

الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



## الموضوع:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمصرف  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذة المشرفة:

د/ مناني صبرينة

إعداد الطلبة:

جيجخ كنزة

بريقل فطيمة الزهرة

### لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- مرغاد سناء	- أستاذ مساعد-ب-	رئيسا	بسكرة
- مناني صبرينة	- أستاذ مساعد-ب-	مقرا	بسكرة
- زاغر سارة	- أستاذ مساعد-ب-	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: ...../06/2024.

جامعة محمد خيضر - بسكره

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذة: مناني صبرينة

الرتبة: أستاذ مساعد - ب.

قسم الارتباط: العلوم التجارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة:

1. بريقل فطيمة الزهرة

2. جيجخ كنزة.

الشعبة: العلوم التجارية.

التخصص: تسويق مصرفي.

بعنوان: دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمصرف

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكره -

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الاستاذ المشرف

د/ مناني صبرينة



27 شهر 2020

\*ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في .....  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): جيب خبز كنز ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث .....  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 204265146 والصادرة بتاريخ 2019/06/21 بملحق  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم ق.و. تنوع السير ..... قسم العلوم التجارية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الصورة الذهنية للمصرف - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببلدية  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020/06/04

توقيع المعني (ة)



27 نوفمبر 2020

\* ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في .....  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): بن بوقل فطيمة الزهيرة الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 9796885 والصادرة بتاريخ 2023/11/16  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاقتصادية والتجارية قسم العلوم التجارية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: دور المرأة العلاقات الزبائنية في تحسين الصورة الذهنية للمصرف - دراسة الحالة بنك الفلانة والتنمية الريفية ببلدية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024/06/04

توقيع المعني (ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



## الموضوع:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمصرف  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذة المشرفة:

د/ مناني صبرينة

إعداد الطلبة:

جيجخ كنزة

بريقل فطيمة الزهرة

### لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ مساعد-ب-	- مرغاد سناء
بسكرة	مقرا	أستاذ مساعد-ب-	- مناني صبرينة
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد-ب-	- زاغز سارة

السنة الجامعية: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



## الموضوع:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمصرف  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذة المشرفة:

د/ مناني صبرينة

إعداد الطلبة:

جيجخ كنزة

بريقل فطيمة الزهرة

### لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ مساعد-ب-	- مرغاد سناء
بسكرة	مقرا	أستاذ مساعد-ب-	- مناني صبرينة
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد-ب-	- زاغز سارة

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# شكر و عرفان

الحمد لله القائل في كتابه الكريم "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ... " سورة إبراهيم (9)

ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين القائل "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" وعلى آله وصحبه

أجمعين أما بعد:

لا يسعنا بعد شكر الله وحمده إلا أن نتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدنا على إتمام هذه الدراسة،

كما نشكر أستاذتنا الفاضلة "مناني صبرينة" التي أشرفت على مذكرتنا ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة،

كما نتقدم بجميل الشكر للأساتذة الذين وافقوا على تحكيم أداة الدراسة "الاستبانة" وتقديمهم لنا

ملاحظاتهم.

ويسرنا أن نتقدم بالشكر والعرفان لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة على حسن الاستقبال وقبولهم

توزيع الاستبيان لدى زياتهم مما ساهم بشكل خاص في إتمام هذه المذكرة.

الحمد لله الذي ما نجحنا و ما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا  
دربا ولا تخطينا

جهدا إلا بفضلته و إليه ينسب الفضل و الكمال و الإكمال .

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت الكثير من الصعوبات و المشقة و التعب ، ها أنا  
أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي و أرفع قبعتي بكل فخر، و أقول لقد فعلتها....  
أهدي هذا العمل

إلى ذلك الرجل العظيم الذي أخرج أجمل ما في داخلي و شجعني دائما للوصول إلى  
طموحاتي

علمني الحياة بأجمل شكل و بذل كل ما بوسعه

و لم يبخل ( أبي حبيبي ) رحمه الله.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني ... إلى بسمه الحياة  
و سر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي

التي كانت لي السند ( أمي عزيزتي ) متعها الله بالصحة و العافية.

إلى مصدر قوتي ابنتي ثمرة فؤادي ( مايا )

الداعمة لي الساندة

أرضي الصلبة و جداري المتين.

إلى من مدت أياديهم في أوقات الضعف

إلى من راهنوا على نجاتي ..

إخواني و أخواتي

إلى كل الأهل و العائلة الكريمة كل باسمه و مقامه

إلى صديقاتي و حبيباتي رفاق الدرب و السند في كل موقف أهدي لكم فرحة تخرجي

جيجخ كنزة

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى من اقترنت طاعتها بعبادة الرحمان و لولاهما لما كنت في هذا المقام

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما الله لنا

إلى رفيق حياتي وسندي في هذه الحياة زوجي الغالي

إلى قرّة عيني ابني غالي زيد المسعود

إلى أعز الناس إلى قلبي إخوتي وأخواتي رشيد ونور الدين ومنير (رحمه الله) وحميدة وسميرة ومريم وإيمان

وخديجة رعاهم الله برعايته

إلى أزواج إخوتي وأخواتي وأبنائهم وبناتهم حفظهم الله

إلى العائلة الكريمة وإلى عائلة زوجي أدامهم الله

إلى صديقتي فاطمة الزهراء قادري، أسماء بريقل، فاطمة الزهراء خوني أحبهم الله

إلى كل من تلقيت على يديه العلم في كل مراحل حياتي

تهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة العلاقة مع الزبون بأبعادها (رضا الزبون، ولاء الزبون، القيمة للزبون) في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-بسكرة-. من أجل جمع المعلومات اللازمة تم توزيع استبيان مكون من محورين و 28 سؤال على 37 زبون، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن لإدارة العلاقة مع الزبون دور في تحسين الصورة الذهنية للبنك محل الدراسة بنسبة (82.3%)، حيث فسرت إدارة العلاقة مع الزبون ما مقداره (67.7%) من التغيرات الحاصلة في الصورة الذهنية، كما توصلنا إلى أن مستوى إدارة العلاقة مع الزبون و الصورة الذهنية للبنك محل الدراسة متوسطان .

واستنادا على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بتقليص وقت انتظار الزبائن لطلب الخدمة المقدمة من طرف البنك والحصول عليها. على البنك التركيز والاهتمام بعمليات الابتكار والإبداع لإشباع حاجات ورغبات زبائنها مقارنة بمنافسيها، و يجب على البنك الاهتمام أكثر بزبائنه ومحاولة دراسة مشاكلهم. الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبون، صورة ذهنية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.

### **Abstract:**

The study aims to understand the role of Customer Relationship Management (CRM) in its dimensions (customer satisfaction, customer loyalty, and customer value) on the corporate image of the Bank of Agriculture and Rural Development - Biskra. To gather the necessary information, a questionnaire consisting of two sections and 28 questions was distributed to 37 customers. We employed various statistical methods to process and analyze the data.

The study found that CRM plays a role in improving the corporate image of the bank under study by 82.3%, with CRM explaining 67.7% of the changes in the corporate image. Additionally, it was found that the levels of CRM and the corporate image of the bank under study are moderate.

Based on the findings, several recommendations were made, the most important of which include: focusing on reducing the waiting time for customers to request and receive the service provided by the bank. The bank should focus on innovation and creativity to meet the needs and desires of its customers compared to its competitors, and it should pay more attention to its customers and try to study their problems.

**Keywords: Customer Relationship Management, Corporate Image, Bank of Agriculture and Rural Development Biskra.**

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الشكر
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
/	ملخص الدراسة باللغة العربية
/	<b>Abstract</b>
/	مقدمة
2	تمهيد
2	الإشكالية
2	الدراسات السابقة
3	نموذج وفرضيات الدراسة
5	منهجية الدراسة
5	الحدود الزمانية والمكانية للدراسة
5	أهمية الدراسة
6	اهداف الدراسة
6	صعوبات الدراسة
6	هيكل للدراسة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبون</b>
8	تمهيد
9	<b>المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن</b>
9	المطلب الأول: نشأة والتطور التاريخي لإدارة العلاقة مع الزبائن
9	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص إدارة العلاقة مع الزبائن
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن
12	المطلب الرابع: المستويات والمبادئ إدارة العلاقة مع الزبائن
13	<b>المبحث الثاني: أساسيات إدارة العلاقة مع الزبائن</b>
13	المطلب الأول: وسائل ومكونات إدارة العلاقة مع الزبائن
16	المطلب الثاني: عمليات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن
17	المطلب الثالث: أبعاد ونموذج إدارة العلاقة مع الزبائن
21	المطلب الرابع: عوامل المؤثرة في إدارة العلاقة مع الزبائن
22	<b>المبحث الثالث: تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن</b>

22	المطلب الأول: متطلبات وخطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن
23	المطلب الثاني: مراحل ومجالات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن
27	المطلب الثالث: فوائد وتحديات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن
30	المطلب الرابع: عوامل النجاح وأسباب الفشل إدارة العلاقة مع الزبائن
31	خلاصة الفصل
	<b>الإطار النظري للصورة الذهنية</b>
34	تمهيد
35	<b>المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية</b>
35	المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية
36	المطلب الثاني: مزايا وخصائص الصورة الذهنية
38	المطلب الثالث: أهمية الصورة الذهنية
38	المطلب الرابع: أنواع ومكونات الصورة الذهنية
42	<b>المبحث الثاني: بناء وتكوين الصورة الذهنية</b>
42	المطلب الأول: مصادر وشروط تكوين الصورة الذهنية
43	المطلب الثاني: مراحل تكوين الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة فيها
47	المطلب الثالث: تحديد وقياس الصورة الذهنية
51	المطلب الرابع: أبعاد الصورة الذهنية
52	<b>المبحث الثالث: علاقة إدارة العلاقة مع الزبون بالصورة الذهنية</b>
52	المطلب الأول: علاقة الصورة الذهنية برضا الزبون
53	المطلب الثاني: علاقة الصورة الذهنية بولاء الزبون
53	المطلب الثالث: علاقة الصورة الذهنية بقيمة الزبون
54	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بسكرة-</b>
56	تمهيد
57	<b>المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة.</b>
57	المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (نشأة وتطور).
58	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك
65	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
65	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و مصادر جمع البيانات
67	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
69	المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

73	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
73	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
78	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
82	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة

الجداول والأشكال

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الدور الوظيفي الجديد للمكاتب الأمامية.	01
25	تصنيف فوائد إدارة علاقات الزبائن CRM	02
48	جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارث الخماسي	03
48	جدول يوضح مستوى درجات القبول	04
50	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	05
51	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	06
52	توزيع خاصية الجنس لعينة الدراسة	07
53	توزيع خاصية العمر لعينة الدراسة	08
54	خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة	09
55	خاصية مدة التعامل مع البنك لعينة الدراسة.	10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة العلاقة مع الزبون.	11
61	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الصورة الذهنية.	12
63	نتائج التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	13
64	إختبار دور رضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة	14
65	إختبار دور ولاء الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة..	15
66	إختبار دور لقيمة الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.	16

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مكونات ادارة العلاقة مع الزبون	01
16	نظام إدارة علاقات الزبون	02
21	مراحل إدارة علاقات الزبائن	03
32	مكونات الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة	04
41	مقياس التمايز في المعاني المتضادة	05
41	خريطة الإدراك لتسعة فنادق باستخدام مقياس الأبعاد المتعددة	06
44	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	07
45	هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة - بسكرة-	08
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	11
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التعامل في البنك	12

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
/	إستبانة البحث	01
	قائمة الاساتذة المحكمين	02



# مقدمة

## تمهيد:

نظرا للتطور الحالي والحاصل في عالم التكنولوجيا فقد أخذت هذه الأخيرة تسيطر على كل القطاعات وباتت هي الملاذ الآمن الذي يحتوي الكون، فقد فرضت نفسها على كل المجالات وحولت العالم إلى قرية صغيرة بفضل تقنياتها وقد هيمنت الآلات الحديثة والمشاريع المتطورة على الحياة اليومية وأصبحت جزءا لا يتجزأ من عالمنا الواسع وبات العيش بلاها أحد صعوبات التي لا يمكن مواجهتها كما أخذت دورا أساسيا في هذه الحياة خاصة الاقتصادية منها، حيث أصبحت المنافسة شرسة أمام كل القطاعات والمؤسسات الاقتصادية التي أصبح واجبا عليها وضروية حتمية تبني التكنولوجيا وتماشيا معها ومواكبة تطورها وتبني كل ما هو جديد وحديث لكي تضمن البقاء والصمود أما المنافسين، مما جعل المنافسة قائمة على قدم وساق في المؤسسات والأسواق للترويج عن منتجاتها وجذب واستقطاب الزبائن وتلبية رغباتهم وحاجاتهم، وأصبح الزبون هو الملك والحاكم الأعلى طلباته وأوامر وجب تنفيذها لذا ما جعل المؤسسات والشركات توسع نطاق الإنتاج لتصل إلى أبعد ما يتخيله عقل الزبون، إن وجود صورة حسنة لشركة أو مؤسسة ما يجعلها المقصد الأول لكل زبون مما أدى بالمؤسسات وشركات بأن تطبق استراتيجية إدارة علاقات الزبائن فالتميز بكسب الزبائن يعتبر المصدر الذي يجعل المؤسسة تكتسب صورة ذهنية ممتازة عن باقي المؤسسات والشركات، وتضمن لها مكانة سوقية تسمح لها بمواجهة التحديات التي أمامها من خلال تقديم منتجات بالشكل الذي يرغب به الزبائن.

## أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

➤ ما هو دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة؟

وتندرج من الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

وتندرج ضمن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- هل يوجد دور لرضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة؟
- هل يوجد دور لولاء الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة؟
- هل يوجد دور لقيمة الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة؟

## ثانيا: الدراسات السابقة

## ➤ دراسات سابقة لإدارة علاقات الزبائن

الدراسة الاولى: مالك أحمد سالم السعود (2015) بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن (دراسة ميدانية للمركز الرئيسي)، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من

خدمات أمانة عمان الكبرى من خلال (جودة الخدمة، قاعدة البيانات، حل المشكلات). وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج المهمة متمثلة بأن هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha 0.05$  لإدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها) قاعدة البيانات وحل المشكلات (ولثلاثة من أبعاد متغير جودة الخدمة تتمثل ب (استجابة الموظفين البيئة المادية، والاتصالات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي) على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في المركز الرئيسي.

الدراسة الثانية: صويط حسيبة، طالبي سمية، (2020)، دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية -تحليل دراستين سابقتين- مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، هدفت هذه الدراسة إلى المعرفة الذهنية للمؤسسة الخدمية، ومساهمتها تلك تكون من خلال أبعادها. مدى مساهمة إدارة علاقات الزبائن في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى إن إدارة علاقات الزبائن تساهم إلى حد متوسط في تحسين الصورة الذهنية.

### ➤ دراسات سابقة للصورة الذهنية

الدراسة الأولى: صبرينة مناني (2022)، المزيج الترويجي الفندقي ودوره في تحسين الصورة الذهنية للزبائن - دراسة حالة : عينة من الفنادق-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) العلوم التجارية، تخصص: تسويق فندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المزيج الترويجي الفندقي في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن عينة من المؤسسات الفندقية في الجزائر، وهذا من خلال التعرف على عناصر المزيج الترويجي الفندقي الستة (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية، والتسويق المباشر)، ودور هذه العناصر في تحسين الصورة الذهنية من حيث أبعادها الأربعة (البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المزيج الترويجي الفندقي والصورة الذهنية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0,609).

✓ لبيع الشخصي والتسويق المباشر هم أكثر العناصر تأثيراً على الصورة الذهنية، في حين لم تؤثر الإعلانات وجهود العلاقات العامة في تحسين صورة الفنادق محل الدراسة في أذهان الزبائن.

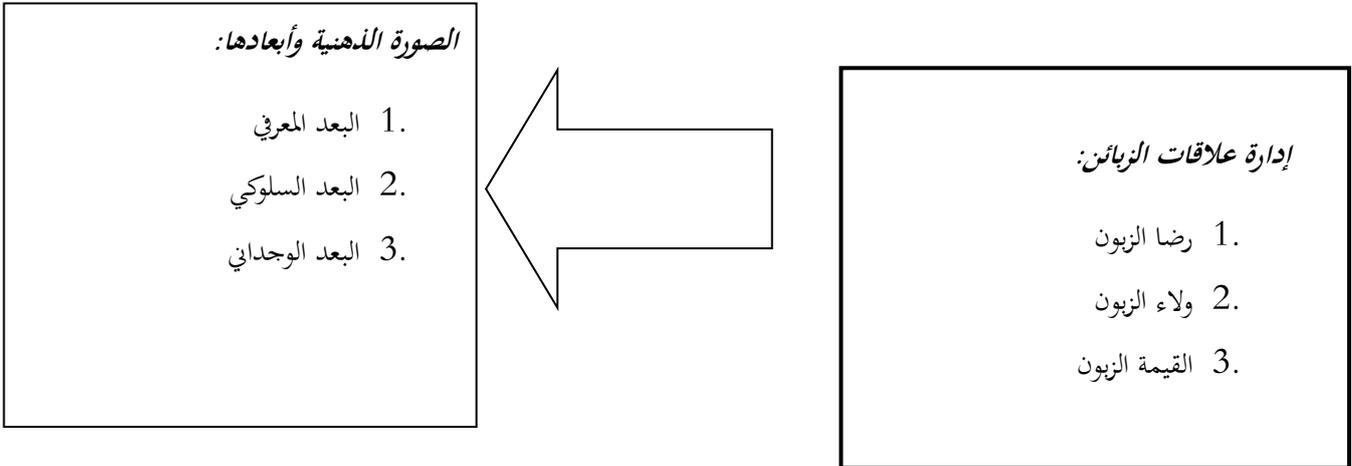
الدراسة الثانية: زين أكرم النوافلة، (2020)، الدور الاتصالي للعلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الصيادلة شركة الحكمة الأردنية للأدوية نموذجاً، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام وعلاقات العامة، قسم الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية للشركات لدى الجمهور الخارجي (الصيادلة) وتم اختيار شركة الحكمة الأردنية للأدوية نموذجاً. الأردنية للأدوية نموذجاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- ✓ أن فعالية الأساليب المستخدمة في بناء الصورة الذهنية عن شركة الحكمة الأردنية للأدوية من وجهة نظر الصيادلة قد حصلت على درجات متوسطة وكان في مقدمتها: قدرة الشركة على تلبية حاجات السوق، وتبني الشركة في سياستها السرعة والإتقان في إنجاز العمل.
- ✓ أن العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية عن الشركة من وجهة نظر الصيادلة قد حصلت على درجات متوسطة، وجاء في مقدمة تلك العوامل: سعي الشركة بأن تكون رائدة في تقديم خدماتها، مصداقية الشركة في التعامل مع الصيادلة، تمتع العاملين بالعلاقات العامة بقدرة التصرف وغير ذلك.
- ✓ أن الصيادلة يرون بأن شركة الحكمة شركه أردنية عالمية وأن لها مستقبل أفضل بدرجة مرتفعة، كما ويتوقع الصيادلة بأن الشركة قادرة على مواجهة التحديات، ولديهم صورة مشرقة عن الشركة.
- أن عملية التواصل بين الشركة وجمهورها الخارجي (الصيادلة) ما يزال يعاني من بعض المعوقات يأتي في مقدمتها: ضعف القدرة الاتصالية لممثلي الشركة، عدم توفر المواصفات القيادية لدى ممثلي الشركة، عدم توفر المواصفات الشخصية لدى ممثلي الشركة.

### ثالثا: نموذج الدراسة

استنادا إلى إطار النظري، وفي ضوء إشكالية بحثنا وأهدافه. فقد قمنا بإعداد نموذج التالي:

### نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### رابعاً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من إشكالية والتساؤلات الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد دور لإدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

أما الفرضيات الفرعية كالتالي:

- يوجد دور لرضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد دور لولاء الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد دور لقيمة الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

### خامساً: منهج الدراسة:

لإتمام هذا البحث لجأنا إلى مجموعة من المصادر والمراجع ذات صلة بموضوعنا، حيث اعتمدنا على الكتب، أطروحات الدكتوراة ورسائل الماجستير بالإضافة إلى المجلات والمقالات والمؤتمرات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث.

كما اعتمدنا أيضاً على منهج دراسة الحالة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيان على عينة البحث بغية معرفة آرائهم وتوجهاتهم حول محاور الدراسة، واستعنا بالبرنامج الإحصائي SPSS ومجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لمعالجتها

### سادساً: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

بالنسبة لحدود الدراسة فهي كالتالي:

- الحدود المكانية: تم إجراء دراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة
- الحد الزمني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الصورة الذهنية للبنك

### سابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أن إدارة علاقات الزبائن من المواضيع الحديثة وبالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات وخاصة الخدمية منها باعتبارها استراتيجية ناجحة لكسب رضا الزبون وضمان ولائه ودور الذي تلعبه في إعطاء المؤسسة فرصة في الظهور بأحسن صورة أمام الزبائن وإمكانية التواصل المستمر والمبني على الثقة والتفاهم و التأكيد على الدور الذي تلعبه في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

### ثامنا: أهداف الدراسة

أما أهداف البحث تتمثل في:

- ✓ محاولة توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات حول إدارة علاقات الزبائن والصورة الذهنية.
- ✓ إبراز الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبائن في تحسين الصورة الذهنية للمصرف من خلال أبعادها.
- ✓ وقوف على مدى اهتمام وتطبيق المصرف لإدارة علاقات الزبائن.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

- صعوبة توفر المراجع فيما يخص جانب الصورة الذهنية.
- صعوبة في قبول الاستبيان من طرف الزبائن وشرح العبارات لهم ملأ الاستبيان لعدم فهمهم لها.
- ضيق الوقت.

### عاشرا: هيكل الدراسة

قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث متعلق بجانب التطبيق، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن وتناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة علاقات الزبائن، وتناولنا في المبحث الثاني أساسيات إدارة علاقات الزبائن، أما المبحث الثالث والأخير فتطرقتنا فيه إلى تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان أساسيات الصورة الذهنية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الصورة الذهنية، وتناولنا في المبحث الثاني بناء وتكوين الصورة الذهنية، أما المبحث الثالث فخصصناه لإدارة علاقات الزبائن وعلاقتها بالصورة الذهنية.

أما الفصل الثالث والأخير فخصصناه لدراسة الميدانية لإدارة علاقات الزبائن وتحسين الصورة الذهنية لدى المصرف، فتطرقتنا في المبحث الأول إلى لمحة عامة حول مصرف، وتناولنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وتناولنا في المبحث الثالث عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:  
الاطار النظري لإدارة العلاقة  
مع الزبون

تمهيد:

مما لا شك فيه إن نمو وبقاء المؤسسة واستمرارها يعتمد على زبائنها حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن وسائل وأساليب جديدة للمحافظة عليهم وتكوين علاقات جيدة وطويلة الأمد معهم من خلال تطبيق استراتيجية إدارة علاقات الزبائن. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

\* المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن

\* المبحث الثاني: أساسيات إدارة علاقات الزبائن

\* المبحث الثالث: تطبيق إدارة علاقات الزبائن

### المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن

تسعى المؤسسة إلى تعزيز تقوية روابطها مع الزبون من خلال توسيع دائرة الاتصال به، بهدف إبرام علاقات دائمة معه وهذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبائن.

### المطلب الأول: نشأة وتطور التاريخي لإدارة العلاقة مع الزبائن

يعود تاريخ ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن إلى عصر ما قبل الثورة الصناعية نتيجة التعاون والتفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي بداية القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية وكان الاعتماد الرئيسي بشكل عام على الآلة، وما يرتبط بها حيث حاولت المؤسسات وقتذاك إنتاج منتجات وخدمات متميزة في خصائصها، بالإضافة إلى التميز العملياتي الذي أدى للتوصل إلى تلك المنتجات بأقل تكلفة كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائها الأولوية القصوى في عملها وهذا ما يطلق عليه إستراتيجية دفع التكنولوجيا. (فوزي، 2009)

وفي بداية القرن العشرين ومع اشتداد المنافسة الكبيرة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى التركيز على الزبائن، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إلى الزبون وإقامة علاقات قوية معه، وبعد ذلك يقوم بتحديد حاجاته ورغباته أولاً ، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الرغبات والحاجات من خلال ترجمتها إلى منتجات وخدمات جديدة أو مطورة. (نفات، 2020)

وبعد ذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل. وفي هذه المرحلة الحديثة كان يجب على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى بإستراتيجية جذب السوق، ولذلك يتبع هذا التطور الحديث المفاهيم المتطورة التي أصبحت أساس العلاقات المترابطة القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه وجذب ولائه وتحقيق قيمة له على مدى الحياة. وفي الآونة الأخيرة ظهرت إدارة العلاقة مع الزبائن لتعكس الدور الجوهري للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لتحقيق فهم الزبون، واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي (فوزي، 2009).

### المطلب الثاني: مفهوم وخصائص إدارة العلاقة مع الزبائن

في هذا المطلب سنحاول عرض تعريف مفصل لإدارة العلاقة مع الزبائن ومع ذكر خصائصها .

#### 1. مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.

اختلف المؤلفون حول إعطاء تعريف لإدارة العلاقة مع الزبائن كل حسب وجهة نظره حيث نجد:

تعرف على أنها "ذلك النشاط الذي يهتم بالزبائن الرئيسيين للمؤسسة من خلال تطوير كفاءة التنظيم الذي يكون في إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وتقديم خدمات بناءً على معرفة الزبون التي تليها تشخيص قيمته ومن ثم كسب ثقته لغرض التوصل إلى قرارات فعالة ترتقي بالأداء التسويقي بصفة خاصة والأداء التنظيمي بصفة عامة." (بثينة و منية)



كما تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها "تمثل مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم عليها المؤسسة من أجل الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالزبائن لاسيما حاجاتهم و رغباتهم ومن ثم إقامة علاقات طويلة الأمد معهم علاقة تعود بالنفع على كليهما". (ليلى و الزهراء، 2018، الصفحات 64-86)

وعرفها بوبكر عباسي وعلي دويس و محمد الحافظ عيشوش على أنها "إستراتيجية شاملة ومتكاملة، تهدف إلى الحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال التعرف على حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتحقيق قيمة لهم." (بوبكر و علي دويس، 2022)

وعرفت أيضا بأنها "مجموعة من عمليات تخطط لها المؤسسة وتهدف إلى زيادة معرفتها عن زبائنها والسوق من خلال تفاعل بينها وبين الزبائن وعمل جماعي مشترك يساهم في زيادة كفاءة المؤسسة في تصميم وإنتاج خدماتها ومنتجاتها لتحقيق منفعة أكبر للزبون". (حناشي و لحول، 2014)

وكما عرفها وائل محمود الشرايعة ما هي إلا إستراتيجية شاملة وعملية كاملة بين المؤسسة والزبائن تقوم على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم. (الشرايعة، 2010)

من خلال ما سبق من التعاريف المقدمة يمكننا إيجاز مفهوم إدارة علاقة مع الزبون على أنها إستراتيجية شاملة ومتكاملة بين المؤسسة وزبائنها بهدف كسب ولائهم و حفاظ عليهم وإقامة علاقات طويلة أجل معهم من خلال تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق قيمة لهم .

## 2. خصائص إدارة علاقات الزبائن

وتتمثل خصائص إدارة العلاقة مع الزبائن في ما يلي: (قحموش، 2011-2012)

- يهدف منظور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ الطويل المدى مع الزبائن.
- جمع و إدماج معلومات عن الزبائن.
- استعمال برامج الإعلام الآلي المكرسة لتحليل البيانات.
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة.
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن.

ولها خصائص أخرى تتمثل في: (بوسالم، 2018-2019)

- إنشاء قيمة للزبون من خلال عمليات الإدارة.
- تقديم قيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية.

➤ الانتقال من إدارة محفظة المنتجات إلى إدارة محفظة الزبائن.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن

تحتوي إدارة العلاقة مع الزبائن على جملة متنوعة من الأهداف وكذا تستحوذ على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة.

#### 1. أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن (قريشي و غالم، 2011)

إن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون تهدف إلى استمرارية المؤسسة، وذلك من خلال استمرار مداخلة الناتجة عن مردودية تعاملهم معها، خاصة بالنسبة للذين يكون لها الوفاء والولاء، إذ نجد أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة في وقتنا الحالي من خلال بناء علاقة مع زبائننا هو تحويل زبائن جدد إلى زبائن دائمين لها، وبالتالي عندما يدافع الزبون عن فلسفة وخدمات المؤسسة فإن ذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن.

وما يجب الإشارة إليه، هو أن جذب زبون واحد يكلف المؤسسة أموال كثيرة مقارنة مع تكلفة المحافظة على زبائن تمت تلبية حاجاتهم، وأن فقدان زبون يعني ضياع صفقة كاملة، وعليه فإن سوء التعامل مع الزبون قد يؤدي بالمؤسسة إلى مصير لا يحمد عقباه.

فالزبون عندما يتعامل مع المؤسسة فإنه سيرسخ في ذهنه محفرين اثنين هما جودة المنتج أو الخدمة، وجودة علاقته مع المؤسسة، فعن طريق إقامة علاقة أساسية مع الزبائن تستطيع المؤسسة تحقيق استمرار ولاءهم لها وبالتالي تولد فيهم حماس لمنتجاتها، مما يعزز قدرتها التنافسية من جهة، ومن جهة أخرى تضمن قاعدة عريضة من الزبائن الأوفياء، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

وعلى العموم إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن، هي ركيزة جوهرية لمصلحة كلا طرفين، فهي تضمن تدفق فوائد على المؤسسة كطرف أول، وبذلك تضمن بقائها وتضمن ولاء وولاء الزبائن كطرف ثاني، لأنهم متأكدون أنهم الاهتمام الأساسي للمؤسسة وذلك لحصولهم على المنافع التي يرغبون فيها، جراء تعاملهم معها.

#### 2. أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن.

تهدف إدارة العلاقة مع الزبائن إلى ما يلي: (شرفي و كواشي، 2016)

➤ جذب، استبقاء وتحقيق نمو للمعاملات مع الزبائن: يتمثل المفتاح الرئيسي لبناء علاقات مع الزبائن في السعي إلى

خلق أكبر قيمة ممكنة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية.

➤ ولاء الزبون والاحتفاظ به: تسعى المؤسسات إلى كسب ولاء زبائنها، وذلك لأن الزبائن الموالين غالبا ما يتصرفون

كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد من خلال توصياتهم ومقترحاتهم.

➤ ال

➤ تعرف أكثر على الزبائن والتميز بينهم: تهدف إدارة العلاقة مع الزبائن للاقتراب أكثر من الزبائن والتميز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة، ذلك أنهم ليسوا جميعا سواسية فيما يتعلق بإسهامهم في تحقيق الأرباح على المدى الطويل.

➤ الإصغاء والحوار الفعال مع الزبائن: وذلك من أجل إعطاء الزبون الفرصة لإبداء رأيه في خدمات المؤسسة لتحقيق بعض المزايا.

### المطلب الرابع: المستويات والمبادئ إدارة العلاقة مع الزبائن

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى كل من مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن ومبادئها .

#### 1. مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن

في الواقع تتم إدارة العلاقة مع الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة ولكن بشكل متكامل حيث أن كل مستوى يعتبر أساسي لنجاح تطبيق المفهوم في المستويين الآخرين. فالمستوى الأول يتمثل في الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن أين يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى إلى اكتساب والحفاظ على الزبائن المرشحين من خلال خلق وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين . هذه الثقافة تنعكس بشكل مباشر في السلوك القيادي للمؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والاستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه إرضاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم بهدف الحصول على ولائهم . أما المستوى الثاني فيتمثل في الإدارة العملية للعلاقة مع الزبائن أين يتم التركيز على أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل الكترونيا مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والبريد الالكتروني والرسائل القصيرة SMS حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمدوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب . كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون . أما المستوى الثالث فهو الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن؛ في هذا المستوى إدارة العلاقة مع الزبائن تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون و المؤسسة. يمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر، المصادر الداخلية للمؤسسة وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به . يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه أيضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين. من وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون . أما من وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم.

2. مبادئ إدارة العلاقة مع الزبائن

تعمل إدارة العلاقة مع الزبائن وفق المبادئ التالية: (زعباط و بوقريقة، 2020)

➤ **معاملة الزبون بشكل منفرد:** تستند فلسفة إدارة علاقة مع الزبون على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون، أي أن محتوى خدمات الزبون ينبغي أن يصمم على أساس تفضيلات وسلوك الزبون الشخصية، ولكنها في ذات الوقت تزيد من تكلفة المتغيرة لدى البائع.

➤ **ولاء الزبون:** اكتساب الزبون والاحتفاظ به من خلال إقامة العلاقة الشخصية معه.

➤ **اختيار الزبون الجيد بدلا من الزبون غير الجيد:** إن عملية التمييز بين الزبائن تستند على أساس العمر وقيمة الزبون، وللمؤسسة حق في إيجاد والإبقاء على الزبائن الذين عن طريقهم تتولد معظم الأرباح، على اعتبار أن الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع الزبائن هو بناء علاقة معه والمحافظة عليه على نحو يحقق أهداف الطرفين، ويعتبر الرضا محددًا رئيسيًا لاستمرارية هذه العلاقة من خلال تقديم خدمة متميزة تتوافق مع حاجاته الشخصية وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة العلاقة مع الزبائن

تحتوي إدارة العلاقة مع الزبائن على مجموعة من أساسيات التي ركز عليها هذا المبحث فارتأينا أن نخصص له أربعة مطالب تتضمن وسائل ومكونات إدارة العلاقة مع الزبائن وعملياتها ووظائفها، وأبعادها ونموذجها، وأخيرا العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: وسائل ومكونات إدارة العلاقة مع الزبائن

نتطرق في هذا المطلب إلى معرفة الوسائل المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبائن وكذا مكوناتها.

1. وسائل إدارة العلاقة مع الزبائن.

تعتمد المؤسسة في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن على مجموعة من الوسائل تتمثل فيما يلي: (إبراهيم، 2018):

1-1. **التطبيقات الآلية لقوى البيع:** وتسمى أيضا أتمتة القوى البيعية باستخدام البرمجيات لتطوير أوجه ومراحل عمليات البيع وما بعدها، وهذا من شأنه أن يقلل من الوقت الذي تحتاجه قوة البيع في إنجاز كل مرحلة من مراحل عملية البيع.

هذه الأداة عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردوديتها، كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون، كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات، إذ تسمح هذه البرمجيات ب:

➤ بناء سجلات الزبائن، وضمان سهولة الولوج إليها واستغلالها.

➤ إدارة المبيعات وحسابات الزبائن وتوفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي والمحتمل، مما يساعد في تفعيل العلاقة مع الزبون.

➤ إرسال نتائج وتقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليحري استخدامها على مستوى كافة أقسام التسويق والبيع.

**1-2. مراكز الاتصالات:** تنشأ مراكز الاتصالات من ازدواج استعمال الهاتف والجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات، ويتكون هذا النظام من مركز تليفوني وموزع آلي متخصص (موزع صوتي، موزع إنترنت، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على التطبيقات وقواعد البيانات الموجودة)؛ يقوم الموزع الآلي المتخصص بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف ومختلف التطبيقات المعلوماتية، ويلعب هذا النظام دوراً كبيراً في عملية تشخيص العلاقة مع الزبون، إذ يسمح بإظهار المعلومات المتواجدة في ملف الزبون عند الاتصال به ويتم ذلك بصفة أوتوماتيكية وهذا ما يمكن المتعامل من تقديم خدمات تتطابق مع خصائص الزبون.

**1-3. مخزن البيانات:** هو عبارة عن أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في المؤسسة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات، ومن بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة نجد:

➤ إعطاء صورة موحدة وشاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة.

➤ توفير أكبر كم ممكن من المعلومات وكذا توفير الوقت اللازم لإعداد التقارير المشتركة.

➤ مراقبة سلوك الزبون والتنبؤ بالمشتريات.

**1-4. أداة التنقيب عن البيانات:** يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد والاتجاهات وأقسام الزبائن، ويمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية:

➤ **عملية التنقيب:** إنشاء قاعدة بيانات تضم المعلومات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدفين بالاتصال بهم عن طريق البريد أو الهاتف أو وسائل أخرى.

➤ **استهداف العملية التسويقية:** من أجل تفعيل استهداف العملية التسويقية تقوم المؤسسة بتحديد خصائص الزبائن الذين تود استهدافهم، ثم بعدها تبحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين للخصائص المحددة آنفاً، كما تقوم بتسجيل معدلات تطور الزبائن والاتصالات مع كل زبون ليتم معرفة تحسن عملية الاستهداف مع مرور الوقت.

➤ **الاحتفاظ بالزبائن:** تشير العديد من الدراسات في مجال التسويق إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن أقل بكثير من تكلفة الحصول على زبائن جدد ويمكن للمؤسسة أن تحتفظ بزبائنها من خلال إرسال هدايا شخصية، تقديم عروض خاصة أو مدهم بقسائم تخفيض السعر... الخ

## 2. مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن

من خلال مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون نجد أنها تتكون من ثلاث عناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:



### المطلب الثاني: عمليات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة وظائف وعمليات إدارة العلاقة مع الزبائن.

#### 1. عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن

حدد (William، Boulding، و Michae، 2005) أربع عمليات رئيسة لإدارة العلاقة مع الزبائن وهي:

- **بناء علاقة مع الزبائن:** وتشير هذه العملية إلى القرارات الخاصة بالأنشطة المتعلقة ببناء العلاقات فيما يتعلق بمجموعة معينة من الزبائن.
- **الحكم على طبيعة العلاقة:** عندما يطور نظام أو برنامج العلاقة مع الزبائن، يجب أن يتم الحكم عليه؛ فالبرامج نحو الزبائن والموزعين تتطلب تدخلا من كلا الطرفين.
- **تقييم أداء العلاقة:** حيث إن إدارة العلاقة مع الزبائن تحتاج للتقييم الدوري لمعرفة فيما إذا كانت تلك العلاقة مطابقة للتوقعات ويمكن الاستمرار بها على المدى البعيد . إذ يساعد تقييم الأداء على أخذ الإجراءات التصحيحية.
- **تعزيز طبيعة العلاقة بالزبائن:** إن إدارة العلاقة مع الزبائن تعد مسبقا بعض الطرق لتطوير العلاقة بالزبائن، بينما بعض العلاقات تتطور بشكل طبيعي، لكن هناك عدة قرارات من المفترض العمل بها حول تطوير العلاقة مع الزبائن وتتعلم بخصوص الاستمرار بها، وإثرائها، وتحسينها أو تعديلها.

#### 2. وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن

تعد إدارة العلاقة مع الزبائن إستراتيجية لجذب و تعزيز العلاقة بين المؤسسة و الزبائن، و تشمل عملياتها الوظيفية جميع الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع الزبائن، و هي أحد عناصر المتغير المستقل و تسمى وظائف المكاتب الأمامية و هي: التسويق، المبيعات، الخدمات و الدعم. تتفاعل هذه الوظائف بشكل مباشر مع العمليات و التكنولوجيا حيث يقوم الأشخاص بتطبيق و تنفيذ كامل النظام و العمل على بناء قاعدة بناء الزبائن بهدف زيادة القيمة و تطوير العلاقة مع الزبائن. هذه الوظائف تتواصل بشكل مباشر مع الزبائن من خلال عدة وسائط منها: الهاتف، الانترنت،الفاكس، المقابلة وجها لوجه،...الخ، كما أن المكاتب الأمامية توصل تفاعلات الزبائن للمسؤولين، إضافة إلى أنها تتحمل مسؤولية تشكيل و تسيير تجربة الزبون التي تؤثر في بناء و تطوير الولاء لديه، إن التفاعل بين مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن و وظائف المكاتب الأمامية مع الزبائن يؤدي إلى تطور دور هذه الوظائف لتصبح قادرة على تلبية الاحتياجات الإستراتيجية الجديدة المركزة على الاهتمام بالزبون و الهادفة إلى بناء علاقة طويلة الأمد معه؛ و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي: (نسيمة، 2018 - 2017)

الجدول رقم(1): الدور الوظيفي الجديد للمكاتب الأمامية.

الدور الجديد	الدور التقليدي	
مؤيد للزبون	الاتصال و بناء العلاقة التجارية	التسويق
بيع حلول للزبائن	بيع المنتج	المبيعات
توصيل شراكة مع الزبون	توصيل الخدمات	الخدمات
دعم الزبون	دعم المنتج	الدعم

المصدر: (نسيمة، 2018 - 2017)

### المطلب الثالث: أبعاد ونموذج إدارة العلاقة مع الزبائن

سنتناول في هذا المطلب أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن ونموذجها.

#### 1. أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن

هناك العديد من الأبعاد في إدارة العلاقة مع الزبائن نذكر منها:

1-1. **فاعلية الاتصال والتحاور:** إن معظم الأنشطة الاتصالية في التسويق التقليدي هي ذات اتجاه واحد، بمعنى أن الشركات كانت تقوم بتصميم الرسائل وإرسالها للجمهور المستهدف بهدف خلق الوعي أو التأثير على دوافع الشراء، أما في الاتصال التسويقي المتكامل فإن الاتصال يستخدم لإقامة حوار بين المؤسسة وجمهورها، وهو في معظمه اتصال ذو اتجاهين، فيصبح أكثر فاعلية وتأثير ويستخدم لجميع المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار، كما أنه يوجه لكل أنواع المستهلكين سواء المستهلك النهائي أو مؤسسات الأعمال . ويعد الاتصال التسويقي المتكامل من أشهر العمليات التي تساعد المؤسسات على بناء علاقتها مع الجمهور بهدف إعطاء قيمة للمؤسسة ومنتجاتها وعلاماتها التجارية، وبما أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية لإيجاد وتعزيز العلاقة مع الزبائن، فإن عملياتها الوظيفية تشتمل على جميع الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع الزبائن. ولتحقيق هذا الهدف لابد من توافر جميع المعلومات اللازمة عن كل زبون عبر قناة حوار مصممة معه على أساس ممارساته الفعلية وردود أفعاله وهي تنفذ في وظائف المؤسسة الاتصالية كالتسويق والمبيعات والخدمات الداعمة لتحليل خصائص سلوك العميل والعمل على تلبية حاجاته وتوقعاته. (عمر و الغصاونة، 2019)

1-2. **الثقة:** اكتسب مفهوم الثقة أهمية كبيرة في مجال التسويق خلال العقود الماضية ويعتبر وسيط رئيسي لعلاقة الزبون التسويقية. وتعتبر الثقة أمر مهم حيث ينظر لها على أنها مقوم أساسي لنجاح العلاقات بين المؤسسة والزبائن وعنصر ضروري للتوجه طويل الأمد بالعلاقات مع الزبائن وتمثل أهميتها في العلاقات التبادلية في أنها تؤدي إلى حوار بناء حيث أن المستويات العالية من الثقة المتحققة يمكن أن تسهل القبول المتبادل ما بين الطرفين وانفتاح بعضهما على الآخر، فبدون ثقة ليس من السهل الحصول على معلومات أكثر من الزبائن. (البكري و طالب، 2014)

3-1. **كفاءة الموظفين**: يشير هذا المصطلح إلى القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه، فهي مطلب للتقدم والرغبة لإنجاز العمل بأقل جهد وتكلفة هما محددات كفاءة الموظفين وذلك لتحقيق أعلى حد ممكن من المخرجات مقارنة بالمدخلات. ويعتبر تطوير قدرات الموظفين هدفا إستراتيجيا من أهداف الشركة إذ يساعد على مواجهة تحديات العمل ومتطلباته المتزايدة. وتتوقف كفاءة الموظفين على عدة عوامل منها حجم الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة وجودتها وكذا مستوى الكفاءة في استغلال هذه الموارد البشرية ودرجة تشغيلها أو تعطيلها. (عمر و الغصاونة، 2019)

4-1. **معرفة الزبون**: تعتبر من الموجودات غير الملموسة الثمينة لأي مؤسسة. لأنها تساعد المؤسسات على تنظيم نفسها من أجل توليد القيمة، لهذا يوصي الباحثون في علوم التسويق بأنه يجب على الموظفين أخذ كل فرصة للتفاعل مع الزبائن لإثراء قاعدة المعلومات الخاصة بهم عن الزبون. وهناك ثلاثة مجالات من المعرفة ذات الصلة بالزبائن، ويعرف كل مجال على أساس الحالة النفسية للزبون وهذه المجالات هي: (جلول و محمد، 2016)

- **المعرفة الحوارية**: وهي فهم احتياجات الزبائن عن طريق التفاعل بين الزبائن والموظفين والعاملين والموردين، وهكذا دواليك.
- **المعرفة من الملاحظة**: وهي المعرفة المكتسبة من خلال مراقبة كيفية استخدام الزبائن للمنتجات والخدمات.
- **المعرفة التنبؤية**: وتعني المعرفة على أساس نماذج تحليلية تهدف إلى التنبؤ بالنتائج المحتملة.

5-1. **التركيز على الزبون**: الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لاستهلاك غيره بطريقة رشيدة في الشراء، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل وعليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الأرباح مع قلة الموارد وشح الإمكانيات، لأن الزبائن على معرفة بالمنافسة الشرسة دائما. إن التركيز على الزبائن يعني أن تصمم المؤسسة المنتجات والخدمات في ضوء تحديد الزبون المستهدف وتحديد احتياجاته ورغباته بدقة كبيرة، والزبون بهذا يكون بمثابة الملك الذي يسعى جميع العاملين في المؤسسة لإرضائه بل والسعي لإسعاده حيث أن رضا الزبون معناه بقاء المؤسسة في الأعمال والمنافسة في السوق لذلك ينبغي على المؤسسات أن تجعل الزبون في قمة هرم أولوياتها وأن يكون الزبون هو المحرك الرئيسي لكل أعمال المؤسسة. (ناظر، 2017)

6-1. **قيمة الزبون**: تعرف على أنها الفرق بين القيم التي يحصل عليها الزبون من امتلاك المنتج واستخدامه وتكاليف الحصول عليه، وتمثل بالمنافع التي يتوقع الزبون حصوله عليها، فالمؤسسة التي تدرك متطلبات الزبائن فستقدم لهم القيمة المطلوبة، إذ تكتسب المؤسسة زبائنها الأكثر ولاء عن طريق تحقيق قيمة فردية وجديدة لهم. كما عرفت أيضا بأنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع: المنتج نفسه، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج... الخ. (إسحاق، 2013)

7-1. **رضا الزبون**: وصف كوتلر الرضا بأنه الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به الزبون تجاه تجربة الشراء أو عند المقارنة بين توقعاته والأداء الفعلي. ويؤكد هنا أن الرضا هو إحساس يمتلك الزبون بعد عملية الشراء حيث يحس بالرضا إذا كان الأداء المدرك أكبر من توقعاته (إيجابي) ويحس بعدم الرضا في الحالة العكسية (سلبي). (فيراط، 2018)

1- 8. ولاء الزبائن. تهدف المؤسسات في إدارة علاقتها مع الزبائن بدرجتها الأولى في هذه العلاقات إلى تحقيق رضاهم ومن ثم ولاءهم إذ يعد الولاء المرحلة التي تلي الرضا. إدارة العلاقة مع الزبائن — إرضاء الزبائن — تحقيق الولاء.

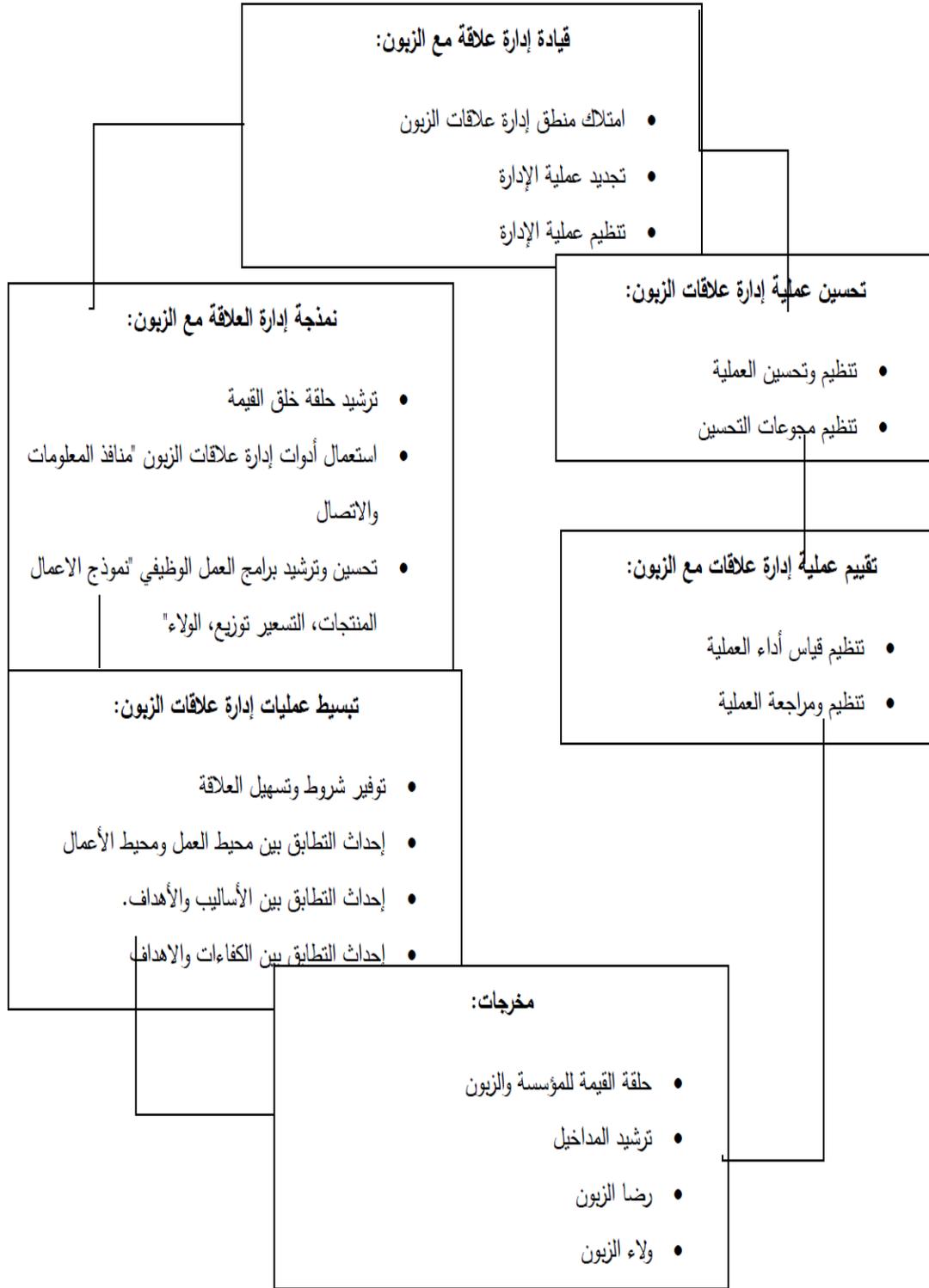
فقد أصبح ولاء الزبائن موضوعا هاما عند جميع مؤسسات الأعمال الصغيرة والكبيرة لما له من أهمية كبيرة في تحسين الأرباح المؤسسة وبقائها وخصوصا بعد تعدد الحاجات والرغبات عند الزبائن فالمؤسسة أصبحت أكثر إدراكا ووعيا وان تدرك ما هو مستوى الولاء الموجود عندهم لتصل في النهاية إلى تكوين الولاء الأمثل، أي الوفاء الكامل عند زبائنهم بحيث لا يقدر الزبون أن يغير تعاملاته مع مؤسسة الأخرى. ويعد الولاء مقياسا للطريقة التي يختار فيها الزبون غالبا مشترياته من صنف منتج معين وفقا للعلامة خاصة. ويمثل الزبائن الموالون رأسمال المؤسسة لأنها تحقق من خلالها أكبر قدرا من المبيعات. وبعدها يصبح الزبون أحد الدعاة والمدافعين عن منتجات المؤسسة لارتباطه بأواصر قوية مع تلك المنتجات والتي حققت حاجاته ورغباته وجاءت خصائصها ومواصفاتها مطابقة لحاجاته الكلية. (الزغبى، 2015)

وفي جانب التطبيقي سلطنا الضوء دور على بعض أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن في تحسين الصورة الذهنية حيث اخترنا الأبعاد التالية: الرضا والولاء والقيمة للزبون وذلك لاتفاق المراجع عليها دون غيرها ولأهميتها البالغة في تكوين انطباع جيد عن المؤسسة.

### 2. نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن

تحتوي نظم المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبائن كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات عن الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات. (تفات، 2020، صفحة 126)

الشكل رقم(2): نظام إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: (Jean, 2002, p. 202)

يتضح من الشكل السابق أن إدارة العلاقة مع الزبون كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هم: (بوسالم، 2018-2019)

1-2. قيادة إدارة العلاقة مع الزبون: إدارة نموذج إدارة العلاقة مع الزبون يتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى معه، تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

2-2. نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون: ونقصد بما الاعتماد على نظم دعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

2-3. تبسيط عمليات إدارة علاقة الزبون: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، بين البنية التحتية والأهداف، بين الأساليب والأهداف، وبين الكفاءات والأهداف.

2-4. المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها هذا النموذج من خلق قيمة للمؤسسة والزبون، تحقيق رضا وولاء الزبائن، جذب زبائن جدد وخلق قيمة لباقي الأطراف.

2-5. تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون: كأى نشاط تقوم به المؤسسة عملية إدارة الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة، وكذا خضوعها لعملية المراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

2-6. تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: تسمح كل من نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والإختلالات في سير العملية ومن القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة العلاقة مع الزبائن.

لقد اقترح معظم الكتاب والباحثون أن هناك أربعة ركائز أساسية داعمة، ومساندة لإدارة علاقة الزبائن التي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها وتشمل: (السعود، 2015-2014، الصفحات 18-19)

1. الإستراتيجية: وتعني النظرة الشمولية لرؤية إدارة المؤسسة وتوجهاتها نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف إلى الزبائن والأسواق معاً، من خلال ربط البيانات المتعلقة بالزبون وتكاملها حسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المنتظمة، وتقديم مزيج تسويقي إبداعي، واختيار البديل الأفضل الذي يحقق قيمة مدركة من قبل الزبون.

2. التكنولوجيا: تشتمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المؤسسة شريطة الأخذ بعين الاعتبار مدركات الزبائن والعاملين بتلك التكنولوجيا الحديثة وفهمها واستيعابها، من خلال اختيار هذه التكنولوجيا قبل شرائها من طرف مسؤولي التقنية في المؤسسة، زيادة على ذلك يجب على المؤسسة تدريب العاملين عليها وهذا ما نجده طبعاً في المنظمات والمؤسسات الإبداعية التي تعدّ جميع الأطراف شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، الأمر الذي بدوره يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول.

3. **ثقافة المؤسسة** : تتمثل في القيم، والعادات، والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة ، التي تلعب دورا كبيرا في توطيد العلاقة مع المستفيدين، والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج وذلك لدعم الزبون، وإيجاد قيمة له.
4. **هياكل وعمليات المؤسسة** : وتشمل جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة ، والعمليات التنظيمية الوظيفية التي تؤديها خاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي الموجه للزبون، والمتضمن تقديم منتج إبداعي يحقق قيمه له، ومن ثم تحقيق أرباح كبيرة للمؤسسة.

### المبحث الثالث: تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

في هذا المبحث سنتعرف على كيفية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن وذلك من خلال التعرف على المراحل التي يمر بها تطبيق هذه الإدارة ومجالاتها وفوائدها وكذا متطلبات وخطوات تطبيقها وتحديات التي تواجهها وعوامل النجاح وأسباب الفشل .

#### المطلب الأول: متطلبات وخطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة متطلبات وخطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن.

##### 1. متطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة نذكر منها: (ان و الهادي،

2014)

- 1-1. **الموارد البشرية** :هي العنصر الأول والمهم في إدارة العلاقة مع الزبائن وهم كافة العاملين في المؤسسة من مدراء وموظفين أينما كانوا في التنظيم، وهؤلاء جميعا يحتاجون إلى الاعتقاد بإدارة العلاقة مع الزبائن والإيمان بالفلسفة التي تقوم عليها ومن ثم دعمها، يأتي ذلك باعتماد المؤسسة لفلسفة خدمة الزبون ونشرها في كافة أرجاء المؤسسة والتأثير على ثقافة الموظفين وجعلها المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه عملياتها المختلفة.
- 2-1. **العمليات** : ينبغي أن تقوم المؤسسة بتحليل عمليات أعمالها لتقرير ما هو الشيء الذي بحاجة إلى إعادة هندسة وما هي الطريقة الأمثل لعمل ذلك.
- 3-1. **التقنية** : يقصد بها تلك الأدوات التي تسهل تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن، والتي أصبح التعرف عليها وعلى الدور الذي تلعبه نحو تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في غاية الأهمية، إذ تشير إلى الجانب التقني المتضمن الأجهزة وقواعد البيانات والبرمجيات والشبكات والوسائل الأخرى وكل تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتم استخدامها لمساندة ودعم أنشطة وبرامج تطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها.
- 4-1. **البيئة المادية** : حيث يجب على المؤسسات خلق بيئة مادية مؤثرة وفعالة في ذهن الزبون بتوفير صالات استقبال الزبائن وترتيبها وكذا الواجهات الأمامية المرتبة والمنسقة ذات الألوان الجذابة.

2. خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن هناك أربع خطوات أساسية وهي: (بوسالم، 2018-2019، الصفحات 67-68)

- 1-2. تحديد (تعيين الزبائن): تتمثل هذه الخطوة في تحديد في أكبر عدد ممكن من زبائن المؤسسة التي تهدف إلى تعيين وجمع كل المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن كل الزبائن يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة والتي تنظمها في قاعدة بيانات عملائها.
- 2-2. تمييز الزبائن: من خلال هذه الخطوة تميز المؤسسة بين زبائنها حسب قيمتهم للمؤسسة، فهدف إدارة علاقة الزبائن هو إيضاح أن الزبائن جميعا ليسوا سواسية في إسهامهم في ربحية المؤسسة على المدى الطويل " الاحتفاظ بالزبائن الأعلى قيمة".
- 2-3. التفاعل مع زبائن المؤسسة: عند انتهاء المؤسسة من تعيين عملائها وتميزهم بحسب قيمتهم في المؤسسة تأتي خطوة التفاعل مع عملائها، للتعرف عن قرب على حاجاتهم واهتماماتهم، الهدف من هذه الخطوة بدء حوار مستمر مع عملائها من خلال قنوات التواصل المتاحة.
- 2-4. تعديل المؤسسة بعضا من جوانب سلوكها اتجاه الزبون: الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون هو تقييم حوصلة تعيين وتميز وكذا تفاعلها مع عملائها، قصد تقديم منتجات أو تفوق توقعاتهم تلبية رغبتهم من خلال القيام ببعض التعديلات والتحسينات التي كانت ناقصة.

المطلب الثاني: مراحل ومجالات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

في هذا المطلب سنعرف مراحل ومجالات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة.

1. مراحل تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

تتضمن إدارة العلاقة مع الزبون مراحل التالية: (الدين، 2021-2022)

- 1-1. مرحلة جذب الزبون: حيث يتم تشخيص الزبون المناسب وفقا لمعايير الزبون التي تنسجم مع تصورات المؤسسة، وتعمل بعد ذلك في محاولات لجذبه باستخدام الطرق المختلفة مع تشجيعه على التردد عليها.
- 1-2. مرحلة الإجابة على تساؤلات الزبون: حينما يتردد الزبون على المؤسسة يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات تعد الإجابة عليها في غاية الأهمية إذ أن التعثر في الإجابة على تساؤلات الزبائن قد يؤدي إلى رسم صورة غير مناسبة عن المؤسسة مما يجعلهم لا يقبلون عليها و يصابون بخيبة أمل و إحباط و العكس بالعكس تماما، و تمتاز هذه المرحلة بكونها قصيرة و لكنها على قدر من الأهمية.
- 1-3. مرحلة الترحيب بالزبون: يقدم الزبون حين تردده على المؤسسة فرصة لإدارة المؤسسة للتعرف عن كثر بخصوص الرعاية و الاهتمام التي يحصل عليها الزبون وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج.

1-4. مرحلة تبادل المعلومات: تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المؤسسة و الزبون ، إذ يتضح للزبون

المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة و الذي هو بصدد طلبها، كما أن المؤسسة ستكون على علم بما يعمله الزبون من رغبات و طموحات و قدرات في الدفع و طبائع و أمانة الزبون.

1-5. مرحلة تطور علاقة الزبون بالمؤسسة: تتم إدارة العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات و

طلبات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد و قد تنسم هذه المرحلة بالمثالية إذ قد لا يصل إليها كافة الزبائن.

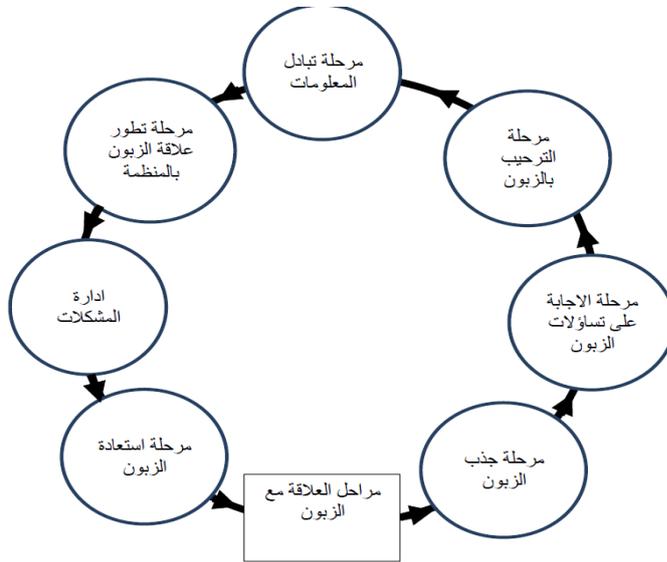
1-6. إدارة المشكلات: قد تظهر أثناء التعاملات بين الزبون و المؤسسة بعض المشاكل و المعوقات التي تحتاج إلى

حلول من جانب المؤسسة ، و على المؤسسة استثمارها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة في هذا المجال و استحضر خزين الخبرات و المهارات بهدف التمسك بالزبون، و بعكسه سيغادر الزبون إلى منافس آخر.

1-7. استعادة الزبون: إن إدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرتها في استخدام المعلومات و البيانات المتوفرة

لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون أو فيما يتعلق بالمعلومات و المعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المؤسسة.

شكل رقم(03): مراحل إدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: (الزيادات و العوامة، 2012)

2. مجالات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

يوجد ثلاث مجالات من خلالها تتمكن المؤسسة من التطبيق الجيد لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، تتمثل هذه المجالات فيما يلي :  
(أحمد، 2016-2017، الصفحات 53-58)

1-2. إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية: تهدف المؤسسة من خلال هذه العمليات إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من مصادر مختلفة، تساعد في معرفة الزبائن وتحسين خدمتهم، كذلك تقدم معطيات تدعم متخذي القرار، باعتبار أن الزبون هو مصدر معلومات المؤسسة، وتشمل البيانات التي يتم جمعها ما يلي:

- بيانات شخصية: تتمثل في جمع معلومات عن شخصية الزبائن كالجنس والعمر والدخل، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المكانة في الأسرة.....
- بيانات سيكوجرافية: تتمثل في جمع معلومات عن هوية الزبائن، نشاطاتهم الأساسية والثانوية، الاتجاهات والانتماءات السياسية والاجتماعية، المكانة الاجتماعية.....
- بيانات القوائم البريدية : تتمثل في جمع وتسجيل معلومات شاملة عن أسماء الزبائن عنوان كل زبون ومكان إقامته وعمله، بريده وموقعه الإلكتروني، أرقام الهواتف،.....
- بيانات السلوك الشرائي : تتمثل في جمع وتسجيل وتبويب معلومات شاملة عن:
  - مرات تعامل الزبائن مع المؤسسة.
  - أنواع المنتجات التي يفتنيها كل زبون.
  - حجم وكمية المبيعات لكل زبون ومرات تكرار الشراء.
  - الأرباح المحققة من كل زبون.
  - أسعار البيع المعتمد لكل زبون.
  - الحسومات والهدايا الممنوحة لكل زبون.
  - رغبات وتفضيلات الزبائن وأماكن الاستلام وطرق التسديد المرغوب فيه.

ساعد التقدم في التكنولوجيا الحديثة المؤسسات على جمع وتخزين وتحليل وتبادل المعلومات التي تم الحصول عليها، من خلال الاستعانة بعدة وسائل تحليلية، وفيما يلي تعريف كل عنصر من العناصر التحليلية:

1-1-2. مستودع البيانات (data warehouse): تعرف على أنها نوع من قواعد البيانات تحتوي كما هائلا من البيانات الموجهة للمساعدة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

2-1-2. عمليات (استخلاص، نقل، تحليل البيانات): وهي تصنيف واسع من تقنيات استخلاص ونقل وتحليل البيانات من مصادر البيانات إلى مستودع البيانات المستهدف.

2-1-3. المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) لا يمثل مخططاً أو هيكلًا للبيانات بل يعد منظورا تطبيقيا يهدف إلى توفير نتائج الاستفسارات الأكثر تعقيدا مقارنة بالاستفسارات في قواعد البيانات التقليدية وتتضمن تطبيقات OLAP أساليب تحليل للبيانات.

2-1-4. التنقيب عن البيانات (DATA mining): هي مجموعة الطرق التقنية الموجهة لاستكشاف وتحليل قواعد البيانات المعلوماتية بطريقة أوتوماتيكية أو نصف أوتوماتيكية، من أجل الكشف في بياناتها عن قواعد اتجاهات غير معروفة أو مخفية، هيكل خاصة مستعدة في الجهاز عن طريق تقليص كمية من البيانات للحصول على المعلومة المفيدة.

2-1-5. تقنيات استعراض المعلومات (Review of the information technologies): تتمثل مهمتها في إيصال المخرجات المتمثلة في المعلومات للمحللين ومتخذي القرار، وهناك عدة أنواع من التقنيات تستخدم بأشكال مختلفة سواء كانت منفردة أو متداخلة تتلاءم مع الهدف.

2-2. إدارة العلاقة مع الزبائن العمليانية: تستعين المؤسسة عند التفاعل بينها وبين زبائنها بقنوات الاتصال المختلفة، التي تعتبر مصدر جمع البيانات، وتتركز عند القيام بجمع البيانات على الاستماع ومعرفة الرغبات والمتطلبات التي يساهم تلبيتها تقديم خدمات ذات جودة عالية، تصل إلى تطلعاتهم، ويقال في هذا الصدد: إن إحدى المنافع الأساسية هنا هي تأريخ الاتصال، لأن الزبائن يمكن أن يتفاعلوا مع الناس المختلفين أو قنوات الاتصال المختلفة في المؤسسة بمرور الوقت بدون الحاجة لوصف تاريخ تفاعلهم كل وقت، وتمثل العمليات التي تقوم بها: أتمتة قوى البيع، أدوات تسيير العلاقة، أتمتة التسويق.

2-2-1. أتمتة قوى البيع (sales Forces Automat): وتمثل البرمجيات التي يمكن أن تسير تلقائيا العمل التجاري للبايعين، حيث يمكن استعمالها عن طريق مختلف الأجهزة الالكترونية كالهواتف المحمولة والحواسيب المحمولة وحواسيب الجيب.

2-2-2. أدوات تسيير العلاقة (تشخيص الرسائل Personnalization): تمثل مركز المكالمات الهاتفية أي بمعنى تسيير الاتصال مع الزبون من خلال القنوات المختلفة، وتشكل مصدرا مهما لتغذية قاعدة البيانات، تكمن أدوات تسيير العلاقة في:

➤ مراكز الاتصال: أغلب الأرضيات الاتصالية تقدم موزع ذكي للاتصالات الداخلية، وثنائي بين الهاتف والإعلام الآلي، يسمح بعرض بطاقة الزبون بشكل آلي على شاشة المستقبل حتى قبل أن يكون على الخط، هذه الإمكانيات تسمح بتنظيم مناسب لإدارة العلاقة مع الزبائن في مجال الاتصالات واستقبالهم بشكل نظامي وكذا إدارة قاعدة البيانات بشكل علائقي "Relationnel" في مجال التوزيع، يتم الاعتماد على مراكز الاتصال لأجل:

- استقبال الزبائن في المحل.
- البيع عن بعد.
- مساعدة الزبون.

- جمع معلومات عن الزبون.

➤ **الشخصنة:** تستعين المؤسسة بمجموعة من الوسائل التي تمكنها من معرفة كل زبون على حدى، أي تشخيص كل زبون، وبالتالي تستطيع من خلالها تلبية حاجاته وتقديم العروض التي تناسبه.

**2-2-3.** أتمتة التسويق: تسمح لمسؤولي التسويق بالتعرف أكثر على زبائن المؤسسة والإعداد الأحسن للحملات التسويقية بالإضافة إلى قياس النتائج بطريقة أفضل.

**2-3.** إدارة العلاقة مع الزبائن التعاوني: يسهل استعمال الاتصال بين المؤسسة وزبائنها والتعاون فيما بينهم مجموعة من الأدوات التكنولوجية، هذه الأدوات هي عبارة عن قنوات اتصال (الايمل، الفاكس، الهاتف النقال....) مع الزبائن أو ما بين الشركاء حول الزبون، وتهدف أساسا هذه التبادلات لتحسين الرجحية وولاء الزبون، تساهم هذه الإجراءات في التكامل بين جميع وظائف المؤسسة من إمداد، إنتاج وتوزيع.

يمكن للزبون الاتصال بالمؤسسة بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة، كالتأكد من المخزون، تتبع التسليم، والمشاركة في تطوير المنتجات.

### المطلب الثالث: فوائد وتحديات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

سنتحدث في هذا المطلب عن فوائد وتحديات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة.

#### 1. فوائد تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن (جمال، 2014)

إدارة العلاقة مع الزبائن تعمل على تحديد الزبائن المرتقبين للمؤسسة كما أنها تقوم بتحسين صورة المؤسسة أمام عملائها، كما أنها تقوم على بناء علاقة ما بين المؤسسة والعميل على أساس المصلحة المشتركة، ولأجل كسب الزبائن فإنها تركز على عملية التحسين والتطوير المستمرين في الخدمة المقدمة، والجدول رقم (02) يبين الفوائد لإدارة العلاقة مع الزبائن .

#### الجدول رقم (02) : تصنيف فوائد إدارة العلاقة مع الزبائن CRM

البيان	البعد
تكلفة تحديد الزبائن المرتقبين، ويمكن تخفيض ذلك من خلال الحصول خصومات في الاتصال البريدي.	انخفاض تكلفة الحصول على معلومات تخص الزبائن

ربحية أعلى مع الزبائن	زيادة حصة العميل من المبيعات وذلك من خلال تحسين الخدمات ومتابعتها وتقييمها، وتتم هذه الزيادة من خلال عملية رضا الزبائن الحاليين، وكسب عملاء آخرين متوقعين.
الزيادة و المحافظة على الزبائن والولاء	المحافظة على الزبائن لأكثر مدة ممكنة، وتحسين العلاقات مع الزبائن، مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة ولاء الزبائن .
انخفاض تكلفة المبيعات	معرفة أفضل لقنوات التوزيع، وبالتالي تخفيض تكلفة الحملات التسويقية.
التكامل بين أقسام المؤسسة	يجب أن تكون المؤسسة متكاملة لتنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن بما في ذلك الإدارات مثل تكنولوجيا المعلومات، والتمويل والموارد البشرية.
تحسين خدمة الزبائن	خدمة الزبائن من شأنها تحسين الخدمة للعملاء وتحسين الاتصال ما بين المؤسسة والزبون، وخدمة الزبائن تقوم على أنها " نقطة اتصال " وذلك من خلال التكامل وتبادل البيانات بينها وبين الزبائن ووكلائها.
تقييم الربحية للعملاء	بناء شراكة مع الزبائن ، وهي مربحة للمؤسسة ، وإذا لم تكن مربحة في الوقت الحالي، فإنها قد تكون مربحة في المستقبل.

المصدر: (جمال، 2014)

## 2. تحديات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

إن تبني وتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن لا يمكن تقبله ببساطة خاصة لدى المستخدمين، وإذا لم يتم تطبيقه بشكل صحيح فسيعرض المؤسسة إلى خسائر كبيرة، ولعله من بين أهم التحديات التي تواجه إدارة العلاقة مع الزبون ما يلي:

➤ **التحديات الإدارية:** لقد أصبحت بعض المؤسسات تركز وراء منتجات إدارة الزبون قبل أن يفهموا الحقيقة كيف أن هذه المنتجات ممكن أن تشكل اختلافا لمؤسساتهم، وعندما وجه سؤال لبعض مديري هذه المؤسسات عن سبب وراء تأسيس منتجات إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسساتهم أجابوا أن السبب هو أنها تمثل أكثر التكنولوجيات تطورا ويجب علينا أن نمتلكها مادام يمتلكها منافسوننا، حيث أن المؤسسات تشتري أحيانا هذه الأجهزة وهي عاطلة عن العمل، وعليه فإن من النقاط الأساسية التي يجب على المدراء فهمها هو بما أن إدارة العلاقة مع الزبون تعتمد وتوجه بالتكنولوجيا، فإن هذه التكنولوجيا تعمل فقط عندما تدعمها ثقافة تنظيمية تركز على أهداف الزبون، وبالتالي فمن دون وجودهم فهم شامل للأهداف التي تركز على الزبون ستجد المؤسسة صعوبة في التعامل وفي رفع شأن هذه التكنولوجيا.

➤ **تحديات الأفراد:** إن إدارة علاقات الزبون تركز بشكل أساسي على التواصل وبناء علاقة مع الزبون وكذا على التواصل الداخلي وتحسينه داخل المؤسسة نفسها.

ليس فقط على الأقسام المتنافسة مثل قسم المبيعات، التسويق، خدمة دعم الزبون و قسم التصنيع داخل المؤسسة أن يشارك في المعلومات بل يجب تعزيز كل نقطة من نقاط الاتصال مع الزبون، إن هذا يعني تحول أساسي في تدفق المعلومات داخل المؤسسة من البيانات كمية إلى البيانات النوعية.

سوف يعمل نظام إدارة العلاقة مع الزبون على تغيير الطريق التي تناسب فيها المعلومات داخل المؤسسة، إدارة العلاقة مع الزبون ليست مجرد تكنولوجيا كما أنها ليست تكتيكا نستخدمه وقت الضرورة، وإنما هي إستراتيجية مشتركة تحتاج إلى تصميم جيد وإلى مشاركة ودعم من الموظفين والأفراد داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات.

➤ **تحديات فنية:** لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبون لم يعد كافيا أن يكون هناك تفاعلات كفاءة للزبائن، بل يجب على المؤسسة إذا ما أرادت تحقيق الأسبقية التنافسية أن تشخص الخصائص الفردية للزبائن المرشحين وذلك بالاعتماد على الوظيفة التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبون، ولكي يتم الحصول على أعلى مردود من تفاعل الزبون ويجب على موظفي المؤسسة أن يستخدموا مخازن بيانات من خلال التطبيقات التحليلية من أجل تأسيس وجهة نظر زبون متكاملة.

ومن بين تحديات ما يلي: (الرزاق، 2015-2016)

➤ **الكثير من المستشارين والموظفين الخاصين:** يتطلب تفعيل هذه الفلسفة توفير الوقت والمال والكفاءات لإحداث التغيير المطلوب وتوفير أرضية الانطلاق، مع التسليم بضرورة تقديم نتائج إيجابية وسريعة وهذا أمر ليس مسلم به في كل الحالات.

➤ **التغيير التنظيمي وسياسة المؤسسة:** يدعم Silvio Wilde ضرورة دعم العلاقة بين الزبون والعامل من خلال تحليل سلوك الزبون ورفع الوعي لدى العمال وتنويع عرض المؤسسة ضمن المستويات الإستراتيجية.

➤ **مقاومة التغيير التنظيمي:** أصبح التغيير صفة ملازمة للمؤسسة الهادفة إلى الاستمرار والنجاح وليس ردة فعل تجاه مواقف أو معطيات معينة بقدر ما هو شرط لازم وضروري للاستمرار، لذا يجب سريان فكرة التغيير التنظيمي والإداري والتقني

➤ والفني... الخ، والإجرائي كثقافة داخل المؤسسة لتجاوز أو تفادي أي سلوك ناتج عن معتقدات تراكمية خاطئة تجاه التغيير. ونعرف هنا التغيير في المؤسسات على أنه جهد طويل المدى يسير ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة والتمكين والتعلم وحل المشكلات بواسطة العمليات الجماعية المستمرة لتسيير ثقافة المؤسسة مع التركيز بصفة خاصة على فرق العمل والتحديات السلوكية والابتكار وتطوير وتغيير ثقافة المؤسسة في سبيل تحسين مستمر لقدراتها لتحقيق رسالتها وأهدافها. في حين تبرز مقاومة التغيير من خلال المقاومة والامتناع وبالتالي المحافظة على الوضع الراهن أو رفض التغيير بواسطة عمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المؤسسة نتيجة لعوامل تنظيمية ونفسية مرتبطة بالمؤسسة والعاملين.

➤ استعمال النظرة الشاملة أو النظرة الشلال: من متطلبات تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون المشاركة الشاملة بين مختلف المستويات الإدارية. وهذا لتحديد التغيرات والتحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي . لأن تحقيق التفوق التنافسي في خدمة الزبون مسؤولية الجميع. بدلا من التنافس السلبي الناشئ بين فرق العمل سواء الذين هم في الواجهة الخارجية أو الواجهة الداخلية . الكل يسهم في تحقيق مصلحة المؤسسة التي تتحقق مع الطرف الثاني لعملية التبادل والذي بدوره له دور مهم بمشاركته في بناء رأس مال علامة المؤسسة وسمعتها لتحقيق البقاء والاستمرار.

### المطلب الرابع: عوامل النجاح وأسباب الفشل إدارة العلاقة مع الزبائن

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة عوامل نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة وكذا أسباب فشلها.

#### 1. عوامل النجاح إدارة العلاقة مع الزبائن

لنجاح في إدارة علاقة الزبون يجب تجرئة الإستراتيجية إلى مراحل مختلفة وهي: (عيسى، 2009، صفحة 39)

➤ خلق القيمة في خدمة الزبون وتحديدهم والمحافظة عليه والاستماع إليه كأساس لكسب ولائه.

➤ تخطيط أهداف قابلة للقياس والالتزام القوي بالإجراءات.

➤ التركيز التام على الزبون وزيادة القيمة ومعالجة الزبائن المختلفين بطرق مختلفة.

➤ التركيز على العملية العلاقية أكثر من التكنولوجيا.

➤ بناء فريق فعال وتدعيمه بالحوافز المساعدة على إقامة العلاقة مع الزبون.

#### 2. أسباب فشل إدارة علاقة الزبون

قد تفشل مشاريع إدارة علاقة الزبون لعدة أسباب والتي من بينها: (عيسى و الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل

أساسي لإستمرارية المؤسسات- تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، 2009)

➤ عندما لاتصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد.

- عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة.
- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه الرغبة في الاتصال ولكن المؤسسة لا تسمع إليه.
- عندما تسمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك احتياجاته.
- عندما تدرك المؤسسة احتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة.
- تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد وهكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة والزبون تدور في حلقة مفرغة.

وفي الأخير نستنتج أن تبني إدارة العلاقة مع الزبائن يعتبر فلسفة وإستراتيجية عمل للمؤسسة يتطلب تطبيقها بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون من خلال الحفاظ على التواصل المستمر معه والإصغاء إليه لفهم حاجاته و رغباته مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة له وتحقيق الفائدة لكل من المؤسسة والزبون.

## الفصل الثاني:

# الإطار النظري للصورة الذهنية

تمهيد:

إن المؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى إلى البحث المستمر عن تحسين صورتها وخدماتها من أجل رسم تصور إيجابي دائم عنها لدى المتعاملين معها ( زبائن، موردين، سلطات ..... ) وفي إطار هذا البحث فإنها تقوم بوضع خطط طويلة ومتوسطة المدى من أجل تحقيق هذا المسعى، فمنها من تركز على الجانب الاجتماعي ومنها من تركز على الجانب الثقافي ومنها من تركز على الجانب البيئي، وكلها وسائل لتحقيق هدف واحد ألا وهو تحسين صورتها لدى المتعاملين معها، أو المؤثرين والمتأثرين بها. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية صورة الذهنية
- المبحث الثاني: بناء وتكوين الصورة الذهنية
- المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة العلاقة مع الزبون والصورة الذهنية

المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية

أدركت المؤسسات الاقتصادية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير لاتخاذ السياسات ورسم الخطط الكفيلة لتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المؤسسات واستخدام ذلك في دعم أنشطتها، وأصبح تكوين الصورة الذهنية الإيجابية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير.

المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية

ستحدث في هذا المبحث عن مفهوم الصورة الذهنية اللغوي والاصطلاحي.

1. تعريف الصورة الذهنية في لغة :

ينقسم مفهوم الصورة الذهنية في اللغة إلى قسمين وهما: الصورة والذهنية. والصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء، ويذكر معجم لسان العرب لابن منظور أن الصورة "ظاهر الشيء وهيئته وحقيقته الشيء وصفته"، أما مفردة الذهنية فإنها تشير إلى الذهن، والذهن هو العقل. وبهذا فإن الذهن يطلق على الإدراك والتفكير الاستدلالي عن طريق إنشاء علاقات. (موسى، 2014)

وفي إطار ما تقدم فإن الجمع بين مفردتي الصورة والذهنية يقود إلى إنشاء مصطلح الصورة الذهنية والذي هو في اللغة: "صورة الشيء وتصوره في هيئته وحقيقته وظاهره، يكونها الذهن في ضوء إدراكه واستدلاله للأشياء. (موسى، 2014)

ويعود مصطلح الصورة الذهنية في أصله اللاتيني إلى كلمة (IMAGE) المتصلة بالفعل (IMITARI) "يحاكي" أو "يمثل"، وعلى الرغم من أن المعنى اللغوي للصورة الذهنية يدل على المحاكاة والتمثيل إلا أن معناها الفيزيائي "الانعكاس"، وهو المعنى الذي أشار إليه معجم (ويستر) "تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة نحو شخص أو شيء معين"، وصرح به حين ترجم تلك الكلمة بـ "الانطباع الذهني"، لكن هذا الانطباع أو الانعكاس الفيزيائي ليس انعكاسًا تامًا وكاملاً وإنما هو انعكاس جزئي، يشبه إلى حد كبير تلك الصورة المنعكسة في المرآة فهي ليست إلا الجزء المقابل للمرآة فقط أما الأجزاء الأخرى فلا تعكسها المرآة، وبالتالي فهو تصور محدود يحتفظ به الإنسان في ذهنه عن أمر ما، وهذا التصور يختزل تفاصيل كثيرة في مشهد واحد. (الشيخ، 2009)

2. تعريف الصورة الذهنية اصطلاحاً:

تعرف الصورة الذهنية على أنها: مجموعة الأفكار والمعتقدات والانطباعات المتكونة في أذهان الجماهير الداخلية و الخارجية عن المؤسسة من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر. (الكريم، 2017-2018)

وكما تعرف أيضا: هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها. (عجوة، 2003)

وتعرف أيضا على أنها: تصور محدود يحتفظ به الإنسان في ذهنه عن أمر ما، وهذا التصور يختزل تفاصيل كثيرة في مشهد واحد. (اسعيداني و فقيري، 2019)

ويعرفها سليمان صالح بأنها : مجموعة السمات والملامح التي يدركها الجمهور، ويبنى على أساسها مواقفها واتجاهاته نحو الدولة أو المنظمة أو الجماعة، وتتكون تلك الصور عن طريق الخبرة الشخصية للجمهور القائمة على الاتصال المباشر، أو عن طريق العمليات الاتصالية الجماهيرية، وتتشكل ملامح وسمات الصورة الذهنية من خلال إدراك الجمهور لشخصية المؤسسة ووظائفها وأهدافها وشرعية وجودها، وأعمالها، والقيم الأساسية التي تبناها. (صالح، 2005)

وتعرف الصورة الذهنية بأنها: مجموعة المعارف والتجارب والخبرات المتراكمة التي تشكل في ذهن الجمهور وترسم انطباعاتاً من خلال وسائل اتصالية تشكل هذه الانطباعات وتؤثر في سلوك الأفراد المجهولين تجاه مجتمع أو شركة أو مؤسسة . وترتبط هذه المعارف المتراكمة بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم وعلاقاتهم الاجتماعية. في حين يعرفها دسوقي بأنها محصلة عدة تجارب حسية تترسب في وجدان الجماهير تجاه أي كيان له اتصال بهذه الجماهير سواء كان فرداً أم مؤسسة خلال فترة زمنية طويلة تعبر عن واقعهم سواء كان صحيحاً أو غير صحيح وتظهر كلما استدعاها مثير ما يرتبط بهذه التجارب .(القبلان، 2016)

وفي أخير نجد أن الصورة الذهنية هي عبارة عن تصور ذهني يتولد لدى الزبون نتيجة أفكار وانطباعات وتجارب ومعرفة سابقة يتحصل عليها الزبون من خلال استعماله لمنتج أو خدمة المؤسسة والتي بدورها تكون لديه انطباع وفكرة عن المؤسسة وبالتالي صورة معينة عنها.

### المطلب الثاني: مزايا وخصائص الصورة الذهنية

في هذا المطلب سوف نتحدث عن مزايا وخصائص الصورة الذهنية.

#### 1. مزايا الصورة الذهنية

من المزايا التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال صورتها الذهنية الحسنة ما يلي: (فاطمة أ.، 2014)

- زيادة المبيعات.
- تعتبر الصورة الذهنية الحسنة أداة فعالة تمكن المؤسسة من دخول الأسواق المالية، وسوق الشغل وسوق الموردين.
- ترفع الصورة الطيبة للمؤسسة معنويات العاملين فيها، وتولد الشعور بالثقة وبالانتماء للمؤسسة في نفوسهم.
- تعتبر الصورة الطيبة رأسمال ثابت للمؤسسة يضمني عليها الشرعية في نظر الحكومات و المجتمع ككل.
- زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة.

وأيضا من بين المزايا كالتالي: (أمينة، 2013)

- مساعدة المؤسسة لاجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.

- تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية.
- إقناع السلطات و الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.
- تنمية استعدادا الجماهير للترث قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات قبل أن يتسنى للقائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة للموقف و رأي المؤسسة فيها.
- تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجماعات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المؤسسة.
- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمؤسسة.

## 2. خصائص الصورة الذهنية:

تتميز الصورة الذهنية للمؤسسة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي: (صبرينة، 2021)

- هي استحضار ذهني لشيء وقع في السابق.
- تتميز الصورة الذهنية بأنها شخصية وغير موضوعية، تختلف من شخص لآخر.
- قد تكون الصورة معرفية ناتجة عن الآراء والمعتقدات والخصائص المدركة بطريقة عقلية، وقد تكون وجدانية تتشكل بناء على الميل لشيء معين أو النفور منه.
- تكون الصورة الذهنية نسبيا ثابتة، لا تتغير إلا إذا تعرضت إلى أحداث أو تجربة جديدة.

وأیضا من بین خصائص الصورة الذهنية ما يلي: (زعباط و بوقريقة، 2020)

- **التلقائية:** أي أنه عندما نطرح أسئلة على المستهلكين حول المؤسسة بصورة غير مباشرة يظهرون تلقائيا جزءا من انطباعاتهم حول صورة المؤسسة، وهذا يشكل جزءا من الصورة الكلية للمؤسسة .
- **مستقرة نسبيا:** فالصورة تعبر عن مواقف المستهلكين في وقت معين، ونعلم أن المواقف تتميز بالاستقرار النسبي، وأن رضا وعدم رضا الزبون هو عامة العواطف العابرة لا تؤثر على الصورة إلا بطريقة الخبر، لذا فإن تغيرات المهمة في الصورة قد ترتبط بالخدمات الجديدة، تدني مستوى الخدمات الحالية.. الخ.
- **الشخصية والذاتية:** أي أن الصورة تختلف من شخص إلى آخر ولهذا لا يمكن الاكتفاء بصورة واحدة لمجمل السوق، بل يجب تحديد هوية الصورة المدركة من مختلف القطاعات السوقية.
- **القابلية للقياس:** باستخدام أساليب البحث العلمي، يمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الزبائن، وتحديد التغيرات التي تحدث سواء كانت سلبية أو إيجابية.

➤ مقصود ومخطط لها: فهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الجمهور بناء على معلومات خاطئة، وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.

### المطلب الثالث: أهمية الصورة الذهنية

تكمن أهمية الصورة الذهنية في ما يلي: (فاطمة أ.، 2014)

- تحقق الصورة الذهنية للمؤسسة أكبر قدر من التكيف مع الظروف البيئية من خلال دورها في اختصار جهد المؤسسة بما تقدمه لها من أطر جاهزة تكفل لها التعامل مع الجماهير والتنبؤ بسلوكهم.
- التصور الذهني يضيق نطاق الجهل الخاص بالجمهور من خلال ما تنتجه الصورة الذهنية من معرفة عن هذا الجمهور وبالتالي تسهل على المؤسسة التعامل معه.
- تساعد الصورة الذهنية على تفسير مواقف الفرد و آرائه و أنماطه السلوكية في الحياة الاجتماعية.
- للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام و ذلك لأنها هي أصلا نتاج لانطباعات و اتجاهات الجماهير المستهدفة التي هي جزء من الرأي العام.

كما تتجلى أهمية الصورة الذهنية بالنسبة للمؤسسات فيما يلي: (براح أحمد، 2021، الصفحات 122-135)

- مساعدة المؤسسة لاجتذاب أفضل العناصر للعمل، من خلال وضع سياسة واضحة مبنية على الشفافية بالتوظيف وذلك من خلال استقطاب موظفين مؤهلين.
- تساهم في تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع، وذلك من خلال برامج تستهدف بها المؤسسة عدة أطراف في المجتمع وهنا تتجلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الاهتمام برعاية الأنشطة الرياضية والخيرية.
- تنمي استعداد الجماهير للترث قبل إصدار الأحكام على المؤسسة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين بالاتصال على شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المؤسسة فيها.

### المطلب الرابع: أنواع ومكونات الصورة الذهنية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى عنصرين حول الصورة الذهنية ومتمثلان في أنواع ومكونات الصورة الذهنية.

#### 1. أنواع الصورة الذهنية:

تعتقد الكثير من المؤسسات مجموعة من القيم التي تمثل صورتها الذهنية المفترضة، ولكن قد لا تكون هذه القيم مدركة لدى العاملين لذلك فإن الصورة الذهنية الذاتية لديهم قد تكون مختلفة عما هو مخطط لها أن تكون، وعليه فقد صنفت الصورة الذهنية إلى ثلاث تصنيفات: (السلام، 2017)

➤ **الصورة الذاتية:** هي النظرة النمطية المكونة لدى عمال المؤسسة حولها، وتكتسب أهميتها من الاتصال الذي يجري بينهم وبين الزبائن مما يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.

➤ **الصورة المرغوبة:** وهي ما ترغب المؤسسة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور بوضوح وبدون غموض.

➤ **الصورة المدركة:** هي التصورات، الأحاسيس وإدراك المستهلكين للصورة الذهنية للمؤسسة، ما يؤثر على قراراتهم الشرائية.

وفي هذا الصدد نجد بسام بشير خلف قد قسم الصورة الذهنية إلى عدة أقسام و تتمثل في ما يلي: (خلف، 2021)

➤ **صورة المرأة:** ويقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة نفسه وخاصة قادتها، وتكون بداية الانطباع الذي يتخذه الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيما بعد. ويجب أن يوضع بعين الاعتبار عند إجراء أبحاث الصورة الذهنية وجود اختلافات وتعارض في عملية الإدراك والوعي بالصورة الذهنية لدى الجمهور.

➤ **الصورة الحالية:** وتعكس الطريقة التي ينظر بها الجمهور الخارجي للمؤسسة، وتعتمد على الخبرة والتجربة ومدى تدفق المعلومات للجمهور، وما تتميز به تلك المعلومات من فقر أو فراغ أو قدرة على تحقيق الفهم، فالصورة الذهنية الصحيحة تكون ناجماً للانطباع الصحيح.

➤ **الصورة المأمولة:** وهي الصورة المرغوبة التي تهدف المؤسسة لتحقيقها، وعادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل الجمهور الخارجي على معلومات كاملة عنه.

➤ **الصورة المتكاملة:** ويقصد بها الصورة المؤسسة الذاتية، بغض النظر عن ما تنتجه من سلع أو خدمات، وتتكون الصورة من عناصر عدة يشترك في تكوينها (تاريخ المؤسسة، مكانة الاقتصادية، السمعة الطيبة، العلاقة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة).

➤ **الصورة متعددة الأجزاء:** وتشمل رموز المؤسسة المادية والمعنوية.

➤ **صورة المنتج أو الخدمة:** هي الصورة تنتج عن الجهود الإعلامية التي تقوم بها المؤسسة، وتركز على خصائص نوعية لمنتجها أو خدمتها، وما تتمتع به من مستوى وجود.

➤ **الصورة المثلى:** ويقصد بها تلك الصورة التي تنتج عن التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات، وبين معلومات التي تقدمها لجمهورها في حال تحقق التوافق بين أقوال المؤسسة وأفعالها.

ويعدد جفكينز أنواع الصورة الذهنية فيما لي: (عتران، 2008)

➤ **الصورة المرأة:** وهي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها.

- الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.
- الصورة المرغوبة: وهي التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.
- الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار المنافسة بين المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير. لذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.
- الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمؤسسة يعطي كل منهم انطبعا مختلفا عنها، ومن الطبيعي ألا يستمر هذا التعدد طويلا فيما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظللها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منهما على هؤلاء الأفراد.

## 2. مكونات الصورة الذهنية

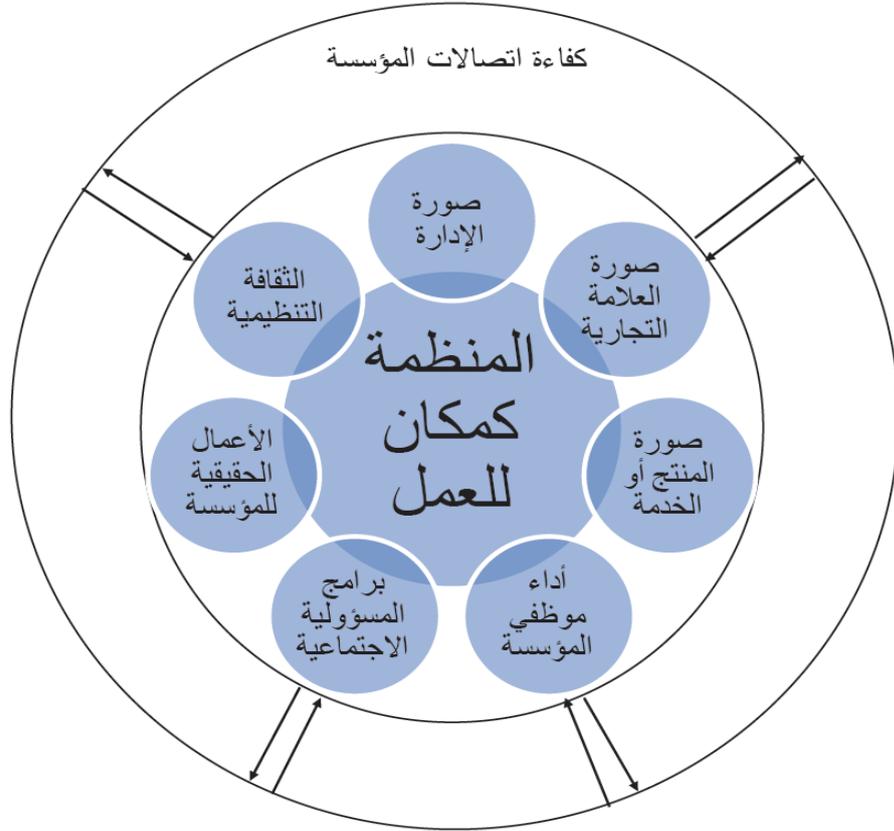
تتكون الصورة الذهنية للمؤسسة من اسم المؤسسة، علامتها التجارية، وموظفيها، وخدماتها، وفلسفتها، وسياساتها، وقراراتها، وتاريخها، وإنجازاتها، لباس موظفيها، مواقعها وخصوصا إذا كانت هذه الأشياء مميزة. وكذلك يدخل ضمن الصورة الذهنية دور المؤسسة الخدمية في خدمة المجتمع، ومساهماتها في الحياة العامة والاجتماعية والاقتصادية، وإخفاقاتها ومشكلاتها ونزاعاتها وآثارها السلبية على البيئة والإنسان. (الخطيب، 2011، صفحة 32)

و تتكون الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة من عناصر متعددة تندمج لتشكيل الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة وهذه العناصر هي: (فريد، 2005)

- صورة العلامة التجارية: وتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.
- صورة منتجات/خدمات المؤسسة: تعتبر صورة منتجات أية مؤسسة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم العملاء لأعمال المؤسسة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى العملاء.
- صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة): إدارة المؤسسة هي الرمز الذي تعرف به لدى العملاء، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي مؤسسة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى العملاء حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارات المؤسسة المتعددة من ناحية وتحكم تعاملاتها مع العملاء الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المؤسسة ورسائلها إلى العملاء وتشكل صورتها الذهنية نحوها.
- برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: وهي تجسد الأعمال الفعلية للمؤسسة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل وعملاء المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال.

- صورة المؤسسة كمكان للعمل: تؤثر انطباعات العملاء عن المؤسسة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز وأجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك العملاء لها كمكان متميز للتعامل.
  - أداء موظفي المؤسسة: تتمثل في قدرة موظفي المؤسسة على تمثيلها بشكل مشرف لدى العملاء من خلال التعامل الطيب معها، وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي انطباعاً إيجابياً نحوها.
  - كفاءة اتصالات المؤسسة: تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع عملاءها الداخليين والخارجيين وما تنقله المؤسسة في رسائلها للعملاء، في تكامل اتصالات المؤسسة وتوضيح هويتها وفلسفتها لهم.
- ويرى " ناير شانندو " أن الصورة الذهنية عن المؤسسات تتكون من المعلومات التي يحصل عليها الإنسان حول المؤسسة من المصادر الخارجية، وتجاريه ، وتصورات، ومعارفه، وقيمه. وتتكون الصورة الذهنية من عناصر متعددة منها: (دحمان، 2022-2023)
- اسم وصورة العلامة التجارية؛
  - اسم المؤسسة الذي يعكس هويتها وشعارها؛
  - صورة المنتجات /خدمات المؤسسة؛
  - صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة) المرتبطة بنشاطات المؤسسة؛
  - برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
  - صورة المؤسسة كمكان للعمل؛
  - أداء موظفي الخدمة؛
  - كفاءة اتصالات المؤسسة.

الشكل رقم (04): مكونات الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة



المصدر: (فريد، 2005، صفحة 143)

#### المبحث الثاني: بناء وتكوين الصورة الذهنية

تتولد الصورة الذهنية للأفراد من خلال خبرتهم التي تنشأ عن تعرضهم للمنتج أو الخدمة أو العلامة ...، حيث تتكون الصورة من مختلف المجالات، فقد تكون صورة العلامة أو موظفي المؤسسة، أو خدماتها إلى غير ذلك.

#### المطلب الأول: مصادر وشروط تكوين الصورة الذهنية

من خلال هذا المطلب سنتناول مصادر وشروط تكوين الصورة الذهنية.

#### 1. مصادر تكوين الصورة الذهنية.

تتكون الصورة الذهنية للزبائن من خلال التجارب والخبرات السابقة وتصنف هذه الخبرات إلى خبرات مباشرة وخبرات غير مباشرة: (مناني، 2021-2022، صفحة 80)

- **الخبرة المباشرة:** وهي الاحتكاك اليومي للفرد بغيره من الأفراد والأنظمة والقوانين، مما يكون الانطباعات الذاتية عن المؤسسة، وتعد هذه الخبرة المباشرة أقوى من حيث تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه.
- **الخبرة غير المباشرة:** تتكون الصورة الذهنية عن طريق الرسائل الشخصية التي يسمعها الفرد من أصدقاء ووسائل الإعلام عن المؤسسة أو الأحداث أو الأفراد، من غير أن يرى أو يسمع بنفسه مباشرة، ولكنه يساعد في تكوين الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية النهائية.

## 2. شروط تكوين الصورة الذهنية.

يتوقف بناء أو تكوين صورة جيدة عن المؤسسة والتزام المديرين ببعض الشروط أهمها: (بلخير، 2019-2018، صفحة

56)

- **أن تكون الصورة حقيقية:** إن انحراف الصورة عن الحقيقة سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة، بحيث أنه يكفي إجراء اتصال واحد بما لكي ندرك هذا الانحراف، وهذا من شأنه أن يبعث الشك وفقدان الثقة التي طالما عملت على تأسيسها من خلال الصورة، لذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تعرف نفسها على حقيقتها وأن تكون صادقة في الداخل كما في الخارج.
- **أن تكون الصورة إيجابية:** يتعلق الأمر بتثمين مؤهلات وإيجابيات المؤسسة، لكن في المقابل يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدي إلى لفت الأنظار إلى المؤسسة ومساوئها.
- **أن تكون الصورة مستمرة:** أي أن تمثل صورة لمؤسسة لعدة سنوات، فديمومة الصورة إنما تدل على فعاليتها.
- **أن تكون مميزة:** وهذا خاصة داخل القطاعات التي تتميز بتشابه منتجاتها، حيث أنه يجب على المؤسسة العمل على تطوير شخصية خاصة بها، بمعنى بناء صورة مميزة وفريدة.
- **الاستهداف من خلال الصورة:** يجب أن تكون الصورة متجانسة مع قيم ومعتقدات الجماهير المستهدفة، وهو ما يستدعي اعتماد برامج تلقي القبول لدى الجماهير كل حسب خصائصه.
- **أن تكون الصورة جذابة:** الصورة الجذابة هي تلك التي تجذب أو تستميل الجماهير الذين هم محل اهتمام المؤسسة، ونستطيع القول أنه لا بد من توفر عناصر التميز في الصورة التي نهدف لتسويقها، أي أن صورة المؤسسة لا بد أن تمثل بالنسبة لنا ميزة تنافسية من خلالها يمكن كسب تأييد الجماهير وجذبهم للتعامل معها

### المطلب الثاني: مراحل تكوين الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة فيها

في هذا المطلب سنتناول مراحل تكوين الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة فيها.

#### 1. مراحل تكوين الصورة الذهنية

تصنف المراحل الرئيسية التي يتم إتباعها في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة وفق الترتيب التالي: (مانع، 2015-2014)

**1-1. مرحلة إنشاء الصورة:** وهي مرحلة تشكيل شخصية المؤسسة وخلق صورة ايجابية لنفسها، وتعتبر مرحلة صعبة لأن الجماهير يكون لها شك فيما لا تعرفه، ولهذا ينبغي على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية اتصالية فعالة لبناء صورتها وكذلك زيادة قدرات العاملين في إدارتها المختلفة على إنتاج رسائل تبني صورة ايجابية لهذه المؤسسة.

**2-1. مرحلة المحافظة على الصورة:** وهي مرحلة المحافظة على تلك الشخصية، فبعد أن تقوم المؤسسة بخلق صورة ايجابية عنها، يتوجب عليها المحافظة عليها والحرص على ديمومتها وهذه عملية تستوجب إقامة اتصال مستمر مع جماهير المؤسسة، بغية الحصول على آرائهم وردود أفعالهم، وذلك بإقامة اتصال حواري دائم مع هذا الجمهور يضمن الحصول على رجع الصدى، وبالتالي التعرف على ما قد يعرض صورة المؤسسة للخطر وتفاديه للحفاظ على صورة ايجابية دائمة.

**3-1. مرحلة استعادة الصورة:** وتأتي هذه المرحلة عندما تدخل المؤسسة في أزمة تسيء إلى سمعتها بشكل عام وتقوم المؤسسة في هذه المرحلة بصياغة استراتيجيات اتصالية لاستعادة صورتها الإيجابية، وإعادة اعتمادها على صورتها الأولى وفي حالة نجاح المؤسسة في استعادة صورتها الإيجابية، فإنها تعمل على الحفاظ عليها من جديد وفي حالة الفشل فإن المؤسسة تعمل على إعادة تشكيل نفسها، أو تغيير اسمها أو الاندماج مع مؤسسات أخرى.

فأي تجربة جديدة في تشكيل أو ترميم الصورة الذهنية يتم استقبالها وتفسيرها بطريقة من أربع طرق: (مانع، 2015-2014)

➤ إما أن تضيف إلى التصور الحالي معلومات جديدة.

➤ أو تدعم التصور الحالي.

➤ أو تحدث مراجعات طفيفة على هذا التصور .

➤ أو ينتج عنها إعادة بناء كامل للتصور.

تمثل مراحل الصورة الذهنية حسب محمد علي خطيب في ما يلي: (الخطيب، 2011)

**1-1. الإدراك:** يعتمد على عمليتين أساسيتين هما الإحساس والانتباه، فالإحساس تنبيه عضو من أعضاء الحس وتأثره بمثير أو منبه معين سواء كان داخليا أو خارجيا، أما الانتباه فهو تلقي الإحساس بمنبه أو مثير ما سواء كان الإحساس على مستوى الحواس الخارجية أو الباطنية.

وتؤثر في عملية الإدراك عوامل عدة أهمها طبيعة الشخصية والتعلم، والخبرات السابقة، ومن هنا فإن التعلم كعملية مستمرة تؤثر على عملية فهمنا وإدراكنا لأشياء وطريقة استجابتنا لها.

**2-1. مفهوم الاتجاهات:** أما الاتجاهات فتتغير بتغير الظروف والخبرات والتدريب والتعليم بل وحتى نتيجة ملاحظة سلوك الآخرين، لذلك تركز المؤسسات الإدارية على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل محاولة تغيير الاتجاهات السلبية عن طريق

الدورات التدريبية والسلوك التنظيمي. والاتجاهات استعداد خاص عام يكتسبه الأشخاص بدرجات متفاوتة ليستجيبوا للمواقف التي يتعرضون لها بأساليب معينة وقد تكون مؤيدة أو معارضة.

وتتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هي:

1-2-1. **المكون المعرفي:** ويعد المرحلة الأولى في تكوين الاتجاهات، ويتضمن معارف ومعتقدات الفرد نحو موضوع ما، وهو الذي يكتسب عن طريق البيئة المحيطة بالفرد ودرجة ثقافته وتعليمه، وهو ما يؤمن به الفرد من آراء ووجهات النظر نحو موضوع معين اكتسبها من خبراته السابقة.

1-2-2. **المكون الوجداني:** ويعبر عن ردود أفعال عاطفية وشعور الفرد وأحاسيسه نحو شيء ما، وهذا يحدد تقدير العام لاتجاه سواء كان إيجابيا (تفضيلا) أو سلبيا. إن الاتجاه يتأثر بالتعزيز والتدعيم النفسي ويتمثل في درجة الانشراح أو الانقباض على الفرد أثناء تعامله مع المواقف المختلفة، وهذه الانفعالات تشكل الشحنة الانفعالية التي تصاحب تفكير الفرد النمطي حول موضوع الاتجاه ما يميزه عن غيره.

1-2-3. **المكون السلوكي:** هو الذي يمثل الوجهة الخارجية للاتجاه، فيمثل انعكاسا لقيم الفرد واتجاهاته وتوقعات الآخرين، والخطوات الإجرائية التي ترتبط بتصرفات الفرد بما يدل على قبوله أو رفضه بناء على تفكيره النمطي وإحساسه الوجداني، والاتجاه يرتبط بالسلوك حيث يعد السلوك منبها للسلوك المستقبلي للفرد فعندما تتكامل جوانب الإدراك وأبعاده، ويكون الفرد قد بنى على ذلك رصيدا من الخبرة والمعرفة والمعلومات التي تساعد في تكوين العاطفة أو الانفعال الذي يقوم به الفرد بالسلوك أو تقاسم الاستجابة التي تتناسب مع هذا الانفعال وهذه الخبرة والإدراك.

وترتبط الصورة الذهنية بجانبين هما الإدراك والاتجاهات أما الإدراك فيعد جوهر النشاط العقلي الإنساني، فهو ينظم الخبرات التي يمر بها الفرد والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وهو عبارة عن عملية تفكيرية تشمل انتقاء المعلومات وإعطاء معنى ويمكن تفسير أو إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة وحسب مستويات الإدراك من قبل المشاهدين لتلك الظاهرة التي تشكل مناظير مختلفة لكل منهم.

## 2. العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية

تتأثر الصورة الذهنية بعدة عوامل بعضها تتعلق بالمؤسسة نفسها والبعض الآخر يتعلق بالمستهلك المستقبل للمعلومات وهي: (دحمان، 2022-2023)

### 1-2. عوامل شخصية:

- السمات الذاتية للشخصية المستقبل للمعلومات ( التعليم الثقافة القيم).
- الاتصالات الذاتية للفرد، وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية.
- درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.

2-2 . عوامل اجتماعية:

- تأثير الجماعات الأولية ( الأسرة و الأصدقاء )على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المؤسسة.

- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير.

- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.

2-3 . عوامل تنظيمية:

- إستراتيجية إدارة المؤسسة التي تعكس فلسفة وثقافة المؤسسة.

- الأعمال الحقيقية للمؤسسة نفسها، وسياساتها، ومنتجاتها.

- شبكة الاتصالات الكلية للمؤسسة، وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع جماهيرها.

- الرسائل الاتصالية عن المؤسسة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية.

- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجماهير.

- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع.

2-4 . عوامل إعلامية:

- الجهود الإعلامية للمؤسسات المنافسة، وتأثيرها على صورة المؤسسة؛

- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمؤسسة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبها أو إيجابيتها (المسؤولية الاجتماعية للصحافة)؛

- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المؤسسة.

ومن الباحثين ( أبرزهم ) Dowling من يلخص العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية في ما يلي: (الزغبي، 2015)

➤ **رؤية المؤسسة:** بإمكان كل مؤسسة أن تكون لها رؤية تتمتع بالوضوح والمصداقية وتحمل في طياتها المعلومات

التي يستخدمها الزبائن في تشكيل الصورة الذهنية عنها.

➤ **ثقافة المؤسسة:** ينبغي على المنظمات أن ترسم خارطة ثقافية لها، وتحدد طريقة الربط بين هذه الخارطة وبين

سياساتها الرسمية، فحتاج عند رسم خارطة الثقافة ونشرها إلى توفر مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات

لتشكل الصورة المطلوبة لها.

➤ **هوية المؤسسة:** تمثل هوية التعبير المرئي للمؤسسة والأداة الأهم في العملية الاتصالية مع الزبائن فاسم المؤسسة وشعارها وأيضاً البناء الذي تقطنه وديكورات مكاتبها والعلامات الخاصة بها والزبي الموحد لموظفيها وغيرها... تلعب دور في مساعدة الزبائن في التعرف على المؤسسة، فمثلاً التصميم الأنيق للمكاتب والديكورات يعطي انطباعاً على جودة المؤسسة.

➤ **تواصل المؤسسات مع الزبائن:** تتواصل المؤسسات مع زبائنها من خلال الإعلان، إذ يهدف إلى التأثير في سلوك الزبائن عبر تغيير طريقة تفكيرهم تجاه المؤسسة ثم تشجيع الزبائن للتعرف على المؤسسة وزيادة معلوماتهم عنها وعن طبيعة عملها أملاً من أن يتوصل الزبائن إلى مرحلة القبول لكل ما تقوله المؤسسة عن نفسها والثقة في مصداقيتها، بحيث يصبح الزبون أخيراً متعلقاً عاطفياً بالمؤسسة و راعباً في التعامل معها وفي نهاية المطاف راضياً وموالياً لمنتجاتها.

### المطلب الثالث: تحديد وقياس الصورة الذهنية

في هذا الطلب سنتطرق إلى كيفية تحديد وقياس الصورة الذهنية.

#### 1. تحديد الصورة الذهنية :

إن عملية تحديد المكانة الذهنية للمؤسسة تعتمد بشكل كبير على القيام بتحليل القطاعات السوقية التي تخدمها المؤسسة وتحليل المنافسة، بالإضافة إلى القيام بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة حيث عندما تشتد المنافسة وتزداد في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة فإن المؤسسة التي لديها مزايا تنافسية مختلفة هي فقط القادرة على البقاء في السوق. إن عملية تحديد المكانة تتضمن: (زهراء، الصفحات 96-99)

➤ خلق أو إيجاد تمايز حقيقي.

➤ إيصال هذه الصورة الذهنية المتميزة للمستهلكين.

تتم عملية تحديد المكانة الذهنية من خلال ثلاث الإستراتيجيات التالية: (الضمور، 2008، صفحة 178)

- 1-1. يكون البناء على أساس نقاط القوة أي تقوم المؤسسة بإبراز نقاط القوة لديها والاستثمار في نقاط الضعف بهدف تحسينها.
- 2-1. البحث عن شريحة سوقية جديدة على المؤسسة هنا أن تبتكر سلعا أو خدمات جديدة وذلك في محاولة منها لتلبية رغبة جديدة غير موجودة لدى المستهلك أو اجتذاب مستهلكين جدد و بالتالي قطاع سوقي جديد.

3-1. إعادة تحديد المكانة بالنسبة للمنافسة حيث تسعى بعض المؤسسات لاحتلال إحدى المراتب طويلة الأجل التالية:

- **قائد السوق:** إذا كانت العروض التي تقدمها المؤسسة ممتازة و كانت تحظى بالتقدير و نظام التوزيع فيها عالي الجودة، ولها مصادر متعددة وكثيرة، ومن المتوقع أن تكون المنافسة ضعيفة ، ففي هذه الحالة يمكن أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية هدفها المحافظة على أو تحسين هذا المركز القيادي في السوق.

- المتحدي: وإذا لم تكن المؤسسة في مركز القائد، و كانت المؤسسة التي تحتل مركز القائد مؤسسة هائلة ولها مزايا تضمن لها البقاء و لمدة طويلة في السوق. في هذه الحالة توجد ثلاث خيارات أمام المؤسسة، هذه الخيارات هو أن تتخلى المؤسسة عن مركزها الحالي في السوق، ولكن عليها أن تتحدى المؤسسة القائد وكل المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.
- التابع: و الخيار الثاني أمام المؤسسة إن تلعب الدور التابع في حالة أن المؤسسة القائدة مؤسسة قوية جدا و لديها موارد ضخمة تجعل من الصعب على المؤسسة أن تلعب دور المتحدي مثل هذه المؤسسة القوية.
- القيادي في جزء من السوق: المؤسسة هنا تسعى لإيجاد مجموعة من العملاء المحتملين الذين لم تتم تلبية احتياجاتهم بعد.

## 2. قياس الصورة الذهنية

إن المقصود بقياس الصورة الذهنية للمؤسسة هو معرفة الكيفية التي يدرك الزبائن المؤسسة مقارنة مع المنافسين الرئيسيين. توجد هناك العديد من الطرق لقياس الصورة الذهنية و هي أربعة طرق رئيسية:

### 1-2. مقياس مدى المعرفة على التفضيل: (بلخير، 2019-2018، الصفحات 83-84)

ويتم فيه مدى معرفة الزبون بالمؤسسة و هل كون عنها صورة ذهنية مألوفة، و هل ارتقت إلى مستوى تفضيله أم لا. ولتحقيق هذا الهدف يتم بداية سؤال الزبون عن مدى معرفته بالمؤسسة باستخدام المقياس التالي:

- لم أسمع بها مطلقا.
- سمعت بها.
- أعرف القليل عنها .
- أعرف ما هو كاف عنها.
- أعرفها جيدا.

وهذا المقياس يعكس مدى معرفة الزبون بالمؤسسة، فإذا ما كانت الإجابات تتركز في (لم أسمع بها مطلقا أو سمعت بها أو حتى أعرف القليل عنها ) فإن المؤسسة في الحالة تعاني من مشكلة المعرفة أو الإدراك. بعد ذلك يتم توجيه الأسئلة للزبائن لمعرفة درجة تفضيلهم للمؤسسة وذلك باستخدام المقياس التالي:

- لا أفضلها إطلاقا
- لا أفضلها
- محايد
- أفضلها

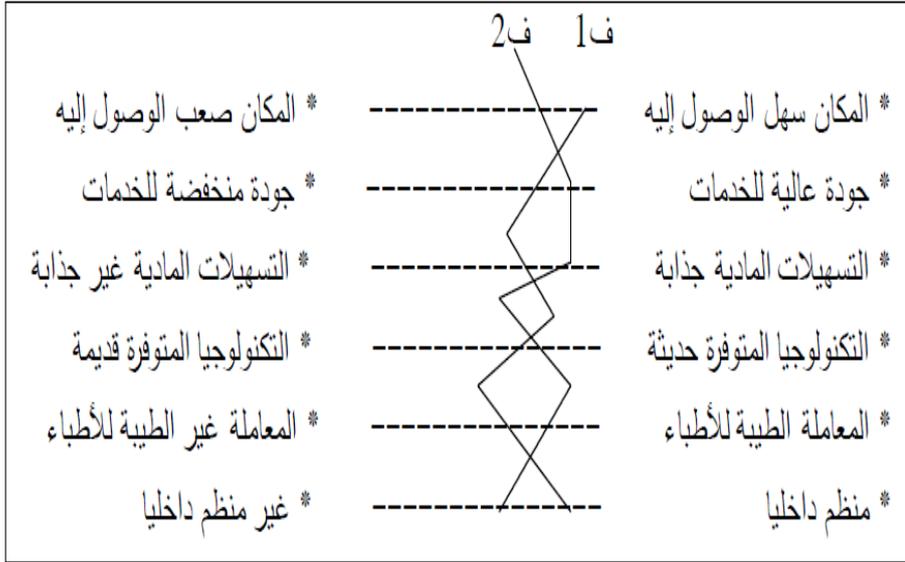
• أفضلها كثيرا

إذا تركزت الإجابات في الفئات الثلاث الأولى فإن المؤسسة تعاني من مشكلة الصورة الذهنية.

## 2-2. مقياس تمايز المعاني المتضادة: (الضمور، 2008، صفحة 193)

ويتم فيها قياس الصورة الذهنية للمؤسسة بالاعتماد على الأبعاد المناسبة للقياس حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بالبحث في مكونات الصورة الذهنية ، و أحد الطرق المهمة في هذا الصدد هي طريقة التمايز للمعاني المتضادة وهي تتألف من قائمة من بعض الصفات المتضادة (واسع /ضيق ، ملائم/غير ملائم، جودة عالية/جودة منخفضة ....وهكذا.) وفي ظل مقياس متدرج يطلب من المستقصى منه وضع علامة على الدرجة التي يشتمل عليها المقياس والتي تعبر رأيه. ويصور الشكل تالي نموذجاً لهذا المقياس بالتطبيق على نوعية من المستشفيات.

### الشكل رقم (05) مقياس التمايز في المعاني المتضادة



المصدر (الضمور، 2008، صفحة 193):

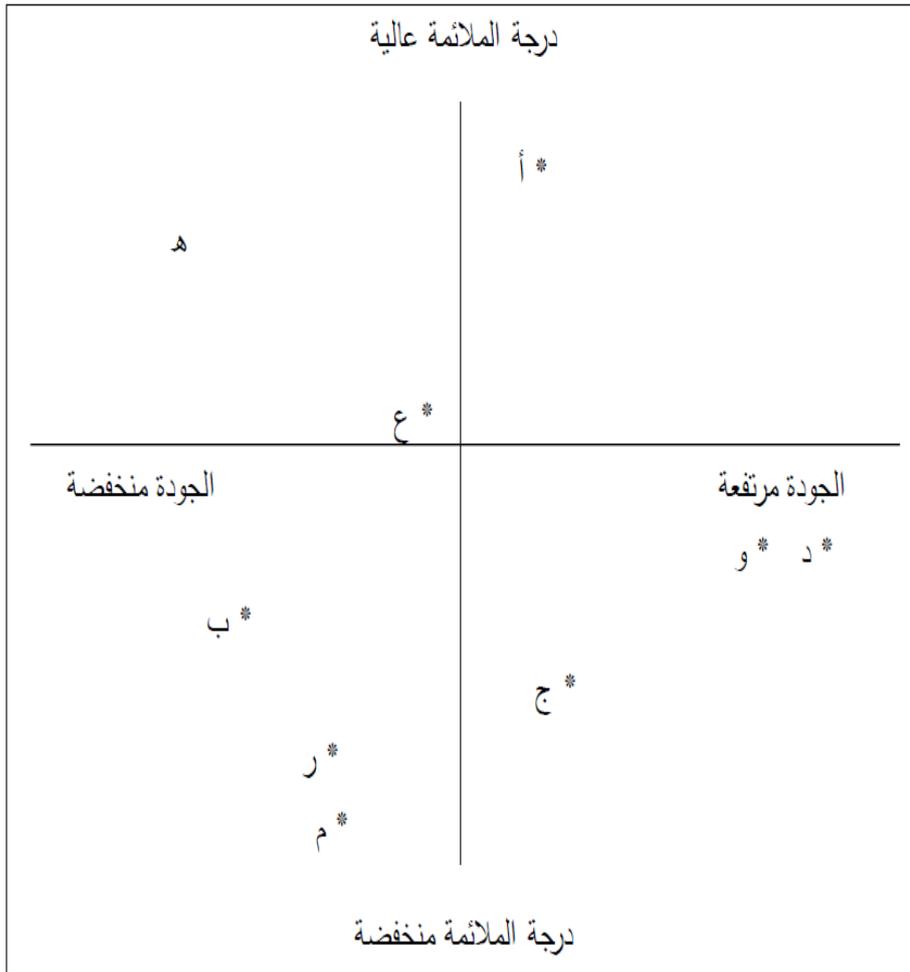
## 2-3. مقياس الأبعاد المتعددة:

يعتبر من المقاييس الأكثر تعقيدا وفي نفس الوقت الأكثر فعالية لقياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور عدد من المؤسسات يساعد هذا المقياس على الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين صور مجموعة من المؤسسات. (زهراء، الصفحات 92-96)

كما نجد شرح هذا المقياس عند هاني حامد الضمور أنه من المقاييس الأكثر تعقيدا والتي أثبتت في الوقت نفسه فاعليتها في قياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور عدد من المؤسسات الخدمية. تطبيق هذا المقياس يمكننا من الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين صور المؤسسات الخدمية التي خضعت للقياس وذلك من خلال خريطة الإدراك الموضحة في الشكل رقم (05)،

وكمثال تظهر الخريطة إدراك المستهلكين للتشابه والاختلاف بين تسعة فنادق، يتم أولاً قياس التشابه بين هذه الفنادق كما يدركها العميل، وذلك من خلال المقارنات الزوجية بين كل فندق وباقي الفنادق الثمانية في كل مرة، ثم يقوم المستقصى منهم من العملاء بتقييم كل فندق على مقياس مكون من نقاط متدرجة على أساس درجة التشابه بين كل زوج من المقارنات السابقة فيما يتعلق بعدد من الصفات أو المتغيرات التي تمثل صورة الفندق. وفي ضوء إجابات المستقصى منهم يتم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها في جهاز الحاسوب لمعالجتها مثل برنامج MDS والذي سيحدد الوضع النسبي لكل فندق من هذه الفنادق التسعة على الخريطة الإدراكية، وهذا سوف يترتب عليه الحصول على خريطة موقع عليها أوضاع الفنادق، حيث يتم تفسيرها على أساس المسافة بين موقع كل متجر وغيره من الفنادق والتي تعكس درجة التشابه أو الاختلاف. (الضمور، 2008، صفحة 196)

الشكل رقم(06): خريطة الإدراك لتسعة فنادق باستخدام مقياس الأبعاد المتعددة



المصدر: (الضمور، 2008، صفحة 196)

ويلاحظ أنه تم تحديد درجة التشابه بين الفنادق التسعة على أساس بعدين رئيسيين هما: الجودة ودرجة الملائمة لموقع الفندق من المراكز التجارية. وبالنظر إلى مخرجات التحليل كما في الخريطة يمكن القول على سبيل المثال أن هناك تشابهاً بين كل من الفندق (د) والفندق (و) من حيث الجودة والتي تميل إلى أن تكون مرتفعة، وبالمثل فإن هناك انطباقاً لدى الزبائن بأن الفنادق (ر، م) متشابهين من حيث درجة الملائمة في الموقع. أما الفنادق (ج، أ، هـ) فإنها تتشابه في أنها تتوسط المجموعتين السابقتين من

الفنادق، أما الفندق (ع) فإنه يتميز عن الفنادق الثمانية الأخرى بالجودة المنخفضة وعدم ملائمة الموقع. (الضمور، 2008، صفحة 196)

## 2-4. المقياس المباشر للمواقف: (زهراء، الصفحات 92-96)

هذا النموذج مرادف لطريقة التمايز للمعاني المتضادة وهو يتضمن تطوير طريقة لقياس الصورة الذهنية من ناحيتين.

➤ المعتقدات حول الآثار السلبية و الإيجابية الناتجة عن سلوك معين.

➤ الأوزان أو الأهمية النسبية لكل أثر من الآثار المتوقعة حيث يركز هذا النموذج على السلوك وهو ما تحتم به المؤسسات وخاصة الغير ربحية حيث تم بقياس المواقف و الدوافع باعتبارها مؤشر على اختلاف الأهمية النسبية من قبل جامعات مختلفة تعكس أهدافهم وقيمهم وهذا أمر يعد في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة في الوقت التي تحتاج إلى إعادة ترتيب مكانتها في السوق.

إن قياس الصورة عملية معقدة إلى حد ما وغالبا ما تحتاج إلى جهود صعبة ، لذلك فمن ممكن الوصول إلى نتائج أكثر دقة بالاستعانة بشركة مهنية متخصصة ببحوث الأسواق ، ومواكبة البحوث ومتابعتها بدقة للوصول إلى معلومات حقيقية تفيدنا في تصحيح الصورة أو تطويرها حسب المعلومات.

### المطلب الرابع: أبعاد الصورة الذهنية

للصورة الذهنية ثلاثة أبعاد تتمثل في ما يلي:

1. **البعد المعرفي أو الإدراكي:** يقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعا أو قضية أو شخصا، أو مؤسسة.. وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يُكوّنها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي تحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصورة الذهنية التي نكوّنها عنهم، وفقا للبعد المعرفي فإن الأخطاء المتكونة في الصورة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف التي حصل عليها هؤلاء الأفراد. (بكار، 2015-2014، صفحة 163)

وكما يقصد بالبعد المعرفي على أنه البيانات والمعلومات ومعارف ومعتقدات الفرد نحو المنتج أو المؤسسة والمكتسبة بشكل مباشر من البيئة المحيطة به ودرجة ثقافية وتعليمية أو بشكل غير مباشر من خلال وسائل الإعلام أو الرسائل الشخصية، وتشير الدراسات إلى أن نظرة المستهلك إلى المؤسسة وما تقدمه من منتجات وخدمات يتأثر بمصادقية هذه المؤسسة والتي تعرف على أساس (الاعتقاد بصدق الشركة وأمانتها، مقدار الخبرة، المقدرة على توفير المنتج أو الخدمة) لأن هذه المصادقية والثقة ستؤثر بالنهاية على رغبة المستهلك في الشراء. (دحمان، 2023-2022، صفحة 109)

2. **البعد الوجداني أو العاطفي:** ويقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونه الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات

المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، فاختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية. (بكار، 2015-2014، صفحة 163)

كما يقصد بالبعد الوجداني ذلك الشعور الذي يقوم على تلك المعارف والمعلومات (البعد المعرفي)، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل أحاسيس (الإعجاب، الانجذاب، الاحترام...) الأفراد نحو الأشخاص و القضايا والموضوعات المختلفة. (صبرينة، 2021)

**3. البعد السلوكي:** يمثل السلوك مكون الفعل، فبعد أن تتم عملية معالجة المؤثرات الداخلية والخارجية يقوم الشخص بالتصرف على نحو معين، والعلاقة التي تربط هذا البعد بالبعدين السابقين علاقة مباشرة من حيث اعتماده على وجود صور ذهنية معرفية (إدراكية) وأخرى عاطفية (وجدانية)، وهذا السلوك عادة ما يترجم في الواقع بالفعل المباشر كالتحيز أو التعصب ضد الشركة أو العلامة أو القيام بأعمال عدوانية. (صبرينة، 2021)

وكما يعرف البعد السلوكي على أنه هو الجزء العملي الظاهر من جبل الجليد للصورة الذهنية حيث يتأثر هذا البعد بفاعلية البعدين السابقين من المعرفي للسلوكي عبر الوجداني ويعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، حيث من شأنه على سبيل المثال: (مراكشي، 2018)

- تشجيع تعامل المستهلك مع علامة المنتج.
- تشجيع المستهلك الدفاع عن علامة المنتج.
- تشجيع التردد على محلات العلامة أو أحد قنواتها.
- تشجيع الاشتراك في الأنشطة الاجتماعية والإنسانية التي تقوم بها العلامة المختلفة ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية.

### المبحث الثالث: علاقة إدارة العلاقة مع الزبون بالصورة الذهنية

إن المؤسسة الخدمية ولضمان تكوين صورة ذهنية قوية، صادقة وثابتة نسبياً فإنها تلجأ إلى إدارة علاقات الزبائن كوسيلة فعالة هدفها تكوين انطباعات حسنة عنها في أذهان الفئات المستهدفة وكذا تضيق الفجوة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة، ومن خلال هذا المبحث سوف نسلط الضوء على دور بعض أبعاد إدارة علاقات الزبائن في تحسين الصورة الذهنية حيث اخترنا الأبعاد التالية:

#### المطلب الأول: علاقة الصورة الذهنية برضا الزبون

ما زالت تثبت الدراسات أن رضا العميل هو أهم مقاييس أداء المنظمة من بقية المقاييس مثل الربح أو النصيب السوقي، حيث ينعكس المستوى العالي من الرضا في صورة ولاء أعلى وتوصيات إيجابية من العميل للآخرين. حيث تعتقد بأنه كلما ارتفع

مستوى رضا العميل فإنه سيتبع ذلك بضرورة زيادة ما ينفقه هذا العميل في الصفقات التي تتم بينه وبين المؤسسة. ولكن هذه العلاقة لا يمكن الاعتماد عليها في الوقت الحالي، حيث المستويات العالية من الرضا لا تترجم بالضرورة إلى مبيعات وأرباح أعلى، الأمر الذي أدى إلى إخفاق العديد من المؤسسات في الوصول إلى علاقة قوية ودائمة مع عملائها. (فاطمة ب.، 2016-2017)

#### المطلب الثاني: علاقة الصورة الذهنية بولاء الزبون

يعتبر ولاء المستهلك لعلامة معينة رأس مالها، فكلما كانت الصورة الذهنية التي يكونها عن هذه العلامة جيدة كلما زاد ارتباطه بها، من هذا فان الولاء هو نتيجة من نتائج تحقيق صورة جيدة للعلامة، إذ يعرف على انه قياس لمستوى التعلق والارتباط بالعلامة التجارية من جانب، ونتيجة لعمليات شراء سابقة في مثابة تجربة لمنتجات العلامة من جانب آخر، ونسبة لمستوى التعلق والارتباط واعتمادا للتفاعل السابق، يمكن نظريا تمييز خمس درجات لولاء المستهلك هو: المستهلك اللامبالي، المستهلك المحافظ، المستهلك الحسابي (المخطط)، المستهلك العاطفي، وأخيرا المستهلك المكافح. (حميود، 2017)

#### المطلب الثالث: علاقة الصورة الذهنية بقيمة الزبون

تعتبر العلامة التجارية للصورة الذهنية قيمة مقدمة للزبون وذلك من خلال النقاط التالية: (خالد و عمر، 2017-2018)

- تمثل العلامة الضمان لضممان جودة المنتج و أصالته كما تضمن للمستهلك أيضا الأداء الجيد و التميز مهما كان مكان الشراء أو نوع الموزع و التوزيع، فالعلامة تنقص و تخفف خطر شراء المنتجات الجديدة و خاصة المنتجات غالية الثمن والسلع المعمرة ( العلامة محفز أو مشط لقرار الشراء).
- تقديم أحسن المعلومات عن المنتج بالنسبة لعرض قوي و مبتذل ومع المنتجات المتقاربة و التي عادة لا يستطيع المستهلك التمييز بينها مثل المشروبات، أجهزة التلفزيون... الخ، فالعلامات مع صيغتها التعريفية تسهل برسوماتها الإدراك لدى المستهلك و هو ما يدرك محاور الشراء فهذا يسهل التقاط المستهلكين خاصة بالنسبة للمنتجات التي يرتفع معدل تكرار الشراء فيها.
- العلامة تميز المستهلك ففي حالات الشراء العادية (الحالات الاجتماعية) مثل الألبسة والمشروبات وحتى المنتجات الخاصة، كل قيمتها تنشأ من أهم العلامات ويرى المسوقون أنها الباب لفتح وكسب ولاء المستهلك، فالمستهلكين في بعض الأحيان يخرجون عن الإشباع إلى تحقيق الذات بالتباهي والتفاخر بعلامات عالمية مميزة ومميزة لهم ، ومن أمثلة ذلك طلب شخص مستهلك من مؤسسة ما منتج معين بمواصفاته الخاصة و التي يريدتها في ذلك المنتج.
- العلامة تميز المنتجات و تعطي لها معنى مثلا شركة بيجو 106 تشترك مع ستروان 106 في التسمية ولكن وقعها على المستهلك مختلف تماما، فأى منتج يحتوي على ذاكرة قديمة في ذهن المستهلك يعمل على تنميتها وأحيانا قد تكون هذه الذكريات بالنسبة للعملاء مفرحة أو مؤلمة.

➤ وضع العلامة على المنتج تجعله أكثر قبولا من قبل الزبون مقارنة بالمنتجات المنافسة وكذلك لتلبية المنتج للحاجات المتعددة.

تتحقق القيمة لدى الزبون عندما تتفوق المزايا والمنافع التي يحصل عليها، على التضحيات التي يتكبدها للحصول على منتج معين لذلك فان المؤسسة يمكنها إنشاء القيمة للزبون من خلال خفض التكاليف المختلفة أو تعظيم وتقوية المنافع والمزايا التي يتلقاها من المنتج، وفي ظل الاقتصاد القائم على المنافسة الشديدة وزيادة وعي الزبائن مقابل الخيارات المتعددة من المنتجات فإن المنظمة تستطيع التفوق فقط من خلال ضبط عملية الوصول إلى القيمة واختيار وتقديم ونقل أفضل قيمة . (خالد و عمر، 2017-2018)

#### الخلاصة:

و في الختام تعد الصورة الذهنية أساس استمرار وبقاء المؤسسة، فنجاحها يتوقف على مدى سمعتها والصورة المكونة عنها في ذهن زبائنها، ولذلك لا بد عليها من معرفة الأسباب التي تؤدي بالزبائن إلى تكوين صورة سلبية عنها والعمل على تحسينها. وسنحاول في الجانب التطبيقي الوقوف على مدى ارتباط أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون بالصورة الذهنية للمصرف.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية -بسكرة-

## تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام " دور إدارة علاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن البنك " في الفصلين الأولين، سنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتكون محلا للدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة.

تتعدد أنشطة البنوك في السوق المصرفي الجزائرية بين بنوك عامة وخاصة، ومن خلال دراستنا سنتطرق الى أحد أهم البنوك الناشطة في السوق، ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يعد من بين أكبر البنوك العاقلة في الساحة المصرفية في الجزائر، وفي هذا المبحث سنتعرض لنشأة وتطور هذا البنك وأهدافه ومهامه والمنتجات التي يقدمها.

**المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (نشأة وتطور).**

**أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

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

وفي إطار الاصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 الى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم الى 2200 سهم بقيمة مليون دينار جزائري للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلالها نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يياشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة ومؤطرة بأكثر من 7000 موظفا، والقيام بتنوع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية (زيدان، 2008، صص 54، 55).

**ثانياً: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

مر البنك BADR بثلاث مراحل كبرى وهي:

1- المرحلة 1982-1990: خلال هذه السنوات الثماني كان الهدف الأساسي من تأسيس البنك هو تواجده في المناطق الريفية وتحسين موقعه في السوق المصرفية من خلال فتح العديد من الوكالات في المناطق ذات النشاط الفلاحي وبالتالي اكتسب البنك تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية.

2-المرحلة 1991-1999: منذ صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض الذي وضع جدا للتخصص في المصارف وسع بنك بدر نشاطاته لتشمل كل القطاعات، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقائه الشريك الكبير بتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك إضافة الى العديد من الإجراءات الهادفة الى تطوير نشاط البنك، والتي من أهمها:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت SWIFT لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

1992: تم وضع نظام Sybu الذي يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement، الى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الولايات.

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية عبر كامل الشبكة المصرفية للبنك.

1994: بدأ استخدام بطاقة السحب للبنك.

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

1998: بدأ العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB) La Carte Inter Bancaire.

3-المرحلة 2000-2004: اتسمت هذه المرحلة بمشاركة بنك بدر مع باقي البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة ودعم برامج التنمية وتمويل قطاع التجارة الخارجية في اطار التحول الفعلي نحو اقتصاد السوق، حيث ازدادت نشاطات البنك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الخاص بالنسبة لجميع الفروع مع توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن.

كما قام البنك بوضع برنامج هدفه الأساسي تحسين خدمات البنك والاستجابة لاحتياجات العملاء في التطوير والاستخدام الأفضل للتكنولوجيا، هذا البرنامج حقق نتائج ايجابية من أهمها:

2000: إجراء تشخيص شامل لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف في البنك، مع وضع إستراتيجية لتطوير البنك وفقا للمعايير العالمية في المجال المصرفي، كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات وتدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

2001: قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على تقليص مدة دراسات الملفات حيث تتراوح من 20 يوم إلى 90 يوم، إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلس La Banque Assise والخدمات المشخصة Les Services Personnalisés ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراكة).

2002: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر خلال عام 2004.

2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة، فبعد ان كان يستغرق وقت تحصيل شبكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوم، أصبح بإمكان العملاء بتحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر انجازا غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما عمل مسؤولوا بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشباييك الآلية للأوراق النقدية " Les Guichets Automatiques Des Billets" المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة (قطاف، 2011/2010، ص ص 207، 208).

**المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.**

**أولا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي شهدته الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من اجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول الى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة تتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، و ينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر، وبهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تحسين العلاقات مع الزبائن.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك الى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالهم والحصول على أكثر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسيير صامم لخزينة البنك بالدينار والعمللة الصعبة. (لعذور، 2008، ص ص 104-106).

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فان بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.
  - فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
  - المشاركة في تجميع الادخارات.
  - المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
  - تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
  - تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة.
  - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
  - تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
  - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- إعادة تنظيم إدارة القرض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفتها الموارد.

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياساتها بصفة عامة. بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في:

- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.
- عصرنة البنك وتقوية تنافسيته.
- احترافية العاملين.
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.
- تطهير وتحسين الوضعية المالية. (بن واضح، لعدور، 2009، ص ص 4 -5).

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك.

ان تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف و إستراتيجية البنك، بتنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم. فشكل تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين هما: التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي.

يضم التنظيم المركزي:

1- مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G).

2- مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها الى مديريات فرعية اخرى حسب ما يبيئه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تتكون اهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس العام من:

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل.
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير.
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق.
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية.
- المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات .
- مديرية الاتصال والتسويق.

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة. بما ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فانه يعتمد على تنظيم لامركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية لاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها.

اما التنظيم اللامركزي فيضم:

1- المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E): التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤولياتها. غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائمة. يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال.

2- الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E): تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال. تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع او بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

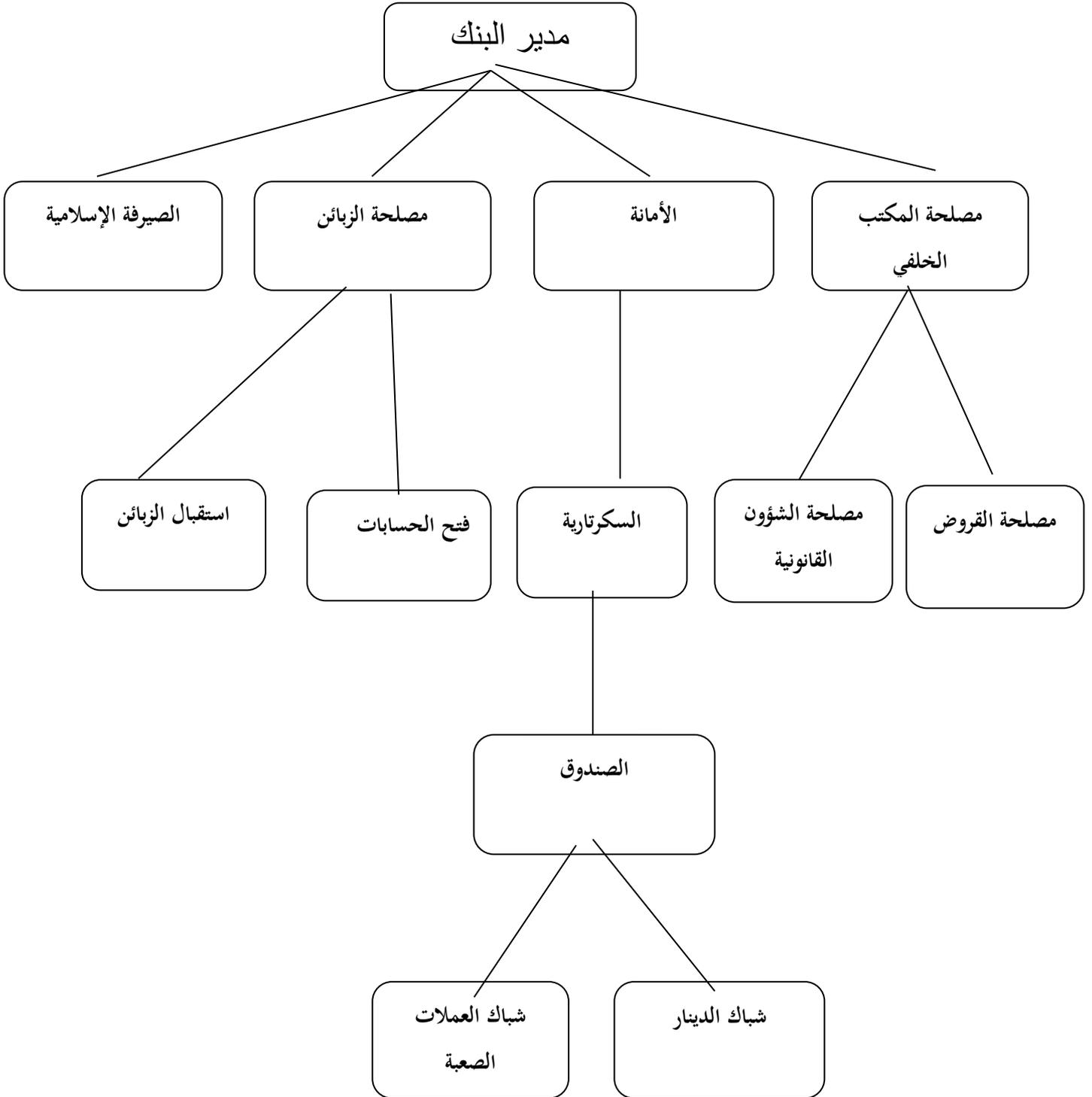
يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها الجزائر العاصمة. كما يسعى البنك حاليا الى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع بها ب: 47 مشروعا، بعد ما كان يمتلك البنك حوالي 140 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982، مما يشير الى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته.

فيما يخص كفاءات منح القروض بالبنك، فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة، اذ يخول للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن إذا لم تتعدى قيم مبالغها السقوف المحددة من طرف الإدارة العامة وحسب نوع القرض المطلوب، فاذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول صلاحية للوكالة، يتم تحويل الملف الى المديرية الجهوية للاستغلال، التي بدورها قد يخرج عن صلاحيتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها، ويتم تحويل الملف إلى المديرية المختصة به بالجزائر العاصمة. (لعذور، 2008، صص 107، 108، 109).

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



الشكل رقم (8): يوضح هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة - بسكرة-



المصدر: من وثائق مقدمة من المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي طبقت في الدراسة الميدانية سعياً إلى بلوغ الأهداف المرجوة من هاته الأخيرة، وذلك إبتداءً من تحديد المجتمع والعينة التي طبقت عليهما الدراسة إلى غاية وصول إلى نتائج الدراسة، كما سيتم إستعراض الأساليب الإحصائية التي إستخدمت في معالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيراً توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي إستخدمت للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و مصادر جمع البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة أين تم أخذ عينة عشوائية تتكون من (37) موظف، وتم توزيع (37) استبيان عليهم ، وقد تم إسترجاعها كاملة (37) استبانة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تم اللجوء إلى إستخدام عدة مصادر مختلفة من أجل جمع قدر كافي من البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة منها :

1- مصادر أولية لجمع البيانات:

تم الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعدادها على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالإستعانة بدراسات وأبحاث تناولت هذا الموضوع.
  - عرض الاستبانة على المشرف والأساتذة المحكمين من أجل التأكد من ملاءمة العبارات للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبانة لجمع البيانات.
  - تعديل الاستبيان حسبما يراه المشرف والمحكمين.(أسماء المحكمين موضحة في الملحق )
  - وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في البنك.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.
- **القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم اعتبار المحور الأول متغير الاول تم تقسيمه إلى ثلاثة ابعاد ( الرضا ، القيمة، الولاء )، أما المحور الثاني الذي يتضمن ( المعرفي ، العاطفي ، السلوكي)، ويضم الاستبانة ككل 28 عبارة تتعلق بدراسة دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن البنك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة-، وهي موضحة كما يلي:

المحور الأول : يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون ، ويضم 18 عبارة من رقم 1 إلى 18، و يضم 3 أبعاد كالآتي:

- البعد الأول : رضا الزبون، ويشمل 05 عبارات من رقم 1 إلى 5.

- البعد الثاني : القيمة للزبون ، ويشمل 07 عبارات من رقم 6 إلى 12
- البعد الثالث : ولاء الزبون ، ويشمل 6 عبارات من رقم 13 إلى 18.
- المحور الثاني: يتعلق بالصورة الذهنية ، ويضم 3 أبعاد ( البعد المعرفي ، البعد العاطفي ، البعد السلوكي) من رقم 19 إلى 28.

بعد استرجاع الاستمارات تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss (Statistical package for Social Science) V.24 وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، إضافة إلى تسجيل الملاحظات التي صرح بها زبائن البنك بخصوص موضوع الدراسة أثناء التوزيع الشخصي للاستبانة.

ثانيا: مصادر ثانوية لجمع البيانات:

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس النظرية والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال البحث الحالي.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد على سلم لكارث (Likert) الخماسي والذي يتضمن 5 درجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03) : جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارث الخماسي

المرونة السوقية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة:	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على دراسات سابقة

وتم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارث (Likert) الخماسي هذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و المتمثلة في الواحد الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة و هكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : جدول يوضح مستوى درجات القبول.

مستوى الموافقة	الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	(1.79-1)
منخفض	غير موافق	(2.59-1.8)
متوسط	محايد	(3.39-2.60)
مرتفع	موافق	(4.19-3.4)
مرتفع جدا	موافق بشدة	(5.0-4.20)

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على دراسات سابقة

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V24) والذي يتكوّن من :

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة المجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي (Simple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية على المتغير التابع.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- اختبار التوزيع الطبيعي .

#### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث نعلمد على ما يلي:

أولا: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة المعتمدة في الدراسة على الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم من أجل تصحيحها وإعطاء حكم ظاهري عن مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لموضوع البحث، وقد تم الأخذ بعين الإعتبار ملاحظة الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم وقمنا بإجراء التعديلات المطلوبة.

ثانيا: صدق المحك:

يتم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.973) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (05) : معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة العلاقة مع الزبون	18	0.901	0.970
بعد الرضا	5	0.901	0.970
بعد القيمة	7	0.926	0.967
بعد الولاء	6	0.839	0.972
بعد الصورة الذهنية	10	0.893	0.969
البعد المعرفي	4	0.845	0.974
البعد العاطفي	3	0.953	0.966
البعد السلوكي	3	0.974	0.964
الاستبانة ككل	28	0.973	0.986

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V24 Spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.973) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي.

ثالثا متغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات يقع في المجال  $[-3, +3]$ ، ومعامل التفلطح Kurtosis يقع في المجال  $[-1, +1]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الإلتواء (Skewness)		معامل التفلطح (Kurtosis)
	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
إدارة العلاقة مع الزبون	0.116	0.388	0.759
الرضا	0.129	0.388	0.759
القيمة	0.129	0.388	0.759
الولاء	0.017	0.388	0.759
الصورة الذهنية للبنك	0.240	0.388	0.759
المعرفي	0.217	0.388	0.759
العاطفي	0.452	0.388	0.759
السلوكي	0.188	0.388	0.759

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الإلتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين  $(-1 و +1)$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (إدارة علاقة مع الزبون) والمتغير التابع: (الصورة الذهنية) تتبع بشكل كبير التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الإنحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

### المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها في أربعة (4) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجدول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

#### 1. الجنس:

جدول رقم (07): توزيع خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	30	81.1
أنثى	7	18.9

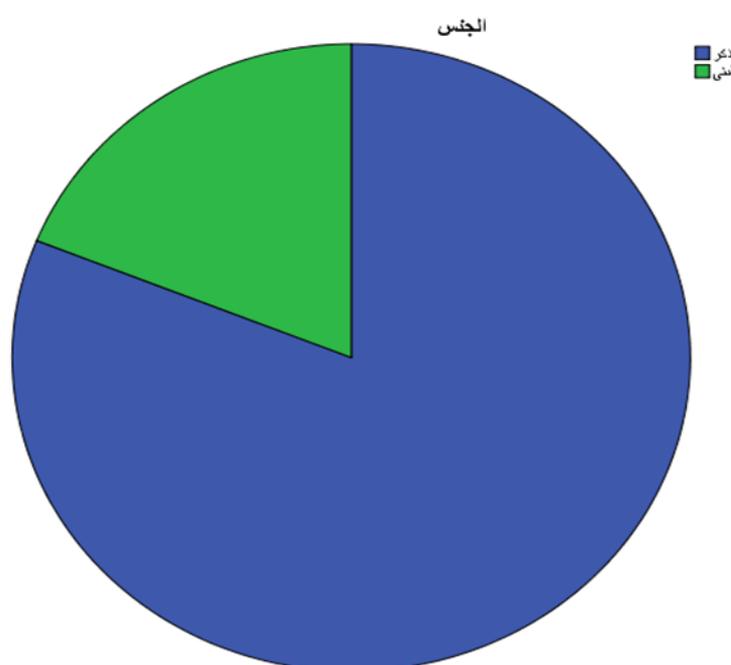
المجموع	37	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V24 Spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن أخذ لمحة عن زبائن البنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة ، حيث نجد أن 81.1% منهم ذكور و 18.9 % إناث ، و يمكن القول بأن أغلبية الزبائن ذكور ، كما يمكن إرجاعها للطريقة العشوائية التي أختيرت بها العينة.

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

2. العمر:

جدول رقم (08): توزيع خاصية العمر لعينة الدراسة.

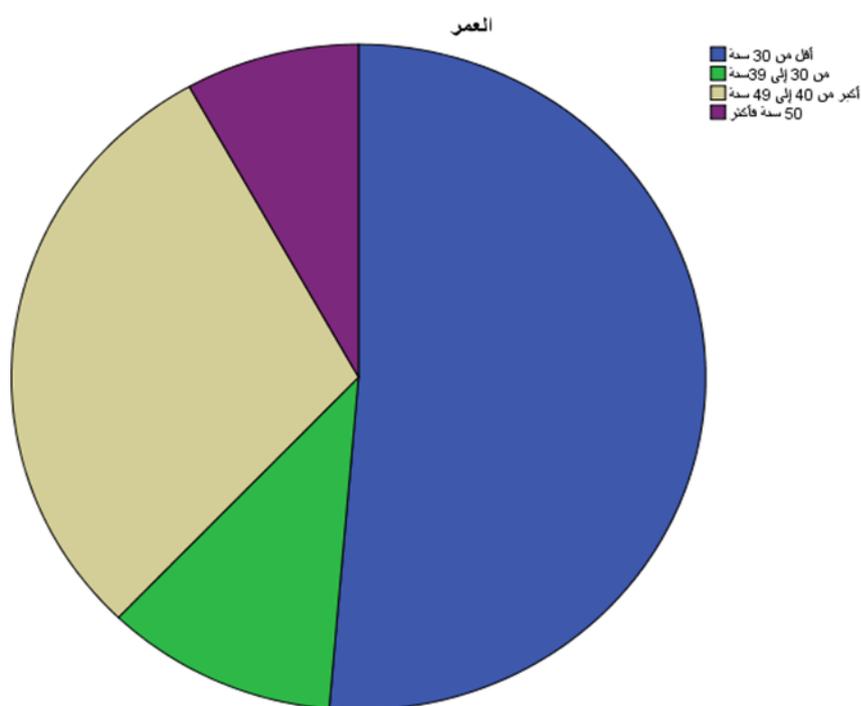
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	19	51.4
من 30 إلى 39 سنة	4	10.8

من 40 إلى 49 سنة	11	29.7
50 سنة فأكثر	3	8.1
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات V24 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (أقل من 30 سنة) بنسبة 51.4%، حيث بلغ عددهم 19 زبون يليها الزبائن البنك الذين تتراوح أعمارهم بين (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 29.7% وبلغ عددهم 11 (الزبون)، و ثم يليها زبون التي أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 10.8% والذي بلغ عددهم 4 من الزبائن، ويليها الزبائن من 50 سنة فأكثر و عليه يمكن القول بأن أغلب الزبائن في البنك شباب. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS

3. المؤهل العلمي :

جدول رقم (09): خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة

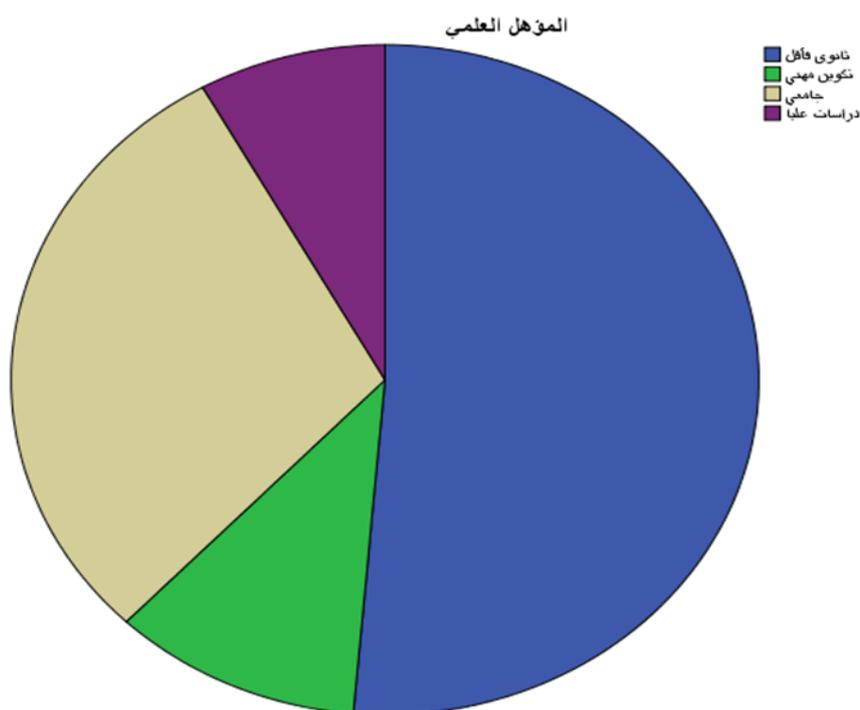
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	19	51.4%

تكوين مهني	4	10.8%
جامعي	11	29.7%
دراسات عليا	3	8.1%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات V24 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب الزبائن في البنك لهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 51.4% ، وتمثل حوالي نصف عينة الدراسة، ليأتي بعدها الزبائن الذين يملكون مستوى جامعي بنسبة 29.7% و من ثم المبحوثين الذين يملكون شهادة تكوين مهني بنسبة 10.8% ، ومن ثم المبحوثين الذين يملكون مستوى دراسات عليا بنسبة 8.1%، و عليه يمكن القول بأن أغلبية الزبائن لهم مستوى تعليمي متوسط وهو ما ينعكس على أدائهم بصفة عامة. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS

4. مدة التعامل مع البنك.

جدول رقم (10): خاصية مدة التعامل مع البنك لعينة الدراسة.

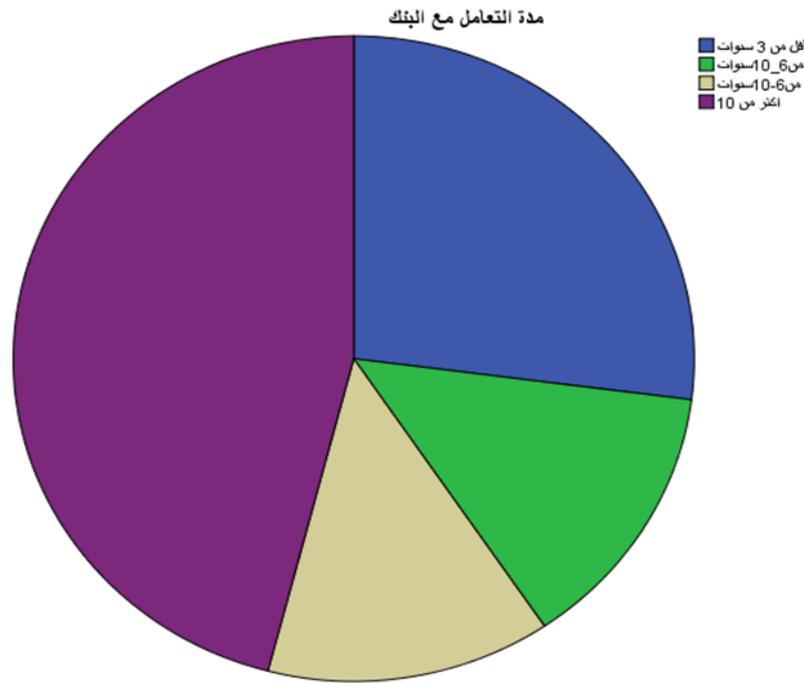
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	10	27.0

3- 6 سنوات	5	13.5
من 6-10 سنوات	5	13.5
أكثر من 10 سنوات	17	45.9
المجموع	28	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V24 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم مدة التعامل في البنك أكثر من 10 سنوات بنسبة 45.9%، أما الذين لهم مدة التعامل مع البنك أقل من 3 سنوات فقدرت نسبتهم بـ 27.0%، والذين كانت مدة التعامل مع البنك ( من 6-10 و 3-6 سنوات ) فقدرت نسبتهم بحوالي 13.5% .  
و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التعامل في البنك.



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الإجابة عنها وكذا أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.

- 1- مستوى إدارة العلاقة مع الزبون لدى زبائن البنك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة-  
نتطرق في هذا العنصر إلى مستوى إدارة العلاقة مع الزبون لدى زبائن البنك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية -  
بسكرة- من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بمتغير إدارة العلاقة مع الزبون.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات محور إدارة العلاقة مع الزبون.

رقم العبارة	عبارات متغير إدارة العلاقة مع الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
01	الخدمات المقدمة من طرف البنك مقبولة وتشعري بالرضا.	3.3784	1.11433	متوسط	2
02	يعتبر مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك جد عالي.	3.0811	1.11501	متوسط	4
03	أسعار عمولات الخدمات في البنك في متناول الزبون.	3.6216	0.68115	مرتفع	1
04	لا أستغرق وقت طويل عند طلب الخدمات المقدمة من طرف البنك والحصول عليها	2.5676	1.21428	منخفض	5
05	يهتم البنك بجميع الزبائن (نفس الاهتمام) عند إقتناء خدمات أو معالجة الشكاوي	3.1351	1.27284	متوسط	3
	المتوسط الحسابي لبعده الرضا	3.1815	.61689	متوسط	1
6	خدمات البنك قادرة على اشباع حاجاتي ورغباتي	2.9459	1.12906	متوسط	7
7	يتحمل زبائن البنك تكاليف أقل في سبيل الحصول على المنافع المرجوة من خدمات البنك.	3.5405	0.86905	مرتفع	2
8	تعتبر خدمات البنك الأفضل مقارنة بالمنافسين.	2.9730	1.06684	متوسط	6
9	لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية انطباع	3.1081	1.07455	متوسط	3

				جيد عنه.	
1	مرتفع	0.86124	3.6216	يتميز موظفو البنك بالمعرفة والخبرة اللازمة في أداء عملهم.	10
4	متوسط	0.95389	3.0811	يقدم البنك منافع أكبر لزيائته مقارنة بالمنافع التي يقدمها المنافسين.	11
5	متوسط	1.13039	3.0000	يقدم البنك بعض المنافع الإضافية لزيائته مثل: تساهيل الدفع، سرعة التسليم..الخ.	12
2	متوسط	0.61689	3.1815	المتوسط الحسابي لبعده القيمة	
5	متوسط	1.25562	2.9189	غالبا ما أقنع أصدقائي وزملائي وأهلي بالتعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	13
2	متوسط	1.03105	3.2162	لا يؤثر في تعاملي مع البنك ارتفاع سعر الخدمات التي يقدمها.	14
6	متوسط	0.99019	2.7297	العروض المقدمة من طرف البنك الأفضل مقارنة بالخدمات المقدمة من البنوك الأخرى.	15
3	متوسط	1.06754	3.1622	أشعر بالفخر كوني من زبائن هذا البنك.	16
4	متوسط	1.02594	2.9459	أرى أن البنك هو الاحسن على الاطلاق مقارنة بالبنوك الأخرى.	17
1	متوسط	1.19370	3.2703	سأحافظ على تعاملي بشكل عام مع هذا البنك في المستقبل لارتياحي بتعاملي معه	18
3	3	0.88221	3.0579	المتوسط الحسابي لبعده الولاء	
	متوسط	0.68641	3.1294	المتوسط الحسابي لمتغير إدارة العلاقة مع الزبون	

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات V24 Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن جل أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون كان مستوى القبول حولهم متوسط، وجاء ترتيبهم

كما يلي:

- بعد الرضا: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.18) وبانحراف معياري (0.61)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا على مستوى زبائن البنك أنها تشكل قبولا متوسطا حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.62- 2.52) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (1.21-0.68)، و هذا

ما يدل على أن البنك يهتم بجميع الزبائن (نفس الاهتمام) عند إقتناء خدمات أو معالجة الشكاوي ورغبات الزبائن وأسعار عمولات الخدمات في البنك في متناول الزبون. كما جاءت العبارة " أسعار عمولات الخدمات في البنك في متناول الزبون". بمستوى قبول مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.6216 مما يدل على تقبل اسعار خدمات البنك واهما في متناول الزبائن، في حين جاءت العبارة " لا أستغرق وقت طويل عند طلب الخدمات المقدمة من طرف البنك والحصول عليها " بمستوى قبول منخفض حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.5676 مما يدل على ان الزبائن يستغرقون وقت طويل للحصول على الخدمات

- **بعد القيمة :** جاء ايضا بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.18) بانحراف معياري (0.61)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من إجابات أفراد العينة على اغلب عبارات بعد القيمة على مستوى البنك تشكل قبول متوسط ، حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.92-3.62) بانحراف معياري (1.12-0.86).

في حين جاءت العبارة" يتحمل زبائن البنك تكاليف أقل في سبيل الحصول على المنافع المرجوة من خدمات البنك." بمستوى قبول مرتفع و بمتوسط حسابي مما 3.5405 مما يدل على تقبل الزبائن للأسعار المقترحة من البنك، كما جاءت العبارة " يتميز موظفو البنك بالمعرفة والخبرة اللازمة في أداء عملهم. " بمستوى قبول مرتفع بمتوسط 3.6216 مما يدل على ان موظفو البنك يتميزون بالمعرفة والخبرة اللازمة في أداء عملهم أجل التكيف مع تطوراته ،

- **بعد الولاء :** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.12) وبانحراف معياري (0.68)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما لوحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الولاء على الزبائن البنك على أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.72-3.27) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (1.19-0.99) ، وتبين هذه النتيجة أن البنك هو الاحسن من وجهة نظر الزبائن مقارنة بالبنوك الأخرى و العروض المقدمة من طرف البنك الأفضل مقارنة بالخدمات المقدمة من البنوك الأخرى.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى متغير إدارة العلاقة مع الزبون كان بقبول متوسط ، كما بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعادها مجتمعة (3.1294) بانحراف معياري (0.68641) ، وبهذا يمكن القول أن الزبائن لديهم مستوى قبول متوسط على تبني البنك لإدارة العلاقة مع زبائنها.

## 2- مستوى الصورة الذهنية لدى زبائن البنك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة-

نتطرق في هذا العنصر إلى مستوى الصورة الذهنية لدى زبائن البنك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية

بسكرة-

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بمتغير الصورة الذهنية .

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات

أفراد عينة البحث عن عبارات محور الصورة الذهنية.

رقم العبارة	عبارات متغير الصورة الذهنية للبنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
	<b>البعد المعرفي</b>	<b>3.2973</b>	<b>0.75424</b>	متوسط	3
01	تواصل البنك الدائم مع زبائنه يشجعني على التعامل الدائم معه.	3.3514	1.11096	متوسط	3
02	يهتم البنك بأرائي ومقترحاتي.	2.8649	.94757	متوسط	4
03	يعمل موظفو البنك على حل المشكلات التي أواجهها.	3.5135	.86992	مرتفع	1
04	يقدم البنك معلومات دقيقة حول خدماته وأسعاره	3.4595	1.04335	مرتفع	2
-	<b>البعد العاطفي</b>	<b>3.4595</b>	<b>0.84383</b>	مرتفع	1
05	يعاملني موظفو البنك بتميز وتقدير واحترام مما يدفعني لعدم التفكير في تغيير تعاملي معه.	3.5135	1.04407	مرتفع	2
06	أفضل التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية لثقتي العالية فيه.	3.6486	.97799	مرتفع	1
07	أدافع عن البنك عندما ينتقده البعض بشكل ظالم .	3.2162	.97568	متوسط	3
-	<b>السلوكي</b>	<b>3.3604</b>	<b>.94405</b>	متوسط	2
08	موظفو البنك يقدمون خدمات تتلاءم مع حاجاتي مما يحفزني على التعامل معه.	3.2432	1.03831	متوسط	2
09	إصغاء موظفو البنك لإنشغالاتي وسعيهم لحلها يدفعني للإستمرار التعامل معه.	3.5946	.95625	متوسط	1

10	التجربة الحسنة لي في البنك تجعلني لا أرغب في التعامل مع بنك آخر.	3.2432	1.16441	متوسط	3
المتوسط الحسابي لمتغير الصورة الذهنية للبنك		3.3649	.76420	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V24 Spss

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جل عبارات الصورة الذهنية للبنك تشير إلى نسبة قبول متوسطة.
  - **البعد المعرفي** : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.29) وبانحراف معياري (0.75)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد **المعرفي** على مستوى الزبائن البنك أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.86-3.51) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.86-0.94) ، و هذا ما يدل على أن تواصل البنك الدائم مع زبائنه يشجعهم على التعامل الدائم معه، أيضا تقدم البنك لمعلومات دقيقة حول خدماته وأسعاره وايضا اهتمام البنك بآراء زبائنها.
  - **البعد العاطفي**: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.45) وبانحراف معياري (0.84)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على العبارتين الأولى والثانية " يعاملني موظفو البنك بتميز وتقدير واحترام مما يدفعني لعدم التفكير في تغيير تعاملي معه".
  - و "أفضل التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية لثقتي العالية فيه" جاءت بمستوى قبول مرتفع بمتوسطين حسابيين. 3.5135 ، 3.6486 على التوالي مما يدل على نشوء بعد عاطفي بين الزبائن والبنك، اما العبارة الثالثة " أدافع عن البنك عندما ينتقده البعض بشكل ظالم " فقد بلغت مستوى قبول متوسط يقدر ب 3.2162 .
  - **البعد السلوكي** : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.36) وبانحراف معياري (0.94)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما لوحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد **السلوكي** على الزبائن البنك على أنها تشكل قبولاً متوسط حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.24-3.59) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.95-1.16) ، وتبين هذه النتيجة أن إصغاء موظفو البنك لإنشغالات الزبائن وسعيهم لحلها و التجربة الحسنة في البنك تجعلهم لا يرغبون في التعامل مع بنك آخر
  - وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الصورة الذهنية للبنك لدى الزبائن جاءت بمستوى قبول متوسط ، كما بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعادها مجتمعة (3.3649). بانحراف معياري (0.76420) .
- المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

سيتم في هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بإدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن البنك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة-.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية.

1- إختبار صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: يوجد دور لإدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

تم إستخدام نتائج التحليل التبيان للإتحاد للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم (13): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	13.959	1	13.959	162.730	0.000
الخطأ	3.002	35	0.086		
الإجمالي	16.962	36	-		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات V24 Spss

• معامل الارتباط  $R=0.823$

• معامل التحديد  $R^2=0.677$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (162.730)، عند مستوى دلالة (0.000)، و هي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية،

كما بلغت قيمة الارتباط  $R(0.823)$  و هذا يدل على وجود إرتباط قوي بين المتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الزبون) و المتغير التابع (الصورة الذهنية لدى زبائن) بنسبة 82.3%، و بمعامل تحديد قيمته (0.677)، وهذا يفسر أن التغيرات الحاصلة في متغير إدارة علاقة الزبون تفسر ما نسبته 67.7% من التغيرات الحاصلة في الصورة الذهنية للبنك. و بالتالي نقبل الفرضية التي تنص على :

يوجد دور لإدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن البنك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: إختبار الفرضيات الفرعية.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : يوجد دور لرضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي :

الجدول رقم (14): إختبار دور رضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.

المتغير التابع	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الرضا الزبون	0.684	9.435	0.000	89.025	0.718	0.515

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0.000) لرضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية للبنك ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (89.025)، وكذلك قيمة (T) البالغة (9.435) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (71.8%) ، حيث أن رضا الزبون يفسر ما نسبته (51.5%) من التغير الحاصل في الصورة الذهنية ،

و عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد دور لرضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد دور لولاء الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة

عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي :

الجدول رقم (15): إختبار دور ولاء الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة..

المتغير التابع	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الولاء الزبون	1.040	12.266	0.000	150.457	0.901	0.811

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0.000) لولاء الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة. عند مستوى الدلالة 0.05،، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (150.457)، وكذلك قيمة (T) البالغة (12.266) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) غير دالتين عند مستوى الدلالة (0,05).

إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (90.1%)، حيث أن ولاء الزبون يفسر ما نسبته (81%) من التغير الحاصل في الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة و عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أن :

يوجد دور لولاء الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

### 3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه : يوجد دور لقيمة الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (16): إختبار دور لقيمة الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
القيمة الولاء	0.684	9.435	0.000	89.025	0.847	0.717

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V24 Spss

➤ من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0,000) لقيمة الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.435)، وكذلك قيمة (T) البالغة (9.435) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)،

➤ إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (84.7%)، حيث أن متغير القيمة للزبون يفسر ما نسبته (71.8%) من التغير الحاصل في الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.

و عليه نقبل الفرضية التي تنص على :

➤ يوجد دور لقيمة الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

## خلاصة الفصل

تلعب إدارة العلاقة مع الزبون دوراً محورياً في تحسين الصورة الذهنية للبنك من خلال فهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات مخصصة. حيث تزيد من رضا العملاء وولائهم لتحسين التفاعل وتقديم خدمات عالية الجودة. كما تعزز ذلك من خلال الثقة والسمعة الإيجابية للبنك. كما تساعد في جمع وتحليل البيانات لتقديم حلول مبتكرة وتعزيز التواصل المستمر مع العملاء. هذه الجهود تؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية، مما يجذب المزيد من العملاء ويعزز النجاح التنافسي للبنك في السوق.

الخاتمة

تظهر الدراسة أن إدارة العلاقة مع الزبون تلعب دوراً محورياً في تحسين الصورة الذهنية للبنك. من خلال تطبيق استراتيجياتها الفعالة، حيث يمكن للبنك تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء وولائهم، مما ينعكس إيجاباً على صورتها العامة في السوق و تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية حيث تسعى إدارة العلاقة مع الزبون إلى فهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات مخصصة، مما يزيد من رضاهم وولائهم. حيث يمكن للبنك تحسين التفاعل مع العملاء، مما يعزز الثقة والسمعة الإيجابية للبنك. كما تؤدي إدارة العلاقة الفعالة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على صورة البنك. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في جمع وتحليل البيانات لتقديم حلول مبتكرة، وتعزيز التواصل المستمر مع العملاء. هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للبنك، مما يجذب المزيد من العملاء ويعزز النجاح التنافسي للبنك في السوق. ومن خلال هذه الدراسة تم التأكيد على ما تم ذكره سابقاً حيث توصلت الدراسة إلى وجود دور كبير لإدارة العلاقة مع الزبون والصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة من خلال أبعاده الثلاثة الفرعية، مما يساهم في تحقيق أهداف البنك وبشكل كبير. وذلك ما حاولنا اختباره من خلال الدراسة التطبيقية.

من خلال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات يتم عرضها في ما يلي:

### 1- نتائج الدراسة التطبيقية :

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى إدارة العلاقة مع الزبون بينك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.1294) بانحراف معياري قدره (0.68641).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى الصورة الذهنية بينك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.3649) وانحراف معياري (76420).
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى الرضا لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.1815) وانحراف معياري (61689).
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى القيمة لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1815) وانحراف معياري (0.61689).
- أظهرت النتائج أن مستوى الولاء لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.0579) بانحراف معياري (88221).
- أكدت النتائج أن مستوى البعد المعرفي لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.2973) بانحراف معياري قدره (0.75424).
- أكدت النتائج أن مستوى البعد العاطفي لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.4595) بانحراف معياري قدره (0.84383).
- أكدت النتائج أن مستوى البعد السلوكي لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.3604) بانحراف معياري قدره (94405).

## الخاتمة

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية وطردية بين المتغيرين ادارة العلاقة مع الزبون و الصورة الذهنية لبك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، حيث بلغت نسبة (82.3%).
  - وجود دور لإدارة العلاقة مع الزبون مع الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة ، حيث فسرت ادارة العلاقة مع الزبون ما نسبة (67.7%) من التغيرات الحاصلة في الصورة الذهنية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.
  - وجود دور لرضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
  - وجود دور لولاء الزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
  - وجود دور لقيمة للزبون في تحسين الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها، وضعنا مجموعة من المقترحات تتمثل في:

### 2- المقترحات:

- الاهتمام بتقليص وقت طويل انتظار الزبائن عند طلب الخدمات المقدمة من طرف البنك والحصول عليها.
- على البنك التركيز والاهتمام بعمليات الابتكار والإبداع لإشباع حاجات ورغبات زبائنها مقارنة بمنافسيها
- يجب على البنك الاهتمام أكثر بزبائنه ومحاولة دراسة مشاكلهم .

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا/المراجع باللغة العربية:

#### المقالات :

- 1- مانع فاطمة. (2014). أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 01(10)،
- 2- مزغيش جمال. (ديسمبر، 2014). دور شبكة الانترنت في إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائرية. أبحاث اقتصادية وإدارية
- 3- ثير حسو إسحاق. (2013). دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية. مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد(2).
- 4- أحمد علمواوي، عبد الحميد مراكشي. (2018). دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحسين الصورة الذهنية باستخدام نموذج التحليل العاملي التوكيدي دراسة ميدانية لسوق الألبسة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال(8)
- 5- بسام بشير خلف. (2021). بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات غير الربحية. (01، المخر) مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية.
- 6- بن علي محمد، مخلوفي عبد السلام. (جوان، 2017). دور الإبداع التسويقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية(7)،
- 7- ثامر البكري، و أحمد هادي طالب. (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية(4)
- 8- جمعة شرقي، و مراد كواشي. (2016). دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة الجامعة الكلية الإسلامية،،
- 9- حقانة ليلي، و بن سفيان الزهراء. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-. مجلة التنظيم و العمل، 7(1)،
- 10- راوية حناشي، و سامية لحول. (2014). التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية (E-CRM) كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (من وجهة نظر الزبائن). عدد خاص بالملتقى الوطني الثالث عشر حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات. 2، الجزائر: مجلة الباحث الاقتصادي.
- 11- سلامي اسعيداني، و د.ليلي فقيري. (أفريل، 2019). إستراتيجية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة (بين حتمية الوجود وإشكالية الأداء). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية(37)،
- 12- علي فلاح الزغي. (ديسمبر، 2015). دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات الإنتاج المياه المعدنية في مدينة عمان-الأردن(دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين). أبحاث اقتصادية وإدارية(8)،
- 13- فاتح مجاهدي، كوثر حاج نعاس. (2018). تأثير أبعاد إستراتيجية بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية على الصورة المدركة لها لدى المستهلك الجزائري دراسة ميدانية على علامة كوندور Condor -. مجلة المعيار، 9(2)،
- 14- فنيش يونس براح أحمد. (2021). العلاقات العامة ودورها في تطوير الصورة الذهنية باستخدام التسويق بالعلاقات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، 8(2).
- 15- كلفاح أمينة. (2013). دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة ومدى إسهام نظرية الأطراف المؤثرة والمتأثرة في ذلك. مجلة الحضارة الإسلامية، 14(18)، الصفحات
- 16- لعطوي جلول، و شيخاوي محمد. (2016). دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون. مجلة البديل الاقتصادي(5)،
- 17- محمد قريشي، و عبد الله غالم. (ديسمبر، 2011). دور تكنولوجيا معلومات في تدعيم و تفعيل إدارة علاقات الزبائن. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية(10)،

- 18- مناني صبرينة. (09 30, 2021). دور الإعلان في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن مركب سيدي يحيى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 15(02)، 01-15.
- 19- هاجر حمبود. (2017). الصورة الذهنية للعلامة التجارية وسلوك المستهلك. مجلة آفاق العلوم، 15(02)، 01-15.
- 20- سامي زعباط، و رقيقة بوقريقة. (1, 2020). إدارة علاقة مع الزبون كأداة لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية(حالة مؤسسة موبيليس وكالة جيغل). مجلة الباحث(2)

### الكتب:

- 21- الطائي يوسف، العبادي هاشم فوزي. (2009). إدارة علاقات الزبون. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 22- باقر موسى. (2014). الصورة الذهنية في العلاقات العامة. (1، المحرر) عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 23- سليمان صالح. (2005). وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 24- علي عجوة. (2003). العلاقات العامة والصورة الذهنية. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- 25- محمد عواد الزيادات، و محمد عبد الله العوامرة. (2012). استراتيجيات التسويق منظور متكامل-. (1، المحرر) عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- 26- هاني حامد الضمور. (2008). تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

### -أطروحات دكتوراه و مذكرات ماستر:

- 27- أحمد دحمان. (2022-2023). أثر المزيج التسويقي الفندقي على الصورة الذهنية لدى السائح -حالة مجموعة من الفنادق- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث-الشعبة علوم تجارية- التخصص: التسويق السياحي والفندقي. ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة زيان عاشور. الخلفة
- 28- مجكوح نسيم. (2018 - 2017). أثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزبائنها دراسة حالة وكالة زمزم للسياحة و السفر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسويق-. الجزائر عاصمة، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 29- إيمان قحوموش. (2011-2012). دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن -دراسة الحالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف 37. EN.I.CAB. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 30- براهيم عبد الرزاق. (2015-2016). تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير. 53-54. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 31- بزرل كبير عبد الكريم. (2017-2018). دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي تجاه الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الجامعي غليزان- ملخص أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. 35. الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 32- بن داودية أحمد. (2017-2016). إ دارة العلاقة مع الزبون مدخل لكسب ولاءه للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات بالشلف-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 33- بنت طاعة الله بكار. (2015-2014). دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية-دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلاميا- أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال. الجزائر عاصمة، كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: جامعة الجزائر3.

- 34- بنشوري عيسى. (2009). تسويق بالعلاقات في زيادة الولاء-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير -. ورقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- 35- بنشوري عيسى، و الدواوي الشيخ. (2009). تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات -
- 36- تويي خالد، و كحل الراس عمر. (2017-2018). أثر العلامة التجارية على إدارة العلاقة مع الزبائن دراسة حالة ببنك التنمية المحلية - وكالة قالمة - وكالة سكيكدة-مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.. قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.
- 37- حناشي راوية. (2015-2014). مساهمة جودة معلومات إدارة علاقة مع الزبون في تسيير حافظة الزبائندراسة ميدانية لمجموعة من البنوك أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- 38- حنين خالد ناظر. (2017). أثر استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة علاقات الزبائن-رسالة ماجستير-تخصص الأعمال الإلكترونية.. كلية الأعمال، لأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 39- خالد محمد عمر، و جاسم أحمد الغصاونة. (2019). تأثير إدارة علاقات الزبائن في تحقيق رضا الزبون في شركات تمويل المشاريع الصغيرة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية(4)،.
- 40- صادق زهراء. (2016-2015). إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- المديرية الجهوية لولاية بشار-رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 41- صبرينة مناني. (2022-2021). المزيج الترويجي الفندقية ودوره في تحسين الصورة الذهنية للزبائن-دراسة حالة : عينة من الفنادق-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة -.
- 42- علي محمد الخطيب. (2011). أثر الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية للمستهلكين في سوق الخدمات الأردني -قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال-. كلية الأعمال ، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 43- فاطمة مانع. (2015-2014). العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير-تخصص إدارة أعمال.. الجزائر عاصمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 44- مالك أحمد السعود. (2015-2014). أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن (دراسة ميدانية للمركز الرئيسي) قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق. الزرقاء، كلية الدراسات العليا: جامعة الزرقاء.
- 45- ميسون بلخير. (2019- 2018). دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الخدمية-دراسة حالة مؤسسة إتصالات بالجزائر للهاتف النقال(المديرية الجهوية بورقلة)-أطروحة مقدمة لنيل شهادةالدكتوراه في علوم التسيير. ورقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- 46- وائل محمود الشرايعه. (2010). أثر إدارة علاقات الزبائن عمى أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.. عمان، كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- 47- وداد بن قيراط. (2018). دور إدارة العلاقات مع الزبون في تحسين جودة الخدمات-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير-تخصص إدارة أعمال.. الجزائر عاصمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

## مؤتمرات:

- 48- مدي بشينة، و حدوح منية. (بلا تاريخ). دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الخدمة الصحية. الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي. قلمة: جامعة 8 ماي 1945
- 49- بوبكر عباسي، و محمد الحافظ عيشوش على دويس. (2022). محددات نجاح ادارة العلاقات مع الزبائن الكترونيا وتحديات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الافتراض ي: البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية "الفرص، التحديات والافاق" الوادي سوف: جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.
- 50- بورقعة فاطمة. (2016-2017). قياس تأثير الصورة الذهنية للعلامة التجارية على ولاء المستهلك للعلامة التجارية.. معسكر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحث وإبداع-أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه- ، الجزائر: جامعة مصطفى إسطمبولي.
- 51- ثائر أحمد السم ان، و خالد زيدان عبد الهادي. (2014). دور التجارة الإلكترونية في تعزيز إدارة علاقات الزبائن-المؤتمر العلمي الثاني-. جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية

## محاضرات ومطبوعات:

- 52- أبوبكر بوسالم. (2018-2019). محاضرات في إدارة علاقات الزبائن-مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تسويق الخدمات-.. ميلة، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: لمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- 53- بن أحسن ناصر الدين. (2021-2022). محاضرات في مقياس:ادارة علاقات الزبائن-موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص: تسويق الخدمات- قلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.
- 54- بوطالب إبراهيم. (2018). محاضرات في إدارة علاقات الزبائن (مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة أولى ماستر).. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة احمد بوقرة.

ثانيا/المراجع باللغة الاجنبية:

55-Boulding ,Richard Staelin William ، Ehret & Wesley J. Johnston Michae. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, Potential. Journal of Marketing

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبانة بحث:



دور ادارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للبنك

-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة-

أخي الكريم...، أختي الكريمة...، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث علمي لأجل تحضير مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، والمعونة ب: "دور ادارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى زبائن البنك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة-، صمم هذا الاستبيان لجمع البيانات حول الموضوع سابق الذكر، لذا نرجو مساعدتكم لنا، والتكرم بالإجابة على العبارات المرفقة في هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي توافق إجابتكم بكل دقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم. مع العلم أن المعلومات المقدمة ونتائج هذه الاستبانة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستحاط بالسرية التامة.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

د. مناني صبرينة

من إعداد الطالبين:

➤ جيجخ كنزة

➤ بريقل فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد. نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

الجنس		ذكر		أنثى	
العمر		أقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي		ثانوي فأقل	تكوين مهني	جامعي	دراسات عليا
مدة التعامل مع البنك		أقل من 3 سنوات	3-6 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بادارة العلاقة مع الزبون

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة العلاقة مع الزبون لعملاء البنك محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الخدمات المقدمة من طرف البنك مقبولة وتشعري بالرضا.					
02	يعتبر مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك جد عالي.					
03	أسعار عمولات الخدمات في البنك في متناول الزبون.					
04	لا أستغرق وقت طويل عند طلب الخدمات المقدمة من طرف البنك والحصول عليها					
05	يهتم البك بجميع الزبائن (نفس الاهتمام) عند إقتناء خدمات أو معالجة الشكاوي					
06	خدمات البنك قادرة على اشباع حاجاتي ورغباتي					
07	يتحمل زبائن البنك تكاليف أقل في سبيل الحصول على المنافع المرجوة من خدمات البنك.					
08	تعتبر خدمات البنك الأفضل مقارنة بالمنافسين.					
09	لدى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية انطباع جيد عنه.					
10	يتميز موظفو البنك بالمعرفة والخبرة اللازمة في أداء عملهم.					
11	يقدم البنك منافع أكبر لزبائنه مقارنة بالمنافع التي يقدمها المنافسين.					
12	يقدم البنك بعض المنافع الإضافية لزبائنه مثل: تساهيل الدفع، سرعة التسليم... الخ.					
13	غالبا ما أقنع أصدقائي وزملائي وأهلي بالتعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية.					
14	لا يؤثر في تعاملتي مع البنك ارتفاع سعر الخدمات التي يقدمها.					
15	العروض المقدمة من طرف البنك الأفضل مقارنة بالخدمات المقدمة من البنوك الأخرى.					
16	أشعر بالفخر كوني من زبائن هذا البنك.					
17	أرى أن البنك هو الاحسن على الاطلاق مقارنة بالبنوك الأخرى.					

## المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالصورة الذهنية للبنك

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الصورة الذهنية لدى عملاء البنك محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تواصل البنك الدائم مع زبائنه يشجعي على التعامل الدائم معه.					
20	يهتم البنك بأرائي ومقترحاتي.					
21	يعمل موظفو البنك على حل المشكلات التي أواجهها.					
22	يقدم البنك معلومات دقيقة حول خدماته وأسعاره					
23	يعاملني موظفو البنك بتميز وتقدير واحترام مما يدفعني لعدم التفكير في تغيير تعاملي معه.					
24	أفضل التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية لثقتي العالية فيه.					
25	أدافع عن البنك عندما ينتقده البعض بشكل ظالم .					
26	موظفو البنك يقدمون خدمات تتلاءم مع حاجاتي مما يحفزني على التعامل معه.					
27	إصغاء موظفو البنك لإنشغالاتي وسعيهم لحلها يدفعني للإستمرار التعامل معه.					
28	التجربة الحسنة لي في البنك تجعلني لا أرغب في التعامل مع بنك آخر.					

شاكرين لكم جهودكم الطيب

وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

الوظيفة	اسم ولقب المحكم	الرقم
أستاذة التعليم العالي قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ. د/حان احلام	1
أستاذة محاضرة أ قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/إيمان نورالدين	2

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 00154/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR  
ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- بريقل فاطمة الزهرة
- 2- جيجخ كانزة
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية

بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-20

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



Sous Directeur GRE  
BAKHOUCHE Med Laid

