوقع أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها ومتغيراتها الفرعية، في ضوء النتائج المتوقعة.

I-8 هيكل الدراسة

تم تقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول حيث خصص الفصل الأول للإطار العام للدراسة وتم تقسيمه إلى 8 نقاط أساسية هي (مشكلة الدراسة، الدراسات السابقة، نموذج الدراسة الذي يتم التطرق فيه إلى التعريفات الإجرائية - متغيرات الدراسة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، التوضع الإستراتيجي، تصميم الدراسة الذي يشمل نوع الدراسة مدى تدخل الباحث- التخطيط للدراسة - مجتمع الدراسة - المدى الزمني، أهمية الدراسة). في حين جاء الفصل الثاني المخصص للجانب النظري للأداء التسويقي والذي هو عبارة عن المتغير التابع محل الدراسة، والذي اشتمل على مبحثين أساسيين هما: (الأداء، الأداء التسويقي)، ثم جاء الفصل الثالث الذي تناول الجانب النظري لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية وهي عبارة عن المتغير المستقل محل الدراسة، والذي اشتمل قسم إلى مبحثين أساسيين هما: (إدارة علاقات العملاء، إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية).

أخيرا يليها الفصل الرابع الذي يلخص الجانب التطبيقي لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات والذي يشمل أربعة مباحث رئيسية وهي كالتالي (التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، منهجية الدراسة، نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات وأخيرا مناقشة وتفسير النتائج).

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بالتطرق إلى عدة محاور، حيث تناولنا في المحاور الأولى إشكالية الدراسة ومجموعة من الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي ودراسات أخرى متعلقة بإدارة علاقات الزبائن الالكترونية وأيضا دراسات متعلقة بالمتغيرين معا، ثم انتقلنا إلى نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة مرورا بالتموضع الإستراتيجي وفي الأخير قدمنا تصميم الدراسة وأهميتها وهيكلها.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي

- تأطير نظري -

تمهيد:

لقي الأداء التسويقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، ولا يزال محل الدراسة إلى يومنا هذا، كما يعتبر من الموضوعات الحيوية والحساسة بالنسبة للمؤسسات، ويعد مؤشرا هاما تبني عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المؤسسة سلبا أو إيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء التسويقي وتقييمه، إلا أنه لا يوجد مفهوم محدد ومتفق عليه نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتم الاعتماد عليها في قياس الأداء التسويقي .

ولإعطاء مفهوم وصورة واضحة عن الأداء التسويقي تم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

II-1 الأداء.**II-1-1 ماهية الأداء.****II-1-2 أساسيات حول الأداء.****II-2 الأداء التسويقي.****II-2-1 ماهية الأداء التسويقي.****II-2-2 أساسيات حول الأداء التسويقي.**

II-1 الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات لشكل عام كونه المحور الرئيسي الذي ينصب فيه جهودهم، ولقد حظي باهتمام العديد من الباحثين غير أنه لم يتم التوصل إجماع حول مفهوم محدد له، ورغم هذا الاختلاف إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عنه من خلال مدى النجاح الذي تسعى إليه المؤسسة بواسطة تحقيق أهدافها.

II-1-1 ماهية الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (أحمد، 2017، صفحة 29).

يعرف الأداء على أنه: الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة (أحمد، 2017، صفحة 29).

يعرف (P.DRUKER) الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (الداوي، 2009-2010، صفحة 218).

يعرف أيضاً على أنه: إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية (منى، 2020، صفحة 52).

إضافة إلى ذلك مفهوم الأداء يشير إلى: القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض بتحريك النظام الاقتصادي (مزهوده، 2001، صفحة 87).

كما ينظر إليه بأنه: العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة (مزهوده، 2001، صفحة 87).

أيضاً يشير الأداء إلى: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة تحقيقها داخل المنظمة (التوبة، 2021، صفحة 26).

حسب رؤية البعض بأن الأداء يظهر في قدرة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي القدرة على المنافسة الجيدة في الأسواق (Hamadmad, 2017, p. 14).

الأداء حسب (Ph.LORRINO) يتمثل في: الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (v) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائده، وتسهم بhamش في الأداء الكلي للمؤسسة (الداوي، 2009-2010، صفحة 218).

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن مصطلح الأداء يعبر عن مدى قدرة المؤسسة في تأدية مهامها المختلفة وتنفيذ الإستراتيجية المرسومة للحصول على مختلف المخرجات بالمعايير الموضوعة، وأيضا مدى قدرتها على المنافسة الجيدة في السوق، وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة في حدود الإمكانيات المتاحة خلال فترة زمنية محددة.

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

يتعلق الأداء بعنصرين مهمين هما الفعالية والكفاءة، فالمؤسسة التي تجمع بين الفعالية والكفاءة في تسييرها تتمتع بأداء متميز، ونقصد بالفعالية والكفاءة كما يلي:

1-الفعالية: تعتبر الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، أي أنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن هناك عدة تعريفات تبين مفهوم الفعالية كما يلي:

عرفها الباحثان (WALKER ET RUIBERT) بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة. وعليه فإن:

$$\left\{ \text{الفاعلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100 \right\} \text{ (الداوي، 2009-2010، صفحة 219)}$$

وتعرف أيضا بأنها: درجة الاقتراب من الهدف فكلما اقتربنا من الهدف بصورة أكثر كلما كنا أكثر فاعلية، والفاعلية تتعلق بالنهايات أو الأهداف التي تم تحقيقها (مخرجات النظام، حيث أنها تتطلب من متخذ القرار التعلم لمواجهة التغيير في البيئة، وترتبط أيضا بمعايير التكلفة والزمن والدقة واكتمال المخرجات واكتمال البيانات

واعتبارات إرضاء المستفيدين. أما بالنسبة لتقييم الفاعلية يكون حسب كيفية تلبية الخدمات للأغراض التي وجدت من أجلها، أو مقارنة مسبقة للغايات والأهداف بالنتائج (الوائلي، 2014، صفحة 39).

تقاس الفاعلية بطريقتين كالآتي: (الداوي، 2009-2010، صفحة 220)

الطريقة الأولى:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفاعلية}$$

R_m : النتائج المحققة.

R_p : النتائج المتوقعة.

الطريقة الثانية:

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفاعلية}$$

M_m : الإمكانيات المستخدمة.

M_p : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2- الكفاءة: رغم عدم اتفاق الباحثين على تعريف موحد، إلا أن هناك العديد من التعريفات التي توضح مفهوم

الكفاءة منها ما يلي:

قدمت "منظمة الإنتاجية الآسيوية" تعريفا للكفاءة على أنها: أداء الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح وفي

المكان المناسب وبواسطة الأشخاص المؤهلين (وائل عبد الرحمان، 2018، الصفحات 31-32).

كما تعرف على أنها: الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر

(الداوي، 2009-2010، صفحة 220). وتعرف أيضا على أنها: كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد

مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل

تكلفة ممكنة. وينظر إليها أيضا على أنها: الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها

الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، فالكفاءة تقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنها

ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. وعليه فإن: {الكفاءة = تعظيم الأرباح - تقليل التكاليف} (الداوي، 2009-2010، الصفحات 220-221).

تقاس الكفاءة كما يلي:

الكفاءة المتحصل عليها:

$$\text{الكفاءة} = \frac{R_m}{M_r} = \text{المخرجات المحققة} / \text{المدخلات المستخدمة.}$$

R_m : النتائج المحققة، الفعلية (الأهداف المحققة).

M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

الكفاءة المطلوبة:

$$\text{الكفاءة} = \frac{R_p}{M_p} = \text{المخرجات المقدرة} / \text{المدخلات المقدرة.}$$

R_p : النتائج المقدرة.

M_p : الموارد المقدرة لتحقيق النتائج المقدرة.

ثالثا: أهمية وأهداف الأداء

1. أهمية الأداء: تبرز أهمية الأداء في ما يلي: (صالح علي، نوري، وحمود، صفحة 662)

- يعد الأداء متغير صارم في نجاح المنظمة.
- يكشف مدى امتلاك المنظمة لقدرات بشرية مؤهلة ومتميزة في أعمالها.
- يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة داخل المنظمة.
- يحقق الأداء المتميز للعاملين الاستقرار والبقاء للمنظمة.
- يمثل الأداء مؤشرا لقدرات المرؤوسين وقدرات الرؤساء والقادة معا.
- يمثل الأداء محددًا أساسيا لكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافه.

ويساعد أيضا في التعرف على ما يلي: (محسن عبد، 2018، صفحة 115)

- مدى توافق الإجراءات الإستراتيجية مع ما تهدف إليه المؤسسة.
- يقدم اطلاع واسع لمنفذي الخطط على المؤسسة والتي يجب أن تكون مناسبة للبيئة المحيطة لها.

- مدى توافق تقسيمات الهيكل التنظيمي والتنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
- 2. أهداف الأداء: تتمثل أهداف الأداء في ما يلي: (محسن عبد، 2018، صفحة 115)
- تمكين الإدارة العليا في المؤسسة من الحصول على معلومات كاملة بواسطة مراجعة تقويمه.
- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
- توليد قاعدة معلومات يمكن الاعتماد عليها.
- تحديد نقاط الضعف ومواقع الخلل في أنشطة المؤسسة ومحاولة التخلص منها ووضع الحلول المناسبة لها بعد تشخيصها وتحليلها ومعرفة أسبابها.

رابعاً: خصائص الأداء

يتميز الأداء بعدة خصائص نذكر منها ما يلي: (منى، 2020، صفحة 54)

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة وتداول هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
 - الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
 - استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
 - اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
 - التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة.
 - تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الجيد للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن خصائص الأداء الأكثر أهمية وتأثيراً هي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

خامسا: مكونات الأداء: يتكون الأداء مما يلي: (عبد الهادي، 2017، الصفحات 42-43)

أ- إشراك العاملين: ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين لعملية اتخاذ القرارات في شتى محاور المؤسسة، فمعظم المؤسسات لا تمنح العاملين قدرة على اتخاذ القرار، وتعتقد بأن العامل فقط عليه أن يقوم بعمله دون التدخل في القرارات الإدارية، وهناك بعض المؤسسات التي تمنح العاملين فيها فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ولو بشكل بسيط وضئيل مثل وضع صناديق الاقتراحات، ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية، وحلقات الجودة في حال تم اختيار أحد العاملين كممثل عن زملائه، وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تعمل على زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه بشكل مستمر.

ب- إدارة الفريق ذاتيا: ويقصد بها تمكين الفرق ومجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير أداء العمل، وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

- أهمية استثمار العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.

- حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم، والتي تبني التنافسية العالية لديهم.

ت- الموارد التكنولوجية: وتتمثل بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للمستخدمين، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم، وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص يرجع لمدى امتلاك هذا المجتمع للتكنولوجيا وتسخيرها لفوائده.

ث- التعلم المنظمي: أشارت العديد من الدراسات حول أهمية التعلم المنظمي، أو التعلم داخل المؤسسة، لما له من أهمية كبرى في التعلم الذاتي، وهو ما يعرف بمدى توافر المعلومات داخل المؤسسة دون قيد أو غموض، ليتسنى استخدامها في جميع الظروف ومواجهة التغيرات الدائمة دون أي صعوبات، وتتم هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة ذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة ويصبح لا مكان للنمطية والروتين، وخصوصاً عند مشاركة المعلومات بين جميع مستويات المؤسسة.

ج- إدارة الجودة الشاملة: تهدف هذه العملية للحصول على نتائج ذات جودة عالية، واستمرار عملية تقديم الخدمة وسد حاجة المستخدمين، حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي من أجل تحسين إدارة العاملين وظروف عملهم.

سادسا: محددات الأداء: تنتمي محددات الأداء إلى العديد من المجالات الواسعة لذا سنذكر في ما يلي أهمها:

(مزغيش، 2011/2012، صفحة 52، 45)

1. **قدرات ومهارة العنصر البشري:** يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث و التطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

أ- **اليد العاملة المؤهلة :** عندما تتحول المؤسسة إلى مؤسسة ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة بها تجد نفسها أمام صعوبات سببها قلة الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يدفعها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.

ب- **الأخلاق:** فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة. في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا.

2. **التغيرات في البيئة الخارجية:** تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات و أبرزها وأكثرها تأثيرا على أداء المؤسسات وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق ونضوب الموارد، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء. وتنقسم إلى:

أ. **التغيرات السياسية:** إن بما أن غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المنظمات والمؤسسات، فقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول هو العولمة والثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح. كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة.

ب. **التغيرات القانونية:** وتعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات، لأنها تتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، حيث تبين أن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المؤسسات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد كما أكد المستجوبون بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي.

ج. التغير في البيئة الطبيعية و المناخ: إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة والمناخ وأثرها على أداء المؤسسات يمثل طرحا جديدا ولا تزال الأبحاث في هذا المجال غير مكتملة النضوج، وعلى الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح تلك العلاقة الشديدة بين الطبيعة والأداء، إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها استنتاجات لم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق. ولقد انبثقت بعض هذه الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم والحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة، فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء والذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء وخاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الاستدامة في تحقيق ثلاث نقاط أساسية: الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة المالية. وفي بيئة معقدة عالميا، يصبح الحفاظ على الأداء في مستوى طويل الأجل مقترنا لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعات والطبيعة التي تعمل من خلالها وتستفيد منها المنظمة.

3. التكنولوجيا والتنافس الدولي: لقد زاد اهتمام المؤسسات بالتكنولوجيا والعمل على اكتسابها من أجل مواجهة الصراع والتوسع الطارئ في الأسواق من أجل تحقيق النمو والبقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة والتسويق والبحث عن الأسواق من جهة أخرى، فأصبحت اليقظة التكنولوجية مكسبا وميزة تنافسية تجدر بالمؤسسات الساعية لتحقيق التميز في أدائها، وتدريب مستخدميها بشكل دائم واستغلالها بالشكل الأمثل.

II-1-2 أساسيات حول الأداء

أولا: أنواع الأداء

حسب معايير المصدر: ينقسم إلى قسمين الداخلي والخارجي كما يلي: (أحمد، 2017، صفحة 34، 32)

1. الأداء الداخلي: وهذا الأداء بحد ذاته يتكون من ما يلي:

أ. الأداء البشري: وهي من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ". فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

ب. الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

ج. الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالألوان العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين ها من جهة أخرى.

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأدوات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجتح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط فيها. فمن خلال هاذين النوعين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

حسب معايير الشمولية: ينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين: (أحمد، 2017، صفحة 34)

1. الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة. فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية لكونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه بأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

2. الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة والتي يمكن حصرها في ما يلي: (لعقون، 2018/2017، الصفحات 103-104)

1. أداء الوظيفة المالية: تختص الوظيفة المالية بالموارد المالية بالمؤسسة، فهي تعكس قدرتها على تحقيق التوازن المالي من خلال استثمار رؤوس الأموال للوصول إلى أقصى مستويات المردودية فالأداء المالي يوضح مدى قدرة الوظيفة المالية على تحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها المالية.
2. أداء وظيفة الأفراد: تعتبر وظيفة الأفراد من أهم الوظائف في المؤسسة التي من خلالها يتم تحديد كفاءة وفعالية العنصر البشري، باستخدام مؤشرات كمية كالمستوى العلمي والمهارة الفنية... إلخ، إضافة إلى مؤشرات نوعية التي تقيس الجوانب النفسية، وعليه فالأداء البشري يبين مدى قدرة المؤسسة من استغلال المورد البشري أحسن استغلال للوصول إلى الأهداف المخططة.

ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها: (أحمد، 2017، صفحة 35)

- كمية الإنتاج والجودة
 - الخدمات المقدمة للعملاء
 - المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
 - معالجة شكاوي العملاء
 - المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.
3. أداء وظيفة الإنتاج: يظهر الأداء الإنتاجي في مدى قدرة المؤسسة من التحكم في المؤشرات الخاصة بالعمليات الإنتاجية، كجودة المنتجات المطلوبة إنتاجية العمال التحكم في تكاليف الإنتاج والوقت والجودة الصيانة... إلخ.

4. أداء وظيفة التسويق: والذي يعكس كفاءة وفعالية التسويق بالمؤسسة مما يضمن تطوير المؤسسة من خلال العديد من استراتيجيات التسويق المختلفة التي تساعد على زيادة المبيعات وأرباح المؤسسة ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا الزبائن، تحسين صورة المؤسسة...إلخ.

حسب معيار الطبيعة:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى التصنيفات الآتية: (بوجمان، 2015/2014، صفحة 52)

1. **الأداء الاقتصادي:** ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، لاسيما منها المحيط الخارجي. ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربعية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى حيا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي .
2. **الأداء الاجتماعي:** بعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.
3. **الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
4. **الأداء التكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتقييمها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

ثانياً: مستويات الأداء

بالرغم من اختلاف وتنوع مستويات الأداء، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات كالاتي: (صرصور، 2019، صفحة 55)

1. **المستوى الأول:** يطلق عليه مستوى قياس الأداء العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم، الصحة، والجهة المسؤولة عن هذا القياس هي الدولة.
2. **المستوى الثاني:** وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المؤسسات، وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.
3. **المستوى الثالث:** يوضح هذا المستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهنا يكون الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس المتبعة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء: (أحمد، 2017، الصفحات 37,43)

1. **العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):**

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل لتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

ونجد أن انتماء الأفراد إلى مجموعة منظمة حيث تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المؤسسة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:

✓ تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المؤسسة واجباته وسلطاته.

- ✓ العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.
- ✓ المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.
- **الثقافة التنظيمية:** تعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات (معاوي، 2008-2009، صفحة 55).
- والثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المؤسسة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.
- **البشرية:** إن الحديث عن أداء المؤسسة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي مؤسسة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره .
- سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المؤسسة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المؤسسة .

2. عوامل لها صلة بالعنصر البشري

- **التحفيز:** المعروف أن تحفيز العامل يلعب دورا مهما في تحسين مستوى أدائه، لكن الأهم هو معرفة عوامل التحفيز بالنسبة لكل عامل. (نعيرات، 2022، صفحة 18)
- إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإحراق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي:
- ✓ استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات؛

✓ تحسين الأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة؛

✓ الالتزام بقيم المنظمة أبي احترام قيم وتوجيهات المؤسسة؛

✓ تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمؤسسة.

- **التكوين:** هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتنميتها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها ونموها وتوسعها (ابراهيمى و حميدة، 2005، صفحة 245).

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

✓ التنمية المعارف والكفاءات والمهارات؛

✓ رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة؛

✓ رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

- **القيادة:** هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير قدرة وقوة التأثير في الأفراد العاملين، باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد وجعلهم جماعة واحدة متعاونة لتحقيق هدف مشترك بينهم يرغبون في بلوغه. وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القدرة على التأثير في العاملين ودفعهم وتحفيزهم وإشراكهم لتغيير المؤسسة نحو الأفضل، أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيههم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **الإدارة:** فللإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

- بيئة وطبيعة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز ... الخ، كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة ككل.
- أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الغشباغات المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتالي للإنتاجية والأداء. (سرار، 2003، صفحة 217).
- العوامل الفنية: فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي، وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المؤسسة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة، ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي.

3. العوامل الخارجية

هي كل العوامل المتواجدة خارج المؤسسة لها علاقة دائمة مع المحيط الخارجي، تؤثر فيه وتتأثر به، ويمكن ذكر بعض هذه العوامل في ما يلي:

- العوامل السياسية والقانونية: إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري. منها:
 - ✓ أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك؛
 - ✓ أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة؛
 - ✓ أن المؤسسة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة.
- العوامل الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، أيضا طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتتضمن التقاليد وغط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها على الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها: التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المؤسسة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع.

وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة الاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.

- **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت والحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال :

✓ توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار؛

✓ توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة؛

✓ القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد؛

✓ تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.

- **الزبائن:**

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص.

والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساسا بالزبون.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المؤسسة جزءا منه، وتقاس فعالية المؤسسة في هذه الحالة، بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي مواطني (الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع.

رابعا: مؤشرات قياس الأداء

حسب مقولة (ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله وتطويره والتحكم فيه)، فقد عرف مؤشر الأداء بأنه: "مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المنظمة مقارنة بما هو مخطط له فيها" (الكرخي، 2013، صفحة 15).

وإن المؤشر يعبر عن العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وعوامل نجاحها، وقياس الأداء هو تقييم النتائج الحقيقية للمؤسسة ومقارنتها بالنتائج المطلوبة أو المراد تحقيقها وذلك من أجل بلوغها فعلا، بمعنى قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وخططها الموضوعية واستراتيجياتها المتبعة (شين، 2016/2017، صفحة 119).

حيث تنقسم مؤشرات قياس الأداء إلى قسمين (مؤشرات قياس الأداء المالي والغير مالي) كالآتي:

أ- مؤشرات قياس الأداء المالي: هناك مؤشرات مالية تقليدية وهناك مؤشرات مالية حديثة كما يلي: (بوخلخال

و بن ثابت، 2021، صفحة 149، 147)

- المؤشرات التقليدية: تتمثل في ما يلي:

▪ احتياجات رأس المال العامل (BFR):

احتياجات رأس المال العامل = استخدامات الاستغلال + استخدامات خارج الاستغلال - موارد الاستغلال + موارد خارج الاستغلال.

يجب أن لا يتفوق (BFR) على (FR) وهذا من أجل تحقيق الشرط الثاني والذي سيحقق الشرط الثالث من شروط التوازن المالي وهو (TR) أكبر من الصفر.

▪ معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية (صافي الدخل)}}{\text{الأموال الخاصة (حقوق الملكية)}}$$

وهذا المؤشر يعبر عن كفاءة الإدارة المالية في استغلال أموال الملاك.

▪ العائد على الاستثمار (ROI):

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال الصافية (صافي الربح)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وهذا المؤشر يعبر عن كفاءة المؤسسة في استخدام وإدارة كل الأموال المتاحة لديها.

▪ العائد على المبيعات (ROS):

$$\text{العائد على المبيعات} = \frac{\text{الدخل قبل الضرائب والفوائد}}{\text{المبيعات}}$$

هذا المؤشر يقيس أداء وفعالية النشاط الرئيسي للمؤسسة والمكانة التنافسية.

▪ معدل العائد على الأصول (ROA):

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

وهو يقيس كفاءة استغلال الدينار الواحد من الأصول وما يحققه من نتيجة صافية.

▪ ربحية السهم (EPS):

$$\text{ربحية السهم} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{عدد الأسهم}}$$

ويمثل مقدار كم يحقق السهم الواحد من ربحية.

- المؤشرات الحديثة: تتمثل في ما يلي:

▪ القيمة الاقتصادية المضافة:

تحسب كما يلي: (سويسي، 2010/2009، صفحة 61)

1- القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة- (تكلفة رأس المال x رأس المال المستثمر).

2- القيمة الاقتصادية المضافة = معدل العائد على رأس المال المستثمر (ROI) - (معدل تكلفة رأس المال (CMPC) x رأس المال المستثمر (CI)).

يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) الصورة المعدلة لمؤشر الربح المتبقي، والذي قامت بتطويره مؤسسة StemStewart & Co (مؤسسة استشارية أمريكية) من خلال اقتراحها إجراء العديد من التعديلات على كل من صافي الربح وكلفة رأس المال لحساب القيمة الاقتصادية المضافة.

وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها مؤشر لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، ويتم وفق هذا المؤشر ربط المسيرين بالمؤسسة من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال.

يعود سبب طرح (EVA) إلى شمولية هذا المعيار لمتغيرات هامة تعكس الأداء، وبالشكل الذي يعظم من ثروة الملاك أو ثروة حملة الأسهم واستحوذت على الاهتمام في الفترة الأخيرة كشكل جديد في قياس الأداء، لكونها تؤكد على ضرورة تحميل كلفة الاستثمار في صافي الربح التشغيلي الذي تم تحقيقه.

وبرزت أهمية وإيجابيات هذا المؤشر فيما يلي: (سويسي، 2010/2009، صفحة 63)

- ✓ يقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر؛
- ✓ يعرف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال سواء المملوك أو المقترض؛

- ✓ يربط بشكل وثيق بالقيمة وبثروة حملة الأسهم، ويوجه نظر إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم؛
- ✓ يعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المسيرين وتشجيعهم على التصرف كأهم ملاك للمؤسسة؛
- ✓ يؤدي إلى تطابق أهداف المسيرين مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل.

كما يمكن أن تجد إيجابيات أخرى تتمثل أساسا في قدرة القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لخلق القيمة في الوصول وقدرتها على الربط بين الجانب الاستراتيجي والمالي، مما يسهل على المسيرين من تحكمهم بالأخص في نتائج الاستثمارات، وبشكل عام تسهيل اتخاذ القرارات وترشيدها، كما يؤدي إلى دفع المسيرين على المستوى التشغيلي بتحمل المسؤولية أكثر.

■ القيمة السوقية المضافة (MVA)

يقصد بها الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر بها من قبل الملاك والمقترضين، وبهذه الصورة التحليلية فإن (MVA) وفق نظر الشركة المسوقة تعد معيارا فائقا وشاملا في قياس وخلق الثروة كما أنها المقياس للفاعلية التشغيلية في شركات الأعمال وفقا لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود إلى نجاح الشركة وفعاليتها. تحسب القيمة السوقية المضافة (MVA) كما يلي:

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA}{(1+ki)^t}$$

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة، **Ki**: التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال.

ب- مؤشرات قياس الأداء الغير المالي: نذكرها في ما يلي:

- مقاييس الجودة:

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى في كل مؤسسة، وتعتبر فلسفة إدارية وأسلوب حياة للمؤسسات تساعد على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب Zero Defect وذلك لإرضاء الزبائن. حيث يتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا الزبائن، ومقاييس جودة عملية الإنتاج ...

- مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد:

هو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنه وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفرة ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

- مقاييس أداء التسليم:

وللمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المؤسسة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات الزبون كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد.

- مقاييس البحوث والتطوير:

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضا إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وبهذا تركز المؤسسات على استخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.

- مقاييس التكلفة:

إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية التي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة، من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في

التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف.

II-2 الأداء التسويقي

يعد الأداء التسويقي أحد المهام الرئيسية لمديري التسويق، وبسبب التغيرات البيئية وتطورات المؤسسات من ناحية النظام الداخلي وتعدد وتداخل أنشطة التسويق، أصبح من الضروري على المؤسسات قياس أدائها التسويقي.

II-2-1 ماهية الأداء التسويقي

أولاً: مفهوم الأداء التسويقي

حسب (Moorheed & Griffin) فإن الأداء التسويقي عملية إيجاد أشياء جديدة لطرحها في الأسواق باعتبارها منتجات أو عمليات أو خدمات (النقشبندي و البرواري، 2013، صفحة 229).

ويعرف أيضاً بأنه: مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون (المهتدي، 2019، صفحة 16).

ويشير الأداء التسويقي أيضاً إلى أنه: العملية التي يتم من خلالها جذب الزبائن، وإنشاء متطلبات القيمة لهم، وإدارة علاقات الزبون بطريقة تمكن المؤسسة من تحقيق المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة (صالح و فخري، 2022، صفحة 196).

يعرف أيضاً بأنه: فلسفة التسويق التي تحركها البيانات وتسعى جاهدة لاكتساب مستويات أعلى من أداء وقيمة الأعمال من خلال تطبيق دورات القياس والاختبار والتعلم (Bendjima, Benlakhdar, & Neffah, 2020, p. 58)

وحسب (Armstrong & Kotler) فإنه: مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والحد منها (بشارة، 2022، صفحة 195).

وأيضاً عرف بأنه: معيار يصف مدى كفاءة وفاعلية إدارة التسويق في تحقيقها الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة مع تحقيق عوائد عالية، إضافة إلى نجاح المؤسسة في بيئة الأعمال (جاسم و هاشم، 2022، صفحة 71).

كما يعرف على أنه: نتيجة للأنشطة التسويقية الناجحة التي تحقق إيرادات من خلال زيادة حجم المبيعات أو رضا الزبائن (الطائي و أبو طبيخ، 2021، صفحة 47).

حسب التعريفات السابقة تستنتج الباحثة أن الأداء التسويقي مؤشر يعبر عن قدرة المؤسسة في ممارسة الأنشطة التسويقية الناجحة، ومدى كفاءة وفعالية إدارة التسويق في تحقيق أهدافها المسطرة بأعلى كفاءة ممكنة مع تعظيم عوائدها إضافة إلى قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة وذلك من خلال زيادة حصتها السوقية، حجم المبيعات، الإيرادات، رضا وولاء الزبائن...

ثانيا: أهمية وأهداف الأداء التسويقي

1. أهمية الأداء التسويقي:

تتمثل أهمية الأداء في ما يلي: (عبد و محمود، 2011، الصفحات 49-50)

- التعرف على مقدار ما أنجز من أهداف المؤسسة؛
- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية لأغراض اتخاذ القرارات التخطيطية والرقابية؛
- يساعد الأداء التسويقي المؤسسات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعتها في المواقع المهمة والمناسبة لها فضلا عن تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها؛
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة؛
- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛
- يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛
- تساعد المراجعة المستمرة للأداء التسويقي على إجراء التحسينات المستمرة.

وتكمن أهمية الأداء التسويقي أيضا في ما يلي: (النقشبندي و البرواري، 2013، الصفحات 232-233)

- يسهل فهم وإدراك الفرد لعملية التسويق؛
- معرفة حقوق وواجبات الفرد اتجاه المؤسسة؛
- يعمل على التعرف على فرص الترقية المتاحة في الإدارة؛
- يساهم في خلق القيمة؛

■ التعرف على الخبرات والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إنجاز وظائف أخرى داخلها (صالح و فخري، 2022، صفحة 196).

2. أهداف الأداء التسويقي:

ترى المؤسسات اليوم من وجهة نظر العلاقة التسويقية أن رسالتها الأساسية هي تقديم قيمة لربائنها، ويتمثل الهدف الأساسي الذي تسعى وظيفة التسويق لتحقيقه هو التأثير على البيئة التسويقية بهدف تحقيق علاقات تبادلية مقبولة، ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها: (بكوش، 2013، الصفحات 41-42)

أ- مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار:

تعتبر هذه الأهداف بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإحدى خصائصها الهامة هي قابليتها للقياس ويأتي في مقدمتها:

- **أهداف الربحية:** حيث تدور حول تحقيق هدف الربح الأمثل عندما تقوم الإدارة بتحديد معدل عائد مثالي وقابل للتحقيق بحيث يزود ملاك المؤسسة بعائد مقبول كما يمكن أن يمد المؤسسة بعائد يمكن استخدامه في إعادة الاستثمار للحصول على النمو المطلوب في الأجل الطويل، ويمكن اعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح حالياً ومستقبلاً هو أحد الأهداف الرئيسية للتسويق.

- **أهداف النمو التسويقية:** ويتم ترجمة هدف النمو إلى مهام تخصص لوظيفة التسويق مثل: زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية والتوسع في السوق، ويتحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مريح.

- **أهداف البقاء والاستمرار:** يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين هو الهدف الرئيسي والأول لإدارة التسويق وبالرغم من أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف إلا أنه على عاتق إدارة التسويق عبء كبير في التنقيب المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة والحفاظ على رضا الزبائن واستمرار ولائهم في المستقبل.

ب- الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية:

يقصد بالانطباعات الذهنية شهرة أو سمعة المؤسسة لدى زبائنها الحاليين والمتوقعين ولاشك أن كل مؤسسة تسعى إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى عملائها أكثر إيجابية من منافسيها في السوق من خلال تقييم

السلع والخدمات التي تحقق رضا زبائننا في الحاضر والمستقبل وتختلف هذه الأهداف عن الأهداف السابق الإشارة إليها والمتعلقة بالمبيعات والربحية والنمو من حيث قابليتها للقياس الكمي والتعبير عنها بأساليب وصفية غير كمية مثل: أساليب قياس الميول والاتجاهات.

ت- الأهداف الاجتماعية:

ويقصد بهذه الأهداف أن لكل مؤسسة مسؤولية اجتماعية يجب عليها الوفاء بها، وأن هذه المسؤولية لها ارتباط كبير بوظيفة التسويق. بحيث أن الدراسات والبحوث لم تنته من التحديد الدقيق لمضمون المسؤولية الاجتماعية ومحتوياتها سواء بالنسبة للمؤسسة أو لوظيفة التسويق، ومع ذلك فهناك بديهيات تكشف عن مضمون هذه المسؤولية، وبينما تتسم الأهداف السابق ذكرها (المبيعات والربحية والانطباعات الذهنية). باتفاق معظم الكتاب على اعتبارها ضمن الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها، يلاحظ أن الوضع مختلف بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية حيث يرى بعض الكتاب أنها تدخل ضمن مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة والأهداف المرسومة بها، وبالتالي لا تدخل ضمن وظيفة التسويق حيث تتسم بصعوبة تحديدها ووضع معدلات لها وقياس مدى النجاح في تحقيقها وارتفاع تكاليفها وصعوبة قياس أثرها على نشاط المؤسسة.

ثالثا: مميزات الأداء التسويقي

تتوفر في الأداء التسويقي العديد من الخصائص والمميزات منها: (جاسم و هاشم، 2022، صفحة 71)

1. **تحديد المهام:** يتم هنا تحديد المهام اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي ترغب فيها إدارة التسويق إضافة إلى تحديد المهارات التي يجب استغلالها لتحقيق هذه الأهداف.
2. **الموارد البشرية الكفوة:** والتي تمتلك خبرات فنية وإدارية ومهارات عالية، التي تمكن الشركة من تحقيق نتائج جيدة.
3. **تحديد التوقيت اللازم لإنجاز المهام والأنشطة:** التي تمكن من الوصول للخطوات النهائية المحددة سابقا ضمن خطة المؤسسة، وهنا يجب التركيز على كمية ونوع العمل الذي يمكن للمؤسسة أن تنجزه في ظل الظروف الطبيعية، وما هي الخطوات البديلة التي يجب إتباعها عند حصول ظروف طارئة ومدى تأثيرها في الأداء التسويقي للمؤسسة.

II-2-2 أساسيات حول الأداء التسويقي

أولاً: دوافع تحسين الأداء التسويقي: (كيلاني، 2017، صفحة 299)

1. التسارع في وتيرة التغيرات المحيطة بالمنظمة: تفرض التحولات السريعة التي تطرأ في محيط المؤسسة عدة أساليب ومدائل تمكنها من الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات ومن بين هذه المدائل هو تحسين أدائها التسويقي، كونه الوسيلة الفعالة في تثبيت مكانتها وقدرتها التنافسية.
2. الاهتمام المتزايد بالجودة: تعد الجودة من المدائل المهمة التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحسين أدائها الكلي أو على مستوى وظائفها، إن أبرز مبدأ يمكن الاعتماد عليه في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة هو مبدأ التحسين المستمر الذي يضمن للمؤسسة التواصل مع بيئتها باستمرار.
3. الحفاظ على الموقع التنافسي: إن المؤسسة الاقتصادية تحرص باستمرار على أهمية الاحتفاظ بموقعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة من خلال التميز الذي يوجد قيمة لها ولزبائنها الحاليين والمرتقبين.
4. زيادة شدة المنافسة: إن الصراع الذي تواجهه المؤسسة في المجال الذي تنشط فيه يفرض عليها تدعيم قدرتها التنافسية على أسس دقيقة مثل: (الكفاءة - الجودة - الإبداع - الاستجابة لحاجات الزبائن) وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء لضمان بقائها، ويبقى التحسين المستمر من أبرز العوامل التي يجب الاعتماد عليها لتكون مؤسسة يقظة ومدركة لما يحدث من حولها لمواجهة منافسيها.
5. الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمنظمة الاقتصادية: إن ضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية وبقائها متوقف على قدرتها على الالتزام بدمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في نشاطاتها ومعاملاتها.

ثانياً: مدائل تحسين الأداء التسويقي:

يمكن اعتماد عدة مدائل لتحسين الأداء التسويقي، أهمها ما يلي: (كيلاني، 2017، الصفحات 300-302)

1. مدخل تطوير سياسة الجودة: يكون التركيز في هذا المدخل على الجودة كمحور أساسي لنشاطات

المؤسسة وكهدف من أهدافها المستقبلية التي تعمل على تحقيقه.

2. مدخل التوجه نحو الزبون: يعتمد هذا المدخل على وضع الزبون كمحور أساسي لأنشطة المؤسسة، وذلك

من خلال الاستماع له ولطالبه وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له.

3. **مدخل القياس المقارن لأفضل أداء (القياس المرجعي):** يعتبر هذا المدخل من أهم أدوات الجودة الشاملة

التي تستخدمها المؤسسات في عمليات التحسين المستمر بجودة المنتجات والخدمات وعمليات إنتاجها مما ينعكس على مستويات الأداء التسويقي والمالي...، وذلك من خلال قيام المؤسسة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المؤسسات المتفوقة في نفس القطاع والتعرف على الكيفية التي حققت بها ذلك للاستفادة منها لتحقيق نتائج أفضل.

4. **مدخل إعادة الهندسة:** يعتبر مدخل إعادة الهندسة مفهوما إداريا حديثا يشكل قوة دافعة للمؤسسات

لتحسين أدائها، حيث تعرف إعادة الهندسة على أنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن".

والهدف من مدخل إعادة الهندسة هو تحقيق تغير سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل

تخفيض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وكذا تحديد أسعار تنافسية، تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر.

5. **مدخل التحسين المستمر للجودة:** التحسين المستمر هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر

لأن التجديد هو رمز التميز لضمان البقاء والاستمرار، فالتحسين المستمر هو أهم مبدأ تعتمد عليه

إستراتيجية الجودة الشاملة ويمكن أن يتخذ ثلاث أشكال هي: مدخل دورة (P.D.C.A) لدومينغ

وثلاثية جوران وطريقة كايزن ولتطبيق مدخل التحسين المستمر يمكن تطبيق مجموعة من الخطوات الأساسية

وهي كالآتي :

تعريف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه؟ ب. تحديد وتحليل العملية أو الوظيفة المراد تحسينها؛

- توثيق ما تم تحليله

- قياس الأداء الحالي؛

- فهم العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الحالي؛ و تطوير وطرح البدائل للاختيار الأفضل ز تقييم النتائج

المرتبة على العملية الجديدة بعد التحسين؛ ج. الالتزام بتطبيق مدخل التحسين المستمر.

- توثيق ما تم تحليله؛

6. مدخل التوقيت المناسب (JIT): هذا المدخل هو اختصاراً لكلمة "IT. أي (justin-time-)

وقد استعمل أول مرة في اليابان من طرف شركة تويوتا Toyota" لصناعة السيارات في نهاية الخمسينات والتي تعرف على أنها مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية و استبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بتكلفة أعلى والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين. من خلال هذا التعريف نستنتج أن مدخل JIT يهدف إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت، وتسليم الكميات المطلوبة وفق المعايير والمكان والوقت المحدد والمتفق عليه، وبهذا فهو مدخلا وأسلوبا داعما ودافعا لترسيخ أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة.

ثالثا: أبعاد الأداء التسويقي

1. الحصة السوقية:

تعد الحصة السوقية المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي والتي تعبر عن ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فهي مؤشرا فاعلا وقويا للتدفق النقدي والربحية، كما تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق وتقاس في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق. ويعرف "Kotler" الحصة السوقية بأنها: مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد والتي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها، حيث تبرز أهمية الحصة السوقية من خلال كونها تعطي مزايا تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة. وتحسب الحصة السوقية بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات: (قاشي و عثمان، 2010، الصفحات 178-179)

$$1. \text{ الحصة السوقية الكلية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات السوق الكلية لنفس الفترة}} \times 100.$$

$$2. \text{ الحصة السوقية المغطاة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة الموجهة للسوق}}{\text{مبيعات القطاع لنفس السوق}} \times 100.$$

$$3. \text{ الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات أكبر المنافسين}} \times 100.$$

يمكن تلخيص أهمية الحصة السوقية في ما يلي: (جاسم و هاشم، 2022، صفحة 72)

- تؤثر الحصة السوقية في أرباح المؤسسة ومستوى النقدية فيها، فكلما امتلكت المؤسسة حصة سوقية أكبر من بقية المنافسين في نفس القطاع كلما استطاعت أن تحقق أرباحاً أعلى وذلك لأن مبيعاتها سوف تصبح مرتفعة أكثر من المنافسين.
- تساعد الحصة السوقية المرتفعة على زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة مع بقية المؤسسات وذلك لأن مجموع مبيعات هذه المؤسسات تكون أعلى من مجموع مبيعات المؤسسات المنافسة لها.
- تعطي الحصة السوقية مزايا للمؤسسات في تخفيض الكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فعالية أداء الأفراد وكذلك تحسين العملية الإنتاجية.
- تعتبر مؤشر مدى قدرة المؤسسة على خدمة السوق الذي تعمل.

2. الربحية:

تختلف أهداف المؤسسات من حيث الربحية فبعضها يسعى إلى تحقيق الربح المالي ويسعى البعض الآخر إلى الربح المتمثل بالبقاء أو الربح الاجتماعي وجذب ما يكفي من الأموال لإنجاز أعمالها، فالأرباح تتحقق من إشباع حاجات الزبائن على نحو أفضل من المنافسين. (بشارة، 2022، صفحة 196)

وهناك من يرى بأن الربحية تعبر عن مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياساً بالمنافسين، حيث تتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية. ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية وتعتبر الربحية قياساً للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وهي موضحة في النسب التالية: (يحيى، 2012، الصفحات 43-44)

أ. **عائد حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين).

ب. **عائد رأس المال:** تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما، وهما:

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات.
- تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المؤسسة، أي التأكيد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

3. المبيعات:

تعد المبيعات أحد أساليب التسويق التي تمثل مستوى العمل الذي حققته المؤسسة خلال الفترة، مقارنة بالأهداف والمعايير التشغيلية التي تم وضعها سابقا، بحيث تتضمن المبيعات العمليات والأنشطة المشاركة في ترويج وبيع المنتجات (الطائي و أبو طبيخ، 2021، صفحة 48).

وهناك من يراها بأنها نسبة تعبر عن المبيعات الصافية المحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية. ويتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات والمبيعات السابقة. ويدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي وهذا ما تصبوا إليه المؤسسة الهادفة للربح. حيث أن زيادة معدل نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة. وقد يكون نتيجة مرونة وتكامل قنوات الاتصال مع الزبائن كما أن إيجاد بدائل للتواصل مع الزبائن تزيد كذلك من حجم المبيعات بالإضافة إلى نجاح تطبيقات النظام المعمول به في التعامل مع الزبائن. وأيضا من شأن الحملات الترويجية من زيادة حجم وفعالية المبيعات. ويتوجب على المؤسسة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها خاصة إذا ما كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل، بهدف تحقيق أرباح مقبولة (طالب و البكري، 2014، الصفحات 11-12).

4. رضا الزبون:

إن الزبون من أبرز الركائز التي تضمن بقاء واستمرار المؤسسة من عدمها، لذا تعمل المؤسسة إلى زيادة درجة الرضا لدى الزبون لضمان ولائه والحفاظ عليه (حمادي و عبد الرزاق، 2022، صفحة 303).

عرف الرضا بأنه: مشاعر تعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يتوقعه منها، إذ أنه يعتبر الدالة على الأداء المدرك والتوقعات. ويعتبر رضا الزبائن أداة قياس مرتبطة بنجاح إدارة علاقات الزبائن (طالب و البكري، 2014، صفحة 13).

فيما يبين آخرون بأن رضا الزبون: هو تقييم ضمني أو صريح من قبل الزبائن بأنهم تلقوا نتائج إيجابية وقيمة عادلة من استخدام المنتج أو الخدمة (الطائي و أبو طبيخ، 2021، صفحة 48).

وعرف أيضا على أنه: "مقارنة نتائج البرنامج التسويقي مع التوقعات التي وضعت لذلك البرنامج". وأن رضا الزبون يعد مقياسا للتوقعات وكذلك مقياسا لمستوى الأداء المتحقق من المنتج، إذ أنه إذا انخفضت نسبة الأداء المتحقق عن توقعات الزبون عندها يكون الزبون غير راضي أما إذا تساوى مع التوقعات فإن ذلك يحقق الرضا في حين أن زيادة الأداء فوق المستوى المتوقع سيؤدي بالزبون إلى الرضا والسعادة. وحسب "Kotler" فإن فقدان أي زبون وخسارته يمكن أن يكون له تأثير كبير على أنشطة المؤسسة ورجحيتها ولكي يبقى الزبون راضيا فإنه يتوجب على المؤسسة إضافة مكاسب اجتماعية ومالية إلى الخدمة المقدمة وإنشاء روابط قوة بينها وبين زبائنها (عبد و محمود، 2011، الصفحات 52-53).

ورضا الزبون له دور وأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات لأنه يعد من أكثر المؤشرات الفعالة لقياس أدائها، حيث تتمثل أهمية رضا الزبون وطرق قياسه في ما يلي: (أبو فزع، 2015، الصفحات 20-22)

- أهمية رضا الزبون:

- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد؛
- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسات، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا؛
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة، إن المؤسسات التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة في الأسعار؛
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى. فرضا الزبون يعد تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك. إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن تحديد حصتها السوقية.

- طرق قياس رضا الزبون: هناك عدو طرق سنعرض أهمها:

- **الدراسة المسحية:** حيث يتم استخدام الدراسات المسحية بشكل دوري، وطرح أسئلة مختلفة لقياسات حالات تكرار التعامل والتي تتعلق بقياس رضا الزبون إذا كان مرتفع أو منخفض.
- **التسوق الخفي:** قيام الشركة أو المؤسسة بتعيين أفراد يتصرفون كزبائن للقيام بالعمليات من المؤسسة المعنية وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية تقديم الخدمات، وذلك من أجل متابعة الطرق التي يتصرف كادر الموظفين بها مع الزبائن.

- **نظام الاقتراحات والشكاوي:** توفر الشركات التسهيلات اللازمة للزبائن لاستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكواهم ومقترحاتهم، وهذه التسهيلات قد تكون تقليدية أو عن طريق استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة.
- **تحليل فقدان الزبون:** تضع المؤسسات عادة مستويات معينة للجودة عن طريق ربط التنافس مع تلك المستويات أي جعل التنافس أساسا لتحديد تلك المستويات، وأن المستوى الملائم للخدمات يعتمد على كيفية استجابة الزبائن للتغيرات التي تحصل في مستويات جودة ما تقدمها المؤسسات إذ أن سوء الخدمة قد يؤدي إلى التحول للتعامل مع مؤسسات أخرى، وهذا سيؤدي إلى تغيير نظرة وفكرة الزبون لذا فإنه من دون فهم الديناميكيات التنافسية وفهم السلوك الانتقائي للزبون سيكون من الصعب الإجابة على التساؤل الذي يدور حول كيفية وضع المستويات المثلى للجودة، إذ أن التباين في جودة الخدمة المقدمة سينعكس لا محالة على سلوك تحول الزبون من مؤسسة لأخرى. مما سبق، نستنتج أنه لا يمكن إغفال أهمية هذه الطرق بصفقتها تؤدي إلى نتائج تعتبر كمقياس التقدم وتطور المؤسسة مستقبلا.

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكننا استخلاص بعض النقاط أهمها، أن البنوك تسعى وتركز على تحسين أدائها المؤسسي عامة والتسويقي خاصة، حيث ينتج عن الأداء التسويقي الجيد نتائج أهمها: يمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات الفعالة وذلك من خلال توفير كافة المعلومات اللازمة في الوقت والمكان المناسب، ويسمح أيضا بمعرفة مكانة المؤسسة في السوق، كما يعمل على تشخيص الانحرافات ومعالجتها. ولمعرفة مستوى الأداء التسويقي ودوافع تحسينه في البنوك يجب القيام بمختلف القياسات سواء من المعطيات الداخلية في البنوك أو القيام بالبحوث الميدانية وهي الأكثر دقة ومن ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسينه.

الفصل الثالث: إدارة علاقات
الزبائن الإلكترونية (E-CRM)
- تأطير نظري -

تمهيد:

مر التسويق منذ نشأته بتحويلات ومراحل عديدة، ولعل أبرز ما نتج عن هذه التحويلات بروز المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث انتقلت فلسفة التسويق من محاولة تعظيم الربح في المدى القصير إلى فلسفة ومفهوم جديد ينطوي على محاولة تعظيم الربح في المدى البعيد، ومن أجل ذلك كان جديرا بالمؤسسات تبني منهج جديد يمكنها من رفع مستويات أدائها، ومن بين هذه المناهج التي يمكن الاعتماد عليها هو تبني فلسفة إدارة علاقات الزبائن، ومع تطورات العصر وظهور تكنولوجيا المعلومات والإنترنت تطورت الفلسفة من إدارة علاقات العملاء إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتي تعد الوسيلة الحديثة لتحقيق التميز للمؤسسة واستمرارها، وذلك بالتواصل الإلكتروني مع الزبائن وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم، فضلا عن قدرتها على كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالخالين مما يزيد من رضاهم وتعزيز ولائهم. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية من خلال العناصر التالية:

III-1 إدارة علاقات الزبائن.

III-1-1 ماهية إدارة علاقات الزبائن.

III-1-2 أساسيات حول إدارة علاقات الزبائن.

III-2 إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

III-2-1 ماهية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

III-2-2 أساسيات حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

III-1 إدارة علاقات الزبائن (CRM)

لقد اتفق معظم الباحثين والكتاب في الأدب التسويقي على أن إدارة علاقات الزبائن والتسويق بالعلاقات مصطلحان مترادفان، ويرجع ذلك إلى وجهة نظر الكاتب أو الباحث المختص في هذا المجال، فالبعض منهم يعكس وجهة النظر الضيقة للتسويق كوظيفة بينما ينظر آخرون إليه بنظرة شمولية وواسعة وفلسفة وعلم وليست وظيفة فقط.

III-1-1 ماهية إدارة علاقات الزبائن (CRM)

أولاً: مراحل تطور إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)

1. التطور التاريخي للتسويق بالعلاقات: يمر التسويق بالعلاقات بعدة مراحل وصولاً إلى إدارة علاقات الزبائن كما

يلي: (شريف، 2014-2015، الصفحات 5-6)

- من الأربعينيات إلى نهاية الخمسينات من القرن 20: اتسمت هذه الفترة بزيادة الطلب على السلع عن عرضها في أغلب الأسواق العالمية وكان كل ما ينتج يباع، فكان تحدي المؤسسات هو بناء آلة إنتاج قادرة على تلبية الحاجات المتزايدة للزبائن.
- مع بداية الستينيات تساوى العرض مع الطلب فتنوعت تشكيلات المنتجات (سلع وخدمات) وبدأت أساليب الترويج في الظهور كتقنيات الدفع والجذب (دفع المنتجات نحو الزبائن أو جذب الزبائن نحو المنتجات بوسائل الإعلان).
- مع بداية سبعينيات القرن 20: ازداد الإنتاج شيئاً فشيئاً حتى فاق الطلب فبدأت المؤسسات في ترشيد الإنتاج، تخفيض التكاليف، تحسين عمليات البيع، والاحتكاك بالزبائن وتوسيع الأسواق، فتنوعت وسائل الإشهار لجذب الزبائن نحو المنتجات وتدعيم كفاءة شبكات التوزيع ومع تزايد القوة الشرائية ارتبط في ذهن الزبون جودة المنتج بالسعر العالي، حيث سميت تلك الفترة بفترة "المنتج الملك".
- أواسط ثمانيات القرن 20: تميزت هذه المرحلة بكثرة العلامات و ظهور التقليد فركزت المؤسسات جهودها على الترويج فأصبح الزبون يقارن العلامات والمنتجات فيختار منها تلك التي تتميز بالجودة والخدمات المصاحبة وسميت تلك الفترة بـ: "فترة الجودة الشاملة"، ومن هنا ظهرت بوادر تطور الفكر التسويقي من صيغة الصفقات نحو صيغة العلاقات.

- **دخول القرن 21:** زاد ارتباط الرغبات الذاتية للزبائن بالخدمات المصاحبة للمنتج و تمثلت أغلبها في حب الانتماء والظهور وتحقيق الذات وقد ساهمت هذه الرغبات في ظهور سلطة الزبون وحول الأسواق نحوه وظهور مفهوم (one to one) وهو الوجه الآخر للتسويق بالعلاقات والذي يعني عرضا واتصالات خاصة بكل زبون أو شريحة زبائن خاصة مع ظهور الإنترنت، فركزت المؤسسات جهودها باختلاف قطاعات نشاطها على إدارة العلاقة مع الزبون والسعي لخدمته.

2. مراحل تطور إدارة علاقات الزبائن (CRM)

أما من منظور تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة فقد مرت بجملة من المراحل كما يلي: (براهيمي، 2015-2016، الصفحات 36-37)

- **المرحلة الأولى:** تم النظر إليها على أنها أنظمة دعم لمجموعة من المستخدمين مثل رجال البيع أو مراكز النداء بمعنى جانب الأتمتة للنشاطات والعمليات التسويقية الحالية، وإن كانت قد حققت نتائج مرضية من خلال تحسين نتائج العائد على الاستثمار.

- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تطلب الأمر من المؤسسات تحقيق تكامل كبير غير كل وظائفها من أجل الوصول إلى وجهة نظر شاملة في علاقتها مع زبائنها لتكوين نظام متكامل يهدف إلى دعم التوجه بالزبون وتمكين المستخدمين من العمل ضمن بعد جماعي مشترك يتم فيه تداول المعلومات الزبائن المجمع والمستخرجة بدقة متناهية تسمح يتكامل وظيفي وتحمل مسؤولية إرضاء الزبائن وتفعيل نماذج التنبؤ لتحسين المبيعات وخيارات الإنتاج والتسليم.

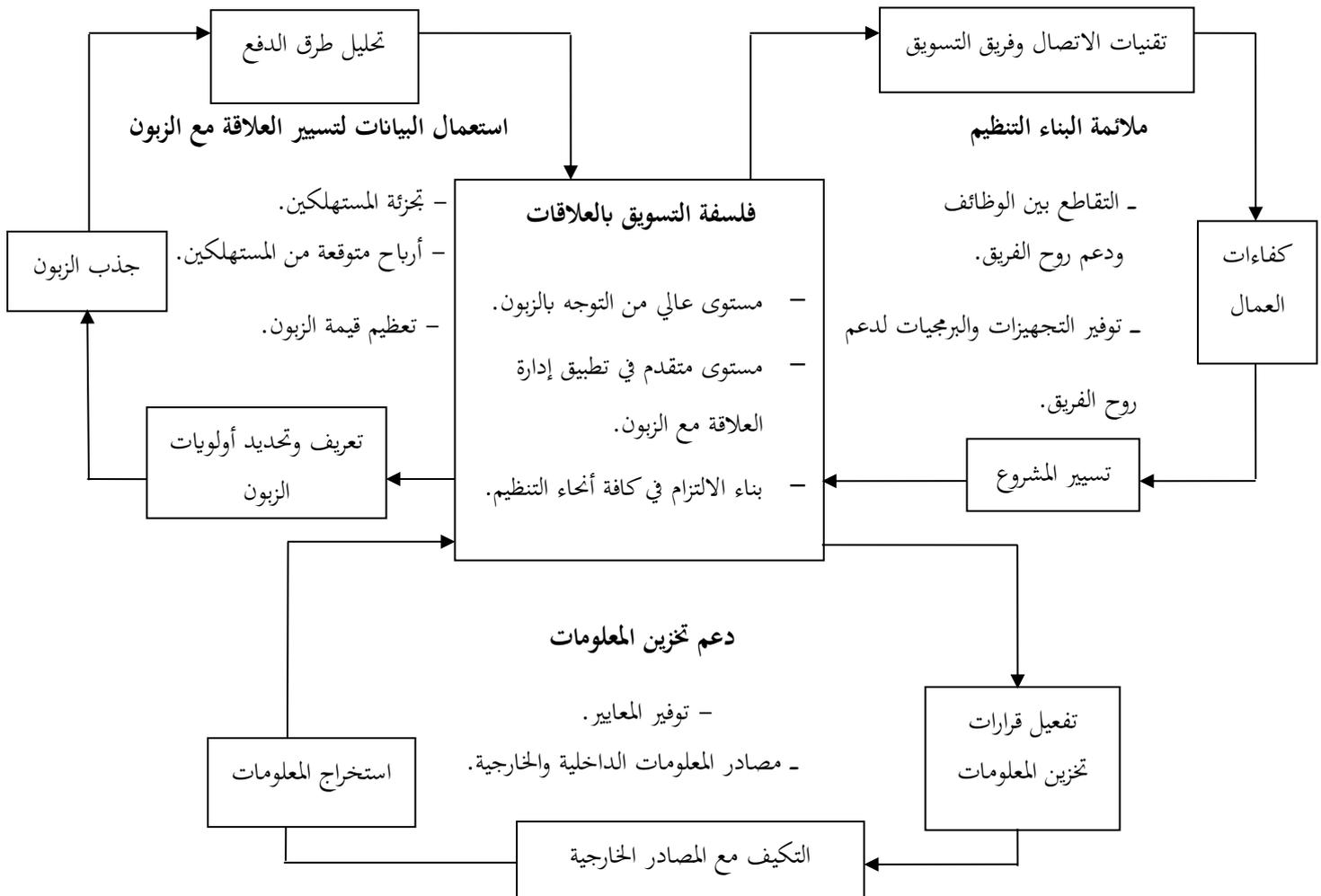
- **المرحلة الثالثة:** تميزت هذه المرحلة بتأثر تسيير العلاقة مع الزبون بالانترنت بشكل كبير جدا؛ لقد قدمت دعم مهم بتمكين الزبائن بأن يقومون بالخدمة الذاتية على الشبكة، وتم ضمن هذه المرحلة تجاوز عدد من العقبات مثل قلة التكامل المستمر بين أنظمة المؤسسة ونقاط الاتصال مع الزبائن ومراكز النداء ومختلف التفاعلات الأخرى، وتم إعادة التفكير في نوعية وتأثير العمليات المتعلقة بالزبائن بحيث بدأت العديد من المؤسسات بإزالة النشاطات غير الضرورية وإعادة تصميم الأنظمة التي أخفقت في تحقيق النتائج المطلوبة.

- **المرحلة الرابعة:** حسب (براهيمي، 2015-2016): هي الاتجاه نحو الاهتمامات الكبيرة للزبون مع تمكينه من الوصول إلى كم كبير من المعلومات ضمن أبعاد الحوكمة في شفافية الممارسات والإجراءات الإدارية والمالية بشكل أحص كم يتم التركيز بشكل أكبر على الجانب التكنولوجي لتحقيق مستوى عالي من التكامل بين قواعد البيانات وبقية العلوم خصوصا ما تعلق بالجانب السلوكي منها، وبناءا عليه تصبح المؤسسة في موقف

ردة الفعل الناتجة عن فهم عميق لسلوك الزبون قتل من درجة الانحراف في الأهداف المسطرة، علما أن ردة الفعل هذه تحمل درجة متقدمة من السبق لتوقعات الزبون ذاته ويتم ضمن هذه المرحلة ادراج الجانب المالي من حيث إقصاء الزبائن أو الأجزاء السوقية غير المرغوبة والتركيز على دعم الأجزاء السوقية المرغوبة في علاقة طويلة الأمد والبحث عن بدائل للأجزاء التي تم إقصاؤها.

لوقت طويل كانت علاقة المؤسسة مع الأفراد أو المؤسسات مبنية على هدف واحد هو البيع، غير أنه يوجد هدفين متكاملين لا يمكن فصلهما، بالاعتماد على التحول نحو بناء علاقة جيدة مع الزبون وتحقيق مكاسب انطلاقا من مميزات هذا الزبون في حد ذاته وهما: الزيادة في قيمة دورة حياة المؤسسة موازاة مع الزيادة في قيمة دورة حياة الزبون ضمن مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون.

الشكل رقم (03): إطار تبني تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة



المصدر: (براهيمي، 2015-2016، صفحة 35)

ثانيا: مفهوم إدارة علاقات الزبائن (CRM)

لقد تعددت تعريفات إدارة علاقات الزبائن، بحيث كل تعريف يركز على جانب مختلف. منها:

يعرف بييري "Berry" إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "عملية جذب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز العلاقات معهم" (بن قيراط، 2017، صفحة 340).

يعرف "Kotler & Armstrong" إدارة علاقات الزبائن بأنها: عملية شاملة لبناء علاقات مربحة مع الزبائن والحفاظ عليها من خلال تقديم أعلى قيمة للزبائن وإرضائهم (كباب، 2020، صفحة 14).

وتعرف أيضا بأنها: إستراتيجية أعمال تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم من خلال استخدام المعلومات التفصيلية عنهم، وكذلك الاهتمام بإدارة الاتصال بهم وتوفير سرعة كبيرة للاستجابة لهم (محمد و محمد ال مراد، 2020، صفحة 262).

وتعرف إدارة علاقات الزبائن على أنها: علاقة المنظمة مع زبائنها، من خلال التكامل ما بين عملياتها الخاصة بتلبية احتياجات أو رغبات الزبون ووسائل التواصل، وذلك للوصول إلى أكبر عدد من الزبائن والحفاظ عليهم وكسب ولائهم من خلال التفاعل المباشر معهم (أحمد و كاظم، 2022، صفحة 114).

كما تعرف أيضا بأنها تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنها، حيث يستند إلى فكرة أساسية تقوم على فكرة فتح قناة حوار مباشر بين المؤسسة والزبون والمصطلح (CRM) يتمثل في مجموعة التصاميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقا من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذو علاقة مع الزبون بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة (بن الحبيب، 2017، صفحة 27).

ويمكن تعريفها بأنها الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة، وتطوير العلاقات مع الزبون وهي الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات العمليات التكنولوجية والأفراد في العلاقة مع الزبون، غير دورة حياته الكاملة، بما يحقق أهداف الشركة والزبون. وهي الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع زبائنها الحاليين والمحتملين الجدد (طدة، 2019، صفحة 377).

تجمع إدارة علاقات العملاء بين التقنيات واستراتيجيات العمل لتزويد العملاء بالمنتجات والخدمات التي يتوقعونها أو تكون على استعداد لشرائها. إنها القدرة على تحديد أفضل العملاء واكتسابهم والاحتفاظ بهم من أجل زيادة حجم المبيعات والأرباح (DJEDDOU, 2017, p. 106).

وفي الأخير نقول أنه تم النظر إلى إدارة علاقات الزبائن من وجهات نظر متعددة، (مثل: التكنولوجيا، الإستراتيجية والفلسفة...) (Mohammad, Rashid, & Tahir, 2013, p. 230).

الجدول رقم (11): أهم وجهات النظر لإدارة العلاقة مع الزبون

النظرة	وصف النظرة	كيفية نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن	تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن
عملية	تتطور العلاقة بين المشتري والبائع مع مرور الوقت ويجب أن تبقى في تطور حتى تدوم.	يتوقف نجاح (CRM) على قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات وتفضيلات الزبائن وتطورها من أجل الاستجابة لها.	" تعني (CRM) بناء الصلات والعلاقات مع كيانات السوق الخارجية وتحسينها، خاصة مع المستخدمين النهائيين".
إستراتيجية	قيمة حياة الزبون هي التي تحدد مقدار ونوع الموارد التي تستثمرها المؤسسة في علاقة معينة.	يتطلب نجاح (CRM) أن تقيم المؤسسات وتحدد أولويات العلاقة مع الزبائن باستمرار وذلك بناء على ربحيتهم.	" تمكن (CRM) المؤسسات من الاستثمار في الزبائن الذين من المحتمل أن يكونوا ذو قيمة بالنسبة لها، وتقليل الاستثمار في الزبائن عديمي القيمة".
فلسفة	يتم الاحتفاظ بالزبائن (وبالتالي الربحية) بطريقة أفضل من خلال التركيز على بناء العلاقات وصيانتها.	يتطلب نجاح (CRM) من المؤسسات أن تركز على الزبائن، وأن تعمل على فهم احتياجاتهم المتغيرة.	" (CRM) ليست مجرد مشروع صغير، بل هي فلسفة أعمال تهدف إلى تحقيق تركيز المؤسسة على الزبون".
قدرة	تنشأ العلاقات الدائمة والمرحة فقط عندما تكون المؤسسات قادرة على توجيه سلوكها باستمرار نحو الزبائن وبشكل فردي.	يتوقف نجاح (CRM) على امتلاك المؤسسة لمجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تعطيها المرونة اللازمة لتغيير سلوكها تجاه الزبائن بشكل مستمر.	" (CRM) يعني أن تكون مستعدا وقادرا على تغيير سلوكك اتجاه أحد الزبائن بشكل فردي، وذلك على أساس ما يقوله الزبون لك وما تعرفه عن هذا الزبون".

تكنولوجيا	تمثل تكنولوجيا المعرفة وإدارة التفاعلات الموارد الأساسية التي تحتاجها المؤسسات لبناء علاقة مربحة وطويلة الأجل مع الزبائن.	نجاح (CRM) راجع إلى قبول المؤسسات استخدام التكنولوجيا من أجل محاولة معرفة الزبائن وإدارة التفاعلات معهم.	" (CRM) هي التكنولوجيا المستخدمة لمنح المبيعات، التسويق وخدمة نظم المعلومات من أجل بناء علاقة شراكة مع الزبائن".
-----------	---	--	--

المصدر: (فرحات، 2014-2015، صفحة 29)

ثالثا: أهمية وأهداف إدارة العلاقات مع الزبائن

1- أهمية إدارة العلاقات مع الزبائن:

إذ تبرز أهمية إدارة علاقات الزبائن من خلال ما يراه (محمد و محمد ال مراد، 2020، صفحة 263)

- ✓ تساعد إدارة علاقات الزبائن المنظمة في دعم أسواقها بالتوجه نحو كسب أفضل الزبائن وإدارة الحملات التسويقية بأهداف موضوعية قابلة للتنفيذ؛
- ✓ تساعد المنظمات في تحسين عمليات البيع وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين؛
- ✓ تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين، وذلك يساهم في تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون؛
- ✓ تساهم أيضا في تنظيم الأرباح، وتحديد الزبائن ذوي القيمة العالية وتزويدهم بأفضل الخدمات؛
- ✓ تزويد العاملين في المنظمات بالمعلومات، وسد حاجة العمليات لمعرفة الزبون، وفهم احتياجاته، وكيفية بناء علاقة قوية بين المنظمة والزبون والشركاء في عملية التوزيع وبشكل فاعل.

2- أهداف إدارة العلاقات مع الزبائن:

حسب "Francis" فإن الهدف الأساسي من إدارة علاقات الزبائن هو تحسين النمو والربحية على المدى الطويل من خلال فهم أفضل لسلوك العملاء، وتهدف أيضا إلى تقديم معلومات أكثر فعالية لتحسين العائد على الاستثمار. (FRANCIS, 2009, p. 4)

وتتمثل أهداف إدارة العلاقات مع الزبائن بالنسبة ل: (المتني، 2009، الصفحات 5-6) كما يلي:

- ✓ زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن وزيادة ولائهم ورحبتهم؛

- ✓ توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية؛
- ✓ جذب عملاء جدد؛
- ✓ توحيد الرؤية التسويقية للشركة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالشركة؛
- ✓ تفعيل "كلمة الفم"، إذ أن الزبائن الموالين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق "كلمة الفم" والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب زبائن جدد؛
- ✓ جعل التفاعلات مع الزبائن تتطبع بالطابع الشخصي.

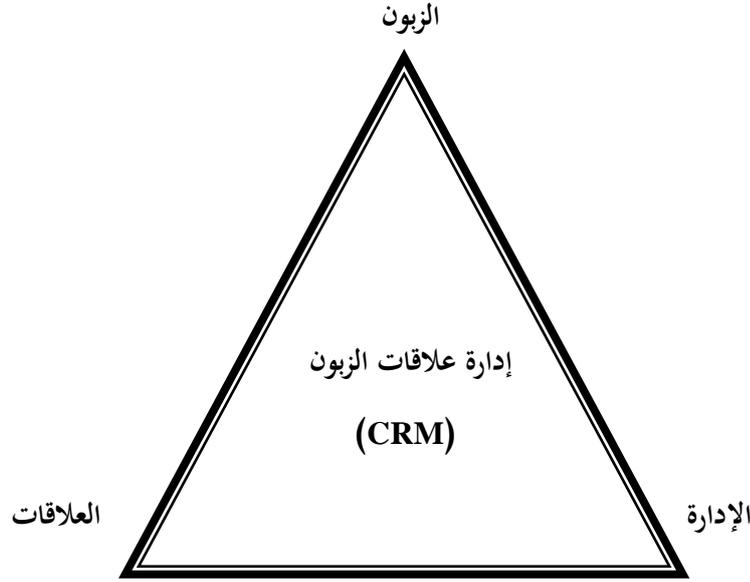
أما بالنسبة ل: (شريف، 2014-2015، صفحة 16)، فتهدف إدارة علاقات الزبائن إلى:

- ✓ معرفة أكثر بالزبائن؛
- ✓ التميز عن المنافسين؛
- ✓ تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر عوائد للمؤسسة؛
- ✓ رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد؛
- ✓ التسريع في تنفيذ الطلبات؛
- ✓ تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن؛
- ✓ تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد.

رابعاً: عناصر إدارة علاقات الزبائن

تتكون إدارة علاقات الزبائن من ثلاثة عناصر: (الزبون، العلاقة، الإدارة). موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): عناصر إدارة علاقات الزبائن



المصدر: (رزقي، 2019-2020، صفحة 21)

1- الزبون: وهو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول بسبب أن زبائن اليوم هم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التمييز بين الزبائن وإدارتهم، يمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقاً لفلسفة الـ (CRM) على اعتبارها مدخل تسويقي يركز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم، فضلاً عن ذلك فإن الزبون وفقاً لهذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء. ودورة حياة الزبون ضمن فلسفة إدارة علاقات الزبون لها ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المؤسسة لإدارة علاقاتها مع زبائنها إذ يركز هذا المفهوم على أن المؤسسة لا يمكن أن تنظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم ضمن إطار زمني محدد وإنما يجب أن تدار العلاقة من جهة نظر فلسفية مرحلية تبني على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقاتهم مع المؤسسة والمتضمنة ثلاث مراحل أساسية هي: (رزقي، 2019-2020، الصفحات 22-23)

- المرحلة الأولى "الزبون المحتمل": وتمثل هذه المرحلة محاولة المؤسسة لاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لكسبهم لنقل الزبائن من حالة الشك والريبة (مرحلة ما قبل الشراء) اتجاه السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائن جدد ليحققوا لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل.
 - المرحلة الثانية "الزبون الفعلي": وتمثل هذه المرحلة محاولة المؤسسة لتوطيد العلاقة مع الزبون عن طريق جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء)، ففي هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى محفظة استثمارات مريحة بالنسبة للمؤسسة ولمنتجاتها والذي سيترجم إلى إعادة شراء مرة أخرى وإبقائهم ضمن حلقة الولاء الخاصة بالمؤسسة.
 - المرحلة الثالثة "الزبون السابق": في هذه المرحلة يتحول فيها الزبون عن استخدام سلع أو خدمات المؤسسة ويكون هذا التحول بسبب ضعف عروضها التسويقية مقارنة بعروض المنافسين التي تكون أكثر إقناعاً من وجهة نظر الزبائن، ومن هنا يتوجب على المؤسسة تصميم وإعداد برامج استرجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد إلى محفظة زبائن المؤسسة ضمن حلقة الولاء والتي تضم مجموعة الزبائن الموالين لمنتجات المؤسسة.
- 2-العلاقات:** العلاقة بين المنظمة وزبائنها تنطوي على معاملة وارتباطات متبادلة بين الطرفين. هذه العلاقة قد

تكون قصيرة أو طويلة المدى، مستمرة أو متقطعة، متكررة أو منقطعة.

✓ كلما كانت العلاقة ايجابية كلما زاد ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة؛

✓ يعمل CRM على إدارة العلاقة من خلال تحقيق الربح لكلا طرفي العلاقة وهذا شرط أساسي في نجاح مفهوم

؛CRM

✓ قيمة حياة الزبون هي أنجع الوسائل لقياس العلاقة.

وتمر هذه العلاقات بخمسة مراحل كما يلي: (بن همو، 2015-2016، الصفحات 23-24)

- الوعي: تبدأ هذه من العلاقة عندما ينظر طرف إلى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن تبادل المنافع معه.
- الاستكشاف: فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء، إذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة. ومرحلة الاستكشاف تتألف من خمسة عمليات جزئية وهي: (الجذب والتواصل، المساومة، تطوير بعض أساليب القوة، تطوير عادات، تطوير بعض التوقعات).
- التوسع: في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين، وعدة تعاملات تجارية تحدث وتبدأ الثقة بالتطور.

– **الالتزام:** تتصف هذه المرحلة بزيادة التكيف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين، والوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون وتظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه.

– **الإنهاء:** لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام فقد يتم إنهاء العلاقة بأية مرحلة سابقة وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائي أو أحادي، ويقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حال تكرار الفشل في توصيل الخدمات أو بسبب تغير حاجاته.

3- الإدارة: لا يتم تحديد نشاط إدارة العلاقة مع العملاء في إطار قسم التسويق فقط، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها، وتعمل إدارة العلاقة مع الزبائن على نقل المعلومات التي يجمعها الزبون على حد علمه من أجل تحويل هذه المعلومات إلى منتجات تلبى احتياجات هذا الزبون (Mezaour, Bendjeroua, & Chaouki, 2021, p. 453).

ومن خصائص إدارة علاقات الزبائن: (خلف و القيسي، 2022، الصفحات 154-155)

- التوجه: الاهتمام الجدي و التوجه نحو الزبون؛
- الوسائل: استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات؛
- المعلومات: كل البيانات الممكنة عن الزبون؛
- الهدف: تحقيق ربحية المؤسسة و زيادتها؛
- دور العاملين: تحديد طلبات الزبون و توحيدها في نماذج معينة.

خامسا: مراحل إدارة علاقات الزبائن

- **مرحلة جذب الزبون:** إذ يجرى تشخيص وتحديد الزبون المناسب وفقا للمعايير التي تنسجم مع تصورات المؤسسة.
- **مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون:** حينما يتردد الزبون في التعامل مع المؤسسة يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية.
- **مرحلة الترحيب بالزبون:** يقدم الزبون حين تردده للمؤسسة فرصة للتعرف عليه وعلى تفضيلاته كما يحظى بالرعاية والاهتمام.

- مرحلة تبادل المعلومات: تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المؤسسات والزبون، وهي أن تتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة.
- مرحلة تطور علاقة الزبون بالمؤسسة: يتم تطوير العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات وطلبات وطموحات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد.
- مرحلة إدارة المشكلات: ربما تظهر أثناء التعاملات بين الزبائن والمؤسسة بعض المشكلات والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من طرف المؤسسة.
- مرحلة استعادة الزبون: من المحتمل أن ينهي الزبون علاقته بالمؤسسة لأسباب مختلفة، قد يكون بسبب الخدمة المتدنية أو السعر المرتفع، إلا أن تدارك الموقف قد يعيد الزبون إلى التعامل مع المؤسسة، حيث أن قبول الزبون بمستوى الجودة أو السعر أو الخدمة لا بد أن يكون مساويا أو أعلى من مستوى المنافسين.

III-1-2 أساسيات حول إدارة علاقات الزبائن (CRM)

أولاً: مستويات إدارة علاقات الزبائن (CRM)

هناك ثلاث مستويات لإدارة علاقات الزبائن، تمثل في ما يلي: (فرحات، 2014-2015، الصفحات 33-

(34)

- المستوى الأول: الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن.
 - المستوى الثاني: الإدارة العملية للعلاقة مع الزبائن.
 - المستوى الثالث: الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن.
- 1- الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن: في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى إلى اكتساب والحفاظ على الزبائن المرشحين من خلال خلق وتوصيل القيمة لهم بطريقة أفضل من المنافسين وتنعكس هذه الثقافة بشكل مباشر في السلوك التقليدي للمؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والإستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه إرضاء الزبائن وبناء علاقة طويلة الأمد معهم وذلك بهدف الحصول على ولائهم.
- 2- الإدارة العملية للعلاقة مع الزبائن: في هذا المستوى يتم التركيز على أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات والتواصل الكترونياً

مع الزبائن عن طريق صفحات الإنترنت والإيميل والرسائل القصيرة (SMS)، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل الأقسام المستهدفة، وأيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمدوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب. كما أن برامج الحاسوب تساعد على تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون.

3- الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن: في هذا المستوى تهتم إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن وذلك بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة. ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالزبون من عدة مصادر منها المصادر الداخلية للمؤسسة وذلك عن طريق الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به. كما يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية وتحليل نمط العيش، ويمكن كذلك الحصول على بعض المعلومات من المنافسين.

ومن وجهة نظر الزبون فإن الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة مشخصة، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، مما يعزز الرضا لديه. ومن وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن، تقوي تصميم البرامج البيعية، وتزيد من فعالية برامج اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم.

ثانيا: أدوات إدارة علاقات الزبائن (CRM)

تتمثل أدوات إدارة علاقات الزبائن حسب (فرحات، 2014-2015، الصفحات 40-41-43) كما يلي:

1- أتمتة قوى البيع: حسب Jones وآخرون تمثل أتمتة قوى البيع فرصة لتحسين خدمة الزبائن وإقامة علاقة شخصية ووثيقة معهم أو حتى علاقة شراكة.

ويمكن تعريف أتمتة قوى البيع على أنها مجموعة من توليفات البرمجيات والإعلام الآلي التي تمكن من تسيير

أنشطة التنقيب البحث واستغلال المعلومات المقدمة لكل من المؤسسة والزبون. (BOUJENA &

MACHTA, 2006, p. 5)

2- **مخزن البيانات:** عبارة عن أداة تعطي لصناع القرار إمكانية الوصول الفوري إلى المعلومات من خلال جمع بيانات الزبائن من جميع أنحاء المؤسسة عن طريق التنسيق بين كل قواعد البيانات والنظم التشغيلية مثل: الموارد البشرية، المبيعات، المالية، المشتريات ونظم التسويق.

ويعتبر مخزن البيانات جد ضروري في إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أنه يوحد ويحول بيانات الزبائن إلى معرفة التي يمكن استخدامها لفهم سلوك الزبائن بشكل أفضل.

وتشمل بيانات الزبائن كل المبيعات وأنشطة خدمة الزبائن. وبالإضافة إلى تفاصيل الصفقة، هناك العديد من البيانات المتولدة من العمليات الداخلية والتي يمكن أن تقدم مساهمات كبيرة، حيث أن المعلومات المتعلقة بالفواتير وحالة الحساب، تفاعلات خدمة الزبائن، عائدات المنتجات وتكاليف التشغيل الداخلية يمكن أن تحسن من فهم الزبائن وأنماط شرائهم.

3- **أداة التنقيب عن البيانات:** " تعد عنصر أساسي في العلاقة مع الزبائن وفي نظام دعم القرار. كما تعتبر واحدة من التطورات التكنولوجية الضرورية في الوقت الحاضر لتحليل الكميات الهائلة من المعلومات التي تنتجها نظم معلومات المؤسسة". (ANDREAS, 2008, pp. 13-14)

يقصد بأداة التنقيب عن البيانات البحث في البيانات أو استخراج البيانات، حيث أن هذه العملية تمكن من استخراج المعلومات انطلاقاً من البيانات والتي عن طريق التحليل تتحول إلى معرفة.

ويرى David Hand أنها: " تعني تحليل مجموعة من الملاحظات بهدف إيجاد علاقات حقيقية وتلخيص البيانات بطريقة جديدة، بحيث تكون مفهومة أكثر ومفيدة لأصحابها". وبعبارة أخرى " تعني تحليل المعلومات التي تم جمعها في مخزن البيانات من أجل الكشف عن العلاقات التي من المستحيل تحديدها بدون هذه الأداة".

4- **الإنترنت:** من منظور إدارة العلاقة مع الزبائن تعتبر الإنترنت وسيلة للتفاعل مع الزبون التي تقدم العديد من المزايا للمؤسسة، حيث أن هذه الأداة تمكن من تقليل التكاليف، توسيع نطاق السوق وتعزيز جودة الخدمات، كما أنها تزيد من قيمة العلاقة مع الزبون على مستويات معينة مثل: السهولة، الراحة والتكاليف المنخفضة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن لا تنظر المؤسسات إلى الإنترنت كمجرد أداة سحرية لحل مختلف المشاكل المتعلقة بالنطاق والمبيعات وإنما يجب النظر إليها كجزء من الإستراتيجية الشاملة المتمركزة حول الزبون.

5- **مراكز الاتصال:** تعرف على أنها: "مجموعة من الوسائل البشرية النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة من أجل إعطاء إجابات لطلبات الزبائن". كما أنها منظمة علائقية تستعمل الهاتف من أجل خلق رابط بين أطراف من

المؤسسة والزبائن. توضع من أجل تحقيق إستراتيجية العلاقة مع الزبائن، وتأخذ مكانة كبيرة في دعم إدارة المؤسسة لعلاقة تفاعلية مع زبائنها الحاليين والمحتملين. (ذنايب، 2011، صفحة 67)

رابعاً: مزايا ومعوقات إدارة علاقات الزبائن

1- مزايا إدارة علاقات الزبائن

تحقق إدارة علاقات الزبائن عدة مزايا منها: (خلف و القيسي، 2022، الصفحات 155-156)

- ✓ تجعل مقدم الخدمة من المؤثرين على الزبون في صنع قراراته الشرائية؛
- ✓ يجد مقدم الخدمة سهولة في التعامل مع زبون يعرفه ويعرف احتياجاته ورغباته وأسلوب التعامل معه مما يحقق رضاه ويضمن ولائه؛
- ✓ زيادة إيرادات المؤسسة التي تحصل عليها من كل زبون؛
- ✓ الاتصال المستمر بين المنظمة والزبون باستخدام قنوات عديدة (مثل: الهاتف، البريد العادي والإلكتروني وسائل التواصل الاجتماعي)؛
- ✓ تحقيق منافع اجتماعية تتأثر ببناء علاقة صداقة واضحة بين المؤسسة وزبائنها؛
- ✓ عقد سلسلة ندوات للزبائن لتعريفهم بالمؤسسة وأنشطتها.

أما بالنسبة ل: (زيادي و الحاج، 2021، صفحة 69)

- ✓ الاحتفاظ بالزبائن المنتقين على المدى الطويل جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن.
- ✓ استعمال برامج الإعلام الآلي لغرض تحليل البيانات: تقسيم الزبائن حسب درجة ولائهم.
- ✓ التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن.
- ✓ إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير.
- ✓ تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية.
- ✓ الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة الزبائن، وضرورة التغيير في تطبيقات العمل، وفي بعض الحالات التغيير في الهيكل التنظيمي لكل المؤسسة.

2- معوقات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

هناك العديد من القضايا من شأنها أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ إدارة علاقات الزبائن وإلا سوف تصبح من معوقاتها أهمها: (Gray & Byun, 2001, pp. 29-30-31)

3. **خصوصية الزبائن:** وهي من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ إستراتيجية (CRM)، لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبائن سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال. هذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن، وبما أنه هناك ضرورة حتمية لجمع مثل هذه البيانات عن الزبائن من أجل تنفيذ إستراتيجية (CRM) كان لابد من حماية خصوصية الزبائن وهي من الأمور التي ليست بالبسيطة، وعلى الرغم من وجود اهتمام واسع بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع أنحاء العالم إلا أنه مازال هنالك لبس وعدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن ولكونها محمية ينبغي أن لا تستخدم إلا لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسة ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبائن، وهي:

- ينبغي إبلاغ الزبائن أن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة.
- ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها.
- ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها.
- ينبغي حماية بيانات الزبون من الاستخدام غير المصرح به.

4. **انعدام النضج التقني:** إستراتيجية (CRM) وتقنياتها لا تزال في بداية عهدها، إذ أن أغلب برامجها وتكنولوجياها لا تزال نمطية وغير متكاملة (ناضجة)، إضافة إلى ارتفاع كلفة تنفيذها، فضلا عن ذلك وجود اختلاف في البرمجيات والتقنيات المستفاد من قبل المنظمات التي تتبناها مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها، لكن وعلى الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المنظمات وأيضا هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية وبروتوكولات موحدة لتنفيذ (CRM).

خامسا: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

اختلفت أبعاد إدارة علاقات الزبائن باختلاف الباحثون. نذكر أهمها:

حسب (خميس، المشهداني، و البله، 2019، الصفحات 247-248) فهي:

1- جذب الزبائن: تركز إدارة علاقات الزبائن على اكتساب زبائن جدد، إذ أنه يعتبر المقياس لقدرة المؤسسة في اكتساب زبائن إضافة للزبائن الحاليين. ويمكن قياس جذب الزبائن عن طريق نسبة عدد الزبائن الجدد إلى عدد الزبائن الحاليين، أو نسبة عدد الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن. ويعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها على اكتساب زبائن جدد بشكل مستمر.

2- الاحتفاظ بالزبون: أحد أهم أهداف إدارة علاقات الزبائن هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبون، إذ أن أغلب المؤسسات تعتمد على أرباحها المتحققة من الزبائن الحاليين وليس من الزبائن الجدد، وأن خسارة أي زبون سيؤثر في المستقبل على أرباح المؤسسة، حيث ساعدت إدارة علاقات الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها وكذلك الاستجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رغباتهم.

أما بالنسبة ل: (الطائي و العميدي، 2017، الصفحات 174-175)

3- معرفة الزبون: الزبائن في الوقت الحاضر لديهم الكثير من الأذواق والتفضيلات المتنوعة التي من الصعب تجميعها في قطاع واحد من أجل تطوير استراتيجيات التسويق، فالزبون يريد أن يخدم وفقا لاحتياجاته الفردية الفريدة، ولتحليل هذه الاحتياجات تستخدم المؤسسات أدوات إدارة علاقات الزبائن (CRM) لاستخراج البيانات المناسبة والعمل بتقنية تخزين البيانات لتحليل المعلومات الشخصية التي نحن بحاجة إليها لمعرفة تاريخ علاقة الزبائن بالمؤسسة، مثل: المحافظة على الزبائن، الانشغال، الاستحواذ، وفي حالة كان التسويق على الشبكة العالمية، فنحن بحاجة لمعرفة معدل الزيارات المتكررة، والوقت الذي يقضيه الزبون في الموقع وعلى هذا الأساس يمكننا أن نعرف خصائص الزبائن من خلال تحليل معرفة الزبائن. ويمكن التعبير من خلالها على مهارة معرفة الزبون التسويقية والتي يطلق عليها بالمعرفة الفنية والتي تعني التنبؤ، التخطيط، الإبداع، التحفيز، الاتصال والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات. وبيئة الأعمال الحالية تركز على معرفة الزبائن لذلك يجب على المؤسسات فهم كيفية استخراج البيانات وتكنولوجيا تخزين البيانات والعمل على تصفية وفرز ومعالجة وتحليل وإدارة هذه البيانات من أجل انتزاع المعلومات ذات الصلة بالزبون.

4- قيمة الزبون: إن الزبائن يرغبون بشكل متزايد باستخدام خدمة المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة للسلع أو الخدمات التي تقدمها، وأنهم يعتادون على التعامل مع: تلك المؤسسات بذكر أن هناك مجموعة متنوعة من المناهج المختلفة الممكنة، على سبيل المثال: المعلومات المستهدفة والمنتجات حسب الطلب، تخصيص صفحات الويب والمكافآت والحوافز، كما يمكن أن تستهدف المؤسسة نشاط المعلومات للزبائن، بما في ذلك الإعلان المستهدف، والترويج المناسب الذي يتماشى مع مشاعر الزبائن، وعادة ما تحاول الشركات بتحديد القيمة

للزبائن، لذلك فهي بحاجة لبذل جهود كبيرة من اجل تحقيق قيمة للزبائن من أجل كسب رضا الزبائن والوصول إلى ولائهم للمؤسسة. كما يجب أن تعمل مبادرات إدارة علاقات الزبائن CRM على توفير قيمة المنفعة المتبادلة للزبون والمؤسسة ، وينبغي على مؤسسة تقييم مدى نجاحها في تحقيق أقصى قدر من القيمة للزبائن على اختلاف شرائحهم.

5- رضا الزبون: رضا الزبائن يمثل شعور الزبون بالارتياح والذي يظهر على شكل فعل أو حركة التي يمكن أن تكون إشارة إلى تمثيل مشاعرهم، مثل الابتسامة عند رؤية المنتجات التي ينوي استخدامها وهي إشارة معبرة عن الارتياح، وهو ما يعني أن المستهلك الذي يشعر بالارتياح مع بعض المنتجات أنه سوف يستمر في شرائها من نفس المؤسسة.

إن فكرة إشباع رغبات الزبون وإرضائه هي سر النجاح والتميز لمعظم المؤسسات وخاصة في ظل التحديات الراهنة من التطورات التقنية وما نتج عنها من تغيرات في أذواق وحاجات الزبائن بوصفهم الفرصة التسويقية في مقابل التقنية الجديدة التي تأتي بها المؤسسات المتنافسة فيما بينها من أجل جذب أكبر قدر من الزبائن والمحافظة عليهم وصولاً إلى رضاهم وولائهم.

III-2 إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

تغيرت فكرة إدارة علاقات الزبائن التقليدية لتتحول إلى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بعد ظهور الإنترنت، وتماشياً مع التوجه العالمي فإن المؤسسات تقوم بدمج أنظمة إدارة الأعمال مع إمكانيات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وذلك لتوفير تطبيقات متميزة للمؤسسات لتعطيها الفرصة للتنافس بقوة في ظل المتغيرات والأسواق الجديدة.

III-2-1 ماهية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

ثانياً: مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

أشار إليها باحثون بأنها: تطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) على الإنترنت فيظهر مفهوم (E-CRM) أي أنه امتداد لإدارة علاقات الزبائن التقليدية (CRM). ويقترح آخرون بأن هناك نوعين أساسيين لـ (E-CRM) كالاتي: الأولى تتمثل في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التنفيذية: تهتم بنقاط الاتصال مع الزبائن عم طريق (الإيميل، الهاتف، الفاكس...)، والثانية تتمثل في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التحليلية التي تحتاج استخدام تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الكميات الكبيرة من بيانات الزبائن (الشبيل، 2012، الصفحات 17-18).

تعرف بأنها: القدرة على دعم العملاء والتعامل معهم بشكل آلي وأتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود (بعيطيش و يحة، 2016، صفحة 183).

عرفها كل من (Coltman, Devinney, & Midgley, 2011, p. 207) عل أنها: إستراتيجية لخلق القيمة لكل من المؤسسة والزبائن من خلال الاستخدام المناسب للتكنولوجيا والبيانات والمعرفة الخاصة بالزبائن، وتتطلب هذه الإستراتيجية ما يلي: (التركيز، التدريب، الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والبرمجيات للمساعدة في تطوير القيمة المضافة ل: نظم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، الأفراد، التكنولوجيا والقدرات التنظيمية لضمان الاتصال والربط بين المؤسسة وزبائنها والمؤسسات المتعاونة.

وعرفت (E-CRM) ببساطة على أنها: الاهتمام بالزبائن للمحافظة عليهم وتطوير العلاقة معهم في بيئة الأعمال الإلكترونية. (بن التركي، 2017، صفحة 744)

مما سبق تعرف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) على أنها مجموعة من الأنشطة والأدوات والتقنيات التسويقية على الإنترنت التي تساعد في بناء وتحسين العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وتوصف بأنها إستراتيجية للتعامل مع الزبائن بشكل آلي وأتوماتيكي وخلق القيمة أيضا لكل من المؤسسة والزبائن، وذلك من خلال الاستخدام المناسب للتكنولوجيا والبيانات الخاصة بالعملاء لضمان الاتصال بهم وتوطيد العلاقة معهم.

ثالثا: أهمية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أهمية كبيرة تتمثل في ما يلي: (نيال، 2020-2021، الصفحات 11-12)

1- زيادة ولاء الزبائن:

حين يتوفر في المؤسسة برنامج تسويق إلكتروني فعال عبر العلاقات مع الزبائن، فإنه يمكن المؤسسة من الاتصال مع زبائنها بشكل أكثر فعالية وجدوى، وذلك لأن كل شخص في المؤسسة يكون له حرية الدخول إلى المعلومات الخاصة بالزبون وهذه المعلومات تساعد المؤسسة على تركيز وتوجيه الوقت والجهد في أمور تجلب ربحا أكبر ومزايا أكثر للزبائن، ومن الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها في زيادة فعالية ولاء الزبائن هو شخصنة العلاقات مع الزبائن بما يؤدي لزيادة الوقت المخصص للتعامل مع كل زبون.

2- زيادة فعالية عملية التسويق:

إن عملية توافر قاعدة معلومات مفصلة من برنامج تسويق إلكتروني عبر العلاقات مع الزبائن، يسمح للمؤسسة بالمشاركة في نوع المنتجات التي يمكن للزبون أن يشتريها وفي أي وقت يمكنه القيام بذلك. ويتيح مثل هذا البرنامج زيادة فعالية الحملات الدعائية ومتابعتها بشكل فعال ويمكن القيام بعملية تحليل لقاعدة معلومات الزبائن من وجهات نظر مختلفة وذلك للمساعدة في اكتشاف العناصر والعوامل التي يمكن أن تساعد الحملة التسويقية في تحقيق أكبر قدر من غاياتها.

3- زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن:

إن أهم عنصرين في زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هما عن طريق البريد الإلكتروني والبريد المباشر والذي يساعد في الوصول إلى أكبر قاعدة من الزبائن ويمكنه أيضا تحديد الطريقة التي يمكن تقديم المنتج بها للزبون. ومن الطرق التي تساعد في مجال زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هي عن طريق الاتصال المباشر بالزبائن عن طريق مركز الاتصال في المؤسسة. فحين يقوم الزبون بالاتصال بمركز الاتصال في المؤسسة فإنه يتوقع أن يتلقى خدمة زبائن على مستوى راق وفي أقل وقت ممكن.

4- زيادة الكفاءة وخفض التكاليف:

توفر (E-CRM) خدمة 24 ساعة عمل دون تكاليف مادية إضافية بالتالي تُخفض التكاليف، وتزيد الكفاءة من خلال دمج بيانات الزبون في قاعدة بيانات واحدة، مما يسمح لفرق التسويق والمبيعات وغيرها من الإدارات داخل المؤسسة تبادل المعلومات والعمل على أهداف المؤسسة الأساسية باستخدام نفس الإحصاءات.

ثالثا: أهداف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

تكمن أهداف إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في العناصر الآتية: (طدة، 2019، الصفحات 379-380)

- ✓ كسب ميزة تنافسية؛
- ✓ الحفاظ على الزبائن وكسب ولائهم؛
- ✓ العمل على زيادة فعالية الحملات والاتصالات التسويقية من أجل الحصول على استجابة قوية للترويج؛
- ✓ زيادة المبيعات؛
- ✓ معرفة وفهم جيد لحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن؛

✓ تخفيض تكاليف مراقبة العلاقات مع الزبائن.

رابعاً: فوائد ومزايا إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

1- فوائد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

من خلال مجموعة النقاط التي سيتم عرضها، يمكن وبسهولة إدراك فوائد إدارة علاقات الزبائن والأفق المستقبلية الواعدة لتطبيقه في المؤسسة: (زيادي و الحاج، 2021، صفحة 69)

- ✓ تحديد وتصنيف فئات الزبائن طبقاً لدرجة ربحيتهم وتبعاً لاحتمال استمرار التعامل معهم؛
- ✓ استهداف فئات الزبائن الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم؛
- ✓ توفير معلومات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية ح
- ✓ إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر إيجابياً على جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبون زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق؛
- ✓ فدراسة معلومات وبيانات الزبائن تزيد من احتمال ملائمة منتجات وخدمات المؤسسة لهم؛
- ✓ زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل زبون وذلك ببيع مزيد من السلع والخدمات لنفس الزبون؛
- ✓ خفض نسبة تسرب الزبائن وزيادة معدل الاحتفاظ بهم؛
- ✓ تحويل بيانات الزبائن إلى أفكار قابلة للتنفيذ؛
- ✓ توحيد الرؤية التسويقية للمؤسسة وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالمؤسسة؛
- ✓ تقليل المصروفات الإدارية كالمبيعات والتسويق وغيره.

2- مزايا إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM): هناك العديد من المزايا نذكر منها:

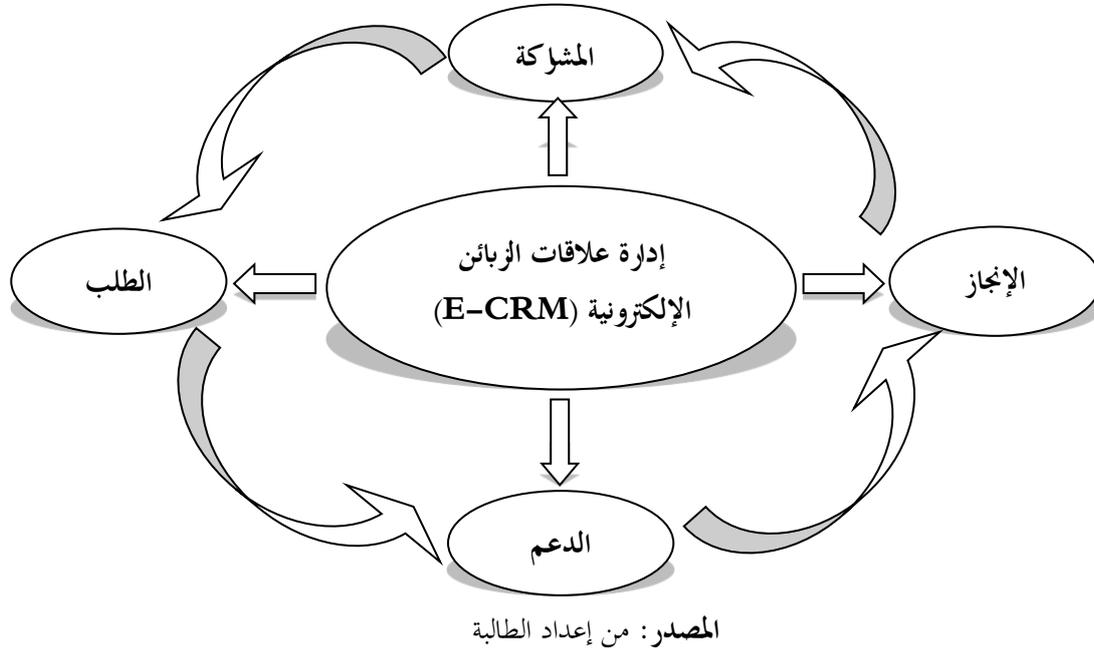
(Semaoune, Ouhna, Brahami, & Benslimane, 2020, pp. 31-32-33)

- ✓ أداء التقنيات لتلبية توقعات الزبائن بشكل أفضل؛
- ✓ سرعة رؤية المنتج أو الخدمة المطلوبة، حيث تسهل بنية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية الجودة العثور بسرعة على السلع والخدمات التي يطلبها مستخدمو الإنترنت؛
- ✓ زيادة زيارات الزبائن: الزيارات المتعددة لمستخدمي الإنترنت إلى موقع المؤسسة تجعل إمكانية الاحتفاظ بهم أكثر؛
- ✓ إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم: أي بناء ولاء الزبائن من خلال استخدام المعلومات والبيانات التي تم جمعها خلال الزيارات السابقة. وتكون هذه المعلومات أداة لتحسين زيارتهم المستقبلية من حيث جودة النتائج في الوقت الفعلي؛
- ✓ أداء الخدمة: التنفيذ السليم لأدوات وتنوع الموقع يسمح بتقليل الوقت المرتبط بتحميل الصفحة مما يعطي فرصة أكبر لزيارة صفحات أخرى على نفس الموقع؛
- ✓ إمكانية وجود علاقة آلية مع العملاء مع ضمنن الاستجابة المتبادلة؛
- ✓ الرد على العروض التي تقدمها المواقع يسمح للمؤسسات بتحديد توقعات مستخدمي الإنترنت، بالتالي تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة بناء على هذا التعليقات.

III-2-2 أساسيات حول إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

أولاً: عناصر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM): متمثلة في أربعة عناصر كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): عناصر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)



1- عنصر المشاركة: ويقصد به المشاركة في شبكة الإنترنت، وهو عملية إشراك وتزويد الزبائن بالمعلومات التي يحتاجونها وتوجيههم لشراء المنتج أو الخدمة، فعندما يقوم الزبون بالبدء بالبحث عبر الإنترنت عن منتج أو خدمة يشارك في استعراض المحتوى الموجود على صفحات المواقع الإلكترونية، والبحث عن المعلومات وتكوين الأفكار، والتفاعل مع المعلومات الموجودة، وبالتالي فإنه يتوجب على (E-CRM) دعم هذه الأنشطة المختلفة وتحديد احتياجات الزبائن في هذه المرحلة.

2- عنصر الطلب: الطلب عملية يقوم فيها الزبون باختيار المنتج، ويلتزم بعملية الشراء وهذا مع احترام قيم الشركة، يشمل مجموعة متنوعة من اختيار آليات الدفع وآليات إدارة الطلب وتتضمن أداة الدفع بطاقات الائتمان والتحويل الإلكتروني للأموال وأنواع أخرى من المعاملات غير النقدية للدفع مثل: العقود والفواتير، ويجب أن تكون آلية الطلب للزبائن مبروطة مع نظام المخزون وسلسلة التوريد، حيث يتم تعديل الحركات تلقائياً من المخزون.

3- عنصر الإنجاز: هي عملية متكاملة حول إدارة معلومات عن المنتج أو الخدمة، وهي جزء من إدارة المعرفة، لأنها تتطلب معرفة معلومات حركة المنتج ومعلومات سلسلة التوريد وهي عمليات مهمة للقدرة بالتحكم في بتسليم المبيعات إلى أصحابها في أي مكان.

4- عنصر الدعم: ويتضمن قدرة النظام على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة ومساعدتهم في المشاكل التي يتعرضون لها سواء في طريقة استخدام المنتج أو الخدمة أو وجود مشكلة فنية في المنتج نفسه أو عدم وصول المنتج في الوقت المحدد، ومن أشهر أمثلة تقديم الدعم هو: وجود تطبيق إلكترونية تتبع أمر الشراء الذاتي للخدمة.

ثانيا: خطوات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

تمر العلاقة بين المؤسسة والزبون بعدة خطوات كالآتي: (بن الحبيب، 2017، الصفحات 36-43)

1- تكوين قاعدة بيانات عن نشاط الزبائن: تعتبر قاعدة البيانات "الخزان الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بمؤسسة ما، وتتكون قاعدة البيانات من مجموعة من الصفوف والأعمدة التي تكون خلية، ويؤدي مجموع المعلومات المتواجدة في عدد من الخلايا المتتالية إلى تكوين فكرة سريعة عن المستعلم، وتعرف قاعدة البيانات التسويقية بأنها "استخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من الزبائن الحاليين والمستقبليين والمنافسين والسوق والمؤسسة الداخلية، وتخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية لتركيز الأنشطة التسويقية تجاه الأهداف.

وتعد هذه المرحلة من الخطوات الهامة والأساسية في إدارة نشاط العلاقة مع الزبون، حيث يتم الاعتماد على قنوات الاتصال المختلفة وتجميع معلومات وافية عن الزبائن. وتتضمن المعلومات التي يجب جمعها لتكوين قاعدة بيانات الزبون ما يلي:

5. **المعاملات:** وينبغي أن تشمل كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: (التمن المدفوع، المنتج، تاريخ التسليم).

الاتصال من الزبائن: توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمؤسسة، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال الزبون أم المؤسسة.

6. **المعلومات الوصفية:** هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل.

7. **استجابة لمحفزات التسويق:** هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن الزبون في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات، أو أي اتصال مباشر آخر.

8. البيانات ثابتة على مر الزمن: تلجأ المؤسسات عادة إلى استخدام طرق متنوعة لبناء قواعد بياناتها.

ويتطلب إنشاء قاعدة البيانات القيام بما يلي:

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات الزبائن بمناقشة كبار موظفي المؤسسة؛
- تحديد مصادر الحصول على البيانات؛
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل اللازمة لجمعها؛
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة؛
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها مع أهداف المؤسسة؛
- اختيار التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية المناسبة لتخزين المعلومات ومعالجتها والتنقيب فيها.

2- تحليل قاعدة البيانات: تتم هذه الخطوة بالاعتماد على ما يتوفر من أدوات التسويق والتي يمكن من خلالها

الوصول إلى أي زبون باستخدام الرسائل الشخصية، والتي يشار إليها في التسويق من فرد إلى فرد، على أن يتم تحليل كل صنف من البيانات التي تمثل الزبون على ضوء قيمة الزبون الدائم والقائدة المرجوة إلى المؤسسة. وبعد تحديد شكل أو حجم الفائدة لكل زبون، يمكن لمديري التسويق بوضع القرار الذي يتم على ضوءه اختيار العمال بغية الوصول إلى القرار الأمثل يتم استعمال تقنية التنقيب في البيانات على النحو الآتي:

- تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية؛
- تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات؛
- التصرف بناءً على النتائج المستخلصة؛
- تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.

يتجلى من خلال المرحلتين السابقتين الأهمية البالغة لقاعدة البيانات بالنسبة للمؤسسة، إذ تعتبر قاعدة البيانات سر نجاح المؤسسة في تحقيق خطوات إيجابية للوصول إلى الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، فمن خلال جمع ودراسة وتحليل المعلومات عن الزبائن تتمكن المؤسسة من تكوين أحسن صورة عنهم، كما أن جودة البيانات لها تأثير على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتطوير العلاقة معهم.

3- نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف الزبائن (تمييز الزبائن): بعد أن تتعرف المؤسسة على زبائنها وتحليل

المعلومات الخاصة بهم، فإن الخطوة الموالية تتمثل في التمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة لها، لأن الزبائن ليسوا جميعاً سواسية في ما يتعلق بإسهامهم في ربحية المؤسسة على المدى الطويل، وفي هذا الشأن فإن مهمة مدير

التسويق تتمثل في اختيار العملاء الذين يحققون أعلى عائد للمؤسسة، وذلك باستخدام جملة من المعايير، كأن يتم فصل أولئك الزبائن الذين ليس لهم فائدة ويشكلون تكلفة عالية للمؤسسة.

4- استهداف الزبائن المرشحين: تحاول المؤسسة في هذه الخطوة التركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة، وعلى ضوء ذلك يسعى مديري التسويق إلى جذب الزبائن من أجزاء السوق المختلفة الذين يحققون فرص جيدة في النمو والربحية، فعلى المؤسسة أن تكون انتقائية في اختيار الجزء من السوق الذي سوف تخدمه، وفي اختيار الزبائن في كل جزء على حدا، فالتركيز يجب أن لا ينصب على أعداد الزبائن بقدر ما هو على قيمة هؤلاء الزبائن ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها لا يتوقف على التركيز على الزبائن فحسب بل يمتد إلى المحافظة عليهم إذ تعتبر هذه الخطوة أمراً مهماً جداً لأن تكلفة المحافظة على الزبائن أقل من تكلفة جذب عملاء جدد، فعملية جذب زبائن جدد تحتاج إلى جهد كبير وتكاليف ضخمة بسبب الحاجة لحملات إعلانية وترويجية ضخمة

5- التفاعل مع الزبائن: يعد استهداف الزبون القيمة العليا التي تسعى إليها المؤسسة، لذا كان لزاماً أن تكون خدمة الزبون من أولى الأولويات التي تقع ضمن اهتمامات المؤسسة.

وتعني هذه الخطوة تفاعل المؤسسة مع زبائنها لتعرف المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وذلك ببدء حوار مستمر مع زبائنها من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة أمام المؤسسة، بالإضافة إلى إشراك موظفي المؤسسة في عملية التفاعل وحثهم على استغلال تلك الاتصالات لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراكه في حوار، واستخدام الخبرة والفهم المكتسبين من هذه الاتصالات لتطوير علاقة أقوى وأبقى مع الزبون (RUSSELL, 2001, pp. 20-21).

6- مراعاة المسائل الشخصية للزبون: عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لابد من مراعاة خصوصية العميل التي تعتبر من المسائل الهامة، وذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبون سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال.

7- المقاييس المعتمدة لنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن: على ضوء توجه المؤسسات نحو بناء علاقات مع الزبائن، فإنه يتوجب عليها إبداء اهتمام أكبر على تطوير نوع المقاييس المعتمدة لتقييم وإنجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، إن تنامي الاهتمام بوسائل التقييم المعتمدة في إدارة العلاقة مع الزبائن يعكس مدى التوجه الحديث

للمدراء على استحداث المقاييس التقليدية المستخدمة لقياس مدى نجاح منتجاتهم وخدماتهم، ومن بين هذه المقاييس ما يأتي:

- تكاليف اكتساب الزبائن؛
- معدلات التحويل من محتملين إلى مشترين حقيقيين؛
- معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛
- معدلات مبيعات الزبائن أنفسهم؛
- قياس الولاء للزبائن؛
- حصة الزبائن لمشتريات العلامة التجارية.

وهناك من يلخص خطوات وطرق تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كالتالي: (طدة، 2019، صفحة

(380)

تستخدم (E-CRM) نهجا معياريا لتحقيق اكتساب الزبائن عبر الإنترنت، والاحتفاظ بهم. وهذا النهج يشمل أربع مراحل:

- جذب زبائن جدد، بالإضافة إلى الزبائن الحاليين إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة؛
- توفير الحواجز لتنشيط الفعل؛
- تخزين معلومات الزبائن حفاظا على العلاقة؛
- المحافظة على الحوار المباشر باستخدام الاتصال عبر الإنترنت؛
- المحافظة على الحوار مع الزبائن بعيدا عن الإنترنت (طرق الاتصال التقليدية).

ثالثا: أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM)

تعددت الأبعاد بتعدد الباحثين ووجهات نظرهم، حيث سنكتفي بأهم الأبعاد والتي يرى الباحث أنها تخدم موضوع البحث وتساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة، حيث تم الاعتماد في دراسة الحالة على الأبعاد التالية:

حسب (دخيلي و بن يعقوب، 2022، صفحة 326)

1- الرسالة الإلكترونية: وتساهم في إضفاء الطابع الشخصي على العلاقات مع الزبائن، ويمكن المؤسسات من تكوين ملفات عن الزبائن وبالتالي معرفة تفضيلاتهم وتصميم عروض تلائم احتياجاتهم مستقبلا. كما تتيح

الرسالة الإلكترونية المباشر ميزة التكلفة، حيث يمكن المؤسسات من تصميم رسائل إلكترونية دقيقة بتكاليف منخفضة.

2- الاتصال الشخصي الإلكتروني: حيث تضيف الإنترنت ميزة للعلاقة من خلال وجود تفاعل متمثل في اتصالات ومعاملات في الاتجاهين بين الزبون والمؤسسة عبر وسائط إلكترونية متعددة.

ونضيف إلى الأبعاد السابقة ما يلي: (حناشي و لحول، 2014، صفحة 74)

3- الموقع الإلكتروني: يعد تصميم الموقع الإلكتروني أحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، وهو عنصرا مهما وحيويا، ومن هنا تبرز أهمية تصميم الموقع الإلكتروني إذ أنه كلما كان الموقع جذابا كانت القدرة على استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم أكبر. وعند التصميم يجب الأخذ بعين الاعتبار أن يكون محتوى الموقع هادفا وواضحا وأن يكون مختصرا وموجزا من خلال النصوص والعبارات والصور والرسومات المستخدمة صغيرة الحجم لكي يتم تحميل وفتح الصفحات بسرعة وهذا يعد حافزا إيجابيا للمستخدمين كما يجب تحديد الخطوط المستخدمة وتحديد الألوان وما مدى تناسق هذه الألوان وما مدى ارتباطها بطبيعة الموقع ومنتجاته ورسالته، وأخيرا يجب أن يكون الموقع واضحا، سهل الاستخدام وبعيدا عن التعقيد حتى يستطيع أي شخص مهما كانت ثقافته أن يستخدم هذا الموقع بدون أي معوقات.

4- الأمان والخصوصية: هي قدرة الموقع على حماية المعلومات الشخصية للزبائن ومنع وصول الأشخاص الغير مخول لهم بالوصول لهذه المعلومات وتعتبر الخصوصية أحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني الأساسية، ويقصد بها حق الزبائن والجماعات والمؤسسات في تحديد نوع وكمية وكيفية وتوقيت استخدام البيانات والمعلومات التي تخص الزبائن والجماعات والمؤسسات من قبل المواقع الإلكترونية.

5- خدمات دعم الزبائن: تتطلب مواكبة الأعمال عبر الإنترنت توفير خدمات لدعم الزبون وخصوصا تلك التي تعقب عملية البيع والشراء، مثل: استعلامات الزبون حول أساليب وشروط شحن البضاعة المشتراة، أو الإجابة عن أسئلة الزبون حول بعض القضايا الفنية والتقنية في المنتج لاستخدامه بالصورة الصحيحة، أو تقديم تقارير حول أخطاء وعيوب في المنتج من أجل تجاوزها أو إعادة المنتج المشتري، وأيضا تقديم خدمة استرجاع المنتج لأسباب التلف أو عدم مطابقة المواصفات وغيرها.

III-3 العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي

إن نجاح وتطور المؤسسات ودخولها لأسواق جديدة اليوم مرهون بكيفية إدارتها لعلاقتها مع زبائنها وموظفيها، فمفتاح نجاحها يكمن في قدرتها على المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، وذلك من خلال خلق علاقة مميزة ودائمة معهم تجعلها قادرة على معرفتهم بشكل جيد يسمح بتحديد ودراسة أذواقهم ورغباتهم وتوقعاتهم، وذلك بالتواصل معهم وعرض أجود الخدمات التي تنال رضاهم وتزيد من ولائهم وتجعلهم زبائن دائمين لها.

ومن أفضل الأساليب والطرق التي تحقق لها ما سبق، تبنيتها لفكرة إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً والتي تعد إستراتيجية مصممة لتشجيع العلاقات التبادلية طويلة الأمد بين المؤسسة وزبائنها، ومما سبق يمكن الوصول إلى العلاقة التي تربط بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، ومعرفة دور الأداء التسويقي في تحسين مستوى كل من: الحصة السوقية، الربحية ونمو المبيعات، رضا العميل. وهذا ما سنقدمه في هذا المبحث.

III-3-1 العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والحصة السوقية

إن لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية دور مهم وبارز في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الأداء التسويقي للمؤسسة، وهذا ما يشير إلى أن الاستخدام الفعال لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية سيؤدي إلى تقديم قيمة مرتفعة في الخدمات المصرفية والمنتجات التي يتم تقديمها للزبائن، وتدخل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ضمن المواضيع المهمة في إدارة التسويق والتي تحمل في طياتها البعد التسويقي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية لإدارة التسويق، إذ أن امتلاك خطة تسويقية كفوءة قد لا تكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المؤسسة، من خلال الأداء التسويقي ومخرجاته تحقق المؤسسة بقاؤها، ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية وبالتالي زيادة حصتها السوقية والاستمرار في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وسعر مناسب، وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب مع حاجات السوق وتوقعات الزبائن.

إذ يظهر دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية جلياً في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال اكتشاف فرص جديدة وخلق قيمة جديدة بالتالي خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين.

III-3-2 العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والربحية

تهتم المؤسسات بما إذا كانت تعزز أداءها ولأي مدى تفعل ذلك، مقارنة بمنافسيها عندما تشرع في تطبيق مدخل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، وفي ضوء ذلك فإن ربحية المؤسسة تقيس لأي مدى يؤدي اقتراب المؤسسة من تطبيق مدخل إدارة علاقات الزبائن إلى تعظيم الأرباح في ظل مدخلات محددة ومخرجات محددة، والمقارنة مع أفضل الممارسات.

وتحقق هذه المؤسسات مستويات أعلى من رضا الزبائن ومعدلات أعلى من مستويات الاحتفاظ، وهو الأمر الذي يتتبع إمكانية الحصول على علاوة سعرية والتمتع بالأداء المتميز، في حين أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يمكن أن تؤثر في القرارات التسويقية المستقبلية من خلال المنتجات قنوات التوزيع والاتصالات التسويقية الإلكترونية، التي سرعان ما تعكس إيجاباً على زيادة ربحية المؤسسة وبالتالي الوصول إلى الأداء الجيد. كما تسعى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية إلى تعظيم الربحية للمؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت ومختلف الوسائل الحديثة والتوجه بالسوق الذي يمثل المهارات العالية في إدراك وإرضاء الزبائن، ونقول بأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التسويقي للمؤسسة لتحقيق مزيد من الأرباح والحصول على مركز أفضل للنجاح في ظروف بيئية محدودة، كما أن تبني نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أدى إلى تحسين الربحية بالنسبة للمؤسسة المستثمرة في هذا النظام، وذلك بتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين وضمان المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد وتعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية مربحة.

III-3-3 العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمبيعات

تعتبر نسبة تشير للمبيعات الصافية المتحققة خلال مدة محددة (سنة)، بالقياس مع السنة الماضية، ويتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات وما يؤثر في السنوات الأخرى من مبيعات سابقة وبدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي، وهذا ما تصبوا إليه المؤسسة الهادفة إلى الربح، حيث أن زيادة معدل نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة، وقد يكون نتيجة مرونة وتكامل قنوات الاتصال مع الزبائن بفضل مختلف وسائل الاتصال التقليدية والحديثة (الإلكترونية) المتبعة من قبل المؤسسة كالبريد الإلكتروني والاتصال الشخصي الإلكتروني ومختلف مواقع التواصل الاجتماعي... كما أن إيجاد بدائل للتواصل مع الزبائن تزيد كذلك من حجم المبيعات بالإضافة إلى نجاح تطبيقات النظام المعمول به في التعامل مع الزبائن، وأيضاً من شأن الحملات الترويجية عبر الموقع الإلكتروني أن تزيد من حجم وفعالية المبيعات، ويتوجب على المؤسسة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها.

III-4 العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ورضا الزبون

تعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية إستراتيجية تركز على الزبائن حيث تتطلب تفاعلات واتصالات دائمة ومتميزة عبر مختلف القنوات الإلكترونية مع الزبائن.

وعندما تكون جميع أقسام البنك تعمل معا لخدمة مصالح الزبائن وهذا ما يسهل لإدارة التسويق مهمتها بالتالي تحسين أدائها التسويقي، إذ أن الأداء التسويقي الجيد يتمثل في ابتكار أنشطة تسويقية متكاملة بشكل فعال من خلال بناء وتوصيل قيمة للزبائن وهذا ما ينتج عن التطبيق الجيد لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

وإن نهج إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يسهل عملية دمج الأنشطة التسويقية للبنك ليقدم لزيائنه حزمة متكاملة تنقل قيمة المنتج والخدمات وقيمة المؤسسة بحد ذاتها لهم. كما يعمل على تحقيق هدف الحفاظ على الاتساق في الرسائل الموجهة للزبائن وتقديم قيمة للزبون، وعندما يتلقى العميل قيمة مقابل أمواله سيكون راض ويصبح لدى المؤسسة فرصة بأن تجعله زبون دائم وذلك عن طريق التواصل المباشر والدائم معه مع تقديم الاهتمام الكامل باحتياجاته ورغباته لأن رضاه وولائه سينعكس على الزبائن المحتملين إيجابيا أي أنه بمثابة ترويج للبنك.

خلاصة:

تعد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية الوسيلة المثلى للتعامل مع الزبائن، حيث تسعى للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، انطلاقاً من سعيها في تحقيق ذلك بالجودة المناسبة وكذلك جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين، من خلال توسيع العلاقات معهم وجعلهم أكثر ولاءً، وإن إستراتيجي إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ليست مهمة مصلحة معينة أو جهة ما وإنما مسؤولية المؤسسة ككل، وذلك من خلال الاتصالات الشخصية الإلكترونية للتقرب من الزبائن أكثر ومعرفة انشغالاتهم وتحقيق رضاهم.

الفصل الرابع: عرض وتحليل
نتائج الدراسة التطبيقية واختبار
الفرضيات

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري من الدراسة لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط مختلف هذه المفاهيم النظرية على واقع مجموعة من البنوك التجارية بولاية بسكرة، وذلك لدراسة دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي على أرض الواقع، بهدف الإجابة على فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها أو عدم صحتها، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

1-IV التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

3-IV نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات.

4-IV مناقشة وتفسير النتائج.

1-IV التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف البنوك محل الدراسة مع تقديم لمحة عن نشأتها وتطورها وكذلك التطرق إلى مهام ونشاطات هذه البنوك.

1-1-IV عرض عام عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)**أولاً: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)**

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مؤسسة مالية وطنية تم إنشاؤها في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم 82-106 حيث أنشئ على أعقاب البنك الوطني الجزائري في شكل شركة مساهمة تتمتع بالاستقلالية المالية ويعتبر تاجرا في تعاملاته مع الغير، وذلك بهدف تنمية القطاع الفلاحي وتطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية وحتى الصناعية.

وقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببعض المراحل نذكر منها:

- 1988: في ظل الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري
- 1990: ارتفع رأس ماله إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وبموجب القانون 90-10 الخاص بالنقد والقرض وكغيره من البنوك، بنك الفلاحة والتنمية الريفية يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية وفي كل القطاعات الاقتصادية وركز على قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقائه الشريك الأكبر في تمويله القطاع الفلاحي.
- 2004: ثم إدخال تقنية جديدة تعمل على نقل الصك عبر الصورة وهذا ما يزيد من سرعة تنفيذ العمليات البنكية، كما تم في نفس السنة تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM، خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية.
- 2021: أعلن بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بيان صحفي أنه سيطلق نشاط التمويل الإسلامي حيث يتعلق التمويل الإسلامي بجميع شرائح العملاء من أفراد ومهنيين وشركات بتقديم 14 منتجا متوافقا مع تعاليم

الشريعة الإسلامية مصادق عليها من المجلس الإسلامي الأعلى وتنقسم هذه المنتجات إلى فئتين منتجات الادخار والاستثمار ومنتجات التمويل.

يوجد لدى البنك 7000 موظف مع فريق من 1200 مدير حسابات تحت تصرفهم من خلال 326 وكالة و39 مجموعة استغلال منتشرة عبر كامل التراب الوطني، ومن بين هذه الوكالات خصصنا في دراستنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، والتي سنتطرق لها في ما يلي:

ثانيا: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة:

تم الحصول على مجموعة من المعلومات حول البنك من أحد الموظفين، فقد أنشئت وكالة بسكرة سنة 1982، اعتبرت مديرية جهوية للاستغلال تحمل رقم (007) وتتكون من 9 وكالات تقوم بالإشراف عليها، يقع مقرها وسط مدينة بسكرة في شارع عبد الحميد بن باديس، كما يبلغ عدد الموظفين بالوكالة 28 موظفا، تقوم بكل أنشطة البنك وتؤدي جميع مهامه.

ثالثا: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

(أ) الخدمات المصرفية التقليدية

1. القروض:

إن القروض التي يقدمها البنك موجهة للأفراد وتركز أكثر على المؤسسات والفلاحين وصيادوا الأسماك و مربوا المليات:

- قرض السكن الريفي: موجه لتمويل الإسكان في المناطق الريفية، لكل فرد عمره أقل من 65 عاما ولديه دخ ل ثابت، فترة سداد ممتدة إلى 20 سنة بنسبة تمويل 90%.
- القرض السياحي: موجه لقطاع السياحة، بنسبة تمويل 60% في فترة سداد متوسطة وطويلة المدى.
- القرض للمركبين العقاريين: مخصص للمركبين العقاريين بنسبة تمويل 70% من تكلفة المشروع في فترة سداد تصل إلى 24 شهرا.

- قرض التحدي: لإنشاء مستثمرات فلاحية وحيوانية جديدة أو قائمة على أراض زراعية، مدعوم جزئياً من طرف الدولة بقيمة تمويل تبلغ 70% في فترة سداد مدتها 24 شهراً، ويندرج فيه قرض التحدي الفدرالي للمتعاملين الفلاحيين أي متعاملي التعبئة وتخزين المنتجات الفلاحية.
 - قرض الإيجار المالي: قرض يبيع بالإيجار من أجل استئجار الآلات الزراعية ومعدات السقي المصنعة محلياً، ويمكن أن يصل تمويل القرض 100% من تكلفة المعدات.
 - قرض تربية المائيات: يمنح للمستثمرين الذين ينشطون في مجال تربية المائيات، وهو قصير المدى مدعوم بشكل كلي من طرف الدولة بدون سعر فائدة، وفترة سداد تصل إلى 24 شهراً.
 - قرض الرفيق: موجه لتمويل الفلاحين ومربي المواشي مدعوم بشكل كلي من طرف الدولة، بدون سعر فائدة بفترة سداد من 6 إلى 24 شهراً، ويأتي ضمنه قرض الرفيق الفدرالي لتمويل المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في تحويل المنتجات الفلاحية وتخزينها وتثمينها.
 - جهاز الدعم CNAC: أو الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، عبارة عن قرض طويل المدى لتمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة أو توسيعها للبطالين بين 30 و50 سنة في فترة سداد تصل إلى 8 سنوات بدون سعر فائدة.
 - 9. جهاز الدعم ANGEM: لاقتناء المعدات الصغيرة والمواد الأولية بغية الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للمستهدفين حيث تصل نسبة التمويل 70%، بدون فوائد بفترة سداد تصل إلى 8 سنوات.
- (ب) خدمات التوفير والادخار:
- الإيداعات لأجل: تتوفر في عدة أشكال منها الإبداع لأجل لتوظيف الأموال بالدينار أو بالعملة الصعبة عن طريق التحويل من حساب إلى آخر مخصص، يتم حساب أسعار الفائدة فيه بشكل تناسبي زمني، وكذلك سندات الصندوق وهي عبارة عن أوراق مالية يعترف فيها البنك بديونه ويتعهد بسداد رأس المال وكذا الفوائد عند تاريخ استحقاقها مدتها بين شهر وخمس سنوات، حيث تسمح بادخار الأموال عن طريق تجميدها لمدة زمنية محددة.
 - الإيداع الحر: يتيح سحب الأموال في أي وقت منها دفاتر التوفير التي يوجد ضمنها حساب توفير بفائدة وهو مدفوع يكسب فوائد كل ثلاثة أشهر، وحساب توفير بدون فوائد، وكذلك يوجد دفتر الادخار أشبال الغير مدفوع مخصص لكل شخص طبيعي الأقل من 19 سنة ممثلاً بولييه القانوني واستئجار خزانة أموال حتى يتمكن الزبائن من الحفاظ على أغراضهم الثمينة.

ت) التجارة الخارجية:

- الاعتماد المستندي: هو الالتزام الذي يقدمه البنك لدفع المستحقات الخاصة بالموارد الأجنبي غير بنك آخر مقابل مستندات مطابقة.
- التسليم المستندي: خاص بوسائل الدفع التي يخول البنك الوكيل بتحصيل مبلغ المستندات عن طريق بنك أجنبي فحسب بدون التزام.
- التحويل الحر: يتم الدفع عن طريق نيابة المديرية العامة المكلفة بالعمليات الدولية DGAOI.
- التحويلات الدولية: يمكن لزبائن البنك أين ما كانوا استلام الأموال وإرسالها من حساب إلى حساب آخر في العالم وفق التنظيمات الجاري العمل بها.

ث) الخدمات الإلكترونية:

- بطاقات محلية: عبارة عن بطاقات بين البنوك صالحة للاستخدام في الجزائر فقط لمدة سنتين، حيث تسمح بإجراء عمليات الدفع والسحب بأمان على مدار 4 سا 24 سا وخلال 7 أيام / 7 أيام، نذكر منها بطاقة الدفع الكلاسيكية وبطاقة الدفع الذهبية تكون بسقف محدد، وكذلك بطاقة بدر توفير وهي مرتبطة بحساب دفتر التوفير LEB أو دفتر التوفير للفلاح LEF بفوائد أو بدون فوائد.
- أجهزة الدفع الإلكتروني TPE: جهاز إلكتروني يتم تنصيبه في نقطة البيع الخاصة بالمستخدمين، كما تعد بمثابة عامل تجاري يسمح لهم بقبول عمليات الدفع المالي ومعالجتها بشكل آمن.
- الخدمات الإلكترونية البنكية: تتيح الاستفادة من خدمات البنك من المنزل عبر الإنترنت، منها الإطلاع على الأرصدة وحركات الأموال في الحساب، تحميل بيانات إصدار أوامر التحويل البنكي.
- بطاقات بنكية دولية: للشراء عبر الإنترنت والدفع أونلاين، والسحب من الموزعات الآلية، إضافة إلى إجراء مختلف المعاملات البنكية، ويوفر نوعين من بطاقة ماستر كارد هما: ماستر كارد كلاسيكية و ماستر كارد تيتانيوم حيث توجد بينهما اختلافات في الحد الأعلى لسحب وقيمة الدفع عبر الإنترنت.

ج) خدمات الصيرفة الإسلامية:

- حساب التوفير: يقترح البنك مجموعة دفاتر ادخار متوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية وهي كما يلي:
- دفتر توفير إسلامي أشبال: حساب جاري غير مدفوع لتشجيع الشباب على الادخار ليتمكنوا من استخدام أموالهم في مشاريع ملموسة، ويمكن تزويد الحساب بدون فوائد من خلال عمليات التحويل التي يأمر بها

الولي القانوني أو أي شخص آخر يرغب بتزويد الحساب من خلال الصكوك أو الحساب الجاري الخاص بهم.

- دفتر توفير بدون عائد: يسمح للقصر بامتلاك حسابات توفير دون حضور أوليائهم القانونيين، حيث من خلاله يتم الإبقاء على المدخرات بأمان من دون أن ينتج عنها فوائد مع إمكانية سحبها في أي وقت.
- الحساب الجاري الإسلامي: يوجد نوعين من الحساب الجاري الخاصة بالبنك:
- حساب جاري إسلامي موجه للأشخاص المعنويين: يمكن للمؤسسات المتعاملة مع البنك من إتمام معاملاتها اليومية وإنجاز مشاريعها من خلال استخدام وسائل الدفع المختلفة التي يتيحها البنك، وكذلك دفع الفواتير من خلال التحويلات المالية في إطار الشريعة الإسلامية.
- حساب جاري إسلامي موجه للأشخاص الطبيعيين: موجه لأي شخص حامل للجنسية الجزائرية مقيم أو غير مقيم، يسمح للزبائن بتوطين مداخيلهم وإجراء عمليات السحب والإيداع في أي وقت حيث يستفيد المتعاملين مجاناً من بطاقة بنكية ودفتر شيكات.

ح) المراجعة

- مراجعة وسائل النقل: يقدم البنك صيغة تمويلية جديدة لاقتناء وسائل النقل، بعقد شراء وسيلة نقل واحدة أو عدة وسائل لحساب الزبون ويطلب منه بسعر يبيع يساوي سعر الشراء مضاف له هامش ربح متفق عليه.
- مراجعة العقار: هو تمويل يسمح للعميل بالحصول على عقارات، حيث يتم هذا التمويل من خلال تقنية التمويل "المراجعة" التي يعمل بموجبها البنك كأول مشتر مع البائع ويعيد بيعه مقابل هامش ربح معروف ومتفق عليه مع العميل.
- أما تمويل مراجعة للأشغال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية: يقترح البنك على المؤسسات أو الأفراد الذين يرغبون في تهيئة وتشبيد بنايات لتربية المواشي والمستودعات وغيرها صيغة مراجعة الأشغال وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.
- مراجعة التجهيز: هي منتج إسلامي يسمح للأفراد والمهنيين والمنظمات بالحصول على سلع استهلاكية، حيث يكون البنك أول مشتر مع البائع ويعيد بيعه مقابل هامش ربح معروف ومتفق عليه من قبل العميل.
- أما مراجعة للإنتاج الفلاحي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية: عقد يبيع أصول ملموسة (الآلات الفلاحية، معدات الري، وغيرها...) بناء على طلب الزبون بسعر يبيع زائد هامش ربح متفق عليه، بمدة تمويل تصل إلى 6 سنوات، كما يتيح البنك صيغة جديدة لتمويل شراء المواد أو اللوازم أو غيرها من السلع الملموسة تحت

اسم مراجعة للصفقات العمومية، ويقدم للأفراد أو المنظمات حل تمويلي يتكيف مع احتياجاتهم لتمكينهم من تمويل حملاتهم الزراعية (الأسمدة، منتجات الصحة النباتية والبذور والنباتات)، حيث ينص على بيع المدخرات الزراعية إلى الزبون وبناء على طلبه بسعر بيع مساوي لسعر الشراء زائد هامش ربح متفق بما يسمى مراجعة غلتي.

– المراجعة للصادرات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية: هي عقد بيع الأصول لحساب الزبون وبناء على طلبه بثمان بيع مساوي لسعر الشراء زائد هامش الربح المتفق عليه موجهة للأفراد والمؤسسات المصدرة، حيث يسدد البنك المصاريف المسبقة في عملية التصدير في مراجعة الصادرات.

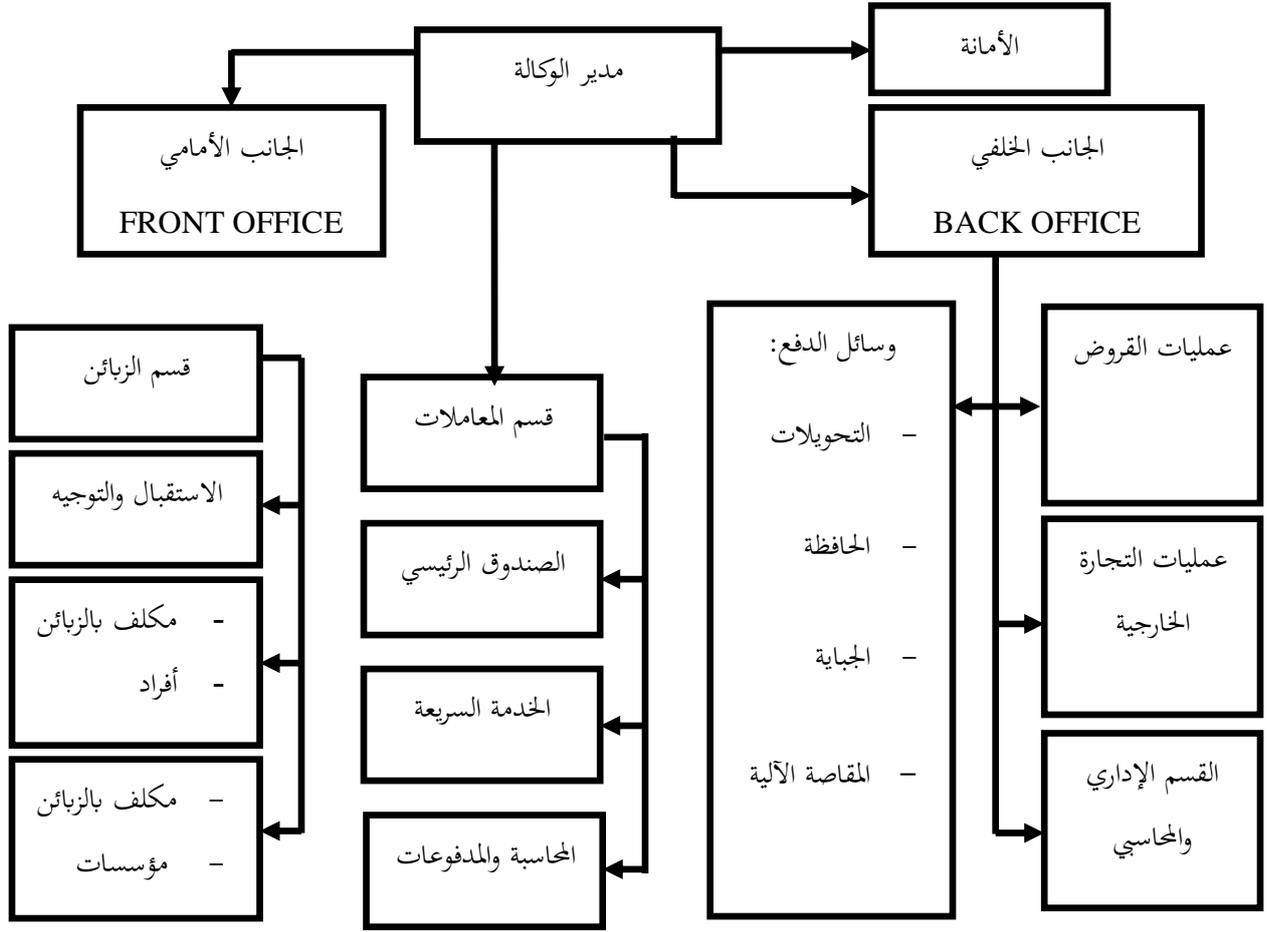
رابعاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة من ما يلي:

1. مدير الوكالة: هو المسؤول عن السير الحسن للوكالة مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، تنسيق النشاطات إضافة إلى السهر على التنفيذ الجيد للسياسة العامة للبنك.
2. الأمانة: وهي مصلحة تابعة للمدير، تعمل على مساعدته في تسهيل أعماله كما تعمل على استقبال العملاء، البريد والمكالمات العامة للبنك.
3. الجانب الأمامي: يتكون من قسم العملاء، مهمته استقبال وتوجيه العملاء وينقسم إلى قسم مكلف بالعملاء الأفراد و قسم مكلف بالعملاء المؤسسات.
4. الجانب الخلفي: يتضمن القسم الإداري والمحاسبي ومهمته إنجاز ومتابعة ميزانية الوكالة والسهر على تسيير حسابات الخزينة في ظل الاحترام الصارم للحدود القصوى للصندوق، وكذا فحص الحسابات اليومية للوكالة وتسوية الانحرافات إن وجدت، وإعداد الملفات المحاسبية.
5. قسم القروض: يقوم بدراسة ملفات التمويل وإحالتها إلى لجنة القروض والخزينة وتحضير أعمال لجنة القروض والخزينة إضافة للرقابة اللاحقة للقروض الممنوحة من طرف الوكالة.
6. قسم عمليات التجارة الخارجية: يعمل هذا القسم على وضع خطة عمل للسياسة التسويقية وتنفيذها بعد موافقة الإجارة عليها، وتحديد العملاء المحتملين ودراسة العملاء الذين يتعاملون مع البنك. إضافة إلى قسم المعاملات والصندوق الرئيسي، وكذا الخدمة السريعة والمحاسبة والمدفوعات.

والشكل الموالي يوضح بالتفصيل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة



المصدر: وثائق داخلية للبنك

2-1-IV بنك السلام (EL SALAM)

أولاً: لمحة عن بنك السلام الجزائري

مصرف السلام الجزائري، مصرف شمولي يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية، ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة معاملاته.

كثيرة للتعاون الجزائري الخليجي، تم اعتماد المصرف من قبل مصرف الجزائر في سبتمبر 2008 ليبدأ مزاولته نشاطه مستهدفاً تقديم خدمات مصرفية مبتكرة، برأسمال قدره 7.2 مليار دينار جزائري يعتبر ثاني بنك إسلامي ينشط في السوق المصرفية الجزائرية بعد بنك البركة الجزائري الذي يمارس نشاطه منذ 1990، وقد بدأ مصرف السلام الجزائر مزاولته نشاطه مستهدفاً تقديم خدمات مبتكرة تاريخ 20 أكتوبر 2008.

مصرف السلام الجزائر يعمل وفقا إستراتيجية واضحة تتماشى مع متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري بغية تلبية احتياجات السوق، والمتعلمات والمطلعين، وتضبط معاملات هيئة شرعية متكونة من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد.

- **مهمة المصرف:** اعتماد أرفع معايير الجودة في الأداء لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، مع التركيز على تحقيق أعلى نسب من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء.

رؤية المصرف: الريادة في مجال الصيرفة الشاملة بمطابقة مفاهيم الشريعة الإسلامية، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة معتمدة من الهيئة الشرعية للمصرف.

- **قيم المصرف:**

تتمثل في: التميز، الالتزام، والتواصل:

التميز: "إننا في بنك السلام الجزائر نتبنى التميز كثقافة جماعية وفردية تسعى لتحقيقها بأعلى المعايير في كل ما نقوم به من أعمال فذلك يعد دافعا لتحقيق أهدافنا".

الالتزام: " هو شعورنا بالمسؤولية على الاستجابة لكافة الحاجيات المطلوبة والمنتظرة من قبل زبائننا وزملائنا.

التواصل: " لقد جعلنا من التواصل الداخلي الخارجي أهم أولوياتنا لإدراكنا أنه الوسيلة المثلى لتقديم أفضل الخدمات لزبائننا.

ثانيا: منتجات المصرف:

يقترح مصرف السلام - الجزائر - مجموعة منتجات وخدمات مبتكرة مما صاغته الصيرفة المعاصرة الالكترونية ويحرص على حسن تقديمها لك.

1. عمليات التمويل

مصرف السلام – الجزائر يمول مشاريع الاستثمارية، وكافة احتياجاتك في مجال الاستغلال والاستهلاك عن طريق عدة صيغ تمويلية منها:

- المشاركة
- المضاربة
- الإجارة
- المراجعة
- الاستصناع
- السلم
- البيع بالتقسيط
- البيع الآجل، الخ....

1. التجارة الخارجية:

مصرف السلام – الجزائر – يضمن تنفيذ تعاملاتك التجارية الدولية دون تأخير، حيث يقترح عليك خدمات سريعة وفعالة من:

وسائل الدفع على المستوى الدولي: العمليات المستندية.

التعهدات وخطابات الضمان البنكية.

2. الاستثمار والادخار

تنمية رأس مالك واستثمار فائض السيولة والاستفادة من أفضل الشروط الموجودة في السوق. مصرف السلام الجزائر يقترح حلول جذابة وآمنة من خلال:

- اكتتاب سندات الاستثمار

- فتح دور التوفير (أمنيقي)

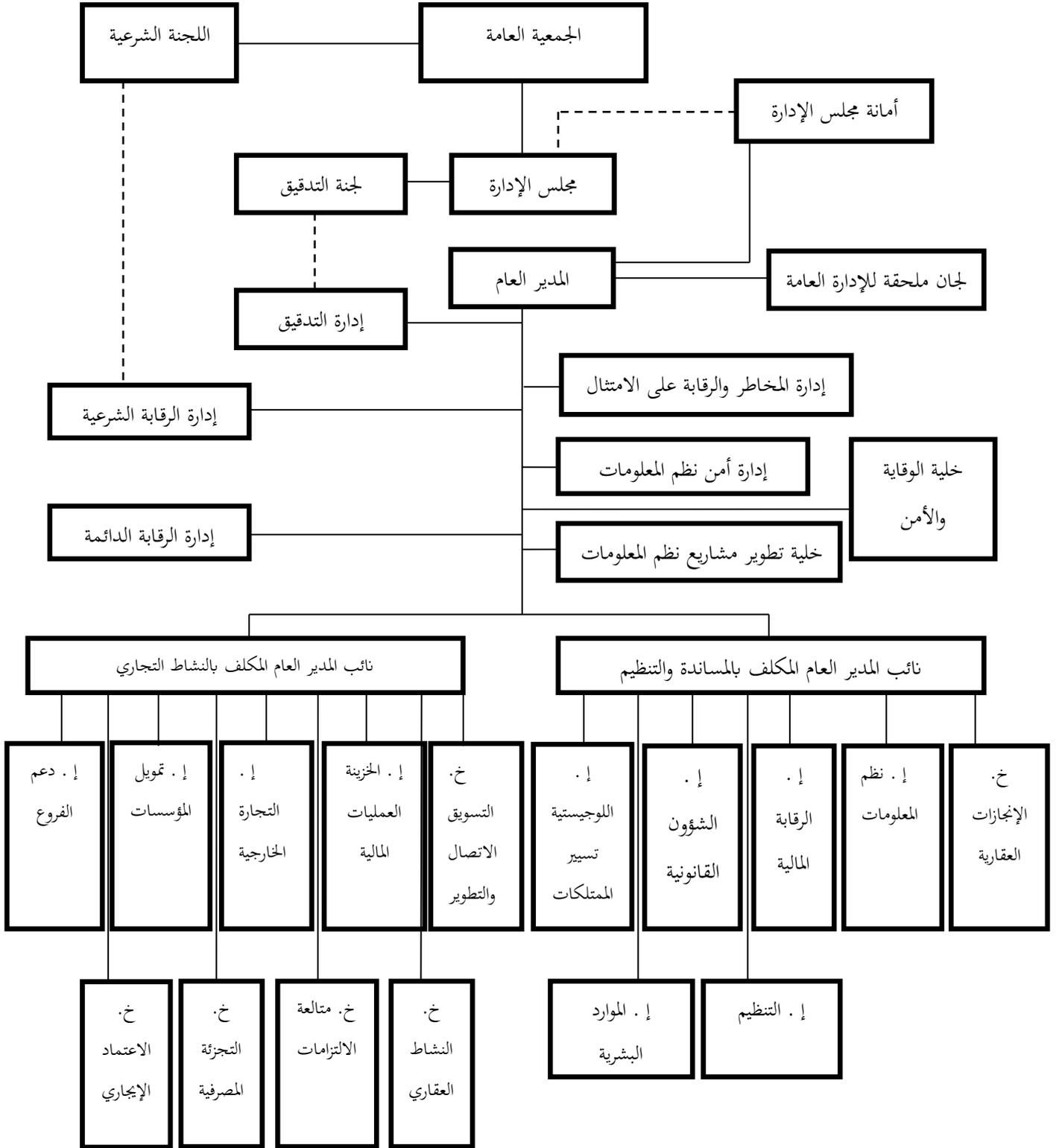
- حسابات الاستثمار....الخ

3. الخدمات الالكترونية:

- خدمة تحويل الأموال عن طريق أدوات الدفع الآلي.
- الخدمات المصرفية عن بعد "السلام مباشر".
- خدمة "موبايل بنكنغ"
- خدمة مايل سويفت "سويفتي"
- بطاقة الدفع الالكترونية "آمنة".
- بطاقات السلام فيزا الدولية.
- خدمة الدفع عبر الانترنت E Amina
- خزانات الأمانات "الأمان".
- ماكينات الدفع الآلي ماكينات الصراف الآلي....ال

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك السلام الجزائر

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبنك السلام الجزائر



المصدر: وثائق داخلية للبنك

رابعا: نشأة بنك السلام وكالة بسكرة

أنشئت وكالة بسكرة في 22 نوفمبر 2018 بعد الحصول على تصريح من بنك الجزائر وتحمل الرمز 12 وبدأت مباشرة بمزاولة العمليات المتعارف عليها التي من المفروض أن يقوم بها أي بنك قبول الودائع ومنح القروض، وكانت أول خدمة انطلق بها نشاط الوكالة في سنة 2018، هي القرض الاستهلاكي المخصص لشراء السيارات والموجهة للخواص والتجار وبلغ عدد العمال حينها 6 عمال، وتقع الوكالة في حي سايجي قطعة رقم 69، ملكية رقم : 109-110 بسكرة مجهزة بكل الوسائل الحديثة.

خامسا: الهيكل التنظيمي للوكالة بسكرة

1. مدير الوكالة: ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة، وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر، كذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك وإدارة ميزانية الوكالة كذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار قانوني مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

2. المسؤول التجاري: من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ الزبائن وضمان إدارتها مع تزويد الزبائن من جميع المنتجات التي يقدمها البنك، واحترام تطبيق القرارات الائتمانية ومراقبة فتح الحسابات والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلامة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات بالإضافة إلى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها والكثير من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

3. المراقب: مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة للمخاطر التشغيلية، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للزبائن من أفراد ومؤسسات وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.

4. **المشرف الإداري:** وهو المشرف على أمين الصندوق وعامل الشباك والأعوان من أجل تحقيق أهداف الوكالة ومن مهمته تقديم الخدمة للزبائن في إطار تحقيق الأهداف وأيضاً الإشراف والتحقق من تنفيذ العمليات البنكية الجارية في الشباك مع الزبائن من الأفراد والمؤسسات ومعالجة شكاوي العملاء.
5. **مستشار مبيعات العملاء:** من مهامه إدارة محفظة الزبائن وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك، وكذلك إدارة حسابات العملاء وفقاً للقرارات التنظيمية وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزبائن المؤسسة برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي وإدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية ومعالجة للمعاملات مع الدول الأجنبية.
6. **مندوب إداري:** لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات Back Office مع احترام القوانين المعمول بها في البنك في إطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على ملفات الزبائن وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات الغير مدفوعة، كذلك تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات وفقاً للإجراءات وإدارة السندات وجميع الأوراق التجارية
7. **أمين الصندوق:** وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها احتراماً للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات.
8. **عامل الشباك المصرفي:** يعمل عامل الشباك المصرفي على ضمان السير الحسن وبشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الإجراءات المعمول بها في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات .
9. **سجل الصندوق:** يقوم بإجراء مختلف العمليات الإدارية نيابة عن العملاء كصرف الشيكات وإصدار الشيكات البنكية أو خصمها ويقوم بعدة خدمات أخرى ضرورية لحسن سير العمل ووضع استعراض دور الأنشطة وتقديم الاقتراحات.

IV-1-3 البنك الوطني الجزائري (BNA)

أولاً: نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري (BNA)

أنشئ البنك الوطني الجزائري بموجب الأمر 178-66 الصادر بتاريخ 13 جوان 1966 ضمن إستراتيجية قيادة الدولة الجزائرية المستقلة في استعادة سيادتها، حيث يعتبر أول بنك تجاري وطني حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.

ومنه نذكر أهم المراحل التي مر بها البنك الوطني الجزائري:

1966: أول بنك تجاري وطني، أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.

1982: إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

1988: القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها؛
- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك؛
- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

1990: القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد.

هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير ذاتي.

على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن.

1995: البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

2009: في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري إلى 41600 مليار دينار جزائري.

2018: في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41600 مليار دينار جزائري إلى 150000 مليار دينار جزائري.

30 جويلية 2020: تحصل البنك الوطني الجزائري على رخصة تسويق منتجات الصيرفة الإسلامية حيث يطرح البنك الوطني الجزائري مجموعة ثرية من صيغ الادخار والتمويل، الموافقة لتعاليم الشريعة الإسلامية والتي تمت المصادقة عليها من قبل هيئة الرقابة الشرعية بالبنك ومن طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية.

يوظف البنك أكثر من 5000 موظف و يمتلك البنك الوطني الجزائري 118 وكالة موزعة في مختلف أنحاء الوطن ترأسها 20 مديرية جهوية للاستغلال.

ثانيا: تعريف البنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة

انطلاقا من المقابلة التي أجريت مع أحد موظفي البنك تم الحصول على مجموعة من المعلومات حول الوكالة فقد تأسست وكالة بسكرة في 1987 والتي تحمل رقم 387 وهي تابعة للمديرية الجهوية بسطيف، حيث تقع في حي الأمل بعاصمة الولاية بسكرة ويبلغ عدد الموظفين فيها 18 موظف، كما تقدم نفس الخدمات التي تقدمها الوكالات الأخرى وتضطلع بنفس وظائف ونشاطات البنك الوطني الجزائري.

ثالثا: خدمات البنك الوطني الجزائري

أ) الخدمات المصرفية التقليدية

1. القروض

- القروض المدعمة من الدولة: موجه إلى الشباب الذين بدون دخل وحاملون الشهادات ومؤهلون علميا، حيث تخفيض نسبة فائدة فيه تصل حتى 100%.
- قروض طويلة المدى: موجهة لتمويل الاستثمارات الضخمة التي تتجاوز مدتها 07 سنوات، بنسبة تمويل تصل إلى 80%.
- قروض متوسطة المدى: موجه لتطوير أو توسيع المؤسسات، والمكاتب أو تجديد المعدات، حيث مدة القرض من 02 إلى 07 سنوات بنسبة تحويل 80%.
- القروض الاستهلاكية: موجهة لتلبية احتياجات الزبائن تتفرع إلى قروض الرفاهية وقروض السيارة.
- القرض الإجاري: خاص بالمهنيين لشراء عتاد التجهيز ومعدات أخرى، وتأجير العقار مع إمكانية شراء العقار عند نهاية العقد.
- قروض الصندوق: تكون قصيرة المدى مثل تسهيلات الصندوق لمواجهة صعوبات نهاية الشهر، وخصم الأوراق التجارية بتحويل الأوراق تجارية إلى أموال نقدية، والسحب المكشوف يسحب من الرصيد لمواجهة المصاريف

الفورية والغير متوقعة، و التسبيق على الصفقات الموجه لشركات المشاركة في الصفقات العمومية لمواجهة المصاريف الضخمة.

- الحلول الخاصة بالأطباء: قرض استثماري متوسط أو طويل المدى يخصص نشاطات القطاع الطبي لفتح عيادات خاصة أو تجديد العيادات.

- القروض العقارية: خاص بتهيئة المساكن وتوسيعها دون أن يصل من المقترض إلى غاية 75 سنة، نسبة التمويل 90% من كلفة المشروع.

2. خدمات التمويل والادخار

- الإيداعات لأجل: يمكن ادخار الأموال لمدة تتراوح ما بين 3 و 120 شهرا بمبلغ أدنى 10,000 دينار، من خلال حسابات الإيداع لأجل تكون قيمته بالدينار أو العملة الصعبة، وسندات الصندوق الذي يمنح إمكانية ادخار الأموال في صيغة "وصل الصندوق".

- الإيداع الحر: تتوفر في عدة أشكال منها دفتر توفير بفائدة هذا النوع من الاستثمار يتيح التصرف في الأموال في أي وقت، حيث أن نسبة الفائدة تقدر ب 2.5% سنويا وحساب الفوائد كل ستة أشهر، وكذلك يوجد دفتر توفير بدون فائدة، و دفتر توفير للقصر "مستقبلي" موجه للأطفال حتى 15 سنة، يسمح لهم بتوفير مبلغ لتمويل دراستهم مستقبلا، شراء سيارة أو بداية مشروع حيث يمنح الحق في الحصول على فوائد مريحة 3% في السنة أو اختيار دفتر توفير بدون فائدة.

3. التجارة الخارجية

- التوطين المسبق: تتعلق بكافة التعاملات مع الخارج وتخضع لشرط التسجيل والموافقة على التوطين الإلكتروني المسبق، حيث يسمح بتحويل، تحصيل الأموال، التخليص الجمركي وكل إجراء نهائي للتوطين، ولهذا تم تخصيص خدمة مرتبطة مباشرة بالإنترنت تسمح بتسجيل وتقديم طلبات التوطين لهياكل البنك المكلفة بالأمر.

- الضمانات الدولية: يلتزم البنك بدعم عمليات التصدير و الاستيراد لزبائنه، عندما يتعاملون مع شركاء أجنبية يتدخل كوسيط ويمنح ضمانات بنكية دولية لزبائنه وذلك بشروط معينة متفق عليها.

- الدفع المستندي: وسيلة بسيطة و فعالة لإنجاز المعاملات الخارجية بنجاح، لها استعمال متكرر في إطار الصفقات التجارية المستمرة.

- التحويلات الدولية: يمكنه إرسال و استلام الأموال في حسابات الزبائن الخاصة إلى أي حساب بنكي في العالم.

ب) الخدمات الإلكترونية

1. البطاقات الإلكترونية

- بطاقة الدفع الإلكتروني: تسمح لمالكيها بسحب وتحويل أموالهم والدفع الجوّاري وعن بعد، يمنح البنك هذه البطاقة مجاناً عند فتح حساب شيك وبمدة صلاحية تبلغ 03 سنوات بصيغتان البطاقة الكلاسيكية والبطاقة الذهبية.
 - بطاقة الأعمال: مخصصة للمهنيين والمؤسسات تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع عن بعد وغير الإنترنت لتغطية النفقات المتعلقة بنشاطاتهم، يقدمها البنك مجاناً صالحة لمدة 03 سنوات، منها بطاقة الأعمال الكلاسيكية وبطاقة أعمال ذهبية.
 - بطاقة النخبة: مخصصة للنخبة تمكنهم من القيام بمعاملاتهم البنكية وأيضاً الاستفادة من المساعدة الصحية وخدمات الاستقبال والإرشاد والتأمين من حوادث الجسمانية، وهناك نوعين من بطاقة النخبة منها بطاقة النخبة الأفراد وبطاقة النخبة الأعمال موجهة للمهنيين وأخرى للمؤسسات.
 - البطاقة البيبنكية مسبقة الدفع: بطاقة قابلة للتعبئة يمكن للأفراد الذين لديهم حساب شيكات أو حساب توفير حيث تسمح لحاملها بالدفع على مستوى نقاط البيع المزودة بأجهزة الدفع الإلكتروني والدفع عبر الإنترنت والسحب النقدي والإطلاع على الرصيد.
2. جهاز الدفع الإلكتروني TPE: موجهة للتجار والمؤسسات ورجال الأعمال لتسوية عملياتهم عن طريق البطاقة البيبنكية وحماية عملياتهم وضمان الدفع خلال تعاملاتهم.
3. خدمة BNA.net: خدمة دائمة وآنية تسمح بالولوج إلى الحسابات البنكية بنقرة بسيطة وبكل أمان من خلال الرابط ebanking.bna.dz أو عن طريق تطبيق الهاتف المحمول @ tic BN على متجر Play Store عن طريق إدخال BNatic وقريباً على App Store.
4. خدمة تبادل المعطيات المرقمنة: تسمح لمستخدميها بتحويل الأجور بصفة آلية باستعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
5. خدمة الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت: تسمح هذه الخدمة لحامل البطاقة البيبنكية CIB الكلاسيكية أو الذهبية بتسوية فواتيرهم وخدماتهم عبر مواقع الإنترنت التي تقبل هذه الوسيلة.

6. **الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الانترنت:** خدمة مجانية، متوفرة 24/24 سا و 7 أيام /7 أيام، حيث يسمح فتح الحساب الاستفادة من حساب ودائع تحت الطلب إسلامي وتقليدي، وحساب توفير كلاسيكي ومستقبلي وإسلامي بريح أو بدون ربح، وحساب الاستثمار الإسلامي.
7. **تطبيق WIMPAY-BNA:** خدمة للدفع تعتمد على تصوير (مسح) رمز الاستجابة السريعة، موجهة للأفراد المهنيين والمؤسسات يمكن تحميلها مجاناً من Play Store و App Store.
8. **طلب التمويل عن بعد:** صيغة مجانية متاحة دائماً، تسمح بطلب التمويل على مختلف صيغ القروض الكلاسيكية والصيرفة الإسلامية عن بعد دون الحاجة للتنقل إلى الوكالة.

ت) خدمات الصيرفة الإسلامية

- **حساب التوفير الإسلامي:** حساب إسلامي يفتح للأشخاص من جنسية جزائرية مقيمين أو غير مقيمين، تتم مكافأة حساب التوفير الإسلامي بأرباح في نهاية السنة المالية المحاسبية وفقاً لاتفاق توزيع الأرباح المبرم، كما يتيح الحساب إيداع الأموال بأمان دون أي زيادة في الأرباح و متاح في أي وقت، ويتم تقديم بطاقة توفير للمدخرين.

- **الحساب الجاري الإسلامي:** هو حساب موجه للأفراد الطبيعيين والمعنويين حيث من خلاله يتمكنون من توطئ مداخلهم وإتمام معاملاتهم المصرفية بأسهل الطرق وأكثرها أماناً، كما يسمح للمستخدمين من الحساب الجاري الإسلامي بسحب والتصرف في أموالهم في أي وقت.

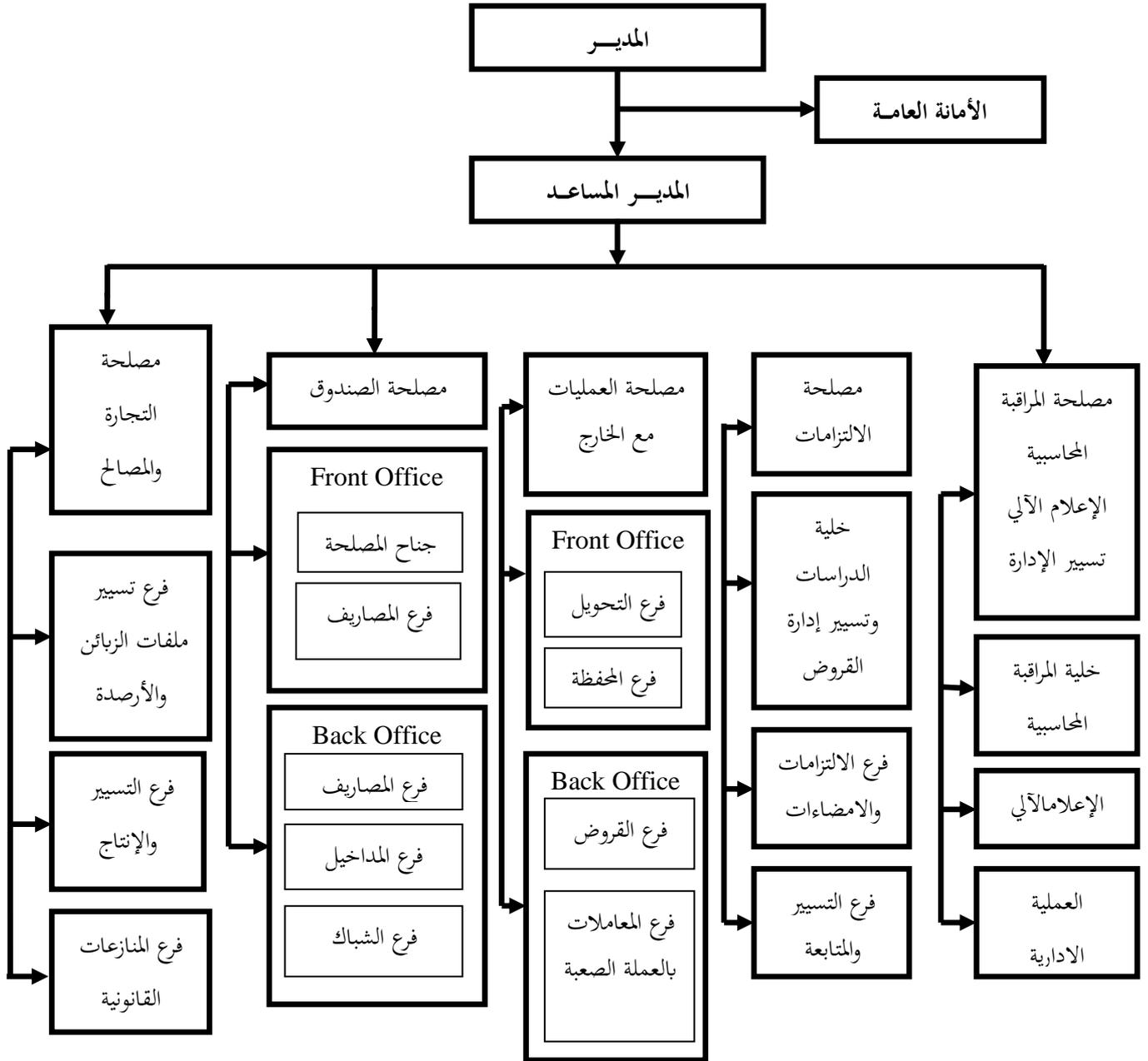
- المراجعة

- **مراجعة وسائل النقل:** خاصة بالأشخاص المقيمين في الجزائر التي تقل أعمارهم عن 70 عاماً ولهم دخل ثابت ومنتظم أكبر من أو يساوي 40 ألف دينار جزائري، يختار الزبون السيارة المصنوعة في الجزائر يشتريها البنك من الوكيل ثم يبيعها للزبون بهامش ربح متفق عليه، وسعر البيع موزع على أقساط شهرية ثابتة في فترة تتراوح من سنة إلى 5 سنوات، بتمويل 85% من سعر السيارة.
- **مراجعة العقار:** موجه للأشخاص من الجنسية الجزائرية، الأقل من 70 عاماً ولهم دخل ثابت أكبر أو يساوي 40 ألف دينار جزائري، يشتري البنك العقار الذي يختاره الزبون ويبيعه بهامش ربح متفق عليه، بفترة سداد مدتها 40 سنة مع أقساط شهرية ثابتة بتمويل 90%.
- **مراجعة التجهيز:** خاصة بالأشخاص المقيمين في الجزائر، الأقل من 70 عاماً ولهم دخل ثابت أكبر من أو يساوي 40 ألف دينار جزائري، في فترة سداد من 12 إلى 36 شهراً بتمويل 90% من سعر التجهيزات.

- تمويل الإجارة للبنك الوطني الجزائري: عقد إيجار مع خيار الشراء متعلقة بالسلع الرأسمالية المعمرة وغير القابلة للتلف، يشتري البنك الأصل من الموردين المحليين ويؤجره للزبون مع إمكانية الشراء عند نهاية العقد، موجه للأشخاص الذين يمارسون المهن الحرة والتجار والشركات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن يصل التمويل إلى 90% بحد أقصى 25000000 دينار جزائري، والإيجارات ثابتة وموزعة على ثلاثة أشهر في مدة سداد من 2 إلى 5 سنوات.

رابعا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: وثائق داخلية من البنك

IV-1-4 بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)**أولاً: نشأة وتطور بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)**

يعتبر من أعرق البنوك الجزائرية، حيث سوف نتعرف على أهم محطاته كالتالي:

تم إنشاء القرض الشعبي الجزائري عام 1966 حسب الأمر رقم 66-366 الصادر في 29 ديسمبر 1966 برأس مال يبلغ 15 مليون دينار جزائري، تعود ملكيته للدولة وهو موضوع تحت تصرف وزارة المالية بموجب المرسوم المتعلق بإدارة رأس المال التجاري للدولة حيث تم إنشاؤه باستغلال مجموعة من البنوك وهي:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي (الجزائر BPCI).
- البنك التجاري والصناعي الشعبي (وهران BPCI)
- البنك الشعبي التجاري والصناعي (قسنطينة BPCI).
- البنك التجاري والصناعي الشعبي (عنابة BPCI).
- بنك التسليف الشعبي الجزائري (BPCA).

ثم أدمجت فيه مجموعة من البنوك الأجنبية:

- البنك المختلط الجزائر - مصر Banque mixte Algérie - Egypt

- شركة مارسيليا للقرض Société Marseillaise du credit

- المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك Compagnie Française de Crédit et de Banque

- بعد إصدار قانون استقلالية الشركات، أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة اقتصادية عامة ذات أسهم، حيث أصبح يعالج المعاملات الائتمانية والبنكية بالإضافة إلى تلقيه الودائع ومنحه للقروض بجميع أشكالها وما إلى ذلك.

- في 7 أبريل 1997: حسب قانون النقد والقرض تحصل القرض الشعبي الجزائري على ترخيص بمزاولة العمل البنكي من بنك الجزائر وأصبح ثاني بنك عمومي يحصل على هذا الترخيص.

- بعد إصدار قانون 20-02: الصادر في 15 مارس 2020 المتعلق بالعمليات البنكية والتي لها علاقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، وعلى إثر هذه المستجدات كان القرض

الشعبي الجزائري من بين المستجيبين لها، وفي إطار تنوع العروض المصرفية في جميع القطاعات (الفردية، التجارية والمهنية)، مع تسويق مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية المخصصة للترويج لمنتجات الشركات الصغيرة أو الشركات المتوسطة الحجم والشركات الناشئة، المسمى "SME by CPA" بالإضافة إلى الإطلاق الأخير لنشاط جديد مخصص لتمويل الإسلامي وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.

يتوفر لدى القرض الشعبي الجزائري 159 وكالة موزعة عبر كامل التراب الوطني ترأسها 15 مجموعة استغلال من بين هذه الوكالات قمنا بدراستنا في وكالة بسكرة.

ثانيا: تعريف بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة (CPA)

انطلاقا من المقابلة التي أجريت مع أحد موظفي البنك تم الحصول على مجموعة من المعلومات حول الوكالة، فقد تأسست وكالة بسكرة التي تحمل رقم 305 في 31-12-1971 وهي من بين الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بباتنة الواقع مقرها وسط مدينة بسكرة بساحة العربي بن لمهيدي والذي يعتبر موقعا إستراتيجيا، ويبلغ عدد الموظفين بها 28 موظف يشغلون مختلف المراكز الوظيفية، حيث تقوم الوكالة بنفس مهام القرض الشعبي الجزائري وتقدم كل الخدمات التي يقدمها.

ثالثا: خدمات بنك القرض الشعبي

أ) الخدمات المصرفية التقليدية

1. القروض

- **العقارات:** وهي مجموعة من القروض الاستثمارية متوسطة وطويلة الأجل، خاصة بأي شخص طبيعي أو اعتباري موجهة لتمويل شراء أماكن العمل، والمعدات وكذلك لتجهيز المباني، منها قرض المهنيين موجه لتمويل الأماكن المهنية، وقرض وعد موجه للأطباء والصيادلة والبيطريين وأطباء النفس، و PROLIB موجه لمدققي الحسابات والمحاسبين والمحامين والبائعين بالمزاد العلني وكاتب العدل والمهندسين المعماريين والوكيل العام لشركة التأمين وكذلك الخبراء في المجالات الفنية والاقتصادية.
- **المؤسسات:** وهي قروض تخص المؤسسات، موجهة لأي شخص طبيعي أو اعتباري حائز على سجل تجاري ومصرح له بممارسة نشاط التطوير العقاري بنسبة تمويل تصل إلى 70% ومدة القرض 36 شهرا ويسميان الائتمان الاستثماري والتطوير العقاري، أما ائتمان التشغيل قرض متوسط الأجل خاص بالمؤسسات قيد التأسيس والموجود بالفعل.

- **الإعتمادات المساعدة:** تنفرع إلى ثلاثة أنواع من القروض موجهة لفئة مختلفة من المقترضين وهي قروض متوسطة الأجل:
- **ANAD الائتمان:** لتمويل مشاريع إنشاء وتوسيع أنشطة إنتاج السلع والخدمات، يمكن أن تصل تكلفة الاستثمار إلى 10 ملايين دينار بتمويل 70% ومدة القرض 6 سنوات.
- **CNAC:** رصيد يهدف إلى تمويل إنشاء الأعمال التجارية من قبل المقاولين العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و55 عاما مدة القرض 8 سنوات بنسبة تمويل تصل إلى 70%.
- **ANGEM الائتمان:** قروض صغيرة تمنح للمواطنين أصحاب الدخل الصغيرة وغير المستقرة أو دون دخل، حيث يتيح اقتناء المواد الخام كما يغطي النفقات اللازمة لبدء النشاط، نسبة التمويل يمكن أن تصل إلى 70% في مدة 08 سنوات.

2. خدمات التوفير والادخار

- **منتجات توفير:** استثمار مالي مدفوع الأجر يعرض على الأفراد والغرض منه هو الادخار، بسعر فائدة ثابت، من خلال الحساب يتمكن الزبائن من إدارة مدخراتهم بأمان، حيث أن أموالهم متاحة في جميع الأوقات، والحساب متاح للقصر كما يمكن للمتعامل فتح حساب توفير الإسكان.
- **منتجات استثمار:** يتيح البنك لزبائنه إمكانية استثمار مدخراتهم من خلال الودائع لأجل، لمدة لا تقل عن 3 أشهر بمبلغ 10000 آلاف دينار جزائري كحد أدنى لهذا النوع من الودائع، بسعر الفائدة المنصوص عليه.

ب) الخدمات الإلكترونية

- **بطاقات محلية:** البطاقات التي تقتصر صلاحيات استخدامها على حدود الوطن.
- **بطاقة CA CIB الكلاسيكية:** من خلالها يتم تسديد قيمة المشتريات والخدمات في محطات الدفع الإلكتروني وإجراء عمليات سحب في جميع أجهزة الصراف الآلي المتصلة بشبكة CIB الإلكترونية بين البنوك، صالحة لمدة سنتين مع إمكانية تحديدها تلقائيا.
- **بطاقة CPA CIB الذهبية:** تسمح بتسديد المشتريات في المحلات التجارية والقيام بالعمليات الأخرى على الشبائيك الآلية، والتسديد عبر الإنترنت والسحب النقدي، وهي متاحة للاستخدام دائما، البطاقة صالحة لمدة سنتين، ويتم تحديدها تلقائيا .

- **بطاقة للشركات:** صادرة للشركات والمهنيين لتغطية نفقاتهم وإدارتها كالسحب النقدي من الصراف الآلي، والدفع عبر الإنترنت والتحويلات من حساب إلى آخر، بفترة صلاحية للشركات ثلاث سنوات، وتحدد تلقائياً.
- **خدمة SMS CARDS:** مخصصة لحاملي بطاقات CIB VISA، تتيح لهم تلقي الرسائل القصيرة في المعاملات مثل الإطلاع على تاريخ ووقت الصفقة ونوع المعاملة وقيمة التحويل والرصيد المتبقي على البطاقة كما يتم إرسال رسائل التنبيه والتذكير بتعليمات السلامة والرسائل الترويجية عن الخدمات الجديدة.
- **بطاقات دولية:** متاحة للاستخدام في جميع أنحاء العالم تسمح لمقتنيها بإتمام معاملاتهم البنكية عند السفر إلى الخارج، وتمكنهم من وقت من جميع أجهزة الصراف الآلي ويمكن استخدامها للدفع مقابل أي عملية شراء من التجار المتواجدين في منطقة الجمارك صالحة لمدة سنتان، يتم تجهيز البطاقات بشريحة إلكترونية تتوافق مع معايير EMV الدولية والتي تتيح للزبائن الاستفادة من أحدث التقنيات من حيث الأمان منها بطاقة فيزا الكلاسيكية وبطاقة فيزا الذهبية.
- **Sans Contact Fonctionnalité:** تسمح بالدفع مقابل المشتريات دون إدخال بطاقة CPA VISA أو إدخال الرمز السري للدفع، يقتصر فقط على الزبائن الاحتفاظ بها بالقرب من TPE أو ATM أو أجهزة الصراف الآلي الأخرى، يسمح بثلاث عمليات يوميا بعدها ثم يتم الدفع عن طريق إدخالها في محطة الدفع.
- **CPA Mob:** يسمح التطبيق بالإطلاع على الرصيد وتاريخ المعاملات و إجراء تحويلات محلية عن بعد وبتيح الاستفادة من دفتر الشيكات عن بعد، وكذلك استلام كشف الحساب عبر رسالة نصية قصيرة أو عبر البريد الإلكتروني، كما يمكن من مراقبة منحنى تطور ميزانية الزبائن وتحويل العملات تصل مدة الاشتراك فيه سنة واحدة، متاح للاستخدام 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع.
- **خدمات EDI:** خدمة أوامر التحويل عن طريق تبادل البيانات عن بعد بين المؤسسات والبنك عبر القناة البنكية الإلكترونية بأمان وسرعة دون الحاجة إلى الذهاب إلى فرع البنك، مخصصة لزبائن البنك التجاريين، متاحة دائما من أي جهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت.
- **خدمات الدفع الإلكتروني:** من بين الخدمات المرتبطة ببطاقة CIB تسمح بإجراء عمليات الدفع عن بعد من خلال الإنترنت متاحة للاستخدام كل الوقت، وقد تبناها البنك لتعزيز النظام الأمني لخدمة الدفع الإلكتروني.

ت) خدمات الصيرفة الإسلامية

- حساب التوفير الإسلامي: مخصص لأي شخص طبيعي حامل للجنسية الجزائرية بالإضافة إلى القصر، حيث يتيح حساب التوفير الإيداع والسحب والتحويلات الاستثنائية أو الدائمة بالإضافة إلى الحوالات الصادرة للحساب وحوالات الشيكات للصرف، ويتجسد حساب التوفير الإسلامي من خلال إصدار دفتر توفير إسلامي الذي يكون متوسط رصيده أقل من 10000 دينار جزائري، لا يستفيد من المكافآت ولا يمكن تعويض الأموال المستثمرة عندما تكون مدتها الفعلية أقل من ثلاثة أشهر.

- الحساب الجاري الإسلامي

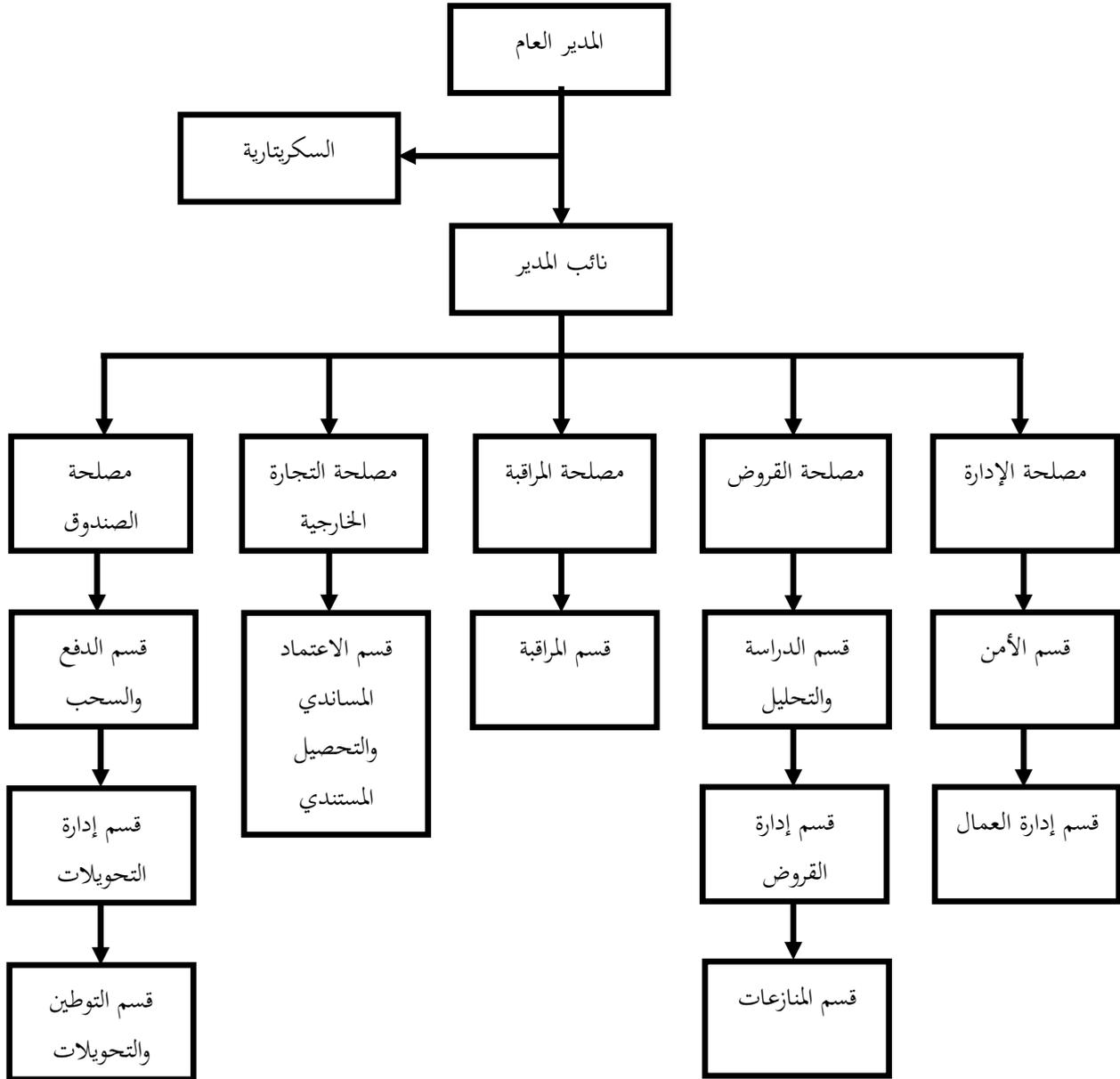
- حساب جاري موجه للأشخاص المعنويين: موجه للمهنيين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويسمح بتوطين الدخل والتسديد نقدا والسحب النقدي أو بالبطاقة، ويجب أن يظهر الحساب رصيدا ائتمانيا وأن يتم السحب منه في حدود الرصيد المتاح ومن ميزاته أنه غير مدفوع.
- حساب جاري موجه للأشخاص الطبيعيين: موجه للجزائريين المقيمين أو غير مقيمين، حيث يسمح لحامله بتوطين الدخل وإدارة المعاملات اليومية من الإيداع والسداد، و تحويل الشيكات للحصول بالإضافة إلى التحويلات المتلقاة من السحب والدفع النقدي أو بالبطاقة.

- المراجعة

- مراجعة وسائل النقل: مخصص للأفراد من الجنسية الجزائرية (المقيمين أو غير المقيمين) الأقل من 70 عاما ولهم دخل ثابت أكبر من 40 ألف دينار جزائري، بتمويل 90% كحد أقصى مبلغ التمويل محدد بالدينار الجزائري وألا تتجاوز القسط الشهري 30% من صافي دخل المقترض بفترة سداد بين 12 و 60 شهرا.
- مراجعة العقار: (موجه للأفراد المقيمين أو غير المقيمين) الجزائريون الأقل من 70 عاما لهم دخل ثابت، بتمويل 90% كحد أقصى من سعر العقار يتم تحديده بناء على دخل المقترض وعمره، حيث يمكن أن تصل فترة السداد إلى 30 عاما.
- مراجعة التجهيز: موجه للجزائريين (مقيمين أو غير مقيمين) يتمتعون بالأهلية القانونية وأقل من 70 عاما بدخل ثابت، يمكن أن يصل مبلغ التمويل إلى 90% من سعر البيع، حيث يبلغ الحد الأدنى لتمويل 1.000.000 دينار جزائري للأفراد و 20.000.000 دينار جزائري للمهنيين مع احترام قدرة الزبون على السداد، أما فيما يخص فترة السداد فهي تتراوح بين 3 و 7 سنوات.

خامسا: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري



المصدر: وثائق داخلية للبنك

IV-2 منهجية الدراسة**IV-2-1 حدود الدراسة**

تتمثل حدود البحث في ما يلي:

- أ- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في موظفي مجموعة من البنوك التجارية بولاية بسكرة.
- ب- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي لدى البنوك التجارية محل الدراسة.
- ت- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مجموعة من البنوك التجارية بولاية بسكرة.
- ث- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2023.

IV-2-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي مجموعة من البنوك التجارية بولاية بسكرة، والبالغ حوالي 160 موظف.

IV-2-3 عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة**IV-2-3-1 عينة الدراسة**

تم تطبيق الدراسة في أربعة بنوك هي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، بنك السلام وكالة بسكرة، بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة، البنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة، فقد أخذنا عينة من الموظفين من كل بنك للحصول على عينة البحث ككل، حيث اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 132 موظف، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها 108 صالحة للتحليل الإحصائي النهائي.

الجدول رقم (12): عدد الاستبانات في كل وكالة

البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
BADAR	50	50	41
EL SALAM	17	15	15
BNA	30	30	30
CPA	35	33	22
المجموع	132	128	108

المصدر: من إعداد الطالبة.

IV-2-3-1 البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	57.4%
	أنثى	46	42.6%
	المجموع	108	100%
العمر	أقل من 30 سنة	25	23.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	50	46.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	27.8%
	من 50 سنة فأكثر	3	2.8%
	المجموع	108	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	0	0%
	تقني سامي	12	11.1%
	ليسانس	44	40.7%
	مهندس	0	0%
	ماستر	35	32.4%
	دراسات عليا	17	15.7%
	المجموع	108	100%
	أعمال فنية	6	5.6%

أعمال إدارية غير إشرافية	29	26.9%	مجال الوظيفة الحالي
أعمال إدارية إشرافية	73	67.6%	
المجموع	108	100%	
أقل من 5 سنوات	36	33.3%	سنوات الخبرة
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	37	34.3%	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	24	22.2%	
15 سنة فأكثر	11	10.2%	
المجموع	108	100%	
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	41	38%	البنك
السلام	15	13.9%	
البنك الوطني الجزائري	30	27.8%	
القرض الشعبي الجزائري	22	20.4%	
المجموع	108	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 18)

يتضح من خلال جدول (13) أن:

(57.4%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن (42.6%) كانت من الإناث، أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (23.1%)، بينما نجد نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) كانت الأعلى حيث بلغت (46.3%)، بينما نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بلغت (27.8%)، ويتضح أن نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (2.8%). و عليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح أنه لا يوجد أفراد من عينة البحث درجة مؤهلهم العلمي (ثانوي فأقل) وغير حاملي لشهادة مهندس، بينما نجد الحاصلين على درجة (تقني سامي "ST") بلغت نسبتهم (11.1%)، أما أعلى نسبة فكانت من نصيب حاملي شهادة (الليسانس) التي بلغت (40.7%)، و بلغت نسبة حاملي شهادة (الماستر) إلى (32.4%)، أما حاملي شهادة (الدراسات العليا) فبلغت نسبتهم (15.7%). و عليه فإن البنوك التجارية محل الدراسة تحرص على أن توظيف الموظفين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن أغلبية أفراد عينة البحث يقومون بأعمال إدارية إشرافية بنسبة (67.6%)، في حين أن الذين يقومون بأعمال إدارية غير إشرافية بلغت نسبتهم (26.9%)، أما الذين يقومون بأعمال فنية بلغت نسبتهم (5.6%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين يتبين أن أكبر نسبة (34.3%) نجدها عند الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين (5-10) سنة، و(33.3%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تقل عن 5 سنوات، في حين نجد (22.2%) منهم سنوات خبرتهم تتراوح بين (10-15) سنة، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ: (10.2%).

IV-2-4 أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

1. أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة حيث تم إعدادها بناء على دراسة (دخيلي و بن يعقوب، 2022)، دراسة (حناشي و حلول، 2014) ودراسة (الشبييل، 2012) بالنسبة لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية أما بالنسبة للأداء التسويقي اعتمدنا على دراسة (حمادي و عبد الرزاق، 2022) ودراسة (الطائي و أبو طيخ، 2021)، وذلك بهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة، البنك).

- القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، يتكون من (46) عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

• المحور الأول: خاص بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

• المحور الثاني: خاص بالأداء التسويقي، ويحتوي على (26) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (14): مقياس ليكرت

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran, 2004)

2. مصادر جمع البيانات والمعلومات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- أ. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بنسخة (SPSS.V18) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- ب. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

IV-2-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V18) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
3. **تحليل الانحدار البسيط (Multiple Regression Analyses):** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة التالية (الحصة السوقية، الربحية، المبيعات، رضا الزبون).

4. معامل الالتواء والتفلطح (The coefficients of Skewness and Kurtosis): لمعرفة نوع

البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6. معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

6-2-IV التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)، تم حساب معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) وكانت مختلف النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يبين معامل الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الأداء التسويقي	-1.403	2.065
الحصة السوقية	-1.573	3.982
الربحية	-1.126	2.147
المبيعات	-0.759	1.054
رضا الزبون	-0.596	-0.501

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V18)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن معامل الالتواء لكل المتغير محصور بين (-0.596, -) و (1.573) وهو ينتمي إلى المجال (3, -3)، بينما معامل التفلطح لكل المتغيرات محصور بين (3.982, -0.501) وهو أقل من (20)، وهذا ما يدل على أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعد شرطاً أساسياً لاختبار الفرضيات والقيام بتحليل الانحدار لضمان وثوق نتائجه.

7-2-IV صدق أداة الدراسة وثباتها

1. صدق أداة الدراسة (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة

المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ. **صدق المحتوى:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتقديم أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، ثم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

ب. **صدق المحك:** حيث تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (15) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.974) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه، حيث بلغ معامل الصدق للمتغير المستقل "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية" (0.962)، أما بالنسبة للمتغير التابع "الأداء التسويقي" فقد بلغ (0.960). وهكذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

2. ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach's coefficient)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر) حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (16): معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية	20	0.926	0.962
الأداء التسويقي	26	0.922	0.960
الاستبانة ككل	46	0.948	0.974

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 18)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.948) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث أيضا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث والاعتماد عليها مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

3-IV نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

1-3-IV نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت (1-5)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية" و"الأداء التسويقي"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 - أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 - أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" وتظهر الجداول (16) و(17) تلك النتائج كما يلي:

1. تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لدى البنوك التجارية محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (17)

الجدول (17): الاتجاه العام لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

الرقم	أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وعبارات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا: الاتصال الشخصي الإلكتروني	3.9167	0.74570	1	مرتفع
1	يوفر البنك مختلف المعلومات بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب.	3.89	0.525	3	مرتفع
2	يتيح البنك للزبائن التعبير عن آرائهم وتدوين ملاحظاتهم.	3.94	0.558	2	مرتفع
3	يقدم البنك مختلف الأجوبة للأسئلة المتكررة.	3.96	0.980	1	مرتفع

مرتفع	4	0.832	3.88	يتلقى الزبائن من البنك مختلف الرسائل والمعلومات الإلكترونية بشكل دائم.	4
مرتفع	5	0.71099	3.7801	ثانيا: الرسالة الإلكترونية	
مرتفع	4	0.963	3.73	يتلقى زبائن دائما الرسائل، الإشعارات، ومختلف الأخبار والمعلومات الإلكترونية الحديثة والمفيدة.	5
مرتفع	2	0.674	3.78	يشجع البنك التواصل الإلكتروني بالرسائل مع الزبائن لتعزيز علاقتهم بالبنك.	6
مرتفع	3	0.941	3.78	يتواصل البنك مع الزبائن بالرسائل الإلكترونية لتحقيق الخصوصية في الحصول على المعلومات.	7
مرتفع	1	0.743	3.83	يهتم البنك بجودة الرسالة الإلكترونية لتحقيق التأثير الإيجابي على الزبائن.	8
مرتفع	3	0.72354	3.8958	ثالثا: الموقع الإلكتروني	
مرتفع	1	0.826	4.03	يحافظ الموقع الإلكتروني للبنك على سرية المعلومات.	9
مرتفع	2	0.943	3.91	يتمتع الموقع الإلكتروني للبنك بتصميم جذاب.	10
مرتفع	3	0.872	3.88	يتميز الموقع الإلكتروني للبنك بسهولة إجراء عمليات البحث عن الخدمات.	11
مرتفع	4	0.892	3.77	يوفر الموقع الإلكتروني كافة المعلومات اللازمة على البنك.	12
مرتفع	2	0.74460	3.9074	رابعا: الأمن والخصوصية	
مرتفع	4	0.872	3.88	يجرص البنك على أن يشعر الزبون بالأمان ليكمل عملية الشراء عبر الموقع الإلكتروني.	13
مرتفع	3	1.004	3.90	يحافظ الموقع الإلكتروني للبنك على سرية المعلومات الشخصية.	14
مرتفع	1	0.734	3.94	يسمح الموقع الإلكتروني بتبادل المعلومات بين البنك والزبائن بكل سرية.	15
مرتفع	2	0.892	3.91	يستخدم البنك الاستمارات الإلكترونية للتعرف على زبائنه.	16
مرتفع	4	0.60414	3.8657	خامسا: خدمات دعم الزبائن	
مرتفع	4	0.852	3.68	يستجيب البنك للشكاوي بسرعة.	17
مرتفع	1	0.683	3.98	يوفر البنك خدمة مناسبة للإجابة عن الاستفسارات والأسئلة الأكثر شيوعا.	18
مرتفع	3	0.775	3.87	يستجيب البنك للطلبات بسرعة.	19
مرتفع	2	0.765	3.94	يوفر البنك خدمات مميزة.	20

مرتفع	-	0.545	3.8731	إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ككل
-------	---	-------	--------	--------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 18)

يتضح من خلال الجدول (17) أن بعد:

1. **الاتصال الشخصي الإلكتروني:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9167) بانحراف معياري (0.74570)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.88-3.96) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.980-0.525)، وتبين هذه النتيجة بأن مجموعة البنوك محل الدراسة تستخدم الاتصال الشخصي الإلكتروني، حيث نجدها توفر مختلف المعلومات الإلكترونية بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب كذلك تتيح للزبائن التعبير عن آرائهم وتدوين ملاحظاتهم، بالإضافة إلى أنها تزود زبائنهم بالرسائل والمعلومات الإلكترونية بشكل دائم.
2. **الأمن والخصوصية:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9074) بانحراف معياري (0.74460)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.88-3.94) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (1.004-0.734)، من هنا يتضح أن مجموعة البنوك محل الدراسة تحرص على أن يشعر الزبون بالأمان ليكمل عملية الشراء عبر الموقع الإلكتروني، بينما يستخدم البنك الاستثمارات الإلكترونية للتعرف على زبائنه، كما يسمح بتبادل المعلومات بين البنك والزبائن بكل سرية.
3. **الموقع الإلكتروني:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8958) بانحراف معياري (0.72354)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.77-4.03) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.943-0.826)، وهذا يدل على أن هذه البنوك تمتلك موقع إلكتروني يتمتع بتصميم جذاب، بالإضافة إلى أن الموقع الإلكتروني يوفر كافة المعلومات اللازمة على البنك.

4. خدمات دعم الزبائن: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8657) بانحراف معياري (0.60414)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.68 – 3.98) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.683 – 0.852)، وتدل هذه النتيجة على أن مجموعة البنوك محل الدراسة تستجيب للطلبات والشكاوي بسرعة، كما توفر خدمات مميزة ومناسبة للإجابة عن الاستفسارات والأسئلة الأكثر شيوعا.

5. الرسالة الإلكترونية: جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9167) بانحراف معياري (0.74570)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.88 – 3.96) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.745 – 0.950)، وتدل هذه النتيجة على أن مجموعة البنوك محل الدراسة تتواصل مع الزبائن بالرسالة الإلكترونية لتحقيق الخصوصية في الحصول على المعلومات، كما أنها تهتم بجودة الرسالة الإلكترونية لتحقيق التأثير الإيجابي على الزبائن.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في البنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ككل (3.8731) بانحراف معياري (0.545).

1. تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

- ما مستوى توفر الأداء التسويقي بالبنوك محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (18)

الجدول (18): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء التسويقي

الرقم	أبعاد الأداء التسويقي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا: الحصة السوقية	4.0278	0.64710	1	مرتفع
1	يهتم البنك بزيادة حصته السوقية كونها أداة للتمييز بين البنوك الراجعة.	3.91	0.972	6	مرتفع

مرتفع	4	0.779	4.03	تسعى إدارة البنك على أن تكون الحصة السوقية للبنك مقياس لجودة الخدمات المقدمة للزبائن.	2
مرتفع	5	0.983	3.93	تعمل إدارة البنك على إحداث التغييرات الملائمة للحفاظ على حصته السوقية.	3
مرتفع	2	0.640	4.11	يحرص البنك على فتح أسواق جديدة من أجل زيادة حصته السوقية.	4
مرتفع	3	0.971	4.04	يقوم البنك بإتباع مبدأ التحسين المستمر.	5
مرتفع	1	0.713	4.16	تعمل إدارة البنك على زيادة المبيعات للاستحواذ على حصة سوقية أكبر.	6
مرتفع	2	0.51614	4.0216	ثانيا: الربحية	
مرتفع	2	0.703	4.16	يعمل البنك على زيادة أرباحه من خلال الأداء الجيد لأنشطته التسويقية.	7
مرتفع	1	0.613	4.19	يحرص البنك على تعظيم أرباحه.	8
مرتفع	4	0.902	3.22	تعمل إدارة البنك على مواجهة العوائق التي تحد من تحقيقها للربحية.	9
مرتفع	6	0.745	3.39	ربحية البنك في تزايد مستمر.	10
مرتفع	3	0.572	3.61	تتم إدارة البنك بالربحية باعتبارها هدفا أساسيا ومقياسا لكفاءة البنك.	11
مرتفع	5	0.881	3.91	حقق البنك أرباح معتبرة خلال السنوات الأخيرة الماضية.	12
مرتفع	3	0.55860	3.9969	ثالثا: المبيعات	
مرتفع	4	0.690	4.03	يعمل البنك على زيادة مبيعاته في السوق الحالية.	13
مرتفع	2	0.683	4.04	يزداد حجم مبيعات البنك بتنوع الخدمات المقدمة للزبائن.	14
مرتفع	1	0.722	4.04	يزداد حجم مبيعات البنك من خلال دخول خدمات جديدة للسوق.	15
مرتفع	5	0.818	3.94	تتم إدارة البنك بنشاطات البحث والتطوير التي يمكن من خلالها تحسين مستوى مبيعاته.	16
مرتفع	6	0.815	3.91	يحرص البنك على زيادة حجم مبيعاته من خلال أدائه الجيد للأنشطة التسويقية.	17
مرتفع	3	0.729	4.03	حقق البنك مبيعات معتبرة خلال السنوات الأخيرة الماضية.	18
مرتفع	4	0.65845	3.8762	رابعا: رضا الزبون	

19	يهتم البنك بمعرفة حاجات ورغبات الزبون باستمرار.	4.00	0.976	1	مرتفع
20	يشجع البنك موظفيه على التعامل الجيد مع الزبائن.	3.89	0.900	4	مرتفع
21	ينصت البنك إلى الآراء والمقترحات المقدمة من قبل زبائنه والتي يمكن أن تنعكس إيجاباً على أدائه التسويقي.	3.81	0.844	7	مرتفع
22	يحرص البنك على تقديم خدمات تفوق توقعات الزبون.	3.73	0.871	8	مرتفع
23	يهتم البنك بالشكاوي المقدمة من زبائنه ويعمل على معالجتها.	3.87	0.762	5	مرتفع
24	يوفر البنك كافة المعلومات عن خدماته وكيفية الاستفادة منها.	3.83	0.791	6	مرتفع
25	يجتهد البنك لتقديم العديد من التسهيلات والعروض لإرضاء زبائنه.	3.94	0.695	2	مرتفع
26	يحرص البنك على تقديم خدماته للزبائن بسرعة وبالجودة المطلوبة.	3.93	0.758	3	مرتفع
الأداء التسويقي ككل		3.9726	0.46067	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 18)

يتضح من خلال الجدول (18) أن بعد:

1. الحصة السوقية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0278) بانحراف معياري (0.46067)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.91 - 4.16) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.640 - 0.983)، وهذا يدل بأن البنوك محل الدراسة تهتم بزيادة حصتها السوقية كونها أداة للتمييز بين البنوك الراجعة، وتعمل على إحداث التغييرات الملائمة للحفاظ على حصتها السوقية.
2. الربحية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0216) بانحراف معياري (0.64710)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا

البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.88 – 4.25) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.572 – 0.902)، ومن هنا يتضح بأن البنوك محل الدراسة تعمل على زيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية، ومواجهة مختلف العوائق التي تحد من تحقيق الأرباح. تحرص أيضاً على تعظيم أرباحها لزيادة قدرتها التنافسية.

3. المبيعات: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9969) بانحراف معياري (0.55860)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.91 – 4.04) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.683 – 0.818)، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تعمل على زيادة مبيعاتها في السوق الحالية، ويزداد حجم مبيعات البنوك بتنوع الخدمات المقدمة للزبائن.

4. رضا الزبون: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8762) بانحراف معياري (0.65845)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.83 – 4.00) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.695 – 0.976)، و من هنا يتضح بأن البنوك محل الدراسة تهتم بمعرفة حاجات ورغبات الزبون باستمرار، وتجتهد لتقديم العديد من التسهيلات والعروض لإرضاء زبائنهم.

بناءً على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء التسويقي لدى البنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الأداء التسويقي ككل (3.9726) بانحراف معياري (0.46067).

2-3-IV اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية كمجموعة والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 " .

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (r) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والأداء التسويقي)

معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
0.618	8.099	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقة الزبائن الالكترونية والأداء التسويقي بلغت قوتها (0.618) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (8.099) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية كمجموعة والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₋₁: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والحصة السوقية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (r) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والحصة السوقية)

معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
0.602	7.767	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقة الزبائن الالكترونية والحصة السوقية بلغت قوتها (0.602) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (7.767) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والحصة السوقية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ."

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀₋₂: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والربحية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ."

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (r) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والربحية)

معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
0.551	6.804	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية ومستوى الربحية بلغت قوتها (0.551) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (6.804) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ومستوى الربحية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ."

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀₋₃: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والمبيعات للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ."

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (r) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والمبيعات)

معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
0.407	4.588	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية ومستوى المبيعات بلغت قوتها (0.407) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (4.588) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والمبيعات للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀₋₄: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ورضا الزبون للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (r) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية ورضا الزبون)

معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
0.379	4.214	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية ومستوى رضا الزبون بلغت قوتها (0.379) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (4.214) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية ومستوى رضا الزبون للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H₀₂: " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية كمجموعة في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الأداء التسويقي)

معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية F	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية المعتمد
0.382	65.594	0.000	0.522	0.064	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (65.594) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (38.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ونقبل بديلها التي تنص على:

" وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05 ."

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₋₁: " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الحصة السوقية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الحصة السوقية)

معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية F	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية المعتمد
0.363	60.326	0.000	0.715	0.092	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الحصة السوقية للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (60.326) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (36.3%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين مستوى الحصة السوقية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05 "

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0-2 : " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين مستوى الربحية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في

الجدول الموالي

الجدول (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الربحية)

معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية F	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية المعتمد
0.304	46.296	0.000	0.522	0.077	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الربحية للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (46.296) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (30.4%) من التغيرات الحاصلة في الربحية للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين مستوى الربحية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05 "

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0-3 : " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين المبيعات للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين المبيعات)

معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية F	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية المعتمد
0.166	21.047	0.000	0.417	0.091	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين المبيعات للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (21.047) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (16.6%) من التغيرات الحاصلة في المبيعات للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين المبيعات للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

H₀₋₄: " لا يوجد دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين رضا العميل للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين رضا الزبون)

معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية F	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية المعتمد
0.143	17.759	0.000	0.457	0.109	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين رضا الزبون للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (17.759) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (14.3%) من التغيرات الحاصلة في رضا زبائن البنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية وذلك وفقا لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على:

" وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين مستوى رضا الزبون للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

خلاصة:

تضمن هذا الفصل التعريف بالبنوك التجارية محل الدراسة لنتطرق بعدها إلى إجراء دراسة ميدانية لمعرفة دور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك في عينة من البنوك بولاية بسكرة وهي: بنك السلام (EL SALAM)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADAR)، بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بالإضافة إلى البنك الوطني الجزائري (BNA)، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث وزعت الاستبانات على عينة تقدر بـ: 128 موظفا من موظفي البنوك محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والأداء التسويقي"، وهدفنا من خلالها الإجابة عن إشكالية بحثنا هذا، وبعد تحليل محاور الاستبانة باستخدام أساليب إحصائية عديدة، تبين لنا أنه يوجد دور ذو دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وهذا ما نجده معبرا عنه في الجداول الإحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية والأداء التسويقي بالبنوك (0.618)، وعند بحث دور أبعاد إدارة علاقات الزبائن الالكترونية كمجموعة في كل بعد من أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة، وجدنا أن هناك دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في المتغيرات التالية (الحصة السوقية، الربحية، المبيعات، رضا الزبون) وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل المنافسة الشديدة والظروف التي تعيشها المؤسسات، أصبح جذب العميل والحفاظ عليه ليس بالأمر السهل، لذا وجب على المؤسسات إدراك تطلعات زبائنها ومحاولة فهمهم، وهذا من خلال إقامة علاقة دائمة بينها وبين زبائنها، تستمر لأطول فترة ممكنة من خلال ضمان ولائهم، وهذا بإتباع أسلوب تسويقي حديث يتماشى مع تطورات العصر وهو ما يعرف بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، والذي يضمن للمؤسسة الحفاظ على حصتها السوقية من خلال كسب ولاء زبائنها الذي يعد من بين عوامل التميز للمؤسسة عن باقي منافسيها.

كما تقوم المؤسسة من خلال الأداء التسويقي بتحقيق أهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية، وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية والنمو بشكل مستمر في السوق المستهدف ولهذا فهي تقوم بالرقابة على أدائها بشكل مستمر مستخدمة المقاييس الخاصة بالأداء التسويقي، وللوصول إلى الأداء الجيد وجب على المؤسسة معرفة عملائها جيدا وتحديد المريحين منهم والتركيز على الحاليين وجذب زبائن جدد.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بغية البحث عن دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك والتي كان الغرض منها الإجابة عن الأسئلة التي قمنا بطرحها، واختبار الفرضيات وفق المنهج الوصفي التحليلي، كان اختيارنا لمجموعة من البنوك بولاية - بسكرة - كميدان للدراسة باعتبارها من البنوك التي تنشط في محيط يتميز بالمنافسة. وللإلمام بمختلف جوانب الدراسة والوصول إلى أهدافها وجب علينا تناول الجوانب النظرية لكل من متغيري الدراسة "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية" و"الأداء التسويقي"، والتطرق إلى المفاهيم الأساسية حولهما، حيث تبين أن للأداء التسويقي أهمية كبيرة لدى المؤسسات والذي يعكس مركز قوتها في بيئة الأعمال.

ومن جانب آخر تم التعرف على إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كأحد المفاهيم الفكرية الإدارية الحديثة التي أصبحت آخذة نطاق واسع واهتمام من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، خاصة في ظل تزايد الاهتمام بالزبائن وكسب رضاهم، مما جعلها كنهج جديد أُلزم به مختلف المؤسسات للتغيير من إدارة علاقات الزبائن التقليدية إلى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

الخاتمة

ومن خلال تعمقنا أكثر في بحثنا هذا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مقسمة إلى نتائج نظرية، ونتائج تطبيقية، إضافة إلى كل من الاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

- يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكفاءة والفعالية، ما يستلزم على المؤسسة تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية من أجل الوصول إلى الأداء الجيد.
- يعد الأداء التسويقي انعكاساً لكيفية استخدام المؤسسة لمختلف مواردها وإمكانياتها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المسطرة.
- الأداء التسويقي هو عنصر أساسي لنجاح المؤسسات أو فشلها في تنفيذ استراتيجياتها وقراراتها.
- نجد أن المؤسسات المصرفية لها تفعيل فعال للاهتمام بالأداء التسويقي لما يحقق لها من مزايا تنافسية ومركز قوي اتجاه المنافسين.
- إن المؤسسات التي تبتكر منتجات وخدمات جديدة، وتجدد في طرق وأساليب إدارتها وإنتاجها، هي بالضرورة مؤسسات تحقق مستويات أداء تسويقي مرتفعة، وتحقق أرباح عالية، مع زيادة في نمو مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية، وأيضاً تعمل على كسب رضا العميل مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- إن صياغة إطار مفاهيمي لفلسفة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من شأنه أن يساعد المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية وإدارة العلاقة مع زبائنها بفاعلية أكثر.
- تكون المؤسسة أكثر نجاحاً إذا ركزت على الاحتفاظ بزبائنهم من خلال التفاعل معهم وكسب ثقتهم وضمن الأمن وسرية معلوماتهم والتزامها بوعودها، وهذا ما يكون له الأثر المهم على بناء قيمة للمؤسسة والزبون معاً.
- تسمح إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بإقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء وهذا ما يهدف إلى تحسين ربحية المؤسسة وذلك بكسب رضاهم وولائهم.
- إن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لا تهدف فقط إلى إقامة العلاقات مع الزبائن، بل تعمل كذلك على إقامة علاقات مع الموظفين ورفع روحهم المعنوية وتخفيض تكاليف المؤسسة واكتسابها للميزة التنافسية.
- أن تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل من كسب زبائن جدد من حيث الجهد والوقت والتكلفة.

الخاتمة

- من بين صعوبات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية هي تحويل سلوك الموظفين من إدارة علاقات الزبائن التقليدية إلى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في فترة زمنية قصيرة.
- إن حرص المؤسسات على تقديم خدمات فريدة وشخصية ومتميزة من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن إلكترونياً يجعلهم يشعرون بالتميز وأنهم يتلقون معاملة تفضلية مما يزيد من ارتباطهم وولائهم للمؤسسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- أوضحت الدراسة أن لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية دوراً كبيراً في تحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة، إذ تعتمد على التفاعل المستمر لاستهداف الزبائن الجدد والوصول إلى الأسواق الجديدة.
- أن مستوى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بالبنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.
- أن مستوى الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.
- تتواجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.618).
- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية والحصة السوقية حيث بلغت قوتها (0.602).
- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية والربحية حيث بلغت قوتها (0.551).
- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية والمبيعات حيث بلغت قوتها (0.407).
- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية ورضا العميل حيث بلغت قوتها (0.379).
- وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، ونجد (38.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي للبنوك التجارية محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.
- وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الحصة السوقية للبنوك محل الدراسة، ونجد (36.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الحصة السوقية للبنوك التجارية محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.
- وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الربحية للبنوك محل الدراسة، ونجد (30.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الربحية للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.

الخاتمة

- وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين المبيعات للبنوك محل الدراسة، ونجد (16.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى المبيعات للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية.
- وجود دور معنوي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحسين رضا العميل للبنوك محل الدراسة، ونجد (14.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى رضا العميل للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية.

ثالثا: الاقتراحات

انطلاقا من النتائج التي تم الوصول إليها يمكن طرح الاقتراحات التالية:

- يجب على البنوك القيام بالدراسات المستمرة ومواكبة التطور والتغير السريع من أجل تحقيق أداء تسويقي متميز.
- تشجيع البنوك لتبني واستخدام طرق ووسائل حديثة من أجل النهوض بالأداء التسويقي خاصة والأداء الكلي عامة.
- إن تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية يعتبر مفتاحا لتحسين الأداء التسويقي والأداء الكلي للبنوك محل الدراسة.
- ضرورة توظيف موظفين مسؤولين على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل عمليات التسيير والتنظيم الجيد لمختلف العمليات المتعلقة بالزبون في المؤسسة إلكترونيا.
- على البنوك محل الدراسة أن تهتم أكثر بالاتصال بالزبائن، وتوفير الإمكانيات الجديدة، كما عليها أن توفر خطوط مجانية من أجل تحفيز الزبائن على الاتصال أكثر.
- يجب على البنوك محل الدراسة الاهتمام بشكاوي الزبائن من خلال سرعة الاستجابة لشكاويهم ومقترحاتهم.
- ترى الباحثة ضرورة إعطاء الأولوية للزبائن الحاليين وتفضيلهم من خلال تكوين علاقات دائمة متميزة معهم، لأن الزبون الراضي يعتبر أفضل وسيلة للترويج وجذب الزبائن الآخرين.
- أثبتت الدراسات أن جودة الخدمات تؤثر بشكل مباشر على رضا الزبائن، لذا يجب على البنوك محل الدراسة أن تتبع مبدأ التحسين المستمر في جودة الخدمات والاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الخدمات البنكية.
- يجب على البنوك تقديم بعض التفضيلات والهدايا والتسهيلات في مناسبات معينة للزبائن ذوي الولاء، وهذا من أجل تنمية ولائهم لها وتقوية العلاقة معهم.
- يمكن للبنوك محل الدراسة أن تضع استبانة أو فقرة من الأسئلة من أجل قياس رضا الزبائن على خدماتهم الإلكترونية، ولتتيح للزبائن فرصة التعبير عن رأيهم.

الخاتمة

رابعاً: آفاق الدراسة

- دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق ولاء الزبون المصرفي.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية.
- أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية.
- دور التسويق الرقمي في تحسين الأداء التسويقي للمصارف.
- دور الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمصارف.
- دور التسويق الإلكتروني في تعزيز الأداء التسويقي للمصارف.
- أثر إدارة المعرفة على الأداء التسويقي للمصارف

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولا. المقالات:

1. أحمد هادي طالب، و ثامر ياسر حسين البكري. (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية (13)، 1-35.
2. الدكتور زرنوح أحمد. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسولوجيا، 1 (3)، 28-47.
3. الشيخ الداوي. (2009-2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث (7)، 217-227.
4. إيمان ياسين أحمد، و عامر عبد اللطيف كاظم. (2022). إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحسين جودة الخدمة: دراسة إستطلاعية في بلدية الدورة. مجلة المنصور (38)، 109-128.
5. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات (46).
6. حوة فاطيمة طدة. (2019). إدارة العلاقة الإلكترونية مع الزبائن. المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، 01 (02)، 373-390.
7. خالد دخيلي، و الطاهر بن يعقوب. (2022). أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) على ولاء زبائن البنوك الجزائرية. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، 05 (02)، 322-341.
8. خالد سيف الإسلام بوخلخال، و علاال بن ثابت. (2021). قياس تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة التقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 12 (01)، 143-160.
9. خالد قاشي، و ليلي عثمان. (2010). أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، 04 (01)، 171-185.
10. ذكرى خضير حمادي، و معتز سلمان عبد الرزاق. (2022). المهارات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي. مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، 28، 294-314.

11. راوية حناشي، و سامية لحول. (2014). التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية (E-CRM) كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - (من وجهة نظر الزبائن). مجلة الباحث الاقتصادي ، 02 (عدد خاص)، 68-90.
12. رؤى سعد محمد، و نجلة يونس محمد ال مراد. (2020). إدارة علاقات الزبائن وإسهامها في تعزيز الجودة التسويقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المطاعم في إقليم كردستان - . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 16 (52)، 258-277.
13. زينب بن التركي. (2017). مساهمة تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في خلق القيمة للزبون. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة (48)، 739-762.
14. زينب عبد الواحد الوائلي. (2014). جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات ، 6 (3)، 32-49.
15. سليمان الذبياني منى. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة (110)، 33-84.
16. شعبان بعبطيش، و عيسى بحة. (20 جوان، 2016). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 181-195.
17. صونية كيلاني. (2017). واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء بالأردن - . مجلة الاقتصاد الصناعي (12)، 292-321.
18. طارق علي جاسم، و زينب أحمد هاشم. (2022). علاقة التسويق الفيروسي بالأداء التسويقي. مجلة الريادة للمال والأعمال ، 03 (04).
19. عبد الله ابراهيمي، و المختار حميدة. (2005). دور التكوين في تنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة (07).
20. عبد الله عبد الحق خميس، ياسين ميسر فتحي المشهداني، و عبد الله هاشم حمودي البله. (2019). إنعكاس وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز إدارة علاقات الزبائن الاجتماعية بحث استطلاعي لعدد من المدارس الابتدائية الأهلية في مديرية تربية نينوى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 11 (26)، 239-260.
21. عبد الملوك مزهوده. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة (العدد الأول)، 85-100.

22. عذراء محسن عبد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 24 (107)، 108-127.
23. عمر سرار. (2003). الرضا عن العمل وأثره على أداء العمال في المؤسسة - دراسة ميدانية - . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة .
24. عمرو محمد صالح علي، مفاز عبد الودود نوري، و نبيل عبد الله الصلاحي حمود. أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية. مجلة الجامعة العراقية (57)، 600-668.
25. غسان فيصل عبد، و ناجي عبد الستار محمود. (2011). المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، 01 (02).
26. كريمة بكوش. (2013). رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير استراتيجية المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد (09).
27. محمد خليل بشارة. (2022). انعكاس الاتصالات التسويقية المتكاملة على تنشيط الأداء التسويقي. مجلة الريادة للمال و الأعمال ، 03 (02).
28. محمد زيادي، و عرابية الحاج. (2021). دور النظم الخبيرة في إدارة العلاقة مع العملاء. المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 01 (01)، 65-78.
29. محمد قريشي، عبد الكريم شناي، و راضية مغزي لعرافي. (2022). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، 07 (01)، 566-592.
30. مصطفى رعد صالح، و نور حسين فخري. (2022). ممارسات التسويق الرقمي ودورها في تحسين أداء المنظمة التسويقي. مجلة كلية الرافدين للعلوم (52)، 192-205.
31. منال كباب. (2020). أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الريادة في المؤسسات الفندقية - دراسة ميدانية - . مجلة الريادة لاقتصادية الأعمال ، 06 (03)، 10-23.
32. منذر خضر يعقوب المهدي. (09 جويلية، 2019). دور الأنشطة التسويقية والرعاية الرياضية في الأداء التسويقي. مجلة تنمية الرافدين .
33. نور صبري خلف، و دنيا طارق أحمد القيسي. (2022). تأثير إدارة علاقة الزبون في تحسين جودة الخدمة الفندقية دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (69)، 143-172.

34. هوارى سويسى. (2010/2009). دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة. مجلة الباحث (07)، 55-70.
35. وداد بن قيراط. (01 ديسمبر، 2017). واقع تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون في البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة -. معارف مجلة علمية دولية محكمة ، 339-347.
36. يوسف حجيم الطائي، و ليث شاكر أبو طيخ. (2021). تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في الأداء التسويقي لشركات التأمين. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة (60)، 36-60.
37. يوسف حجيم سلطان الطائي، و ضرغام علي مسلم العميدي. (2017). تسويق المشاهير استراتيجية تسويقية مؤثرة في إدارة علاقات الزبائن - دراسى إستطلاعية لأصحاب المحلات التجارية للتجهيزات الرياضية -. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 14 (3)، 164-188.

ثانيا. الكتب:

1. فارس محمد النقشبندى، و نزار عبد المحجد رشيد البروارى. (2013). التسويق المبني على المعرفة "مدخل الأداء التسويقي المتميز". عمان، التسويق، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. مجيد الكرخي. (مايو، 2013). مؤشرات الأداء. (الطبعة الأولى، المحرر) عمان، الأردن.

ثالثا. الرسائل الجامعية:

3. جابر علي سلمي صرصور. (2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى. غزة، الإدارة التربوية، فلسطين.
4. جلول شريفى. (2014-2015). واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه - دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران). تلمسان، تسويق، الجزائر.
5. حسان المتني. (2009). إدارة علاقات الزبائن (CRM). دمشق، إدارة أعمال، سوريا.
6. حياة رزقي. (2019-2020). مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني "رامى" -. البويرة، إدارة تسويقية، الجزائر.
7. خليل وائل عبد الرحمان. (2018). الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة المهنية وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظات غزة. علم النفس، غزة - فلسطين.

8. زكرياء نبال. (2020-2021). أثر إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية على ثقتهم - دراسة حالة عينة من زبائن المتاجر الإلكترونية بالجزائر - . برج بوعريبيج، إدارة أعمال، الجزائر.
9. سامية معاوي. (2008-2009). الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة - . سكيكدة، علم الاجتماع، الجزائر.
10. سليم لعقون. (2017/2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بسكرة، قسم التسيير، الجزائر.
11. سوزي صلاح مطلب الشيبيل. (ديسمبر، 2012). تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون - دراسة عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية - . الأعمال الإلكترونية، الشرق الأوسط.
12. صفا فرحات. (2014-2015). دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA) - . سطيف، الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر.
13. طارق أسامة التوبة. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأظلمنيوم الأردنية. قسم الأعمال، الأردن - عمان.
14. عادل بوجمان. (2014/2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر.
15. عاصم رشاد محمد أبو فزع. (2015). إختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون. إدارة الأعمال، الأردن.
16. عبد الحليم مزغيش. (2011/2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. الجزائر، تسويق، الجزائر.
17. عبد الرزاق براهيم. (2015-2016). تأثير تسيير العلاقات مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر.
18. محسن بن الحبيب. (11 جوان، 2017). أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر - دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر - . ورقلة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
19. مصعب ذنايب. (جوان، 2011). إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية الرأس المال الفكري - دراسة تحليلية مؤسسة نجمة للاتصالات - . قسنطينة، تسيير موارد بشرية.

20. ميسون علي عبد الهادي. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي. قطاع غزة، القيادة والإدارة، فلسطين.

21. نجاة بن حمو. (2015-2016). إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك بيج بوعرييج - تلمسان، إدارة الأعمال، الجزائر.

22. ندى فائز يحيى. (مايو، 2012). العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية وأثرها على الأداء التسويقي. عمان، قسم الأعمال الإلكترونية، الأردن.

23. نوال شين. (2016/2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

Firstly. The Articles :

24. Abdul alem Mohammad ،Basri bin Rashid و ،Shaharuddin bin Tahir .(2013) .
Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance - An emperical study in the hotel industry - journal of Hospitality and Tourism Technology.247-228 ،(03) 04 ،
25. Ahlam Djeddou .(2017) .Implementation d'une solution de gestion de la relation client (crm), est -elle une tache anodine ? Revue Reforme Economiques et Intégration En Economie Mondiale.128-103 ،(23) 12 ،
26. Amel Mezaour ،Hakim Bendjeroua ،& Chadeli Chaouki .(2021) .The impact of costumer Relationship Management Strategy on Echieving Comprtitive Advantage on the Banking Sector (Case of Local Development Bank BDL) in Hassi Messaoud from Ouargla State Algeria .Journal of Quantitative Economic Studies Volume 07, Number .462-449 ،(01) 07 ،
27. Khalissa Semaoune ،Laila Ouhna ،M'naouer Brahami،& Amine Benslimane .(2020) .
L'impact de E-CRM Surla Connaissance des Clients et Leur Fidelite : Casdu Groupe Eden Hotels D'oran Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique ،
.43-23 ،(04) 02
28. Koauter Abdelfadel ،& Morad Sbiti .(2020) .Les Indiateurs Clés de Performance:
Facteurs de Succes des Organisations .Revue du contrôle de la comptabilité et de l'Audit.372-346 ،(3) 4 ،
29. Omar BENDJIMA ،Mohamed larbi BENLAKHDAR و ،Zakariya NEFFAH .(2020) .
The impact of adopting the social responsibility on marketing performance an applied study on NAFTA Company .journal of economics and administrative sciences 26 ،
.70-53 ،(123)

30. Paul Gray و Jongbok Byun .(2001) .Customer Relationship Management .Research journal for information technology and organizations.(6-3)
31. S.Winner Russell .(2001) .A Framework for Customer Relationship Management . From the California Management Review.31-2 ,(04) 43 ،
32. Tim Coltman ،Timothy M Devinney،& David F Midgley .(2011) .Customer relationship management and firm performance .Journal of Information Technology ، 219-205

Secondly. The Books :

33. Meier Andreas 26 .Avril, 2008 ,Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining .Fribourg.
34. Sekaran, v. (2004). Research Methods of Business s Skill Buliding Approach (éd. 4 th edition). (J. W. Sons, Trad.) New York

Third. University Theses :

35. Buttle Francis .(2009) .Customer Relationship Management - Concepts and technologies .- Second .USA: Elsevier
36. Hkam Hamadmad .(2017) .Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières .STIC - Traitement de l'information ،Saint-Martin-d'Hères,France.
37. Othman Boujena ،& Sarah Machta ,(Mars, 2006) .Contribution de L'automatisation de la Force de vente a la Satisfaction des Attentes des Clients : Proposition d'un Casre Conceptuel Administration des Entreprises.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة.

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	أستاذ	محمد قريشي	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة لونيبي علي -البليدة-	أستاذ	سمية عمرابي	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	أستاذ	فاروق براهيمي	03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	أستاذ	فريد بن عبيد	04

الملحق رقم (02): إستبانة البحث



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستري التسويق المصري "دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين "إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي"، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

المشرف: أ.د محمد قريشي

الطالبة: الزهرة قصباية

السنة الجامعية: 2022/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي البنوك بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سن 50 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي (TS) ليسانس



مهندس ماستر دراسات عليا

5- مجال الوظيفة الحالي: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية

إشرافية

6 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً-الاتصال الشخصي الإلكتروني. (دخيلي و بن يعقوب، 2022)						
01	يوفر البنك مختلف المعلومات بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب.					
02	يتيح البنك للزبائن التعبير عن آرائهم وتداول ملاحظاتهم.					
03	يقدم البنك مختلف الأجوبة للأسئلة المتكررة.					
04	يتلقى الزبائن من البنك مختلف الرسائل والمعلومات الإلكترونية بشكل دائم.					
ثانياً- الرسالة الإلكترونية. (دخيلي و بن يعقوب، 2022)						
05	يتلقى زبائن البنك دائما الرسائل، الإشعارات، ومختلف الأخبار والمعلومات الإلكترونية الحديثة والمفيدة.					
06	يشجع البنك التواصل الإلكتروني بالرسائل مع الزبائن لتعزيز علاقتهم بالبنك.					

					يتواصل البنك مع الزبائن بالرسائل الإلكترونية لتحقيق الخصوصية في الحصول على المعلومات.	07
					يهتم البنك بجودة الرسالة الإلكترونية تحقيق التأثير الإيجابي على الزبائن.	08
ثالثاً- الموقع الإلكتروني. (الشبيل، 2012) و (حناشي و حلول، 2014)						
					يحافظ الموقع الإلكتروني للبنك على سرية المعلومات.	09
					يتمتع الموقع الإلكتروني للبنك بتصميم جذاب.	10
					يتميز الموقع الإلكتروني للبنك بسهولة إجراء عمليات البحث عن الخدمات.	11
					يوفر الموقع الإلكتروني كافة المعلومات اللازمة على البنك.	12
رابعاً- الأمن والخصوصية. (الشبيل، 2012) و (حناشي و حلول، 2014)						
					يحرص البنك على أن يشعر الزبون بالأمان ليكمل عملية الشراء عبر الموقع الإلكتروني.	13
					يحافظ الموقع الإلكتروني للبنك على سرية المعلومات الشخصية.	14
					يسمح الموقع الإلكتروني بتبادل المعلومات بين البنك والزبائن بكل سرية.	15
					يستخدم البنك الاستثمارات الإلكترونية للتعرف على زبائنه.	16
خامساً- خدمات دعم الزبائن. (حناشي و حلول، 2014)						
					يستجيب البنك للشكاوي بسرعة.	17
					يوفر البنك خدمة مناسبة للإجابة عن الاستفسارات والأسئلة الأكثر شيوعاً.	18
					يستجيب البنك للطلبات بسرعة.	19
					يوفر البنك خدمات مميزة.	20

المحور الثاني: الأداء التسويقي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر الأداء التسويقي، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الأداء التسويقي وعبارات القياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

أولاً- الحصة السوقية. (سلمان و خضير، 2022)						
					01	يهتم البنك بزيادة حصته السوقية كونها أداة للتمييز بين البنوك الراجحة.
					02	تسعى إدارة البنك على أن تكون الحصة السوقية للبنك مقياس لجودة الخدمات المقدمة للزبائن.
					03	تعمل إدارة البنك على إحداث التغييرات الملائمة للحفاظ على حصته السوقية.
					04	يحرص البنك على فتح أسواق جديدة من أجل زيادة حصته السوقية.
					05	يقوم البنك بإتباع مبدأ التحسين المستمر.
					06	تعمل إدارة البنك على زيادة المبيعات للاستحواذ على حصة سوقية أكبر.
ثانياً- الربحية. (الطائي و أبو طبيخ، 2021) و (سلمان و خضير، 2022)						
					07	يعمل البنك على زيادة أرباحه من خلال الأداء الجيد لأنشطته التسويقية.
					08	يحرص البنك على تعظيم أرباحه لزيادة قدرته التنافسية.
					09	تعمل إدارة البنك على مواجهة العوائق التي تحد من تحقيقها للربحية.
					10	ربحية البنك في تزايد مستمر.
					11	تهتم إدارة البنك بالربحية باعتبارها هدفا أساسيا ومقياسا لكفاءة البنك.
					12	حقق البنك أرباح معتبرة خلال السنوات الأخيرة الماضية.
ثالثاً- المبيعات. (الطائي و أبو طبيخ، 2021) و (العكيدي، 2018)						
					13	يعمل البنك على زيادة مبيعاته في السوق الحالية.
					14	يزداد حجم مبيعات البنك بتنوع الخدمات المقدمة للزبائن.
					15	يزداد حجم مبيعات البنك من خلال دخول خدمات جديدة للسوق.
					16	تهتم إدارة البنك بنشاطات البحث والتطوير التي يمكن من خلالها تحسين مستوى مبيعاته.
					17	يحرص البنك على زيادة حجم مبيعاته من خلال أدائه الجيد للأنشطة التسويقية.
					18	حقق البنك مبيعات معتبرة خلال السنوات الأخيرة الماضية.
رابعاً- رضا الزبون. (حمادي و عبد الرزاق، 2022) و (الطائي و أبو طبيخ، 2021) و						
					19	يهتم البنك بمعرفة حاجات ورغبات الزبون باستمرار.

					يشجع البنك موظفيه على التعامل الجيد مع الزبائن.	20
					ينصت البنك إلى الآراء والمقترحات المقدمة من قبل زبائنه والتي يمكن أن تنعكس إيجاباً على أدائه التسويقي.	21
					يحرص البنك على تقديم خدمات تفوق توقعات الزبون.	22
					يهتم البنك بالشكاوي المقدمة من زبائنه ويعمل على معالجتها.	23
					يوفر البنك كافة المعلومات عن خدماته وكيفية الاستفادة منها.	24
					يجتهد البنك لتقديم العديد من التسهيلات والعروض لإرضاء زبائنه.	25
					يحرص البنك على تقديم خدماته للزبائن بسرعة وبالجودة المطلوبة.	26

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): تقرير تربص - بنك "BADR"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 23 - 02 - 2023
إلى السيد: مدير بنك الفلاحة والتنمية
الريفية BADR بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 98 / ك.ق.ت. / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - قصباية الزهرة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي ببنوك التجارية "

تحت إشراف: أ.د/ قريشي محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 23 - 02 - 2023
إلى السيد: مدير بنك السلام
Banque al salam - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 99 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - قصباية الزهرة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي ببنوك التجارية "

تحت إشراف: أ.د/ قريشي محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

ع | عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل التطبيقية
بالتظبية
د. غربي وهيب

رضوان صولي
نائب مدير فرع
بنك السلام فرع بسكرة
80701

جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 27 - 02 - 2023
إلى السيد: مدير البنك الوطني
الجزائري - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 139 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - قصباية الزهرة

تخصص: تسويق مصرفي

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي بالبنوك التجارية "

تحت إشراف: أ.د/ قريشي محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الملحق رقم (06): تقرير تريض بنك "CPA"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 23 - 02 - 2023
إلى السيد: مدير القرض الشعبي
الجزائري CPA - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 100 / لك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - قصباية الزهرة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي ببنوك التجارية "

تحت إشراف: أ.د/ قريشي محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية
جامعة محمد خيضر بسكرة
نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالطالبة
د. عريبي وهيبية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة