

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور إدارة علاقات العملاء الالكترونية في تحسين أداء البنوك
دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص : مالية وبنوك

تحت إشراف:

أ.د. جمام محمود

إعداد الباحثة:

شيروف فضيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر	د. زبير عياش
مشرفا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محمود جمام
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر	د. عبد الوحيد صرارمة
عضوا	جامعة سوق اهراس	أستاذ محاضر	د. منصف بن خديجة
عضوا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر	د. ليليا بن منصور
عضوا	جامعة ميلة	أستاذ محاضر	د. بوبكر بوسالم

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور
جمال محمود ، على ما أسداه لي من نصع وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه

الرسالة.

كما أشكر الدكتوراة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه

الأطروحة

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون

والمساعدة من مدراء وإطاراتبنوك الجزائر .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و تعبتي إلى كل من ساهم في
إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد.

إلى من هجعاني دائما على تحصيل العلم

أمي وأبي

إلى من دعمني ووقفه دائما إلى جانبي

زوجي عبد اللطيف

وأولادي: إسلام وحسام، إسراء و رؤبة

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زملائي وزميلاتي

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أداء البنوك. من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري لهذا الموضوع تم تحديد أهم المتغيرات المستقلة وهي: تبني المنظمة لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء، تنظيم وإدارة معرفة العملاء وإدراك التكنولوجيا. كذلك تم تطوير نموذج الدراسة وفرضياتها لدراسة أثر هذه العوامل المستقلة على العامل التابع ألا وهو أداء البنوك، ثم قامت الباحثة بتصميم استبانة لغاية اختبار النموذج المطور لهذه الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والمتمثل في مدراء الوكالات البنكية وموظفي قسم التسويق والإعلام الآلي في البنوك العاملة في الجزائر، وبلغ حجم العينة 44 مستجوب. استخدمت الباحثة لغاية الإجابة عن أسئلة الدراسة أساليب إحصائية مختلفة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي اختبار التباين الأحادي، واختبار "ستاب وايز". توصلت الدراسة إلى وجود أثر لقيمة المتغيرات المستقلة الثلاثة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أداء البنوك من وجهة نظر العينة. أما بالنسبة للعوامل الديموغرافية فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على العاملين (الخبرة والمستوى التعليمي) ولا توجد فروق بالنسبة للعامل الديموغرافي الثالث والرابع (الموقع الإداري، وإسم البنك).

قدمت الدراسة بعضاً من الاقتراحات للمنظمات الراغبة بتطبيق والاستفادة من أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية. ومن أبرز هذه الاقتراحات أنه على المنظمات تغيير ثقافتها بصورة جذرية لتقبل فكرة استخدام التكنولوجيا والاعتماد عليها في العمل، مع تطوير استراتيجياتها بما يتلاءم مع أحدث التكنولوجيات. وتوصي الباحثة بتعزيز القدرات التكنولوجية لدى العاملين في البنوك من خلال البرامج التدريبية والاستثمار في ما يستجد من أنظمة وبرمجيات قادرة على خدمة إدارة علاقات العملاء، وتعزيز التفاعل مع العميل من خلال استخدام أفضل وسائل التواصل التقني والاجتماعي بهدف الوصول إلى أفكار جديدة وأساليب حديثة تمكن البنوك من الوصول إلى قدرات إبداعية أفضل.

كلمات دالة: إدارة علاقة العملاء، تكنولوجيا المعلومات، البنوك الإلكترونية، أداء البنوك



Résumé :

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de l'application des systèmes de CRM sur la performance des banques. A travers les études précédentes et le cadre théorique de ce sujet j'ai pu identifier les variables indépendantes les plus importantes: l'adoption de la stratégie du CRM, l'organisation et la gestion de la connaissance client et la reconnaissance de la technologie.

Le modèle de l'étude et ses hypothèses ont été développés pour étudier l'impact des facteurs indépendants sur le facteur subordonné qui est la performance des banques.

La chercheuse a conçu un questionnaire pour tester le modèle développé pour cette étude et ce dernier a été distribué à la communauté d'étude (44 interrogés) composée de directeurs d'agences bancaires et du personnel du département marketing et automatisation des banques opérant en Algérie, et afin d'obtenir de sérieux résultats la chercheuse à utiliser plusieurs tests tel que: le test de distribution normale, le test de variance unique et le test Step-Wise.

L'étude a révélé que la performance des banques avait un effet du point de vue de la valeur des trois variables indépendantes du CRM. En ce qui concerne les facteurs démographiques, les résultats ont montré des différences significatives entre les estimations moyennes de l'échantillon des membres de l'étude sur les travailleurs (expérience et qualification), d'autre part il n'y a pas de différences pour le troisième facteur démographique (site administratif).

Certaines des recommandations sont que les organisations doivent radicalement changer leurs cultures pour accepter l'idée d'utiliser et de s'appuyer sur la technologie tout en développant leurs stratégies en ligne avec les dernières technologies. La chercheuse recommande aussi d'améliorer les capacités technologiques des employés de banque par des programmes de formation, d'investir dans de nouveaux systèmes et logiciels capables de gérer la relation client et d'améliorer l'interaction avec le client grâce aux meilleurs moyens de communication (technique et sociale) afin d'améliorer les capacités créatives.

Mots clés: Gestion de la relation client électronique (CRM), performance bancaire

. Abstract:

This study aimed to identify the impact of the application of E-CRM systems on banks' performance. Through a review of previous studies and the theoretical framework of this topic we have identified the most important independent variables which are: organization's adoption of CRM strategy, organization and management of customer knowledge and perception of technology. We have developed the study's model and its hypothesis to examine the impact of these independent factors on the dependent factor which is bank's performance. The researcher has developed a questionnaire to test the model of this study, the questionnaire was distributed to banks' agencies managers, employees of the marketing and computer science departments of banks operating in Algeria. The sample size was 44 people. In order to answer the study questions the researcher used different statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, Normality test, One-way Analysis of Variance and Stepwise test. The study found that there is an effect of the three independent variables of E-CRM on the banks' performance from the sample's point of view, With regard to demographic factors the study showed that there are statistically significant differences between the average of the sample's estimates (experience and qualification), and no statistically significant differences between the average of the sample's estimates due to the third demographic factor (administrative site).

The study presented some recommendations to organizations wishing to implement and benefit from E-CRM. One of the most prominent of these recommendations is that organizations should change radically their cultures to accept the idea of using and relying on technology at work with the development of its strategies Commensurate with the newest technologies, the researcher recommends enhancing the technological capabilities of the banks' employees through training programs and investing in in new systems and software capable of serving customer relationship management, enhancing interaction with customer through the use of the best technical and social communications means in order to reach new ideas and methods that enable banks to have access to better creative capabilities.

Keywords: Customer Relationship Management, IT, Electronic Banking, Banks' Performance

الصفحة	المحتويات
	صفحة الواجهة
	شكر وتقدير
	إهداء
I	الملخص بالعربية
II	الملخص بالفرنسية
III	الملخص بالانجليزية
IV	فهرس المحتويات
XVII	قائمة الجداول
XIX	قائمة الأشكال
أ - م	مقدمة
01	الفصل الأول
01	الفصل الأول: إدارة علاقات العملاء الالكترونية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفهوم إدارة علاقات العملاء الالكترونية
02	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة علاقات العملاء
02	1- أصول إدارة علاقات العملاء الالكترونية
06	2- تطور إدارة علاقات العملاء الالكترونية زمنياً
08	3- أسباب تطور إدارة علاقات العملاء الالكترونية
09	المطلب الثاني: تعريف إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات العملاء الالكترونية
09	1- مدخل تكنولوجيا المعلومات
10	2- المدخل التسويقي الاستراتيجي
11	3- مدخل فلسفة أعمال
13	4- الاختلافات التكنولوجية بين إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات العملاء الالكترونية
15	5- تعريف إدارة العلاقات مع العملاء الالكترونياً (E-CRM)
18	المطلب الثالث: مستويات، أهداف وأهمية إدارة علاقات العملاء الالكترونية

18	1- مستويات إدارة علاقات العملاء
18	1-1- إدارة علاقات العملاء التشغيلية أو التنفيذية
21	1-2- إدارة علاقات العملاء التحليلية
22	1-3- إدارة علاقات العملاء التعاونية
23	2- أهمية إدارة علاقات العملاء
24	3- أهداف إدارة علاقات العملاء
25	المبحث الثاني: تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء الإلكترونية
25	المطلب الأول: قاعدة البيانات وتطوير بيانات العملاء
25	1- تطور قواعد البيانات
26	2- مفهوم مستودعات البيانات
28	3- خصائص وصفات مستودعات البيانات
28	4- خطوات بناء مستودعات البيانات
30	5- التخزين في مستودع البيانات
30	6- عرض النتائج في مستودعات البيانات
31	7- العلاقة بين مستودع البيانات وإدارة علاقات العملاء
32	8- منجم البيانات (التنقيب عن البيانات)
32	9- العلاقة بين التنقيب عن البيانات وإدارة علاقات العملاء
34	المطلب الثاني: البرمجيات وقنوات الاتصال المستخدمة في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية
34	1- برمجيات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية
35	1-1- برمجيات تحليل السوق
35	1-2- برمجيات الاستقبال والاتصال
35	1-3- برمجيات إدارة التسويق
35	1-4- برمجيات إدارة المبيعات والخدمات
37	2- أنظمة علاقات العملاء
38	3- أنظمة علاقات العملاء قيد الاستخدام
39	3-1- مراكز الاتصالات الآلية
39	3-2- الإعلام الاجتماعي
40	3-3- خدمات تعتمد على الموقع

40	3-4- نظم علاقات العملاء لأنشطة الأعمال الموجهة للأعمال
40	3-5- نظم للمنظمات غير الربحية
40	4- قنوات الاتصال المستخدمة في إدارة العلاقة العملاء
40	4-1- الاتصال المباشر (وجها لوجه)
41	4-2- مراكز الاتصال
41	4-3- الاتصال عن طريق شبكة الانترنت
43	المطلب الثالث: فوائد ومزايا تطبيق تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء
43	1_ فوائد تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء
44	2- مزايا تطبيق ادارة علاقات العملاء
45	2-1- مزايا تكتيكية
45	2-2- مزايا استراتيجية
46	3- مزايا تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً
47	3-1- المزايا التي تحصل عليها المنظمة نتيجة تطبيقها لإدارة علاقات العملاء الإلكتروني
47	3-2- المزايا التي يحصل عليها العملاء نتيجة تطبيقهم لإدارة علاقات العملاء إلكترونياً
48	المبحث الثالث: مشروع تنفيذ إدارة علاقات العملاء الإلكترونية
48	المطلب الأول: خطوات ومراحل تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء
48	1- المرحلة الأولى: التحليل والإستراتيجية (الشروع في العمل)
48	1-1- وضع إستراتيجية الأعمال
50	1-2- إجراء تقييم المشروع
50	1-3- تحديد التحسينات العملية
51	1-4- توثيق متطلبات إدارة علاقات العملاء وتحديد ما
51	2- المرحلة الثانية: التنفيذ والنشر
51	2-1- تحديد متطلبات البنية التحتية
52	2-2- تجميع فريق العمل
52	2-3- تنفيذ نظام إدارة علاقات العملاء الجديد
53	2-4- توفير التدريب حسب الطلب
54	2-5- تحديد الميزانية والاستعداد للتغيير

55	المطلب الثاني: أسباب، عراقيل وتحديات تطبيق مشروع إدارة علاقات العملاء
55	1- أسباب فشل تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء
56	2- عراقيل تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء
58	3- التحديات التي تواجهها الشركة أثناء تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات العملاء
60	4- تحديات تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الالكترونية (ECRM)
61	المطلب الثالث: عوامل نجاح تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء
61	1- التنفيذ الناجح لمشروع (CRM)
61	1-1- القيمة المضافة لتأثير (CRM) على أداء المنظمة
62	1-2- كفاءة تنفيذ مشروع (CRM) بنجاح
63	2- عوامل نجاح تنفيذ مشروع (CRM)
63	1-2- عوامل النجاح القائمة على محاور (CRM)
65	2-2- عوامل النجاح من وجهة نظر مديري الأعمال
66	2-3- عوامل النجاح القائمة على منهجية سيكس سيغما (DMAIC12)
67	2-4- عوامل النجاح القائمة على تكامل العمليات مع الموظفين
67	2-5- عوامل النجاح الرئيسية لتنفيذ مشاريع (CRM)
68	3- عوامل نجاح تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الالكترونية (ECRM)
70	خلاصة
71	الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء
71	تمهيد
72	المبحث الأول: مدخل لمفهوم الأداء وطرق قياسه
72	المطلب الأول: مفهوم الأداء
72	1_ الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
72	1-1- تعريف الأداء من منظور الكفاءة
73	1-2- - تعريف الأداء من منظور الفعالية
76	2- تعريف الأداء من المنظور الاستراتيجي
76	1-2- وظائف قياس الأداء الاستراتيجي
76	2-2- فوائد قياس الأداء الاستراتيجي
77	3- مفهوم وأهمية قياس الأداء

77	3-1- تعريف قياس الأداء
78	3-2- فوائد قياس أداء المنظمات
79	3-3- تصنيف مقاييس الأداء
80	4- أنواع مؤشرات الأداء
81	المطلب الثاني: الأداء التنظيمي والأداء التشغيلي
81	1- مفهوم الأداء التنظيمي وطرق قياسه
81	1-1- تعريف الأداء التنظيمي
83	1-2- طرق قياس الأداء التنظيمي
84	1-3- مؤشرات الأداء التنظيمي
85	2- مفهوم الأداء التشغيلي وطرق قياسه
85	2-1- مفهوم الأداء التشغيلي
87	2-2- أهمية الأداء التشغيلي و أهدافه
88	2-3- مؤشرات الأداء التشغيلي
89	المطلب الثالث: الأداء المالي والتسويقي
89	1- الأداء المالي
89	1-1- تعريف الأداء المالي
91	1-2- أهمية الأداء المالي وأهدافه
92	1-3- مؤشرات الأداء المالي
94	2- الأداء التسويقي
94	2-1- تعريف الأداء التسويقي
94	2-2- أهداف قياس الأداء التسويقي
95	2-3- طرق قياس الأداء التسويقي
95	2-4- مؤشرات قياس الأداء التسويقي
100	المبحث الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في البنوك التجارية
100	المطلب الأول: أنظمة قواعد البيانات والشبكات الالكترونية في البنوك
100	1- نظام إدارة قواعد البيانات في البنوك
100	1-1- تعريف نظام قواعد البيانات
102	1-2- هدف التعامل مع قواعد البيانات
102	1-3- مكونات بيئة نظم قواعد البيانات

103	1-4- لغات قواعد البيانات
103	2- الانترنت والاكسترانت ونظام العميل/الخادم
103	2-1_ نظام العميل/الخادم (Le Système Client-Seveur)
105	2-2- الإنترنت (www: word wide web)
106	2-3- الإنترنت و الإكسترانت
107	المطلب الثاني: الوسائل الالكترونية والبرمجيات المستخدمة في البنوك
107	1- البرمجيات المستخدمة في البنوك
107	1-1- برمجيات المجموعة (العمل المشترك) GROUPWARE
109	1-2- تدفق الأعمال (انسياب العمليات) Workflow
111	1-3_ برمجيات إدارة علاقات العملاء المستخدمة في البنوك
114	2- الوسائل الالكترونية المستخدمة في البنوك
114	2-1- الرسائل الالكترونية la Messagerie Electronique
114	2-2- التبادل الالكتروني للبيانات Echange de Données Informatisé
115	2-3- تكنولوجيا مركز الاتصال Call Center
116	المطلب الثالث: القنوات الالكترونية المستخدمة في البنوك
116	1- القنوات الالكترونية التي تعتمد على تطبيقات الشبكات
116	1-1- البنك الإلكتروني
117	1-2- آلات الصرف الذاتي (ATM)
117	1-3- البنوك المنزلية
118	1-4_ الوحدات الطرفية عند نقاط البيع (pos terminals)
120	2- القنوات الالكترونية التي تعتمد على تطبيقات الصوت والصورة
120	2-1- البنوك الهاتفية (phone Banks)
120	2-2- المساعد الرقمي الشخصي (Personal digital assistant)
120	2-3- المينيتال
121	2-4- التلفاز التفاعلي و الفيزيوفون
121	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأداء البنوك التجارية
122	المطلب الأول: تقييم الأداء في البنوك التجارية وإدارة خدمة العملاء
122	1- مدخل لتقييم الأداء في البنوك التجارية

122	1-1- أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية
123	1-2- ركائز تقييم الأداء في البنوك التجارية
123	1-3- مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية
124	1-4- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء في البنوك التجارية
124	2- تقييم إدارة خدمة العملاء في البنوك (حالة بنك راك)
124	2-1- الخدمات البنكية
126	2-2- المشروعات والقنوات الالكترونية
126	3- الاستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة البنكية
126	3-1- العلاقة التفاعلية بين العميل والبنك
127	3-2- الاستراتيجيات التي تساعد البنك في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية:
127	3-3- الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة
128	4- مجالات الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة في البنوك:
128	5- تسويق العلاقات وأهميته في البنوك
129	6- تقييم العملاء والمؤشرات الخاصة بالأداء
130	المطلب الثاني: أداء مشاريع إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية
130	1- تبني مشروع إدارة علاقات العملاء كروية وتطوير إستراتيجيته
130	1-1- تعريف ومواءمة (محاذاة) رؤية إدارة علاقات العملاء
131	1-2- تطوير إستراتيجية إدارة علاقات العملاء
133	2- بناء برنامج محاذاة استراتيجي مع إدارة علاقات العملاء
133	2-1- تطوير البرنامج (المواءمة الإستراتيجية للأداء)
134	2-2- توحيد إدارة علاقات العملاء
136	المطلب الثالث: نظم قياس الأداء وعلاقتها بتقييم إدارة علاقات العملاء
136	1- نظم قياس الأداء المستخدمة في البنوك
136	1-1- نظام قياس رضا العملاء
137	2-1- نظام قياس الأداء التنظيمي
138	3-1- نظام قياس جودة الخدمة
138	2- تقييم إدارة علاقات العملاء بمختلف نظم الأداء
140	3- عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء
141	خلاصة

142	الفصل الثالث: دراسة أثر إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك محل الدراسة
142	تمهيد
143	المبحث الأول: التكنولوجيا المطبقة في بعض البنوك في الجزائر
143	المطلب الأول: البنية التحتية الالكترونية في البنوك محل الدراسة
143	1- البنية التحتية لتكنولوجيا الانترنت في الجزائر
143	1-1 مشروع توصيل الألياف البصرية للمنزل (FTTx)
144	1-2- تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية
145	1-3- تكنولوجيا الويماكس (WiMAX)
146	1-4- تكنولوجيا المكالمات عن بعد
147	2- التكنولوجيا المطبقة في البنوك محل الدراسة
147	1-2- مراكز الاتصالات المتعددة القنوات
148	2-2 الخدمات المدعومة لتكنولوجيا البنوك
149	3- الشبكة النقدية ما بين المصارف والصيرفة الالكترونية عن بعد
149	1-3- الشركة النقدية ما بين المصارف (SATIM)
150	2-3- مركز معالجة النقدية ما بين المصارف
151	3-3- نظام التسوية الإجمالية الفورية (RTGS)
152	3-4- نظام المقاصة عن بعد
153	3-5- الصيرفة عبر الخط في الجزائر
155	المطلب الثاني: الخدمات الالكترونية المقدمة من قبل بعض البنوك العامة في الجزائر
155	1- الخدمات المصرفية الالكترونية في بنك "القرض الشعبي الجزائري"
155	1-1- التعريف ببنك "القرض الشعبي الجزائري"
155	1-2- قبول التجار للبطاقة البنكية (CIB) لبنك (CPA)
156	1-3- المنتجات الالكترونية لبنك (CPA)
157	1-4- خدمات E-banking لبنك (CPA)
158	2- الخدمات المصرفية الالكترونية في "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"
158	2-1- تقديم بنك " الفلاحة والتنمية الريفية"

158	2-2- خدمة البنك الالكتروني لبنك " الفلاحة والتنمية الريفية"
159	2-3_ خدمة طلب الاشتراك في البنك عن بعد لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
160	2-4- خدمة البريد الالكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
160	2-5- بطاقة (CIB) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
161	3- الخدمات الالكترونية المقدمة من بنك التنمية المحلية
161	3-1 - تقديم بنك التنمية المحلية
161	3-2 - خدمة البنك الالكتروني لبنك التنمية المحلية
162	4- الخدمات الالكترونية المقدمة من البنك الجزائري الخارجي
162	4-1- تقديم بنك الجزائري الخارجي
162	4-2- خدمة البنك الالكتروني للبنك الجزائري الخارجي
162	4-3- النظام الالكتروني (e-SAB) للبنك الجزائري الخارجي
163	4-4- البطاقات الالكترونية للبنك الجزائري الخارجي
164	المطلب الثالث: الخدمات الالكترونية المقدمة من قبل بعض البنوك الخاصة في الجزائر
164	1- الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة في بنك سوسيتي جنرال
164	1-1 التعريف ببنك سوسيتي جنرال
164	1-2- البنك الالكتروني (خدمة SG@Net)
165	1-3- فحص حساب العميل لبنك سوسيتي جنرال
165	1-4- البطاقة البنكية (CIB) المقدمة من طرف بنك سوسيتي جنرال
166	1-5- خدمة الجودة (Service qualité)
167	2- الخدمات المصرفية عبر الانترنت لبنك "BNP Paribas Algérie"
177	2-1- التعريف ببنك "BNP Paribas Algérie"
167	2-2- البطاقة البنكية لبنك "BNP Paribas Algérie"
168	2-3- البنك الالكتروني لبنك "BNP Paribas Algérie"
168	2-4- أمن الموقع لبنك "BNP Paribas Algérie"
169	2-5- تحويل الأموال الكترونيا لبنك "BNP Paribas Algérie"
170	3- الخدمات الالكترونية المطبقة في فرنسبنك الجزائر
170	3-1- تقديم بنك فرنسبنك الجزائر
170	3-2- خدمة البنك الالكتروني لبنك فرنسبنك الجزائر
171	3-3- البطاقات الالكترونية لبنك فرنسبنك الجزائر

171	3-4- خدمة الهاتف البنكي لبنك فرنسبنك الجزائر
173	المبحث الثاني: تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في بنك التنمية المحلية
173	المطلب الأول: التعريف بنظام (e-sab):
173	1- الهندسة المعمارية لنظام (e-SAB):
173	1-1- العناصر التقنية لنظام (SAB AT):
174	1-1-1- بيئة العمل والوظائف المستعرضة:
175	1-1-1-2- المعلومات الأساسية (مستودع):
175	1-2-1- كيفية الدخول إلى صفحة ساب (Comment rentrer sur SAB):
175	1-3-1- الخيارات القياسية (لوحة الجلسة):
177	2- جهاز لدعم المستخدمين
177	2-1- الخلفية والغرض:
178	2-2- الاحتياجات التقنية واللوجستية
179	3- عملية الإبلاغ عن الحوادث ومعالجتها:
179	3-1- المستخدمين (Utilisateurs):
179	3-2- دعم (Support CIR):
179	3-3- مكتب المساعدة (Help desk):
180	3-4- الدعم الوطني (Support National):
180	3-5- الفريق الفني (Support SAB):
181	المطلب الثاني: إدارة علاقات العملاء في بنك (BDL)
181	1- مفهوم إدارة علاقات العملاء (GRC) في بنك (BDL):
181	1-1- تنظيم إدارة علاقات العملاء
182	1-2- رؤية العملاء الشاملة (Vision Globale Client):
183	1-3- رؤية المعدات (Vision Équipement)
185	1-4- رؤية المستشار التجاري (VCC: Vision Conseiller Commercial)
188	1-5- رؤية المخاطر (Vision Risque)
188	2- الدخول في العلاقة
188	2-1- إدارة الدخول في العلاقة

190	2-2- خصائص العملاء
191	2-3- تأكيد العلاقة
192	المطلب الثالث: مشروع النصر لبنك التنمية المحلية (BDL SOUS) (L'EGIDE DE SI-NASR)
192	1_ آفاق السياسة التجارية لمصرف
192	1-1- مهارات الأعمال
193	1-2- مهارات إدارة المخاطر
193	2- وظيفة التسويق
193	1-2- التحليل الداخلي
194	2-2- التحليل الخارجي
194	2-3- تحديد نطاق مصرف (BDL)
194	2-4- التنمية
194	2-5- مراقبة صارمة ودائمة
194	3- اتجاه البنك الرقمي
194	1-3- الهدف من البنك الرقمي
195	2-3- تحديد هوية العملاء المستهدفين
195	3-4- إدخال العروض حسب المنتج
195	3-5- تنفيذ الحجة ونصوص العروض حسب المنتج
195	3-6- إطلاق الحملات التجارية:
195	4- إدارة البنك الكلاسيكية
195	1-4- تحسين معرفة العملاء
195	2-4- إدارة علاقات العملاء
196	3-4- تحديد الأهداف
196	4-4- إدارة محفظة العملاء
196	4-5- تحليل ومراقبة نقاط البيع
196	4-6- التوجيه التجاري
196	5- المزايا التي يوفرها (TPE)
196	1-5- المزايا التي يوفرها (TPE) للتاجر
197	2-5- المزايا التي توفرها (TPE) لصاحب بطاقة (CIB)

198	المبحث الثالث: تحليل أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء البنوك التجارية محل الدراسة
198	المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
198	1- بناء نموذج الدراسة وتصميم الاستبانة
198	1-1- بناء نموذج الدراسة
203	1-2- تصميم الاستبانة
204	2- تحديد مجتمع وعينة الدراسة
204	1-2- تحديد المجتمع
204	2-2- تحديد حجم العينة و اجراءات سحبها
206	3- الاختبارات المرتبطة بالبيانات وأداة الدراسة
206	1-3- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
207	2-3- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
208	4- أسلوب تحليل البيانات والأدوات الاحصائية
208	1-4- أسلوب تحليل البيانات
208	2-4- الأدوات الاحصائية المستعملة
209	5- دراسة خصائص العينة
209	1-5- وصف عينة الدراسة حسب نوع البنك
210	2-5- وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
210	3-5- وصف عينة الدراسة حسب الخبرة
211	4-5- وصف عينة الدراسة حسب الموقع الاداري
212	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الادارة العليا لأبعاد إدارة علاقات العملاء الالكترونية والأداء البنكي
212	1- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الادارة العليا لأبعاد إدارة علاقات العملاء الالكترونية
212	1-1- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء
214	2-1- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير تنظيم وإدارة معرفة العملاء
216	3-1- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا

218	2- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الادارة العليا لأبعاد أداء البنوك التجارية محل الدراسة
218	2-1- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي
220	2-2- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأداء التشغيلي
222	2-3- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأداء التسويقي
223	2-4- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأداء المالي
225	3- الأهمية الترتيبية للمؤشرات التقييمية التي يستخدمها الادارة العليا للحكم على تطبيق ادارة علاقات العملاء في الوكالات البنكية محل الدراسة.
227	4- الأهمية الترتيبية للمؤشرات التقييمية التي يستخدمها الادارة العليا للحكم على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة.
229	المطلب الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة واختيار أفضل نموذج
229	1- اختبار وتحليل فرضيات الدراسة
229	1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
230	1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية
231	1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
233	1-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
234	1-5- اختبار الفرضية الرئيسية
236	2- بناء أفضل نموذج ممثل لأثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على الأداء البنكي
236	2-1- نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام اختبار (Enter)
238	2-2- نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام (Stepwise)
241	2-3- اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية
242	2-4- اختبار التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة
242	2-5- اختبار تجانس الخطأ العشوائي
243	2-6- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية
244	2-7- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
245	خلاصة
246	خاتمة
254	قائمة المراجع
269	الملاحق

الصفحة	المحتويات
13	الجدول رقم (1): الاختلافات الرئيسية بين CRM و e-CRM
17	الجدول رقم (2): مفاهيم إدارة علاقات العملاء الالكترونية
59	الجدول رقم (3): تحديات ادارة علاقات العملاء الالكترونية
64	الجدول رقم (4): مصفوفة توزيع عوامل النجاح الأساسية وفقا لمحاور إدارة علاقات العملاء
146	الجدول رقم (5): تكنولوجيا الاجتماعات عن بعد
177	الجدول رقم (6): مهام الجهات الفاعلة
178	الجدول (7): المتطلبات التقنية للجهات الفاعلة
191	الجدول رقم (8): عرض عام لخصائص العملاء (3/3)
205	الجدول رقم (9): عدد المستجوبين في الوكالات البنكية محل الدراسة
207	الجدول رقم (10): اختبار ثبات فقرات الاستبيان لكل المتغيرات باستخدام معامل الثبات ألفا
208	الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
209	الجدول رقم (12): وصف خصائص العينة حسب إسم البنك
210	الجدول رقم (13): وصف خصائص العينة حسب المؤهل العلمي
210	الجدول رقم (14): وصف خصائص العينة حسب الخبرة
211	الجدول رقم (15): وصف خصائص العينة حسب الموقع الإداري
212	الجدول رقم (16): تقييم إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية تبني الاستراتيجية
214	الجدول رقم (17): تقييم إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية تنظيم وإدارة معرفة العملاء
216	الجدول رقم (18): تقييم إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية التكنولوجيا
219	الجدول رقم (19): تقييم أداء البنوك التجارية من ناحية الأداء التنظيمي
220	الجدول رقم (20): تقييم أداء البنوك التجارية من ناحية الأداء التشغيلي

222	الجدول رقم(21): تقييم أداء البنوك التجارية من ناحية الأداء التسويقي
224	الجدول رقم(22): تقييم أداء البنوك التجارية من ناحية الأداء المالي
225	الجدول رقم(23): ترتيب أبعاد ادارة علاقات العملاء الالكترونية في البنوك محل الدراسة
227	الجدول رقم(24): ترتيب أبعاد أداء الوكالات البنكية محل الدراسة
229	الجدول رقم(26): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين تبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية وبين أداء البنوك
230	الجدول رقم(27): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين تنظيم ادارة علاقات العملاء والأداء البنكي
232	الجدول رقم(28): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء وأداء البنوك محل الدراسة
233	الجدول رقم(29): تحليل التباين لتأثير العوامل الديمغرافية على أداء البنوك محل الدراسة
234	الجدول رقم(30): تحليل التباين لتأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أداء البنوك.
236	جدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Enter) لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على الأداء البنكي
238	جدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على الأداء البنكي
240	الجدول رقم (33): معاملات الارتباط الخاصة بالنماذج المختلفة للانحدار الخطي المتعدد للدراسة
242	جدول رقم (34): اختبار درجة التساهل (Tolerance) واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

الصفحة	المحتويات
5	الشكل رقم (1): مراحل النضج لإدارة علاقات العملاء CRM
6	الشكل رقم (2): تاريخ إدارة علاقات العملاء
27	الشكل رقم (3) نموذج مستودع البيانات
30	الشكل رقم (4): بناء مستودع البيانات
31	الشكل رقم (5): وظائف مستودع البيانات وجها لوجه مع إدارة علاقات العملاء
33	الشكل رقم (6): مكونات إدارة علاقات العملاء
36	الشكل رقم (7): ملامح برمجيات إدارة علاقات العملاء
42	الشكل رقم (8): مختلف وجهات الاتصال مع العملاء
74	الشكل رقم (9): الفرق بين الكفاءة والفعالية
75	الشكل رقم (10): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
93	الشكل رقم (11): مؤشرات الأداء المالي
101	الشكل رقم (12): نظام إدارة قواعد البيانات
103	الشكل رقم (13): مكونات بيئة نظام قواعد البيانات
104	الشكل رقم (14): نموذج الخادم/العميل
108	الشكل رقم (15): العمل المشترك (Groupware)
110	الشكل رقم (16): الفرق بين Workflow و Groupware
118	الشكل (17): تبسيط مفهوم عملية الاتصال للبنوك المنزلية
119	الشكل رقم (18): تبسيط مفهوم الوحدات الطرفية عند نقاط البيع
156	الشكل رقم (19): البريد الإلكتروني الخاص ببنك (CPA)
157	الشكل رقم (20): صفحة عن إمكانية اتصال العملاء ببنك (CPA)
157	الشكل رقم (21): صفحة لعرض حساب العميل لبنك (CPA)
159	الشكل رقم (22): خدمة البنك عن بعد لبنك (BADR)
159	الشكل رقم (23): عرض الحساب البنكي الخاص بالعميل (BADR)

160	الشكل رقم(24): استمارة الاشتراك أو التسجيل عبر الانترنت (BADR)
160	الشكل رقم(25): البريد الالكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
161	الشكل (26): خدمة البنك عن بعد لبنك (BDL)
162	الشكل رقم (27): خدمة البنك الالكتروني لبنك (BEA)
163	الشكل (28): واجهة البنك الخارجي الجزائري على الانترنت
165	الشكل رقم(29): البنك الالكتروني لسوسيتي جنرال الجزائر
165	الشكل رقم(30): الاتصال على الخط الساخن HOTLINE لسوسيتي جنرال الجزائر
166	الشكل رقم(31): صفحة للدخول إلى جودة الخدمة لسوسيتي جنرال الجزائر
168	الشكل رقم (32): بنك بي ن بي باريبا الجزائر عن بعد
169	الشكل رقم(33): صفحة الدخول لحسابك في "BNP Paribas Algérie"
169	الشكل رقم (34): صفحة لتحويل الأموال من حساب لحساب لبنك "BNP Paribas Algérie"
170	الشكل رقم (35): موقع فرنسبنك الجزائر
171	الشكل رقم (36): خدمة البنك الالكتروني لفرنسبنك الجزائر
172	الشكل رقم (37): خدمة الهاتف البنكي لفرنسبنك الجزائر
174	الشكل رقم (38): العمارة العامة لنظام ساب (Architecture générale de SAB AT)
175	الشكل رقم (39): مساحة عمل ساب لبنك (BDL) l'espace de travail SAB
182	الشكل رقم (40): النظرة الشاملة للعملاء
182	الشكل رقم (41): عرض تبويب المعدات
183	الشكل رقم(42): العرض في المستوى الأول
183	الشكل رقم (42): العرض في المستوى الثاني
184	الشكل رقم (43): العرض في المستوى الثالث
184	الشكل رقم (44): رؤية المستشار التجاري (VCC)

185	الشكل رقم (45): الإطار الخاص بالمعلومات الإدارية عبر الانترنت
186	الشكل رقم (50): بيئة العملاء
186	الشكل رقم (51): إدارة علاقات العملاء
187	الشكل رقم (52): العمليات المتعلقة بالعمل
188	الشكل رقم (53): مركزية بيانات العملاء
189	الشكل رقم (54): عرض عام لإدارة الدخول في العلاقة " (3/1)
190	الشكل رقم (55): قاعدة الطرف الثالث ل(SAB)
191	الشكل رقم (56): معالجة العلاقة من خلال نظام (Workflow)
198	الشكل رقم (57): المتغيرات المستقلة لإدارة علاقات العملاء الالكترونية
199	الشكل رقم (58): المتغيرات الفرعية للمتغير التابع أداء البنوك
200	الشكل رقم (59): النموذج العام للدراسة
202	الشكل رقم (60): نموذج الدراسة
243	الشكل رقم (61): التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية
243	الشكل رقم (62): التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائي
244	شكل رقم (63): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائي

مقدمة:

لقد أصبحت منشآت الأعمال مضطرة لتغيير ممارستها ونشاطاتها ووسائلها استجابة للسرعة الهائلة في التغييرات التكنولوجية الحاصلة في السنوات القليلة المنصرمة. وقد أدت مثل هذه التغييرات الجوهرية في عالم الأعمال إلى ظهور نموذج تنافسي جديد مبني على نماذج الأعمال الالكترونية القائمة ليس فقط على شبكة الانترنت وإنما أيضا على قواعد البيانات؛ شبكات الانترنت والاكسترنانت؛ برمجيات إدارة علاقات العملاء والتقنيات الأخرى، حيث أن هذا النموذج التنافسي يساعد مؤسسات الأعمال باختلاف أنواعها على تحسين استراتيجياتها التسويقية والإدارية. وبالتالي أصبح النظام الالكتروني له دور كبير في حياة المؤسسة باستعماله كوسيلة اتصال وتبادل للمعلومات بينها وبين محيطها ثم التمتع في السوق وتحسين منتجاتها وخدماتها، هذا ما فرض على هذه المؤسسات أن تستغل تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية بطريقة تجعلها متغيرا جديدا لتحسين أدائها.

كما كانت لظاهرة التحرير المالي التي شهدتها العالم أثر على اقتصاديات الدول التي لا بد لها أن تواكب التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وباعتبار المؤسسات المالية شريان الاقتصاد فمن المفروض أن تكون السباق في تطبيق الأنظمة الالكترونية مقارنة بباقي المؤسسات الأخرى، خاصة وأنها أول من يتأثر بظاهرة الانفتاح والتحرر. كذلك كون القطاع البنكي له دور كبير في تمويل الاقتصاد وتعبئة الادخار، الأمر الذي يفرض على الفاعلين في المجال مواكبة هذه التطورات والتحولات التكنولوجية، وفتح المجال أكثر نحو تمكين المؤسسات المالية من تحسين أدائها وبذلك الرفع من تنافسيتها، وضرورة تعزيز وتقوية قدرات هذه المؤسسات بالبحث عن أسباب تحسين الأداء من خلال تعظيم المردودية والفعالية وفي نفس الوقت البحث عن الأدوات و الطرق التنظيمية والبشرية لاستعمالها بعقلانية في ظل هذا التحرر.

كما أن هناك تحولات كثيرة قد حدثت بفلسفة التسويق في السنوات الأخيرة بدءا من محاولة تعظيم الربح في المدى القصير وصولا إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومربحة لكل من العميل والمؤسسة والأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق. وهذه العلاقات طويلة الأمد يطلق عليها بإدارة علاقات العملاء والتي تعني القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستخدام مختلف وسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتحقيق أعلى درجات التكامل بين الوظائف التسويقية وخدمة العملاء داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية لكل عميل



وتكوين رأسمال العملاء للاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم مع تلبية رغباتهم الخاصة، وقد تطور هذا الأسلوب بما يعرف بالتسويق التفاعلي الذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع لتحفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء الذين يحققون أعلى الأرباح.

والمعروف أيضا أن تكنولوجيا المعلومات قد أحدثت تغييرا جوهريا في طبيعة التسويق، حيث أصبحت مؤسسات الأعمال اليوم تقوم بتجميع البيانات الكترونيا وتحويل المعلومات من التجار إلى الموردين، وتساهم نظم التوزيع المترابطة الكترونيا بتسريع حركة المنتجات عبر قنوات التوزيع وتكوين علاقات متنامية بين المؤسسات. كما تتيح الشبكة العالمية مجالا فسيحا للأعمال بالوصول إلى عملائها في أنحاء العالم والاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بسلوكياتهم الشرائية في قواعد بيانات واسعة لاستخدامها في طرح منتجات مفصلة على مقياس العملاء المستهدفين، فتقنيات المعلومات إذا تسمح للمؤسسات بإعادة صياغة أعمالها وتغيير ممارساتها ونماذجها لتعظيم الكفاءة والفعالية وبلوغ المستوى المطلوب من الأداء للظفر بالميزة التنافسية المنشودة من خلال إجبار منافسيها على إحداث التغيير الحتمي أو الزوال.

1- مشكلة الدراسة:

في الآونة الأخيرة، أصبحت منظمات الأعمال ومنها البنوك تستثمر أموالا طائلة في تطوير خدماتها، نظرا لما تمثله هذه الأخيرة من أهمية لتحقيق النمو والبقاء وتحقيق ميزة تنافسية، لأن التغيير السريع في متطلبات العملاء دفع العديد من البنوك إلى تقديم ما هو جديد من استراتيجيات تسويقية لرفع أدائها وتطويره، ومن بين هذه الاستراتيجيات نظم إدارة علاقات العملاء المبنية على برمجيات تقنية تكتمل إلا بقدره البنك على استغلال بياناتها وتحليلها وتوجيهها لتحسين الأداء البنكي من خلال الاحتفاظ وجذب العملاء لتحقيق أكبر حصة سوقية. لكن المشكلة تكمن في عدم وضوح نتائج تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء ومدى تأثيرها على الأداء في البنوك التجارية محل الدراسة ضمن البيئة الجزائرية. واستنادا لما سبق يمكن إظهار المشكلة بصورة أكثر وضوحا من خلال إثارة عدة تساؤلات.

2- أسئلة الدراسة: نطلق في دراستنا للموضوع بطرح الإشكالية الرئيسية للبحث وهي:

ما مدى تأثير إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء بعض البنوك في الجزائر؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بإعادة صياغتها ضمن تساؤلات فرعية تشكل المحاور الأساسية للبحث:

1_ هل يؤثر تبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر ؟

2_ هل يؤثر تنظيم وإدارة معرفة العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر ؟

3_ هل تؤثر تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر ؟

4_ هل توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على أداء البنوك ترجع إلى العوامل الديمغرافية مجتمعة (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الموقع الإداري، نوع البنك)؟

3- فرضيات الدراسة: كإجابة على التساؤلات السابقة، قمنا بصياغة الفروض الآتية والتي نسعى لإثبات صحتها أو نفيها من خلال دراسة الموضوع:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء بعض البنوك في الجزائر، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H1: يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء بعض البنوك في الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر لتبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H11: يوجد أثر لتبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد أثر لتنظيم وإدارة معرفة العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H12: يوجد أثر لتنظيم وإدارة معرفة العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

H13: يوجد أثر لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على أداء البنوك ترجع إلى العوامل الديمغرافية مجتمعة (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الموقع الإداري، نوع البنك)، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

H14: يوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على أداء البنوك ترجع إلى العوامل الديمغرافية مجتمعة (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الموقع الإداري، نوع البنك).

4- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر ما يلي:

1- زيادة أهمية العميل بدرجة كبيرة في الآونة الأخيرة، خاصة وأن شبكة الانترنت قد أحدثت تقنيات تساعد المسوقين على الاتصال مباشرة بالعملاء وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم.

2- زيادة اهتمام المؤسسات بتطوير إدارة علاقات العملاء من مجرد أداة تستعمل في تعقب نشاطات المبيعات فقط إلى أدوات لاتخاذ القرارات باستغلال أنظمة قواعد البيانات (E-CRM) في فهم سلوكيات العميل وإضافة طابع شخصي على التفاعلات العلائقية بين المؤسسة وعملائها.

3- إن إدارة علاقات العملاء الالكترونية من المواضيع الحديثة والذي جذب اهتمام العديد من الباحثين والممارسين على حد سواء، خاصة وأن التسويق المعاصر يهتم بالعملاء على أساس أنه أحد الأركان الأساسية لأي مؤسسة في تحقيق النجاح و النمو والبقاء.

4- قلة الدراسات حول هذا الموضوع واهتمامنا بالبحث في مجال تقنيات التسويق الالكترونية.



5- البحث في طرق كمية ونوعية لقياس أداء المؤسسات من خلال تطبيقها لأنظمة علاقات العملاء الالكترونية (E-CRM)، وضرورة تطبيقها في المؤسسات المالية عامة والبنكية خاصة.

5- أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث تستند إلى أهمية موضوع إدارة علاقات العملاء بكونها مساهمة علمية لفهم العميل من منظور معرفي وتكنولوجي، مع قدرة موظفي البنوك على تحليل بيانات العميل وتحويلها إلى معلومات جاهزة للعمل، من خلال إعداد التقارير عن العملاء لأغراض تشخيص العميل ذو القيمة العالية والاهتمام به، وتنظيم العلاقة معه بمختلف أوجه التفاعل القائمة على الوسائل التقليدية والحديثة، فضلا على ذلك أن إدارة علاقات العملاء المعتمدة على إدارة معرفة العميل يمكن أن تسمح للموظفين بتلبية احتياجاته بشكل أفضل محاولة لزيادة مستوى رضاهم، وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، وهذا يعني الاحتفاظ بهم بحيث يساعد البنوك في تحقيق الأداء التسويقي المطلوب.

كما تأتي أهمية الدراسة من خلال أن:

- ✓ تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء أصبح أمرا ضروريا لكافة منظمات الأعمال،
- ✓ تعزيز مفهوم نظام إدارة علاقات العملاء عند منظمات الأعمال تجاه العملاء،
- ✓ إدراك العديد من المنظمات لأهمية ودور إدارة علاقات العملاء في تحقيق أهدافها.

6- أهداف الدراسة: يهدف البحث من خلال هذه الدراسة إلى توضيح ما يلي:

- ✓ تقديم خلفية نظرية وتطبيقية حول مفهوم إدارة علاقات العملاء وكشف الدور الذي يلعبه هذا المفهوم في تحقيق الرضا وتعزيز الولاء لدى العملاء في منظمات الأعمال.
- ✓ توضيح أبعاد إدارة علاقات العملاء في ظل التغير التكنولوجي.
- ✓ تقديم دراسة شاملة حول مدى تطبيق البنوك لنظام إدارة علاقات العملاء وتوضيح الفوائد المرجوة منه المتمثلة في تحسين الأداء البنكي.
- ✓ إبراز دور إدارة علاقات العملاء الالكترونية التي أصبحت ضرورة حتمية لتطبيقها في البنوك للرفع من كفاءتها وأداءها.
- ✓ توضيح الدور الذي تلعبه إدارة علاقات العملاء في بناء الإستراتيجية التسويقية للبنوك.
- ✓ تقديم مجموعة من الاقتراحات تفيد متخذي القرار في البنوك تتعلق بكيفية إدارتها وتعظيمها لمفهوم إدارة علاقات العملاء الالكترونية.



✓ تشجيع المؤسسات على تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء الالكترونية للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

7- حدود الدراسة:

- سوف تستخدم في هذه الدراسة العينة العشوائية بسبب صعوبة المسح الشامل لكافة المفردات.
- سوف تقتصر هذه الدراسة على (44) من موظفي الإدارة العليا في البنوك التجارية لمدينة الجزائر والبالغ عددها (11) وكالة بنكية، حيث استغرقت فترة استجواب جميع أفراد العينة شهرين، من شهر أوت 2017 إلى غاية شهر سبتمبر 2017.
- عدم تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في كل البنوك في الجزائر، جعل هذه الدراسة مقتصرة على البنوك المطبقة لهذا النظام فقط.

8- نموذج الدراسة: تم استخدام النموذج الوصفي لتحليل واقع ممارسات إدارة علاقات العملاء الالكترونية وتقييم نظم قياس الأداء، واعتمدنا المنهج الاستقرائي في قياس أثر تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء على أداء بعض البنوك الجزائرية وقوة العلاقة بينهما، كما تم بناء نموذج أي من المتغيرات المستقلة أكثر تأثيرا على أداء البنوك.

9- المنهجية:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة سوف نقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانبين النظري و التطبيقي، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي المعتمد على دراسة الحالة أين سنقوم بالاستعانة باستبيان و ذلك بالتطبيق على عينة من موظفي الإدارة العليا لبعض البنوك في الجزائر والقائمين على تسويق خدماتها، و سنعتمد على البرمجية الإحصائية SPSS لتحليل البيانات المحصلة من الاستبيان و ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفروض لقياس أثر تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء كمتغير مستقل على أداء البنوك كمتغير تابع، وكذلك للإجابة على كل الأسئلة المطروحة باختبار كل فرضية على حدى. ومن بين هذه الأساليب الإحصائية هي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بتقديم وصف شامل للعينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة.
- أسلوب الأهمية الترتيبية النسبية للمؤشرات التقييمية لإدارة علاقات العملاء الالكترونية وأداء البنوك.

- أساليب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وما يصاحبها من اختبار (F test) وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطيه بين إدارة علاقات العملاء وتحسين أداء البنوك.

10- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات بالعربية:

- دراسة مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، دور الخبرة التكنولوجية في إدارة علاقات العملاء الالكترونية بين سهولة الاستخدام ورضا العملاء " دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" 2010، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة علاقات العملاء الالكترونية في تحقيق الرضا لدى العملاء، حيث تم استخدام المتغير المتوسط سهوله الاستخدام والمتغير الوسيط الخبرة التكنولوجية في قياس أثر الرضا في وجود الأنظمة الالكترونية، تم بناء نموذج البحث وتحديد متغيراته والفرضيات اعتمادا على أدبيات الدراسة، وتم تطوير مقاييس الدراسة بناء على الدراسات السابقة حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة 382 باستخدام العينة العشوائية العنقودية، وكانت أهم النتائج أن رضا العملاء يزيد باستخدام أنظمة علاقة العملاء الالكترونية، و كلما تمتع النظام الالكتروني بديناميكية في التصميم والتفاعل كلما ازد رضا العملاء و أن وجود الخبرة التكنولوجية لدى العملاء في التعامل مع أنظمة علاقة العملاء الالكترونية يساهم في زيادة الرضا ولكن ليس بقدر سهولة الاستخدام وذلك لوجود خبرة تكنولوجية مناسبة لدى العملاء، وأن المتغيرات التحكمية لم يكن لها أثر على متغيرات الدراسة باستثناء متغير الجامعة في جامعة الأقصى فقط.

- دراسة نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية"، جامعة القاهرة، 2012

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، وتحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك محل الدراسة طبقاً لنوع القطاع، ومدى اختلاف درجة استجابة العملاء المنتفعين من الخدمات البنكية والنااتجة عن تطبيق إدارة علاقات العملاء. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على البيانات الثانوية والتي تشمل البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للبنوك

محل الدراسة، والبيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال تصميم نوعين من قوائم الاستقصاء إحداهما موجهة للمديرين العاملين بالبنوك المعنية بالدراسة، والأخرى موجهة للعملاء المنتفعين من الخدمات البنكية في محافظتي القاهرة والجيزة . وقد قام الباحث بتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS باعتباره أكثر البرامج. وباختبار نموذج الدراسة أوضحت النتائج أن إدارة علاقات العملاء تؤثر بصورة مباشرة على كل من المتغيرات التالية بالترتيب كما يلي :جودة الخدمة، جودة العلاقة، معدل العائد على الأصول. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر لإدارة علاقات العملاء على كل من جودة العلاقة، الولاء، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية. كما اختلفت درجة التطبيق لإدارة علاقات العملاء باختلاف القطاع، وكذلك اختلاف درجة استجابة العملاء لتطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك المعنية بالدراسة.

- دراسة محمد فؤاد عبيدات، العوامل المؤثرة في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:في منظمات الأعمال المخدومة بواسطة شركات الاتصالات الأردنية، 2013. جامعة آل البيت، الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة إيجابياً في أداء أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية. حيث تم تطوير نموذج الدراسة وفرضياتها لدراسة أثر هذه العوامل المستقلة على العامل التابع ألا وهو أداء نظم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية. قام الباحث بتصميم استبانة لغاية اختبار النموذج المطور لهذه الدراسة وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والمتمثل في مدراء وموظفي قسم التسويق في منظمات الأعمال الموجودة في الأردن . وبلغ حجم العينة 133 مشاركاً . استخدم الباحث لغاية الإجابة عن أسئلة الدراسة أساليب إحصائية مختلفة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي و اختبار التباين المشترك. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لقيمة العوامل المستقلة الثلاثة و أداء إدارة علاقة إدارة العملاء الإلكترونية من وجهة نظر العينة. أما بالنسبة للعوامل الديموغرافية فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على العاملين العمر وسنوات الخبرة ، ولا توجد فروق بالنسبة للعامل الديموغرافي الثالث المستوى التعليمي.

- دراسة فرج مزيد فرج الديحاني، إدارة علاقات العملاء والقدرات الإبداعية في الخطوط الجوية الكويتية، 2015، جامعة أل البيت، الأردن

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة علاقات العملاء على القدرات الإبداعية لشركة الخطوط الجوية الكويتية، وتمثلت أبعاد إدارة علاقات العملاء في (تشارك المعلومات، وإشراك العملاء، والشراكة طويلة الأمد، والمشاركة في حل المشكلة، واستخدام التقنية التكنولوجية)، وتمثلت القدرات الإبداعية في (القدرات الإبداعية الجمالية، القدرات الإبداعية التسويقية، القدرات الإبداعية التكنولوجية، القدرات الإبداعية الإدارية)، وتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الخطوط الجوية الكويتية من مدراء وعاملين، وتم أخذ عينة قصديه، واستخدم الباحث الاستبيان في جمع بيانات الدراسة. وبهدف تحليل فقرات الاستبيان والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة. وتوصل الباحث إلى أن مستوى تبني إدارة علاقات العملاء كان عالياً، حيث حصل بعد استخدام التكنولوجيا على المرتبة الأعلى، فيما يتعلق بمستوى القدرات الإبداعية حصلت على مستوى عالٍ، حصل بعد الإبداع الإداري على أعلى مستوى، كما توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات العملاء والمتمثلة في (تشارك المعلومات، وإشراك العملاء، والشراكة طويلة الأمد، والمشاركة في حل المشكلة، واستخدام التقنية التكنولوجية) في القدرات الإبداعية لشركة الخطوط الجوية الكويتية.

http://fadyamr.com/files/articles/CRM_Final.pdf

ب- الدراسات بالأجنبية:

- دراسة ل"Shannon Scullin" تحت عنوان إدارة علاقات العملاء الكترونياً (المزايا، الاعتبارات، المتطلبات والاتجاهات) 2001 :

هدفت هذه الدراسة إلى تبين مفهوم إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأهميتها وفوائدها في عالم الأعمال والخطوط العريضة لقيامها. كما قدمت دراسة حالة ناجحة ل"ماكنزي وشركاه" حيث طبق نظام عام لE-CRM المنتج للعملاء وقد حققت مؤسسته رضا العملاء، هذا الأمر كان له دور ايجابي على ربحية الشركة، زيادة ولاء العملاء، تحسين خدمات العملاء، زيادة الكفاءة، الدعم أكثر لتفعيل السوق وخفض التكاليف.

citeseerx.ist.psu.edu/.../download?doi...pdf



- دراسة لـ "Liz Lee-Kelley" تحت عنوان العلاقة بين E-CRM والولاء الإلكتروني(2001):

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الآثار المختلفة لعلاقات العملاء على الولاء الإلكتروني من خلال تحقيق الرضا الإلكتروني، وذلك يتم بدمج الاستراتيجيات التسويقية و التكنولوجيا. كما اعتمدت هذه الدراسة على عينة إحصائية لاختبار الفروض التي تعكس الأثر الإيجابي.

http://www.emeraldinsight.com/researchregister&usg=ALkJrhgq6-mh6bdHD0yQ_80tni4d4geTzg

- دراسة لـ " Kristel PECNIK " تحت عنوان إدارة علاقات العملاء بعد أزمة الانترنت: (ماي 2003).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة علاقات العملاء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء في المؤسسة من خلال توضيح كيفية حصول المؤسسة على الاندماج الكامل بين CRM والانترنت لتتمكن من الحفاظ على عملائها.

www.g9plus.org/interface/030526_compte_rendu.pdf

- دراسة لـ "khristian mairer" تحت عنوان دور إدارة علاقات العملاء في مجال السياحة :2006

Le rôle de l'e-crm d'une manière Intégrée Stratégie e-marketing pour le tourisme.2006

هدفت هذه الدراسة تبيان قيمة E-CRM في قطاع السياحة، لأن هذا القطاع يهتم بإنشاء علاقات مع العملاء وتسويقها، وذلك من خلال فهم أفضل لمتطلبات العميل للوصول إلى الميزة التنافسية في صناعة السياحة. كذلك بينت كيفية تحقيق ذلك من خلال التحسين المستمر الاستراتيجي لعمليات تحليل العملاء وتطبيقه العمليات التشغيلية بكفاءة للحفاظ على موقع المؤسسة على الشبكة.

www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine-the-role-of-e-crm

(2006)

- دراسة لـ "Karl smith" تحت عنوان دور الانترنت في تقديم خدمة العملاء: (فيفري 2009)

Le rôle de L'internet en offrant un service à la clientèle

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان كيفية تحسين أداء خدمة العملاء من خلال تكنولوجيا المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية، وأن تكامل التقنيات التكنولوجية والانترنت مع CRM من خلال أنظمة الشبكة المتطورة يجعل الأنظمة الداخلية للمؤسسة متجانسة في ممارسات العمل.

<http://www.karlsmith.com/&usg=ALkJrhhaBYRelbOe3RAGTNHwvxHDEZQcOQ>

- دراسة لـ "KWAN Ho Yan": تحت عنوان التحقق في دور إدارة علاقات العملاء الالكترونية في الصناعة المصرفية في هونغ كونغ: (أفريل 2010)

An Investigation of the Role of e-CRM in Hong Kong's Banking Industry

تهدف إلى تقصي ومناقشة دور إدارة علاقات العملاء في مجال الخدمات المصرفية من خلال قياس أثر E-CRM على سلوك العملاء و البنوك معا، وذلك بأخذ عينات وتحليلها بطريقة الانحدار المتعدد. وكانت نتائج الدراسة أن جميع أساليب التسويق المباشر والاتصالات الشخصية تلعب دورا كبيرا في بناء علاقات مع العملاء في البنك، كذلك وجود علاقات ترابطية بين CRM و تقنيات التسويق الالكتروني ينتج عنها E-CRM. وفي النهاية تم استخلاص أن استخدام E-CRM من قبل البنك لها تأثير ايجابي على ولاء العملاء وجودة العلاقة.

<http://Libroject.hkbu.edu.hk/trsimage thp/07000421.PDF>

11- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تقدم هذه الدراسة مساهمة هامة في المعرفة على المستويين النظري والعملي باعتبارها من أوائل الدراسات الميدانية الاستطلاعية في البنوك. من الجانب النظري، قدمت هذه البحوث استعراضا للجانب النظري لإدارة علاقات العملاء الالكترونية من (عوامل، مشاكل وتحديات...)، وأضافت دراستنا كيفية تنفيذ مشروع أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، وهي واحدة من المساهمات الرئيسية لهذا البحث بالنسبة للباحثين، حيث يمكن استخدامها كأساس لفهم مشاكل تنفيذ (e-CRM) وتحديد أدوات القياس الفعالة لأدائها.



كذلك ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو الإلمام بأهم عناصر إدارة علاقات العملاء الالكترونية من (تبني إستراتيجية e-CRM، تنظيم وإدارة معرفة العملاء، تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء) كمتغيرات مستقلة، حيث كل عنصر من هذه العناصر لها أبعاد فرعية تسمح بقياسه. أما بالنسبة لأبعاد أداء البنوك فقد اختلف الباحثون في وضع إطار محدد لها وقد كانت معظمها تقيس الأداء التنظيمي من وجهة بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال دراستنا حاولنا حصر أبعاد أداء البنوك في (الأداء التنظيمي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، الأداء المالي) محاولة للإلمام بكل جوانب الأداء.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال النقاط التالية:

- ✓ كونها دراسة تطبيقية تتناول موضوعاً هاماً ويعد موضوعاً ناشئاً في الجزائر ويعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة والإنترنت.
- ✓ في مضمونها فهي تتميز في أنها تناولت موضوعاً هاماً يتمثل في تأثير إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء البنوك من خلال أبعاد مختلفة لم تتناولها مجتمعة أي من الدراسات السابقة العربية أو الأجنبية.
- ✓ أنها الدراسة الأولى في الجزائر - حسب علم الباحث- التي أجريت في البنوك (أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء البنوك).
- ✓ تسهم هذه الدراسة في توسيع دائرة المعرفة وتزويد المكتبة العربية الإدارية كمرجع جديد في مجال إدارة علاقات العملاء الالكترونية.

12- خطة البحث:

بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي وتحقيق الأهداف المرجوة من البحث، تم تقسيمه إلى قسمين، قسم نظري وآخر تطبيقي، فالقسم النظري يضم فصلين، والفصل التطبيقي يضم فصل واحد. يمثل الفصل الأول الإطار النظري لإدارة علاقات العملاء الالكترونية والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول مفهوم إدارة علاقات العملاء الالكترونية لإبراز مراحل تطورها ومختلف الاتجاهات في تعريفها مع تحديد مستوياتها العملية والتعاونية والتحليلية، بالإضافة إلى تبيان أهمية وأهداف إدارة علاقات العملاء الالكترونية؛ والمبحث الثاني تناول تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء؛ من تطور ومفهوم قواعد البيانات المتكونة من مستودع البيانات والتتقيب عنها، استخبارات وذكاء الأعمال، بالإضافة إلى مختلف البرمجيات وقنوات الاتصال المستخدمة في إدارة علاقات



العملاء. وفي الأخير تناول المبحث الثالث، مشروع تنفيذ إدارة علاقات العملاء الالكترونية. وذلك بإبراز خطوات ومراحل تنفيذ المشروع مع تحديد متطلبات البنية التحتية المساعدة لذلك، واستعداد المنظمة للتغيير، كذلك التعرض لأسباب وعراقيل وتحديات تطبيق هذا المشروع، وصولاً إلى عوامل نجاح تنفيذه.

أما **الفصل الثاني** فيمثل الإطار النظري لأداء البنوك، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول مدخل لمفهوم الأداء وطرق قياسه، مع تحديد أبعاد الأداء المتمثلة في الأداء التنظيمي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي بمختلف أدوات قياسها، والمبحث الثاني قدم أداء البنوك التجارية والتكنولوجيا المستخدمة فيها من خلال التعرض إلى تحديد أنظمة قواعد البيانات والشبكات الالكترونية، نظام العميل الخادم، الوسائل الالكترونية، القنوات الالكترونية والبرمجيات المستخدمة في البنوك (workflow, Groupware, CRM)، وفي الأخير تعرض المبحث الثالث إلى العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأداء البنوك التجارية، من خلال تقييم أداء البنوك التجارية وإدارة خدمة العملاء، مع تحديد أداء مشاريع (e-CRM) في البنوك، ونظم قياس الأداء المناسبة لتقييم نظام (e-CRM).

أما **الفصل الثالث** فيمثل الإطار التطبيقي لتقييم أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء بعض البنوك في الجزائر، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول التكنولوجيا المطبقة في البنوك محل الدراسة، من خلال تعرضه إلى البنية التحتية لتكنولوجيا الانترنت في الجزائر، بالإضافة إلى تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء والخدمات الالكترونية المقدمة من طرف البنوك محل الدراسة. أما المبحث الثاني فتناول تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في بنك التنمية المحلية من خلال استعراض مشروع (e-SAB) النظام الالكتروني الجديد المبني على تكنولوجيا الانترنت. في الأخير تناول المبحث الثالث تم فيه وضع الدراسة المنهجية من خلال بناء النموذج الافتراضي للدراسة، تحديد مجتمع الدراسة وعيبتها، الأساليب الإحصائية المستخدمة، والتحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة، ثم تم اختبار فرضيات الدراسة مع تحليل النتائج المتوصل إليها، حيث تم تقييم أبعاد إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأبعاد أداء البنوك بالمتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم تم اختبار فرضيات الدراسة، وبناء أفضل نموذج وتحليل نتائجه.

الفصل الأول:

إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

المبحث الثاني: تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

المبحث الثالث: مشروع تنفيذ إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

خلاصة

تمهيد:

يعتمد العمل الإلكتروني في جوهره على الحقائق الأساسية الثلاثة لتقنية المعلومات التي تؤثر في التخزين، النقل والمعالجة، حيث تتم عملية تخزين المعلومات في قواعد بيانات التي تساعد على تحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية صغيرة الحجم تستوعب الكثير من المعلومات، ثم انتقال هذه المعلومات المخزنة إلكترونياً عبر وسائل إلكترونية من المنظمة إلى العالم الخارجي بسرعة كبيرة بواسطة أجهزة الحاسب الآلي التي تعمل وفقاً لبرامج معينة تلبي احتياجات العملاء والمنظمات الأخرى.

إن تطبيق برمجيات إدارة علاقات العملاء عبر الإنترنت، سمح للمنظمات والبنوك تبادل البيانات إلكترونياً، استخدام البريد الإلكتروني، حفظ المستندات ومعالجتها إلكترونياً واستخدامها كبيانات لمعرفة حاجات العملاء، والعمل على إعادة توزيعها على كافة أقسام المنظمة ليعملوا كفريق واحد لتبليتها في الوقت الحقيقي. فتبادل المعلومات من خلال شبكات المعلومات المختلفة (الإنترنت، الإنترنت والاكسترنات) خفض التكاليف والوقت، وسمح للمنظمات النجاح في تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

لهذا تناولنا في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مفهوم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية؛

المبحث الثاني: تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء؛

المبحث الثالث: تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

حتى يتم الاستفادة من التقنيات المتطورة في المجالات الإنتاجية والخدمية، يتعين إحداث نوع من التوافق بين العمليات التي تنطوي عليها هذه المجالات وبين التقنية، وهو ما يمكن أن يتحقق عن طريق إعادة هندسة العمليات القائمة على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المنظمات من خلال تخفيض التكلفة وسرعة أداء الخدمة، ووفقا لما سبق فإن إعادة تصميم العمليات يعتمد على الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة القائمة على ابتكار أساليب جديدة للعمل تستفيد من تقنيات أنظمة المعلومات الجديدة تتمثل في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة علاقات العملاء

إن مفهوم إدارة علاقات العملاء ليس بالمفهوم الحديث، فقد تطور بتطور التسويق وأصبح من اهتمامات التسويق المعاصر القائم على اعتبار العميل أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح و النمو والبقاء واستمرارية العلاقات المترابطة بينهما، فالمنظمة في السابق كانت تبني علاقاتها مع العميل على أساس تقليدي لكن مع نمو وانتشار المنظمات جغرافيا أصبحت هناك نقاط اتصال عديدة مع العملاء، لذلك أدت الحاجة إلى تطوير أنظمة المعلومات كي تساهم في المعرفة وسرعة الاستجابة وتعطي نظرة شاملة عن العميل، لذلك سنستعرض التطور التاريخي لإدارة علاقات العملاء من أصولها كمصطلح وأسباب تطورها إلى غاية وصول مفهومها في الوقت الحالي كأحدى الأدوات التي تستخدمها المنظمات المعاصرة لتسويق منتجاتها وخدماتها للعملاء.

1- أصول إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

من المعروف أن أصول نظام إدارة علاقات العملاء متنوعة، ومن الصعوبة تحديد وتشخيص أصول هذا المفهوم والجذور أو الحقول التي ينحدر منها سواء من إدارة الأعمال المختلفة أو إدارة التسويق وغيرها منذ الستينات إلى غاية وقتنا الحالي، فالحقيقة هناك جهات نظر مختلفة حول نشوء هذا المفهوم وأن هناك عدة مفاهيم أخرى ساعدت على تطوره كما يلي:

1-1- التسويق بالعلاقات:

في الأصل، يعتبر نظام إدارة علاقات العملاء تطبيقاً عملياً للتسويق المعتمد على العلاقات « Relationship Marketing »، والذي ظهر للوجود بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، والتنوع الكبير من المنتجات والخدمات المتوفرة أمام المستهلكين بشكل سهل جداً، وبفارق سعري بسيط، الأمر الذي أجبر علم التسويق على التطور وتوفير مزايا تسويقية أفضل للمحافظة على العملاء والمستهلكين الذين يجلبون الربح للشركة، مثل فتح قنوات تواصل مع العملاء، واستخدام خدمات للبقاء على اتصال مع العملاء. لعل أول من تحدث عن هذا النوع من التسويق هو "فيليب كوتلر" في حقبة التسعينيات من القرن الماضي. لهذا فإن التسويق بالعلاقات هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف العملاء وتحديدهم، والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب¹.

1-2- البحث التسويقي:

يقال أن نظام إدارة علاقات العملاء تستمد أصولها من القناعة القائلة بأن احتياجات العميل وتفضيلاته إنما من تباع البحث التسويقي. ذلك أنه ومنذ الستينات يقوم الباحثين التسويقيين باستطلاع أو تحديد أو التعرف على قناعات العملاء وتفضيلاتهم من خلال البحوث التسويقية التي يجرونها. ولربما يتوجب على الباحثين التسويقيين تعميق أبحاثهم من خلال استخدام التقنيات الحديثة بجمع المعلومات عن العملاء وبتصنيفاتهم المتعددة².

1-3- التخطيط لمصادر المواد: يعتبر أمراً متعارف عليه، حيث بدأت الشركات حينها بإنشاء قواعد

بيانات لعملائها، أما في أوائل التسعينيات قامت الشركات بتصميم برامج متكاملة لإدارة الوظائف المتعلقة بإدارة علاقات العملاء وذلك بالتنسيق مع الأقسام المالية والمحاسبية ومخازن بيانات العملاء التي قامت بإنشائها³.

1 - إلهام فخري حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي فرص وتحديات، الدوحة - دولة قطر، 6_8 أكتوبر 2003، ص 393.

2 - محمد إبراهيم عبيدات، إدارة علاقات العملاء، مطبعة السفير، أمانة عمان الكبرى، 2012، مرجع ص 56

3 - نفس المرجع، نفس الصفحة.

1-4- مراكز الاتصال بالعملاء:

في أواخر الثمانينات تم إنشاء مراكز الاتصال بالعملاء لخدمة العملاء بهدف زيادة المبيعات. أما في التسعينات فتم التعرف على تطبيقات خدمة العملاء ودعم تلك التطبيقات. ووفق ما قاله "فريلاندر" وهو من أوائل المبادرين لتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء " أنه يتوجب علينا التركيز على تطوير وتحسين مراكز الاتصال وتطوير التقنيات الحديثة الأخرى وذلك لتحسين ودعم متطلبات العملاء كحل المشكلات والشكاوي التي تواجهه وتم تسجيلها بشكل تقني.¹

1-5- أتمتة قوى المبيعات:

يهدف نظام أتمتة قوى المبيعات لتطوير إمكانية جذب العملاء والحصول على المعلومات الوافية والدقيقة عنهم وتزويد جهاز المعلومات المناسبة في الأوقات المناسبة. ويقول الباحث "جيل دايتش" أن الأشكال التحويلية لأنظمة إدارة علاقات العملاء من التطبيقات المركزة إلى الأعمال والمشاريع الواسعة يتوجب عليها التعامل في بدايتها مع نظام أتمتة قوى البيع. إن المنتجات التي تتم أتمتها وفقا لأهداف الجهاز البيعي تعني بالأساس بتحسين وتطوير القوى البيعية والإنتاجية.²

1-6- أدوات إدارة الحملات الترويجية والدعائية:

تماما كما تم تطوير الوسائل الإلكترونية والتعرف بها، فإن أدوات حملة شؤون العملاء قد تم تطويرها والتعريف بها وذلك لاحتواء التكاليف الضخمة لها و المتعلقة بالمشتريات الدعائية والتقنيات التي تستخدمها للوصول إلى قاعدة أكبر من العملاء، فالشركات يمكنها من خلال الحملات الدعائية التخطيط والاستهداف وقياس ردود أفعال العملاء مما يمكنها من تصويب أوضاع حملاتها المستقبلية.³

1-7- تكامل المعلومات عبر القنوات وشبكة الانترنت: لقد بدأت معظم أنظمة إدارة علاقات

العملاء كنقاط حلول يمكنها إقناع أو إشباع حاجات دائرة أو وظيفة محددة، أما الدوائر مجتمعة فكانت تستخدم قواعد البيانات المحلية المركزية ومخازن المعلومات فقد تم التعرف بها للتزويد برؤية منفردة

¹ - إيباد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص38

² - Francis Buttle, **Customer Relationship Management- Concepts and Technologies** ; Second edition 2009, P 7

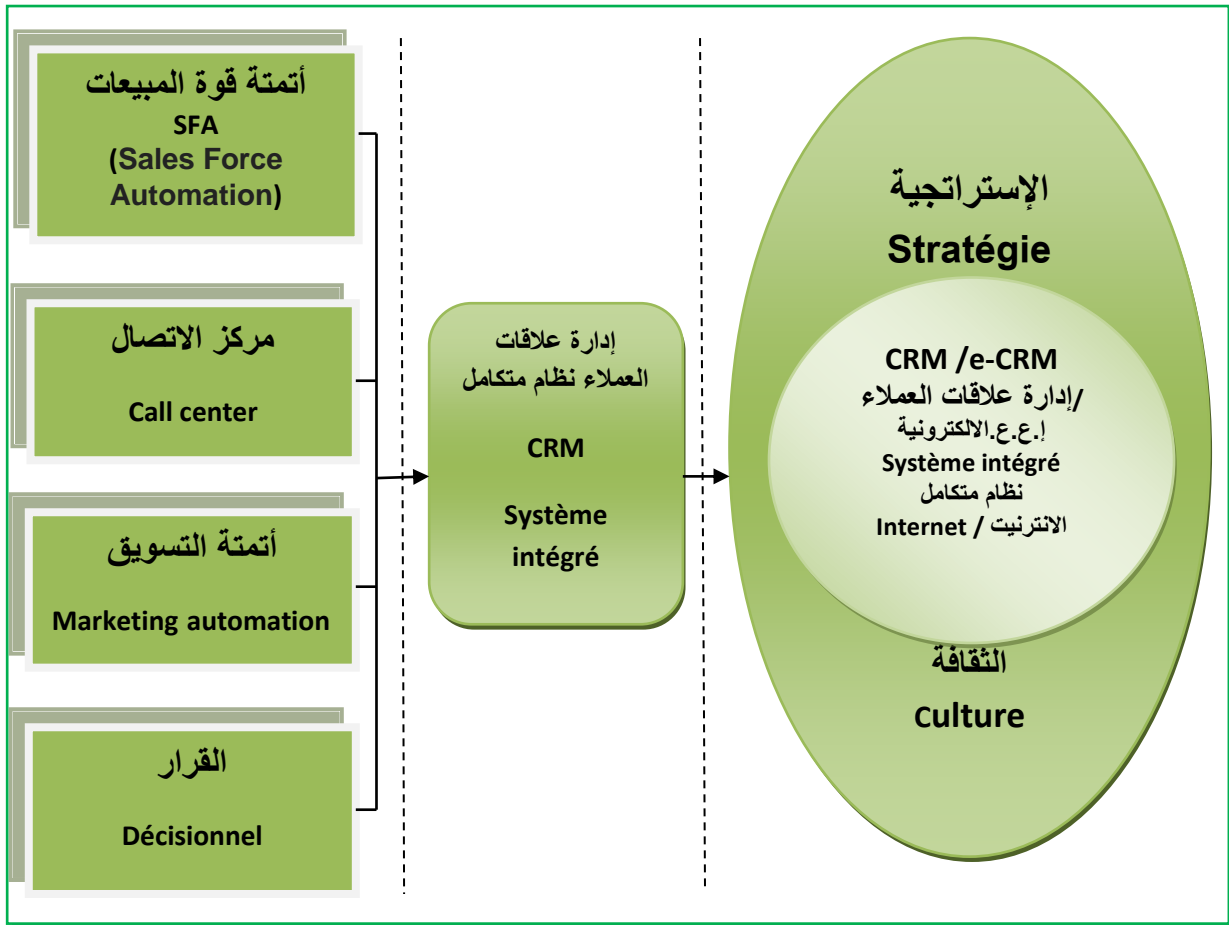
³ - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 59

الفصل الأول: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

حول بيانات العميل ويتم الحصول عليها بواسطة جميع مناطق العمل. ويشار إلى تلك العملية بما يسمى وجهة النظر ذات 320 درجة حول العميل أو الرأي المتكامل حول العميل.¹

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج مراحل النضج لمفاهيم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مراحل النضج لإدارة علاقات العملاء CRM



Source: Dominique Moissand, CRM gestion de la relation client; Hermès science, France; octobre 2002; p 44.

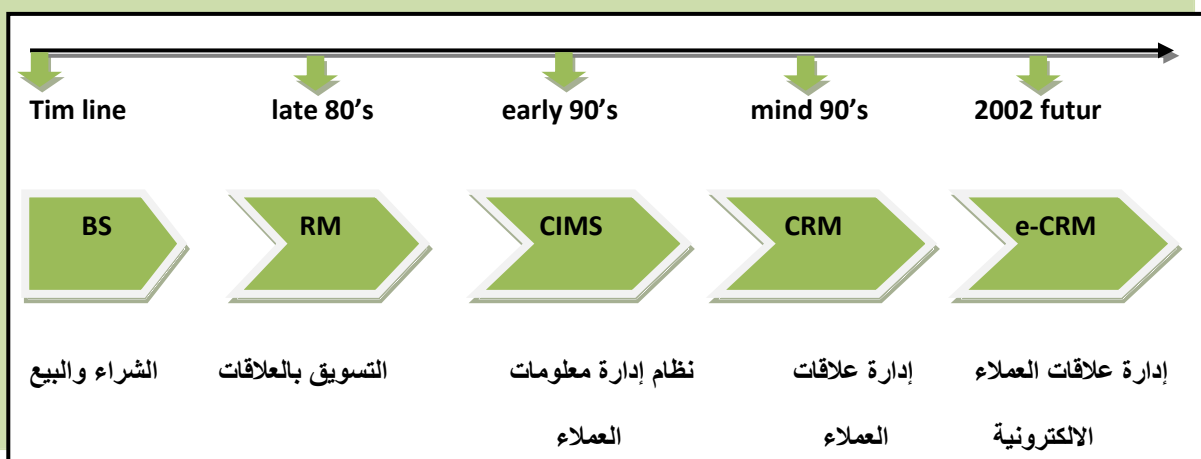
من خلال الشكل السابق نرى أن نظام علاقات العملاء لا يكون نظام متكامل إلا من خلال برمجيات أتمتة قوة المبيعات وبرمجيات أتمتة التسويق ودمجها مع مركز الاتصال لاتخاذ القرارات المناسبة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكننا القول أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية نظام متكامل إلا من خلال دمجها مع الانترنت في ظل تبنيتها كإستراتيجية وكتقافة.

¹ - Dominique Moissand, CRM gestion de la relation client ;Hermès science, France ; octobre 2002, P 46

2- تطور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية زمنياً:

يعود تاريخ نشوء إدارة علاقات العملاء إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها هو سعي المنظمة لإنتاج منتجات مميزة في خصائصها بالإضافة إلى التميز العملياتي الذي أدى إلى توصل تلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل هذا بسبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها وهذا ما يطلق عليه إستراتيجية دفع التكنولوجيا، وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة مع احتدام شدة المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى العميل، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية معه، فيقوم بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المنظمة بالعمل على إشباع حاجاته ورغباته من خلال ترجمتها لتلك الحاجات والرغبات إلى منتجات جديدة أو مطورة، وبذلك أصبح التفوق يعتمد بالدرجة الأولى على التنافس بين المنظمات على أساس من يلبي هذه الحاجات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع العميل فيما يسمى بإستراتيجية سحب السوق. وفي العقد الأخير ظهرت الـ"CRM" لتعكس الدور المركزي للعميل في الموقع الاستراتيجي للمنظمة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لانجاز وفهم العميل واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي.¹ والشكل التالي يوضح تطور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية زمنياً:

الشكل رقم (2): تاريخ إدارة علاقات العملاء



Source: Euan Wilson, *Customer relationship management*, Acknowledgements to (Staffordshire University), <http://slideplayer.com/slide/6619260/>, p 3, 16/10/2015,

¹ - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد المحمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص ص35،34

حيث نلاحظ من الشكل أن تطور إدارة علاقات العملاء جاءت على فترات مترامنة من قبل سنوات الثمانينات إلى وقتنا الحالي والتي يمكن شرحها كما يلي:¹

ما قبل الثمانينات: كانت هذه الفترة تركز على عمليتي الشراء والبيع في المقام الأول، حيث تميزت سنوات الخمسينات والستينات بالإنتاج الضخم. خلال هذه الفترة، ركزت الشركات في المقام الأول على خلق منتجات جديدة والتوسع في العرض. أما في سنوات السبعينات تميزت بتجزئة السوق وتحسين الإنتاج الذي يهدف إلى خفض التكاليف، تحسين عمليات البيع وخلق طرق جديدة للوصول إلى العملاء، وتوسيع حجم السوق المحتملة. وبدأت الشركات بتوسيع خطوط منتجاتها لمختلف شرائح عملائها.

الثمانينات: في هذه الفترة بدأت طلبات المستهلكين تتطور وكان من الضروري الوفاء بها، حيث أصبحت الشركات تعمل لتحسين جودة المنتج وتطوير الخدمات للعملاء. ولأكثر من ثلاثين عاما، والشركات تعمل على تحسن تقنيات الإنتاج والإدارة للحصول على منتجات أفضل. وفي الفترة نفسها، وضعت نهج واضح يهتم بالعملاء هو الاتجاه نحو التسويق بالعلاقات.

التسعينات: في هذه الفترة تم التركيز على العملاء بشكل كبير، حيث شهد السوق تغييرا عميقا عكس النقلة النوعية للتسويق من التوجه بالمنتج إلى التوجيه بالعملاء. و استخدام قاعدة بيانات العملاء القائمة على نظم إدارة معلومات العملاء. حيث يسمح التسويق المباشر بتنمية العلاقة مع العملاء عن طريق قنوات الاتصال والمعلومات المتنامية.

بعد التسعينات وفترة 2000: تميزت هذه الفترة بتكثيف الاتجاه نحو العملاء، و يرجع ذلك أساسا إلى ظهور الإنترنت، حيث أصبحت الشركات تركز جهودها على خدمة وإدارة علاقات العملاء. خاصة بعد ظهور آفاق جديدة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

بعد سنة 2002: تميزت هذه الفترة بانفجار فقاعة الإنترنت، والاستثمارات في التكنولوجيا خاصة في نظم إدارة علاقات العملاء (CRM). في ضوء هذا التطور قامت الشركات بإعادة تكوين توقعاتهم لنظام (CRM) وإضافة عليه الأسلوب الإلكتروني، مما أدى إلى ظهور إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا (e-CRM).

¹ – René Lefébure– Gilles venturi, *Gestion de la relation client*, EYROLLES, édition 2005, p p 10;11

3- أسباب تطور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:

الحقيقة أن هناك مجموعة من الأسباب الكامنة وراء تطور إدارة علاقات العملاء كما يلي:¹

3-1- زيادة حدة المنافسة: يواجه العملاء ظاهرة واضحة المعالم مؤداها أنهم يلاحظون منافسة شديدة بين مقدمي أو موزعي السلع والخدمات بالإضافة إلى أنه يتوفر أمامهم بدائل عديدة من كل منتج وبدرجات جودة متباينة. وإزاء هذا الوضع تحتاج الشركات في الوقت الحالي إلى المزيد من التخطيط والتنظيم لأنشطتها الإدارية والتسويقية حتى تستطيع البقاء والمنافسة.

أما في ما يتعلق بالعملاء فإن هذه المؤسسات أصبحت ملزمة بتجميع أكبر عدد ممكن من البيانات عن العملاء الحاليين والمحتملين لمنتجاتها المراد تسويقها في السوق المستهدف. وكان الحل هو تأسيس علاقات جيدة بينها وبين عملائها من خلال الاستخدام الفعال لعدد من الخطط والسياسات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة مثل نظام إدارة علاقات العملاء، الذي يوفر للشركات فرصة للتمييز بينها وبين منافسيها ضمن مساحة لا يمكن أن تكون سهلة التقليد باعتبار أن جذورها ممتدة في عمق بيئة المؤسسة نفسها. لأن نظام إدارة علاقات العملاء يركز على فهم هويات العملاء وتفضيلاتهم ومتطلباتهم مع تحديد الأوقات المناسبة باستخدام قنوات توزيع المعلومات الأكثر فعالية وتحليل قواعد البيانات عن العملاء وحفظها ضمن ملفات تحتوي على المؤشرات الربحية المرتفعة.

3-2- تراجع فعالية الأساليب الاتصالية القديمة: منذ الخمسينيات وحتى بداية الثمانينات كانت شبكات العمل التلفزيونية هي المنبع الأساسي للمعلومات، لكن حديثاً توجد المئات من القنوات التلفزيونية حيث يواجه العالم انزعاجاً ووضواءً إعلامية كثيفة مما يجعل الأمور أكثر صعوبة لشركات الإعلانات للحفاظ على العدالة والنوعية، كما نعلم أن تكنولوجيا المعلومات دخلت مرة أخرى في هذه اللعبة ومكنت القنوات الشبيهة بالانترنت من السماح بالحوار بين مقدم الخدمة والعميل، مما سمح لهذا الأخير من الشراء وتلقي كم هائل من المعلومات من مصادر عديدة ومتنوعة، فالتكنولوجيا إذن سهلت طرق الحوار والخدمة بين الشركات وعملائها ووطدت العلاقة بينهم.

3-3- تغيير النهج الحياتي: بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة في الدخول الشهرية والمستويات التعليمية والمهن للأفراد فقد أتاح الانترنت فرصاً ذهبية للعملاء حتى يتمكنوا من المعرفة الواسعة والسريعة بكافة البدائل للمنتجات الحالية بالإضافة إلى طرح منتجات جديدة.

¹ - محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص ص (67-74)، بتصرف

3-4- استخدام الانترنت والقنوات المتعددة: يتوقع البعض أن يحل الانترنت محل القنوات أو المنافذ التسويقية التقليدية في صناعات عديدة بسبب انخفاض كلفته. كذلك، كلما تمكنت المؤسسات من توفير البيانات المناسبة لها ولعملائها كلما زادت خبرة العملاء بالتعامل معها، باعتبار أن التسهيلات التي توفرها المواقع الإلكترونية تعزز مواقف العملاء والمؤسسات اتجاه بعضهم البعض. لذلك يتوجب على الشركات تطوير أنظمتها حتى تتمكن من القيام بالعديد من الأعمال المنوطة لها بفعالية.

3-5- تجارب المؤسسات مع نظام إدارة علاقات العملاء: إن دعم وتطوير رؤية المؤسسات حول النظام تحتاج إلى تحقيق الفوائد المرجوة من هذا النظام مثل تخفيض التكاليف وزيادة معدلات البيع، زيادة طلبات العملاء، ارتفاع معدلات الأرباح، زيادة حصص شركاء السوق، انخفاض تكاليف البريد. حيث لا يمكن للمؤسسات أن تحقق نتائج ممتازة بمجرد تطبيقها لهذا النظام بل عليها رسم إستراتيجية واضحة الأهداف تتماشى مع سياستها العامة.

المطلب الثاني: تعريف إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية

من خلال مراجعة الأدبيات تظهر لنا أن إدارة علاقات العملاء بأشكال مختلفة باختلاف فهمها وأهميتها بالنسبة للمنظمات والأكاديميين، وطبيعتها التطورية التي أملتتها التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، لذلك سوف نستعرض بعض التصورات الخاصة في إدارة علاقات العملاء وصولاً إلى الاختلافات الجوهرية بين إدارة علاقات العملاء "CRM" وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية "e-CRM".

هناك العديد من الاتجاهات التي تناولت مفهوم إدارة علاقات العملاء والتي يمكن توضيحها كما

يلي:

1- مدخل تكنولوجيا المعلومات:

❖ عرفها (Scott Nelson) بأنها برامج تطبيقية (Software Application) أي التفكير فيها بمصطلحات تقنية.¹

❖ عرف (محمد إبراهيم عبيدات)¹ إدارة علاقات العملاء على أنها نظام مكون من البرمجيات والعمليات والوسائل التقنية، ومجموعة من الإجراءات المركزة على تخزين البيانات وتحليلها.

¹ - حسين وليد حسين عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 39

فهي تلك الإستراتيجية العملية التي تستخدم تكنولوجيا معلومات شاملة ومتكاملة هدفها التعرف على رغبات العملاء واحتياجاتهم والاستجابة لها، وهو نظام جديد بكل تقنياته يمكن تعريفه على أن هذا:

- ✓ النظام عبارة عن بناء مكون من البرمجيات والعمليات والوسائل التقنية.
- ✓ النظام عبارة عن وسيلة من الإجراءات المركزة على تخزين البيانات و تحليلها.
- ✓ النظام عبارة عن بناء يحاول تحقيق رغبات كل من المؤسسة والعميل وذلك من خلال الاستجابة إلى طلباته بما يتطابق مع الأهداف الموضوعة.
- ❖ عرفها (هميلتون 2001): بأنها عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات العملاء، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك العملاء، وللسماع بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات ومتطلبات العملاء.²
- ❖ عرف (نجم عبود نجم 2008) إدارة علاقات العملاء هي الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع العملاء.³

إن التعريف القائم على التكنولوجيا وحده لا يكفي، فإن البرمجية التي تجيب على طلبات العملاء من خلال نقرات على الانترنت لا تفي بحاجاتهم، لان التفاعل الآلي مهما كان سريعا لا بد أن يتكامل مع التفاعل الإنساني لأنه روح الانترنت.

2- المدخل التسويقي الاستراتيجي:

- ❖ عرفها (رولاند سويغت 2002): بأنها نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين.⁴
- ❖ عرفها (Fluss, Butler ; 2000): بأنها إستراتيجية الأعمال التجارية التي تركز على العملاء بهدف زيادة رضا وولاء العملاء من خلال تقديم خدمة أكثر استجابة ومخصصة لكل

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17

² - Bose ; Ranjit, **Customer relationship management**, New Mexico: Emerald Articles, 2002, P 7

³ - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008، عمان، الأردن، ص 330

⁴ - رونالد سويغت، خلاصات إدارة علاقات العملاء، القاهرة، العدد 225، ماي 2002، ص 1

عميل، كذلك بهدف تحسين الربحية والإيرادات للمنظمة، ويتم استخدامها في المجالات الوظيفية لدعم وخدمة العملاء والمبيعات والتسويق.¹

❖ وعرفها كل من (يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون) بأنها إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التماثل والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم².

❖ عرف (Francis Buttle, 2009) إدارة علاقات العملاء هي إستراتيجية الأعمال الأساسية التي تدمج العمليات والوظائف الداخلية، والشبكات الخارجية، لخلق وتقديم قيمة للعملاء المستهدفين في الربح. وهي تقوم على البيانات ذات الجودة العالية المقدمة للعملاء والتي تمكنها منها تكنولوجيا المعلومات.³

من خلال ما سبق نرى أن إستراتيجية إدارة علاقات العملاء تختلف باختلاف أداة تكنولوجيا المعلومات والحلول المستخدمة، وبالتالي نهج المنظمة يختلف باختلاف نوعية العميل، لكن يبقى الهدف النهائي من إستراتيجية إدارة علاقات العملاء هو إشعار العميل بالأهمية و المعاملة الخاصة.

3- مدخل فلسفة أعمال:

❖ عرفها (Bygestate ; 2003): بأنها فلسفة أعمال تسمح للمنظمة فهم تفكير وتصرفات العملاء وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، حتى تتمكن المنظمات التوصل لما يرغبون به وأيضا التنبؤ بسلوكهم مستقبلا واتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية، للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتمييزها.⁴ وذلك من خلال فهم وإدراك متطلبات العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم لتحسين رضا العملاء وزيادة الربحية وخلق الولاء.⁵

¹ - فرج مزيد فرج الديحاني، إدارة علاقات العملاء والقدرات الإبداعية في الخطوط الجوية الكويتية، جامعة آل البيت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، سنة 2014-2015، ص 11

² - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي " الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء " دراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوفة , مجلة علوم إنسانية، العدد 36، سنة 2008.

³ - Francis Buttle, Op cit, P 15.

⁴ - سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات العملاء في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، عمان، ص 16

⁵ - حسين وليد حسين عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 39

- ❖ عرفها (Janjicek ; 2004): بأنها الفلسفة التي تضع العملاء في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد جهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء العملاء لها.
- ❖ عرفها (René Lefébure - Gilles venturi ;2005):¹ بأنها القدرة على بناء علاقة مربحة طويلة الأجل مع أفضل العملاء، من خلال الاستفادة من جميع نقاط الاتصال، ومن خلال التخصيص الأمثل للموارد. في إطار هذا التعريف، هناك ثلاثة أبعاد ضمنية في(CRM):

- البعد الزمني، مع البناء الضروري لعلاقة مربحة على المدى الطويل؛
- بعد علائقي، مع الرغبة في أن يكون أقرب ما يمكن للعميل، مهما كانت نقطة الاتصال واللحظة التي اختارها الأخير؛
- بعد عملي، مع الحاجة إلى إدارة تعقيد الجمع بين العملاء والعرض قناة مع أدوات مخصصة.

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة علاقات العملاء لا تعتبر مشروعاً تكنولوجياً فقط، بل سبباً في نجاح المنظمة، حيث أن استخدام التكنولوجيا ساهم في دفع إدارة علاقات العملاء إلى صدارة الممارسات التسويقية، وذلك من خلال توظيف العناصر التكنولوجية والاستفادة منها بغرض تحسين وتعزيز العلاقة بين العميل والمنظمة (الأدوات التحليلية، الحملات التسويقية، استخراج البيانات....)، وبالتالي فهو إستراتيجية شاملة ونظام متكامل لتحديد العملاء المربحين وفهم متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم، وذلك لزيادة ولائهم وربحياتهم.

كما أن وجود نظام ناجح لإدارة علاقات العملاء يعبر بوضوح على أن المؤسسات المعنية بها لديها بيئة عمل حضارية تمكنها من الاستخدام المناسب للتقنيات المتوفرة والمقبولة لعملائها، وبالتالي فإن التركيز يكون على بناء وتعميق العلاقات الطيبة مع العملاء وليس لعقد الصفقات معهم. أما الإيرادات المتوقعة لا تتم إلا من خلال تطبيق نظام فعال يعتمد على جمع معلومات كافية ودقيقة عن العملاء وتخزينها وتحليلها واستخدامها بطريقة مثلى عن اتخاذ القرار.

¹ - René Lefébure- Gilles venturi ; Op cit, p 33

4- الاختلافات التكنولوجية بين إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية:

غيرت شبكة الإنترنت طريقة العمل داخل الشركات وذلك بإنتاجها صناعات جديدة مختلفة جعلت المنظمات تجري عدة تغييرات تنظيمية وتشغيلية من أجل كسب العملاء المفيدين والمخلصين لها، حيث ظهرت في منتصف التسعينات فئة جديدة من البرامج تدعى إدارة علاقات العملاء كانت وما زالت تهدف لمساعدة الشركات في إدارة مبيعاتها وجهودها التسويقية وخدماتها وتدعم وظائفها. أما حالياً فالعملاء يريدون مثل هذه المعلومات من خلال الإنترنت والاتصالات اللاسلكية والهاتف النقال وتكنولوجيات المساعد الرقمي الشخصي أو ما يمكن أن نسميه إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، وهذا القسم يسلط الضوء على الاختلافات الرئيسية للمفهومين (إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية)، والتي يجب على المنظمات أن تأخذها في عين الاعتبار عند نشر هذه التكنولوجيات¹.

والجدول التالي يوضح أهم هذه الاختلافات:

الجدول رقم (1): الاختلافات الرئيسية بين CRM و e-CRM

العناصر	CRM	e-CRM
التواصل مع العملاء	الاتصال مع العملاء يتم من خلال متجر البيع بالتجزئة (الهاتف، الفاكس)	تستخدم جميع الأساليب التقليدية بالإضافة إلى تقنيات الإنترنت، البريد الإلكتروني، الاتصال اللاسلكي، المساعد الشخصي الرقمي
واجهة النظام	ينفذ استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) المتمركزة على الجهة الخلفية للعملاء	العميل يستعد أكثر نحو الواجهة الأمامية و التي بدورها تتفاعل مع الخلفية من خلال استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP)، مستودع البيانات، تجميع البيانات
فوق النظام (كمبيوتر العميل) النظام العلوي	يجب على العميل تحميل مختلف تطبيقات العرض التي تعتمد على شبكة الانترنت (سيكون عليهم إعادة المنصة بطرق مختلفة)	العميل لا يكون بحاجة لهذه التطبيقات لأنه يستخدم مباشرة المتصفح

¹ - زياد الصمادي، محمد فؤاد عبيدات، العوامل المؤثرة في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية- في منظمات الأعمال المخدومة بواسطة شركات الاتصالات الأردنية، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، ماجستير غير منشورة، 2014، ص16.

الفصل الأول: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

الآراء الشخصية فردية مبنية على تاريخ الشراء وأفضليات العميل، الفرد لديه القدرة على تخصيص الرأي	التفضيلات متاحة لكل الجمهور، والآراء الشخصية لأو الفردية غير متوفرة، يتطلب التشخيص الفردي تغييرات في البرنامج	التخصيص والخصوصية في المعلومات
نظام مصمم بناء على احتياجات العملاء (تم إنشاؤه للاستخدام الخارجي) تطبيقات الويب مصممة من قبل المنظمات الواسعة الاستخدام	نظام مصمم على أساس المهام الوظيفية والمبيعات (تم إنشاؤه للاستخدام الداخلي) تطبيقات الويب مصممة لإدارة واحدة أو وحدة أعمال تجارية.	تركيز النظام
تقليل الوقت وتخفيض التكلفة. التنفيذ والصيانة يمكن أن يتم في مكان واحد وعلى خادم واحد	المزيد من الوقت لتشارك في التنفيذ والصيانة، وتكلفة أكبر لأن النظام موجود في مواقع مختلفة و خوادم مختلفة.	صيانة النظام والتعديل

Source: Girinath, Ravi, An impact of Customer Relationship Management on the service quality of Indian banking sector; Indian journal of Applied research; research paper volume3: 12/Dec 2013/ ISSN_2249_555X; P267.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال مع العملاء كان يتم من خلال متجر البيع بالتجزئة (الهاتف، الفاكس) أما في التسعينات، أنشئت برمجيات متطورة تدعى (ERP) نظم التخطيط لموارد الشركات وهي أنظمة تستخدم في العمليات الخلفية بحيث يتم توصيل الأنظمة في الشركة وجعل المعلومات عبرها متاحة بسهولة من خلال استخدام مجموعة من الخادمت المضيفة (host servers) بحيث يقوم كل منها بوظيفة محددة. إن استخدام الشركات لنظم التخطيط لموارد الشركات (ERP) مكنها من النقاط البيانات في قسم واحد أو جزء منه ودمجها ضمن الأقسام والعمليات الأخرى والسيطرة على عمليات مكاتب الشركات الخلفية، إلا أن هذا النظام غير متطور للحصول على بيانات التسويق مثل حملات التسويق ومراجع العملاء، ولهذا طورت إلى نظم إدارة علاقات العملاء استخدمت خصيصاً من أجل عمليات المكاتب الأمامية، ولقد لقيت إقبال سريع من المنظمات.¹ حيث تساعد إدارة علاقات العملاء المنظمات على تصميم خدماتها ومنتجاتها على أساس تفضيلات العملاء بحيث تشعرهم بأنهم يتلقون الرعاية الخاصة، وأيضاً تفتح أمامها فرص تسويق جديدة تعتمد على هذه

¹ - Chandra, S. and Strickland, T., "Technological Differences between CRM and eCRM", Issues in Information System, Vol. 4, No. 2, 2004.

التفصيلات، إذن تعتبر إدارة علاقات العملاء إستراتيجية تركز على أعمال العملاء التي تهدف إلى زيادة رضاهم وولائهم من خلال تقديم خدمة أكثر تخصيصاً لاحتياجاتهم¹.

وبعد ظهور الثورة الجديدة لاستخدام الإنترنت في العمليات التجارية، سمح بتطوير إدارة علاقات العملاء مما وفر للشركات قدرة الوصول لاستخدام الويب (تكنولوجيا الويب السلوكية أو اللاسلوكية) وعرف ما يدعى بإدارة علاقات العملاء الإلكترونية. ومن الواضح أن الإنترنت والشبكة الإلكترونية يحسنان إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ويوفران لها بعض الميزات التي يمكن أن تجذب العملاء للمؤسسات.

نلاحظ أنه على الرغم من الاختلافات البسيطة بين إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية، إلا أنه من المهم للمنظمات فهم أن كلاهما تستخدم التكنولوجيا ولها واجهات مع المستخدمين ومع النظم الأخرى، أما إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تزود العملاء بنافذة متصفح ذاتي لوضع الأوامر للتحقق من حالة النظام، ومراجعة تاريخ الشراء و تطلب معلومات إضافية حول المنتجات، وإرسال رسائل بريد إلكتروني والمشاركة في مجموعة من الأنشطة الأخرى.

5- تعريف إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً (E-CRM):

لقد عرف كل من (Parent & Gallupe ; 2000) ال (E-CRM) على أنها توسيع تقنيات (CRM) التقليدية إلى تقنيات إلكترونية جديدة، مثل تقنيات الويب، اللاسلوكية، والتكنولوجيات الصوتية، وتجمعها مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية في إستراتيجية إدارة علاقات العملاء المؤسسية الشاملة. مع العلم أن المعرفة ل (E-CRM) أمر ضروري، لأن الشركات يجب أن تتقاسم وتخلق معرفة العملاء وتتوقع المزيد من احتياجات العملاء². ويضيف (Kim, Suh & Hwang ; 2003) أن فهم احتياجات العملاء وجمع معلومات عنهم أمر بالغ الأهمية في البيئات التنافسية³.

أما (Pan & Lee ; 2003) يعتقدان أن (E-CRM) يمكن تطبيقها في التحليل ومعالجة البيانات وتسمح باستخدام طرق عديدة للتواصل مع العملاء في التعاملات التجارية، والتي من خلالها يمكن للعملاء الحصول على مجموعة أكبر من المعلومات. و يمكن للشركات بعد ذلك الاستمرار في

¹ - Croteau, Anne-Marie & Li, P., "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 20, No. 1, 2003, pp 21-34.

² - Parent, M. & Gallupe, R. B. (2000). Knowledge creation in focus groups: Can group technologies help? *Information & Management*, 38 (1), p 47

³ - Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for Evaluating the effectiveness of CRM using the balance scorecard. *Journal of interaction marketing*, 17(2), P 5

جمع وتحليل المعلومات المقدمة من قبل العملاء وخلق أسواق وفرص جديدة استناداً إلى المعلومات المقدمة.¹

كذلك وفقاً لتعريف (Hoffman & Kashmeri ;2004)، فإن الفرق بين (e-CRM) و(CRM) يكمن في التسويق الإلكتروني المتكامل، السوق ووظائف خدمة العملاء، وبالتالي تحقيق عمليات التشغيل المستمر. أما بالنظر إلى وسائل الإعلام والاتصال القائمة التي تستخدمها الشركات، من الكتلوجات، مراكز الاتصال والبريد الإلكتروني فهي تعزز بشكل رئيسي إدارة علاقات العملاء (CRM)، وتحويلها إلى التفاعل على شبكة الإنترنت من خلال التعاون على الموقع. وبالتالي تم تغيير طريقة التشغيل السابقة بعد ظهور الإنترنت، حيث أصبحت نقطة الاتصال التقليدية تخضع للتكامل الداخلي والخارجي لجميع القنوات في قناة واحدة، وبالتالي تمكين العملاء من الوصول إلى نافذة واحدة، أين يتم الاحتفاظ بسجلات المستهلك مع الحفاظ على تفاعل العملاء والاتصالات.²

ويرى (سلمان يوسف، 2013) أن إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً، عبارة عن عملية زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء بواسطة الرفع من مستوى إرضائهم وهي مجموعة من الخطوات المنسقة والتي يتم تصميمها من أجل زيادة إيرادات المبيعات وتقوية العلاقات التي تربطك مع عملائك.³

كما يرى (Girinath & Ravi ; 2013) أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تسمح للمنظمات عامة من استخدام تقنيات الإنترنت للاستحواذ على عملاء جدد، وتتبع تفضيلاتهم وسلوكياتهم على الإنترنت ويعدل ويكيف الخدمات حسب احتياجاتهم، مما يسمح للمنظمة بتقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها، حيث تتوقع المنظمات من خلال تنفيذها لحلول إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تحسين الربحية عن طريق كسب ولاء العملاء وتخصيص العروض وخفض التكاليف.⁴

¹ - Pan, S. L. & Lee, J. N.. Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*, 46(4), (2003), P 95

² - Hoffman, T. & Kashmeri, S. (2000). *Coddling the customer*. *Computerworld*, 34(50), p58

³ سلمان يوسف، الاتصال وإدارة علاقات العملاء إلكترونياً، أنظر الموقع http://s0542866494.blogspot.com/2013/03/blog-post_5997.html

21:08:44, 2014, يوم 05 نوفمبر, [post_5997.html](http://s0542866494.blogspot.com/2013/03/blog-post_5997.html)

⁴ - Girinath, Ravi, **An impact of Customer Relationship Management on the service quality of Indian banking sector**; Indian journal of Applied research; research paper volume3: 12/Dec 2013/ISSN_2249_555X; P266.

الفصل الأول: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

تعمل إدارة علاقات العملاء في أي شركة، على بناء علاقة مربحة طويلة-- الأمد مع العملاء. لأنه في الواقع، عملاء اليوم هم الذين يضمنون دخل الغد، ويتم تعزيز هذه العلاقة بشكل كبير بمجرد أن تكون العلاقة شخصية: كل عميل يجب أن يعامل بشكل فردي من خلال استخدام أساليب التسويق الجديدة وإمكانيات معالجة المعلومات في الوقت الحقيقي¹. والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): مفاهيم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

التكنولوجيا الجديدة (N.TIC)	أساليب التسويق الجديدة	تنظيم ومعالجة البيانات
<ul style="list-style-type: none"> • الإنترنت،الانترنت، الاكسترنات. • خوادم البريد. • الهاتف المحمول، الرسائل القصيرة (SMS). • الحوسبة اليدوية (l'informatique nomade). • تزاوج الهاتف/الكمبيوتر. • أدوات التسويق الآلي. 	<ul style="list-style-type: none"> • التجارة الإلكترونية. • البريد الإلكتروني. • مراكز الاتصال. • العروض عن طريق الرسائل القصيرة. • أتمتة الحملات التسويقية. • مراعاة القنوات المتعددة (multi canal). 	<ul style="list-style-type: none"> • تكامل وتنظيم المعلومات في قواعد البيانات. • التجزئة المعقدة والدينامكية. • أهمية المعلومات التي يتعين تنفيذها.
إدارة علاقات العملاء الإلكترونية		

Source : Carole Hamon, gestion de la relation client, France, 2007, P 14

من خلال ما سبق نستنتج أن (E-CRM) قد ساهم في توسيع تكنولوجيا (CRM) التقليدية وأصبحت قناة جديدة من خلال تكنولوجيا تكامل الإنترنت، حيث أن استخدام (E-CRM) قد سمح للمنظمات جمع المعلومات ذات الصلة بالعملاء بكفاءة. فنرى أن نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) يعمل على نشر الاستراتيجيات و العمليات والتقنيات لتعزيز علاقة المنظمة مع العملاء في جميع أنحاء دورة حياتها من التسويق والمبيعات إلى خدمة ما بعد البيع، إذن الدافع لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية ينبع من رغبة المنظمات لزيادة الإيرادات والربحية من خلال تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.

¹ - Carole Hamon, gestion de la relation client, Pascal lézin Alain toullec, IME/ France, 2007., P 14

المطلب الثالث: مستويات، أهداف وأهمية إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

لقد تبين لنا أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية عبارة عن عملية تجميع وتخزين وتحليل البيانات الصادرة من مصادر متنوعة وكاملة تهدف إلى تسهيل سير العمل داخل المنظمة، كما أن تنفيذ الأعمال الإلكترونية يتم من خلال تحويل العمليات والأنشطة باستخدام شبكة المعلومات والاتصالات إلى مخرجات محددة تهدف إلى تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات الأسواق، مما يسمح بتقديم أنشطة متجانسة وخطوات عمل منسقة تحقق هدف محدد ذو قيمة للعميل والمنظمة معا.

1- مستويات إدارة علاقات العملاء:

إن تنفيذ الإستراتيجية التي تركز على العملاء يتعلق بتطوير ثقافة المنظمة لتصبح موجهة نحو العميل، بحيث تصبح كافة البرامج الإستراتيجية مبنية ومصممة باتجاه إرضاء العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم بهدف الحصول على ولائهم، وفي هذا الإطار هناك عدة أدوات تسمح للمنظمات بإدارة أفضل لأعمالها وزيادة فعاليتها من خلال بناء مقترحاتها في التفاعل المباشر مع العملاء، وذلك من خلال ثلاثة مستويات:

1-1- إدارة علاقات العملاء التشغيلية أو التنفيذية:

إن الهدف الأساسي من أنظمة إدارة علاقات العملاء هو دمج وأتمتة المبيعات، والتسويق، ودعم العملاء، وبالتالي فإن هذه النظم عادة ما يكون لها لوحة قيادة "Dashboard" و التي تعطي نظرة شاملة للأنظمة الثلاثة على صفحة واحدة لكل عميل للشركة. توفر لوحة القيادة عادة معلومات العميل، مشترياته، جهود التسويق السابقة، وأكثر من ذلك يلخص كل العلاقات بين العميل والشركة. يتكون نظام إدارة علاقات العملاء التشغيلي من ثلاثة عناصر رئيسية هي: أتمتة قوى البيع، و أتمتة التسويق، وأتمتة الخدمات¹.

¹ -Emily Bauer, **Types of CRM – Operational, Analytical, Collaborative** ; <http://techonestop.com/types-of-crm-operational-analytical-collaborative>, 12/8/2016; h: 18:47

❖ أتمتة قوة المبيعات (SFA): إن نظام (SFA) من الحلول البرمجية لإدارة المبيعات

(جمع العديد من المعلومات، إدارة العمليات، تأريخ العميل، تتبع الحملات

التسويقية.....) لتحقيق الأهداف الآتية:¹

✓ إدارة العملاء وإمكانية الاتصال بهم: تاريخ العلاقة مع العميل، تنظيم العمل والمشاريع الحالية.

✓ قرار دعم المحرك: لجعل بدء البث، ووضع البيانات الشخصية المثالي للعميل أو تحديد أولويات العمل.

✓ البيع على مكون: أداة تسمح للتصميم في الوقت الحقيقي، بحيث تقوم المنظمة بتصميم منتج مخصص يتكيف مع حاجات العميل.

✓ التمديد إلى منصة إدارة علاقات العملاء: لعدم كسر سلسلة المعلومات بين أدوات المبيعات والتسويق وتخطيط موارد المؤسسات.

✓ الوصول المتعدد عن بعد: من منصة أتمتة قوة المبيعات (SFA) يمكن الوصول إلى أي جهاز هاتف محمول، المساعد الشخصي الرقمي، وكمبيوتر الجيب.

✓ دعم خدمة العملاء: بحيث توفر للعملاء عدة خدمات تتمثل في أدوات إدارة الشكاوي وطلبات الخدمة.

إذن من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام أتمتة قوى البيع يعمل مع جميع مراحل دورة المبيعات، من إدخال معلومات العقد الابتدائي حتى تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين، بحيث يعمل على إنشاء قوائم الاتصال، والجدول الزمنية وتتبع الأداء على شبكة الإنترنت بحيث يمكن الوصول لمعلومات العملاء بسهولة لجميع العاملين سواء في المكتب أو عن بعد. تقوم أنظمة أتمتة قوى البيع بتحليل ترويج المبيعات، وتألية عملية تتبع تاريخ حساب العميل سواء العميل المتكرر أو المستقبلي وينسق بين المبيعات والتسويق ومراكز الاتصال، ومنافذ البيع بالتجزئة. إلى جانب ذلك

¹ - Panis Bastien et Heslouin Solenn ; **Le-crm-bancaire , tient-il ses promesses?**, ESC Toulouse -2006 ;
voire le site : http://www.memoireonline.com/02/06/113/m_le-crm-bancaire-tient-il-ses-promesses9.html,
13/07/2015, h : 11 :53

تمنع تشتت مجهودات مندوبي المبيعات مع العملاء و ترصد كذلك مسارات كافة الاتصالات والمتابعة بين الطرفين بشكل آلي¹.

❖ **أتمتة التسويق:** يهتم نظام (CRM) العملي بالحملات التسويقية المباشرة وذلك بتوفير وظائف تسمح بتسجيل بيانات العملاء والعملاء المحتملين لتقديم المعلومات عن المنتجات والخدمات². وهناك عدة نقاط تربط بين إدارة علاقات العملاء وأتمتة التسويق تتمثل في:³

✓ يركز نظام أتمتة التسويق على تسهيل عملية التسويق الشاملة لجعلها أكثر فعالية وكفاءة.

على سبيل المثال، عندما يقوم النظام برصد سلوك العملاء يعمل نظام قوى البيع عبر سحابة التسويق إتاحة الفرصة لشركات الأعمال بتشكيل حملات تسويقية تبين تفاعل العملاء مع الشركة.

✓ من خلال دمج أدوات نظام إدارة علاقات العملاء مع نظام أتمتة التسويق تتمكن الشركات من أتمتة المهام المتكررة، على سبيل المثال، إرسال رسائل البريد الإلكتروني والتسويق الآلي في أوقات معينة للعملاء، أو نشر المعلومات التسويقية على وسائل الإعلام الاجتماعية.

✓ الهدف من أتمتة التسويق هو تحويل العميل المستهدف إلى عميل كامل.

✓ تعكف أنظمة إدارة علاقات العملاء اليوم أيضا على إشراك العملاء من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية.

❖ **أتمتة الخدمات أو نظام دعم خدمة العملاء:** وهو نظام يعمل على تقديم المعلومات من أجل تحسين فعالية مراكز الاتصال والمساعدة عن تحسين فعالية الأفراد في مساندة العملاء، وتسيير طلبات خدمة العملاء⁴.

أتمتة الخدمة هو جزء من نظام إدارة علاقات العملاء التي تركز على التكنولوجيا لخدمة العملاء مباشرة، فمن خلال أتمتة الخدمات يتم دعم العملاء عبر قنوات متعددة مثل الهاتف والبريد الإلكتروني، قواعد المعرفة، وبوابات التذاكر، أسئلة وأجوبة، وغيرها. على سبيل المثال، برنامج إدارة علاقات

¹ -Didier Van Caillie, **customer relationship management (CRM)**, 34(50), 2000.voire le site: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM; 19:11, 21-01-2016>

² - نجاح بولودان، دور مستودعات البيانات في تحسين إدارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2013، عمان- الأردن، ص 909

³ - Didier Van Caillie , ibid

⁴ - نجاح بولودان، مرجع سابق، ص 909.

العملاء (Dynamics CRM Software) التابع لمايكروسوفت يتابع أوقات الزيارات الترويجية، والنهائية، من أجل تحسين كفاءة خدمة العملاء ضمن الأعمال التجارية.¹

1-2- إدارة علاقات العملاء التحليلية:

في هذا المستوى تهتم إدارة علاقات العملاء بجمع المعلومات عن العملاء من خلال قواعد البيانات (بيانات مالية، تسويقية، بيانات الخدمات...) بحيث توفر للعملاء خدمات أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، ومن وجهة نظر المنظمة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع العملاء تقوي تصميم البرامج الفعالة لاكتساب العملاء والحفاظ عليهم.²

إن دور نظم إدارة علاقات العملاء التحليلية هو تحليل بيانات العملاء التي تم جمعها من خلال مصادر متعددة، وتقديمها بحيث يمكن لمديري الأعمال اتخاذ قرارات أكثر دقة وموثوقية. تستخدم نظم إدارة علاقات العملاء التحليلية تقنيات مثل التنقيب عن البيانات والتعرف على الأنماط المرتبطة بتحليل بيانات العملاء، هذه التحليلات تساعد على تحسين خدمة العملاء من خلال إيجاد المشاكل الصغيرة التي لا يمكن حلها من خلال التسويق لأجزاء مختلفة من جمهور المستهلكين بشكل مختلف. على سبيل المثال، من خلال تحليل سلوك الشراء عند قاعدة العملاء، ربما تجد الشركة أن عملائها لم يقوموا بشراء الكثير من المنتجات في الآونة الأخيرة. بعد المسح من خلال هذه البيانات، قد تفكر الشركة بإعادة تسويق بضائعها لهذه المجموعة الفرعية من المستهلكين بشكل مختلف، وذلك بتواصل أفضل يوضح لهذه المجموعة كيف أن منتجات هذه الشركة تفيد المجموعة على وجه التحديد.³

دور إدارة علاقات العملاء التحليلية هو حجر الزاوية الحقيقي للنظام، حيث يقوم بتخزين وتحليل الكم الهائل من البيانات التي تم إنشاؤها بشكل كبير من قبل إدارة علاقات العملاء التشغيلية والتعاونية. وانطلاقاً من هذه البيانات و بالاستعانة بأدوات التحليل المختلفة يتم استخراج المعرفة التي تعمل على دعم اتخاذ القرار وتساعد على تحسين هذه العمليات التشغيلية وإدارة علاقات العملاء التعاونية. كما تتضمن أيضاً معرفة تقسيم العملاء وتحليلها، تحليل الربحية، قياس قيمة العميل وعشرات من تطبيقات التسويق التنبؤية عن طريق قواعد البيانات، وإدارة الحملة الترويجية وتحسين

¹ -Emily Bauer , Op cit

² - Francis Buttle, Op cit, p 9

³ Emily Bauer; ibid

العلاقة مع العملاء، الاستفادة من ذكاء الأعمال لتحليل ومعالجة البيانات الخام للمنظمة من أجل المساعدة في صنع القرار، إذن تعتبر إدارة علاقات العملاء التحليلية متممة لإدارة علاقات العملاء التنفيذية، فعلاقات العملاء التحليلية توزع المعرفة في إدارة علاقات العملاء التنفيذية، والتي بدورها تزودها بالبيانات الأولى التاريخية لصقل هذه المعرفة¹.

1-3- إدارة علاقات العملاء التعاونية:

الهدف الأساسي الثالث لأنظمة إدارة علاقات العملاء هو دمج أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والبائعين والموزعين، وتبادل معلومات العملاء عبر المنظمات. على سبيل المثال، التغذية الراجعة التي يمكن جمعها من زيارات فرق الدعم الفني و يمكن لها أن تساعد في توجيه تسويق المنتجات والخدمات لهذا العميل في المستقبل.²

في هذا المستوى يتم التركيز على أتمتة العلاقة المباشرة بالعملاء من خلال استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، دعم الخدمات والاهتمام بالعملاء، التواصل إلكترونياً مع الزبائن عن طريق الرسائل الإلكترونية (e-mail) وصفحات الإنترنت. كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء الخدمات وتسهيل عملية التواصل مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى العميل.³

تشير إدارة علاقات العملاء التعاونية إلى الوسائل التكنولوجية التي تستعملها المنظمة لتسهيل الاتصال المباشر مع العملاء في كل زمان ومكان، ومن أهمها : مركز الاتصال، الإنترنت، المراسلات عن طريق البريد الإلكتروني، الهاتف، البريد، الاتصال وجه لوجه. وبالتالي تهدف إدارة علاقات العملاء التعاونية إلى إعطاء صورة إيجابية وموحدة للمنظمة وإقامة علاقة ثقة مع العملاء من خلال تقديم خدمة مشخصة وذات جودة، وفي نفس الوقت تعتبر فرصة لجمع معلومات قيمة حول العملاء وتخزينها من أجل تحدد احتياجاتهم وتوقعاتهم بأفضل طريقة. ومن القضايا الرئيسية لإدارة علاقات العملاء التعاونية هو توفير الوصول لكل موظف، إلى معظم المعلومات الشاملة، وأحدث البيانات المتاحة عن العميل، والتكامل مع الإدارات الأخرى: اللوجستية والتمويل والإنتاج والتوزيع.⁴

¹ - نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص ص 909- 910.

² -Emily Bauer, Op cit

³ - Francis Buttle, Op cit, p 10.

⁴ - نجاح بولودان، مرجع سابق، ص 909

2- أهمية إدارة علاقات العملاء:

تقوم الشركات بتبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء لأسباب هجومية ودفاعية، المحفزات الهجومية نابعة من رغبة الشركات في تطوير الربحية عن طريق تقليص النفقات وزيادة العوائد من خلال تطوير الرضا والولاء لدى العملاء. أما المحفزات الدفاعية تظهر عندما يقوم كبار المنافسين بتبني نظام إدارة العلاقة مع العملاء بنجاح فتظهر المخاوف من خسارة العملاء وتقلص العوائد. إن تكلفة هذا النظام ليست فقط ثمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من برمجيات ولكن أيضا يتطلب تطبيق النظام كاملا إجراء عدة تغييرات وتعديلات في بعض عمليات المنظمة سواء في وظائف المكاتب الأمامية أو وظائف ما خلف المكاتب كإعادة هندسة العمليات الإنتاجية وتعديل بعض الإجراءات المالية، كذلك تدريب الموظفين. كل هذه التعديلات لتتناسب مع مفهوم التركيز على العملاء¹.

و يمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:²

- 1- عملت إدارة علاقات العملاء على تحديد القيمة الكلية للعملاء في حالة استمرار علاقته بالمنظمة وتكلفة خسارته جراء تعامل المنظمة معه على أساس الصنفقة، أي عدم قدرته على تحقيق رضاء.
- 2- عملت إدارة علاقات العملاء على زيادة قدرة المنظمات على المنافسة وذلك عن طريق دخولها كمنافس قوي تقدم منتجاتها وخدماتها استجابة لرغبات العملاء وحاجاتهم على أساس العلاقة الذكية معهم،
- 3- مساعدة الباحثين والمصممين في تصميم وابتكار المنتجات وفقا لحاجات العملاء،
- 4- استطاعت المنظمات بمساعدة إدارة علاقات العملاء أن تصنع استراتيجيات وقرارات حاسمة في أي لحظة وفي أي مكان،
- 5- تعمل إدارة علاقات العملاء على إشراك كل موظفين المنظمة في البيانات المتعلقة بالعملاء بشكل متجانس، وعليه سيتم كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال وتوزيعها على كل دوائر المنظمة، وبذلك تصبح المنظمة سابقة أكثر في تحقيق ولاء العميل.
- 6- إن المنظمات التي استخدمت إدارة علاقات العملاء في معاملاتها مع العملاء استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتحسين رضا العميل.

¹ - Francis Buttle, op cit, p 11

² - حسين وليد حسين عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 41_42

3- أهداف إدارة علاقات العملاء :

الهدف العام من تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع العملاء تنتج عنها إدارة فعالة لقاعدة العملاء تستطيع تصنيف وإرضاء العملاء والحفاظ على العملاء الأكثر ربحية. حيث أن ولاء العملاء يؤدي إلى تقليل النفقات التسويقية لأنهم ليسوا بحاجة إلى أساليب دعائية مركزة حيث سيشترون سلع المؤسسة مرارا وتكرار في المستقبل ولن يتحولوا إلى سلع المنافسين مهما كانت الوسائل الدعائية الأخرى مكثفة. كما أن العميل الموالي يساعد المؤسسة لتصبح أكثر تفهما لاحتياجاته ومتطلباته وبالتالي يسهل على المؤسسة عملية إرضائه¹. عادة ما تنطوي على تنفيذ (CRM) كافة الحلول مما يجعل العملاء راضين وموالين، ولكن تطبيق الإستراتيجية يتطلب إجراء عدة تغييرات في النظام، تطبيقات إدارة المعلومات، العمليات الإدارية، التنظيم وسلوك الموظفين من أجل تحقيق الهدف من إدارة العلاقة مع العملاء.² وتتمثل أهداف إدارة علاقات العملاء في:³

- ✓ زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء وزيادة ولائهم وربحيتهم،
 - ✓ توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية،
 - ✓ جذب عملاء جدد،
 - ✓ توحيد الرؤية التسويقية للمنظمة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالمنظمة،
 - ✓ تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعا لدرجة ربحيتهم وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم،
 - ✓ زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات المنظمة لهم.
- بالإضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى:⁴
- ✓ تقليل تكاليف الإعلان،
 - ✓ تمنع الإنفاق الكبير للقيمة المنخفضة للزبون أو إنفاق منخفض للقيمة العالية،
 - ✓ وقت أسرع لتطوير وتسويق المنتج (دورة التسويق)،
 - ✓ تحسين استخدام منفذ العميل وهكذا يجعل كل منفذ يتصل مع العملاء في الوقت الحقيقي.

¹ - Francis Buttle, op cit, p 18

² - Kincaid Judith , **Customer Relationship Management**, Hewlett-pacherd, First Edition, page 49, 2003.

³ - Bose; Ranjit, Op cit, P 8

⁴ - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2012، ص 133.

المبحث الثاني: تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

لقد ساهم تطور تكنولوجيات الاتصال والمعلومات في بروز ما أصبح يعرف بإدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً، حيث ساهم كلاً من الانترنت والاكسترنيت في تعميق هذه العلاقات وإدارتها على المباشر بتكاليف أقل وبفاعلية أكثر. كذلك ساعد الانتشار الواسع لهذه التكنولوجيا إلى تضخم المعلومات بصورة واسعة وكبيرة مما جعل المنظمات تهتم بكيفية الاستفادة منها؛ خاصة وأنها بحاجة إلى توثيق تلك المعلومات بطريقة آلية وتجميعها في قاعدة بيانات لإمكانية البحث في محتواها، مع معالجة تلك البيانات باستخدام تقنيات وأدوات فعالة تمكنها من سرعة الوصول والاسترجاع مما يساعدها في اتخاذ قرارات تؤدي إلى أداء فعال.

المطلب الأول: قاعدة البيانات وتطوير بيانات العملاء

من المعروف أن البيانات هي المادة الأساسية للمنظمات خاصة في تخطيط أعمالها وتنفيذ البرامج، وتزداد أهميتها بتوفرها بمقادير كبيرة من خلال التقنيات والإحصاءات والباحثين العلميين في المجالات الأكاديمية والعلمية، وتعتبر الأداة التي توفر الفرص ذات الربحية العالية للمنظمات وتجنبها خسائر كبيرة. كما يعالج التنقيب أو البحث عن المعلومات، بالإضافة إلى دور تشكيل أو تكوين البيانات و تحويلها في دعم نظام علاقات العملاء.

1- تطور قواعد البيانات:

لقد تطورت قواعد البيانات تطوراً كبيراً منذ بدايتها حتى الآن، فمع بداية السبعينات ظهرت ما يعرف بقواعد البيانات الهرمية (Hierarchique database) وصمم هيكلها على أساس العلاقة بين السجلات التي تشكل هيكل شجري ومستويات هرمية ولهذا تعبر هذه التركيبية عن نمط العلاقات (واحد - إلى كثير)، وفي الثمانينات ظهرت قواعد البيانات العلائقية (Relational database) وهي من أكثر الأنماط استخداماً خصوصاً بعد ظهور وانتشار حزم نظم إدارة قواعد البيانات مع نظم الحاسب الشخصي، وفي التسعينات ظهرت قواعد البيانات الموجهة نحو الهدف (Object-Oriented Databases) وهي الأكثر شيوعاً الآن لأنها تستطيع إدارة وسائط متعددة كما أنها تستخدم في تطبيقات شبكة الإنترنت؛ حيث أنها مفيدة في تخزين أنواع متعددة من البيانات، وهو ما يعرف بالجيل الرابع من قواعد البيانات، كل هذا أدى إلى بروز تحدي جديد في كيفية تحول البيانات من قواعد

تخزين وبحث عن المعلومات إلى مخازن أو مستودعات البيانات (Data warehousing) نستنتج منها المعرفة للمساعدة في اتخاذ القرار، لذلك كان لابد من معرفتها وخصائصها ووظائف تلك المستودعات وأهميتها في التنقيب عن البيانات (Data mining) واستخراجها.¹

2- مفهوم مستودعات البيانات:

هو عبارة عن أرشيف ومستودع للمعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة وفي موقع واحد، وبيئة المعلومات في هذا المستودع تكون متوسعة عادة أو قابلة للتوسع، ومصممة لغرض تحليل البيانات المجمعة من مصادر متنوعة من داخل المنظمة أو من خارجها، بحيث تتسجم وتتلاءم مع طبيعة بنية الأعمال فيها، ويعبر عنها بمصطلحات أعمال بسيطة. ويجرى تجميع واستخلاص البيانات والمعلومات لغرض التحليلات السريعة و المهمة في المنظمة.²

كذلك هو عبارة عن "مجموعة من بيانات دائمة تاريخية متكاملة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية"³، للمساعد في الوصول إلى البيانات لأغراض التحليلات الزمنية واكتشاف المعرفة واتخاذ القرارات، فهي مصممة خصيصاً لاستخراج واستخلاص البيانات ومعالجتها وتقديمها وتمثيلها في صورة مناسبة لهذا الغرض، وتتضمن كميات ضخمة من البيانات تكون من مصادر مختلفة، أو من عدة قواعد مختلفة من أنظمة وأماكن مختلفة، كما يعرفها البعض الآخر "على أنها نوع من قواعد البيانات تحوي كماً هائلاً من البيانات الموجهة للمساعدة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"⁴، وتتميز تلك النوعية من قواعد البيانات بتطابق بنيتها الداخلية مع ما يحتاجه المستخدم من مؤشرات ومحاوير التحليل، وتعرف على أنها "تلك النظم التي تهتم بدراسة وتحليل وعرض بيانات المنشأة بصورة تمكن الإدارة العليا من صنع القرار"⁵،

¹ - أحمد عبد الله. مستودعات البيانات، مركز جمعة الماجد، دبي، الإمارات العربية المتحدة. - cybrarians journal. - ع 18 (مارس 2009). أنظر الموقع،

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=380:2009-07-19-09-52-16&catid=141:2009-05-20-09-52-31&Itemid=59

² - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، ص 153

³ - محمد الحسن العمر، عبدالباسط عبدالصمد آدم. مستودعات البيانات. ص. 2. أنظر الموقع:

<http://www.walcom.jeeran.com/dw> [Cited in: January 20, 2009]

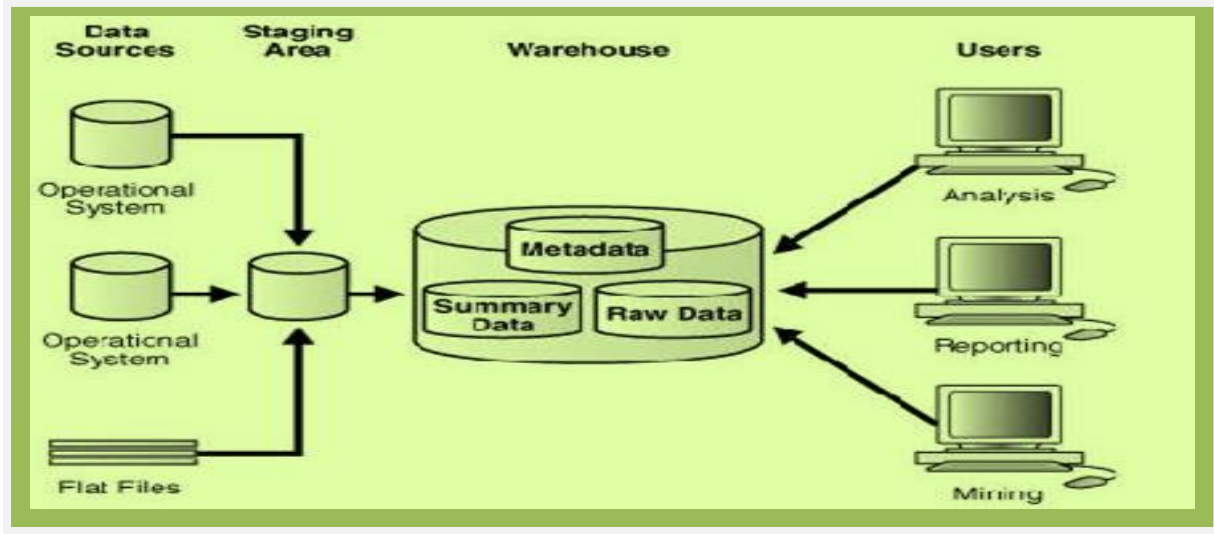
⁴ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 153.

⁵ - بندر الخيال. نبذة عن مستودعات البيانات في الحاسب الآلي. ص. 2، أنظر الموقع:

<http://www.elaph.com/Web/Technology/2008/10/373078.htm> [Cited in: January 18, 2009]

ويتضح ذلك من معمارية بناء مستودع البيانات في شكل (3) الذي يوضح هيكلها العام.

شكل (3): نموذج مستودع البيانات



المصدر: بندر الخيال. نبذة عن مستودعات البيانات في الحاسب الآلي. ص.2، أنظر الموقع:

Cited in: January 18, 2009[<http://www.elaph.com/Web/Technology/2008/10/373078.htm>]

وقد برزت أهمية مستودعات البيانات مع وجود الشركات الكبرى؛ حيث أن كل قسم من تلك الشركات يدير قواعد بيانات خاصة به (تسويق، مالي، إدارة... الخ) والتي تتضمن كثيراً من البيانات المشتركة لذا تتطلب الحاجة إلى إيجاد بيانات متعلقة بموضوع محدد مثل العملاء على سبيل المثال من خلال البحث في قاعدة بيانات واحدة بدلاً من البحث في القواعد المختلفة، لذلك كان من الضروري تجميع البيانات في قاعدة واحدة تسمى مخزن البيانات مع الاحتفاظ بالقواعد الخاصة على أن تتم عملية تغذية دورية للمخازن إذا حدث أي تعديل أو تغيير وتبديل في القواعد مع تصنيفها حسب الموضوع وذلك باستخدام برامج خاصة تسمى (Middleware) تستعمل بيانات دمج خاصة في كل موضوع تسمى (Schéma d'intégration) يحدد فيها شكل وكيفية نقل البيانات.¹

ويمكن القول بأن مستودعات البيانات هي عبارة عن قاعدة بيانات كبيرة و ضخمة يمكن من خلالها الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بمؤسسة أو شركة ما، ويودع في هذا المستودع البيانات الواردة من قواعد البيانات المختلفة ويحتوي على معلومات من مصادر مختلفة، وتلك البيانات تكون في أشكال مختلفة ويمكن الوصول إليها من خلال الكمبيوتر الخادم، ويكون الوصول للمستودع غير مرئي بالنسبة للمستخدم الذي يستعمل أوامر بسيطة في التحليل واسترجاع وجمع البيانات،

¹ - محمود رمال. دور التقنيات الحديثة لقواعد المعلومات في بناء مجتمع المعلومات العربي، أنظر الموقع:

http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_3/new_technique.htm [Cited in: January 17, 2009]

ويحتوى على بيانات تشير إلى كيفية تنظيمه، وأماكن تلك المعلومات، وهي تستخدم لمساعدة الإدارة في كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات أو المؤسسات، كما تسمح للمؤسسة في تنظيم وتحديث وتنسيق تلك البيانات، وإظهار العلاقات بين المعلومات المجمع من الإدارات المختلفة بالمؤسسة.

3- خصائص وصفات مستودعات البيانات: يمكن إجمال خصائصها في النقاط التالية:¹

- ✓ تستخدم النموذج المتعدد الأبعاد (Multidimensional model).
- ✓ تدعم السلاسل الزمنية (Time series) وتحليل التوجهات (Trends analysis) اللذين يحتاجان لبيانات تاريخية لا تستطيع قواعد البيانات العادية أن توفرها.
- ✓ تحديث البيانات وهو يتم كل فترة بواسطة أجزاء منه تختص بهذا الأمر.
- ✓ استرجاع البيانات وتحليلها وهو صميم عملها وتهتم به أكثر.
- ✓ مستويات تجميع (Aggregation) وأبعاد (Dimensions) غير محددة.
- ✓ دعم معمارية العميل/الخادم وتعددية المستخدمين.
- ✓ الاحتفاظ بكمية ضخمة من البيانات قد تصل إلى عدة تيرابايتات.
- ✓ أنها محددة لموضوع (Subject-Oriented) على سبيل المثال في منشأة طبية ما تكون موضوعاتها تتعلق بالأطباء، المرضى، الممرضون، الأدوية... الخ فهي أشياء حسية ومعنوية.
- ✓ أنها متكاملة (Integrated) من خلال وجود علاقة بين البيانات.
- ✓ أنها غير قابلة للتعديل (Non-Volatile) أن تلك البيانات عند تحميلها في المستودعات تستخدم فقط للتحليل والدراسة والعرض.
- ✓ أنها مرتبطة بعامل الوقت (Time-Variant) وهي من أهم نقطة في تلك البيانات.

4- خطوات بناء مستودعات البيانات

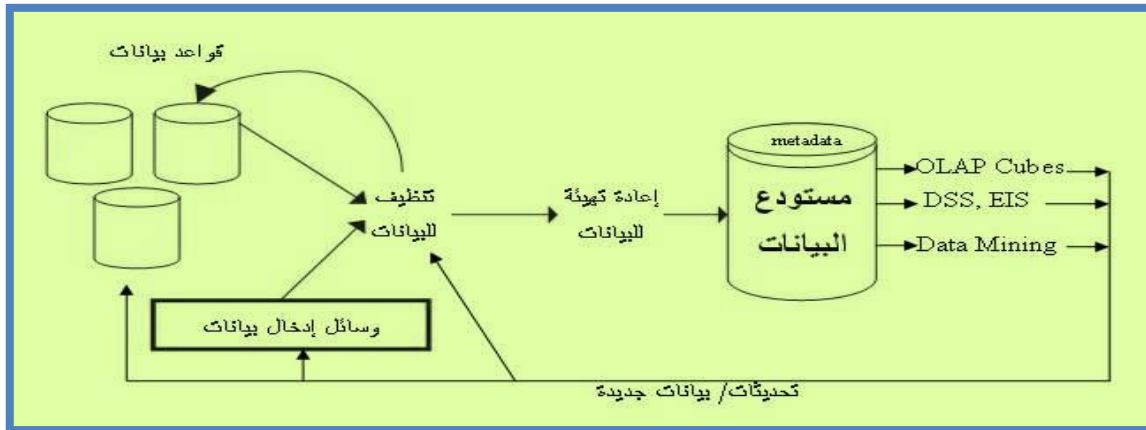
إن مشروع بناء مستودع للبيانات في مؤسسة ما ليس أمراً سهلاً، بل يتطلب فريق محترف في عملية تحليل الأنظمة والأعمال، مع وجود مهارات تقنية محترفة في ذلك الفريق، وهذه الخطوات كالتالي:²

¹ - أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 3.

² - عبد الستار علي، مرجع سبق ذكره، ص 155 - 156.

- ✓ ينبغي أن تتوجه المنظمة إلى استخلاص البيانات من مصادر متعددة ومتنوعة ومتغيرة الخواص والعناصر (Data must be extracted from multiple and heterogonous sources),
- ✓ إنشاء مساحة للبيانات (Creating data preparation area) وهي قاعدة بيانات ذات سعة تخزين عالية جداً تقوم بتخزين كافة البيانات القادمة من أنظمة التشغيل المختلفة لكي يتم تنقية وتعديل البيانات فيها قبل تحميلها في مستودع البيانات، ويراعى فيها أن يكون تصميم قاعدة إعداد البيانات متوافقاً مع تصميم مستودع البيانات.
- ✓ بناء مستودع البيانات (Creating data warehouse) وفيها ينشأ مستودع للبيانات والذي تحمل فيه بعد استخراجها وتنقيتها، وتصمم المستودعات دائماً بحيث تسمح بوجود علاقات ذات أبعاد مختلفة.
- ✓ تجزئة مستودع البيانات إلى مجموعة من متاجر البيانات (Data marts) بحيث يكون هناك بيانات خاصة بالإدارة المالية، وأخرى خاص بإدارة الموارد البشرية أو يكون التقسيم مبنياً على فروع المؤسسة.
- ✓ دمج وتنقية ونقل البيانات (Data extraction & cleansing & transformation) وفي هذه المرحلة يتم جلب البيانات من مصادرها المختلفة إلى (Data preparation area)، ونقوم بتحويلها من صورة إلى أخرى إذا تطلب الأمر ذلك، وفي أحيان كثيرة تدمج بعض البيانات مع بعضها البعض، أو نقوم بتعريف بيانات جديدة لم تكن موجودة من قبل، بالإضافة إلى تنقية البيانات غير الصحيحة وحذف الغير مهم منها.
- ✓ تحميل البيانات في مستودع البيانات (Loading data in data warehouse) وفي تلك المرحلة تحمل من (Data preparation area) إلى مستودع البيانات، ويتم فيها اختبار البيانات.
- ✓ تحليل البيانات وإنشاء تطبيقات نظم دعم اتخاذ القرار (OLAP & Creating DSS Applications) وفي تلك المرحلة تنفذ التطبيقات الخاصة بعرض مستودع البيانات وتحليلها وتسمى (Processing systems online analytical) وهذه التطبيقات تقوم بعرض البيانات بعدة أبعاد وتقوم باستخدام خوارزميات معقدة لتحليل البيانات، أيضاً في تلك المرحلة تستخدم أدوات التنقيب عن البيانات (Data mining tools).

الشكل رقم (4) : بناء مستودع البيانات



المصدر: بندر الخيال. نبذة عن مستودعات البيانات في الحاسب الآلي. ص.2، أنظر الموقع:

Cited in: January 18, 2009[<http://www.elaph.com/Web/Technology/2008/10/373078.htm>]

5- التخزين في مستودع البيانات:

يتم¹ تخزين البيانات بطرق متعددة الاتجاهات أو ما يعرف بالنموذج متعدد الأبعاد، وهي تستفيد من العلاقات بين البيانات لتسكينها في مصفوفات متعددة الأبعاد تسمى مكعبات البيانات (Data cubes)، وإذا استعملت قواعد البيانات العلائقية في مخازن البيانات وطريقة التحليل (OLAP) تسمى في تلك الحالة (ROLAP Relational)، أو باستعمال قواعد بيانات متعددة الاتجاهات فتسمى (Multidimensional OLAP)، وعملية تخزين النموذج متعدد الأبعاد يتضمن نوعين من الجداول: ✓ جدول البعد (Dimension table) وصفوفه تصف سمات البعد.

✓ جدول الحقيقة (Fact table) ويتضمن مقاييس أداء العمل، وتعرف بمؤشرات لجدول الأبعاد ويتضمن هذا الجدول البيانات.

6- عرض النتائج في مستودعات البيانات:

عملية العرض تستخدم طريقتين لتحليل تلك البيانات؛ الطريقة الأولى وهي الحسابية حيث استعمال تحليل البيانات (Analyse data) من أجل إظهار النتائج بطريقة حسابية إحصائية (الجمع، الطرح، المعدل... الخ)؛ الطريقة الثانية استخراج البيانات (Datamining) وإظهار البيانات في شكل رسم بياني أو إحصائي (Diagram) بحيث تحوى كل واحدة منها معلومات في مجال معين (الإدارة، التسويق، شؤون الموظفين... الخ) لتستعمل في تحديد البحث واستعمال أنظمة التحليل على تلك المخازن لاتخاذ القرارات.²

7- العلاقة بين مستودع البيانات وإدارة علاقات العملاء:

1- Bruno Fouquet, **Gestion de la qualité de services : Réseaux, Serveurs, et Applications**, édition Eyrolles, Paris , 2000, P 189.

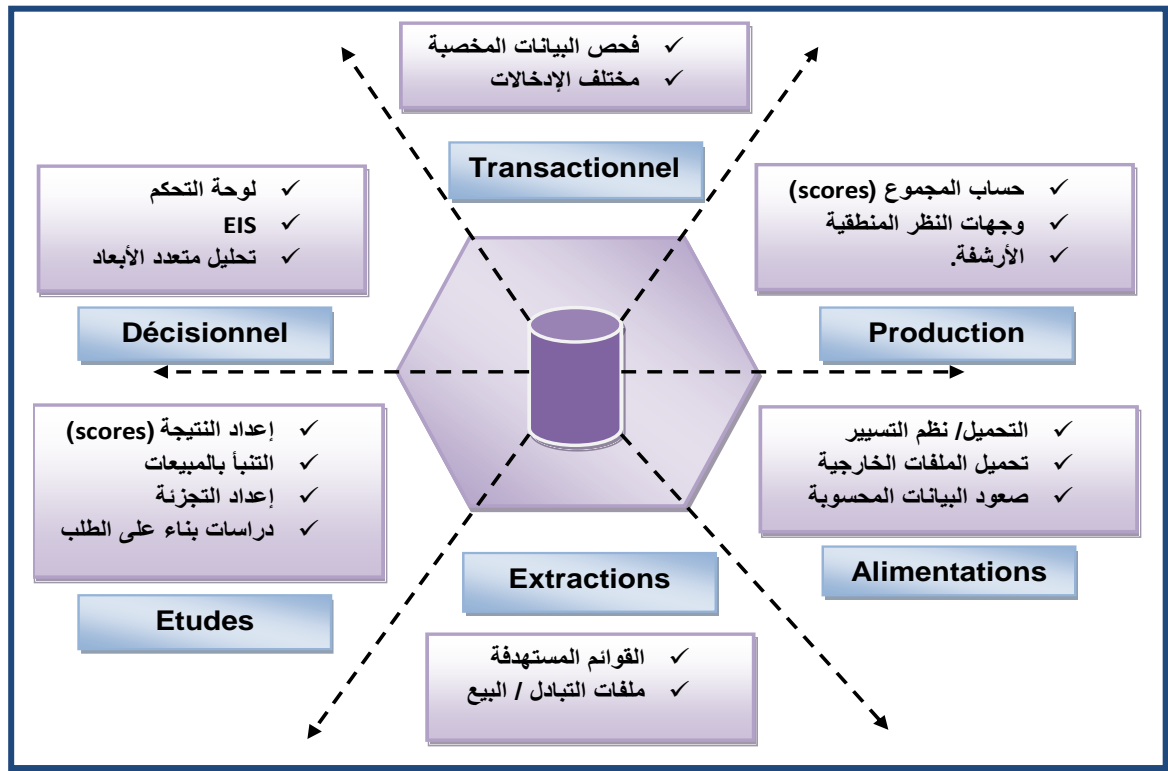
2- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 113

الفصل الأول: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

مستودع البيانات، كما رأينا سابقا هو أوسع من احتياجات (CRM) لكن يدعمها. لذلك سوف نركز الآن على طبيعة البيانات والتدفقات والعلاجات في مجال الجزء التسويقي من مستودع البيانات. فهو يدعم إما مباشرة أو عن طريق قواعد بيانات مشتقة، أربع مجموعات رئيسية من الوظائف لمستخدمي التسويق:¹

- إدارة المبيعات وقوى المبيعات والإجراءات التسويقية.
 - الرقابة الإدارية مع متابعة مختلف تكاليف التسويق للخدمة وما بعد البيع لتقييم الربحية الإجمالية للمنتجات أو العملاء أو أنشطة الشركة.
 - التحليل الإحصائي للعوامل التفسيرية لهذا السلوك أو ذلك، أو البحث عن تجزئة تخص العملاء.
 - التسويق التشغيلي مع إدارة الحملة من الاستهداف إلى تتبع التقدم المحرز.
- بالإضافة إلى هذه الوظائف الجوهرية، فإن مستودع البيانات يدعم المزيد من الوظائف الفنية لتلبية احتياجات (CRM) موضحة في الشكل رقم (5).

الشكل (5): وظائف مستودع البيانات وجها لوجه مع إدارة علاقات العملاء



Source : René Lefébure- Gilles venturi, Gestion de la relation client, EYROLLES, édition 2005, p 76

من خلال الشكل السابق نستنتج الوظائف الفنية لمستودع البيانات وجه لوجه مع (CRM):

¹ - René Lefébure- Gilles venturi, Op cit , P P 76_77.

- التغذية، التي تشمل إدارة جميع التدفقات من وإلى نظم التشغيل (CRM).
- الإنتاج، يغطي الإنتاج بواسطة حساب معلومات جديدة أكثر أو أقل تطوراً من البيانات.
- إدارة المعاملات، التي تتكون من خدمة مباشرة لقنوات التفاعل في البيانات.
- إمدادات الطاقة، هذه هي العمليات والبرامج التي من شأنها، من ناحية، تحويل المعلومات من الأنظمة التشغيلية قبل دمجها في مستودع البيانات، ومن ناحية أخرى، ضمان إرسال المعلومات ذات الصلة إلى مختلف أنظمة التشغيل التي يغطيها (CRM).

من الواضح أن مستودع البيانات، هو المركز الذي يتم فيه إنتاج معلومات جديدة، ضرورية لتنفيذ العديد من العمليات. ودعم المعاملات مثل أدوات خدمة العملاء أو أدوات قياس المخاطر. وبالتالي يحقق العديد من المزايا: عمليات في الوقت الحقيقي، تاريخ البيانات، واجهات أقل وأبسط، وفورات التخزين المرتبطة بعدم تكرار البيانات، جودة الخدمة ووقت الاستجابة. كذلك يجب أن تكون قاعدة البيانات مركزية لجميع بيانات التسويق الخارجية التي يمكن أن تكون معروفة حالياً في هذا النظام أو ذلك.

8- منجم البيانات (التنقيب عن البيانات):

التنقيب عن البيانات هي عملية أتمتة اكتشاف معلومات مفيدة ومعرفة جديدة في مستودعات بيانات ضخمة،¹ ويعبر التنقيب عن البيانات عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرار، والتنبؤ بالسلوك المستقبلي.² وهناك عدة أنظمة للتنقيب أو البحث عن البيانات.

9- العلاقة بين التنقيب عن البيانات و إدارة علاقات العملاء: ³ يوفر استخراج البيانات لنظام (CRM) قوة تحليلية كبيرة، حيث يعتبر تحليل كميات هائلة من بيانات المستهلكين قيمة عالية في بعض الصناعات كالبنوك، والاتصالات، والتأمين، والقطاع العام، والتجزئة، والمرافق العامة، وتعتبر مهمة شديدة التعقيد دون استخراج هذه البيانات. وتسعى عملية استخراج البيانات إلى تحديد الأنماط

¹ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة-التحديات والتقنيات والحلول-، دار حامد للنشر، الأردن، ص174.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص157

³ - Stéphane Tufféry, **Data mining et scoring, Base de données et gestion de relation client**, DUNOD, 2002, P 5-6.

الفصل الأول: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

والعلاقات في البيانات، باستخدام عمليات الاختيار والاستكشاف والنمذجة. كما تشمل عدة نتائج، على سبيل المثال، تسجيل احتمال أن يغادر عميل معين، ميل الاحتيال أو مخاطر الائتمان، وسجل قيمة العملاء ودرجات فعالية الحملة. ويتخصص عدد من موردي إدارة علاقات العملاء في التطبيقات التحليلية المتقدمة واستخراج البيانات، و "هندسة الاستخبارات" التي تضم:

● تخزين البيانات (التخزين)

● ذكاء الأعمال (التسليم)

● الاستخبارات التحليلية (استخراج البيانات، والنمذجة التنبؤية، والتنبؤ، والمحاكاة والتحسين).

إن مثل هذه التطبيقات التحليلية مهمة جدا في إدارة علاقات العملاء. على سبيل المثال، يمكن استخدام استقادة العملاء فقط كمقياس أداء إذا كان يمكن قياسها. ويتيح استخراج البيانات بالاقتران مع نظام التجميد القائم على نشاط هذا الأداء مقابل مؤشر الأداء الرئيسي. كما يمكن لتطبيقات إدارة علاقات العملاء التشغيلية أيضا الاعتماد على قيمة العملاء من خلال حوار العملاء، للمساعدة في استهداف وتحديد أولويات عروض العملاء.

الشكل رقم (6): مكونات إدارة علاقات العملاء (مستودع البيانات والتنقيب عن البيانات)



Source: <https://ar.scribd.com/presentation/64147523/Cours-Crm-Contenu-1-Syllabus-2012>

عند النظر في فئة جودة البيانات لمنتجات أنظمة إدارة علاقات العملاء، نجد أن الشركات تتقدم لأداء وظائفها بفعالية، ورضا العملاء وتحقيق أهدافها. فأنظمة إدارة علاقات العملاء تلبى عدة

مجالات منها الرعاية الصحية، والخدمات المالية ومجالات التصنيع، وهناك عدة مؤسسات تعمل لتطوير هذه الأنظمة للوصول إلى مستويات الأداء الأفضل مثل مؤسسات اكسيريان، IBM، بيتني باوز، SAS الذين يوفرون منتجات لنظام (CRM) متخصصة في جودة البيانات لعدة مجالات مثل الحكومة، وتجارة التجزئة والاتصالات والمرافق والتأمين.¹ وذلك لتحقيق عدة فوائد:²

- **القياس:** يمكن قياس العمليات وفقا لمعايير أخرى غير بيع المنتجات.
- **الفعالية:** يمكن أن تؤخذ نتائج إجراءات القياس السابقة في الاعتبار عند الاستهداف.
- **الإدارة:** مراقبة الاتصالات والتعيينات والمبيعات يساعد على تحديد الإنتاجية وكفاءة النسب.
- **النظرة العالمية:** تتركز اتصالات القنوات المختلفة وتنسق، مما يسهل إعادة التوزيع المتبادل إلى القنوات.
- **الرؤية الزمنية:** القدرة على استخراج تسلسل الاتصالات الفعالة في التسويق المباشر.

المطلب الثاني: البرمجيات وقنوات الاتصال المستخدمة في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

لقد ساعدت التطورات التي حصلت في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية زيادة كفاءة أجهزة الحواسيب وقدرتها على تخزين ومعالجة كميات هائلة من المعلومات وسرعة استرجاعها، كذلك تطور تقنية الأقراص المدمجة وبرمجيات المبيعات والتسويق سمح للعملاء والمنظمة الاتصال إلكترونيا فيما بينهم في الوقت الحقيقي وتبادل المعلومات بكل سهولة.

1- برمجيات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:

البرمجيات هي عبارة تستخدم لوصف فئة من البرامج التي تغطي مجموعة من التطبيقات لمساعدة المنظمات على إدارة بيانات العملاء والتفاعل معهم والوصول إلى المعلومات التجارية، وأتمتة المبيعات والتسويق ودعم خدمة العملاء، كذلك إدارة علاقات الموظفين والبايعين والعلاقات المشتركة. ومن برامج إدارة علاقات العملاء الشائعة الاستخدام نجد ما يلي:

1-1- برمجيات تحليل السوق:

¹ - Francis Buttle ; Op cit P 107

² - René Lefébure- Gilles venturi, op cit, P 84

تعمل هذه البرمجيات على جمع وتبويب وعرض البيانات التسويقية على شكل ملفات، كما تقوم بتجزئة الزبائن على أساس قاعدة إحصائية لتقدمها لإدارة التسويق في شكل مناسب. تعتمد هذه البرمجيات على المعلومات الموجودة في قواعد البيانات، والمجمعة بدورها من مصادر مختلفة، هذه المعلومات تكون موجودة بشكل عشوائي، لذا لا بد من تصفيتها قبل معالجتها وتستعمل هنا وتستخدم هنا تقنية التنقيب في المعطيات أو ما تعرف "My SQL" برمجيات خاصة بذلك، مثل نظام ب "Data Mining".¹

1-2- برمجيات الاستقبال والاتصال:

تعتمد هذه الأنظمة على الدمج بين وسائل الاتصال وأنظمة الإعلام الآلي، لتوفير استقبال هاتفي للعملاء المتصلين، وتقوم على إدارة مركز الاتصال و الويب الصوتي الآلي. نجد أن المنظمات التي تستعمل تكنولوجيا مركز الاتصال تستعمل هذه البرمجيات لتدعيم أداء هذه الأنظمة، بما يوفر وسيلة تواصل كفؤة قد تضاهي كفاءة الاستقبال الشخصي.²

1-3- برمجيات إدارة التسويق:

وتسمى أيضا برمجيات أتمة التسويق، وهي منتجات معروضة من طرف الشركات المصنعة لحلول إدارة علاقات العملاء، تعتمد هذه البرمجيات على قاعدة البيانات التسويقية للقيام بحملات تستهدف عملاء حاليين أو مرتقبين بشكل أوتوماتيكي. تختلف هذه البرمجيات حسب اختلاف حاجات المنظمة، فمنها ما هو خاص بإدارة الحملات التسويقية، ومنها ما يستخدم لإدارة التسويق الإلكتروني، تحليل قيمة العميل... إلخ.³

1-4- برمجيات إدارة المبيعات والخدمات: ⁴ تهدف هذه البرمجيات إلى إدارة محفظة العملاء

الاستثمارية، ومتابعة عمليات البيع. كما تسعى لخدمة عملاء مميزة عن طريق العديد من الإجراءات والأساليب، وتعتبر هذه البرمجيات من بين أهم برامج حلول إدارة علاقات العملاء، وتظهر أهميتها في شقين:

- قبل البيع : تساعد على إدارة الاتصال مع الزبون؛
- بعد البيع : تساعد على إدارة الطلبات ودعم خدمات ما بعد البيع.

¹ - Bernard Legrand, Line Lasserre, **CRM : Les agentes des clients**, Pearson Education France, Paris, 2002, P P 20-27.

² - يوسف الطائي، هاشم العبادي، مرجع سابق، ص 416

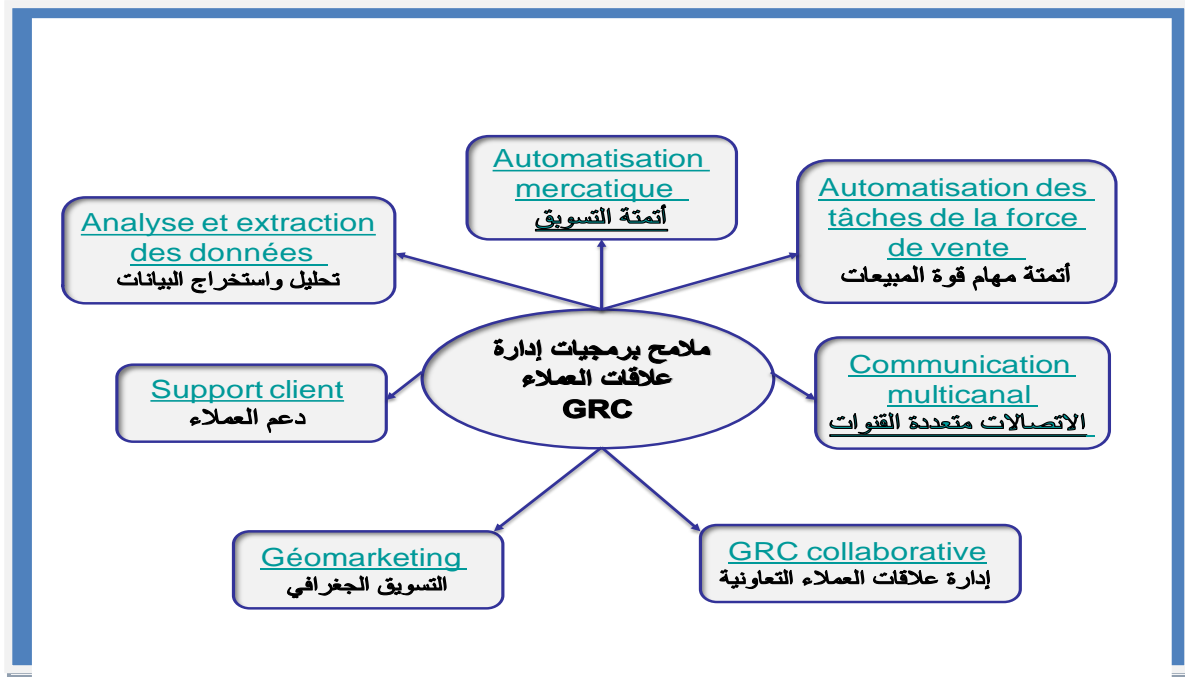
³ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ - Eric Flaque, Sarah-Jayne Williams, **Les Paradoxes de la relation client dans un monde digital**, Pearson France, 2012, P 223.

الفصل الأول: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

تسعى الشركات العالمية المصنعة لبرمجيات إدارة علاقات العملاء إلى الوصول برنامج شامل يدمج مختلف أنشطة المنظمة المختلفة وعرضها في برنامج واحد تحت مسمى حلول إدارة علاقات العملاء (CRM Solutions)، أي لغة الاستعلام البنوية وهو اختصار لـ (Structured Query Language)

الشكل رقم (7): ملامح برمجيات إدارة علاقات العملاء



Source: <https://ar.scribd.com/presentation/64147523/Cours-Crm-Contenu-1-Syllabus-2012>

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أنه تم تصميم برنامج إدارة علاقات العملاء لمساعدة الشركات على تحقيق أهدافها العامة. فبرنامج إدارة علاقات العملاء اليوم هو قابل للتطوير للغاية وقابل للتخصيص، مما يسمح للشركات للحصول على رؤى العملاء قابلة للتنفيذ مع محرك تحليلي خلفي، عرض فرص العمل مع التحليلات التنبؤية، وتبسيط العمليات وإضفاء الطابع الشخصي على خدمة العملاء على أساس التاريخ المعروفة للعميل والتفاعلات السابقة مع عمالك. كذلك برنامج إدارة علاقات العملاء يستخدم عادة لإدارة العلاقة بين العملاء والمنظمة وإدارة الاتصالات التجارية، للفوز بعقد المبيعات.

بالإضافة إلى تقنيات الإنترنت الناشئة، هناك العديد من التقنيات الأخرى مبنية على مراكز حديثة للمكالمات، والتي تعتبر العناصر الرئيسية لجودة (ECRM)، وللتوصل إلى حل شامل لـ (ECRM) يجب أن تكون مرتبطة إلى التقنيات التي نوقشت أعلاه. وتتمثل في الأدوات التالية:¹

- ✓ برمجيات إدارة علاقات العملاء، وتغطي مجموعة واسعة من وظيفة التسويق وخدمة ما بعد البيع من خلال البيع عن بعد. هذه البرامج هي الأكثر توافقاً مع تطبيقات الويب.
- ✓ مستودع البيانات وأدوات التنقيب توفر وجهة نظر من 350 درجة على العميل ويتم استخدامها للتجزئة من قبل جماعات أو على المستوى الفردي.
- ✓ وحدات الاستجابة الصوتية التفاعلية (IVRU)، وهي المكالمات المباشرة اعتماداً بالضغط على زر المراسل على هاتفه (مثلاً للحصول على معلومات المنتج، اضغط 1).
- ✓ تكامل الاتصال الهاتفي بالكمبيوتر (تكامل هاتفية الكمبيوتر، CTI)، تقدم المكالمات من خلال وظائف التوجيه الذكية، وفقاً للمهارات المطلوبة للاستجابة، وتوافر الوكلاء، والطلب من العملاء على الرابط الشخصي.
- ✓ إعداد أجهزة الطلب التلقائي للأرقام، توفير الجزء الأكبر من المكالمات الصادرة وعلى وجه الخصوص بمناسبة التسويق والحملات الترويجية. كما أنها تقل بشكل كبير من الوقت الذي يقضيه الوكلاء لطلب أرقام الهاتف وانتظار الرد. وتسمح أيضاً بالاتصال إلا إذا كان المتصل هو الشخص، وليس الجهاز الذي يختار.

2- أنظمة علاقات العملاء:

- ❖ **تكنولوجيا تخزين البيانات:** تستخدم لتجميع معلومات أنشطة المنظمة ودمج المعلومات مع منتجات إدارة علاقات العملاء، وتقديم مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ❖ **إدارة الفرص:** تساعد الشركة على إدارة النمو الذي لا يمكن التنبؤ بالطلب من خلاله، ومن مهامها أيضاً القيام بتنبؤ جيد للمبيعات ودمجه لاحقاً مع سجلات تاريخ المبيعات.²

¹ _ Stanley Brown, **CRM Customer Relationship Management** ; price water house Coopers; 2009; P 185

² -Yun E. Zeng, H. Joseph Wen, David C. Yen, **Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce** . "Information Management and Computer Security, Vol. 11 Issue: 1, 2003.

- ❖ أنظمة إدارة علاقات العملاء التي تتبع و تقيس أثر حملات التسويق عبر شبكات متعددة، وتتبع تحليل العملاء من خلال نقرات العملاء والمبيعات.
- ❖ بعض برامج إدارة علاقات العملاء متاحة كخدمة في الإنترنت يمكن الوصول إليها عن طريق متصفح الإنترنت بدلا من تثبيتها على الكمبيوتر المحلي. و بدلا عن شرائه تدفع رسوم اشتراك دورية إلى مزود البرنامج¹.
- ❖ في الشركات الصغيرة يتكون نظام إدارة علاقات العملاء من نظام يدير الاتصال و يدمج بيانات العملاء مثل رسائل البريد الإلكتروني والوثائق وفرص العمل، والفاكسات، وتحديد مواعيد الحسابات الفردية². إن أنظمة إدارة علاقات العملاء عادة ما تكون متاحة في أسواق محددة (قانونية و مالية) تركز كثيرا على إدارة الفعالية وتتبع العلاقة بعكس الأنظمة المعنية بتتبع العائد المالي على الاستثمار (ROI).
- ❖ الإدارة المرتكزة على علاقة العملاء (CCRM) : هو اتجاه فرعي جديد يركز على رغبات العملاء بدلا من مضاعفة عدد العملاء. يهدف (CCRM) لإضافة قيمة من خلال إشراك العملاء في علاقات فردية وتفاعلية³.

3- أنظمة علاقات العملاء قيد الاستخدام:

إلى جانب تتبع وتسجيل وتخزين معلومات العملاء، تقوم أنظمة إدارة علاقات العملاء في مراكز الاتصال بتنظيم التفاعلات بين الشركة والعملاء باستخدام تحليلات ومؤشرات الأداء الرئيسية لمنح المستخدمين معلومات عن أماكن تحتاج لتركيز في التسويق وخدمة العملاء. والقصد من ذلك هو تحقيق أقصى قدر من الإيرادات لكل مستخدم، وانخفاض معدل انشقاق العملاء وتقليل جهود التواصل مع عملاء بلا مردود⁴. برمجيات إدارة علاقات العملاء يمكن أن تستخدم أيضا لتحديد ومكافأة العملاء الذين بقوا وبقوا وفين للمنظمة على مدى فترة من الزمن.

¹ -Emily Bauer, Op cit.

² - Darwin, Got Softwares: Building Next-Gen ERP Solutions, gotsoftwares.com, 22/11/2015, h : 18 :47.

³ - Reinartz, Werner., Krafft, Manfred & .Hoyer, Wayne D. (08/04). "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance ." *Journal of Marketing Research*

⁴ - Still Struggling to Reduce Call Center Costs Without Losing Customers, 15/10/2015, h:17:44

3-1- مراكز الاتصالات الآلية:

مركز الاتصال الآلي يعني وجود نظام متكامل ينسق الاتصالات بين المنظمة والجمهور، ويهدف للحد من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة لموظفي مراكز الاتصال ووكيل المركز. أتمتة مركز الاتصال يمنع هذا الروتين من خلال وجود رسائل صوتية مسجلة مسبقا تساعد العملاء على حل مشاكلهم. على سبيل المثال، قد يقوم مركز الاتصال الآلي بإعادة توجيه العملاء إلى الجهة المتخصصة لخدمة العميل من خلال سلسلة من الأوامر تعرض على العميل لتحديد الموظف المختص بخدمته¹ و يمكن دمج هذه البرامج مع جهاز حاسب الموظف المكتبي حتى يتمكن من التعامل مع الأسئلة وطلبات العميل مما يوفر الكثير من وقت الموظفين.²

3-2- الإعلام الاجتماعي:

إدارة علاقات العملاء الاجتماعية تعني استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية والتكنولوجيا للمشاركة والتعلم من المستهلكين³. ولأن الجمهور لا سيما من الشباب، وعلى نحو متزايد يستخدمون مواقع الشبكات الاجتماعية، تقوم الشركات باستخدام هذه المواقع للفت الانتباه إلى منتجاتها، وخدماتها وعلاماتها التجارية⁴، وذلك بهدف بناء علاقات مع العملاء لزيادة الطلب. تدمج بعض أنظمة إدارة علاقات العملاء مواقع وسائل الإعلام الاجتماعية مثل تويتر، لينكدإن والفيسبوك لمتابعة عملائها والتواصل معهم. يقوم هؤلاء العملاء أيضا بمشاركة آرائهم وخبراتهم مع منتجات الشركة وخدماتها، وإعطاء هذه الشركات المزيد من المعلومات⁵. تقوم برمجيات خاصة لإدارة التغذية الراجعة من العملاء مثل Confirmit، Medallia، و Satmetrix، و تجمع بين بيانات المسح الداخلي مع الاتجاهات المحددة من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية فنتيح للشركات اتخاذ قرارات أكثر دقة عن المنتجات التي تقوم بتزويدها.⁶

1 - Scott Sachs, **Contact center automation takes flight**; Search CRM , 26/10/2015.

2- Margaret Rouse, **What is customer relationship management (CRM)?** Definition from What Is.com . Search CRM ; 22/11/2015.

3 - STUART LEUNG, **Ways CRM Can Increase Your Sales [Infographic]** . Sales force Blog us, 26 /03/ 2013.

4 - Jill Avery, Susan Fournier, John Wittenbraker, **Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships** . Harvard Business Review; July–August 2014.

5 - Tavana, Ali Feizbakhsh., Fili, Saeed., Tohidy, Alireza., Vaghari, Reza & .Kakouie, Saed. (11/13). **"Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations"**. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*.

6 - Prasongsukarn ,Kriengsin , **"Customer Relationship management from theory to practice: Implémentation steps** ." *Inspire Research Company*. (2006).

3-3- خدمات تعتمد على الموقع:

يمكن أن تشمل أنظمة إدارة علاقات العملاء أيضا على تقنيات لخلق حملات تسويقية جغرافية حيث تعتمد النظم في هذه الحالة على معلومات موقع العميل و تدمج في بعض الأحيان تطبيقات GPS الرائجة. ويمكن استخدام هذه البيانات للتواصل أو التشبيك وكذلك للمساعدة في زيادة المبيعات بناء على الموقع.¹

3-4- نظم علاقات العملاء لأنشطة الأعمال الموجهة للأعمال:

وفقا لتعريف مجموعة سويني، فإن إدارة علاقات العملاء هو "كل الأدوات والتقنيات والإجراءات لإدارة و تحسين، أو تسهيل المبيعات والدعم والتفاعلات المتصلة مع العملاء، وآفاق، وشركاء الأعمال في جميع أنحاء المؤسسة"². هذا الاقتباس يفترض أن إدارة علاقات العملاء تدخل أيضا في كل أنشطة الأعمال الموجهة إلى الأعمال (B2B). وعلى الرغم من أن الفكرة العامة بأن أنظمة إدارة علاقات العملاء تم إنشاؤها للشركات التي تركز على العملاء، يمكن أيضا أن تطبق على بيئات (B2B) لتبسيط وتحسين ظروف إدارة العملاء.³

3-5- نظم للمنظمات غير الربحية و المنظمات القائمة على العضوية للمساعدة في تتبع

الهيئات المكونة و عمليات جمع الأموال، و توزيع الرعاية و مستويات العضوية و أدلتها، والعمل التطوعي والتواصل مع الأفراد.⁴

4- قنوات الاتصال المستخدمة في إدارة العلاقة العملاء: تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى بناء

علاقات مباشرة مع عملاءها حول العالم مستخدمة وسائل جذب وترويج ذات تكنولوجيات عالية، تساعد في تعظيم وتوطيد روابطها مع هؤلاء ومن بين أهم هذه الوسائل نجد⁵:

4-1- الاتصال المباشر (وجها لوجه):

تعتبر من قنوات الاتصال الشخصية فهي تتم من خلال الاتصال المباشر بين رجال البيع للمنظمات مع العملاء، تسمح هذه الوسيلة من التفاعل بين الطرفين كما أنها تمكن رجال البيع من

1- Margaret Rouse, Opcit.

2 - Prasongsukarn ،Kriengsin., Op cit

3 - Davenport, T.H., Harris, J.G., Kohli, A.K. (2001), "How do they know their customers so well?", MIT Sloan Management Review, Vol. 42 No.2, pp.63-73.

4 - Darwin, Opcit.

5 - نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص 910

جمع المعلومات الضرورية عن العميل خلال إتمام المعاملة كما أنها تسمح للعميل بالاستفسار عن المنظمة ومنتجاتها بكل يسر وراحة ما يميز هذا النوع ارتفاع تكلفته بالمقارنة مع الوسائل الأخرى.

4-2- مراكز الاتصال:

مجموعة من الوسائل البشرية النظامية والتقنية التي تضعها المنظمة بهدف تمكين العملاء من الحصول على إجابات على طلباتهم باستعمال الهاتف من أجل خلق رابط بين المنظمة والعملاء، تقسم النداءات الهاتفية إلى نوعين رئيسيين هما:

❖ **الاتصالات الخارجة:** تصدر من المنظمة نحو العميل بشكل مباشر طالبة منه شراء سلعة أو

الانتفاع من خدمة، أو تزويده بمعلومات لترغيبه شراء أو تجربة سلعة أو خدمة ما.

❖ **الاتصالات الداخلة:** تتلقاها المنظمة من طرف العملاء في إطار الإعلانات المباشرة أو من

اجل الاستفسار من خلال استخدام الأرقام الهاتفية المجانية.

4-3- الاتصال عن طريق شبكة الانترنت:

لقد تنامي دور الانترنت وتعاظمت أهميته كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة ليس فقط بالنسبة للأفراد وإنما أيضا بالنسبة لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، فمن خلال الانترنت أصبح بإمكان العميل الحصول على معلومة ما حول المنتجات المختلفة المعروضة في الأسواق من جهة، ومن جهة أخرى فان منظمات الأعمال تستفيد من شبكة الانترنت في الاتصال بالعملاء في مختلف المناطق و بتكلفة منخفضة من خلال البريد الإلكتروني. وعليه يمكن القول أن الانترنت يدعم العلاقة ما بين منظمة الأعمال و عميلها من خلال:

❖ **الإنترنت وسيلة شخصية جدا للحصول على المعلومات الشخصية جدا التي يحتاجها**

الشخص لسبب يهمله دون غيره، أي أنها وسيلة لا تهتم بمخاطبة الجماعة بل تقوم على أساس مخاطبة الفرد.

❖ **زائر الإنترنت (العميل الحقيقي أو المهمم):** يكون في موقف المتفاعل الإيجابي المسيطر.

❖ **(العميل الحقيقي، المهمم):** هو صاحب القرار الأول و الأخير فيما يشاهد.

❖ **عبر الإنترنت يستخدم عنصرى الصورة والنص المكتوب، لخدمة عنصرى المعلومات**

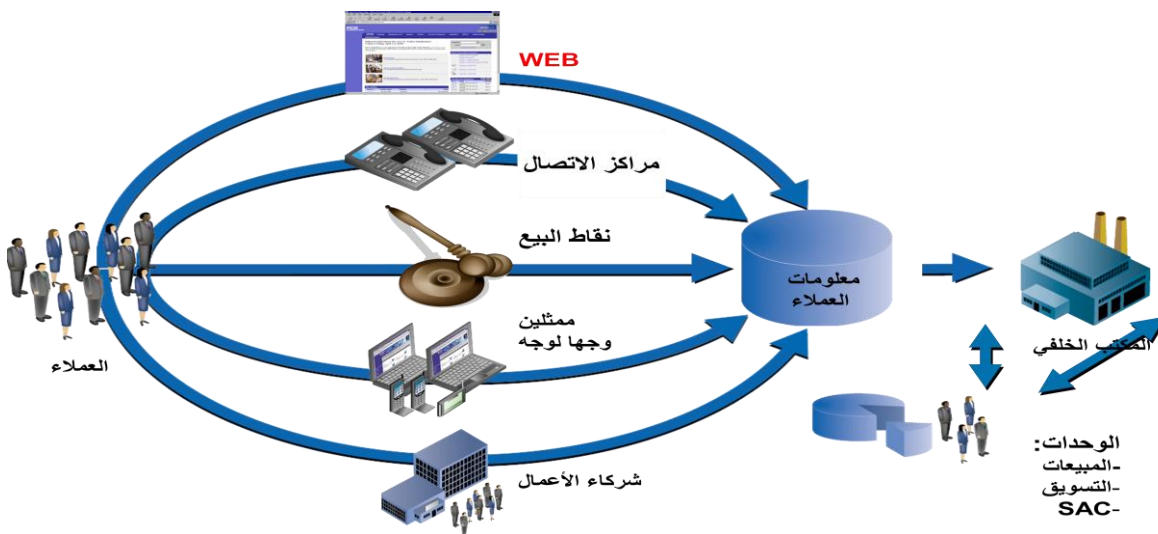
والتفاعل المباشر والفوري مع العميل.

- ❖ يمارس الإقناع من خلال تقديم خدمات مفصلة تبعا لاحتياجات كل عميل، كما يقدم قيمة مضافة للعميل.
- ❖ تجذب المعلومة بالقدرة، حسب اختيار و رغبة العميل، و من خلال هذه الآلية يتم التحوار مع هذا الأخير بشكل مباشر وشخصي، ويترك له فرصة التحوار كيفما يشاء، وتزوده بالمعلومات التي يريدتها حصريا.
- ❖ للعميل حرية الاختيار للمعلومات عن السلع و الخدمات التي يريدتها؛ كما أن الانترنت يحمل المزيد من المعلومات المفصلة و التي يمكن أن يحتاجها العميل ليتخذ قرار الشراء بكامل قناعته ومن دون أي غموض.

تحاول المنظمات إنشاء مراكز اتصال خاصة بها، كما تحرص بصورة مستمرة على تحسين وتطوير أدائها عن طريق إدخال أحدث النظم الإلكترونية بها مما يسمح لها بسهولة تنسيق ربط قنوات الاتصال المتعددة والمتشابكة بهدف تحسين علاقاتها مع عملائها، ومع اكتساح شبكة الانترنت وهيمنتها على وسائل الاتصال ركزت المنظمات جهودها بشكل كبير في استثمار هذه القناة واستخدامها بالشكل الأمثل، إيماناً منها بالفوائد العديدة التي تحصل عليها و التي أدت إلى ظهور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

والشكل التالي يوضح مختلف وجهات الاتصال بالعملاء:

الشكل رقم (8): مختلف وجهات الاتصال مع العملاء



Source: <https://ar.scribd.com/presentation/64147523/Cours-Crm-Contenu-1-Syllabus-2012>

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أي منظمة تسعى إلى تطبيق الكثير من أساليب التواصل مع العملاء، وكل وسيلة اتصال لها دور في تفعيل العلاقة بين المنظمة والعميل وذلك من عدة جوانب:

- ✓ تعزيز الثقة بين المنظمة والعميل من جهة وبين المسؤول والعميل من جهة أخرى.
- ✓ متابعة مشاكل العملاء أولاً بأول والإلمام بتطلعاتهم ومقترحاتهم وكذلك طلباتهم.
- ✓ خلق نوع من الولاء للشركة من قبل العميل.
- ✓ اختصار الوقت وتقليل التكاليف في بعض حالات التواصل.

المطلب الثالث: فوائد ومزايا تطبيق تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء

تهدف عملية تطبيق تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء إلى توفير حلولاً كاملة لإدارة جهود المنظمات التسويقية وتنفيذ قرارات تعتمد على عملائك الحاليين والمتوقعين ومدى تجاوبهم مع ما تقدمه من خدمات، كما أدى دخول الانترنت إلى تسارع وتغييرات كبيرة في نمط الأعمال وفي معظم نواحي الحياة مما أدى إلى تزايد الطلب على وسائل فعّالة لتخزين أكبر كمية من البيانات مما جعل عملية الوصول إليها تتطلب السرعة الفائقة والدقة العالية.

1_ فوائد تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء: ويمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

❖ الويب:

- طلبات المعلومات على الانترنت التي يمكن أن تترافق مع الاتصالات الصوتية وتوضع على طاوور الانتظار للمعالجة من قبل الوكيل المناسب.
- العميل لا يؤدي المكالمات الواردة فقط بل الصادرة أيضاً.
- الوكيل يرسل صفحات الويب والتطبيقات والتحديثات إلى العميل من أجل توفير التقديرات، نسخ من الفواتير، الخ
- يوفر مستويات إضافية من العمل مقابل المكالمات عبر الخط دون مساعدة.

❖ التفاعلية، الحوار على الانترنت (الدرشة):

- التفاعل المباشر عبر الإنترنت بين العملاء والوكيل.

¹ - Stanley Brown ; Op cit; P 185

- الوصول إلى سجل العميل، بداية من الحوار الوارد من خلال آخر "تقرة" أو "سلسلة من التقرات" (لمعرفة أي من صفحات الموقع التي فحصت بالفعل وبأي ترتيب).
- ميزة اقتصادية على المكالمات الصوتية: الوكيل يمكن أن يحافظ على العديد من الحوارات المتزامنة مع مختلف العملاء.

❖ صفوف الانتظار العام:

- التكامل الكامل لجميع قنوات التفاعل، بحيث كل المكالمات الصوتية أو الرقمية تصل إلى الوكيل الكفاء، ويكون ملفه قابل للفحص من قبل أي عضو من أعضاء خدمة العملاء.
- الاندماج في قناة واحدة من رسائل البريد الإلكتروني، الحوارات التفاعلية، المكالمات الهاتفية، ومؤتمرات الفيديو،... إلخ.

❖ حل المشاكل (تكنولوجيا إدارة المعرفة والتعلم الذاتي):

- توفير المعلومات اللازمة لحل مشاكل العملاء.
- دخول العملاء إلى قاعدة المعرفة.
- وجود مجتمع بين المؤسسة، العملاء والموردين، بحيث يتم تبادل المعلومات من خلال إطار ونقطة الوصول التي تقدمها المؤسسة.
- تسجيل المكالمات الصوتية وترجمة الرسائل في شكل نصوص، إدراج الأسئلة والأجوبة في قاعدة البيانات.

❖ إدارة الردود عن طريق البريد الإلكتروني:

- تحديد، معالجة ومراقبة البريد الإلكتروني الوارد والتوجيه الأخضر لأفضل شخص للرد.
- الرد التلقائي، المعيار حسب الطلب للاستفسارات.

❖ "الروبوتات" إدارة علاقات العملاء:

- برنامج ذكي لمراقبة نشاط العملاء وتوفير لهم عروض وصفقات وفقا لمعايير مناسبة.

❖ التعرف على الصوت ومعالجة الرسائل الصوتية:

- فهم الأسئلة و الإجابة الذكية على الأوامر الصوتية.
- وظائف تحويل الصوت إلى النص.
- وظائف تحويل النص إلى الصوت.
- فهم اللغة الطبيعية.

2- مزايا تطبيق إدارة علاقات العملاء: لقد صنفت مزايا إدارة علاقات العملاء إلى مزايا تكتيكية وأخرى إستراتيجية:¹

1-2- المزايا التكتيكية: تحقق برامج إدارة علاقات العملاء على المستوى التكتيكي المزايا التالية:

• إعطاء أفضل خدمة للعملاء.

• تصبح مراكز الاتصال بالعملاء أكثر فعالية.

• تبسيط عمليات التسويق والمبيعات.

• اكتشاف عملاء جدد.

• زيادة العائد من العملاء.

2-2- المزايا الإستراتيجية: تحقق برامج إدارة علاقات العملاء على المستوى الاستراتيجي المزايا التالية:

• فهم احتياجات العملاء والتنبؤ بها.

• بناء علاقات مع العملاء ذات قيمة طويلة الأجل.

• التعرف على المستخدمين قليلي الشراء وإدارة ربحية العملاء.

• تحسين الاسم التجاري للمنظمة، وولاء العملاء للمنظمة.

ويضيف (Kok. j.A / Vanzyl) مزايا أخرى تتمثل في:²

• زيادة فرصة الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق رضاه نتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لاحتياجاته.

• تميز العملاء و التركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح حسب قاعدة 20%-80% والتي تعني أن (20%) من العملاء يمكن أن يحققوا عوائد تعادل (80%) من داخل المنظمة.

• تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية.

¹ - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي/ المبني على ادارة علاقات العملاء ومعرفة الزبون التسويقية، كنوز المعرفة، ط1، 2012، ص 134.

² - Kok. j.A / Vanzyl DC. R; **the relationship between knowledge management and business intelligence and customer relationship management**, jako@IW.rau. Acza, 2002, P 17

- بناء قاعدة توزيع بيعية مباشرة تستطيع المنظمة من خلالها تخفيف أسلوب الضغط البيعي باتجاه زيادة الأرباح.
 - تحقيق أعلى عائد على الاستثمار، من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات، تفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة.
 - تمكن المنظمة من تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى وذلك من خلال تقليل أو الحد من الأخطار المحتملة في علاقاتها مع العملاء، وتحديد حاجاتهم الدقيقة عبر قنوات الاتصال المفضلة لديهم.
 - العلاقة التسويقية مع العميل تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ في المبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمجملها على تحليل الأداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة ومن خلال قاعدة البيانات المتاحة في معرفة العميل.
 - إيجاد خدمات للعملاء أرقى وأكبر لتسهيل انسيابية العمليات التجارية الداخلية لدعم تفاعل العميل ذي الصفة العالية من خلال جميع القنوات مثل حقول البيع والخدمات، البيع المكرر، خدمة ودعم العملاء، البريد المباشر، البريد الإلكتروني، الفاكس، الانترنت، البيع الداخلي.
- نستنتج أن الأدبيات السابقة الذكر تتفق على الأهمية الكبيرة التي تجنيها إدارة علاقات العملاء للمنظمات، ولتعظيم فعالية العلاقة مع العملاء و إدارة معرفة العميل باتجاه تحقيق المزايا المذكورة، يتطلب الأمر تحقيق الآتي:¹
- ✓ قياس تكاليف المدخلات وقيم المخرجات المتحققة في الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة في تسويق المنتجات والخدمات إلى العملاء.
 - ✓ تحسين المعرفة التسويقية وبشكل مستمر حول احتياجات العملاء وسلوكهم.
 - ✓ تطبيق الأنظمة الداعمة لتعزيز معرفة العميل وقياس فعاليته برامج العلاقة التسويقية مع العملاء.
 - ✓ تحقيق التوافق والتطابق بين معرفة العميل وقياس مستوى التعلم والتجاوب المعرفي لتحقيق درجات النجاح و الفشل المحتملة.

¹ - Gebert. H. M, and all ; knowledgen Enabled CRM : **Integrating CRM and KM Concept**, Journal of knowledge marketing, Vol. 20. N 5, 2003,P 4

3- مزايا تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً: هناك مزايا ثنائية تخص المنظمات المطبقة لنظم (e-CRM) والعملاء التي تتعامل معها عبر الانترنت.

3-1- المزايا التي تحصل عليها المنظمة نتيجة تطبيقها لإدارة علاقات العملاء إلكترونياً: عند تطبيق إدارة علاقات العملاء عبر الانترنت يمكن للمنظمات الحصول على ما يلي¹:

✓ تخفيض معدل تسرب العملاء بـ 10%

✓ زيادة الربحية بنسبة 20%

✓ تحقيق العائد على الاستثمار في غضون ستة أشهر من التنفيذ

وبالتالي يمكن القول أن إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً تهدف إلى حل مشكلات المنظمة والتي من بينها ما يلي :

✓ فقدان الميزة التنافسية.

✓ تسرب العملاء إلى المنافسين.

✓ تكاليف مراقبة العلاقات مع العملاء.

✓ الاستجابة الضعيفة للترويج والاتصالات التسويقية.

✓ ضعف أو تناقص المبيعات.

✓ معرفة وفهم قليلين وغير مناسبين لحاجات العملاء.

3-2- - المزايا التي يحصل عليها العملاء كنتيجة لتطبيق إدارة علاقات العملاء إلكترونياً:

كما أسلفنا من قبل فإن العميل هو المستفيد الأكبر والأول من تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات

العملاء إلكترونياً وفيما يلي تلخيص بأهم هذه الفوائد التي يحصل عليها العميل²:

✓ استجابة أسرع لطلب المعلومات من طرف العميل

✓ تخفيض في تكاليف شراء المنتجات.

✓ تخفيض تكاليف استخدام المنتجات.

✓ الوصول السريع والآني لحالة الطلبات والمعلومات.

✓ عرض أكبر لبدائل الحلول ودعم فني أكثر استجابة.

¹- سلمان يوسف، الاتصال وإدارة علاقات العملاء إلكترونياً، أنظر الموقع - http://s0542866494.blogspot.com/2013/03/blog-post_5997.html

post_5997.html، يوم 05 نوفمبر، 2014، 21:08:44

² - سليمان إبراهيم الحوري ، إدارة علاقات العملاء والقدرات الإبداعية في الخطوط الجوية الإلكترونية، رسالة غير منشورة، الأردن،

2015_2014

المبحث الثالث: مشروع تنفيذ إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

في عالم يسوده الإنترنت وتطور التقنيات الحديثة والسريعة في وسائل الاتصال وصناعة المعلومات وخدمات حلول الأعمال الإلكترونية، وفي سوق لا تعرف لولاء العملاء معنى مع كثرة الخيارات أمام المستهلكين، فإن التحدي لا يكمن في البحث عن عملاء جدد فقط ولكن في فهم وإدراك متطلبات عملائك الحاليين والاحتفاظ بهم، من خلال تبني مشروع تنفيذ إدارة علاقات العملاء.

المطلب الأول: خطوات ومراحل تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء

هناك العديد من المنظمات التي تعاني من انهيار في أنشطة إدارة الحسابات الرئيسية، أو الأعمال التجارية الصغيرة تبحث عن فرص لدفع عائدات إضافية من العملاء الحاليين، إذ يمكن لنظام إدارة علاقات العملاء أن يلعب دورا محوريا في تحديد المعرفة المؤسسية للمنظمة. مع العلم أن التنفيذ الناجح لهذا النظام يتطلب تخطيطا استراتيجيا مدروسا، مما يوفر رؤى جديدة للأعمال والاستفادة من البيانات الخاصة بها. وتنقسم الخطوات الحاسمة لتحقيق حل (CRM) ناجحة إلى مرحلتين، تضم هذه العملية عدة خطوات لمساعدة العملاء على مواجهة تحديات إدارة علاقات العملاء الخاصة بهم وتحقيق أهدافهم.

1- المرحلة الأولى: التحليل والإستراتيجية (الشروع في العمل)

1-1- وضع إستراتيجية الأعمال: يتوقف نجاح أو فشل حل إدارة علاقات العملاء على مدى تحديد أهداف المنظمة وغاياتها بوضوح. عند وضع إستراتيجية عمل، يجب أن تضع المنظمة في اعتبارها هذه الأسئلة:¹

- لماذا تنفذ هذا النظام؟ ما الذي لا يعمل بشكل جيد في النظام أو العملية الحالية؟
- ما هي المراحل الأكثر أهمية في هذه العملية؟
- هل سيوفر النظام الوقت والجهد على المهام المتكررة أو العمل المكرر؟
- ما هي المهام المحددة التي تريد أتمتها أو تأليتها؟
- ما هي الفجوات التي سوف تلتئم من خلال هذا التنفيذ؟

¹ - Peter M. Dascalos, *SEVEN CRITICAL STEPS TO A SUCCESSFUL CRM SOLUTION*, Los Angeles, California 90071, voir le site http://www.crmodyyssey.com%2FDocumentation%2FDocumentation_PDF%2FSeven_Critical_Steps_to_a_Successful_CRM_Solution.pdf&usg=AFQjCNG3niWCEhP1gHXZbiCPDOVIJo4I3g, p 5-

- ما هي مجالات علاقات العملاء الحالية التي سيتم دمجها في إستراتيجية إدارة علاقات العملاء ؟
- ما هي المجالات التي تقع خارج نطاق عملية علاقات العملاء الحالية للتوسع في إستراتيجية إدارة علاقات العملاء؟

ستحدد الإجابات على هذه الأسئلة إستراتيجية عمل المنظمة بحيث تعرف الحل الناجح لإدارة علاقات العملاء. وسيحدد هذا الإطار المجالات التي ينبغي دمجها في نظام واحد متماسك، بالإضافة إلى ذلك سوف توفر بنية لتحليل فعالية الميزات الآلية الجديدة التي من شأنها أن تقدم طرق جديدة لإدارة التوقعات والعملاء، وخلق منظمة تركز على العملاء حقاً.

يجب أن تبدأ المنظمة بتحديد الأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية. أو بعبارة أخرى، الإجابة على السؤال: "لماذا نريد أن نتبنى هذا الاستثمار؟" هنا تبدأ المنظمة من خلال إشراك فريقها التنفيذي لتحديد مجموعة من الأهداف الواقعية والقابلة للقياس. فمثلاً:¹

- تنويع قاعدة عملائنا لتخفيف المخاطر
 - زيادة الإيرادات بنسبة 15% على أساس سنوي للسنوات الثلاث المقبلة
 - إنشاء رؤية 360 درجة لعملائنا، بما في ذلك الاتصالات والقضايا والربحية، وتجزئة العملاء
 - إطلاق مركز اتصال جديد لخدمة العملاء عبر الإنترنت، بما في ذلك تعريف العمليات التجارية الجديدة
 - فهم أفضل لأداء حملة التسويق للمساعدة في تحديد تخصيص ميزانية التسويق في المستقبل.
- يجب أن يتم تشكيل النظام الخاص بالمنظمة وفقاً لمتطلباتها واحتياجاتها الخاصة. إذا كانت تبدأ بالتركيز على قدرات البرمجيات فقط سوف ينتهي بها المطاف إلى تشكيل احتياجاتها الخاصة من خلال عدسة ضيقة من "خارج منطقة الجراء" نظام إدارة علاقات العملاء. لهذا السبب من المهم جداً أن تبدأ بتحديد الأولويات وتحديد أهدافها حتى يتسنى لها بوضوح تحديد المشاكل التجارية أو الفرص التي يرغب عملها في حلها مع نظام (CRM).

¹ - Hitachi Solutions America , The post **Guide to CRM Implementation Success: A Step-by-Step Plan for Your CRM Journey** ; voire le site:

<https://community.dynamics.com/crm/b/hitachisolutionsdynamicscrm/archive/2016/11/27/guide-to-crm-implementation-success-a-step-by-step-plan-for-your-crm-journey>

1-2- إجراء تقييم المشروع: ¹

لإجراء تقييم جميع المجموعات التي تخطط لاستخدام نظام إدارة علاقات العملاء (أي المبيعات والتسويق، الخدمة، أو الدعم) تحتاج إلى توفير أو إنشاء مخطط عملهم الحالي أو عمليات البيع. وكثيرا ما لا تملك العديد من المنظمات الخطوط العريضة للعملية التي تستخدمها حاليا أو الخطوط العريضة الحالية قديمة. إن الفهم المتعمق للعملية الحالية سيساعد في تحديد الممارسات غير الفعالة مقابل الممارسات الفائزة في هذه العملية، وبالتالي العوامل الرئيسية لتنفيذ ناجح لإدارة علاقات العملاء هو أتمتة فقط الممارسات الفائزة في إستراتيجية إدارة علاقات العملاء؛ وتشمل مجالات أخرى لتقييم مصادر البيانات والمواد الضمانية المستخدمة في العملية القائمة، كذلك من المهم تحديد سلامة البيانات وقيمتها، والنظر في الجمع بين مصادر البيانات. وأخيرا، هذا هو الوقت المناسب لتقييم الحاجة إلى وجود مكتبة معلوماتية مركزية في إستراتيجية إدارة علاقات العملاء، تقييم المعلومات الموزعة عبر المكتبة للتأكد من أنها حديثة ودقيقة.

1-3- تحديد التحسينات العملية:

يتم تحديد التحسينات العملية من خلال عرض النظام ككل، ومن ثم الأخذ في الاعتبار كيف يتصل كل عنصر من عناصر إستراتيجية إدارة علاقات العملاء بالأخرى. للقيام بذلك، يجب على المنظمة مراعاة:²

- نوع المعلومات التي سيتم تتبعها والإبلاغ عنها لتحديد المعلومات التي سيتم التقاطها من تشغيل المستخدم يوما بعد يوم،
 - نوع التشغيل الآلي الذي سيفيد المستخدمين، مثل نماذج الدمج، المكتبة والمحتويات، وتكامل الفاكس، وتوليد الاقتراح،
 - ما إذا كان ينبغي تضمين الدعم وخدمات التشغيل الآلي،
 - كيف يتماشى الدعم والخدمة مع جهود المبيعات والتسويق،
- بالإضافة للحاجة إلى المبادرات المتعلقة بالإنترنت في استراتيجيات المكتب الأمامي الخاص بالمنظمة على أساس وجودها في السوق، لأنه لا يوجد تطبيق آخر لديه المزيد من نقاط اتصال

¹- Peter M. Dascalos, Opcit, p 5

²- Ibid, -6

العميل يفيد إستراتيجية نظام إدارة علاقات العملاء ويجعلها متكاملة ومؤتمتة بالكامل. ومن خلال إشراك شركة استشارية في هذه المرحلة يمكن للمنظمة ضمان تنفيذ (CRM) ناجحة.

1-4- توثيق متطلبات إدارة علاقات العملاء وتحديدها

البائع، المنتج، جناح اختيار المنتج، بائع (CRM) يعتمد على متطلبات عمل المنظمة.

بعد أن يتم جمع المعلومات اللازمة لإنشاء متطلبات عمل المنظمة، يمكنها تحديد الحل، وتخطيط التنفيذ والاختبار، وتتبع نظام المسار. من خلال إنشاء إستراتيجية كاملة وتوفير إمكانات التشغيل الآلي، هذا سوف يجنبها الاختيار الخاطئ فيما يخص بائع أو مورد منتج (CRM).¹

2- المرحلة الثانية: التنفيذ والنشر

2-1- تحديد متطلبات البنية التحتية

وبمجرد الانتهاء من المرحلة الأولى وتحديد إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الخاصة بالمنظمة، يمكنك الاستمرار في المرحلة الثانية، وتنفيذ ونشر نظام إدارة علاقات العملاء الجديد. أولاً، النظر في نوع البنية التحتية اللازمة لدعم نظام إدارة علاقات العملاء الجديد. لتحديد متطلبات البنية التحتية، أسأل نفسك هذه الأسئلة:²

- أين ستقيم الأجهزة والبرامج الفعلية؟
- ما هو نوع الخادم (الخوادم) الذي سيتم استخدامه؟
- ما هو نوع قاعدة البيانات التي سيتم استخدامها؟
- ما هو مستوى الأمن المطلوب؟
- ما هي مصادر البيانات التي سيتم استيرادها مقابل البيانات التي سيتم ربطها؟
- من سيحافظ على النظام ويدعمه؟
- هل قسم تقنية المعلومات / إدارة المعلومات في المنظمة مستعد وقادر على دعم الأجهزة والبرمجيات؟
- هل من المنطقي استخدام نموذج (ASP) (مقدم خدمة التطبيق)؟

¹ - Peter M. Dascalos, ; ibid, p 5

² - ibid, P 6

الحفاظ على النظام في المنزل يتيح للمنظمة الوصول المحلي إلى التطبيق ولكن يتطلب الاستثمار في الأجهزة والبرمجيات والموظفين للحفاظ على دعم تطبيق إدارة علاقات العملاء. استخدام نموذج (ASP) يلغي الحاجة للحفاظ على دعم تطبيق (crm). تتحمل (ASP) المسؤولية عن نظام والإعداد، والتثبيت، والصيانة المستمرة ودعم تطبيق إدارة علاقات العملاء، بما في ذلك معلومات الاتصال للوصول عن بعد. بعض الشركات الاستشارية، مثل (SEI)، توفر استضافة (ASP) فضلا عن الخدمات لإجراء تحسينات إضافية للنظام الذي تريده.

2-2- تجميع فريق العمل:

أولا وقبل كل شيء، تحديد من سيملك تطبيق إدارة علاقات العملاء. وينبغي أن يكون هذا عضوا في الفريق التنفيذي الذي يمكن أن يكون مسؤولا عن اتخاذ القرارات بشأن الأولويات والتصميم الوظيفي والميزانية. ومن الناحية المثالية، سيواصل هذا الفرد امتلاك إدارة علاقات العملاء خارج مشروع التنفيذ الأولي. ويمكن تحديد أصحاب المصلحة الداخليين الذين سيعملون في فريق مشروع التنفيذ:¹

- **خبراء الموضوع:** الناس في الميدان يمكن أن يوفروا نظرة ثاقبة عن العمليات التجارية ومتطلبات النظام.
- **محلل الأعمال:** خبير في العمليات التجارية الخاصة بالمنظمة التي يمكن أن تساعد في ترجمة المتطلبات من خلال علاقة وثيقة مع الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بها.
- **المطور:** هل سيكون لديك مطور داخلي يعمل على التنفيذ؟
- **دعم تكنولوجيا المعلومات:** أولئك الذين يمكن أن يساعدوا في تنسيق البنية التحتية والطلبات الإدارية لتكنولوجيا المعلومات.
- **مدير المشروع:** شخص يمكن أن يعمل جنبا إلى جنب مع مدير مشروع شريك (CRM) الخاص بالمنظمة لتنسيق الموارد وإدارة الميزانية والجدول الزمني، وتقديم التقرير التقدم.

2-3- تنفيذ نظام إدارة علاقات العملاء الجديد:²

تقوم المنظمة أولا بتطوير خطة مشروع لتتبع وجدولة مهام التنفيذ. حيث يمكن لفريق التنفيذ تقديم تقديرات مهمة ومدخلات بشأن تواريخ التسليم للمساعدة في دفع معالم خطة المشروع والجدول

¹ - Hitachi Solutions America, Opcit

² - Peter M. Dascalos, ; opcit, p 6

الزمني. على سبيل المثال، سيتم استخدام المدخلات من كل مجموعة مستخدم لتحديد تواريخ الاستحقاق للمواد التي سيتم دمجها في النظام.

يمكن أن يبدأ التنفيذ مع بدء تنفيذ خطة المشروع. فمن المستحسن أن يكون الاتصال متاح من طرف كل واحد من مجموعة المستخدمين خلال هذه المرحلة لتوفير المحتوى، والإجابة على الأسئلة، وتوفير التغذية المرتدة. تعيين "رئيس المشروع" الأساسي المكلف باتخاذ القرارات خلال هذه المرحلة. هذا سيضمن تحديد عدد الاتصالات وإمكانية الوفاء بالجدول الزمني للمشروع.

ثم يتم تثبيت النظام الجديد وتكوينه. ويشمل ذلك آخر التخصيصات على النحو المحدد خلال مرحلة التحليل والإستراتيجية. يتم وضع نظام إدارة علاقات العملاء الجديد من خلال عملية اختبار ضمان الجودة (QA). وبمجرد خضوع النظام لاختبار ضمان الجودة، راجعه للتأكد من أن النظام الجديد يستوفي معايير القبول. وعندئذ فقط يتم طرحه وإخراجه للإنتاج.

2-4- توفير التدريب حسب الطلب:

في حين يتم إدراج التدريب كخطوة أخيرة، فإنه ليس بأي حال من الأحوال أقل أهمية. في الواقع، إذا كانت المنظمة لا تستثمر في التدريب المناسب، لا يمكنها تحقيق العائدات كما هو متوقع من حل (CRM). يتم تناول ثلاث مجموعات مختلفة من المستخدمين في التدريب:¹

✓ مندوبي المبيعات / الميدان / دعم العملاء (المستخدمون النهائيون)

✓ الإدارة (المستخدمين النهائيين)

✓ الإدارة (نظام المستخدمين)

وستتلقى كل مجموعة تدريباً على الكيفية التي يمكن بها للنظام أن يستفيد منها في عملياتها اليومية. وسوف يظهر التدريب أيضاً كيف سيقوم النظام بتعزيز وأتمتة العمليات التجارية والمبيعات الحرجة. وستضمن خطة التدريب المخصصة تلبية احتياجات التدريب لكل مجموعة كالأتي:²

- يحتاج ممثل خدمة العملاء لمعرفة كيفية العثور على المعلومات في بنك المعرفة، والإجابة على أسئلة حول وضع النظام، أو ربما تحديد المبيعات والفرص وتقديم التوصيات.

¹ - ibid

² - Hitachi Solutions America, Op cit

- يجب أن تعرف الإدارة كيفية تحليل البيانات لاتخاذ قراراتها التجارية فضلا عن تحديد الاتجاهات.
- يجب على موظفي تكنولوجيا المعلومات معرفة كيفية توفير بيئة مستقرة وتعزيز نظام إدارة علاقات العملاء كما يتم دمج التغييرات أو وحدات جديدة.

2-5- تحديد الميزانية والاستعداد للتغيير:

إن تحديد الميزانية للتغيير يتطلب تحديد الجدول الزمني الخاص بالمنظمة، كما يمكنها أن تبدأ رسم خرائط تكاليف البنية التحتية والبرامج والموظفين. هناك بعض الأمور التي يجب تضمينها في التحليل هي:¹

- هل سيكون النظام الخاص بك محلي أو على شبكة الانترنت؟
 - ما هي احتياجاتك من الأجهزة وموارد الدعم، أجهزة المستخدم، برامج المستخدم لدعم إدارة علاقات العملاء الجديدة؟
 - كم عدد التراخيص التي ستحتاج إليها، من الذي سيدعم الطلب بعد بدء العمل، وكم عدد الموارد الداخلية التي ستخدم في فريق التنفيذ؟
- ثم تكون المنظمة في هذه المرحلة مستعدة للتغيير، وهناك عنصر حاسم في تنفيذ أي من البرامج الرئيسية يتمثل في خطة لنشر التغيير داخل المنظمة. يجب على المستخدمين النهائيين فهم: ما هو التغيير نظام (CRM)، سبب حدوث التغيير، كيف سيؤثر التغيير عليها، وعندما يأتي التغيير يجب وضع خطة الاتصال التي تحدد جميع أصحاب المصلحة في المنظمة. أي تحديد أفضل طرق التواصل لكل جهة معنية للوصول إليها، سواء كان ذلك بالبريد الإلكتروني أو نشرات الإنترنت أو النشرات الإخبارية وما إلى ذلك. بعد ذلك، تنشئ جدولا للاتصالات عبر دورة حياة مشروع التنفيذ المخطط له. وغالبا ما تلقى هذه الاتصالات أفضل من قادة المنظمة، وينبغي أن تبدأ مع الرسائل واسعة في بداية المشروع وتصبح أكثر تحديدا مع الوقت.²

من خلال الخطوات السابقة نستنتج أنه عندما تستفيد المنظمات من إدارة علاقات العملاء الناجحة فإنها تحقق عائد استثمار مرتفع وزيادة الأرباح في أقل من عام. ومع ذلك، يجب أن تضع في اعتبارها أن العديد من الشركات قد فشلت مع مبادرات إدارة علاقات العملاء الخاصة بهم. ويمكن أن

¹ - Dominique Moisan ; CRM gestion de la relation client ; Hermès science- France ; Octobre 2002 ; p 183

² - Hitachi Solutions America, Op cit

ترجع أسباب الفشل إلى فقدان واحد أو أكثر من الخطوات الحرجة السبع. إذا كانت المنظمة تفكر في حل إدارة علاقات العملاء لنشاطها التجاري، فلا يمكنها التكبير في أنه ببساطة بعد تثبيت النظام تبدأ فرق المبيعات على الفور في استخدامها، وأن تقوم إدارة التسويق بتحديد الحملات الناجحة، وأن الخدمة والدعم سوف تبقي العملاء سعداء وتحقيق تكرار الأعمال. لا يمكن أن يكون التنفيذ ناجحاً دون تحديد وتنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات العملاء بعناية.

المطلب الثاني: أسباب، عراقيل وتحديات تطبيق مشروع إدارة علاقات العملاء

إن تنفيذ مشروع (CRM) لا يخلو من المخاطر والعراقيل. هذا ما يجعل المنظمة تواجه مجموعة من التحديات لإنجاح مشروع (CRM)، تتمثل في تحديد العوامل الحرجة التي يمكن أن تؤدي إلى فشلها من أجل مواجهتها وتحديد تلك التي تضمن نجاحها، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إتباع الممارسات الجيدة أولاً قبل وضع قائمة بالفشل.

1- أسباب فشل تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء:

يجب معرفة الأسباب التي تحول دون نجاح تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء، والتي نجملها فيما يلي:¹

- **عدم وجود رؤية صحيحة عن مفهوم إدارة علاقات العملاء:** يؤدي عدم وجود هذه الرؤية بالمنظمة إلى تطبيق هذا المفهوم دون التخطيط لأهداف واضحة ومحددة بصفة دقيقة. كذلك يمكن أن تكون للمنظمة رؤية واضحة عن مفهوم إدارة علاقات العملاء إلا أنها لا تراعي الأهداف العامة للمنظمة، لهذا فبعد تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تطبيق هذا النظام فقد تجدها تتعارض مع أهداف المنظمة، هذا ما ينجر عنه خسارة كبيرة في الوقت والمال دون مبرر.
- **عدم تقييم أثر إدارة علاقات العملاء:** يعتبر تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء أحد القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكافة أنشطة المنظمة، لهذا فعدم استغراق المديرين الوقت الكافي لتقييم أثر تطبيق هذا المفهوم على أنشطة المنظمة يعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تحول دون تحقيق المنافع المرجوة من تطبيق هذا النظام.

¹ - درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص 216-217

- **وضع أهداف غير قابلة للقياس:** يجب على المنظمة أن تحدد أهدافا قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء استراتيجية إدارة علاقات العملاء ، كذلك هذه الأهداف لها أثر كبير على دافعية العاملين في تحقيقها.
- **عدم وجود إستراتيجية لإدارة العلاقة مع العملاء:** يتمثل الدور الأساسي لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء في وصف وتحديد الأهداف التي ترجوا المنظمة تحقيقها من خلال استغلالها لبرمجيات (CRM)، ولإنشاء القيمة لدى العميل أو الأقسام السوقية المحددة. لهذا نجد السبب الرئيسي لإخفاق المنظمة عدم وجود إستراتيجية واضحة لدى العاملين تمكنهم من استغلال أدوات إدارة علاقات العملاء بشكل صحيح، مما يحول دون التنسيق بين جهودهم والأهداف المحددة.
- **ميزانية مالية غير كافية لإدارة العلاقة مع العميل:** تكلف إقامة مشروع إدارة علاقات العملاء أموالا معتبرة، ذلك لما يتطلبه من إقامة أو البناء، صيانة معدات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وكذا تكلفة عملية إقامة العلاقة مع العميل وتطويرها، لهذا من أسباب فشل هذا النظام هو عدم توفر المال الكافي لتوفير البنية التحتية الإلكترونية، والبشرية من الكفاءات اللازمة لذلك.
- **الاختيار غير الصائب للتطبيقات المعلوماتية:** تعتبر برمجيات إدارة علاقات العملاء الأداة التي تطبق من خلالها الإستراتيجية المحددة لذلك، لهذا فليست البرمجيات التي تحقق المنفعة للمنظمة، وإنما الإستراتيجية التي تحكم هذه الأدوات، أي أن اقتناء أدوات وبرمجيات (CRM) يركز على استراتيجيه إدارة علاقات العملاء وليس الأدوات في حد ذاتها. بالإضافة إلى ما سبق يمكن الإشارة إلى أن هذه البرمجيات تعد استثمارات على المدى الطويل، وبائعها سيصبح شريكا للمنظمة، لذا فيجب على المنظمة أن تراعي عامل الخبرة عند اختيارها لتلك البرامج، ولا تركز على السعر أو شهرة العلامة فقط.

2- عراقيل تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء: هناك العديد من العراقيل تعوق تنفيذ حل (CRM).

ومن بينهم:¹

¹ - Said Belhaj; **Les facteurs et les axes-clés de succès d'un projet GRC** : la combinaison adéquate d'axe humain, processus et technologique Longueuil, Québec, Canada, décembre 2013, p5

- الاستعانة بمصادر خارجية: تعتمد هذه الإستراتيجية عادة على إستراتيجية المنظمة التي تعاني من نقص الموارد المتخصصة في هذا المجال. ومع ذلك، تنشأ العراقيل بسبب الاستعانة بمصادر خارجية من حيث التوحيد والتعاون الفعال.
- الافتقار إلى القدرة على تنفيذ الإستراتيجية: هذا عامل مهم جداً، ويجب على المنظمة توفير الموارد والجهد والوقت الكافي لجعل هذه الإستراتيجية فعالة من حيث التكلفة.
- ينظر إلى (CRM) على أنه برنامج بدلا من إستراتيجية. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن البرنامج هو جزء من نظام (CRM) كعنصر من عناصر نظام المعلومات. وتصبح واجهة برمجيات (CRM) مهمة جدا لأنها تسهل إدارة المعلومات بين الأنظمة المتكاملة المختلفة.
- في الواقع، فإن الطريقة الأكثر أمانا لنشر (CRM) ناجحة هو تقييم كل من مكوناته وتشكيل نظرة شمولية لإستراتيجية المنظمة التي تضمن وتؤكد الناس والعمليات والتكنولوجيا. وتشير دراسة أجراها "فورسيث" إلى أن معظم المشاكل التي تسبب فشل حل (CRM) هي:¹
 - التغيير التنظيمي (29%)؛
 - سياسات واستراتيجيات المنظمة (22%)؛
 - ضعف فهم نظام (CRM) (20%)؛
 - نقص الخبرة والخبرة في مجال إدارة المخاطر (6%).
- وبالإضافة إلى ذلك، فإن أهم عوامل فشل مشاريع (CRM) هي:²
 - عدم وضع أهداف واضحة لتنفيذ الحل (المشروع). في حين يتعين على المنظمة أن تضع تدابير للأهداف الموضوعية سابقا؛
 - عدم تحديد مؤشرات الأداء: تم تنفيذ عدة تطبيقات من خلال مؤشرات غير دقيقة أو رديئة الجودة.
 - خطة التخصيص من الحل (المشروع) قبل الاستخدام أو التحقق من الصحة في بيئة الاختبار.
 - عدم إشراك الموظفين والمستخدمين الرئيسيين في استخدام الحل (المشروع).
 - الدافع هو مفتاح حاسم لتجنب الفشل.

¹- Mohammad, A., *A framework for successful CRM implementation*, voire le site : <http://www.iseing.org/emcis/cdrom%20proceedings%20refereed%20papers/proceedings/presenting%20papers/c31/c31.pdf>, 2009, p. 1-14

² - Micheal, C., <http://www.crmsolution.com/top10failure.html>, mars 2012, *Top 10 Factors for CRM implementation failure*, mai 2013.

- الافتقار إلى التدريب والدعم: يكفي تقديم التدريب غير المناسب للإسهام في فشل المشروع؛
- نقص صحة المعلومات: تؤثر البيانات غير الدقيقة عن التوقعات تأثيرا سلبيا على نتائج الحملة التسويقية.
- عدم الوفاء بالجدول الزمني والتكلفة و / أو النطاق؛
- اعتماد منهجية تنفيذ غير كافية لمشروع إدارة علاقات العملاء؛
- عدم وجود تحليل موجز للاحتياجات والمتطلبات.

3- التحديات التي تواجهها الشركة أثناء تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات العملاء :

إن التحديات التي تواجهها المنظمات أثناء تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات العملاء. تتمثل في تحديات:¹

- ✓ دمج العمليات التجارية مع النظام، هناك العديد من العمليات التجارية داخل المنظمة إما لم تكن متكاملة بشكل جيد في النظام أو غير متكاملة على الإطلاق.
- ✓ مقاومة العديد من الموظفين لاحتضان التكنولوجيا الجديدة في أماكن عملهم وتمسكهم بالطريقة اليدوية لتشغيل العمليات،
- ✓ مقاومة العديد من الموظفين إدارة التغيير، عدد قليل من الموظفين في جوهره يعرف ما يعني (CRM).
- ✓ تواصل الإدارة العليا مع الموظفين: الإدارة العليا لم تعد تتواصل بشكل صحيح مع الموظفين بسبب اعتماد الطريقة الآلية للتعامل مع العملاء وبالتالي عدم القدرة على تحديد توقعاتهم.
- ✓ عدم دمج نظام (CRM) مع الأنظمة القديمة: تواجد العديد من الأنظمة كإدارة العملاء ونظام الفوترة قبل نظام إدارة المحتوى وكانوا جميعا بحاجة إلى الترابط الذي كان صعبا للنظام الجديد والموجود بالفعل.
- ✓ ضعف مهارات فريق التنفيذ: إذا كانت مهارات فريق التنفيذ تقتصر إلى التدريب المناسب لتطبيق نظام (CRM) سيؤدي حتما إلى فشل المشروع، خاصة أن هذا العنصر يعتبر التحدي الرئيسي.

¹ - Elenah Wanguie wamura, **Challenges of implementation of customer relationship management strategy** in Nairobi city water and sewerage company, novembre, 2012; Master of business administration, University of nairobi. ; p36-37 .

الفصل الأول: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

✓ مراقبة وتقييم إستراتيجية إدارة علاقات العملاء، ولم يكن هناك مراقبة وتقييم مناسبين للإستراتيجية.

ومن التحديات الأخرى التي تواجهها المنظمات، أن إستراتيجية التنفيذ التي طبقتها الإدارة ليست سليمة لأن المنفذ هو المستخدم الذي يمثل تحدياً يتمثل في تحقيق التوازن بين النتيجة المقصودة وما تم تنفيذه فعلاً. حيث لم تتم عملية ترحيل البيانات بشكل صحيح قبل تنفيذ نظام إستراتيجية إدارة علاقات العملاء (CRM)، وبالتالي البيانات التي تم ترحيلها إلى نظام (CRM) لا تتطابق مع الكثير مما هو في الواقع. هذا ما يطرح الكثير من التناقضات وعدم التطابق بين ما تم تحميله في النظام وما هو على أرض الواقع. كما تبين بوضوح أن الوثائق الصحيحة للنظام أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ لم تتم.

والجدول التالي يوضح أهم التحديات التي تواجهها المنظمات كما يلي:

الجدول رقم (3): تحديات مشاريع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

التحديات	الشرح
المنهجية التي يعمل بموجبها المستخدمين النهائيين	قد لا تمتلك أقسام تكنولوجيا المعلومات قاعدة معرفية أو قوة تؤثر على صنع القرار المشترك.
نقص دعم (تبني) تنفيذي صحيح	مشاريع (CRM) على الأغلب يسيرها رئيس وظيفي كأن يكون نائب الرئيس/ مدير المبيعات أو التسويق وبالتالي نادراً ما ينتج مشروع من وجهة نظر العميل.
نقص في التهيئة الثقافية	الاستثمار في تكنولوجيا (CRM) من دون أن يكون هناك ذهنية ثقافية تتوجه نحو العميل.
تصميم التطبيق غير صحيح	إن تصميم تطبيقات لإدارة علاقات العملاء من وجهة نظر واحدة لا تأخذ وجهة نظر العميل بعين الاعتبار، غالباً ما يكون مصيرها الفشل.
مغالاة في الأتمتة	أن تجعل الوظيفة دافع للتصميم الأول مما يؤدي إلى مغالاة في أتمتة وظائف العمل.

<p>يجب أن تكون البنية التحتية للشبكة قادرة على إعطاء شبكة كاملة حيث تكون متوفرة وقادرة على دعم تطبيق إدارة علاقات العملاء للمشروع (العمل). إن البنية التحتية غير الكافية تؤدي إلى فشل تنفيذ إدارة علاقات العملاء.</p>	<p>نقص في البنية التحتية</p>
---	------------------------------

Source: Yurong Xu, Dvid C.Yen, Binshan Lin, David C.Chou, Adopting customer relationship management technology journal industrial management and data systems volume: 102 Issue 8, p 452

4- تحديات تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (ECRM): لتتبنى المنظمة هذا المشروع

يجب أن تواجه عدة تحديات وبطريقة صحيحة كما يلي:¹

1- الاتساق : من خلال تطوير قنوات التفاعل وإستراتيجية التعاون.

2- التوازن: بين تفاعلات الخدمة الذاتية وبمساعدة وكيل.

3- التكنولوجيا: اعتماد الأدوات المناسبة في الوقت المناسب.

4- إدارة التغيير: جذريا ووجوبا.

5- توقعات العملاء: وجها لوجه مع الخدمة عبر الإنترنت.

6- استدامة البيئة الأساسية لتجنب البناء على الرمال.

كل هذه التحديات بالتفصيل يمكن أن تتغلب عليها المنظمات بفضل أفضل الممارسات. حيث نرى أن معظم المنظمات تنظر ل " e CRM " على أنها إستراتيجية لخفض التكاليف فقط وهذا أمر له عواقب كارثية، لان تقنيات الانترنت تعطي للمورد الفرصة لتقديم الدعم الشخصي لعملائه وفقا لاحتياجاتهم، بحيث تسمح لهم أن يتفاعلوا مع المقدم لدرجة استقاء توقعاتهم أو تجاوزها وهذا لا يتحقق إلا ضمن إستراتيجية متجانسة مع هذه التكنولوجيا. كما يمكن أيضا أن تضع المؤسسة إستراتيجية محددة من شأنها أن تؤدي إلى استياء العملاء خاصة إذا حدث مرة أخرى على نطاق واسع، هذا من شأنه أن يؤدي حتما إلى خسائر وربما الإفلاس، ولتجاوز ذلك يجب تطوير هذه الإستراتيجية من خلال:

✓ تطبيق متجانس لجميع القنوات المناسبة.

¹ _ Stanley Brown ; Op cit; P 185

- ✓ بناء بيانات العملاء على الثبات.
- ✓ الإجابة على السؤال "كيف يرغب العملاء الاتصال بنا"
- ✓ تحديد القناة المناسبة أكثر لكل نوع من العملاء والتفاعلات./الصفقات.

المطلب الثالث: عوامل نجاح تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء

لمعرفة عوامل النجاح لمشروع (CRM)، يجب تعريف مفهوم فشل المشروع بشكل مستقل عن نوعه. وقد يكون الفشل في تنفيذ المشروع جزئياً أو كلياً. ويتحقق هذا الأخير في حالة الإلغاء الكامل للمشروع. في حين يحدث فشل جزئي عند تسليم المنتج المتوقع للمشروع مع وظائف التشغيل كما هو متوقع إلا أن الأهداف المخطط لها مسبقاً لم يتم تحقيقها وفقاً لأصحاب المصلحة. المثال الأكثر شيوعاً هو عدم رضا العملاء. من خلال ما سبق سوف نتعرض للتنفيذ الناجح لمشروع (CRM).

1- التنفيذ الناجح لمشروع (CRM):

يجب أن يخلق مشروع (CRM) قيمة للمنظمة و تكون ذات مصداقية. وكمياً، يجب قياس أهدافها بمؤشرات الأداء. ويقاس نجاح مشروع (CRM) بجودة المحتوى الذي يتوافق مع مطابقة المنتج الذي تم تسليمه، ضمن الإطار الزمني المحدد والتكلفة المحسوبة.¹

1-1- القيمة المضافة لتأثير (CRM) على أداء المنظمة:

وتشير دراسة (Coltman, T. R)، استناداً إلى بحثه الموسوم بـ "أين هي الفوائد في استثمار تكنولوجيا (CRM)"، والتي يوضح فيها أن استثمارات إدارة علاقات العملاء لها تأثير أكثر إيجابية على الأداء التنظيمي. وقد صنفت موارد برنامج إدارة علاقات العملاء كمصادر تكنولوجية، موارد بشرية وموارد تنظيمية، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن المنظمات التي طبقت موارد إدارة علاقات العملاء، لديها قدرات أفضل من حيث العملية وأيضاً من حيث الأداء المالي.² وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نقاط:³

• تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في الجهود الإستراتيجية التي يبذلها المركز، وينظر إلى هذه التكنولوجيا كوسيط للحصول على المعلومات الصحيحة والمعرفة للشخص المناسب في الوقت المناسب: "كون الإنسان" عاملاً لا غنى عنه في أي برنامج (CRM). وهذا يتوافق مع الأدبيات السابقة القائلة بأنه،

¹ - Said Belhaj, op cit p19

² - Coltman, T. R., *Where Are the Benefits in CRM Technology Investment?*, voir le site: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1237&context=infopapers>, Faculty of Engineering and Information Sciences, 2006, p p. 1-11

³ - Coltman, T. R., *ibid*, p p 11-16

لكي ينجح برنامج إدارة علاقات العملاء، يلزم وجود بعض العناصر التنظيمية، بما في ذلك التزام الإدارة العليا بنظام الحوافز؛

• إن الدراسات الصناعية تربط باستمرار عمليات التنفيذ الناجحة التي تقوم بها الجمعية مع الجهود العالمية لإعادة تقييم وتحسين جميع العمليات التجارية للعميل. ويبدو أن التعاون بين موارد برنامج الرصد والتحقق والإرشاد ضروري لتمكين هذه العمليات؛

• باستخدام مفهوم القدرة التشغيلية لعملية ما، عندما تقوم المنظمات بنشر الموارد بفعالية في عمليات (CRM)، فإنها يمكن أن تخلق قدرات تشغيلية لعمليات (CRM)؛ "لديها قدرات أفضل في العمليات التي تؤدي إلى أداء أفضل للمنظمات".

وكشفت هذه الدراسة أيضا عن أن الاستثمارات في هذا البرنامج لها تأثير أكبر على الأداء إذا كان مصحوبا بتعاون الموارد التكنولوجية والبشرية والتنظيمية من أجل التأثير على العمليات التجارية بطريقة إيجابية.

1-2- كيفية تنفيذ مشروع (CRM) بنجاح:

تجدر الإشارة إلى أنه من أجل النجاح في حل إدارة علاقات العملاء، لا تزال هناك العديد من التحديات التي يجب التغلب عليها، ويجب وضع جوانب متعددة التخصصات في المنظمة قبل وأثناء وبعد التنفيذ. يوفر التنفيذ الناجح ل (CRM) البيئة التي تسمح للمنظمة التحسين المستمر في الطريقة التي تخدم واحتفاظ عملائها. إن زيادة القدرة التنافسية للأعمال التجارية، تدفع المنظمات إلى فهم عملائها بشكل أفضل من أجل الاستجابة بسرعة.¹

ويتطلب نجاح هذا البرنامج أكثر من مجرد اكتساب وتطبيق نظام ما. وهي تسعى جاهدة للحفاظ على تجربة أفضل جودة مع عملائها وتطوير تفاعلها مع العملاء. بالإضافة إلى ذلك، مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالعميل. وكما ذكرت في معظم المنشورات والبحوث، لتحقيق الأهداف المتوقعة لنظام (CRM) يجب النظر في العملية، والجوانب البشرية والتكنولوجية.

ويستند نجاح برنامج (CRM) على أربع ركائز:²

• الوصول إلى الأشخاص الرئيسيين في المنظمة الذين قد يشاركون بشكل جيد في برنامج (CRM)؛

• تنفيذ العمليات الداخلية الموجهة نحو العملاء؛

¹ - Said Belhaj; op cit, p21

² - Scott, K., Brian, P., Mathew, J., **CRM fundamentals**, Edition Apress, 2011, p 248 .

- تنفيذ التكنولوجيا المناسبة لدعمها؛
- وضع توقعات وإجراءات معقولة لتحقيق النجاح من خلال تحديد الجهد والحد من التكلفة المطلوبة على أساس إدارة المشاريع الجيدة.

2- عوامل نجاح تنفيذ مشروع (CRM):

من خلال استعراض الأدبيات التي أجراها الباحثون في مجال تخطيط موارد المؤسسات بشكل عام وبشكل أكثر تحديدا في إدارة علاقات العملاء يجب معرفة عوامل الزرع الناجحة لهذا الأخير.

2-1- عوامل النجاح القائمة على محاور (CRM):

وقد تم تحديد عوامل النجاح من خلال تحليل محاور (CRM) الرئيسية: الإنسان، العملية، والتكنولوجية. وتستند هذه الدراسة على مجموعة من المعلومات من استعراض الأدب. وقد تم تبرير العوامل الناشئة عن هذه الدراسة بمعيار العلاقة بين عوامل النجاح وأسباب الفشل ل(CRM). وقد أظهر هذا البحث عشر نقاط لنجاح مشروع استعراض المبادئ التوجيهية ل(CRM):¹

- 1 - دعم الإدارة العليا والتزامها: يشدد هذا العامل على رغبة الإدارة العليا في تقديم الدعم الكافي والضروري لعملية تنفيذ برنامج (CRM) والتقييم؛
- 2 - استراتيجية (التنمية / الاتصالات الواضحة): يركز هذا العامل على تعريف واضح لإستراتيجية برنامج إدارة علاقات العملاء ومواءمته مع الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
3. إدارة البيانات: اكتساب وتحليل كمية ونوعية المعلومات عن العملاء كافية لتلبية احتياجاتهم.
- 4 التغيير في الثقافة: قدرة المنظمة على تحقيق ثقافة محورها العميل، ورؤية (CRM) كفلسفة تتقاسمها المنظمة.
5. تغيير العملية / الإصلاح الهيكلي: تطوير التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي والعمليات ذات الصلة لاستيعاب التوافق مع (CRM).
- 6 - نظم تكنولوجيا المعلومات (الإدارة / الاندماج): التركيز على توافر موارد التكنولوجيا وإدارتها، بما في ذلك إدارة مستودعات البيانات، وقدرات (PGI)، والإنترنت، واختيار البرامج وتكوينها؛
- 7 - الموظفون المؤهلون والمتحمسون والمدربون: توافر الموظفين ذوي الخبرة والمؤهلين والقدرة على تنفيذ برامج التدريب؛
8. إشراك العميل / التشاور: التشاور والتواصل مع العميل من خلال تحسين التفاعل بين العميل والمنظمة؛

¹ - Said Belhaj; op cit, p p 24-25

9 - الرصد والرصد والقياس والتغذية المرتدة: وضع تدابير للتنفيذ وأثر برنامج (CRM) على أداء المنظمة وتطوير القنوات المناسبة للحصول على التغذية المرتدة؛

10. - التكامل بين الإدارات: ينطوي على دمج الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف العامة لـ (CRM)، والأهداف الرئيسية للمنظمة وأهداف هذه الإدارات.

الجدول رقم (4): مصفوفة توزيع عوامل النجاح الأساسية وفقا لمحاور إدارة علاقات العملاء

Humain الموارد البشرية	Technologie التكنولوجيا	Processus العمليات	Facteur de succès عوامل النجاح
X			Support de la haute direction دعم الإدارة العليا
X		X	Stratégie de GRC استراتيجية ادارة علاقات العملاء
	X	X	Gestion de données إدارة البيانات
X		X	Changement de culture تغيير الثقافة
		X	Changement de processus/refonte de structure تغيير العملية / الإصلاح الهيكلي
	X		Systemes TI (Gestion/intégration) أنظمة تكنولوجيا المعلومات (الإدارة / الاندماج)
X			Personnel compétent, motivé et formé موظفون مؤهلون ومتحمسون ومدربون
X	X	X	Implication du client/consultation مشاركة العملاء / التشاور
		X	Surveillance, contrôle, mesure et rétroaction الرصد والتحكم والقياس والتغذية المرتدة
X		X	L'intégration interdépartementale التكامل بين الإدارات

Source : Mohammad, A., A framework for successful CRM implementation, <http://www.iseing.org/emcis/cdrom%20proceedings%20refereed%20papers/proceedings/presenting%20papers/c31/c31.pdf>, 2009, p. 1-14

وهكذا، قد تم وضع إطارا لتنفيذ ناجح ل (CRM) استنادا إلى مكونات (CRM) الثلاثة المذكورة بالفعل. غير أن هذه الدراسة ركزت على تقديم تصنيف لعوامل النجاح دون أن تكون قادرة على اقتراح منهجية بشأن كيفية دمج هذه العوامل في عملية تنفيذ برنامج إدارة علاقات العملاء.

2-2- عوامل النجاح من وجهة نظر مديري الأعمال:

تجدر الإشارة إلى أنه يرجع النجاح في تنفيذ برنامج إدارة علاقات العملاء إلى عوامل النجاح

الحاسمة والتي تم تحديدها من خلال نتائج مراجعة الأدبيات ومسح لمديري الأعمال. كما يلي:¹

1- التطور: استنادا إلى مفاهيم (CRM)، عملية تنفيذ إدارة علاقات العملاء للمنظمة يجب أن تبدأ

مع (CRM) التشغيلية، (CRM) التحليلية ومن ثم (CRM) التعاونية؛

2 - الإطار الزمني: ينبغي تقسيم تنفيذ برنامج إدارة علاقات العملاء إلى عدة مراحل مع المرحلة

الأولى حوالي سبعة أشهر، وتستمر المراحل المتبقية على مدى ستة أشهر لكل منها؛

3 - إعادة التنظيم: قبل تنفيذ الخطة، يجب إعادة تنظيم المنظمة وفقا لأهداف أعمالها؛

4- تقليل التخصيص: يجب أن يستخدم تنفيذ إدارة علاقات العملاء المنتجات القياسية المقدمة من

قبل بائع البرامج وتقليل الجهد في التخصيص؛

5 _ إدارة الوقت والميزانية: يجب رصد أو مراقبة تنفيذ خطة إدارة المخاطر المالية وفقا للموعد

النهائي والميزانية للمشروع بأكمله.

6- إشراك العملاء: يجب أن يشارك العملاء أيضا في المرحلة المبكرة من المشاركة في برنامج إدارة

المخاطر؛

7 - عدم وجود نزاع ثقافي: يجب ألا تتعارض عملية إنشاء المركز مع الثقافة الحالية للمنظمة؛

8- استخدام و إدراك نظام إدارة الجودة المجتمعية من قبل المدراء: التأكد من أن مدراء المؤسسة

يستخدمون أيضا نظام (CRM)؛

9- القياس تبعا لأهداف تنفيذ برنامج إدارة علاقات العملاء، يجب اتخاذ تدابير تتضمن بيانات عن

شكاوى العملاء ورضا العملاء؛

10 - إشراك المديرين: يجب إشراك مدراء المنظمة في دعم تنفيذ برنامج الإدارة السليمة بيئيا؛

¹ - Zhedan, P., Hoyeon, R., Jongmoon, B., A Case Study : CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application, voir le site:

<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4297022>, 2007, P. 828 – 838

11 - التدريب على برنامج (CRM): يجب أن يدرّب المدير القائم على تنفيذ مشروع (CRM) والأفراد المرتبطين به على مفاهيم برنامج إدارة العلاقات العملاء (CRM) وكيفية تطبيقها على أساس يومي.

2-3- عوامل النجاح القائمة على منهجية سيكس سيغما (DMAIC12):

وهناك إستراتيجية أخرى لدمج منهجية سيكس سيغما (DMAIC12) مع عملية تنفيذ (CRM) التي تتعامل مع خمسة من عوامل النجاح الرئيسية ل (CRM). وقد تم تسليط الضوء على هذه العوامل من حيث القياس، والمشاركة الإدارية، والتدريب في مجال إدارة الموارد البشرية، وإدارة الوقت والميزانية، والتقليل من التخصيص في نهاية المطاف، بين هاتين المجموعتين من عوامل النجاح.

ويمكن زيادة معدل نجاح تنفيذ برنامج المراقبة والإبلاغ عن بعد من خلال تحسين أداء منتج برنامج إدارة علاقات العملاء (CRM) أو بتحسين عمليات تنفيذه. التركيز في هذه الإستراتيجية على تحسين هذه العمليات من خلال اعتماد منهجية سيكس سيغما مع خطوات مفصلة. ويتألف هذا الأخير من تحديد وقياس وتحليل وتحسين ومراقبة مراحل تحسين العمليات القائمة. لتنفيذ حل (CRM) بنجاح، يجب على المؤسسة مراعاة عوامل النجاح الرئيسية هذه:¹

- 1- الدعم والالتزام من الإدارة العليا.
- 2 - تعزيز المركز الإقليمي في جميع إدارات المنظمة؛
- 3- فهم العلاقة والتفاعل بين العمليات.
- 4- تقييم تأثير دعم البرمجيات وقواعد العمل وسير العمل على فعالية غيرك.
- 5- تقييم التكنولوجيات الجديدة لتحقيق أهداف العمل.
- 6- تدريب الموظفين لأن دوافعهم تؤثر على تنفيذه.
- 7 - فهم برنامج إدارة الشؤون الاجتماعية بوصفه عملية مستمرة لإدارة التغيير؛
- 8- إعادة هندسة وإدخال العمليات الموجهة للعملاء.

¹ - Katja, H., Romana V, H., **Customer Relationship Management Momentum for Business Improvement**, <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=1372384>, 2004, P.P 107-111

2-4- عوامل النجاح القائمة على تكامل العمليات مع الموظفين:

حسب الدراسات السابقة، تمثل العمليات التجارية المحددة جيدا من قبل المنظمة عنصر أساسي في أي إستراتيجية ناجحة لبرنامج إدارة المخاطر، هذه العمليات يجب أن تكون متكاملة من خلال التسويق والمبيعات ودعم العملاء. كما ينبغي أيضا النظر في العمليات التي تشمل شركاء الأعمال والموظفين.¹ ويمكن تحديدها في المجالات التالية:²

1- إستراتيجية تنظيم وإدارة علاقات العملاء (CRM): إن برنامج إدارة علاقات العملاء هو عملية إستراتيجية للأعمال التجارية وليس عملية تقنية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التصميم التنظيمي والتنسيق ضروريان لنجاح برنامج إدارة علاقات العملاء؛

2- تغيير عملية الأعمال: يركز على تطوير التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي والعمليات ذات الصلة. وعلى هذا الأساس، يجب تحسين عمليات التسويق والمبيعات والخدمة؛

3 - تحفيز الموظفين: إن فهم الموظفين لفوائد برنامج إدارة المخاطر المالية ودعم دعمهم له تأثير كبير على استخدامه؛

4- نظم تكنولوجيا المعلومات: أمر ضروري لنشر نظام إدارة علاقات العملاء كأداة الدعم. وهذا يشمل اختيار وتكوين النظام الذي يناسب المؤسسة وتوافر وإدارة موارد تكنولوجيا بما في ذلك إدارة مستودع البيانات وتخطيط موارد المؤسسات.

5- الثقافة التنظيمية: العديد من الدراسات تؤكد أن الثقافة التنظيمية هي واحدة من عوامل النجاح الحاسمة.

2-5- عوامل النجاح الرئيسية لتنفيذ مشاريع (CRM):

ووفقا لدراسات أخرى، تم تحديد ستة عوامل نجاح رئيسية لتنفيذ مشاريع (CRM):³

- **الطريق للتطور:** معظم المنظمات تعتمد على نظام (CRM) التشغيلي بدءا من عملية البيع. وهذا يسمح لقاعدة البيانات المركزية أن توفر معلومات متسقة وفي الوقت المناسب كشرط

¹ - Zhedan, P., Hoyeon, R., Jongmoon, B., Op cit, P. 828 – 838

² - Huang, J., Guo, R., Ouyang, T., *Research into the crucial factors of successful enterprise CRM, A case of Haier CRM system*, voir le site:

<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5590828>, 2010, P. 1-6

³ - Rainer, A. et Thomas, P., *Successful Practices in Customer Relationship Management*,

<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=1265415>, 2004, P. 1-9

مسبق لإدارة علاقات العملاء. (CRM) التحليلية تقوم على هذا الأساس، وتغطي وظيفة التنقيب أو بيانات الاستكشاف. أما استخدام القليل من إدارة علاقات العملاء التعاونية يعزز التنفيذ التدريجي للمبتدئين، من خلال التحليلات التعاونية؛

- **التقويم:** أنجح الممارسات التنظيمية تمر بمرحلة التقييم السريع للنظام قبل تغطيته في وقت لاحق من المرحلة الأولى للنظام. المنظمات الناجحة تقوم بتقسيم خطط إدارة علاقات العملاء إلى مشروعات فرعية يمكن التحكم فيها باستخدام نهج مرن.
- **إعادة الهيكلة التنظيمية:** قبل البدء في تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء، وجميع الممارسات الناجحة تضع مفاهيم إدارة علاقات العملاء لتحديد العمليات والهياكل التنظيمية؛
- **الهندسة المعمارية المتكاملة للمكونات القياسية للنظام:** جميع أنظمة إدارة علاقات العملاء في اختبار تحليل مقارن هي البرامج القياسية. ومع ذلك، لا يوجد نظام يوفر وظائف (CRM) التشغيلية والتحليلية والتعاونية في المنظمات المتأخرة في التكنولوجيا. وقد أدمجت CRM نظم متخصصة لهذه الأنواع الثلاثة من CRM في بنية "أفضل منتج"؛
- **إدارة التغيير:** يعتبر إقناع الموظفين بفوائد أنظمة (CRM) وطرقهم عاملا مهما للنجاح. ويعرض التحليل المقارن صورة أكثر دقة؛
- **الدعم المقدم من الإدارة العليا:** إنشاء التركيز التنظيمي المرتكز على العميل، وتنفيذ المعايير والعمليات المشتركة بين الوكالات، ودعم اعتماد نظم الرصد والإبلاغ في إطار المنظمة ويعتبر دعم الإدارة شرطا أساسيا.

3- عوامل نجاح تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (ECRM): الاستخدام الفعال

للتكنولوجيا في إدارة علاقات العملاء يعتمد على سلسلة من العوامل الرئيسية.

- **اعتماد التكنولوجيا من قبل العملاء:** من الضروري أن العملاء (وخاصة أولئك الذين ينتمون إلى الأسواق الكبيرة) الاتفاق على تبني شبكة الإنترنت للتفاعل مع الشركات. هذا التحول يأخذ مكان بسرعة أكثر أو أقل من منطقة جغرافية إلى أخرى. في هذا الصدد الولايات المتحدة، على سبيل المثال قبل أوروبا.
- **أداء التكنولوجيات مقارنة مع توقعات العملاء:** وسوف يكون الوقت معيارا هاما في هذا الصدد: مثلا في غضون ستة أشهر، يمكن للعملاء أن ترتفع مرتبة توقعاتهم، و يبدو لهم الأمر طبيعيا الآن.

- **دمج تكنولوجيات جديدة للأدوات الموجودة:** هذا ينطبق بشكل خاص على تشغيل مراكز الاتصال، تنفيذ حل (TIC) في المركز التقليدي يتطلب بالفعل مجمع عمل متكامل النظم بمشاركة تقنيات متعددة وبأعين متعددين، واعتماد أدوات الإنترنت، وبالتالي هذا يشكل تحديا كبيرا للعديد من الشركات.
 - **تصميم وتطوير القاعدة التكنولوجية لنشرها في الوقت المناسب مع الأدوات المناسبة:** لإنشاء هذا الأساس، من الضروري أن يكون منذ بداية العملية بدلا من إضافة المزيد من الخيارات البسيطة متأخرا، كذلك يجب هندستها وذلك لضمان الانتشار السريع لتكنولوجيات أخرى واحترام المعايير الجديدة للإنترنت (بما في ذلك، تجديد لغة البرمجة XML).
 - **وظائف مخصصة لتطبيقات الإنترنت:** يبدأ العملاء في توقع ما ستعرض تطبيقات الإنترنت من احتياجات مفصلة لهم خصيصا. والأمر متروك للشركات لاتخاذ أفضل جزء من هذا التخصيص لتقديم أفضل خدمة لعملائها من جهة، ومن جهة أخرى من الضروري أن ينجح في تقديم البيانات التي يحتاجها العملاء بدلا من تشبيح شاشة المعلومات الخاصة به بأمر لا علاقة لها باحتياجاته من وجهة نظره.
 - **أدوات النضج وعدم اليقين بشأن الفائزين في السباق التكنولوجي:** إذا كانت الحلول التي تدعم نمو المؤسسات وتواجههم على شبكة الإنترنت تتقدم وتتزايد بشكل كبير، خاصة في العديد من المنتجات التي لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل، ستقوم هذه المؤسسات بالتأكد وضع خطط قابلة لتقديم الخدمات في المستقبل على أساس مزيج من التقنيات المختلفة في الواقع، واعتماد الأداة المناسبة في الوقت المناسب من أجل تطبيقه على قطاعات العملاء والمعاملات التي تناسب أي عملية معقدة.
- وبمجرد أن يكون مركز الاتصال جاهزا للعمل، يجب قياس أداء (ECRM) وتأثيره. كذلك تحديد نظام القياس من تصميم المشروع لتعكس متطلبات الأعمال التجارية وتوفير المعلومات. كما يمكن قياس النتائج بمختلف جوانب قياس الأداء (الفعالية في مجال خدمة العملاء، الادخار في الوقت، ولاء العملاء، ربحية العملاء، رضا العملاء). والأمر متروك للمنظمة أن تختار ما الذي تبحث عنه، وفقا لأهداف خدمة العملاء. وبالتالي يجب على هذه المعايير تتناسب مع مؤشرات النتائج التي تطمح لها مثلا الأداء التشغيلي.

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعطي فرصًا كبيرة للمنظمات اليوم، لبناء والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل مع العملاء، الأمر الذي يحقق الهدف النهائي من تحول هذه العلاقات إلى زيادة في الربحية، ويعتبر التحدي المواجه لإدارة علاقات العملاء هو التعرف على الاحتياجات الفردية لهم، بغرض تنمية وتحسين العلاقات طويلة الأجل معهم.

أما من خلال استعراضنا لأدبيات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية فقد أجمعت الدراسات على أن برامج (E-CRM) تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، من خلال تطبيقات المكاتب الأمامية والخلفية التي تساعد إدارة التسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء، في تكامل وتحليل البيانات المتولدة لأكثر من مصدر في الاستجابة السريعة لمطالب العملاء.

كما تساعد الأساليب التكنولوجية الحديثة مثل برامج العملاء، على تقديم منتجات أكثر ارتباطًا بهم وبجودة أعلى، وبتكلفة منخفضة، مع ضمان سهولة التدفق الكفاء للمعلومات بين المنظمة وعملائها، وتوافر الاتصال المتبادل بينهم، وتحليل سلوك العملاء عبر نقاط الاتصال المختلفة وترجمتها إلى منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتحسين جودة اتخاذ القرارات .

وتصنف برامج إدارة علاقات العملاء الإلكترونية إلى برامج داخلية تركز على إدارة المعرفة، وثقافة المنظمة، وتنظيم الهيكل التنظيمي بما يتماشى والسير الحسن للعمل فيما يخص تدفق المعلومات وانسيابها داخل أقسام المنظمة، وتحليل البيانات وتحويلها إلى قرارات تدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبرامج خارجية التي تهتم بالتفاعل مع العملاء من خلال شبكة الانترنت وتكنولوجيا البريد الإلكتروني التي تسمح بتطوير واستمرار العلاقة بين المنظمة والعملاء .

الفصل الثاني:

الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

تمهيد

المبحث الأول: مدخل لمفهوم الأداء وطرق قياسه.

المبحث الثاني: أداء البنوك التجارية والتكنولوجيا المستخدمة فيها.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأداء البنوك التجارية.

خلاصة

تمهيد:

يتميز النشاط المصرفي عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بالتنوع والتعدد في المنتجات والخدمات، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير والتجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي (صيغ تمويل جديدة، خدمات جديدة، تكنولوجيا جديدة... الخ) ، أو على مستوى البيئة والمحيط (متعاملين جدد، أسواق مالية ناشئة، منافسين جدد... الخ) ، لذا يعتبر تقييم أداء المؤسسات المصرفية عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط المصرف لمواجهة التغيرات والتحديات المستمرة.

يعد الحكم على الأداء من أهم أنشطة البنوك التي تهدف إلى التعرف على موقفها الحالي بالنسبة لأهدافها التنظيمية وإعداد التقارير، وبغض النظر عن الأهداف الخاصة لكل مستفيد من هذه التقارير، فإن تقييم الأداء هو " عملية تأكد وتحقق من أن الموارد المتاحة للبنك قد استخدمت بشكل كفاء."

ونظرا لارتباط البنوك بالعديد من الأطراف ذات المصلحة بنتائجه فإن مفهوم الأداء يأخذ أكثر من شكل وأكثر من اتجاه، الأمر الذي يترتب عليه اختلاف في المقاييس المتبعة في تقييمه، وفي ظل الجهود البحثية الكبيرة التي قام بها الباحثون في دراسة العلاقة بين الأداء ومفاهيم إدارية أخرى، أكدوا على العديد من المقاييس سعيا منهم على تقييم هذا المتغير متعدد الأبعاد.

لهذا تناولنا في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مدخل لمفهوم الأداء وطرق قياسه،

المبحث الثاني: أداء البنوك التجارية والتكنولوجيا المستخدمة فيها،

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأداء البنوك التجارية

المبحث الأول: مدخل لمفهوم الأداء وطرق قياسه

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في المدى البعيد، ومنها أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين في ظل الظروف البيئية المتغيرة. فالأداء هي صورة المنظمة التي تعكس تحقيق أفضل المنتجات والخدمات بجودة عالية في ظل رضا العملاء، والحصول على حصة سوقية جيدة توفر عائداً مالياً مناسباً، كذلك تعد نتائج الأداء معلومات مرتدة لإجراء التعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤدي مرة أخرى إلى زيادة فعالية الأداء والتفوق والريادة، وتساعد في الكشف عن ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج لموارد المنظمة والكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف في كل المستويات الإدارية والنشاطات والعمليات.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تعد العديد من إدارات المنظمات الأداء مفهوماً استراتيجياً لكونه يمثل نتائج أعمالها ويبين إيجابياتها وسلبياتها، كما أنه يمثل درجة نجاح المنظمات في أعمالها، وفي الوقت نفسه يعكس تفاعل وتكامل العديد من الأنشطة الوظيفية ومن تعزيز مبدأ العلاقة بين الأهداف في المنظمة.

1- مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

إن للأداء مفاهيم عديدة ومن زوايا ووجهات نظر مختلفة بحسب رؤية كل باحث، فهناك من يربط الأداء ببعض المصطلحات كالكفاءة والفعالية، وهناك من يرى الأداء توجه استراتيجي.

1-1- تعريف الأداء من منظور الكفاءة:

تعني القدرة على تخفيض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجِدوى، أي الوصول إلى الأهداف المسيطر عليها من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها.¹ وتعرف الكفاءة بأنها: أداء الأعمال بطريقة صحيحة (To Do Things Right).²

¹ - مصطفى شعيب إبراهيم، أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1998، ص 45.

² - سمير الرحيلي، الفعالية والكفاءة في الإدارة، مدونة وورد بريس عربية، يوم 24 ديسمبر 2016، سا: 16:16 أنظر الموقع: <http://sameer.alrehaili.net/?p=21>

وتعني الكفاءة في العمل الوقت الذي يستغرقه الموظف أو المدير لأداء العمل، بحيث يتم إنجاز الأعمال المختلفة بأقل قدر ممكن من الموارد الممكنة وبأقل وقت ممكن، من خلال استخدام بعض الاستراتيجيات المختلفة لتوفير الوقت، أما بالنسبة للمدراء والموظفين غير الأكفاء، فإنهم يأخذون وقتاً أطول لإنجاز الكمية نفسها مقارنة بالحالة السابقة، فعلى سبيل المثال نقول أن المدير الكفؤ يمكنه توصيل أوامره المطلوب تنفيذها من الموظفين عن طريق استخدام البريد الإلكتروني، بدلاً من إرسال رسالة فردية لكل موظف، مما يوفر ذلك كلاً من الوقت والمال معاً. غالباً ما يكون كل من المدير أو الموظف غير كفؤ، وذلك بسبب عدم امتلاكهم الأدوات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، وتشمل طرق تحسين وتطوير الكفاءة، من خلال اجتماع المدير بالموظفين لتحديد سبل تنفيذ الكفاءة في العمل، وطلب آرائهم فيما يخص أهم الأمور المفقودة التي تمنع من الكفاءة في العمل¹.

1-2- تعريف الأداء من منظور الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر يحسن العاملون و فرق العمل والمدراء أداء ما يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف، فالمدير الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.²

وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالي: أداء الأعمال الصحيحة³، إذن الفاعلية هي مستوى نتائج الإجراءات الصادرة من قبل الموظفين والمدراء، ففي حال ثبتت فاعلية كل منهما في مساعدة مكان العمل، فإن ذلك يسفر عن نتائج ذات جودة عالية، فعلى سبيل المثال، إذا كان موظف المبيعات فعالاً، فإنه سيزيد من عدد المبيعات باستمرار، أما إذا كان غير ذلك، فإنه سيبدل مجهوداً أعلى في سبيل إقناع الزبائن بعملية الشراء. وعادة ما تقيس الشركات الفعالية في العمل بناء على إجراء مراجعات الأداء، حيث تترك فاعلية القوى العاملة تأثيراً كبيراً على جودة منتجات الشركة سواء كانت سلعة أم خدمة، والتي تزيد من رضا الزبائن، وضمان رجوعهم مجدداً لطلب منتجات الشركة⁴.

¹ - مجد فرارجه، الفرق بين الكفاءة والفعالية، 46، 15، 23 فيفري 2016، أنظر الموقع <http://mawdoo3.com>

² -Gervais, 1997, p 15

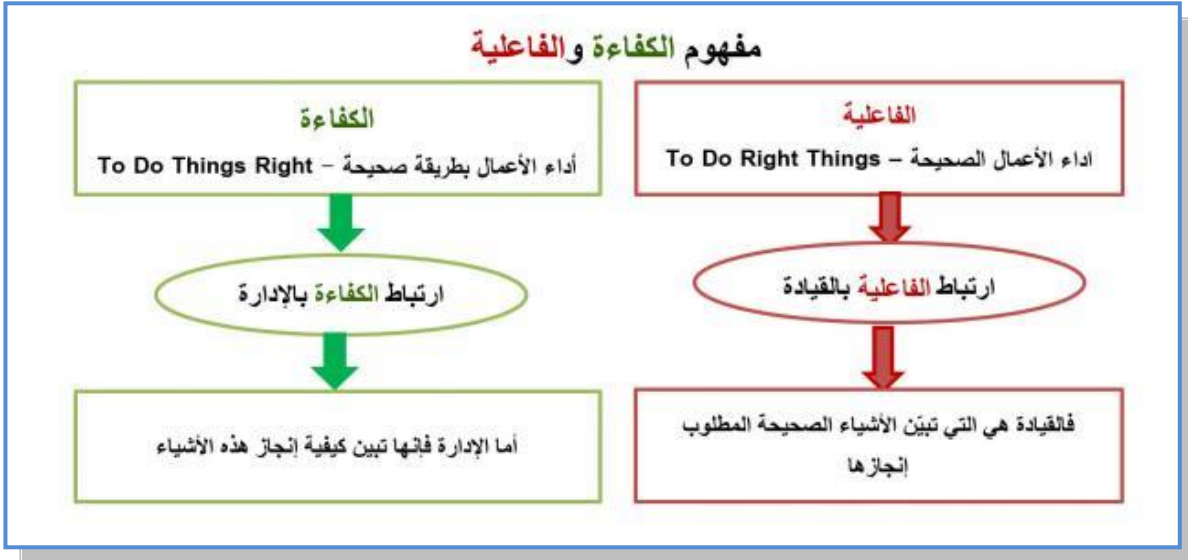
³ - سمير الرحيلي، مرجع سابق.

⁴ - مجد فرارجه، مرجع سابق.

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها. وبالتالي فإن الفعالية والكفاءة هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. و الشكل التالي يوضح الفرق بين الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (9): الفرق بين الكفاءة والفعالية



المصدر: مجد فرارحة، الفرق بين الكفاءة والفعالية، 46، 15، 23 فيفري 2016، أنظر الموقع <http://mawdoo3.com>

من خلال الشكل السابق نستنتج أن الفعالية ترتبط بالقيادة، والكفاءة ترتبط بالإدارة. لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤيا والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف. وفي الواقع أن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات، كما يعرف ذلك التوجه بالأداء انطلاقا من البعدين معا:

حيث يعرف الأداء من منظور الكفاءة والفعالية على أنه: " العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة.¹

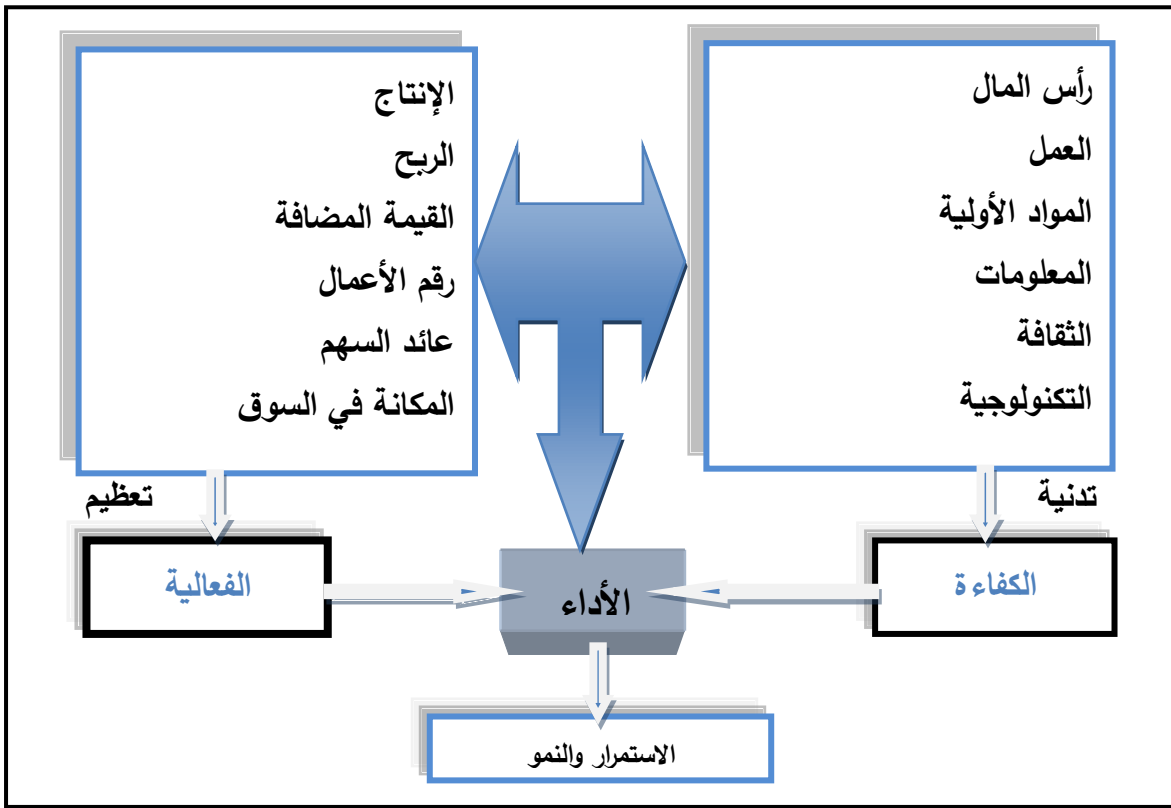
¹ - مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 3.

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

كذلك يعرف على أنه العلاقة التي تربط بين الكفاءة والفعالية من أجل الوصول للأهداف من خلال حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف، أي هي التعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في مدة معينة.¹

يتضح مما سبق أن أداء الأعمال يسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 88.

يتضح من الشكل أعلاه أن استخدام (رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، ثقافة المنظمة والتكنولوجية) سوف تسهم في تحقيق الكفاءة، أما تعظيم (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد السهم والمكانة في السوق) تحقق الفعالية، وأن التقاء كل من الكفاءة والفعالية يسهم في تحسين الأداء، ومن ثم الاستمرار والنمو.

¹ محمود حمدون الصواف، شهاب محمود الطه، التكامل بين العمليات والتسويق: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص 123.

2- تعريف الأداء من المنظور الاستراتيجي:

يعد الأداء الاستراتيجي من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال، وهذا يظهر بشكل واضح في ظل وجود سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملامح، وهنا يمكن التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية المتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، ومن هنا فإن منظمات الأعمال تعمل بشكل مستمر على اختيار الأهداف والاستراتيجيات من خلال الأداء المتوقع، ويعد تقييم الأداء عنصر أساسي في العملية الإدارية من حيث مساهمته في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمات، وبالتالي تحقيق القرارات اللازمة فيما يخص برامجها الإستراتيجية.¹

2-1- وظائف قياس الأداء الاستراتيجي: توجد عدة وظائف تحقق قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة تتمثل في:²

- **وظيفة الاتصال الداخلي:** يمكن قياس الأداء الاستراتيجي من قبل الإدارة من خلال توصيل الأولويات الإستراتيجية إلى العاملين في المنظمة.
- **وظيفة إدارة المنشأة:** يوفر قياس الأداء الاستراتيجي للإدارة موضوعاً تنظيمياً ونقطة ارتكاز لأطر الإدارة.
- **وظيفة دعم القرار:** يستخدم كأداة لاتخاذ القرار في عملية التخطيط وإعداد الموازنة.
- **وظيفة الاتصال الخارجي:** يساعد قياس الأداء الاستراتيجي الإدارة في إخبار الأطراف الخارجية والعملاء بأولويات المنظمة، مما يساعد على كسب ثقة واحترام هذه الأطراف.

2-2- فوائد قياس الأداء الاستراتيجي: وتتمثل في توفير مقياس سريع لتقدم المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما توجد فوائد أخرى تتمثل في:³

¹ - الحسيني، فاتح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص17.

² - يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مركز البحوث والدراسات، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2005، ص126

³ - أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، ط1، الأردن، 2009، ص ص

- ✓ **تشكيل ثقافة المنظمة:** رغم وجود عدد كبير من العاملين وعبر أماكن جغرافية واسعة، فإن الأداء الاستراتيجي يساعد المنظمة على تجميع وتعزيز الاتجاهات الايجابية لدى هؤلاء العاملين باتجاه التغيير.
- ✓ **إبقاء التركيز على الأهداف الإستراتيجية:** تطوير عمليات الإدارة الإستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة إستراتيجية أساسية. فعملية قياس الأداء الاستراتيجي تساعد في استمرارية تعزيز أولويات المنظمة من خلال توصيلها إلى العاملين.
- ✓ **تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء:** تعد عملية المحافظة على علاقة ايجابية متميزة مع العملاء من العمليات والنشاطات الهامة للمنظمة، وهنا تلعب مقاييس الأداء دورا هاما في توصيل أولويات المنظمة إلى العاملين.
- ✓ **تحديد حاجات العملاء وتلبيتها:** يساعد قياس الأداء الاستراتيجي البنك في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.

3- مفهوم وأهمية قياس الأداء:

يعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، خاصة بعد اختلاف أساليب وطرق المنافسة لدى منظمات الأعمال من العصر الصناعي إلى عصر المعلوماتية. حيث اتخذت أفكار واتجاهات حديثة انعكست بشكل أساسي على تطوير نظم قياس وإدارة الأداء بهدف توليد معلومات موضوعية ودقيقة وشاملة في التوقيت المناسب لدعم القرارات الإدارية والخطط القصيرة والطويلة و تفعيل الخطة الإستراتيجية.

3-1- تعريف قياس الأداء:

يعرف (الشطي علي سليمان) قياس الأداء بأنه عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التنظيم الذي تم إقراره في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقا واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق هذه الأهداف.¹

يعرف (وائل محمد صبحي وآخرون) قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ومقاييس الأداء يمكن أن تتناول أنواع مستويات أنشطة البرامج المنفذة والمنتجات

¹ - الشطي علي سليمان، أثر تطبيق مقاييس نموذج الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي، لدى مؤسسات القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2007، عمان، الأردن، ص 15

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج المتكونة من الوظائف والسياسات التي لها غايات محددة وأهداف متجانسة.¹

ويعرفه (سنان زهير محمد جميل وآخرون) بأنه عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية الشركة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف، ووضع معايير للأداء، ومؤشرات للقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية رصد الانحرافات وتحديد أسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة.²

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعتبر أداة تساعد المنظمة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها، وتساعد على فهم واستيعاب مايلي:³

- مستوى جودة أعمالها.
- هل أن المنظمة تمضي قدماً في تحقيق غاياتها.
- ما هو مستوى عملاتها.
- هل إجراءات أعمال وعمليات المنظمة تسير وفق الرقابة الإحصائية.
- هل هناك ضرورة لإجراء التحسينات وأين.

وعموماً فإن مقاييس الأداء توفر للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

3-2- فوائد قياس أداء المنظمات: هناك جملة من الفوائد التي ترجوها المنظمة من قياسها للأداء تتمثل في:⁴

❖ إن عملية قياس الأداء توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

❖ يمكن القياس من تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، كما يوفر التغذية العكسية حول مجريات

¹ - وائل محمد الصبحي، طاهر محمد منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، 2009، ص 69

² - سنان زهير محمد جميل، سوسن أحمد سعيد، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية، تنمية الراكدين، جامعة الموصل، 2006، مقالة منشورة (85)، ص 118.

³ - وائل محمد الصبحي، مرجع سابق، ص 69

⁴ - نفس المرجع، ص ص (70-72)

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

سير التقدم نحو الأهداف، وما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف فتعمل المنظمة على تحديد الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات عليها لإعادتها إلى المسار المطلوب.

- ❖ إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- ❖ إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها، حيث تعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال هذه المعلومات حول رسالة المنظمة وأنشطتها وفق إستراتيجية المنظمة.
- ❖ الحصول على صورة واضحة حول فاعلية وكفاءة البرامج و العمليات والأفراد.
- ❖ إدارة العمليات وتحسينها و اكتشاف المشاكل ومعالجتها.
- ❖ تحديد مسألة ما إذا كانت المنظمة تنفذ رؤيتها وتلبي غاياتها الإستراتيجية التي تركز على العملاء.

لذلك يمكننا القول أنه لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها فإنها لا تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد.

3-3- تصنيف مقاييس الأداء: تصنف المقاييس بشكل عام إلى خمسة أنواع هي:¹

- ❖ **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات و النتائج المطلوبة.
- ❖ **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة، ففي مجال التدريب، مثلا يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.
- ❖ **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء، ومثال ذلك عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.
- ❖ **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، مثلا نتيجة التدريب يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة (قلة عدد الإصابات).
- ❖ **مقاييس التأثير:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

ويصنف (Bureau of the budget and state planing office) مقاييس الأداء إلى:

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص (75، 76، 77)

❖ **المقاييس التي ترتبط بالسياسة** وغالبا ما تتمثل بالمحصلات، ومن خصائصها أنها ذات طابع استراتيجي، طويلة المدى، تستخدم لتحديد كيفية إنجاز الغايات والأهداف.

❖ **المقاييس التي ترتبط بالبرامج:** وغالبا ما تتمثل في المخرجات، ومن خصائصها أنها ذات طابع تشغيلي، قصيرة المدى، تستخدم لتقييم كيفية قيام المنظمة بتوصيل منتجاتها وخدماتها.

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية:¹

- **الفعالية:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى طبقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.
- **الكفاءة:** هي خاصية من خصائص العمليات و التي إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد.
- **الجودة:** هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، مثل معايير على متطلبات العملاء.
- **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
- **السلامة:** هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

4- أنواع مؤشرات الأداء:

مؤشرات الأداء (KPI) تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:²

- ✓ مؤشرات كمية (Quantitative indicators) كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.
- ✓ مؤشرات تطبيقية (Practical indicators) تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.
- ✓ مؤشرات توجيهية (Directional Indicators) توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس.
- ✓ مؤشرات عملية (Actionable indicators) توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

¹ -Alain Marion et autres ; **Dianostic de la performance de l'entreprise, concepts et methode**, DUNOD, Paris, 2012, P 24.

² - محمد العامري، دورة مهارات بناء مؤشرات الأداء KPI's، المؤسسة العامة للتدريب الفني والمهني، أنظر الموقع: <http://sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=436&SecID=54>, 15/12/2016 ; h : 18 :26

المطلب الثاني: الأداء التنظيمي والأداء التشغيلي

يعد الحكم على الأداء من أهم أنشطة المنظمة التي تهدف إلى التعرف على موقعها الحالي بالنسبة لأهدافها من مختلف الجوانب التنظيمية، التشغيلية، المالية والتسويقية، الأمر الذي يترتب عليه اختلاف في المقاييس المتبعة في تقييمه، لهذا سوف نعرض اتجاهات تعريف كل من الأداء التنظيمي والتشغيلي.

1- مفهوم الأداء التنظيمي:

تباينت تعريفات الأداء التنظيمي تبعا لتعدد المداخل التي انطلق منها الباحثون في تعريف هذا المفهوم، حيث وضعوا عدة نماذج يمكن من خلالها التعرف على الأداء التنظيمي.

1-1- تعريف الأداء التنظيمي:

عرف بعض الباحثين الأداء التنظيمي من خلال **مدخل الهدف** على النحو الآتي:¹

تعريف (Saloma 1980): الأداء التنظيمي هو مستوى الأهداف المتحققة.

تعريف (Campbell ;1999): الأداء التنظيمي هو سلوك أو فعل يمكن قياسه ويتعلق بسعي المنظمة لتحقيق أهدافها التنظيمية.

تعريف (Daft ;2000): الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

تعريف (Ho ، 2011): الأداء التنظيمي هو المقياس المستخدم في مقارنة النتائج أو المخرجات الفعلية التي تحققت على أرض الواقع بالنتائج المتوقعة التي تم التخطيط لها.

تعريف (Abdul Rasid et al ,2014): الأداء التنظيمي هو مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء، وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

1 - أحمد عدنان الطيب، محمد ياسين الطراونة، الأداء التنظيمي، موسوعة إدارة الأعمال، المجلد الأول، العدد الأول، 2016-2017، عمان، ص ص 17 و18.

الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي:¹

- ✓ **الوضوح:** الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.
 - ✓ يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.
 - ✓ **الواقعية:** تعني قابلية التحقيق.
 - ✓ **المرونة:** الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.
 - ✓ أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.
- هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص مجمل الأهداف.

- ✓ أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.
 - ✓ أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة.
 - ✓ أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.
- وعرف باحثون آخرون الأداء التنظيمي من خلال **مدخل الموارد** ومن أمثلة هذه التعريفات:²

تعريف (Miller and Bromeily, 1990): الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على استغلال مواردها بما يحقق أهدافها.

تعريف (Madella et al, 2005): الأداء التنظيمي هو القدرة على اكتساب الموارد البشرية والمالية والمادية وإدارتها لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف (Robinns and Coulter, 2007): الأداء التنظيمي هو الطريقة التي تستغل بها المنظمة مواردها الملموسة وغير الملموسة في سبيل تحقيق أهدافها.

تعريف (2016، أحمد عدنان الطيط، محمد ياسين الطراونة): الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على استغلال البيئة المحيطة بها، من أجل الحصول على الموارد النادرة واستخدامها في أنشطتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها التنظيمية.

يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص 56

² - أحمد عدنان الطيط، محمد ياسين الطراونة، مرجع سابق، ص 21

- ✓ الموارد المالية : هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.
- ✓ الموارد البشرية : تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.
- ✓ الموارد المادية : تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي...الخ.

1-2- طرق قياس الأداء التنظيمي

يعرف قياس الأداء التنظيمي: "بأنه العملية التي تهدف إلى تقييم مدى كفاءة وفعالية الأفعال السابقة للمنظمة".¹

وترى "سليطين" أن قياس الأداء التنظيمي يمثل خطوة من خطوات الرقابة الإستراتيجية، وهو عبارة عن نشاط يقوم على مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة. وذلك بهدف تحديد درجة الانحراف في تحقيق الأهداف المنشودة. وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتعامل معها. وانه بإمكان المنظمات إحداث نوع من التكامل بين المعلومات الكمية والنوعية التي يمكن استخدامها في قياس كفاءة وجودة ونمو المنظمة ومدى استجابتها لاحتياجات ورغبات العملاء. كما يمكن للمنظمات استخدام هذه المعلومات في إجراء ثلاثة أنواع من المقارنات تتعلق بمقارنة الأداء الحالي بأداء المنظمة السابق، وأداء المنظمة بأداء منافسيها، بالإضافة إلى مقارنة أداء المنظمة بالمعايير المتفق عليها ضمن مختلف القطاعات.²

كما يمكن تعريف قياس الأداء التنظيمي: "بأنه العملية الموجهة لتقييم أداء المنظمة من خلال استخدام المؤشرات المالية أو غير مالية أو مزيج منها بهدف الحكم على مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها التنظيمية المنشودة، وذلك من خلال مقارنة أدائها في الوقت الحاضر بأدائها في الماضي أو بغيرها من المنظمات المنافسة وفي نفس القطاع".³

ويمكن تقييم أداء المنظمة بصفة عامة من خلال النظر إلى الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقا لتكون بمثابة معيار يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح المنظمة، فمثلا إذا حددت المنظمة معيار الحصة السوقية هدفا لها فعليها مقارنة ما توصلت إليه وما تم التخطيط له مسبقا ومقارنتها

¹ - Ilmer, S, **Definition of performance and performance measurement**, 2011, voire le site:

http://www.iipcag.com/index_Cards_ge_files. , 11/03/2015; h: 14:54

² - سليطين سوما علي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية ، سوريا، 2007، ص 50.

³ - أحمد عدنان الطييط، محمد ياسين الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 36

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

بمنافسيها. وقد استخدمت الدراسات التي اهتمت بتقييم الأداء التنظيمي العديد من المقاييس والمؤشرات الخاصة به.

1-3- مؤشرات الأداء التنظيمي:

هناك عدة مداخل لقياس الأداء التنظيمي هي بطاقة الأداء المتوازن، مقاييس أصحاب المصالح، مقاييس هوفر للقيمة المضافة، ومقاييس خدمة العملاء وتحسين العمليات. وهي كالآتي:

❖ مقاييس بطاقة الأداء المتوازن: وتغطي أربعة مجالات¹

✓ **المحور المالي:** نسب السيولة، نسب الرافعة المالية، نسب معدل الدوران، نسب الربحية، نسب التقييم، نسب النمو.

✓ **محور العملاء:** المحافظة على العملاء، رضا العملاء، الحصة من العملاء، ربحية العملاء، اكتساب عملاء جدد، الحصة السوقية، شكاوي العملاء، وقت الاستجابة لطلبات العملاء.

✓ **محور العمليات الداخلية:** التسليم في الوقت المحدد، معدل دوران المخزون، التحسين المستمر، دقة التخطيط، عدد الحملات الإعلانية الايجابية، وقت الاستجابة للعملاء.

✓ **محور التعلم والنمو:** رضا العاملين، التغيب، فرص الترقيات الداخلية، ساعات العمل، رضا العاملين على البرامج التدريبية، نفقات التدريب، التحفيز، معدل الاتصالات الداخلية، جودة بيئة العمل، تطوير القيادة.

❖ مقاييس أصحاب المصالح: تركز على الأهداف المختلفة حسب مصلحة كل طرف،

إما على المدى القصير أو المدى البعيد:²

✓ **العملاء:** المبيعات، عدد العملاء الجدد، عدد الاحتياجات الجديدة التي تم توفيرها للعملاء. / نمو المبيعات، معدل نمو العملاء، القدرة على ضبط الأسعار.

✓ **الأفراد العاملون:** عدد الاقتراحات، عدد الشكاوي، عدد الترقيات الداخلية، معدل دوران العملاء. / عدد الترقيات الداخلية، معدل دوران العاملين.

✓ **الممولون:** ربحية السهم، سعر السهم في السوق، العائد على التكلفة. / القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية النمو والعائد على حقوق الملكية.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 183-210-233

² - البرواري نزار عبد المجيد وآخرون، تقنيات التحسن المستمر والأداء التنظيمي (تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات

الصناعية)، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد الأول، 2008، ص 69

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

✓ **الموردون:** تكلفة المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون، توفير المواد الأولية. / معدل التكاليف في المواد الأولية، معدل النمو في زمن التسليم، معدل النمو في المخزون.

❖ **مقاييس "هوفر" للقيمة المضافة:** وترتكز على ثلاثة خصائص هي¹

✓ **النمو:** قيمة المبيعات وكميتها، قيمة الأصول والربح الإجمالي، صافي الأرباح، ونسبة صافي الأرباح إلى قيمة المبيعات، القيمة المضافة.

✓ **الكفاءة:** الربح الإجمالي، صافي الأرباح، ونسبة صافي الأرباح إلى قيمة المبيعات، العائد على القيمة المضافة.

✓ **القدرة على استغلال الأصول:** العائد على الاستثمار، العائد على رأس المال ونصيب السهم من الإيرادات، نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار.

❖ **مقاييس خدمة العملاء وتحسين العمليات:**

وتشير إلى تحقيق رضا العملاء من خلال خدمتهم وتقديم الحلول المبتكرة لهم بالإضافة إلى امتلاك قاعدة بيانات خاصة بالعملاء ومراعاة متطلباتهم وإدارة علاقات العملاء والتركيز على خصائص مواصفات المنتجات وتكلفتها والتوقيت المناسب في توفيرها.²

نلاحظ مما سبق أن غالبية مقاييس الأداء التنظيمي نوعين مقاييس مالية ومقاييس غير مالية.

2- مفهوم الأداء التشغيلي وطرق قياسه

يعد الأداء التشغيلي من المفاهيم التي ركزت عليها الدراسات ، لما له من أهمية في قياس قدرة المنظمة على تلبية حاجات السوق بالموعد والمواصفات المطلوبة كما يبين للمنظمة قدرات التصنيع المتوفرة لديها، فضلا عن بيان أداء العمليات ومستويات النشاط الذي يعمل بها.

2-1- مفهوم الأداء التشغيلي:

لقد تباينت وتعددت تعاريف الأداء التشغيلي وذلك بسبب تعدد الأغراض والاتجاهات، مما أدى إلى اختلاف المفاهيم والتعريفات:

¹ - أحمد عدنان الطييط، محمد ياسين الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - Allen R , Helems M, Linking, **strategic practices and organizational performance to porter's generic strategies**. Business Process Management journal, 12(4), 2006, P433

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

عرف (Slack, et al ;1998): الأداء التشغيلي للعمليات على أنه أحد المرتكزات الرئيسية التي تستند إليها المنظمة في تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية والتنافسية، وهنا لا بد من العناية بعاملين أساسيين مؤثرين على طريقة تحديد العمليات لأهداف الأداء وهما حاجات العملاء وتفضيلاتهم، وأداء المنافسين وأنشطتهم.¹

و عرف (الخطيب، 2002): الأداء التشغيلي على أنه المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار المواد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها.²

و عرف (Davis, et al ;2003): الأداء التشغيلي على أنه المفتاح الرئيسي لنجاح أي منظمة، إذ أن المعلومات المرتدة عن قياس الأداء تزود الإدارة بالبيانات الضرورية اللازمة لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومعاييرها وقدرتها على التحسين والتفوق.³

كما عرف (الخطيب، 2005): الأداء التشغيلي على أنه التعبير عن النشاطات والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء عبر استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء.⁴

يعرفها (الجبوري، 2008): بأنها النتيجة النهائية لأداء المنظمة ومدى نجاحها في أداء مهامها، ويعبر عن جودة الأداء الكلي والقدرة التنافسية والإمكانات المالية والتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمة في المستقبل، فضلا عن التعبير عن مدى نجاحها في تحقيق رضا العملاء.⁵

¹ - Slack N. – Chamber S.- Harvissan A.-Johnston R., **Operation management**, 2nd ed, Ptman Publishing, London, UK, 1998, P 687.

² - الخطيب سمير كامل، دور المقاربة المرجعية في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002، ص 78

³ -Davis et al, **Fundamentals of Operations Management**, 8th ed, Mc Graw-Hill, Irwin, New York, 2003,P 152

⁴ - الخطيب، زهراء صالح حمدي، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التشغيلي للمصارف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص 33

⁵ - الجبوري، ميسر ابراهيم: نظم إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار ابن الهيثم للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 2008، ص 116

2-2- أهمية الأداء التشغيلي وأهدافه:

إن نجاح أي منظمة قائم على إمكانية قياس الأداء التشغيلي فيها، إذ أن التغذية العكسية للأداء التشغيلي تسمح لإدارة العمليات بتحديد مدى تحقيق المعايير والأهداف المحددة، وبالتالي تتمثل أهمية الأداء التشغيلي للعمليات في ما يلي:¹

- التعرف على مقدار ما أنجز من أهداف المنظمة.
- توفير معلومات لمختلف المستويات الإدارية لأغراض التخطيط والرقابة.
- المساعدة في وضع معايير لقياس أداء كل قسم أو وحدة إدارية في المنظمة.
- يسهم في وضع معايير لتطوير رسالة المنظمة.
- الكشف عن العناصر الكفؤة ذات الميزة والمهارة والمعرفة.
- تحقيق التنسيق بين أنشطة وأقسام المنظمة المختلفة.
- تشخيص الأخطاء والتفصيلات الحرجة في العملية.
- الوصول إلى حالة الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط وصنع القرار.

إن معظم المنظمات التي ترغب من الاستفادة من أهمية الأداء التشغيلي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- تحقيق الجودة والسرعة والمرونة.
- استخدام موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية على نحو كفؤ.
- تحديد جوانب القوة والضعف للمنظمة.
- اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة.
- السرعة في تحقيق النتائج.
- الكشف الانحرافات ووضع الحلول اللازمة لها.
- تحديد كل أشكال الخطر التي تواجه المنظمة.
- اكتشاف موقع المنظمة في السوق.

¹ -Davice et al, opcit, p 153

² - الجبوري، مرجع سابق، ص 116

2-3- مؤشرات الأداء التشغيلي:

لقد طرح العديد من الباحثين مؤشرات للأداء التشغيلي من زوايا ووجهات نظر مختلفة وحسب طبيعة المنظمة المدروسة، لكنها كلها تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن استعراضها كما يلي:¹

- ✓ الكفاءة، الجودة، مرونة التسليم، الخدمة.
- ✓ الإنتاجية، الربحية، الكفاءة.
- ✓ الإنتاجية الكلية، نسبة التلف، نسبة توفر الطاب، نسبة كفاءة المكائن والمعدات.

وهناك من يقسم مؤشرات الأداء التشغيلي من خلال أربعة مجالات هي:²

- ✓ **جدولة الإنتاج:** ويتم قياسها من خلال متوسط تكلفة تصنيع الوحدة الواحدة، وتكلفة الأجر الإضافي للتصنيع.
- ✓ **ضبط الجودة:** وتقاس بمتوسط موازنة الرقابة على الجودة إلى كمية الإنتاج، وفاعلية الرقابة على الجودة (التغير في المبيعات إلى التغير في موازنة الرقابة على الجودة). ومتوسط المنتجات المرفوضة أو متوسط الوحدات المعيبة، ومتوسط مردودات المبيعات المخالفة للمواصفات.
- ✓ **الصيانة:** وتقاس من خلال متوسط تكلفة الصيانة غير المتوقعة، وعدد العطلات المفاجئة.
- ✓ **الكفاءة الإنتاجية:** وتقاس من خلال قيمة الإنتاج إلى التكلفة، وقيمة المبيعات إلى تكلفة المبيعات، ومتوسط إنتاجية ساعات العمل.

كذلك يمكن قياس الأداء التشغيلي من خلال تقييم القدرات التنافسية للمنظمة: السرعة، التسليم، والجودة.

كما يمكن قياس الأداء التشغيلي حسب مدى كفاءة وفعالية العمليات التي تتم داخل المنظمة بصورة مباشرة: خدمة العملاء، إدارة التكلفة، إدارة الأصول، الجودة، الإنتاجية.

¹ - محفوظ حمدون الصواف، شهاب محمد الطه: مرجع سبق ذكره، ص ص 137-138.

² - أحمد عدنان طيط، محمد ياسن الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المطلب الثالث: الأداء المالي والتسويقي

يشير المنظوران المالي والتسويقي إلى مسألة مهمة، تتمثل فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق. فالأداء المالي يعد نتيجة النشاطات التشغيلية ويقاس باستخدام النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي في قياس وتقييم الوضع المالي للمنظمة، والأداء التسويقي يعمل على تحسين رضا العملاء والجودة وتحفيز العاملين ويقاس بعدة مؤشرات تتعلق بالمبيعات والعملاء. ولهذا سنتعرض إلى مفهومي الأداء المالي والأداء التسويقي فيما يلي:

1- الأداء المالي:

يعد المحور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء الرئيسية في المنظمة، ويعتبر مقياس موجه لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة، والعمل على مستوى تخفيض التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو. وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلاءم الأهداف مع الغايات والمقاييس الأخرى.

1-1- تعريف الأداء المالي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الأداء المالي من زوايا متعددة كلا حسب وجهة نظره، وعلى الرغم من ذلك فجميع المفاهيم تسعى لتحقيق هدف واحد يتمثل في مدى التزام المنظمة بتحقيق أهدافها وتحقيق المخرجات التي تحسن من أداء الأعمال، ويمكن استعراض بعض مفاهيم الأداء المالي كما يلي:

عرف (الحسيني والدوري، 2000) الأداء المالي على أنه يمثل وضع المنظمة المالي ووصف الأساليب التي استخدمتها في الوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات مثل الإيرادات، المبيعات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الدخل.¹

¹ - الحسيني فلاح حسن عداوي والدوري مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك: مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000، ص234.

أما (جمعة، 2002) فقد أشار إلى أن مفهوم الأداء المالي يظهر من خلال تسليط الضوء على العوامل الآتية:¹

- ✓ العوامل المؤثرة في المردودات المالية.
- ✓ أثر السياسة المالية المتبناة في المنظمة.
- ✓ مدى مساهمة معدل نمو المنظمة في أنجاح السياسة المالية وتحقيق الأرباح.
- ✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

ويتمثل هذا الأداء عند (محمد إبراهيم، 2007) في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة².

وركز (سعيد وأحمد، 2010) على أن الأداء المالي هو كيفية استخدام المنظمة لموجوداتها في توليد العائد المالي، ويعكس مدى انجاز المنظمة لأهدافها الاقتصادية إذ تستخدم مجموعة من المؤشرات لإعطاء المنظمة صورة واضحة عن أدائها في الماضي وهو مفيد عند مقارنتها بالتقارير السابقة من أجل الارتقاء بالأداء مستقبلاً.³

يمثل الأداء المالي عند (محمد محمود الخطيب، 2010):⁴ المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف و يعبر على أداء الشركات حيث أنه الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ، ويساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم ؛ و مما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية .
- أداة لتدارك الثغرات و المشاكل التي قد تظهر .

¹ - محفوظ حمدون الصواف، شهاب محمد الطه، مرجع سبق ذكره، ص 130

² - محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص150

³ - سعيد أصفاد مرتضى، أحمد يوسف عيد الإله، أثر الجودة الشاملة في أداء المنظمات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، 2010، ص 348.

⁴ - محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي (الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات)، الطبعة الأولى ، دار الحامد، عمان، 2010 م ، ص48

1-2- أهمية الأداء المالي وأهدافه:

يستخدم الباحثون في مجال قياس أداء الأعمال مجموعة من المؤشرات المالية التي تتمثل في نسب الربحية، ونسب السيولة، ونسب النشاط، وإدارة الموجودات ونسب الرافعة، وإدارة المديونية، ونسب النمو، وغيرها من المؤشرات الأخرى التي تعبر عن نشاطاتها المالية. إن أهمية قياس أداء الأعمال بواسطة المؤشرات المالية التي تمكن المنظمة من تحقيق الآتي:¹

- ✓ دراسة اتجاهات وتقدم الأداء خلال السنوات التي يجري فيها.
- ✓ مقارنة أداء المنظمة مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العام.
- ✓ تأثير التحسينات الممكنة أو الضرورية إذا كان أداء المنظمة منخفضاً أو أقل من أداء المنافسين.
- ✓ اكتشاف معدلات المخاطر المحتملة.

وتسعى الإدارة المالية في المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- **نمو العوائد وتعظيمها:** ويشير ذلك إلى التوسع في المنتجات أو الخدمات، والوصول إلى أسواق جديدة ومستهلكين جدد، أو إجراء بعض التعديلات والتغييرات التي تهدف إلى الحصول على القيمة المضافة، وباختصار المنظمة تسعى إلى تعظيم أرباحها بالاعتماد على أساليب مختلفة (إنتاج سلع جديدة مميزة، سعر أقل، خدمات ما بعد البيع.....).
- **إيجاد مستهلكين وأسواق جديدة:** تشير إلى فتح أسواق جديدة وعملاء جدد لم يكونوا قد تعاملوا مع منتجات المنظمة، وتقاس هذه بمعرفة نسبة الزيادة في المبيعات بعد التعامل مع هؤلاء العملاء الجدد.
- **علاقات جديدة:** إن غالبية المنظمات تسعى إلى تحقيق الانسجام بين جميع أقسامها، لذلك تسعى دائماً إلى استخدام التقنيات الحديثة لا سيما في مجال الاتصال، وعليه فإن التعاون مع هذه الأقسام إلكترونياً يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات، ويمكن للمنظمة أن تقيس حجم المنتجات قبل وبعد هذا التعاون.

¹ - محفوظ حمدون الصواف، شهاب محمد الطه، مرجع سبق ذكره، ص131

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 114_109، بتصريف.

- **تقليل التكاليف مقابل تحسين الإنتاجية:** تسعى المنظمة لإنشاء أهداف تعمل على نمو وتعظيم الأرباح وذلك عن طريق تقليل التكاليف وتحسين أدائها الإنتاجي. وتحسين قنوات التوزيع إلكترونيا لتوصيل خدماتها ومنتجاتها للعملاء (المواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني...)، وتبادل البيانات إلكترونيا حول مختلف العمليات، وعليه يمكن القول أن كل الطرق السابقة تؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- **تقليل نفقات العمليات:** تسعى أي منظمة إلى تخفيض نفقات عملياتها كافة: البيعية، الإدارية، التسويقية....، والنجاح في ذلك يمكن قياسه من خلال احتساب القيمة المطلقة لهذه النفقات أو نسبتها للتكاليف الكلية.
- **الاستغلال الأمثل للموجودات/ إستراتيجية الاستثمار:** أهداف المنظمة المالية مثل العائد على الاستثمار، العائد على رأس المال، والقيمة المضافة تقدم مقياس عام للمخرجات لنجاح الإستراتيجية المالية لزيادة العائد وتقليل التكاليف وزيادة الاستخدام الأمثل للموجودات.

يمكن للمنظمة أن تحقق هذه الأهداف بطريقة أفضل وأسرع وأقل تكلفة وأكثر إرضاء للعملاء من خلال عمال المعرفة والتكنولوجيا المطبقة، وبالتالي تحقيق أعلى وأسرع عائد للمنظمة.

1-3- مؤشرات الأداء المالي:

إن التركيز على قياس الأداء المالي، يتم من خلال مجموعة من المؤشرات يتخذها الكتاب والباحثين كلا حسب وجهة نظره كأداة للقياس بما يتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة، ويمكن إجمال أهم تلك المؤشرات المالية كما يلي: تعظيم الربحية، العائد على الموجودات، العائد على حق الملكية، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على القيمة المضافة.

ونظرا لاختلاف الباحثين في تحديد مؤشرات الأداء المالي، فسوف نقدم المؤشرات الأكثر

شيوعا واتفاقا كما يلي: ¹

❖ مؤشرات الربحية: وتشمل

- معدل دوران رأس المال.
- هامش الربح.

¹ - محفوظ حمدون الصواف، شهاب محمد الطه، مرجع سبق ذكره، ص133

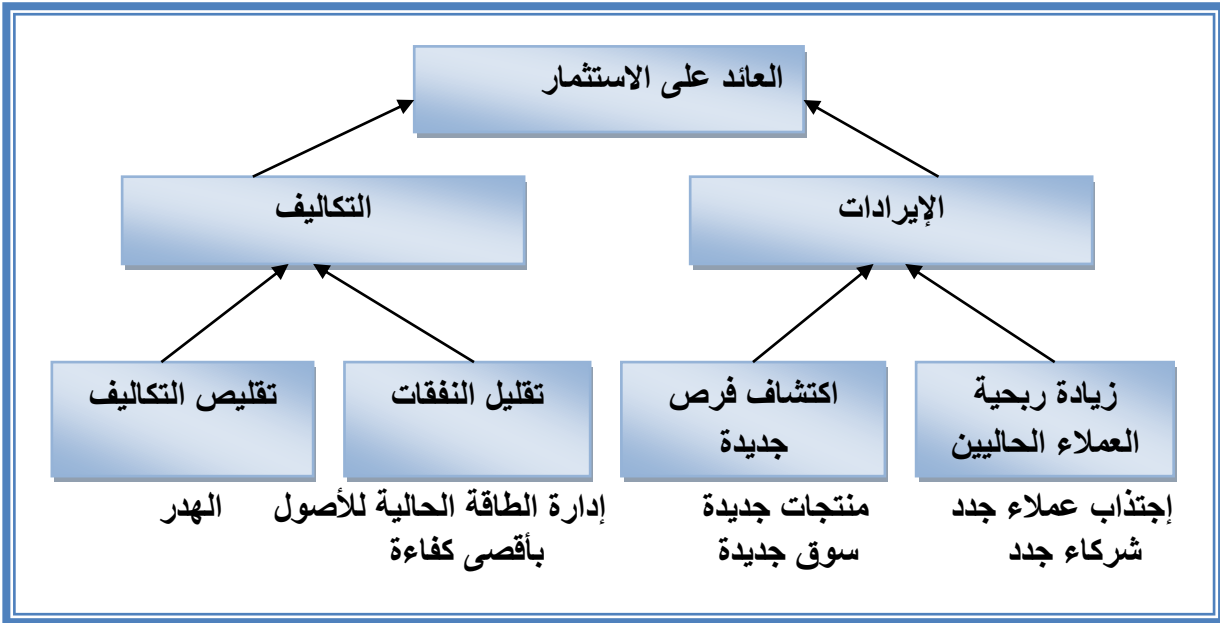
- القابلية الايرادية.

❖ مؤشرات النشاط: وتشمل

- صافي المبيعات/ قيمة الإنتاج.
- السيولة.

ونظرا إلى اهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المنظمة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. والشكل التالي يوضح المؤشرات الرئيسية للأداء المالي:

الشكل رقم (11): مؤشرات الأداء المالي



المصدر: إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 107.

من خلال الشكل السابق نرى أن المنظمة تهدف إلى تحقيق الأرباح وتعظيمها من جميع النواحي، من حيث الأصول الثابتة والمتحركة، والسيولة ورأس المال إلى غير ذلك، فالإيرادات تتحقق من خلال زيادة ربحية العملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد، واكتشاف فرص جديدة من خلال استهداف أسواق جديدة وخلق منتجات جديدة، وتقليل التكاليف من خلال تقليل نفقات العمليات وإدارة الأصول بكفاءة. فالعائد على الاستثمار يقاس من خلال زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف.

2- الأداء التسويقي

للأداء التسويقي أهمية بارزة لدى المنظمات في جميع أنواعها، إذ أنها تحاول تحقيق أفضل المستويات من أجل الاستمرار والبقاء والنمو، ولا سيما في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير السريع المتواصل.

2-1- تعريف الأداء التسويقي:

اختلف الباحثون في تعريف مفهوم الأداء التسويقي كل حسب وجهة نظره ومن الزوايا التي يراها مناسبة.

عرف (القطب، 2002) الأداء التسويقي صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها.¹

أما (قرة داغي، 2004) فعرفه: بأنه مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية ومن ضمنها الأهداف التسويقية، عن طريق المؤشرات الفعلية المتحققة مع المؤشرات المستهدفة لمدة سابقة.² وعرفه (Abela, 2007): هو مصطلح يستخدم من طرف المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل وكفاءة العملية التسويقية، وذلك بالتركيز على المواءمة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات.³

2-2- أهداف قياس الأداء التسويقي

إن الأهداف الرئيسية لقياس الأداء التسويقي الحصول على البيانات عن النشاطات التسويقية المختلفة لوضع خطوات تصحيحية لتحقيق أهداف المنشأة لزيادة فعالية تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة وظائف التسويق، حساب العائد على الاستثمار، تبرير البرامج، الميزانية و قيمة التسويق، تطوير، تنظيم موارد التسويق و إشراك الإدارة العليا في التسويق.

¹ - القطب، محي الدين يحيى، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 19، 2002.

² - قرة داغي، كاوة محمد فرج، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2004، ص 85.

³ - ليث الربيعي، محمد كايد محمد المجالي: أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، منشورة، 2012، ص 8.

2-3- طرق قياس الأداء التسويقي:

يمكن الاستدلال على الأداء التسويقي من خلال قياسه وتقييمه، حيث يمثل قياس الأداء التسويقي في جوهره شكل وامتداد للأداء التنظيمي، لذا يعتبر جزء من عملية تقييم الأداء التسويقي والتي تعتمد على إنشاء إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق، وتطوير واستخدام الوسائل التي تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطط الموضوعة وفي وقت مبكر من تاريخ قياسه.

وتعتبر عملية قياس الأداء التسويقي قضية مركزية في مجال التسويق، وتمثل شاغلا حيويا بالنسبة لأغلبية المنظمات الكبيرة، حيث يلتقي قياس الأداء التسويقي بأربعة اتجاهات هي:¹

- ❖ **الأول:** بعد التناقص الحاصل في عوائد المنظمات الكبرى أصبح الأمر لازما في إعادة التركيز على التسويق وأنشطته المختلفة باعتباره المحرك الرئيسي لتحقيق الربح والنمو.
- ❖ **الثاني:** التزايد في الطلب على المعلومات المتعلقة بالتسويق، والتي عادة ما تكون محدودة أو غير واضحة في بيانات المنظمة المالية.
- ❖ **الثالث:** اعتماد مقاييس أداء الأعمال مثل بطاقات الأداء، والتي جذبت الاهتمام إلى مسألة تمثلت في إدراج المقاييس التسويقية عند إجراء التقييم العام لأداء الأعمال.
- ❖ **الرابع:** مدراء التسويق أصبحوا محبطين إلى حد ما بسبب اعتماد المقاييس التقليدية في الأداء والتي حسب ما يعتقدون بأنها تقلل من قيمة ما يفعلونه من إنجازات.

2-4- مؤشرات قياس الأداء التسويقي: يتطلب مؤشرات متعددة:

تحاول منشآت الأعمال أن تجد وحدة قياس وحيدة (SILVER METRIC) لتقييم الأداء التسويقي، وتركز معظم هذه المنشآت على أن تحليل المبيعات المقياس الحقيقي لفعالية الأداء التسويقي وهذا ناتج من تعظيم دور المبيعات في المنشأة دون النظر إلى العوامل الأخرى التي قد تكون سبب في زيادة أو انخفاض المبيعات. وهناك عدة مقاييس: تتحدد مقاييس الأداء التسويقي بالمقاييس الآتية:²

✓ المقاييس المالية، وينظر إليها على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية.

¹ - ثامر البكري، أحمد هادي طالب: أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي في البنوك التجارية، مقالة منشورة.

² - O,Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, Journal of Marketing, Vol. 71; P 79.

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

- ✓ مقاييس خاصة بالمنافسة، مثل حصة المنظمة في السوق وحصتها الترويجية.
 - ✓ مقاييس خاصة بسلوك المستهلك، مثل ولاء العملاء وكسب عملاء جدد.
 - ✓ مقاييس خاصة بالوسطاء، مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية الشراء.
 - ✓ مقاييس خاصة بالبيع المباشر، مثل مستوى التوزيع، ربحية الوسطاء، ونوعية الخدمة.
 - ✓ مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع للمنتجات والخدمات الجديدة للحفاظ على الحصة السوقية.
- أما حسب دراسة (محمد كايد محمد المجالي) تم قياس الأداء التسويقي من خلال الربحية، الحصة السوقية، مستوى رضا العملاء.¹

- ✓ **الربحية:** هي صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في جني الأرباح، عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.
- ✓ **الحصة السوقية:** هي مجموع مبيعات المنظمة من مجمل المبيعات في السوق.
- ✓ **رضا العملاء:** هو ذلك الشعور الذي يوحى للعميل بالسرور أو عدم السرور (انطباع ايجابي أو سلبي مدرك من قبل العميل) الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة أو المنتج الملاحظ مع توقعات العميل.

وحسب النماذج الإدارية يتم قياس الأداء التسويقي من خلال:²

- ✓ **الإعلان:** حيث التركيز على فاعلية الإعلان (التغير في المبيعات إلى التغير في الإعلان). ونسبة إجمالي المبيعات إلى الإعلان (مصرفات البيع).
- ✓ **البيع:** ويقاس من خلال إجمالي المبيعات إلى مصرفات البيع. وإجمالي المبيعات إلى مصرفات التحصيل. وفعالية رجال البيع (التغير في المبيعات إلى التغير في عدد رجال البيع).
- ✓ **النشاط:** ويتم الحكم عليه من خلال الاتجاه العام للمبيعات أو المبيعات السنوية، ومعدل إعادة الشراء، وزيادة الحصة السوقية، وعدد المنافسين في السوق، ومعدل تغطية منافذ التوزيع للسوق، وسرعة وصول المنتجات عبر منافذ التوزيع إلى المستهلكين، وقيمة المبيعات الضائعة، وقيمة المبيعات المؤجلة، ومعدل دوران البضاعة.

¹ - ليت الربيعي، محمد كايد محمد المجالي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² - أحمد عدنان طيط، محمد ياسن الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

✓ **التسعير:** ويتم تقييمه من خلال قيمة المبيعات إلى كمية المبيعات، والرقم القياسي لأسعار منتجات المنظمة.

ونرى أن معظم الدراسات اعتمدت على عدة أبعاد تسويقية مالية وغير مالية في تقييم الأداء التسويقي تتمثل في:

1- المبيعات :

تمثل المبيعات حجم السلع، والخدمات التي يتم تسويقها للمستهلك النهائي، ويتم التعبير عنها بالدينار من خلال حاصل ضرب كمية السلع، أو الخدمات في سعرها. ويمثل السعر الثمن الذي تقوم الشركة بطلبه مقابل بيع سلعتها، أو خدماتها للمستهلكين من الزبائن والعملاء. حيث يهدف تحديد السعر إلى تحديد نسبة معينة من الأرباح تكون ملائمة لسياسة الشركة تبعاً لأهدافها الترويجية والتنافسية، وبما يتفق مع التكلفة المحددة للسلع، والخدمات. ولكي تتمكن الشركة من تحقيق حجم أكبر من المبيعات فإنه يتعين عليها مراعاة تخطيط النظام البيعي، ووضع الأهداف والسياسات البيعية، وتنفيذ النشاطات البيعية، والإشراف على جهود موظفي البيع، إلى جانب الرقابة على النشاطات البيعية التي تشكل جانباً مهماً يتم الاستفادة منه في مقارنة المتحقق من المبيعات مع الكمية المستهدفة للبيع. وكلما زاد حجم المبيعات المتحقق زادت معه نسبة الأرباح المتحققة¹.

2- الربحية:

تعد مقاييس الأداء المبنية على الربحية ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي، ويتم الاعتماد عليها بهدف تحديد مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.² ويتم تعريف الربحية على أنها "الاختبار النهائي لنشاط الأعمال، الذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات، والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات. وتتمثل العوامل التي تؤثر على ربحية الشركة بالعوامل الأتية:³

✓ يرتبط مقدار الربح بشكل أساسي بمقدار النتائج، والإيرادات الناجمة عن المبيعات.

✓ الأسعار السائدة وتغيراتها، حيث أن قيمة المبيعات ترتبط بمستوى الأسعار.

1 - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 163.

2 - كريم، عبد الحفيظ، العلاقة بين مقاييس الأداء المحاسبية والاقتصادية والعوائد السوقية للأسهم، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2004، ص

3 - خلة، خضر، إدارة السيولة والربحية، حلقة بحث، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 21

- ✓ معدل الضريبة المفروضة على الأرباح، حيث يؤدي ارتفاع الضريبة إلى اقتطاع أقساط أكبر، وهذا يؤدي إلى تخفيض صافي الربح المتبقي.
- ✓ سياسة الاستهلاك التي تتبعها المنظمة: إن سياسة الاستهلاك السريع تترافق غالباً باقتطاع مخصصات عالية للاستهلاك، وهذا يؤدي إلى تقليل الأرباح والعكس صحيح.

3- الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية عن قدرة المنظمة، وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق، وعلى حساب المنافسين، وهي تمثل نصيب المنظمة من السوق.¹ وهي مجموع مبيعات المنظمة من مجمل المبيعات في ذلك السوق وتهدف المنظمات بصورة دائمة إلى توسيع حصتها السوقية، حيث يدفع تراجع الحصة السوقية إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح منتجاتها، أو تقديم خدماتها، و تتمكن المنظمات من معرفة موقفها التسويقي من خلال قيامها بمقارنة أدائها مع أداء السوق الكلي.

ويوضح (Kotler,P) أن الحصة السوقية يتم قياسها من خلال ثلاث طرق، وهي²:

- **الحصة السوقية الإجمالية:** ويتم احتسابها من خلال قسمة مبيعات المنظمة إلى إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- **الحصة السوقية النسبية:** ويتم احتسابها من خلال قسمة مبيعات المنظمة إلى مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- **حصة السوق المخدومة:** ويتم احتسابها من خلال قسمة مبيعات المنظمة إلى المبيعات الإجمالية للسوق المخدومة.

4- جذب العملاء:

إن إدارة علاقات العملاء الناجحة تبدأ من الحصول على عملاء مناسبين، ويعتبر جذب العملاء الجدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على عملاء إضافيين، ويقاس هذا الجذب بطرق متعددة، حيث يمكن أن يكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين، أو مثلاً نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء. ويعتمد نجاح منظمة الأعمال في الأمد الطويل على قدرتها في جذب العملاء باستمرار من خلال تشجيعهم وتحفيزهم وتوجيههم إلى السلع والخدمات الأكثر ربحية في المنظمة.

¹ - البرازي، تركي دهمان، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص

² - Kotler, P. and Keller, **Marketing Management**, 14th Ed., N.Y: Prentice Hall inc., (2012), P170

وتهدف إلى بداية تفعيل العلاقة مع العملاء، والعمل على تحسين الاتصالات وتطويرها، وتوجيه جهود المنظمة للعملاء المستهدفين لجذبهم من خلال التسويق المباشر، وتقديم عروض مختلفة لهم وفقاً لقيمتهم المحتملة، وجذب العملاء غير النشطاء.

5- الاحتفاظ بالعملاء:

تحقق المنظمات معظم أموالها وأرباحها من خلال العملاء الجدد، وبالتالي خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل. كما يمكن القول بأن العملاء الراضين هم أكثر العملاء الذين يمكن تحويلهم إلى عملاء ذوي ولاء مرتفع لعلامات المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها، إن أهمية الاحتفاظ بالعملاء تتبع أساساً من ارتباطها الوثيق بالمنظمة. تهدف هذه المرحلة إلى تطوير العلاقة مع العملاء، والعمل على استمرارية الاتصالات بهم، ومناقشة تعاملاتهم الحالية والتعرف على حاجاتهم المستقبلية، وقياس درجة رضائهم عن الخدمة.

6_ رضا العملاء:

يعد رضا العملاء من أهم المعايير التي تمكن المنظمة من التأكد جودة منتجاتها وخدماتها لأنه يعد مصدر ولاء العملاء، لذلك تسعى المنظمة إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقائها في السوق.

وعرفه (Kotler,P)، بأنه ذلك الشعور الذي يوحى للعميل السرور وعدم السرور (انطباع إيجابي أو سلبي مدرك من قبل العميل) الذي ينتج عنه مقارنة أداء الخدمة أو المنتج الملاحظ مع توقعات العميل.¹

وهناك عدة خصائص للرضا تتمثل في:

- الرضا الذاتي يتمثل في إدراك العميل للخدمة المقدمة.
- الرضا النسبي هي أن تكون الخدمات المقدمة الأكثر توافقاً مع توقعات العميل.
- الرضا التطوري (التغير مع الزمن) يمكن لتوقعات العميل تعرف تطور نتيجة ظهر خدمات جديدة.

¹ Kotler, P. and Keller, Op cit.p 172

المبحث الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في البنوك التجارية

مع بداية الانتقال إلى عصر المعرفة والمعلومات، ومع ظهور التجارة الإلكترونية في ضوء الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، عرفت الصناعة البنكية تطبيق نظم ووسائل جديدة حققت السرعة في الاستعادة القصوى مما تتيحه هذه التكنولوجيا الحديثة، تمثلت أساساً في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع السداد الإلكترونية. ومع إدراك البنوك الإلكترونية كنظام وإستراتيجية ومنافع، يتعين إدراك تأثير الخدمات التكنولوجية على العمل البنكي. وإدراك مدى وكيفية تأثير التقنية على علاقة العملاء بالخدمة المالية، ووصف المشكلات التي تخلقها التقنية في بيئة العمل البنكي، ووصف الطرق المستحدثة لتحقيق البنوك عوائد ربحية من خلال البنوك الإلكترونية وتحديد العناصر المتصلة للقواعد الجديدة للتنافس في بيئة العمل البنكي.

المطلب الأول: أنظمة قواعد البيانات و الشبكات الإلكترونية في البنوك

مع التطور الكبير والهائل في التقنيات المُستعملة، ومع زيادة اعتماد البنوك على شبكة الإنترنت، كان لزاماً على المطورين أن يطوروا حافظاً للبيانات بطريقة يُمكن من خلالها توظيف المعلومات بأفضل وأسهل شكل؛ فالبيانات ضرورية وبشكل كبير خاصةً في يومنا هذا؛ إذ أنّ مُعالجتها تؤدي إلى إعطاء النتائج وبالسرعة القصوى للإدارة العليا، حيث يُمكنهم من خلال هذه البيانات المُعالجة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم في أعمالهم ووظائفهم المُختلفة. إذن التكنولوجيا المستخدمة في المصارف وشركات التأمين اليوم متعددة ومتنوعة، وهي تختلف باختلاف أشكالها وتطبيقاتها، (أجهزة ومعدات تكنولوجية، شبكات، تطبيقات أنظمة مختلفة لتقنيات تكنولوجية).

1- نظام إدارة قواعد البيانات في البنوك:

1-1_ تعريف نظام قواعد البيانات:

هي مجموعة بيانات مرتبطة ببعضها البعض، أو هي المعلومات المخزنة على أجهزة ووسائل خزن البيانات، ويمكن أن تكون قواعد فردية أو قواعد المشاركة بين العاملين في مؤسسة معينة، والقواعد الموزعة ويشتمل على مجموعة حاسبات تخزن فيها البيانات وترتبط مع بعضها بواسطة شبكة حواسيب العملاء، وقواعد البيانات العامة. وهناك قواعد بيانات ببيوغرافية تشمل بيانات وصفية، قواعد

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

مرجعية، مجاميع مهمة من المعلومات التي يحتاجها المستفيدون للإجابة على استفساراتهم، قواعد رقمية وإحصائية، قواعد نصوص كاملة تشتمل على كامل النصوص لمصادر المعلومات المحوسبة.¹

قواعد البيانات² هي عبارة عن تجميع كمية كبيرة من البيانات المرتبطة ببعضها البعض في البنك وعرضها بطريقة أو أكثر من طريقة لتسهيل الاستفادة منها وتطبيق العمليات والشروط عليها طبقا للنظام الذي يتم إنشائها. "ويمكن اختصار تعريف قاعدة البيانات في مجموع المهام التالية:

1- تخزين وحفظ البيانات (Storing).

2- استرجاع البيانات (Retrieving).

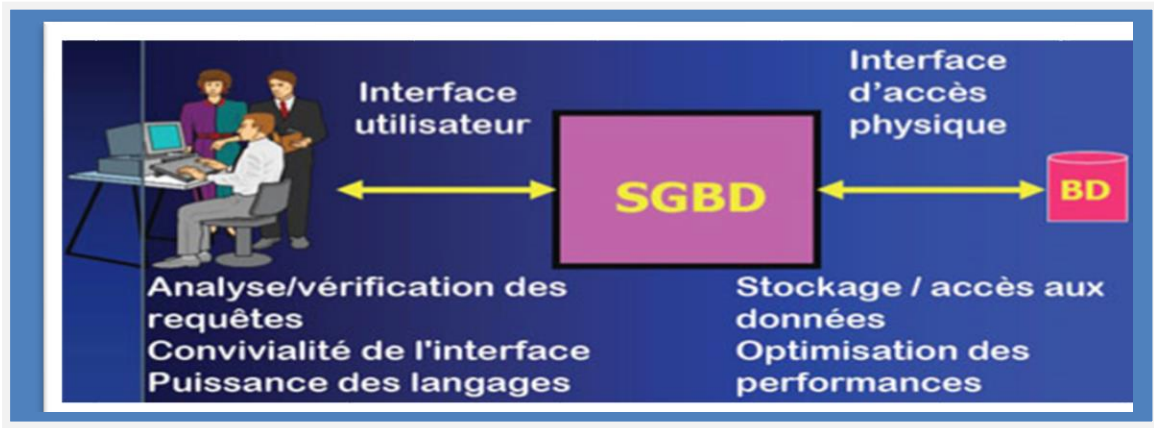
3- تحليل البيانات (Analyzing).

4- تحديث البيانات (الإدخال، التعديل، الحذف) (Updating).

ومن خلال هذه المهام يمكن استخلاص العناصر البشرية اللازمة لإدارة قواعد البيانات ومن هذه العناصر: مدير نظام إدارة قواعد البيانات (Administrator)، مبرمجين (Programmers)، المستخدمين (Users)

ومنه يمكن تعريف نظام إدارة قواعد البيانات "على أنه ذلك النظام الذي يسهل عملية إدخال وإرجاع وتنظيم مصادر المعلومات في البنك والمؤسسة المالية"³ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): نظام إدارة قواعد البيانات



المصدر: محمد شايب، أنظر الموقع <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/medchaib/chap1parti3.html>

¹ - غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم مداخل، تقنيات، تطبيقات عملية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 171_172

² - نزار النسيري، قواعد البيانات، المركز الكندي للتدريب وتنمية القدرات، الرياض، 2011، ص4

³ - محمد شايب، تكنولوجيا الاعلام والاتصال المستخدمة في البنوك والمؤسسات المالية، أنظر الموقع

إن اتخاذ القرارات البنكية يتم بالاعتماد على: مدراء متخصصين، محطات طرفية، شبكات اتصال، الحاسبات الآلية، البرامج وقواعد البيانات، (قواعد البيانات العامة للبنك، قواعد البيانات الخارجية، قواعد البيانات الخاصة بالمديرين متخذي القرار). وعملية إدارة موارد البيانات وقواعد البيانات تتم من خلال حزم برمجية متطورة للحاسبات تدير عمليات إنشاء وتخزين وتنظيم وتحديث واسترجاع البيانات، وتسمى نظم إدارة قاعدة البيانات (Data Based Management Systems)¹

1-2- هدف التعامل مع قواعد البيانات: وتتمثل في:²

- ✓ الاتصال بمصدر قواعد البيانات.
- ✓ قراءة البيانات الموجودة في قواعد البيانات، وعرضها بطرق شتى من خلال الأدوات المتوفرة في بيئة الميكروسفت نت (Microsoft Net).
- ✓ معالجة البيانات وتحديثها من خلال تعديل قيم هذه البيانات أو إضافة بيانات جديدة أو حذف بيانات غير مرغوب فيها.
- ✓ حفظ البيانات المحدثة.
- ✓ الإبحار في البيانات من خلال الانتقال من سجل إلى آخر (الانتقال للسجل التالي أو العودة للسجل السابق أو الانتقال للسجل الأول أو السجل الأخير).
- ✓ البحث عن البيانات بسهولة ويسر من خلال وضع فلاتر للترشيح.
- ✓ ربط البيانات ذات العلاقة في أكثر من جدول وعرضها ومعالجتها.
- ✓ طباعة التقارير الملخصة للبيانات.

1-3- مكونات بيئة نظم قواعد البيانات: تتمثل في³

- ✓ **المكونات المادية (Hardware):** الحاسوب وتوابعه، حتى تصبح قابلة للاستخدام، هذه المكونات الحاسوبية تتراوح بين أجهزة حواسيب شخصية إلى أجهزة حواسيب رئيسية.
- ✓ **المكونات البرمجية (Software):** وهي نظم البرمجة الخاصة بقواعد البيانات، مثل برمجيات المترجمات وبرمجيات نظم التشغيل، وبرمجيات الشبكة إذا كانت قواعد البيانات موزعة.
- ✓ **البيانات (Data):** أهم مكونات نظم قواعد البيانات من وجهة نظر المستخدم.

¹ - محمد شايب، مرجع سبق ذكره

² - المنتصر الشيخ، نظم إدارة قواعد البيانات، منهج نظم قواعد البيانات عن طريق تقنية ADO.Net، ص3.

³ - نزار النسييري، مرجع سبق ذكره، ص7.

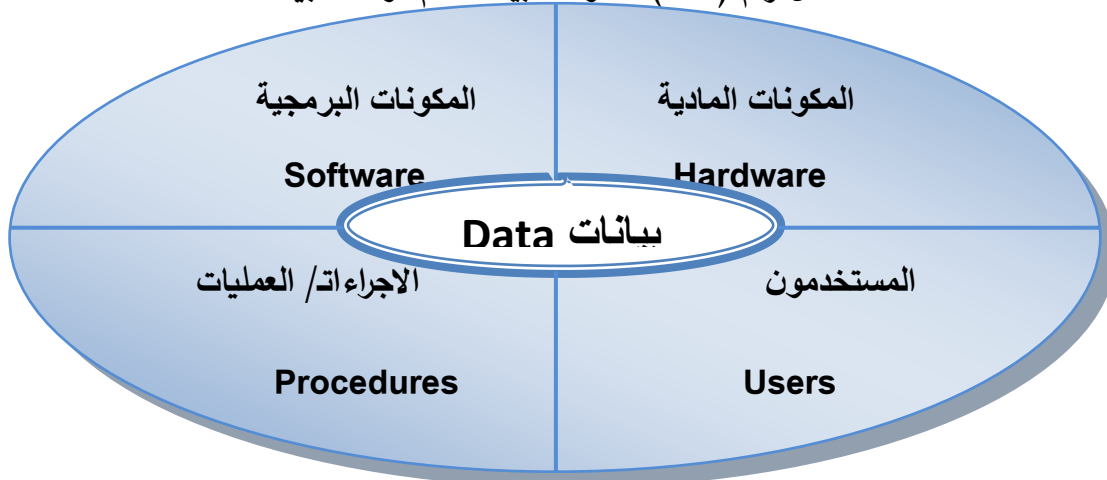
✓ الإجراءات /العمليات(Procedures): التعليمات والقوانين التي تحكم التصميم الجيد، واستخدام قواعد البيانات بشكل أمثل.

✓ المستخدمون (Users): وهي تلك المجموعة التي تستخدم أنظمة قواعد البيانات وتطبقها في مجال محدد مثل موظفي البنوك وشركات التأمين وغيرهم، وقد يكون المستخدم على عدة مستويات اعتمادا على معرفتهم وخبرتهم بالحاسوب، ويشمل:

أ - المستخدم البدائي: وهو بدون خبرة سابقة، ويكفي تدريبه على استخدام قواعد البيانات.

ب - المستخدم الخبير: وهو ذو خبرة في استخدام الحاسوب وأنظمة قواعد البيانات.

الشكل رقم (13): مكونات بيئة نظام قواعد البيانات



المصدر: نزار النسيري، قواعد البيانات، المركز الكندي للتدريب وتنمية القدرات، الرياض، 201، ص7

1-4- لغات قواعد البيانات: تكتب قواعد البيانات بلغات وبرامج مختلفة، مثل (MySQL)، و (Microsoft Access)، و (PHP)، و (Python). كما يوجد بيئات مختلفة لبناء قواعد البيانات، أهمها (Oracle)، و (Firebird)، و (PostgreSQL)، و (Sybase)، و (SQL)، و (Informix)، والعديد من البيئات الأخرى.¹

2- الانترنت والاكسترنات ونظام العميل/الخادم:

2-1- نظام العميل/الخادم (Le Système Client-serveur) يستخدم مصطلح client (محطة، عميل، زيون) في شبكات الاتصال المحلية للدلالة على محطة عمل تمتلك إمكانيات المعالجة الخاصة مثل الحواسيب الشخصية (PC). فنظام الخادم/العميل هو نظام آلي تعمل فيه

¹ - Ramez Elmasri & Shamkant B. Navathe, Fundamentals of Database Systems, SIXTH EDITION ; 2010, P 30..

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

الحواسيب الشخصية أو محطات العمل كعملاء تطلب خدمات من ملقمات (طبع، ملفات، قواعد بيانات، ملقمات خدمات صفحات متعددة الوسائط...)، والتي تكون موجودة في مواقع بعيدة.¹

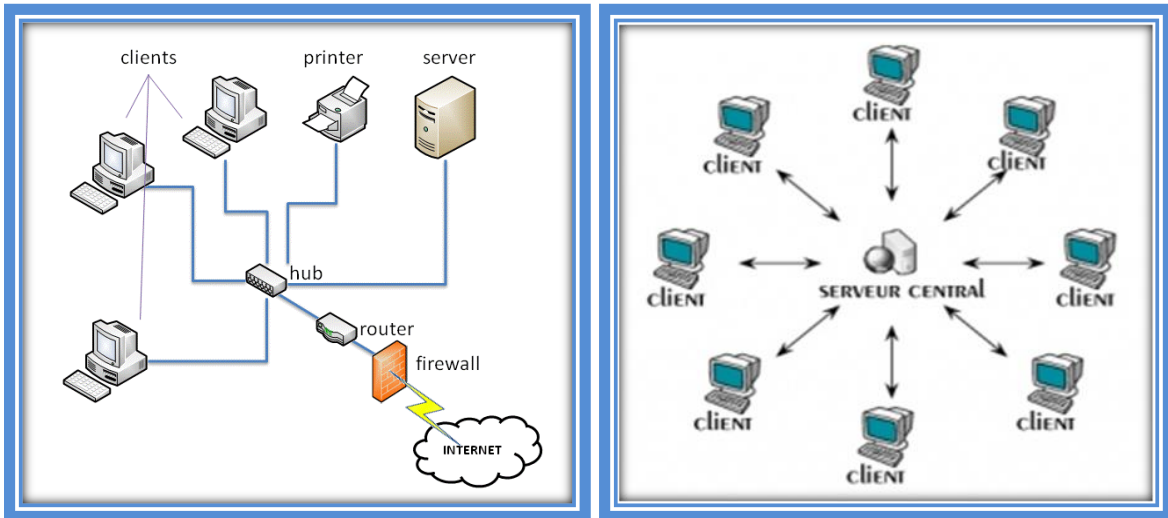
نظام Client/Server هو نظام تخزين البيانات على الخادم (Server) ينقسم إلى قسمين:²

أ- خادم واحد للبيانات (Single Data Base Server): وفيه يتم تخزين البيانات على جهاز واحد فقط هو الخادم وتتصل به جميع أجهزة العملاء (Clients) للتعامل مع البيانات المخزنة عليه.

ب- أكثر من خادم للبيانات (Distributed Data Base Server): وفيه يتم تقسيم البيانات المراد تخزينها على أكثر من جهاز. ومن أهم مميزات هذا النظام أنه على الرغم من توزيع البيانات على أكثر من جهاز إلا أن التعامل مع تلك البيانات سواء بالبحث فيها أو بتنفيذ عمليات عليها، يتم كما لو كانت هذه البيانات موجودة على جهاز واحد.

كما أنه يمكنك إنشاء شبكة صغيرة تحتوي على سيرفر بمواصفات عادية على سبيل المثال شبكات المصارف فهي شبكات صغيرة ويوجد بها جهاز يلعب دور الخادم أما باقي الأجهزة فتعتبر هي العميل. والشكل الموالي يوضح نموذج العميل / الخادم:

الشكل رقم (14): نموذج الخادم/العميل



Source : <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/medchaib/chap1parti3.html>

وتتم عملية الاتصال بين هذه الأطراف الثلاثة كما هو موضح في الرسم أعلاه من خلال تسلسل الخطوات التالية:

¹ - محمد شايب، مرجع سبق ذكره

² - عبيد السيد، كيفية عمل العميل والخادم، 18/11/2016، h:16:21، أنظر الموقع <http://www.alittihad.ae/details.php?id=109176&y=2007&article=full>

- يقوم العميل (Client) بإرسال طلب إلى خادم التطبيقات (Application Server) للاستعلام عن البيانات المطلوبة.
- يقوم خادم التطبيقات بإعداد الأمر المناسب لتنفيذ الطلب المرسل إليه ثم يرسل هذا الطلب لخادم قواعد البيانات (Data Base Server).
- يقوم خادم قواعد البيانات بتجهيز البيانات المطلوبة ثم يرسلها إلى خادم التطبيقات.
- يقوم خادم التطبيقات بتشكيل البيانات ووضعها في صورة ملائمة للعرض ثم يرسلها للعميل ليتم عرضها للمستخدم على الشاشة.

2-2- الإنترنت (www: word wide web): تعرف بأنها ملايين من الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة مع بعضها وفقا لبروتوكول IP/TIP، بواسطة خطوط هاتفية لتشكيل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات.¹

وتعرف أيضا بأنها شبكة دولية تضم مجموعة شبكات عامة وخاصة. أو هي عبارة عن شبكة عالمية تضم مجموعة شبكات من الحاسبات الآلية التي لا تخضع لأي تحكم مركزي، وتعتبر بمثابة طرق معلومات فائقة السرعة.²

كذلك تعرف على أنها شبكة عالمية مكونة من عدد من الشبكات المتصلة مع بعضها البعض، يمكن الوصول إليها من أي جهاز موصول بالشبكة أن يرسل المعلومات أو يستقبلها على شكل بريد إلكتروني أو ملف إلكتروني إلى أي جهاز على الشبكة من خلال الإنترنت. تنتقل هذه المعلومات عبر خطوط الهاتف والكبلات والأقمار الصناعية من المرسل إلى المستقبل. تتشكل الإنترنت من كمبيوترات فيها معلومات ومستخدمين يقومون بإرسال واستقبال هذه المعلومات، ومن بنية تكنولوجية لإيجاد ونقل ومشاهدة أو الاستماع لهذه المحتويات.³ ويمكن أن تستخدم هذه الشبكة كشبكة تنظيمية للحاسبات الآلية، أي تستخدمها وحدات تنظيمية تعتبر كيانات إدارية مستقلة كالبنوك والشركات والمؤسسات الحكومية وغيرها. وبالتالي يمكن استخلاص ثلاثة صفات رئيسية تتصف بها شبكة الإنترنت هي:⁴

1 - علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 107.

2 - طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007، ص 155

3 - محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 38

4 - طارق طه، التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 607.

- 1- شبكة الشبكات: بمعنى أنها شبكة واسعة النطاق تضم بداخلها شبكات للحاسبات الآلية.
 - 2- مستخدمى الشبكة مجهولين: نظرا لأنها شبكة دولية فمستخدميها من مختلف أنحاء العالم وبالتالي فهم مجهولون لبعضهم البعض.
 - 3- ذات قدرات غير محدودة: ويقصد بذلك أن أداء الشبكة لا ينخفض بعدد مستخدميها. ويعرف البروتوكول على أنه مجموعة القواعد التي تدير إرسال واستقبال المعلومات عبر الشبكات إن البروتوكولين الداعمين للعملية الأساسية للإنترنت:¹
- ✓ بروتوكول مراقبة البث (Transmission Control Protocol): يراقب تجميع الرسالة في حزم Paquets متماثلة قبل بثها على الإنترنت كما يراقب إعادة تجميع الحزم حتى تصل إلى وجهتها.
- ✓ بروتوكول الإنترنت (Internet Protocol: IP): يتضمن هذا البروتوكول كل التفاصيل الموجهة بكل الحزم، ويتأكد أن كل بروتوكول منها عليه علاقة العنوان الصحيح للوجهة.
- 2-3- الإنترنت و الإكسترنات:

تستخدم البنوك والمؤسسات المالية حاليا تكنولوجيا الانترنت، وهي شبكة حاسبات آلية خاصة بالمنظمة تركز على استعمال بروتوكولات ومعايير الانترنت. وتهدف إلى تسهيل تقاسم المعلومات وانتشارها خلال حدود المنظمة ومنظماتها الفرعية، بين الأفراد أو المجموعات باستخدام الرسالة الالكترونية، كما تمكن الإنترنت أو خادم الانترنت من توسيع محيط نشاط المنظمة، فالانترنت تعتبر من دعائم برمجيات المجموعة (العمل الجماعي).² أما تكنولوجيا الإكسترنات فتتمثل أيضا شبكة حاسبات آلية توظف تقنيات الإنترنت في ربط المصالح داخل البنك (مدير الفروع، مدير التسويق...) بأطراف من خارج البنك (كعض كبار العملاء، مسؤولي البنوك الأخرى، المودعين...)، والمعلومات على الإكسترنات آمنة لمنع الإخلال بالأمن من المستخدمين غير المرخص لهم بالدخول على الشبكة، وتقدم شبكة الإكسترنات البنية الأساسية الخاصة بالبنوك لتنسيق وتبادل وثائق الأعمال من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات المصرفية والتأمينية.³

1 - سعد غالب ياسين وآخرون، الأعمال الالكترونية، دار المناهج، عمان، 2006، ص 65

2 - علاء عبد الرزاق، محمد السالمي وآخرون، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 41.

3 - محمد شايب، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثاني: الوسائل الالكترونية والبرمجيات المستخدمة في البنوك

لقد اكتسب استخدام إدارة علاقات العملاء في الأعمال المصرفية أهمية كبيرة خاصة في ظل البيئة التنافسية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها البنوك للاستحواذ على العملاء والاحتفاظ بهم. فالبرمجيات المستخدمة اليوم في البنوك تهدف إلى فهم وتوقع وإدارة احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين للمنظمة. وهو التغيير الاستراتيجي والعملية التنظيمية والتقنية، حيث تسعى البنوك إلى إدارة أفضل لمشروعها الخاص حول سلوكيات العملاء وذلك باستعمال مختلف الوسائل الالكترونية.

1- البرمجيات المستخدمة في البنوك

إن من الضروري للبنوك أن تعرف زبائنها بشكل جيد، وأن تقيم علاقة قوية وثيقة معهم، وهي ذات أهمية خاصة في قطاع الخدمات المالية بسبب تعقيد العديد من منتجاتها، والالتزام، والصدق، والتعاون بين المؤسسة وعملائها، فضلا عن رضا العملاء. لهذا سوف نستعرض مجموعة من البرمجيات التي تساعد على تحقيق ذلك:

1-1- برمجيات المجموعة (العمل المشترك (GROUPWARE):

من بين أحد البرامج التي تستخدمها البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وتعرف برمجيات المجموعة على أنها: "نوع من البرمجيات صمم للاستخدام في الشبكات لخدمة مجموعة من المستخدمين الذين يعملون في مشروع مشترك.

كما يعرف (Groupware) على أنه "سيرورة من العمليات التي تهدف إلى العمل الجماعي (GROUP) تضم مجموعة برامج (Ware)¹ الضرورية لهذا العمل.

ويعرف المجاميع (Groupware) هي التكنولوجيا المصممة لتسهيل عمل المجموعات. ويمكن استخدام هذه التكنولوجيا للتواصل والتعاون والتنسيق وحل المشاكل والمنافسة أو التفاوض. في حين أن التكنولوجيات التقليدية كالهاتف مؤهلة مثل المجاميع (Groupware)، وعادة ما يستخدم المصطلح للإشارة إلى فئة معينة من التكنولوجيات التي تعتمد على شبكات الكمبيوتر الحديثة، مثل البريد الإلكتروني، ومجموعات الأخبار، والفيديوات، أو الدردشة. يتم تصنيف تقنيات المجاميع (Groupware) عادة على بعدين رئيسيين:²

¹ WARE, Terminaison indiquant une classe de logiciel. Par exemple: freeware.

² - <http://www.teamwox.com/ar/groupware/articles/181/groupware-collaboration-system>, 10/11/2016,

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

1. ما إذا كان مستخدموا برامج المجاميع (Groupware) يعملون معا في الوقت نفسه (البرامج التجميعية "الوقت الفعلي" أو "المتزامن") أو أوقات مختلفة (البرامج الجماعية "غير المتزامنة")،
2. ما إذا كان المستخدمون يعملون معا في نفس المكان ("وجها لوجه") أو في أماكن مختلفة ("مسافة"). يتم وصف العديد من التطبيقات للمجاميع النموذجية بمزيد من التفصيل في صفحة تطبيقات المجموعة.

الشكل رقم (15): العمل المشترك (Groupware)



source : <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/medchaib/chap1parti3.html>; 04_11_2016 ; 12:36.

توفر المجاميع مزايا كبيرة على أنظمة المستخدم الواحد. هذه هي بعض من أكثر الأسباب شيوعا المستخدمين يريدون استخدام المجاميع:¹

- ✓ تسهيل التواصل: جعلها أسرع وأكثر وضوحا، وأكثر إقناعا.
- ✓ تمكين العمل عن بعد.
- ✓ الجمع بين وجهات نظر وخبرات متعددة.
- ✓ تشكيل مجموعات ذات مصالح مشتركة حيث يتعذر جمع عدد كاف من الناس وجها لوجه.
- ✓ توفير الوقت والتكلفة في تنسيق العمل الجماعي.
- ✓ تسهيل حل مشكلات المجموعات.
- ✓ تمكين وسائل اتصال جديدة، مثل التبادلات المجهولة أو التفاعلات المنظمة.

¹ - Jean-François PILLOU, Groupware ; fondateur de Comment Ca Marche.net. ; Septembre 2015, P1

1-2- تدفق الأعمال (انسياب العمليات) Workflow:

نتيجة لزيادة حجم التكاليف الإدارية المرتبطة بالعمليات الإدارية المتكررة يوميا، وكذلك لمختلف العمليات الأخرى التي تقوم بها مختلف المنظمات، وللعمل على تقليل وتوجيه مختلف العمليات إدارية، قانونية، محاسبية، مالية، إنتاجية، تم وضع نظام آلي يدعى Workflow، هذا الأخير يشكل وظيفة خاصة من برمجيات المجموعة، والذي يسمح بأتمتة وبرمجة تدفقات المستندات والمعلومات بين مختلف فرق العمل، ويستخدم هذا النظام في المؤسسات المالية بما فيها البنوك.

ويعرف (Workflow) على أنه "عمليات مصممة بطريقة يمكن معها تشغيل عدة وظائف في آن واحد وهذه الطريقة مخالفة للمعالجة التسلسلية التي يجب فيها على الوظائف أو المهام الانتظار حتى إتمام عملية واحدة قبل أن يمكن البدء في الأخرى.¹ وهو نمط منظم ومتجدد للنشاط التجاري يتيح التنظيم المنظم للموارد في العمليات التي تحول المواد أو تقدم الخدمات أو معلومات العملية. سوفتوار (Software AG).² ويتكون سير العمل من سلسلة من الخطوات المتسلسلة (متصلة). وينصب التركيز على نموذج التدفق، حيث تتبع كل خطوة سابقة دون تأخير أو فجوة وتنتهي مباشرة قبل أن تبدأ الخطوة اللاحقة. ويرتبط هذا المفهوم بالمهام غير المتداخلة للموارد الفردية.³

يمكن وصف سير العمل ببساطة بأنه حركة الوثائق والمهام من خلال عملية الأعمال. ويمكن أن يكون سير العمل تقدما متتابعا لأنشطة العمل أو مجموعة معقدة من العمليات التي تحدث في آن واحد، مما يؤثر في النهاية على بعضها البعض وفقا لمجموعة من القواعد والطرق والأدوار.⁴ كما يمكن أتمتة سير العمل باستخدام أدوات البرمجيات التي تستخدم قواعد الأعمال لتحديد متى تم الانتهاء من خطوة واحدة بنجاح ويمكن أن تبدأ الخطوة التالية. كذلك يمكن لبعض برامج إدارة سير العمل أيضا تنسيق العلاقات القائمة بين الخطوات الفردية، وثنائق سير العمل ونمذجة عملية الأعمال التي تعتبر من الجوانب المهمة لإدارة عملية الأعمال.⁵

¹ - محمد شايب، مرجع سبق ذكره.

² -webmaster@ftb.ca.gov (27 October 2009). "Business Process Management Center of Excellence Glossary" (PDF). Retrieved 31 March 2015., P13

³https://web.archive.org/web/20130907014418/http://nocsmart.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=135, 14 :45 ; 13-05-2017.

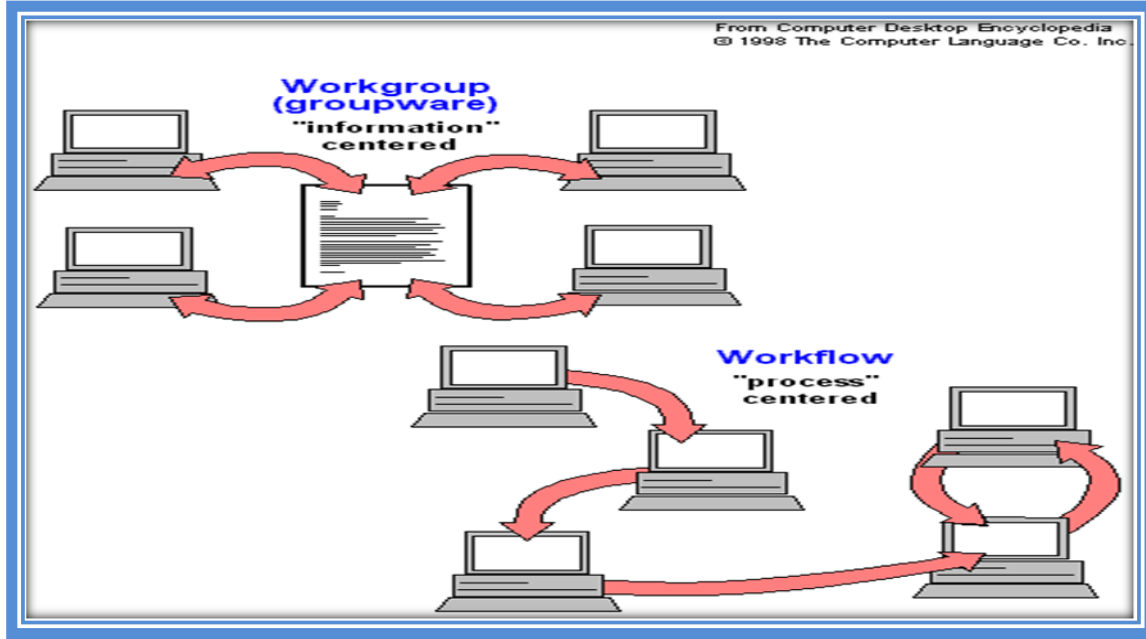
⁴- Center for Technology in Government , **An Introduction to Workflow Management Systems, What is Workflow?**, 2003, P 1, voire le site: https://www.ctg.albany.edu/publications/reports/workflow_mgmt?chapter=2&PrintVersion=2, 21:35, 18-8-2016.

⁵ - Center for Technology in Government , Op cit, P

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

إن سير العمل هو تصور لسلسلة من العمليات، يعلن عنها على أنها عمل شخص، مجموعة من الأشخاص، منظمة من الموظفين، أو واحدة أو أكثر من الآليات البسيطة أو المعقدة. ويمكن التفريق بين تصميم واجهة سير العمل (**Workflow**) عن واجهة المجاميع أو العمل المشترك (**Groupware**) والرسم التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): الفرق بين Workflow و Groupware



source : <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/medchaib/chap1parti3.html>; 04_11_2016 ; 12:36.

تسمح نظم سير العمل بتوجيه الوثائق عبر المنظمات من خلال عملية ثابتة نسبيا. مثال بسيط على تطبيق سير العمل هو تقرير مصاريف في مؤسسة: يقوم الموظف بإدخال تقرير المصروفات وتقديمه، يتم أرشفة نسخة ثم توجيهها إلى مدير الموظف للموافقة عليها، يتلقى المدير الوثيقة، يوافق عليها إلكترونيا ويرسلها ويتم تسجيل النفقات على حساب المجموعة ويتم إحالتها إلى قسم المحاسبة للدفع. قد توفر أنظمة سير العمل ميزات مثل التوجيه، وتطوير النماذج، ودعم الأدوار والامتيازات المختلفة.¹

أما نظم إدارة سير العمل تسمح للمنظمات بتحديد ومراقبة الأنشطة المختلفة المرتبطة بعملية الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من نظم الإدارة تسمح أيضا للشركات فرصة لقياس وتحليل تنفيذ العملية بحيث يمكن إجراء تحسينات مستمرة. وقد تكون هذه التحسينات قصيرة الأجل (مثل إعادة

¹ - David Marca , Geoffrey Bock ; **Groupware: Software for Computer-Supported Cooperative Work** (Ieee Computer Society Press Tutorial /Microfiche) Mfche Edition, (November 1994), p11

توزيع المهام لتحقيق توازن أفضل بين عبء العمل في أي وقت من الأوقات) أو على المدى الطويل (على سبيل المثال، إعادة تحديد أجزاء من سير العمل لتجنب الاختناقات في المستقبل). كما أن معظم أنظمة سير العمل تتكامل مع الأنظمة الأخرى التي تستخدمها المنظمة: أنظمة إدارة الوثائق وقواعد البيانات والبريد الإلكتروني والمنتجات المكتبية، ونظم المعلومات الجغرافية، وتطبيقات الإنتاج، وما إلى ذلك. ويوفر هذا التكامل هيكلًا لعملية تستخدم عددًا من الأنظمة المستقلة على نحو آخر. ويمكن أيضًا أن توفر طريقة (مثل مجلد المشروع) لتنظيم الوثائق من مصادر متنوعة...¹

1-3- برمجيات إدارة علاقات العملاء المستخدمة في البنوك

برمجيات إدارة علاقات العملاء عبارة تستخدم لوصف فئة من المشاريع والبرامج التي تغطي مجموعة واسعة من التطبيقات والبرامج المساعدة للبنوك على إدارة بيانات العملاء والتفاعل معهم، والوصول إلى المعلومات التجارية، وأتمتة المبيعات والتسويق ودعم خدمة العملاء وأيضا إدارة الموظفين، البائعين، والعلاقات المشتركة.² وهو يشمل ستة محركات رئيسية:

- استهداف العملاء.
- واجهة متسقة مع العملاء.
- التنقيب عن طريق تحديد أفضل العملاء المحتملين.
- الاستحواذ، من خلال إستراتيجية جذبهم ليصبحوا عملاء.
- عبر البيع، وبناء الولاء من خلال القيام بالمزيد من الأعمال معهم بجودة عالية.
- الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، من أجل الفوز بعدد كبير من العملاء.

تم تصميم برنامج إدارة علاقات العملاء لمساعدة المنظمات على تحقيق الأهداف الشاملة لإدارة علاقات العملاء. برنامج (CRM) اليوم هو قابل للتطوير وقابل للتخصيص للغاية المراد الوصول إليها، مما يسمح للمنظمات الحصول على رؤى العملاء قابلة للتنفيذ مع محرك تحليلي للخلفية، وعرض فرص العمل مع التحليلات التنبؤية، وتبسيط العمليات وإضفاء الطابع الشخصي على خدمة العملاء على أساس التواريخ المعروفة للعميل والتفاعلات السابقة مع العمل. كما يمكن أن تستخدم برمجيات إدارة علاقات العملاء لإدارة العلاقة بين العملاء والعملاء، وتستخدم بنفس

¹- Center for Technology in Government, Op cit, P3.

² - GIRINATH , A. RAVI ; **An Impact of e-Customer Relationship Management on the Service Quality of Indian Banking Sector** “CRM, E-BANKING, SERVICE QUALITY, INTERNET BANKING”, INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, Volume : 3 | Issue : 12 | Dec 2013 | ISSN - 2249-555X; P 269

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

الطريقة لإدارة الاتصالات التجارية والعملاء والفوز بالعقود والمبيعات. وهناك عدة أنواع من برمجيات إدارة علاقات العملاء منها:¹

❖ إدارة علاقات العملاء الافتراضية (V-CRM):

إن القنوات التي يمكن من خلالها للمنظمات التواصل مع عملائها، تتزايد يوما بعد يوم، ونتيجة لذلك، تحول وقتهم واهتمامهم إلى تحدي كبير. إن أحد أسباب استخدام (e-CRM) بكثرة في الوقت الحاضر، هو أن القنوات الرقمية يمكن أن تخلق تجارب فريدة وإيجابية - وليس فقط على مستوى المعاملات - للعملاء. حيث تم إنشاء خدمة العملاء بفضل استخدام العوالم الافتراضية، وهذا ما يسمى (V-CRM)، حيث أصبحت المنظمات قادرة على خلق أوجه التآزر بين القنوات الافتراضية والفيزيائية والوصول إلى قاعدة واسعة جدا من العملاء. ونظرا لحدثة التكنولوجيا، فإن معظم المنظمات لا تزال تكافح لتحديد إدخلات فعالة في العالمين الواقعي والافتراضي. طابعها التفاعلي يسمح للبنوك الرد مباشرة على أي طلبات أو مشاكل العملاء، وبالتالي (V-CRM) تساعد المنظمات بصفة عامة والبنوك خاصة على إنشاء والحفاظ على علاقات العملاء على المدى الطويل.

❖ إدارة علاقات العملاء موبايل (M-CRM):

إدارة علاقات العملاء موبايل (CRM) هي واحدة لمجموعة فرعية من (e-CRM) وتعرف على أنها "الخدمات التي تهدف إلى رعاية علاقات العملاء، واكتساب أو الحفاظ على العملاء، ودعم التسويق، والمبيعات أو خدمات العمليات، واستخدام الشبكات اللاسلكية كوسيلة للتسليم للعملاء". وبما أن الاتصالات هي الجانب المركزي لأنشطة علاقات العملاء، فإن الكثيرين يختارون التعريف التالي ل (M-CRM): هي "التواصل، سواء في اتجاه واحد أو في اتجاه تفاعلي، والذي يتصل بأنشطة المبيعات والتسويق وخدمة العملاء التي تتم عبر وسائط متنقلة لغرض البناء والحفاظ على علاقات العملاء بين البنوك وعملائها.

يسمح (e-CRM) للعملاء الوصول إلى خدمات البنك من مختلف الأماكن، لأن نقاط الوصول إلى الإنترنت تتزايد يوما بعد يوم. وإدارة علاقات العملاء موبايل، تسمح للعملاء أو المديرين للوصول إلى أنظمة البنوك من خلال الدخول إلى الانترنت، على سبيل المثال: الهاتف المحمول أو المساعد الشخصي الرقمي، أدى إلى مرونة عالية في الاتصال. كما يمكن القول أيضا أن (M-

¹ - GIRINATH , A. RAVI , op cit ,P P 270-271

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

(CRM) ليست قادرة وحدها على توفير مجموعة كاملة من أنشطة علاقات العملاء بل ينبغي أن تكون متكاملة في نظام كامل مع (e-CRM).

هناك ثلاثة أسباب رئيسية جعلت إدارة علاقات العملاء المحمول أكثر شعبية. الأول هو أن الأجهزة المستخدمة من قبل العملاء تتطور بسرعة فائقة وتسمح لهذا التقدم بالتعميم، حيث توفر هذه التكنولوجيا عرض أكبر وأوضح وأوقات الوصول على الشبكات بشكل عام أحسن. ثانياً، تطور العملاء من خلال استخدامهم للتكنولوجيا، حيث أصبحت شيئاً ليس بجديد عليهم لذلك فمن السهل على العملاء التكيف مع تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء. وأخيراً، أصبح البرنامج الجاري تطويره لهذه التطبيقات مجدياً ومفيداً للمستخدمين النهائيين.

✓ قناة المحمول تخلق اتصال مباشر وأكثر شخصية مع العملاء.

✓ هي قناة نشطة بشكل مستمر وتسمح للعملاء اتخاذ الإجراءات اللازمة وبسرعة باستخدام المعلومات.

✓ عادة ما تكون قناة التمكين الوحيدة التي تسمح للاستجابة العالية والجودة.

✓ عموماً يدعم الولاء بين العميل والشركة، مما يحسن ويقوي العلاقات.

❖ إدارة علاقات العملاء الاجتماعي (S-CRM):

إدارة علاقات العملاء الاجتماعية (S-CRM) عبارة تستخدم لوصف إضافة عنصر اجتماعي في عمليات إدارة علاقات العملاء التقليدية. حيث يعتمد (S-CRM) على إدارة علاقات العملاء من خلال الاستفادة من عنصر اجتماعي يتيح لرجال الأعمال ربط محادثات العملاء والعلاقات من مواقع الشبكات الاجتماعية في عملية (CRM).

❖ إدارة علاقات العملاء الواردة (INBOUND CRM):

إدارة علاقات العملاء الواردة (I-CRM) هو مصطلح يستخدم لوصف تجربة العملاء عندما يبدأ العميل الاتصال مع رجال الأعمال، حيث يمكن بدء الاتصال من خلال أي وسيلة للاتصال، بما في ذلك مراكز الاتصال الواردة أو عبر موقع الأعمال على الإنترنت. في كثير من الأحيان، (CRM) الواردة هي جزء من المبيعات أو دعم العلاقة مع العملاء.

❖ لوحة القيادة لإدارة علاقات العملاء (CRM DASHBOARD):

لوحة التحكم عبارة عن مصطلح يستخدم على نطاق واسع لوصف واجهة التطبيق التي توفر للمستخدمين إمكانية الوصول السريع إلى المعلومات أو المهام الشائعة. في (CRM) يتم استخدام لوحة التحكم لمراقبة أداء الأعمال وبيانات (CRM)، وتظهر التقارير في كثير من الأحيان في لوحة التحكم لتقديم لمحة سريعة وسهلة عن أداء الأعمال الحالي باستخدام الرسوم البيانية والخرائط. لقد تم تصميم لوحة تحكم (CRM) للسماح للمستخدمين بتنفيذ بعض الإجراءات والمهام المحددة بنقرة واحدة بالماوس من هذه الواجهة. على سبيل المثال، يمكن أن توفر لك إحدى النقرات من لوحة تحكم (CRM) تقريراً مفصلاً عن متابعة أي عمليات رائدة ويتم جدولتها لهذا اليوم.

❖ إدارة علاقات الشركاء (PRM):

وهو المصطلح المستخدم لوصف استراتيجيات الأعمال والعمليات التي تستخدمها شركة (company) للتواصل مع شركائها في القنوات. وبالتالي، فإن برامج وعمليات (PRM) تشبه إدارة علاقات العملاء (CRM) لأنها تمكن المنظمة من أتمتة وظائف الأعمال الشريكة للقناة وجمع المعلومات في الوقت الحقيقي حول شريك القناة.

2- الوسائل الإلكترونية المستخدمة في البنوك

1-2- الرسائل الإلكترونية la Messagerie Electronique

بمعنى نقل الرسائل باستخدام نظم المعالجة ووسائل الاتصال عن بعد حيث يتم إدخال الرسالة في محطة طرفية ونقلها عبر خطوط الاتصالات إلى محطة طرفية أخرى موصولة بالمعدلات وخدمات هذا الأخير في البنوك هي عبارة عن خدمات على شبكة حاسبة تسمح لموظفي البنك والمدراء بإرسال واستقبال البريد الإلكتروني. فهو طريقة لإرسال النصوص الكترونياً من حاسوب مركزي أو نهاية طرفية إلى نهاية أخرى بين مختلف أقسام وفروع البنك. ويطلق كذلك على الرسالة الإلكترونية مصطلح البريد الإلكتروني.¹

2-2- التبادل الإلكتروني للبيانات Echange de Données Informatisé

وهو عبارة عن مجموعة من المعايير النمطية والأجزاء الآلية للكمبيوتر وتكنولوجيا البرامج التي تسمح لأجهزة الكمبيوتر في المنظمات المختلفة بتحويل البيانات إلكترونياً. وتنفيذ صفقات الأعمال

¹ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية - آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004، ص 238

بطريقة إلكترونية لا تعتمد على الورق، ومن العمليات والشؤون التي يقوم نظام تبادل البيانات إلكترونيا بنقل المعلومات المتعلقة بها: الاستعلامات، جدولة المواعيد، الاستقبال ودفعات الفواتير...

أما في القطاع المالي فالبنوك استخدمت هذا النظام في نظام المقاصة و التبادل الآلي ما بين البنوك. حيث في السابق كان من الصعب استخدام EDI بسبب التكاليف العالية ومتطلبات الشبكة اللازمة لعملها، أما الآن فقد أصبح بإمكان البنوك استخدام EDI بسبب انخفاض تكاليفها بصورة حادة بسبب إمكانية استخدام الانترنت كشبكة تخدم EDI.¹

2-3- تكنولوجيا مركز الاتصال Call Center

يعرف مركز الاتصال على أنه: "مكان يقوم من خلاله موظفو البنك باستخدام أدوات متكاملة للتعامل مع العملاء. يعتبر مركز الاتصال من أهم الأدوات المستخدمة في مجال إدارة العلاقة مع الزبون، وهو عبارة عن نظام لمعالجة الاتصالات المتأتية من الزبائن مزود بتكنولوجيات تسمح بتوجيه جملة المتصلين إلى الخدمة المطلوبة من خلال نظام الخادم الصوتي التفاعلي (Serveur Vocal Interactif) أو نظام الرد الصوتي التفاعلي، الذي يتيح للمتصل عدة خيارات، كما يلعب هذا النظام دورا هاما في معالجة الاتصالات بكفاءة عالية وبتكلفة متدنية، حيث يصل الزبون مباشرة بالشخص المناسب لتقديم الخدمة المطلوبة يطلق عليه بالانجليزية مصطلح (Interactive Voice Response).²

ومع تطور وسائل الإعلام والاتصال، أصبح العميل البنكي يستعمل أكثر من وسيلة اتصال، هاتف محمول، بريد إلكتروني، فاكس، رسائل صوتية عبر الأنترنت...، فبرزت ضرورة تطوير المفهوم السابق لمركز الاتصال من مجرد مركز لاستقبال الاتصالات الهاتفية إلى مركز شامل يضم كل القنوات الأخرى مثل: الفاكس والإنترنت وغيرهما، وأطلق عليه اسم مركز الاتصال Contact Center دلالة على شموليته وإدماجه لكافة قنوات الاتصال مع دعمه وتزويده بمنتجات الإدارة الإلكترونية لإدارة العلاقة مع الزبون (E-CRM).³

¹ - منير الجنيهي، ممدوح الجنيهي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005، ص 58.

²-Dominique Moisan, *CRM gestion de la relation client*, Hermés science, France, Octobre 2002, P 87

³ -René Lefebure, Gilles Venturi, Op cit, P 208

المطلب الثالث: القنوات الإلكترونية المستخدمة في البنوك

إن العمل المصرفي الإلكتروني يضم كل العمليات أو النشاطات التي يتم تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية أو الضوئية (مثل الهاتف، الحاسوب، الصراف الآلي، الإنترنت، التلفون الرقمي وغيرها) وذلك من قبل المصارف أو المؤسسات المالية. وكذلك العمليات التي يجريها مصدرها بطاقات الإيفاء أو الدفع أو الائتمان الإلكتروني على أنواعها كلها أو مروجوها، وأيضا المؤسسات التي تتعاطى التحويلات النقدية إلكترونيا ومواقع العرض والشراء والبيع وتأدية سائر الخدمات الإلكترونية للأدوات المالية على مختلف أنواعها ومراكز التسوية والمقاصة العائدة إليها.

1- القنوات الإلكترونية التي تعتمد على تطبيقات الشبكات

1-1- البنك الإلكتروني:

هناك العديد من المصطلحات التي تطلق على البنوك المتطورة مثل البنوك الإلكترونية (Electronic Banking) أو بنوك الإنترنت (Internet Banking) أو البنوك الإلكترونية عن بعد (Remote Electronic Banking) أو البنك المنزلي (Home Banking) أو البنك على الخط (Online Banking) أو البنوك الخدمية الذاتية (Self Service Banking) أو بنوك الويب (Web Banking)، وعلى اختلاف المصطلحات فجميعها تشير إلى قيام العميل بإدارة حساباته أو إنجاز أعماله المتصلة بالبنك عبر شبكة الإنترنت سواء كان في المنزل أو المكتب وفي أي مكان ووقت يرغبه ويعبر عنها "بالخدمة المالية عن بعد".¹

البنوك الإلكترونية بمعناها الواسع ليست مجرد فرع لبنك قائم يقدم خدمات مالية فحسب، بل موقعاً مالياً تجارياً، وإدارياً، واستشارياً شاملاً، له وجود مستقل على الخط يتم التعاقد معه للقيام بخدمات، أو تسوية المعاملات، أو إتمام الصفقات على مواقع إلكترونية، فإذا عجز البنك نفسه عن أداء خدمة ما كان الحل اللجوء إلى المواقع المرتبطة التي يتم التعاقد معها للقيام بخدمات عبر نفس موقع البنك، فبعض مواقع التسويق الإلكتروني كمتاجر بيع الكتب، اعتمدت على البنوك التجارية قبلت إنفاذ عمليات الدفع النقدي وتحويل الحسابات، ووجدت هذه الشركات نفسها تمتلك وسائل الدفع وتستطيع إنشاء قواعد حسابات بنكية خاصة بعملائها وتمارس أعمالاً مصرفية (فتح الحساب، منح الاعتماد، إدارة الدفع النقدي، نقل الأموال، إصدار البطاقات الائتمانية و الوفاء الخاصة بعملائها).

¹ - منير الجنيهي، ممدوح الجنيهي، مرجع سبق ذكره، ص 9_10.

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

وهذا ما يمثل أهم تحدٍ في ميدان البنوك الإلكترونية، وتظهر المنافسة قوية بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية، وبين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، ووفقاً لذلك سيقوم العملاء بالمقارنة بين خدمة البنوك واختيار الأنسب منها.¹

وبالتالي يمكن للعميل أن يتصل بالبنك مباشرة بالاشتراك العام عبر الإنترنت وإجرائه لمختلف التعاملات على أساس أن يزود البنك جهاز الكمبيوتر الشخصي (pc) للعميل بحزمة البرمجيات الشخصية (PME Personal Financial Management) لقاء رسوم أو مجاناً مثل حزمة (Microsoft's Money) وحزمة (Ntuits Quiken) وحزمة (Meca's Managing your money).²

فالمقصود إذن بالصيرفة الإلكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بشكل إلكتروني والذي يُعد الإنترنت من أهم أشكالها، وبذلك فهي بنوك افتراضية تنشئ لها مواقع إلكترونية على الإنترنت لتقديم نفس خدمات موقع البنك من سحب ودفق وتحويل دون انتقال العميل إليها.

1-2- آليات الصرف الذاتي (ATM): تعد أكثر الوحدات الإلكترونية شيوعاً واستخداماً في مجال الخدمة المصرفية. وتعرف بأنها: "محطات طرفية إلكترونية (ELECTRONIC TERMINALS) متصلة بالحاسب الآلي يتم من خلالها تقديم الخدمات المصرفية دون توقف ودون مساعدة من الطرف البشري (موظف البنك)".³

"هو نظام يتيح للعملاء حملة البطاقات التعامل مع حساباتهم طرف (البنك في أي وقت سواء في مواعيد العمل الرسمية أو غيرها وخلال الإجازات والعطلات على مدار 24 ساعة".⁴

"يمكن للعميل استخدام بطاقة معينة للصرف نقداً من آلة الصراف المرتبطة بهذا النظام الذي هو كناية عن ماكينة تحفظ فيها النقود بطريقة معينة، وهي ماكينة مبرمجة بحيث تتعرف على البطاقة الخاصة بها وتسمح بإدخال مبلغ في حساب صاحب البطاقة".⁵

1-3- البنوك المنزلية: طبق هذا النظام لأول مرة سنة 1980 بواسطة بنك (united american) بولاية تيسني الأمريكية، ولكن استخدامه على النطاق التجاري الواسع لم يتحقق إلا بعد انتشار أجهزة

1 - إيداد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 ص 243

2 - Ramez Elmasri & Shamkant B. Navathe, op cit, P8.

3 - طارق طه: إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 266.

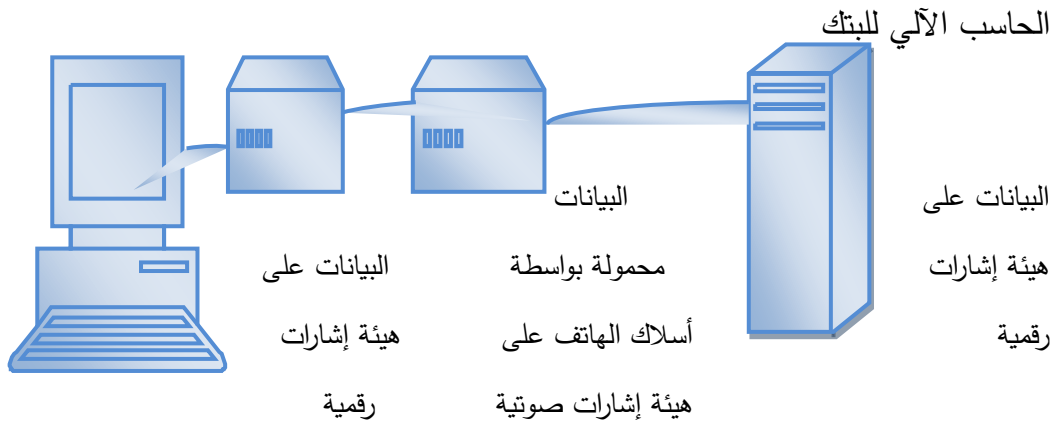
4 - ثناء علي القباني: النقود البلاستيكية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 96.

5 - أحمد سفر، العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، 2006، ص 285.

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

الحاسبات الشخصية ، ويعتمد نظام البنوك المنزلية على ما يعرف بعملية تحويل وإعادة تحويل البيانات حتى يتم ربط الحاسب الآلي للبنك بالحاسب الشخصي الموجود بمنزل العملاء من خلال وسائط الاتصال (كشبكة الخطوط الهاتفية). ويعمل هذا الحاسب الشخصي كمحطة طرفية "terminal" يتم عن طريقها تقديم الخدمات المصرفية (عرض أرصدة العميل بيان الشيكات المحصلة وتحت التحصيل ،إرسال تعليمات للبنك كتجديد الودائع ، تحويل مبلغ من حساب لآخر ، طلب دفتر الشيكات... الخ)¹. ويتم تداول البيانات بين حاسب البنك وحاسب العميل عن طريق تحويلها من شكلها الرقمي إلى إشارات يمكن نقلها إلكترونياً إلى حاسب العميل وتستخدم في ذلك المحولات "modems" والتي تقوم أيضاً بالعملية العكسية .

الشكل (17): تبسيط مفهوم عملية الاتصال للبنوك المنزلية .



المصدر: طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 280.

ويتم حالياً توظيف شبكة الانترنت في تقديم خدمات البنوك المنزلية ،وهي الظاهرة التي يطلق عليها البنوك المنزلية بالإنترنت. حيث يقوم العميل بالدخول أولاً على موقع البنك بشبكة الإنترنت، ثم التعامل مع الخدمات المصرفية المتاحة داخل الموقع.

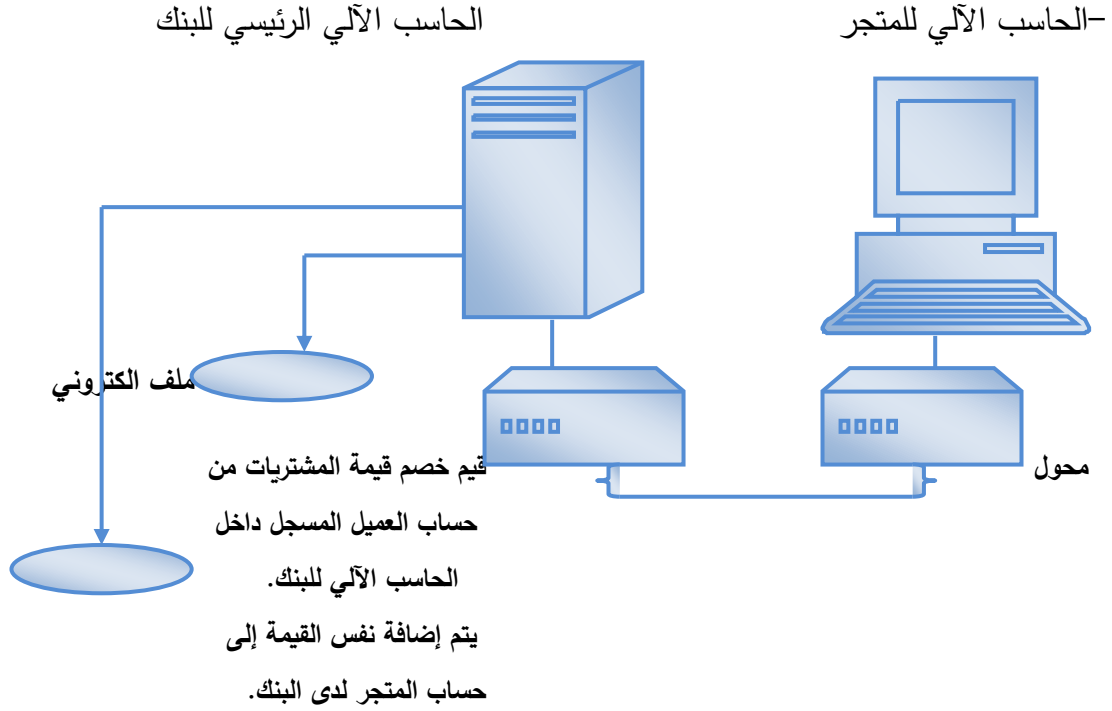
1-4- الوحدات الطرفية عند نقاط البيع (pos terminals):

يتشابه هذا النظام مع البنوك المنزلية في اعتمادها على شبكة اتصالات الحاسبات الآلية وعمليات التحويل وإعادة عمله. أما وجه الاختلاف بينهما فيتمثل في أن عملية الاتصال في نظام الوحدات الطرفية بين الحاسب الآلي للبنك وبين المحطة الطرفية الموجودة داخل المتاجر الكبرى والأسواق المركزية، وذلك بدلاً من الحاسبات الشخصية الموجودة داخل منازل العملاء وطبقاً لهذا النظام يتم

¹ - طارق طه: إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سابق ، ص 279.

إدخال قيمة مشتريات العميل من خلال هذه الوحدات الطرفية لتخصم من رصيد حسابه المسجل داخل الحاسب الآلي بالبنك ،ويطلق عليها عملية الخصم المدين ،وفي المقابل تتم إضافة نفس القيمة لحساب المتجر بالبنك.¹

الشكل رقم (18): تبسيط مفهوم الوحدات الطرفية عند نقاط البيع



المصدر: طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2007 ، ص 283.

بناء على ما تقدم نرى أن البنوك تتحمل مسؤولية كبيرة اتجاه عملائها من خلال دورها في

التغلب على مشاكل استخدام بنوك الانترنت، حيث تتمثل هذه المسؤولية في:²

- ✓ إيضاح كيفية تأمين الخصوصية وسرية المعلومات.
- ✓ إيضاح كيفية تأكيد أمان المعاملات والحماية من السرقة والاحتيال الإلكتروني.
- ✓ توفير مواقع سهلة التشغيل لتقديم خدمات بنوك الانترنت.
- ✓ بيان مزايا وفوائد استخدام بنوك الانترنت ومنافع العملاء من وراء ذلك.
- ✓ بيان كيفية استخدام وتشغيل أنظمة بنوك الانترنت.
- ✓ توضيح طرائق وأساليب الرد على الاستفسارات والتساؤلات حول تشغيل نظام بنوك الانترنت.

¹- طارق طه: إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت ، مرجع سابق ، ص 282.
² - أحمد سفر: مرجع سبق ذكره ، ص ص 103-104.

2- القنوات الالكترونية التي تعتمد على تطبيقات الصوت والصورة

2-1- البنوك الهاتفية (phone Banks): أنشأت المصارف خدمة "الهاتف المصرفي" كخدمة يتم تأديتها لمدة 24 ساعة يوميا وخلال الإجازات والعطلات الرسمية أيضا، وتتيح هذه الخدمة للعملاء الاستفسار عن حساباتهم، كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ من هذه الحسابات وتحويلها لدفع بعض الالتزامات الدورية مثل دفع فواتير التليفون والغاز والكهرباء فضلا عن تقديم جميع العمليات المصرفية.¹ ويمكن تعريفها على أنها: "آلية اتصال عن طريق الهاتف يصل بواسطتها العميل إلى المعلومات التي يوفرها البرنامج، كخدمة الرصيد وأسعار العملات، حيث يرد النظام آليا بعد اتصال العميل برقم محدد، لكنه لا يستطيع الوصول إلى البيانات إلا بإدخال رقمه السري ليتمكن من التعامل مع حسابه أو الخدمات التي يسمح بها البرنامج".² وتتم المعاملات المصرفية عن طريق البنوك الهاتفية من خلال تحويل البيانات الرقمية المسجلة داخل الحاسب الآلي للبنك إلى إشارات تناظرية عبر شبكة الخطوط الهاتفية للرد على استفسار العميل، عن طريق صوت مبرمج كالرسائل المبرمجة التي تسمع عند الاتصال بخدمة استعلام المحمول، والتي تطلب من العميل الضغط على أرقام محددة، كل رقم مخصص لاستعلام معين.³

2-2- المساعد الرقمي الشخصي: (Personal digital assistant)

المساعد الرقمي الشخصي جهاز صغير الحجم، يحمل بالكف أو يوضع في الجيب، وكان في بداياته يستخدم في تسجيل المعلومات الشخصية، وهو بذلك ليس بديلا عن الكمبيوتر الشخصي، حتى أصبح يستخدم لتصفح الانترنت والبريد الالكتروني ومن ثم القيام بالمعاملات المصرفية.

2-3- المينيال: ما هو إلا طرفي للفيديوتكس، وهو أحد أنواعها فهو الأسهل والأصغر حجما والأقل وزنا والأقل سعرا وهذه المواصفات ساعدت على توزيعه مجانا للمستفيدين والمصالح المختلفة حيث يمكنهم من الارتباط ببنوك المعطيات، ومن بين ايجابيات المينيال كذلك أن المستفيد لا يلزم بدفع الاشتراك وبالتالي لا تخصص له كلمة السر ذلك أن الدفع يكون فوريا من خلال بطاقات الكترونية. إن المينيال، الهاتف والفاكس، فيستخدمها موظفو البنك ومؤسسات التأمين في الإعلام، التوثيق،

1- أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة، 2003- 2004، ص 304.

2 -- أحمد سفر: مرجع سابق، ص 155.

3 - طارق طه: مرجع سبق ذكره، ص 285.

الشراء، الإدارة، العمل والاتصال، كما يمكن من خلاله الدفع عن بعد، طلب معلومات، تقديم طلبيات، إضافة إلى معرفة الأسعار وحجز الأماكن.¹

4-2- التلفاز التفاعلي (Interactive TV):

وفيما يخص التلفاز التفاعلي، فإنه يستخدم في عمليات الشراء وكذلك التكوين، كما يعتبر الحل العلمي لأحد عيوب التلفزيون كوسيلة تعليمية (تكوينية) تفتقد لرجع الصدى الفوري من المتلقي إلى القائم بالاتصال التعليمي، وفي هذا الحل تتاح أمام المتلقي في البنوك أو شركات التأمين قناة اتصالية صوتية أو صوتية مرئية لكي ينقل تساؤلاته ومناقشاته ووجهات نظره وغيرها إلى القائم بالاتصال التكويني وبصورة فورية.²

2-5- الفيزيوفون (VISIOPHONE): هو جهاز الكتروني حديث، وهو عبارة عن آلة تجمع بين الهاتف بصفته آلة لنقل الصوت وشاشة مرئية مدمج بها كاميرا. فهو هاتف ينقل الصوت والصورة في البنوك وشركات التأمين وبسرعة فائقة، والجهاز مزود بذاكرة تؤهله لخرن الصور واسترجاعها عند الحاجة ومشاهدتها على الشاشة أو طباعتها على الورق. كما يطلق عليه كذلك الهاتف الرائي أو الهاتف الصوري (Photophone) أو الهاتف الفيديو (Vidéophone).³

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأداء البنوك التجارية

تكتسب عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية أهمية بالغة ومرتفعة لما تحظى به من مكانة في الاقتصاد المصرفي، كما تلعب دورا كبيرا في تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة في البنوك التجارية والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة له بما تتماشى مع متطلبات السياسة النقدية. ونظرا للتطور الحاصل في التسويق وتكنولوجيا المعلومات لجأت البنوك إلى بعض البرمجيات التي من شأنها زيادة الأرباح و الحصة السوقية تعرف بنظم إدارة علاقات العملاء. ونظرا لكون مشروع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية معقدا، يجب أن تكون إستراتيجية البنك محددة بشكل واضح في المراحل الأولى- تحديد الأهداف- بحيث يمكن تكييف عملها إلى الإمكانيات الجديدة المقدمة، والتوجيه الجيد للموارد أيضا أمر أساسي، لأن سوء تعريف الوسائل الضرورية قد يحد من فعالية النظام.

1 - Hugh Schofield; "**Minitel: The rise and fall of the France-wide web**", *BBC News Magazine* (Paris), 27 June 2012

2 - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 241.

1- Alain Bernard, Djamel Khamès, **Le multicanal au service de la relation clients**, idition d'organisation, Eyrolles, 2004,P 42

المطلب الأول: تقييم الأداء في البنوك التجارية وإدارة خدمة العملاء

تعني عملية تقييم الأداء القيام بقياس وفحص وتحليل النتائج المحققة باستخدام وسائل وأساليب مختلفة وفي ضوء معايير محددة. مما يتيح ويساعد في الحكم على الفاعلية والكفاءة. وتقوم نظم قياس وتقييم الأداء بدور رئيسي في تطور الخطط الإستراتيجية للبنوك، وتقييم مدى تحقيقها لأهدافها. ويكتسب تقييم أداء البنوك أهمية خاصة لدورها المتميز في توفير الموارد التمويلية، وتأدية مختلف الخدمات البنكية لكافة قطاعات الاقتصاد ودفع قطاعات التنمية الاقتصادية.

1- مدخل لتقييم الأداء في البنوك التجارية

1-1- أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية: تحظى عملية تقييم الأداء في البنوك بأهمية بارزة في مختلف الجوانب ومن عدة مستويات تتمثل في ما يلي:¹

- ✓ يبين تقييم الأداء في المصارف التجارية قدرة البنك على تنفيذ ما مخطط له من أهداف من خلال من خلال مقارنة النتائج مع ما هو مستهدف والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- ✓ يساعد تقييم الأداء في الكشف على التطور الذي حققه البنك التجاري في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعل زمانيا في البنك من مدة لأخرى، ومكانيا بالبنوك الأخرى.
- ✓ يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنوك التجارية ضمن إطار لبيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك.
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في المصالح في الإفصاح عن درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية في البنوك.
- ✓ يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.
- ✓ يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك التجاري مما يسهم في تحسين مستوى الأداء فيه.

¹ - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للطباعة والنشر، ص ص 29-30

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

- ✓ يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام البنك التجاري في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من الضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة.
- ✓ يقدم تقييم الأداء إيضاحاً للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

1-2- ركائز تقييم الأداء في البنوك التجارية: وتتمثل فيما يلي:¹

- ✓ التحديد الدقيق لأهداف البنك في مختلف المجالات
- ✓ وضع الخطط التفصيلية للعمل في كل هذه المجالات مع مراعاة التنسيق بينها في ضوء الخطة العامة للبنك.
- ✓ التحديد الواضح لمراكز المسؤولية الإدارية لإمكان المسائلة عن أوجه القصور، والإثابة عن النجاح.
- ✓ الاختيار السليم لمؤشرات الأداء، وتحديد معدلاتها القياسية على أسس علمية دقيقة. هذه المؤشرات هي أدوات وأساليب إحصائية يمكن بواسطتها تقدير درجة نجاح أو مدى قيام البنك بتحقيق الأهداف التي يعمل من أجلها.
- ✓ إنشاء وتطوير نظم المعلومات الإدارية بما يكفل اتخاذ القرارات الصائبة، وتصحيح مسارات الأداء في الوقت المناسب.

1-3- مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية: تتطلب عملية تقييم الأداء في المصارف التجارية

مراحل عديدة يمكن توضيحها في الآتي:²

- ❖ **المرحلة الأولى:** مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية التي تتطلبها عملية تقييم الأداء في المصارف التجارية، لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم، وتشتمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها المصرف التجاري.

¹ - صلاح الدين حسن السيسى، أعمال البنوك ومنظمات الأعمال (تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية)، دار الكتاب الحديث، 2011، ص358.

- نصر حمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص36 35²

- ❖ **المرحلة الثانية:** مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في المصرف التجاري.
- ❖ **المرحلة الثالثة:** مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشمل عليها أداء المصرف التجاري.
- ❖ **المرحلة الرابعة:** مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الإخفاق الذي صاحب أداء المصرف التجاري، مع حصر وتحديد الانحرافات التي حصلت في نشاط المصرف التجاري، ومن تم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للمصرف.
- ❖ **المرحلة الخامسة:** مرحلة متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في نشاط المصرف التجاري، وتوفير الشروط اللازمة أو المشجعة لتحقيق الأداء المطلوب، والاستفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.

4-1- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء في البنوك التجارية: تتأثر عملية تقييم الأداء في البنوك بعدد من العوامل الداخلية و الخارجية منها:¹

- ✓ طبيعة النشاط المصرفي (عوامل خارجية).
- ✓ طبيعة العلاقة بين البنوك التجارية والبنك المركزي ولوائح العمل الداخلية من احتياطات ومسموحات وغيرها (عوامل خارجية).
- ✓ استراتيجيات العمل لمحفظه القروض والاستثمارات وحدودها التي يحددها البنك (عوامل داخلية).

2- تقييم إدارة خدمة العملاء في البنوك (حالة بنك راك):

1-2- الخدمات البنكية:

يقدم قسم الخدمات البنكية للأفراد مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية إلى العملاء لمساعدتهم في إدارة أموالهم وازدهارها، سواء كان المنتج في شكل حسابات تعاملات أو وديعة تساعد العميل على الادخار أو قرض أو بطاقة ائتمان، فإن قسم الخدمات المصرفية الشخصية يقدم منتجات وخدمات مبتكرة ذات قيمة مضافة للعملاء من خلال قنوات عديدة. ومن هذه الخدمات:²

¹ - أحمد يوسف أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص ص 226-227.

- **بطاقات الائتمان:** تفوق اسم بنك (راك) في تقديم خدمات جيدة للعملاء على غيره من البنوك في مجال بطاقات الائتمان باعتباره أول بنك يطرح بطاقات ائتمانية مجانية مدى الحياة بأقل سعر فائدة ومجموعة من خدمات القيمة المضافة.
- **المبيعات:** يوفر البنك فريق خدمة العملاء، ويعتبر أول نقطة اتصال لتلبية كافة احتياجات العملاء والرد على استفساراتهم، ويمثل فريق المبيعات الميداني، سواء مبيعات مباشرة أو مبيعات مصرفية هاتفية. كذلك يعمل هذا الفريق على اكتساب عملاء جدد والترويج والتسويق عبر الهاتف.
- **إدارة الثروات:** يقدم قسم إدارة الثروات خدمات مصرفية ممتازة للنخبة المتميزة من العملاء. ويمثل هذا القسم محطة شاملة تقدم للعملاء مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية المطلوبة، حيث يقدم حلول تتلاءم مع حاجات الأفراد، وتقدم مجموعة كاملة من المنتجات والخدمات المالية لتلبية كل المتطلبات بأسعار تفضيلية للعملاء المتميزين، الحفاظ على سرية المعلومات.
- **الإئتمان والتحصيلات:** يعتبر قسم الائتمان مسؤولاً عن صياغة سياسات الائتمان وتقييم وتنفيذ واعتماد كل منتجات الأصول والعروض الخاصة بالمشروعات الصغيرة. ويضم (راك بنك) وحدة مركزية للعمليات الائتمانية للفروع والمبيعات المباشرة من أجل متابعة أفضل وتنفيذ ائتماني منظم، بينما يضم قسم التحصيلات وحدتي تحصيل واستقاء هاتفية وتتمثل المهمة الرئيسية لهاتين الوحدتين في تقليل المخالفات والحد من إدارتها على كل مستويات منتجات الأصول.
- **المشروعات الصغيرة والمتوسطة:** ينصب اهتمام فريق العمل على تقديم خدمات مالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتزويد العملاء بمجموعة من المنتجات والخدمات المعدة خصيصاً لتلبية كافة متطلباتهم سواء التمويلية أو غير التمويلية.
- **قروض السيارات:** يقدم قسم قروض السيارات للعملاء مجموعة من الخيارات والخدمات الخاصة بتمويل السيارات، ويتميز (بنك راك) في ذلك بالتزامه سياسة إقراض ومخاطر مع العملاء تتسم بالمرونة والود والقوة والقبالية في نفس الوقت، كذلك يمكنهم تقديم خدمات شخصية للعملاء الجدد والحاليين على حد سواء.

2-2- المشروعات والقنوات الالكترونية:

يمثل العاملون في المشروعات والقنوات الالكترونية في (راك بنك) الواجهة بين تقنية المعلومات بهدف تقديم حلول تقنية فعالة ودقيقة وخالية من الأخطاء لمساعدة البنك في إرضاء العملاء وتحقيق ريادته في تطبيق أحدث الحلول التقنية في الخدمات البنكية. ومن المبادرات التي حققتها وحدة القنوات الالكترونية أجهزة الإيداع الالكتروني وأجهزة الصراف الآلي والرد الصوتي الفعال والخدمات المصرفية من خلال خدمات الرسائل القصيرة.

ويعتمد البنك على الخدمات التي توفرها "Service First" لعملائه في مجموعة حلول متكاملة أو منفصلة حسب اختيار العميل، بما يساعد البنك على تحقيق قدر عال من الكفاءة والفعالية، ومن بين الخدمات التي تقدمها:

- ✓ تحصيل الأموال وتقديمها لخدمة العملاء بسهولة وسرعة وسرية وكفاءة الأداء.
- ✓ مركز اتصالات العملاء من استقبال استفسارات العملاء، متابعة تسليم مختلف المراسلات بالإضافة إلى إجراء البحوث التسويقية والاستبيانات البحثية.

3- الاستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة البنكية:

تصبح أنظمة الخدمة البنكية جميعها عديمة الجدوى ما لم يتوافر نوع من التفاعل بين البنك وعملائه، حيث لا يكتمل تصميم نظام الخدمة البنكية إلا في ضوء هذه العلاقات التفاعلية. علاوة على ذلك ضرورة وجود استراتيجيات داعمة لبلوغ الأهداف المنشودة من هذه العلاقات، وهذه الاستراتيجيات هي ما نطلق عليها تسويق العلاقة والاحتفاظ بالعملاء.

3-1- العلاقة التفاعلية بين العميل والبنك:

تعتبر العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد منها علاقة شخصية متبادلة تتطور مع الوقت لبلوغ أهداف و مصالح مشتركة. وهناك ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية:¹

1 - أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 197.

- **العلاقات التفاعلية البعيدة:** وهي علاقات تتحقق عندما يتفاعل المستفيد من الخدمة عن طريق البريد أو من خلال الآلة.
- **العلاقات التفاعلية المباشرة والشخصية:** حيث يكون المستفيد حاضرا بشكل مادي في مصنع الخدمة، ويكون وجها لوجه مع عناصر نظام الخدمة.
- **العلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة:** وتحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق الهاتف.

3-2- الاستراتيجيات التي تساعد البنك في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية: هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد المصرف في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية بين البنك والعملاء في إطار نظام تقديم الخدمة، ومن أهمها:¹

- **الاستراتيجيات الخاصة بتشخيص وفهم إدارة العلاقات التبادلية الشخصية:** مع تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أصبح العميل أكثر معرفة وأوسع إدراكا وأكثر قدرة على الحكم على طبيعة الخدمات، وقادر على تحديد ما يريد والطريقة التي يريده بها هو (صاحب القرار). وعلى ذلك تتطلب الإدارة الفاعلة للعلاقات التبادلية فهما متعمقا للسلوكات المعقدة للقائمين على تقديم الخدمة، بحيث يمكن التمييز بين العلاقات التبادلية التي تحقق أعلى درجات الرضا لدى المستفيد، وعلى هذا فإن تدريب وتحفيز ومكافئة القائمين على الخدمة لانتهاج سلوك إيجابي فعال إزاء المستفيدين يعد مفتاحا لنجاح العلاقات التبادلية.
- **الاستراتيجيات الخاصة بالعلاقات التفاعلية بين عناصر بيئة الخدمة:** تعرف العلاقات التبادلية بأنها الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة، يشير إلى أن المستفيد يتفاعل مع عناصر البيئة المادية للخدمة بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية الشخصية مع القائمين على تقديم الخدمة، ومع المستفيدين الآخرين، وعليه فعلى المصارف أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير عناصر البيئة المادية للخدمة بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية الشخصية.

3-3- الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة: إن نجاح المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص يعتمد بقدراتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة من العملاء الموالين إليها. فالمؤسسات الخدمية

¹ - نفس المرجع، ص ص 200-202

الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب العملاء في المقام الأول، وإنما باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو، فالعديد من العملاء الموالين غالباً ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب عملاء جدد، وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وأرائهم الايجابية التي يتأثر بها العملاء الجدد والمحتملون.

4- مجالات الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة في البنوك:

ركزت الأبحاث في مجال الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة في المؤسسات المالية والمصرفية على ثلاثة مجالات رئيسية هي:¹

- هناك عديد من الباحثين ممن تعمقوا في دراسة وتحليل العلاقة المنطقية بين ثقة العميل بمورد الخدمة والتزامه ببناء علاقة معه، وبين رضا العميل وولائه.
- وحاول باحثون آخرون قياس قيمة ولاء العملاء، والعوائد المفقودة نتيجة تسرب بعض العملاء (أي عدم تعاملهم ثانية مع مورد الخدمة)، فالولاء يعظم العوائد وفقاً لنظرية المضاعف القائلة بأن العوائد تتسارع بمعدلات أعلى من درجات الولاء، بينما يحصل العكس في حالة التسرب، أي أن الخسائر تتسارع بمعدلات أعلى من حجم التسرب.
- كما ركزت بحوث أخرى على تحديد وتشخيص استراتيجيات معينة لتمكين موردي الخدمة من الاحتفاظ بالعملاء، وهذه الاستراتيجيات تشمل استراتيجيات تركز الولاء من خلال آليات التحفيز والترغيب والترويج، وخدمات ما بعد البيع، وخدمات ما قبل البيع. وغيرها.

5- تسويق العلاقات وأهميته في البنوك:

تأخذ أهمية تسويق العلاقة ثلاثة جوانب مكملة لبعضها البعض تتمثل في:²

- **الجانب الأول:** يتناول أهمية الاحتفاظ بالعملاء، حيث ينطوي تسويق العلاقة على الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية القصوى التي يعيها المصرف لقاعدة العملاء القائمين، والعمل على حماية هذه القاعدة باعتبارها تمثل أصول أو موجودات البنك، فالمصارف الصغيرة والكبيرة تلجأ إلى قواعد المعلومات لهذا الغرض بالذات.

¹ - ميرلين ستون وآخرون، التسويق من خلا علاقتك بالعملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص 19

² - احمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 204-206

• **الجانب الثاني:** يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية مع مكاتب التوظيف من خلال حصول البنك على العدد المطلوب والتنوعية المنشودة من الكوادر الكفؤة والمنتجة، والجمهور الداخلي للبنك (العاملين) من خلال تطوير قدراتهم في عمليتي اتخاذ القرارات وحل المشكلات باعتباره من عناصر نجاح الإستراتيجية التسويقية، والجماعات المرجعية ونقابات العمال والغرفة التجارية والمؤسسات الحكومية، باعتبارهم مصدر مهم من مصادر توفير فرص مربحة للبنك.

• **الجانب الثالث:** تقرب المسافات ما بين التسويق وخدمة العميل والجودة، هذه هي العناصر المؤلفة لإستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية، فهذه العناصر ينبغي أن تكتمل إذا كان البنك فعلا حريصا على أن يكون في خدمة العملاء وتحقيق الولاء.

6- تقييم العملاء والمؤشرات الخاصة بالأداء: هناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم محاولات تطوير إدارة العلاقات الخاصة بالعملاء، وعليه يجب أن تكون هذه المؤشرات مرتبطة بالأهداف وبتصورات العملاء اتجاهها. وفيما يلي أكثر هذه العناصر أهمية:¹

- ✓ عدد العملاء و الأهمية التي يمثلونها والكيفية التي يتم تغيير هذه العناصر في المستقبل.
- ✓ أوامر الشراء الخاصة بالعملاء، عدد المرات أو القيمة التي تمثلها هذه الطلبات.
- ✓ عمليات الاتصال بمندوبي العملاء والحملات الإعلانية والترويجية وتأثير ذلك على مدى تحقيق الأهداف معدلات الاتصال والتعاملات وأحجام المبيعات.
- ✓ الأسهم الخاصة بالعمل من خلال توضيح مدى ارتفاع وانخفاض نسبة الأسهم التي يحققها العملاء.
- ✓ نسبة إرضاء العملاء والتي يمكن الاطلاع عليها من خلال عدد استفسارات العملاء ومحتوياتها وكذلك الشكاوي التي يبعثون بها.

يجب أن تكون مقاييس الأداء الخاصة بالأفراد ومقاييس أداء العمليات ومقاييس أداء النظام وأية مقاييس أخرى مرتبطة بالأرباح التي يتم تحقيقها من العملاء، وبتقليل التكاليف بمختلف أنواعها.

¹ - ميرلين ستون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 165.

المطلب الثاني: أداء مشاريع إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية

يتطلب تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء مجموعة من أساليب التشغيل والاستراتيجيات لتنظيم البنك وقياس أدائه، حيث يعتبر مشروع إدارة علاقات العملاء وسيلة لوضع العملاء مرة أخرى في قلب البنك بمساعدة التكنولوجيات المتقدمة، ويركز مدراء نظم التكنولوجيا على تطوير مشروع إدارة علاقات العملاء من خلال دمج عدد كبير من البيانات والعمليات (التحليلات أو العمليات)، ودمج حلول البرمجيات في العمارة العالمية لنظام المعلومات لخدمة المستخدمين إلى الصفقات المختلفة. في هذا القسم، سوف نناقش منهجية إدارة مشروع إدارة علاقات العملاء والغرض منه هو توضيح الخطوات الرئيسية في إدارة هذا النوع من المشاريع في البنوك.

1- تبني مشروع إدارة علاقات العملاء كروية وتطوير إستراتيجيته:

إن تطبيق مشروع (CRM) لا يأتي وحده، بل البنك هو الذي يقرر ذلك من خلال تركيز جهوده على عملائه لأنهم أساس نجاحه، كذلك يجب أن يعتمد الرؤية والإستراتيجية وخطة العمل المناسبة لذلك، ويجب أن تكون هذه الأخيرة مصحوبة بآلية لإدارة الإجراءات المنفذة وتقييم نتائجها. حيث يستند البرنامج المعروف باسم برنامج المواءمة الإستراتيجية، إلى ثلاثة أدوات قياس أو عوامل نجاح: فهم العملاء من قبل البنك، فهم الخدمة وتنظيمها والمشاركة في التحسين المستمر لجودتها.

1-1- تعريف ومواءمة (محاذاة) رؤية إدارة علاقات العملاء:

ومن أجل تصميم برنامج محاذاة مناسب (برنامج مواءمة إستراتيجية)، كان من الضروري أولاً تحديد النتيجة النهائية المرجوة، بما يتفق مع رؤية إدارة علاقات العملاء المعتمدة من قبل البنك، حيث تجري مناقشات بين إدارته العامة وأعضاء مختلف فئات الموظفين للتحقق من توجه المشروع والقيام بقبوله من قبل الموظفين. وبمجرد تأكيد هذه الرؤية، يتم إبلاغ الإدارة بأكملها، ومن الضروري مواءمة إستراتيجية عالمية مع هذه الرؤية، وبعبارة أخرى الانتقال إلى المرحلة الثانية.

ولتحويل الرؤية إلى واقع، يجب على البنك أن يضع إستراتيجية تتماشى مع جميع العناصر على نفس المحور، كما يجب أن تكون جميع مكونات ووحدات البنك موجهة في هذا الاتجاه، والتي ينبغي التعبير عنها بطريقة واضحة بما فيه الكفاية بحيث يعرف الجميع أين هو وبأي طريقة هو جزء من هذه الحركة.

1-2-1- تطوير إستراتيجية إدارة علاقات العملاء في البنك:

تبدأ بمعرفة المنافس ومعرفة أنفسكم، حيث يضع البنك هدفا من خلال رؤية إدارة علاقات العملاء لتحديد اتجاهه، لكن هذا غير كافي حيث لا يمكن أن يعكس البنك الاحتياجات المحددة للقاعدة، ولا لتقييم نقاط القوة والضعف له ولا القدرة على تلبية احتياجات العملاء إلا إذا ترجم هذه الرؤية إلى إستراتيجية (CRM)، تشمل احتياجات العملاء وكفاءات البنك والتزامه بتحسين خدماته.

والرؤية هي التأكيد على هدف عال، وهو الهدف الذي يجب إنجازه في النهاية. أما الإستراتيجية هي الجانب التحليلي للرؤية، وهو يمثل جميع الإجراءات التي تجعل منها ملموسة.

يتم تطوير إستراتيجية نظام البنك وفقا لهذه المرحلة من خلال ثلاثة عوامل أساسية للنجاح:

1-2-1- فهم العميل: إلى أي مدى يفهم البنك احتياجات المستخدمين؟ وهل كانت بعض هذه الاحتياجات خاصة لقطاعات معينة؟ لمعرفة العملاء، عاداتهم، أذواقهم، كان عليه إمتلاك المعلومات حول:¹

- خصائصه واحتياجاته.
- سلوكه الشرائي.
- تأثير إجراءات التسويق والاتصالات عليه.
- المراسلات بين الخدمات والمنتجات المقدمة له واحتياجاتها.
- مستوى الرضا الحالي.

وقد استخدمت هذه المعلومات في تقييم أداء البنك في هذه المرحلة:

- ✓ تحديد احتياجات العميل الحالية والتوقعات؛
- ✓ تحديد المجالات التي تميل إلى الزيادة فيها؛
- ✓ توقع التطورات المستقبلية.

1-2-2- فهم البنك: هل البنك قادر على تلبية احتياجات العميل؟ هل لديه الموارد البشرية والمادية اللازمة؟ وهل أبدى استعدادا لتلبية هذه الاحتياجات؟ قد يحقق نظام إدارة علاقات العملاء ما إذا كان لديه العناصر اللازمة لتحقيق ذلك، كما يلي:²

¹ - Stanley Brown, CRM la gestion de la relation client, Village mondial, Pearson , Paris, France, 2009, P 326

² - Stanley Brown, Op cit , P 327

- الموارد البشرية والمهارات.
 - التوائم التنظيمي مع رؤية إدارة علاقات العملاء (هل كانت الأهداف مفهومة جيدا، وهل كانت إدارة البنك كلها موجهة نحو مفهوم فريد للخدمة؟)
 - البنية التحتية (هل كان نظام إدارة علاقات العملاء مجهزا بالتكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهدافه)
 - الأنظمة والعمليات لتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل.
 - الخدمات والمنتجات المطلوبة من قبل العميل.
 - إستراتيجية السوق لجذب اهتمام العملاء (هل تمكنت رسالة البنك من دعم عرضها ومواءمة احتياجات العملاء؟)
 - نظام قياس الأداء يضمن السيطرة على جميع المكونات المطلوبة.
 - الضوابط متوازنة بشكل صحيح (باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية والتشغيلية وخدمة العملاء).
- 1-2-3- الالتزام بالتحسين المستمر لجودة الخدمة:** هل البنك يطبق قواعد الجودة ويتابع تشجيع التقدم المستمر فيها؟ وللحكم على ذلك، يجب على البنك دراسة الحالة فضلا عن التحسينات التي أدخلت على الجوانب التالية¹:
- تعيين المتحدثين لدعم رؤية إدارة علاقات العملاء.
 - الدفاع عن مبدأ خدمة العملاء، الذي يعتبر أولوية يومية من قبل جميع الموظفين.
 - تعريف وتطوير الأدوات التالية:
- ✓ الحد الأدنى من القواعد وعتبات الخدمة للعميل: معلومات من جميع الموظفين على احتياجات العملاء وعلى ما هو ضروري القيام به لإرضائهم؛
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن: تقيس جميع العناصر ذات الأهمية للعميل، وليس تركيز واحد (مثل تكلفة الخدمة)؛
- ✓ استقصاءات الرضا: للتأكد من آراء العملاء بشأن المنافع المؤمن عليها وتوقعاتهم المستقبلية؛
- ✓ عملية إدارة الشكاوى: التسهيلات الممنوحة للعملاء للتعبير عن جميع مشاكلهم ومعالجة المعلومات التي تم جمعها؛

¹ - ibid, P 328

وقد مكن نظام تحليل الفجوات، الذي أجري على كل من عوامل النجاح الثلاثة التي نوقشت أعلاه، من تحديد الخطوات التي يتعين اتخاذها لتحويل رؤية إدارة علاقات العملاء إلى واقع ملموس. (هل تم تحديد هذه العناصر الثلاثة بما فيه الكفاية والتقدم الكافي لدعم هذه الرؤية وتحقيقها؟) حيث تشكل كل هذه العوامل إستراتيجية إدارة علاقات العملاء في البنك.

2- بناء برنامج محاذاة استراتيجي مع إدارة علاقات العملاء

لقد أسفرت المرحلة الثانية عن وضع إستراتيجية لإدارة علاقات العملاء، وكانت الخطوة التالية هي بناء برنامج محاذاة (مواءمة) استراتيجي قوي يهدف إلى إقامة علاقة وثيقة بين مختلف عوامل النجاح - السابقة الذكر - مواصلة لدعم تحقيق رؤية إدارة البنك. ثم الشروع في عملية تنفيذ إدارة علاقات العملاء من خلال:

2-1- تطوير البرنامج (المواءمة الإستراتيجية للأداء)

وقد وضع هذا البرنامج لكل عامل من عوامل النجاح نظام قياس الأداء، وهذا لعدم الانحياز مع هذه الرؤية ودعمها مباشرة. وتهدف نتائج هذه التدابير إلى تعزيز وإظهار قيمة وموثوقية إدارة علاقات العملاء من خلال مديري الأداء وتحسين القرارات الموثقة بشكل أفضل، وزيادة موارد الموظفين، وتقليل الوقت والمال المخصص لإدارة علاقات العملاء، والمناطق التي تكون فيها مفيدة؛

وفي هذه المرحلة، أدركت الإدارة أنه لكي تتجح، ينبغي أن يتضمن برنامجها الأهداف التالية:¹

- الرغبة المستمرة في تحسين ممارسات الإدارة: الالتزام الحقيقي بالاستفادة من المعلومات التي توفرها مؤشرات الأداء.
- تركيز الجهود على احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم، والتي أبرزتها أدوات قياس الرضا.
- تقييم التقدم المحرز في تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم: إن القياس والرصد المستمرين لهذه الاحتياجات يشيران إلى التحسينات التي أدخلت بالفعل والمجالات التي يلزم اتخاذ إجراءات بشأنها.
- توفير المعلومات ذات الصلة لاتخاذ القرارات: الوصول في الوقت المناسب إلى البيانات ذات الصلة، وليس إلى كتلة من التقارير والإحصاءات غير قابلة للتشغيل.

¹ - Adrian Payne, CRM Achieving excellence in customer management, Handbook, Elsevier, 2007, P 367_368

- التغييرات الإيجابية الناتجة عن ما يلي
 - ✓ الحفاظ على التركيز على رؤية إدارة علاقات العملاء، حتى لا يغيب عن البنك الهدف المتوخى؛
 - ✓ اعتماد وسائل فعالة لتوجيه عمل الإدارة والموظفين نحو أهداف وأساليب عمل جديدة: إبراز التقدم المحرز، والجهود التي يتعين بذلها والثغرات المتبقية.
- وقد أسفر إدخال برنامج المواءمة الإستراتيجية عن عملية دينامية شاملة ومتداخلة تتألف من:
- **تحديد النتيجة المثلى:** تحديد ما أرادت إدارة البنك تحقيقه لنفسها ولعملائها وفقا لرؤية (CRM)،
 - **تحديد الأولويات التي تؤدي معا إلى تحقيق النتائج المتوقعة:** إنجاز أهم المراحل الإستراتيجية، في المقام الأول
 - **تحديد الأهداف لتحقيق أولويات العملاء لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية:** وضع خطة عمل تعالج هذه المعالم الرئيسية.
 - **تحديد ورصد مقاييس الأداء المتعلقة بكل هدف:** تحديد النقاط التي سيتم تحليلها للتقدم.
 - **تطبيق نظام قياس لضمان تقييم جميع الجوانب الهامة، وليس فقط أكثرها وضوحا.**
 - **إعداد بيان الأداء (الالتزام، الكتابة)، واستخدام المعلومات التي تم جمعها لتحسين الإدارة وتشجيع حركة التحسين المستمر.**
 - **إعادة النظر في رؤية إدارة علاقات العملاء لصقلها:** مقارنة ذلك مع جميع المعلومات التي تم جمعها، ثم تحليلها للتحقق من أنه لا يزال ذا صلة بعمل البنك وقابلة للتحقيق.

2-2- توحيد إدارة علاقات العملاء:

شهدت هذه المرحلة النهائية إضافة عنصرين ضروريين لنجاح المشروع. والواقع أن من الضروري تهيئة بيئة مواتية لها، والتوصل إلى تطور تدريجي للبنك وفقا لمراحل مختلفة، من إنشاء أساس لقياس الأداء إلى استخدام المعلومات التي تم جمعها لضمان استمراره في التحسينات، وبدون هذا التقدم، لم يكن لدى نظام الأداء بيانات كافية لضمان نجاح المشروع، إلا من خلال¹:

¹ - Stanley Brown, Op cit , P P 333_335

2-2-1- خلق بيئة تمكينية:

من أجل الحصول على أفضل الفوائد للبنك وموظفيه، كان عليه الحصول على البيئة الأكثر ملاءمة من الإدارة الهرمية، التي تتولى إدارتها العامة نشر المعلومات. كذلك يجب أن تتحول إلى كيان يشجع موظفيها على المشاركة، وأن يكونوا سباقين وأن يساهموا بنشاط في تحقيق رؤيتها. وضمن هذه المنظمة الجديدة الموجهة نحو إدارة علاقات العملاء، تم تشجيع الموظفين منذ البداية على الالتزام بمبدأ إدارة علاقات العملاء. ولكي يصبح هذا واقعا، فإن هذا الاضطراب ضروري من أجل توفير بيئة ملائمة.

2-2-2- التطور خطوة بخطوة:

وبمجرد إطلاق أنظمة القياس الثلاثة - رضا العملاء والأداء التنظيمي وجودة الخدمة - كان لا يزال من الضروري التأكد من أن نظام الأداء قد تمكن من تحقيق رؤية إدارة علاقات العملاء. وقد قام هذا البنك شأنه في ذلك شأن العديد من البنوك الأخرى بوضع نظم تقييم سابقة، ولكنها لم توفر الفوائد المتوقعة. وبدلا من ذلك، شدد على أدوات القياس نفسها والتحسينات التي يمكن إدخالها.

وقد أدرك نظام الإدارة العامة في البنك أنه من الضروري إنشاء مشروعه على أساس تعريف الإطار، وهكذا أصبح من الممكن تحديد مبادئ وعمليات مواءمة الأداء وعملياتها ومعاييرها بدقة. بالإضافة إلى ذلك، سمح هذا الإطار بالتخطيط طويل الأجل، وكان بمثابة أداة اتصال، مما يضمن النقاش حول نتائج إدارة علاقات العملاء، وكان الغرض من هذه الخطوة الأولى هو عدم تقديم معلومات عن الأداء، وذلك ليس لمساعدة البنوك على المضي قدما في رؤيتها، ولكن لتوفير لغة مشتركة بشأن قضايا الأداء والمتطلبات لتحقيق ذلك.

أما الخطوة الثانية فكانت المعلومات المجمعّة عن الأداء. الآن قد قبلت الحاجة إلى قياس هذه النتائج وحددت مجموعة من المؤشرات، كان الهدف هو مقارنة بعضها البعض. ثم تم اختيار أدوات القياس وفقا لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء وجمع البنك البيانات دون أن يغيب عن باله الغرض منها. وقد تم تطبيق العديد من أشكال السيطرة على تركيبة هذه الأدوات:

- عمليات تدقيق تقليدية مستقلة؛
- التقييم الذاتي من قبل الموظفين لأدائهم الفردي، باستخدام المؤشرات المحددة؛
- استقصاءات الرضا والاستبيانات التي تلتزم المشورة من العملاء بشأن الاحتياجات الجديدة؛

- التحكم عن بعد من قبل طرف ثالث موضوعي.

و في المرحلة الثالثة، تم تحسين الأداء عند هذه النقطة، وذلك باستغلال المواد مجتمعة لتوجيه إستراتيجية (CRM) له. وقد بدأت إدارة البنك في الحصول على صورة واضحة عن نتائجها وحظيت بالفعل بالحماس والالتزام في هذا الصدد. ثم بدأت في تركيز عملها القياس على نتائج ترتبط ارتباطا وثيقا ب (CRM).

المطلب الثالث: نظم قياس الأداء وعلاقتها بتقييم إدارة علاقات العملاء

لقد وفرت الواجهة مع "العميل" النابعة من إستراتيجية إدارة علاقات العملاء في البنوك، فهم جيد لاحتياجات مستخدميها، وقدرة الرد على مسألة احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، ولكن هذا لم يكن كافيا لأنهم ما زالوا يشكون فيها، والواقع أن المعلومات التي تم جمعها أظهرت أن العميل لا يعرف أحيانا ما يحتاج إليه، وأنه لا يعبر إلا عن التوقعات فيما يتعلق بالخبرة السابقة. لهذا يجب وضع عدة مقاييس للأداء، سنتناولها فيما يلي:

1- نظم قياس الأداء: يتضمن هذا ثلاثة نظم لقياس الأداء:

1-1- نظام قياس رضا العملاء:

لقياس رضا العملاء يجب على البنك أن يرفع باستمرار مستوى احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأن يتوقع المنتجات والخدمات التي يريدها العملاء وأن يزودهم بما يريدوه قبل طلبها. ولتحقيق هذه الغاية، تعهدت البنوك بإطلاق مجموعة جديدة من العروض دون انتظار عملائها لطلبها. ولكن أولا، كان من الضروري بناء قاعدة بيانات كاملة للعملاء، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لعملائها والإجابة عليها¹.

ومن الواضح أن هذا يتطلب تغييرا عميقا في التصميم، حيث كان على البنك أن ينظر إلى العملاء من وجهة نظرهم الداخلية، وليس العكس. أي النظر إلى العملاء من وجهة نظر خارجية وذلك من خلال الاستماع إليهم بشكل دائم، وبالتالي يجب أن يؤخذ في الاعتبار صوت العميل كل يوم، ودمجه في الأنشطة اليومية للإدارة. ولا يكفي إجراء استقصاء للرضا كل سنة. العميل لديه آلية لجعل رأيه معروف في أي وقت².

¹- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 148 (بتصرف)

² - Adrian Payne, Op cit , P330

وقدم نظام قياس رضا العملاء بيانات فورية ومحدثة. كان من الممكن تقييم نماذج السلوك المتعلقة بالخدمات والطلبات ومشاركة العميل في برامج الحوافز. وقد أبرزت هذه المعلومات الحاجة إلى إجراء تغييرات على إستراتيجية إدارة علاقات العملاء. وبالإضافة إلى ذلك، وفرت هذه المنظمات توجيهات بشأن احتياجات ورغبات وتطلعات العملاء في المستقبل من خلال وضع نماذج تنبؤية للسلوك كانت بدورها موضوع دراسات وتدابير استباقية. على سبيل المثال، يؤدي إنشاء أنماط السلوك التحقيقي في وقت مبكر إلى إدخال برامج جديدة لتدريب الموظفين والمعلومات لعملائها¹.

1-2- نظام قياس الأداء التنظيمي: ²

وقد وفر الجانب "التنظيمي" لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء نظام إدارة الأداء فهما لاحتياجاته الداخلية. وقد تم العثور على إجابة لمسألة قدراتها الحالية والمستقبلية، ووسائل تعبئة لتحقيق رؤية إدارة علاقات العملاء والأساليب التي سيتم استخدامها لتحقيق ذلك. التغلب على هذه المشاكل من خلال قدرة البنك على سد الثغرات والاستعداد لتحسين إدارة العلاقة مع العملاء، وأدركت إدارة البنك أنه من أجل دعم رؤيتها لإدارة علاقات العملاء، كان عليها أن تدرج المجالات المدرجة في نظام قياس الأداء التنظيمي، وكلما حدث تغيير كبير في احتياجات عملائه أجرى تقييما لتحديد ما إذا كان لا يزال قادرا على الوفاء به.

ومن خلال قياس الجوانب المشار إليها أعلاه، أعدت شعبة الإحصاءات العامة البيانات اللازمة لتحديد إستراتيجية تنظيمية طويلة الأجل مكنتها من:

- ✓ توظيف الموظفين الأكفاء.
- ✓ توفير التدريب للموظفين الحاليين.
- ✓ تحديد وظائفهم بشكل صحيح.
- ✓ تحديد النشاط الذي ينبغي متابعته لتلبية احتياجات العملاء.
- ✓ التواصل المستهدف لتحسين أثره.
- ✓ تنفيذ العمليات التي تعزز تطورها.
- ✓ ضمان أن تكون برامج الأداء قادرة على تحقيق رؤية إدارة علاقات العملاء.

¹ - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 149.

² - Adrian Payne, Op cit , P P 331- 332

1-3- نظام قياس جودة الخدمة:

لم يكن كافيا أن يعتمد نظام إدارة الأداء رؤية إدارة علاقات العملاء أو يكتسب معرفة عميقة لعملائه وأدائه الخاص لضمان التزامه بتحسين مستمر لجودة خدماته. ومن أجل ضمان تنفيذها على المدى الطويل، أدخلت الإدارة نظام قياس مناسب مستوحى مباشرة من رؤية إدارة علاقات العملاء. وقبل كل شيء كان من الضروري وضع وتأكيد إطار الموظفين للالتصاق بمبادئ الخدمة. تحقيقا لهذه الغاية، أسئلة مثل¹:

- كيف يحتاج موظفونا إلى الاعتقاد في تحقيق رؤية إدارة علاقات العملاء لدينا؟
- ما هي القيم والمبادئ التي يجب أن ندافع عنها داخل البنك؟
- ما هي الفلسفة التنظيمية اللازمة لترجمة رؤيتنا؟
- إدارة علاقات العملاء (CRM) في الواقع العملي وكل يوم؟

2- تقييم إدارة علاقات العملاء بمختلف نظم الأداء:

لا ينبغي أن يظل نظام إدارة علاقات العملاء الإلكترونية مقتصرًا على الكيان الذي يدير الموقع الإلكتروني أو قسم إدارة علاقات العملاء، ولكن يجب أن يستخدم المهارات المختلفة للبنك بأكملها، ولا سيما لإدماجه في نظام المعلومات واتخاذ القرارات في البنك.

ولتقييم نظام إدارة علاقات العملاء، كان من الضروري تحديد التوقعات (الحد الأدنى المطلوب لتحقيقه) والأهداف المباشرة والأهداف الطويلة الأجل، ولكن هذا لم يكن ممكنا إلا بعد تحديد مفهوم جودة الخدمة، حيث عملت دائرة تطوير المشاريع مع مجموعة من مجموعات التركيز على العملاء، تم التحقق منها لاحقا من قبل مجموعات الملاحظين الداخلية. والمشروع لن ينجح إلا إذا توفرت لديه الوسائل اللازمة لضمان التقدم المستمر أو المعلومات اللازمة لتحديد التوقعات والأهداف الفورية والأهداف الطويلة الأجل بهذه الدقة.

وتألفت هذه العملية من قياس النتائج بواسطة بطاقة الأداء المتوازن، وهي دراسة استقصائية للرضا وضعت نتيجة للإدارة الاستباقية للمشاكل التي أعرب عنها العملاء، وشمل نطاق بطاقة النقاط جميع

¹ -Bruno Fouquet, Gestion de la qualité de service (Réseaux, Serveurs, et Applications), Op cit, P 220.

الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وعلاقات العملاء

الجوانب المتعلقة بنوعية الخدمة، ومع ذلك، فقد اكتشفت أنها لا تمثل جميعها قيمة متساوية في المعادلة. لهذا السبب، تم تعيين عوامل ترجيح مختلفة لهم، تبعاً لأولويتهم وأهميتها¹.

وضع البنك استطلاع الرضا لتحسين البيانات التي تم إنشاؤها باستخدام بطاقة النتيجة، وقد تم تصميمه لتوفير المعلومات التي تتوافق مع تلك التي تم الحصول عليها من بطاقة الأداء المتوازن ويمكن مقارنتها به. وأخيراً، السماح للمجموعة بإدارة المشكلة والصعوبات التي أعرب عنها العملاء حسب الفئات، سواء كانت البيانات مفصلة بما فيه الكفاية أم لا.

وبعد إجراء استعراض أولي لعملية جمع البيانات الحالية وتقييم مقاييس الأداء، تقرر أن نظام الإدارة العامة قد جمع معلومات كافية، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من التحسينات. واستخدمت المعايير التالية للتمييز بين المؤشرات التي يتعين الاحتفاظ بها والمؤشرات التي يتعين إلغاؤها:²

- **الصلاحية:** هل كان المؤشر مناسباً لبرنامج إدارة علاقات العملاء؟
- **سهولة السيطرة:** هل كانت مسألة عوامل يمكن للإدارة أن تؤثر تأثيراً مباشراً عليها؟
- **الوضوح:** هل كان مفهوماً؟
- **الموثوقية:** هل كان من السهل إثباتها؟
- **التكلفة:** هل قيمة البيانات التي تم جمعها تبرر تكلفة العملية؟
- **الإطار الزمني:** هل كان من الممكن جمع البيانات ومعالجتها ضمن إطار زمني مرضي؟
- **الاتساق:** هل تناول المؤشر العوامل نفسها في جميع الحالات وفي جميع الأوقات؟
- **إمكانية الوصول:** هل كان من السهل جمع المعلومات الضرورية؟
- وبالإضافة إلى ذلك، تضمن نظام الإدارة العامة:
 - استخدام مصطلحات متسقة.
 - جمع المعلومات فقط التي تعكس التقدم في إدارة علاقات العملاء.
 - تعزيز المساءلة من خلال عملية إبلاغ منتظمة؛
 - إثبات فعاليتها في استخدام مؤشرات الأداء، مع أمثلة داعمة.

¹ - Adrian Payne, Op cit , P P 332

² - Stanley Brown, Op cit , P 336

وأخيراً، يجب على إدارة البنك إلغاء التدابير غير الضرورية وتبسيط برنامج المواءمة الاستراتيجية، مما يحول دون شعور الموظفين بالارتباك بسبب هذه المهمة، ولتصبح عملية جمع البيانات أكثر إيجابية.

من خلال ما سبق يمكن لنظام إدارة البنك أن يكون ناجحاً جداً في تنفيذ نظم قياس الأداء التي تتماشى استراتيجياً مع عوامل النجاح الثلاثة الأساسية لإدارة علاقات العملاء. كما يمكن الحفاظ على رؤية إدارة علاقات العملاء المناسبة باستخدام القياسات السنوية لأدائه للتحقق منه أو تعديله بحيث يعكس الاحتياجات الجديدة للعملاء. وظل يركز على العناصر الرئيسية لهذه الرؤية العامة، وتحليل هذه المعلومات والتحقق من أنها تقترب من هذا المبدأ التوجيهي.

3- عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء:

لكي تتمكن إدارة البنك من جمع المعلومات المطلوبة التي تتماشى مع رؤية إدارة علاقات العملاء، يجب أن تتيح هذه البيانات فهم الحاجة إلى إجراء تغييرات على فئات الموظفين. وتشجع على إشراك موظفيها بتزويدهم بأدلة على التقدم المحرز. أما الفوز بولاء عملائها والاحتفاظ بهم يكون من خلال توفير معلومات مفيدة لإدارة العلاقات معهم، وشركائها وموظفيها. وتحديد الشروط الواجب توافرها لتفعيل وسائل التغيير مثل حلقات العمل الخاصة بإدارة التغيير، والتدريب على خدمة العملاء، والحلول التكنولوجية الجديدة. بالإضافة إلى السلوكيات الموصى بها أعلاه، يوصى بما يلي¹:

- نشر في البداية أبسط المبادرات الممكنة.
- ابدأ، قبل أي شيء آخر، أن تصبح مألوفة مع العميل، من خلال تحديد ما هو مهم بالنسبة لها.
- إجراء تحليل للفجوات في بداية العملية، وهي خطوة أساسية وصفناها في المرحلة الثانية.
- تحديد مقاييس الأداء لكل عامل من عوامل النجاح، فإنها تشير إلى ما إذا كانت الشركة تتقدم بشكل جيد في اتجاه رؤيتها (CRM).
- خلق بيئة مواتية لمشاركة الموظفين، وإلا فإن جهود الإدارة لن تكون فعالة.
- الهدف في بداية المشروع النتائج التي يمكن ملاحظتها بسرعة.
- المضي قدماً خطوة بخطوة.
- العودة بانتظام إلى رؤية إدارة علاقات العملاء لمواءمتها مع الإستراتيجية المعتمدة، فضلاً عن التحسينات التي لا تزال مستمرة.

¹- Dominique Moisan; Op cit ; P 179

خلاصة:

في الحقيقة أن هناك العديد من الأدوات والوسائل لقياس أداء البنوك التجارية وتحديد ومعرفة أبعاده، كما أن هذه الأدوات والوسائل المستخدمة في القياس تختلف فيما بينها من نواحي التعقيد والأهمية ووفقا لنوع الصناعة أو المنظمة، حيث حاولنا تحديدها من خلال الأداء التنظيمي، التشغيلي، التسويقي والمالي.

كذلك من المعروف أيضا أن جهود إدارة علاقات العملاء في المنظمات قد تأخذ مسارات مختلفة للقياس منها التركيز على جذب العملاء، رضا وولاء العملاء، مقياس الكفاءة والفعالية وسلوك الموظفين ومقاييس أخرى ترتبط بالتعرف على قيمة العميل. وكل مقياس من المقاييس السابقة يرتكز بدوره على أدوات قياس مختلفة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه لا يمكن أن يكون التنفيذ الناجح لإدارة علاقات العملاء موجودا دون تقييم الأداء؛ لأنه يتطلب تحديد وتركيز الجهد حتى لا ينحرف عن المسار الذي تتبعه برنامج الموازنة الإستراتيجية المختارة، ومنه يمكن القول أن إدارة علاقات العملاء ليست مفهوما ولا مشروعا بل هي إستراتيجية لتحقيق ما يلي:

- ✓ فهم احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين للبنك،
- ✓ توقع احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين للبنك،
- ✓ إدارة احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين للبنك.

يجب أن تتكيف إستراتيجية إدارة علاقات العملاء مع كل قطاع من قطاعات السوق؛ وهذا يكمن في تحديد كل من الصعوبات والفرص المتاحة لهذا الغرض، ولإدارة علاقة العملاء بشكل فعال، يجب على المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة:

- ✓ تحديد إستراتيجية العميل.
- ✓ وضع إستراتيجية القناة والمنتج.
- ✓ فهم أهمية إستراتيجية البنية التحتية القوية والتمتكاملة.

الفصل الثالث:

دراسة أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية
على أداء بعض البنوك في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: التكنولوجيا المطبقة في بعض البنوك في الجزائر.

المبحث الثاني: تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في بنك التنمية المحلية.

المبحث الثالث: تحليل أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء البنوك

التجارية محل الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

منذ أكثر من عشر سنوات شرعت الجزائر-في إطار إصلاحات اقتصادية شاملة- في إصلاح منظومتها المالية والمصرفية استعدادا للتحويل نحو اقتصاد السوق وتحضيرا للاندماج في الاقتصاد العالمي، وفي هذا المجال تم إصدار العديد من التشريعات فضلا عن تعليمات وتنظيمات بنك الجزائر المتعددة. وخلال السنوات الخمسة الأخيرة كثر الحديث عن عصرنة المصارف كجزء من هذه الإصلاحات وعليه تم اقتراح العديد من الأفكار والمشاريع غير أن ما ينتظر منها كان أكثر بكثير مما تحقق فعلا. ونرى من أهم هذه المشاريع الصيرفة الإلكترونية التي تعد الوجه الحديث للمصارف المعاصرة أو بالأحرى الوجه البارز للاقتصاد الجديد والقائم على التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الوسائل التكنولوجية الإدارية تطورت بشكل كبير، ذلك لأن الاختراعات والابتكارات في مجال الاتصالات تحديدا أثر على مفاهيم التسويق وممارسته الحالية، كما أثر بشكل واضح وملحوس على تبني استراتيجيات أنظمة إدارة علاقات العملاء، والتي اعتمدها المؤسسات والبنوك كحل تدعم من خلالها أنشطة التسويق والمبيعات لبناء علاقات دائمة ومستمرة مع العملاء، خاصة وأن العميل أصبح رأسمال البنوك وحصتها السوقية وأرباحها العالية، هذا ما دفعنا إلى دراسة مدى تطبيق بعض البنوك الجزائرية لتقنيات إدارة علاقات العملاء عبر الانترنت.

لهذا تناولنا في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التكنولوجيا المطبقة في بعض البنوك في الجزائر

المبحث الثاني: تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في بنك التنمية المحلية؛

المبحث الثالث: تحليل أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أداء البنوك التجارية محل

الدراسة.

المبحث الأول: التكنولوجيا المطبقة في بعض البنوك في الجزائر

أدى استخدام تقنيات المعلومات في النظم الإدارية للمؤسسات المصرفية الخاصة أو الحكومية إلى تحسين أدائها وتطوير جميع عناصرها من هياكل وأساليب وأفراد وتقنيات إدارية، وهذا ما أدى إلى ظهور الإدارة الالكترونية الذي يعني الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل العمل البنكي إلى إجراءات الكترونية تعتمد على برمجيات إدارة علاقات العملاء عبر الانترنت.

المطلب الأول: البنية التحتية الالكترونية في البنوك محل الدراسة

أنتجت تكنولوجيا الانترنت مجموعة واسعة من المنتجات المبتكرة لإنشاء وتوصيل وقراءة الرسائل من أجل تسويق المنتجات والخدمات، والجزائر كباقي الدول تسعى دائما إلى توفير بنية تحتية جيدة للاتصالات، سواء توفير الشبكات الالكترونية السلكية واللاسلكية وتصميم المواقع التي تعتمد عليها الإدارة الالكترونية في جميع القطاعات وخاصة قطاع البنوك، ولهذا سنعرض أهم التكنولوجيات المطبقة في الجزائر.

1- البنية التحتية لتكنولوجيا الانترنت في الجزائر:

1-1- مشروع توصيل الألياف البصرية للمنزل (FTTx):

يعتبر مشروع (FTTx)، الذي بادرت به مؤسسة اتصالات الجزائر كضمان لعصرنة قطاع الاتصالات في الجزائر، من التقنيات التي تمكن المشتركين الاستفادة من خدمات الاتصال المختلفة، كالهاتف الثابت، الانترنت ذات السرعة الفائقة، الفاكس وكذا خدمات التلفاز الرقمي. كما تتميز شبكة الألياف البصرية بقدرتها الكبيرة في نقل البيانات، وكذلك الحفاظ على الإشارة الصوتية مع ضمان عدم تداخلها الأمر الذي يعني إجراء مكالمات هاتفية "أكثر وضوحا". هذه التقنية الجديدة موجهة أساسا للمؤسسات الاقتصادية الكبرى كالبنوك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى ذلك تستخدمها الجامعات، والمدارس وحتى المنازل. وتتمثل أهداف مشروع البنية التحتية للسرعة الفائقة نوع (FTTx)¹:

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=fttx>, 10/09/2017, h:11:31

• الأداء التكنولوجي:

إن السرعة الجذرية والقدرة الفائقة لهذه الشبكة، تمكن مشغلي شبكات الاتصال من توفير خدمات عالية الجودة ، كما تضمن اتصال عالي السرعة بالانترنت بسعة تصل حتى 100 ميجابايت في الثانية.

• الانفتاح الدائم والمستديم للمنافسة وتقديم الخدمات:

توفر للمستخدم خدمات مبتكرة كخدمات التلفزيون الرقمي عالي الدقة عبر بروتوكول الانترنت وغيرها من الخدمات التي تتطلب اتصالا سريعا عبر شبكة الانترنت.

• انتشار الخدمات المبتكرة التي تقدمها:

لقد صممت هذه التقنية (FTTx)، بمزايا تجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء.

• تنسيق وتعزيز الممتلكات العمومية:

تعمل هذه الخدمة على التوافق والتنسيق في إدارة أصول البنية التحتية لكافة الممتلكات العمومية: كمفتوح الطرق، أو الجانب التقني ، وذلك بالتنسيق مع جميع السلطات المحلية والجهات الفاعلة والمنظمات ، واستغلال و تسويق هذه الخدمة من أجل تطوير وتنمية الصالح العام. وتمثل هذه الخدمة تكنولوجيا النطاق العريض جدا في المستقبل، وبنية تحتية قادرة على دعم مجموعة كاملة من الخدمات الحالية والمستقبلية لتحقيق الأداء.

1-2- تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية:

بعد النجاح الذي عرفته خدمة الجيل الرابع (4GLTE)، تحدث اتصالات الجزائر من جديد ثورة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر وتقدم عرضا جديدا للجيل الرابع (4GLTE) بتقنية (VoLT) وهي تقنية الصوت عبر شبكات الجيل الرابع (4GLTE)، وبذلك تعد الجزائر أول بلد يطلق هذه التقنية في شمال إفريقيا. أما الخدمة الجديدة (VoLTE) هي عبارة عن تقنية جديدة تسمح بإجراء واستلام المكالمات الوطنية والدولية عبر شبكة انترنت الجيل الرابع (4GLTE)، مع تحسين جودة الصوت إلى حد كبير إلى جانب الحد من زمن إعداد المكالمات¹. وهناك العديد من المزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا لزيادة القدرة التنافسية لنشاط المؤسسات:

• السهولة: إمكانية الدخول بكل سهولة إلى حلول اتصال كاملة.

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=4glte>, 17-09-2017, 9h :34

- قابلية الظهور: ضمان قابلية ظهور مثلى لنشاط المؤسسات على الانترنت وعلى شبكات التواصل الاجتماعي.
- التحكم: إمكانية التحكم في ميزانية المؤسسات بفضل علاقة جيدة بين المزايا والأسعار.
- السهولة وراحة الاستخدام.
- التنقل بأمان ومشاركة الآخرين في استعمال الانترنت.

1-3- تكنولوجيا الويماكس (WiMAX) :

هي التشغيل البيئي في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول إلى الميكروويف، وهو معيار للاتصالات اللاسلكية. يستعمل اليوم في غالب الأحيان كوسيلة إرسال والوصول إلى الإنترنت ذات التدفق السريع، كما يغطي مساحة جغرافية واسعة، استنادا إلى معيار إرسال راديو 802.16 الموافق عليه في 2011 من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. أطلق ويماكس عرض كامل و مناسب للشركات و لمستعملي الانترنت في المناطق المعزولة و يهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من حيث الوصول إلى الانترنت ذات التدفق السريع. يعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى 20 ميغابيت في الثانية مع مجال نظري قدره 25 كم. ويطبق في عدة ميادين منها:¹

- ✓ المناطق المعزولة (المواقع الريفية والجبال والصحراء، والآلات المتحركة)
- ✓ المناطق التي تفتقر لبنية الاتصالات الأرضية (المناطق الغير مجهزة و المتضررة)
- ✓ المناطق الإستراتيجية (البنوك، التأمينات، الإدارات العامة، الصيانة عن بعد)

ويحقق عدة مزايا:

- اتصال انترنت ذات التدفق السريع متماثل و دون دعم بالأسلاك.
- خدمة متوفرة بعدة تدفقات تصل من 256 كيلوبايت إلى 6 ميغابيت حسب التغطية.
- انترنت غير محدودة من برنامج مؤمن و متكرر.
- يعتبر رابط نجدة للاستعمالات الدقيقة.

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=wimax>, 17-09-2017, 9h :45

4-1- تكنولوجيا المكالمات عن بعد:

• خدمة المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" :

- تقدم اتصالات الجزائر خدمة المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" لعقد الاجتماعات مع الموظفين عن بعد، حيث تمنح المؤسسات فرصة تنظيم المؤتمرات عبر الفيديو مع هياكلها المنتشرة عبر التراب الوطني، وتتمثل مزايا عرض المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" في:¹
- ✓ سهولة الاستعمال : يمكنكم إجراء وتلقي المكالمات بالصوت والفيديو بكل سهولة، دون اللجوء إلى استعمال العديد من البرامج أو غيرها من أجهزة الإعلام الآلي.
 - ✓ أحسن إنتاجية : تمكّنكم خدمة المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" من ربح الوقت ومزيد من المرونة ومصاريف التنقلات في اتخاذ القرار.
 - ✓ رفاهية : تعزز هذه الخدمة الجو الأخوي والرفاهية لدى الموظفين رغم بعد المسافات بينهم.
 - ✓ تفاعلية : يمكن للأشخاص تبادل المكالمات عبر الفيديو بصورة آنية وكأنهم في نفس الغرفة.
- المؤتمرات عن بعد:

تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المؤسسات قاعات و حقائب مجهزة بالفيديو موزعة عبر التراب الوطني تسمح بالقيام باجتماعات و تجمعات و تكوينات عن بعد عن طريق الفيديو ما بين عدة مواقع وطنية ودولية.

الجدول رقم (5): تكنولوجيا الاجتماعات عن بعد

البيان	حقائب المؤتمرات عن بعد	قاعات المؤتمرات عن بعد	قاعات للتكوين عن بعد
المزايا	يسرعون في صنع القرار	ركزوا أساسا على فحوى اجتماعاتكم اتصالات الجزائر تتولى تنظيم اجتماعاتكم	اضمنوا لمساعدكم دورات تكوينية و دورات تشييطية أو تكوين عبر مواقع بعيدة دون تنقل
	وفروا وقتكم ولن تنتقلوا ، سوف نتولى نقل اجتماعاتكم وإرسالها من أماكن إجراءها مباشرة عن بعد و بالفيديو	ليس لديكم أي استثمار تتوقون تحقيقه فانتم تتحكمون في تكاليفكم	
الجدول الزمني للإيواء	توقيت الإيواء لمدة أربع ساعات من 9 سا و 00 د إلى غاية 21 سا و 00 د	توقيت الإيواء لمدة ساعتين من 09سا و 00 د إلى 20 سا و 00د	توقيت الإيواء لمدة أربع ساعات من 9 سا و 00 د إلى غاية 21 سا و 00 د

Source : <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=visioconference>

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=visiophonie>

2- التكنولوجيا المطبقة في البنوك محل الدراسة:

إن الانتقال من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل الالكتروني يتطلب عدة تغييرات في البنك سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي له. فالنمو في العمل المصرفي من خدمات ووظائف قد مر بعدة مراحل ليرتقي من التقليدي إلى الالكتروني، مما توجب على البنك ضرورة التحول لبناء بنية تحتية تكنولوجية وتشريعية مع توفير قنوات الكترونية متنوعة قادرة على تغطية طلبات هؤلاء العملاء بسرعة وفي الوقت الحقيقي، وهذا ما سنتناوله من خلال:

2-1- مراكز الاتصالات المتعددة القنوات:

يمثل رضا العملاء مؤشرا قويا لنجاح البنوك التجارية، هذا ما جعلها تطبق الحلول الخاصة بمراكز الاتصال والموزعات الصوتية التفاعلية لتسيير العلاقة مع العملاء، فمركز الاتصال (call center) هو هيكل مكوّن من جهاز بشري ووسائل مواصلات يقام على أرضية هاتفية، ووظيفته هي التسيير عن بعد للعملاء. ولقد سهل تقدّم التكنولوجيا والانترنت أيضا تطور مختلف قنوات الاتصال مما نشأ عنه ما يسمى اليوم "مركز الاتصالات المتعددة الوسائط" عندما لا تكون طرق الاتصال هاتفية فقط مثل: البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة، الفاكس، الدردشة، الشبكات الاجتماعية، موقع الاتصال الخلفي (web call back)، الموقع التعاوني. كما يمكن لمركز الاتصال أن يتواجد داخل البنوك لاحتياجاتها الذاتية ويمكن أن يكون خارجيا في مركز متخصص. وهناك أنواع مختلفة لمراكز الاتصال تتمثل في:

- ❖ **مراكز الاتصال ذات المنحى الإعلامي:** ويتعلق الأمر بمصالح الإعلام في البنوك حول منتجاتها وخدماتها، وحول شبكات التوزيع والعروض الترويجية بالإضافة إلى مراكز الاتصال المخصصة لتلقي الشكاوى (مصلحة العملاء).
- ❖ **مراكز الاتصال ذات المنحى التجاري:** ويتمثل نشاطها الأساسي في تسويق الخدمات عن بعد وتأهيل بطاقات العملاء، سبر الآراء والحجز، تجديد الطلبات وتحديد المواعيد... الخ.
- ❖ **مراكز الاتصال ذات المنحى الخاص بالسندات التقنية:** تسمى غالبا (hot-line) أو (help-desk) وتستعمل هذه المراكز في إطار تسويق المنتجات التقنية.

أما مكونات مركز الاتصال فتتمثل في:

- **التكنولوجيا:** الهاتف- الإعلام الآلي- البرمجيات - قواعد البيانات- نظام الإعلام الداخلي...
- **العتاد :** العقاري والمنقول والمعدات...
- **الموارد البشرية:** المستعملون المكلفون بتسيير الاتصالات الداخلة إلى مركز الاتصال والخارجة منه، وهم: المستشرف عن بعد، المحقق عن بعد، المتصرفون الإداريون (تسيير المستعملين والمجموعات، تسيير أوقات الافتتاح، تسيير الرسائل الصوتية أو موسيقى الانتظار).

ونجد كذلك مهنا أخرى خاصة بالتأطير مثل رئيس قاعدة الاتصال - مدير مركز الاتصالات - مسؤول التخطيط - مسؤول عن النوعية...

2-2- الخدمات المدعومة لتكنولوجيا البنوك:

❖ خدمات الفيديو والوسائط المتعددة

- ✓ خدمات الوسائط المتعددة (الفيديو حسب الطلب ، والتطبيق عن بعد ، ومؤتمرات الفيديو ، مركز الاتصال ،...).
- ✓ ترابط خوادم الفيديو.
- ✓ ترابط شبكات المستقبل (بروتوكول التطبيقات اللاسلكية المحمولة).

❖ الشبكات الخاصة الافتراضية (VPN): ميزة الشبكة الافتراضية الخاصة هو: ¹

- ✓ **المرونة:** كل موقع يمكن أن يتواصل مع كل المواقع الأخرى دون الحاجة إلى إنشاء عدة دوائر افتراضية. جميع المواقع التي كانوا فيها في العالم ويمكن الحصول على جميع الطلبات.
- ✓ **الأداء:** مراتب الخدمة تستخدم لتحديد الأولويات وفقا لتدفق الطبيعة الحاسمة ، للمحافظة على جودة الخدمة (QoS) التطبيقات الحيوية في السيطرة على تدفق المستهلكين، مثل البريد الإلكتروني أو نقل الملفات، أو أصغر مثل الجداول حركة الإنترنت.

❖ الإدارة وجودة الخدمة (QoS):

- ✓ جودة الخدمة مضمونة لوضع حد لجميع أنواع VPNs،
- ✓ تستخدم لمراقبة حركة المرور على كل الشبكات الخاصة الافتراضية ، SLA،

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=rms>, 18-09-2017, 9h :34

✓ وصل بين مختلف أنواع وسائل الإعلام: صراف، انترنت دون اللجوء إلى استخدام وسائل الإعلام،

✓ نقل العمود الفقري، أو أجهزة الصراف الآلي،

✓ توفر شبكة التزويد : إنشاء الشبكات الافتراضية الخاصة ،.والمراقبة في الحياة اليومية .

❖ **الصلات المتخصصة للانترنت (LS):** الصلات المتخصصة LS هي صلات دائمة مخصصة

للاستعمال الحصري من المستخدم توفر إمكانية الانتقال بين نقطتين نهاية محددتين من

الشبكة العامة. ويحقق عدة مزايا¹:

- نقل سريع للبيانات،
- قدر كبير من الأمن في إرسال / استقبال البيانات،
- اتصالات موثوقة وعالية الجودة،
- الربط ما بين المواقع البعيدة،
- توفر صلة دائمة بطريقة حصرية تجنب ازدحام الشبكة.

3- الشبكة النقدية ما بين المصارف والصيرفة الالكترونية عن بعد:

رغم التطورات التي عرفتها وسائل الدفع الإلكترونية في العالم وتوسع نطاق استخدامها ليشمل مختلف المجالات و أصبحت من أهم وسائل الدفع في الوقت الراهن إلا أن الجزائر بقيت متأخرة عن هذه المستجدات رغم أن العديد من الدول العربية قد قطعت أشواطاً كبيرة في هذا المجال. وما نستطيع أن نتحدث عنه هو بطاقات السحب و تفعيل بعض الآليات الأخرى:

3-1- الشركة النقدية ما بين المصارف SATIM: فقد تم إنشاء بطاقة السحب الخاصة بكل

مصرف من قبل شركة ما بين المصارف الثمانية وهي: البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، بنك البركة الجزائري هذه المصارف أنشأت في سنة 1995 هذه الشركة وهي شركة ذات أسهم رأسمالها 267 مليون دينار جزائري و ذلك من أجل: ²

¹ - https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=liaisons_specialisees_internet, 18-09-2017, 9h :34

² - بوعافية رشيد، الصيرفة الالكترونية و النظام المصرفي الجزائري، مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، البلدة 2005، ص 156 .

- تحديث وسائل الدفع للنظام المصرفي الجزائري؛
- تطوير و تسيير التعاملات النقدية ما بين المصارف؛
- تحسين الخدمة المصرفية وزيادة حجم تداول النقود؛
- وضع الموزعات الآلية في المصارف و التي تشرف عليها الشركة.

و تقوم هذه الشركة بصنع البطاقات البنكية الخاصة بالسحب حسب المقياس المعمول به دوليا وطبع الإشارة السرية ، و تنشأ هذه الخدمة عن طريق عقد يبرمه المصرف مع شركة "SATIM" * الذي يحدد التزام الطرفين خاصة فيما يتعلق بآجال و إجراءات التسليم بالإضافة إلى عملية الربط بين الموزعات الآلية ومصالح "SATIM" بواسطة شبكة اتصال حيث تسمح بالقيام بعمليات السحب سواء كانت داخلية أو محولة بالإضافة إلى سجل متصل بهيئة المقاصة لتصفية الحسابات ما بين المصارف.

3-2- مركز معالجة النقدية ما بين المصارف:

إن شركة SATIM¹: تشرف على مركز المعالجة النقدية بين المصارف و تعمل على ربط مراكز التوزيع مع مختلف المؤسسات المشاركة لوظيفة السحب، حيث يتولى هذا المركز ربط الموزع الآلي بمقدم الخدمة بواسطة خطوط عبر الشبكة الوطنية و مركز للاعتراض على البطاقات الضائعة أو المزورة. فعملية السحب تتم بطلب ترخيص يوجه إلى مركز الترخيص بالوكالة الذي يقبل أو يرفض الطلب، و في حالة القبول يراقب المركز السقف المسموح به أسبوعيا لكل زبون، كما يراقب هذا المركز الإشارة السرية، كما أن السحب الذي يتم بالبطاقة لا يمكن الرجوع فيه بعد ذلك وعلى الساعة الصفر يقوم المركز بمعالجة كل الصفقات التي قامت في ذلك اليوم وتنظمها حسب كل مصرف موجود في الشبكة بين المركز و جميع المصارف المشاركة وتسجل العمليات لدى جميع المصارف ويتم إجراء عملية المقاصة في مركز الصكوك البريدية التي لها كل حسابات المصارف . و لهذا يمكن القول أن عملية السحب تتم في أسلوب نصف مباشر فتوجد شبكة بين المصارف و شركة ساتيم وهذا ما يخلق نوعا من المخاطر، إضافة إلى إحجام الناس على التعامل بهذه الوسائل مما يجعل الإقبال عليها ضعيفا لأسباب عديدة منها كثرة الأعطاب والأخطاء والامويل للحرية والإحجام عن إظهار أية معلومات أمام الناس إضافة إلى التوزيع غير الجيد للموزعات الآلية. ورغم هذا تبقى النقود العادية الأكثر

* - Satim: société algérienne d automatisations des transactions interbancaires et de monétique

¹ - بو عافية رشيد، مرجع سابق، ص 157 .

استعمالا في المعاملات بين الجزائريين لانعدام الثقة في الوسائل الأخرى و يدل هذا على أن النظام المصرفي الجزائري مازال متأخرا كثيرا في هذا الميدان.

3-3- نظام التسوية الإجمالية الفورية RTGS²:

يتطلب تطوير الصيرفة الإلكترونية في الجزائر توفير عناصر مرتبطة بالبيئة المناسبة من جهة وبالنظام المصرفي الجزائري من جهة أخرى و ذلك من خلال إقامة أنظمة الدفع باعتماد بطاقة الائتمان وتطوير شبكة الاتصالات والبريد. في هذا الإطار بادر بنك الجزائر بالتعاون مع وزارة المالية و بمساعدة البنك العالمي في إنجاز نظام دفع إلكتروني متطور هو نظام التسوية الإجمالية الفورية "RTGS" ، وهو عبارة عن نظام مركزي إلكتروني يعمل على أساس فوري إجمالي نهائي ومستمر لتنفيذ أوامر التحويل الدائنة و يوفر نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلد ما من خلال الحسابات المركزية للمصارف. يهدف هذا المشروع في إطار تحسين الخدمة المصرفية لا سيما من حيث أنظمة الدفع وذلك رغبة في الوصول إلى المستوى الدولي . يهدف هذا النظام إلى تحقيق مايلي:

- ✓ تسوية عمليات البطاقة المصرفية في وقت حقيقي، وكل وسائل الدفع الأخرى؛
- ✓ تلبية مختلف احتياجات المستعملين باستخدام نظام الدفع الإلكتروني؛
- ✓ تقليص آجال التسوية و تشجيع استعمال النقود الكتابية؛
- ✓ تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات؛
- ✓ جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية في تسيير مخاطر السيولة؛
- ✓ تقوية العلاقات بين المصارف؛
- ✓ تشجيع إقامة المصارف الأجنبية.

وتبقى المشاركة في النظام مفتوحة لكل مؤسسة لها حساب تسوية في بنك الجزائر فيمكن أن ينظم إلى النظام زيادة على بنك الجزائر كمسير و حامل للتسوية مجموعة المؤسسات المصرفية والمالية، الخزينة العمومية، مراكز الصكوك البريدية. حيث يعالج النظام مختلف العمليات المصرفية بين المؤسسات المالية و المصرفية والمشاركين عامة و ذلك على النحو التالي:

²- بوعافية رشيد ، مرجع سابق ، ص 170-171

- عمليات ما بين المصارف: حيث يتم من خلال هذا النظام تحويلات بين المصارف أو حسابات الزبائن و التي تكون فيها المبالغ هامة أو مستعجلة؛
- عمليات بنك الجزائر: إن بنك الجزائر هو المشارك الوحيد القادر في حدود اختصاصاته توجيه وإصدار الأوامر للقرض أو الخصم من حسابات المشتركين؛
- تسوية المبالغ عن طريق المقاصة الإلكترونية: إن المبالغ المدينة و الدائنة الناتجة عن طريق المقاصة الإلكترونية تعالج بهذا النظام قرضا و دينيا في نفس الوقت وفي حسابات المشاركين تعمل على أساس مبدأ " الكل أو لا شيء " و في حالة استحالة تطبيق العملية ترفض من قبل غرفة المقاصة الإلكترونية و على الراغب أن يعيد العملية و في وقت لاحق؛
- حساب التسوية: إن بنك الجزائر الذي يشرف على إدارة النظام يفتح في سجلاته باسم كل مشارك حسابات تسوية ، تقسم إلى حسابات فرعية ، و هذه الحسابات تحول حسب الحالات في زيادة أو نقص مبالغ الحسابات الجارية للمشاركين و التي تضبطها المحاسبة العامة لبنك الجزائر والتسويات التي تتم عن طريق النظام حيث تتم بصفة مستمرة و في وقت حقيقي وبعد التأكد الآلي بوجود مخزون كافي في حساب المشارك المعني، يطبق في هذا المبدأ " أول من يدخل أول من يخرج " مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات المبينة فيما يلي :

➤ الأولوية الأولى: عمليات بنك الجزائر؛

➤ الأولوية الثانية: المبالغ المخصصة للمقاصة؛

➤ الأولوية الثالثة: أوامر مستعجلة بطبيعتها؛

3-4- نظام المقاصة عن بعد:

إن عملية عصرنة نظام الدفع عرفت دفعة جديدة بإنشاء نظام مكمل لنظام RTGS هو نظام ACTI. ويختص هذا النظام¹ بالمعالجة الآلية لوسائل الدفع العام (LES INSTRUMENTS (DE PAIEMENT DE MASSE)، صكوك، تحويل، اقتطاع، عمليات السحب والدفع بالبطاقات البنكية، وذلك باستعمال وسائل متطورة مثل الماسحات الضوئية (scanners) والبرمجيات المختلفة، و يمثل هذا النظام القسم الثاني من أنظمة الدفع المتطورة ووفق المعايير الدولية بهذا الهدف التحسين النهائي للخدمات البنكية المقدمة للزبائن. ولقد دخل النظام حيز التنفيذ بإشتراك: بنك الجزائر كل البنوك، اتصالات الجزائر بريد الجزائر SATIM، جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF) مع

¹ - modernisation des systèmes de paiement, sur le site: www.bank-of-algeria.dz2005

كل فروعها ومكاتبها عبر كامل التراب الوطني. و يعتمد هذا النظام على نظام التبادل المعلوماتي للبيانات الرقمية والصور. و يهدف هذا النظام إلى:¹

- التسيير المحاسبي اليومي و إعطاء نظرة شاملة و حقيقية عن وضعية الخزينة في السوق المالية و الوطنية؛
- تقليص آجال المعالجة، قيم قبول أو رفض العملية في أجل أقصاه 5 أيام على أن يتم اختزال هذه المدة إلى 3 أيام ثم 48 ساعة؛
- تأمين أنظمة الدفع العام؛ وإعادة الثقة للزبائن في وسائل الدفع خاصة الصكوك؛
- مواجهة عملية تبيض الأموال في الجزائر؛

3-5- الصيرفة عبر الخط في الجزائر:

إن أحد أهم أوجه الصيرفة الإلكترونية هي الصيرفة على الخط، و في إطار سعي الجزائر لتبني مشروع الصيرفة الإلكترونية عملت على إيجاد هذا النوع من الخدمة في السوق المالي الجزائري لكن قدرات المصارف الجزائرية لم تسمح بذلك، ومن هنا جاءت فكرة إنشاء مؤسسة تساعد المصارف الجزائرية على تقديم هذا النوع من الخدمات فكانت "الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية" التي² نتجت عن اتفاق شراكة بين المجموعة الفرنسية "DIAGRAM EDI" الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية و أمن تبادل البيانات المالية، و ثلاث مؤسسات جزائرية هي: "MAGACT MULTIMEDIA" و "SOFT ANGINERING" ومركز البحث في الإعلام العلمي و التقني CERIST لتتأش شركة مختلطة سميت الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية تقدم هذه الشركة خدماتها المتعلقة بالمصارف عن بعد و تسيير و أمن تبادل البيانات المالية لجميع البنوك والمؤسسات المالية باختلاف أصناف زبائنها (مؤسسات كبرى، مجموعات شركات، تجار، مهنيين، خواص ..) بتقديم تشكيلة من الخدمات بدرجة عالية من الأمن و سلامة في أداء العمليات.

إن هذه الشركة أنشئت من أجل هدف أساسي هو تلبية حاجات المؤسسات المالية باقتراح برمجيات تقدم خدمات عن طريق برمجيات متعددة (DES PROGICIELS) و ذلك من خلال:

¹ - système de paiement de masse , flash info bulletin de la cnep banque N°2 mars 2006

² - د.رحيم حسين، أ.هوارى معراج: الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، على الموقع <http://www.a-free-guestbook.com/gb/ulum/21,07/09/2009,16:05>

✓ إقتراح حلول المصارف عن بعد من جهة؛

✓ تبسيط و تأمين المبادلات الإلكترونية متعددة الأقسام من جهة أخرى.

الخدمات المقدمة توجد على قسمين على نفس الدرجة من التطور التكنولوجي:

✓ الصنف الخاص بالبنك : DIAGRAM . E - BANKING

✓ صنف التبادل الإلكتروني للبيانات EDI متعدد الوجهات و الأقسام . DIAGRAM.

E- FILES

و تضمن تزويد زبائنها بكل تطور تكنولوجي و وظيفي يعرفه القطاع و تقديم خدماتها يكون بصفة مستمرة طوال مدة الاستفادة منها كما يلي:

1- التحليل الأولي: تقوم بعمليات تدقيق الحاجات و الموجودات و دراسة المحيط دراسة دقيقة

لتقديم حلول تتناسب مع المؤسسة و مع محيطها؛

2- التركيب: و يتمثل في تقديم الخدمة و الإشراف على العمليات مع ما تشمله من خدمات مرفقة؛

3- المتابعة المستمرة: و تكون بتقديم خدمات الصيانة، التكوين، المساعدة، المساعدة عن بعد

لضمان الإنتاجية المستمرة للعمليات.

تهدف " الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية " AEBS " إلى :

- الإقتراح على الزبائن (بنوك مؤسسات مالية) حلول معتمدة أساسا على الخدمات متعددة القنوات و فعالية عالية مع تأمين تام لمبادلات المعلومات؛
- تكييف الخدمات وفق حاجات كل زبون و وفق رغباته؛
- تسمح لزبائنها باكتساب نظام معلومات ممتد على مجالات عديدة و هذا بما يتوافق مع مستلزمات كل واحد منهم؛
- لقد اعتمدت العديد من المصارف الجزائرية على AEBS في تقديم خدمات عبر الانترنت وذلك من خلال إمضاء عقود ، نذكر منها:

➤ عقد مع القرض الشعبي الجزائري: في جويلية 2005 لتزويد البنك بخدمات

DIAGRAM EDI

➤ عقد مع البنك BNP PARIBAS بي أن بي باري باس الجزائر: في 21 نوفمبر

2005 لتزويد هذا البنك الخاص بخدمات DIAGRAM . E - BANKING.

المطلب الثاني: الخدمات الالكترونية المقدمة من قبل بعض البنوك العامة في الجزائر

لقد خاضت بعض البنوك في الجزائر عالم الصيرفة الالكترونية كضرورة حتمية أوجبتها ظروف السوق، فقامت بعرض خدماتها التقليدية عبر الانترنت و وفرت خدمة البنك الالكتروني عن بعد لتلبية احتياجات العملاء.

1- الخدمات المصرفية الالكترونية في بنك "القرض الشعبي الجزائري"

بادر بنك "القرض الشعبي الجزائري" في تقديم الخدمات الالكترونية عبر الانترنت واستخدم البطاقات البنكية عبر الصرافات الآلية، ثم بعد ذلك أضاف خدمتين بنكيتين جديدتين تتصلان بما يُعرف بـ"البنك الإلكتروني"؛ هذا المنتج الجديد متعدد الوسائط يسمح للزبائن بالقيام بعدة عمليات بنكية عن بعد عن طريق أربع قنوات متعددة الوسائط (الانترنت والفاكس والرسائل القصيرة عبر الهاتف الخليوي وكذا الوسائط الصوتية)، ما سيمكن المتعاملين من الإطلاع على أرصدهم وممارسة عادية لخدمات الدفع البنكي من تسديد للفواتير وطلبات لدفاتر الشيكات.

1-1- التعريف ببنك القرض الشعبي الجزائري:

تقوم الصفحة الرئيسية لموقع بنك CPA على الانترنت لاستقبال العملاء، تحتوي على عدة صفحات ثانوية، يمكن الدخول لكل منها على حدا من خلال الخيارات الموجودة في أعلى الصفحة (الاستقبال Accueil، الإطار التشريعي Cadre législatif، سعر الصرف Taux de change، أسئلة وأجوبة FAQ، الدخول للبريد الإلكتروني Accès mail، الاتصال Contacte مخطط الموقع Plans de site، الموافقات القانونية Mentions légale)، كما يحتوي على خيارات أخرى تتمثل في: (تقديم البنك Présentation، الشبكة Réseaux المنتجات Produits، معلومات عن البنك Info CPA، أخبار البنك Actualités، رقم أعمال البنك CPA par les chiffres). كما تعرض الصفحة الرئيسية أيضا لوحات إخبارية و أهم المعارض التي قام بها (Foires et sponsoring) و كل الأخبار الجديدة عن البنك، مع إمكانية الدخول لخدمة E-banking لفتح حساب جاري بنكي عبر الخط.

1-2- قبول التجار للبطاقة البنكية (CIB) لبنك (CPA): تحتوي هذه الصفحة على دليل التجار

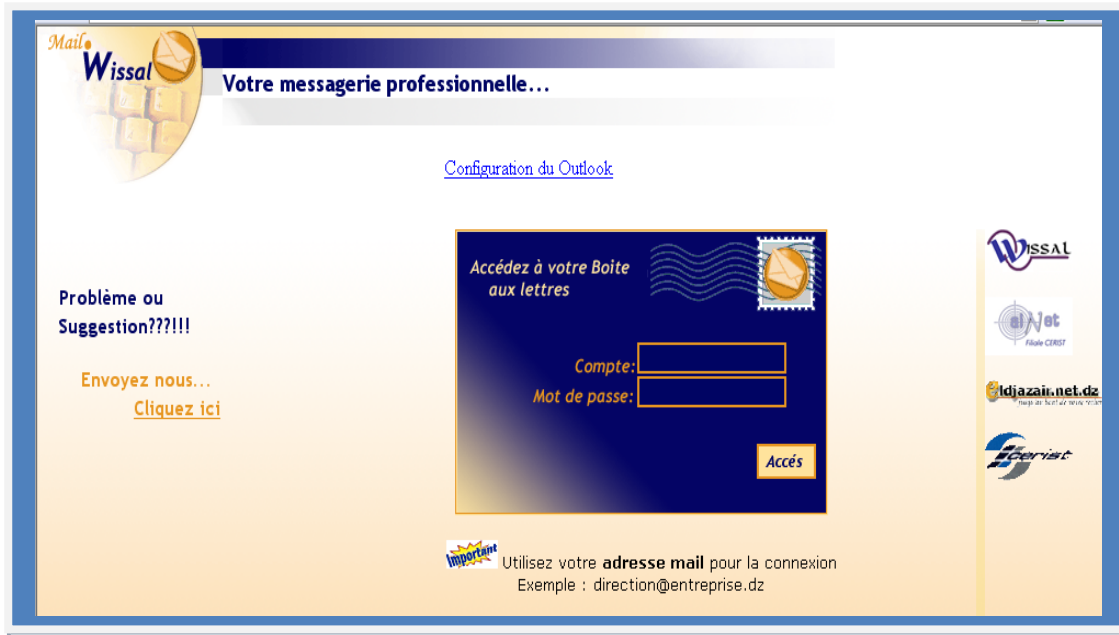
القابلين للبطاقة البنكية عبر التراب الوطني، و بالتالي فالتجار المدرجين في هذه الشبكة يقبلون التسديد

من خلال البطاقة البنكية فهم مجهزين بمحطات الدفع الالكتروني (TPE)، ومستعدون لاستقبال العملاء. لعرض تفاصيل عن هؤلاء التجار حدد ولاية البحث الخاصة بك من خلال مربع البحث (الولاية)، واختر التاجر من خلال مربع البحث (التجار).

1-3- المنتجات الالكترونية لبنك (CPA):

- **البطاقات البنكية:** يقدم البنك مجموعة من البطاقات البنكية (Cib Classique et Gold, Cib Visa) . و الأجهزة الالكترونية المسخرة لاستخدامها وهي (Dab, TPE, Portable).
- **الاتصال بالبنك عن طريق البريد الالكتروني:** إذا كانت لدى العميل مشاكل أو بعض الاقتراحات يريد أن يرسلها للبنك يدخل لبريده، وذلك عن طريق إدخال رقم حسابه و كلمة السر الخاصة به للحفاظ على خصوصيات العميل.

الشكل رقم (19): البريد الالكتروني الخاص ببنك (CPA)



Source: <http://mail.wissal.dz/src/login.php>, 28/10/2017, 21:39h

استعمل بريدك الالكتروني للاتصال بالبنك. مثل: direction@entreprise.dz

ولتسهيل استخدام حسابات البريد الإلكتروني الجديدة عليك تتبع التعليمات الموجودة، أما للحصول على أي معلومات أو تقديم تعليقات، مظالم، طلبات التوضيح، يمكن للعميل الاتصال بالبنك وانتظار الرد في أقرب وقت ممكن. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(20): صفحة عن إمكانية اتصال العملاء ببنك CPA

source: <http://www.cpa-bank.dz/?p=contact>, 28/10/2017, 21:43h

4-1- خدمات E-Banking لبنك (CPA): هي عبارة عن الخدمة المصرفية عن بعد، يتم توفيرها من قبل AEBS* للقرض الشعبي الجزائري ويسمح للعملاء الاستفادة من الخدمات المصرفية مثل: فحص الحسابات، الأرصدة والحركات المالية وطلب دفاتر الشيكات و بطاقات الائتمان، التحويلات المصرفية ودفع الفواتير، وأخيرا تأمين نقل الملفات عن طريق البريد الالكتروني الآمن mail.wissal.dz. هذه الخدمة بسيطة وسهل الوصول إليها ، ومتوفرة على الانترنت (24/24سا و7/7أيام). لتجنب العملاء عناء الانتقال إلى الوكالة و ربح الوقت. وبالتالي يمكنهم من أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم وفي بيئة آمنة تماما تنفيذ العديد من الخدمات المصرفية والاستشارات المالية. ويمكن للعميل فحص حسابه من خلال هذه الصفحة، وذلك بإدخال رقم حسابه و كلمة السر. ثم النقر على الدخول. والصفحات الموالية تبين ذلك.

الشكل رقم(21): صفحة لعرض حساب العميل في بنك (CPA)

Agence	Comptes	Date du solde	Devise	Solde
Agence 00001 AGENCE DE DEMO 1	Vos Comptes Professionnels en DINAR ALGERIEN	25/10/2009	DZD	53.683,67
	Total (exprimé en DZD)			53.683,67
Agence 00002 AGENCE DE DEMO 2	Vos autres Comptes en EURO	25/10/2009	EUR	46.351,51
	Total (exprimé en EUR)			46.351,51

Source: <https://ebanking.cpa-bank.dz/prof/fr/dciweb.htm?p0=home.tht>, 28/10/2017, 21:51h

* - AEBS : une société de DIAGRAM EDI

2- الخدمات المصرفية الالكترونية في "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

بادر بنك "Badr" في تقديم الخدمات الالكترونية عبر الانترنت واستخدم البطاقات البنكية عبر الصرافات الآلية، وكان أول من قدم خدمة "البنك الإلكتروني"؛ هذا ما مكن المتعاملين من الإطلاع على أرصدتهم وممارسة خدمات الدفع البنكي من تسديد لفواتير وطلب دفاتر الشيكات، كذلك عمل على تجديد موقعه عندما طبق نظام جديد يطلق عليه اسم امتياز في فيفري 2017 باستخدام برمجيات (Flexcube) التي تسمح باستخدام تدفق المعلومات بين مختلف الوكالات البنكية في مختلف أنحاء تراب الوطن.

2-1- تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية: بنك (Badr) ينتهج سياسة النمو على أساس انتقائي لتطوير المنتجات و الخدمات التقليدية و ابتكار منتجات و خدمات جديدة لإرضاء عملائه في مختلف الأسواق واستهداف عملاء جدد. ومهامه الرئيسية هي:

- تجهيز جميع المعاملات الائتمانية، و العملات الأجنبية و الخزينة.
- فتح حسابات لأي شخص بناء على طلبها.
- تلقي الودائع والمشاركة في جمع المدخرات.
- المساهمة في التنمية الزراعية.
- ضمان وتشجيع الزراعة و الصناعات الزراعية و الغذائية و الزراعية و الصناعية والحرفية.
- مراقبة كل المعاملات المالية للشركات المقيمة.
- التكيف مع المنتجات الجديدة بوجود إدارة ديناميكية.
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق الإلكتروني.
- ضمان التطور المنسجم للبنك في مجالات المتعلقة بأنشطته، مع توسيع و نشر شبكتها.
- رضا عملائها من خلال تقديم المنتجات و الخدمات التي تلبى احتياجاتهم.

وموقع البنك <http://www.badr.dz> يحتوي على صفحة رئيسية وعدة صفحات تابعة لها، الصفحة الرئيسية تعرض كل الأنواع الخدمات التقليدية منها والالكترونية.

2-2- خدمة البنك الإلكتروني لبنك (Badr): هو خدمة تسمح للعملاء بفحص حساباتهم عبر الانترنت خلال 24/24 ساعة و 7/7 أيام. و من أجل الاستفادة من هذه الخدمة يجب أن تكون لديك رقم حساب بنكي، ثم الذهاب إلى أقرب وكالة بنكية ليدر من أجل طلب التسجيل في خدمة البنك

الالكتروني، وبعدها بأربعة أيام يمكن للعميل الحصول على الرقم السري. ثم يمكنه الدخول للبنك الالكتروني من خلال التأشير على فحص الحساب على الصفحة الرئيسية لموقع البنك.

الشكل رقم(22): خدمة البنك عن بعد لبنك (Badr)



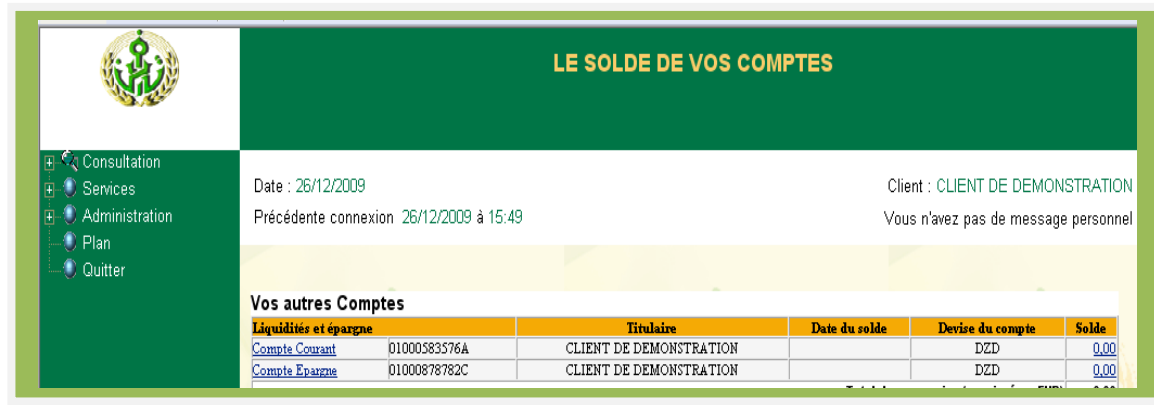
Source: <http://ebanking.badr.dz/fr>, 31/10/2017, 14 :27h

يمكن لأي عميل مسجل في خدمة البنك الالكتروني أن:

- يفحص حسابه خلال 7/7 أيام و 24/24 ساعة، سواء كانت أرصدة الحسابات الخاصة بك أو تفاصيل عن الصفقات خلال 30 يوم الماضية.
- القيام بعمليات نقل وتحويل الأموال من حساب للآخر.

بعد إدخال العميل لرقم الاشتراك و الرقم السري الخاص به، يعرض البنك الالكتروني مباشرة كشف الحساب الخاص بك كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم(23): عرض الحساب البنكي الخاص بالعميل في بنك (Badr)



Source: <https://ebanking.badr.dz/part/fr/dciweb.htm?p0=home.tht>, 31/10/2017,14 :33h

كذلك يمكن للعميل طلب دفتر شيكات الكترونيا دون الانتقال إلى الوكالة، وطلب تغيير الرقم السري كنوع من الحيطة من طرف العميل و السرية والأمن من طرف البنك الذي عادة ما ينصح العملاء بتغييرها عندما يتجاوز استخدامها حدا معين.

2-3- خدمة طلب الاشتراك في البنك عن بعد لبنك (BADR): إذا أراد العميل طلب الاشتراك في

خدمة البنك الالكتروني عليه ملئ الاستمارة الموجودة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(24): استمارة الاشتراك أو التسجيل عبر الانترنت في بنك (Badr)

Source: <https://ebanking.badr.dz/part/fr/dciweb.htm?p0=home.tht>, 31/10/2017,14 :40h

2-4- خدمة البريد الالكتروني لبنك (BADR):

للحصول على أي معلومات أو تقديم تعليقات، شكاوي، طلبات التوضيح، يرجى الاتصال بالبنك عبر البريد الالكتروني وانتظار الرد في أقرب وقت ممكن.

الشكل رقم(25): البريد الالكتروني لبنك (Badr)

Source: <http://mail.badr-bank.net/webmail>, 31/10/2017, 14 :43h

2-5- بطاقة CIB لبنك الفلاحة و التنمية الريفية: تعتبر البطاقة البنكية لبنك بدر أداة للسحب والدفع، وينظر إليها كوسيلة لتحسين خدمة العملاء لهذا فإن تطوير البطاقة يتوقف على عنصرين هامين هما: التجار الذين يقبلون الدفع عن طريق البطاقة البنكية، والأفراد الحاملين للبطاقة.

كما أنها تعتبر بطاقة وطنية تسمح لحاملها:

- تسديد المشتريات من السلع والخدمات من مختلف المحلات التجارية، ودفع فواتير المطاعم والفنادق المشتركين في شبكة بنك بدر.
- القيام بسحوبات نقدية من الوكالات البنكية لبنك بدر، و الصرافات الآلية.

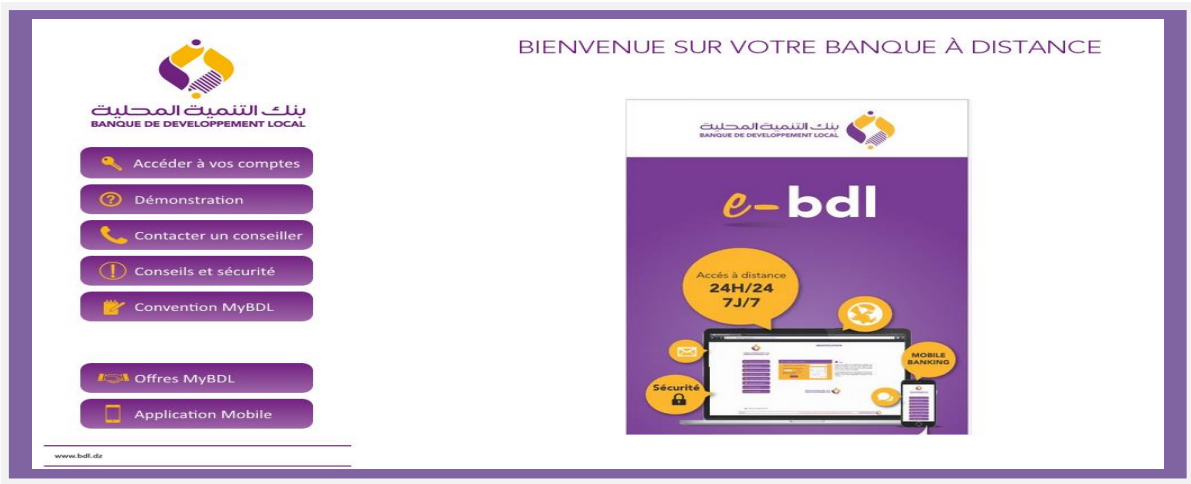
كما أن البطاقة البنكية توفر الوقت و الجهد، وتتميز بالسرعة و التوفر في كل المناطق الإقليمية. ولبنك بدر أنواع من بطاقات التصنيف: البطاقة الكلاسيكية، البطاقة (CBR)، بطاقة فيزا، بطاقة التوفير.

3- الخدمات الالكترونية المقدمة من بنك التنمية المحلية:

3-1- تقديم بنك (BDL) : بنك التنمية المحلية (BDL) هو أحد البنوك العامة برأس مال قدره 36800 مليون دينار جزائري. له شبكة مكونة من 149 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك. بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات. انه بنك يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ، CNAC، ANGEM)، بحيث أنه مستعد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. كذلك فإن بنك التنمية المحلية هو عضو المنظومة الوطنية للوسائل الالكترونية (بطاقة السحب والدفع)، الدولية (فيزا العالمية) ونظام التعويض الإلكتروني وخدمة التحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر، ونظام (e-Sab).

3-2- خدمة البنك الإلكتروني لبنك (BDL): يوفر بنك التنمية المحلية خدمة البنك على بعد الذي يتيح لعملائه الوصول على مدار 24 ساعة إلى حساباتهم، في أي وقت، وبالتالي يوفر الوقت والجهد.

الشكل رقم (26): خدمة البنك عن بعد لبنك (BDL)



Source: <http://ebanking.bdl.dz/fr/>, 24/10/2017 , 12 :32

ويصدر البنك عدة بطاقات الكترونية تتمثل في بطاقة (CIB) الكلاسيكية والذهبية تسمح بخدمة الدفع الإلكتروني، الدفع عبر الإنترنت لصالح حاملي البطاقات والتجار.

4- الخدمات الالكترونية المقدمة من البنك الخارجي الجزائري:

4-1- تقديم بنك (BEA): في البداية كان البنك الخارجي يهدف لخدمة كبرى الشركات الصناعية والجزائرية في مجال الطاقة، ومع مرور الوقت تمكن من أن يصبح مصرفا عالميا وتتنوع محفظته، حيث خلال هذه الفترة تمكن البنك الخارجي من بناء و تطوير و تنويع نفسه. وفي الوقت الحالي قام بتحديث و إعادة التنظيم لتمكينه الولوج بطريقة صحيحة في المشهد المصرفي و المالي الجديد بكونه « بنك مرجعي » والترفع إلى مستوي دولي معترف به، حيث تمكن البنك الجزائري الخارجي من أن يصبح أداة فعالة في المركز المالي وتغطية احتياجات التمويل للتصنيع وقطاعات أخرى مثل البناء والأشغال العامة والسياحة و الصناعات الزراعية و غيرها من الصناعات. فضلا عن مشاريع أخرى ذات طابع استراتيجي للبلد، وكجزء من التزاماته، يساهم البنك بشكل فعال في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال زيادة دعمه لمختلف شرائح العملاء المتوطنة في مكاتبه والمشاركة بنشاط في تمويل المشاريع الهيكلية الرئيسية،

4-2- خدمة البنك الإلكتروني (BEA): يوفر البنك الخارجي الجزائري خدمة البنك على الانترنت الذي يتيح لعملائه الوصول على مدار 24 ساعة إلى حساباتهم، في أي وقت، وبالتالي يوفر الوقت والجهد.

الشكل رقم (27): خدمة البنك الإلكتروني (BEA)



Source: <https://www.bea.dz/e-banking.html>, 25/10/2017, h :14 :51

4-3- النظام الإلكتروني (e-SAB) ل (BEA):

قام البنك الجزائري الخارجي باختيار برمجيات (Sab AT) لنظامه المعلوماتي الجديد و الذي تم انجازه خلال 18 شهر بسعر إجمالي يقدر ب 5,6 مليار أورو. هذا النظام الجديد الذي يدخل في إطار برنامج تحديث الأنظمة المصرفية طلبا من السلطات العامة يسمح بتخفيف آجال معالجة ملفات

القروض لدى بنك الجزائر الخارجي. يتجسد هذا المشروع على مستوى مدرسة التكوين بنك الجزائر الخارجي التي تقع في ميرانار الجزائر حيث سيعمم على كل الوكالات و البنوك المركزية لديه وعلى المستوى الوطني. و قد خصص لدى هذا الهيكل موقعا مكونا من ثلاث أدوار متوفرة لديه كل الوسائل المادية و البشرية الضرورية لأجل احتواء هذا المشروع الذي يعد ذا أهمية بالغة ليس فقط بالنسبة لبنك الجزائر الخارجي بل أيضا لكل النظام المصرفي. الأمر يخص استثمارا ثقيلًا من جهة السعر لكن المدير العام للبنك الجزائري الخارجي يصرح بأن الفوائد كثيرة بما فيها ما يخص آجال معالجة ملفات العملاء والدفع الإلكتروني والبنك المنزلي وإجراء الخدمات في الوقت الحقيقي.

الشكل رقم (28): واجهة البنك الخارجي (BEA) على الانترنت



Source: <https://www.bea.dz/>, 25/10/2017, h :14 :59

4-4- البطاقات الالكترونية لبنك (BEA): لدى البنك الخارجي مجموعة من بطاقات الدفع تسمح

بخدمة الدفع الإلكتروني، لدفع عبر الإنترنت لصالح حاملي البطاقات والتجار، تتمثل فيما يلي:

- ✓ بطاقة : CIB بنوعها الكلاسيكية والذهبية تمنح لعملاء البنك ذوي سقف معين.
- ✓ بطاقة نفضال (بطاقات الوقود نفضال تسمح لك بدفع ثمن مشترياتك بكل سهولة، مما يضمن الحصول على الوقود بالبطاقة)
- ✓ بطاقة (AMEX أمريكيان إكسبريس) محفوظة لعملاء حساب البنك فيمكن من خلالها حياة عملة قابلة للتحويل مقابل قيمة وهو ما يعادل وما لا يقل عن ألف دولار.

المطلب الثالث: الخدمات الالكترونية المقدمة من قبل بعض البنوك الخاصة في الجزائر

1- الخدمات المصرفية الالكترونية في بنك "سوسيتي جنرال الجزائر"

إن بنك "S.G.A" بادر هو الآخر في تقديم خدماته عبر الانترنت بعد فتح المجال من شركة "ساتيم" التي بادرت بإنتاج البطاقات البنكية للبنوك الجزائرية وقدم خدمة البنك عن بعد (البنك الالكتروني). وتميز عن باقي البنوك في الجزائر بخدمة الجودة عن بعد باستخدام الوسائط الصوتية والبريد الالكتروني.

1-1- التعريف ببنك سوسيتي جنرال:

سوسيتي جنرال هو أحد البنوك التجارية المملوكة بنسبة 100 % من بنك سوسيتي جنرال فرنسا موجودة في الجزائر منذ عام 2000. ملتزمة بتطوير المهارات المالية، وسوسيتي جنرال الجزائر يقدم مجموعة من الخدمات لجميع أنواع العملاء: الأفراد والمهنيين والمؤسسات. وموقع البنك <http://www.sga.dz> يحتوي على صفحة رئيسية و عدة صفحات تابعة لها، الصفحة الرئيسية تعرض كل الأنواع الخدمات التقليدية منها و الالكترونية المقدمة من بنك سوسيتي جنرال الجزائر.

بنك سوسيتي جنرال يحتوي على أكثر من 54 وكالة موزعة في مختلف ولايات الجزائر متمركزة بكثرة في الشمال والوسط. وعند النقر على كل وكالة على حدا تعرض الصفحة كل المعلومات عن الوكالة المختارة من (رمز الوكالة، الهاتف، الفاكس العنوان، الخدمات)

1-2- البنك الالكتروني (خدمة SG@Net): يمكنك الوصول إلى هذه الخدمة عبر الإنترنت بكل سهولة حيث تقدم عدد كبير من الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك سوسيتي جنرال الجزائر التقليدي. دون الحاجة للانتقال إليه، حيث يمكنك إدارة حساباتك بكل هدوء مع أداء جميع أنواع العمليات المصرفية منها (فحص الحسابات، مشاهدة و تحميل كشف الحسابات، إجراء عملية تحويل واحدة أو عدة عمليات تحويل). و تتميز هذه الخدمة ب:

- **الفعالية:** الوصول الفوري إلى حسابات و h/24h24 دائمة و d/7d7.
- **الأمان والسلامة:** سرية المعاملات التي يقوم بها نظام تشفير قوية جدا.
- **البساطة:** المستخدم واجهة ودية، مريحة وسهلة الاستعمال.
- **السرعة:** اقتصاد الوقت و الجهد للانتقال إلى الوكالة.

بعد الدخول للبنك الالكتروني من خلال الرابط الموجود على الصفحة الرئيسية SG@Net نجد عدة خدمات كما هو مبين في الشكل السابق. و يمكن الانتقال إلى أي واحدة بالنقر على الخدمة المطلوبة الموجودة يسار الصفحة. مثلا الدخول لفحص الحساب.

الشكل رقم(29): البنك الالكتروني لسوسيتي جنرال الجزائر



Source: <http://sganet.sgalgerie.com.dz/fr/> 04/10/2017,12 :06h

1-3- فحص حساب العميل لبنك سوسيتي جنرال:

هذه الخدمة متوفرة 7/7 أيام و 24/24سا، و في أي مكان في العالم. وتسمح للعملاء ب:

- فحص أرصدة الحسابات (التحقق من الحساب، الحساب الجاري، حساب التوفير ،...).
- المعلومات التي يتم تحديثها يوميا.
- فحص الودائع (DAT)، كذلك بحث و تحميل أرصدة الحسابات لمدة 30 يوم.
- تنظيم تحويل الحسابات إلى حساب المستفيدين، بما فيها التحويلات الضخمة.
- طلب الشيكات، وتلقي الرسائل التجارية.
- الدخول لSG@Net من أجل حل المشاكل.

أما إذا كنت قد تواجه مشكلة وأنت لا تجد الإجابة على أسئلتك في صفحة(أسئلة وأجوبة)، عليك ملء هذه الاستمارة لتقديم ما يلي :

الشكل رقم(30): الاتصال على الخط الساخن HOTLINE لسوسيتي جنرال

Source:http://sganet.sgalgerie.com.dz/part/fr/dciweb.htm?p0=genhome.tht&p1=Man_hotline.htm&p2=SG@NET&t=p, 04/10/2017, 12 :18h

1-4- البطاقة البنكية CIB لبنك سوسيتي جنرال الجزائر: يقدم البنك لعملائه خدمات البطاقات

المصرفية الدولية. بطاقة بنكية من أجل أفضل طرق لسحب ودفع التعويضات. يمكنك شراء ما تريد دون خوف من نفاذ الأموال. المزيد من الأموال في محفظتك، سهولة الوصول، أمانة وسهولة التنفيذ. فإذا كنت من حاملي البطاقة البنكية فإنك تستطيع أن:

- تضبط المشتريات والخدمات على محطات الدفع الإلكتروني (TPE)، المثبت على مستوى التجار.
 - إجراء السحب من جميع آلات التوزيع الالكترونية (أجهزة الصراف الآلي) متصلا بشبكة المدفوعات الالكترونية مابين المصارف.
 - الأمن: لها رقم سري وضروري للاستعمال في كل مرة، وأنت الذي تعرفه فقط.
- وهناك عدة أنواع من البطاقات لبنك سوسيتي جنرال: البطاقة الكلاسيكية، بطاقة فيزا، بطاقة اكسبريس،
- ويوفر البنك وسيلة الدفع الإلكتروني في المحطة (TPE)، هو الجهاز الذي يسمح بمعاملات آمنة وسريعة وفعالة بالنسبة لحاملي بطاقات CIB. منذ عام 2008، و TPE تم تثبيته من طرف بنك سوسيتي جنرال للتجار الذين يقبلون الدفع من خلال البطاقة البنكية.
- 1-5- خدمة الجودة (Service qualité) لبنك سوسيتي جنرال:** تحت شعار رضاك هو من أولويتنا؛ بنك سوسيتي جنرال لديها رغبة مستمرة لتجلب لعملائها أفضل الخدمات الممكنة. ومع ذلك يمكن أن تنشأ صعوبات في تشغيل حسابكم أو الاستفادة من الخدمات التي تحت تصرفكم. في هذه الحالة يمكنك الاتصال على خدمة شكاوي العملاء لجودة الخدمة. هذا الأخير، ينظر في عدم الرضا عن الخدمة أو أي صعوبات في أداء الخدمة، يعمل على حلها في غضون 48 ساعة

الشكل رقم(31): صفحة للدخول إلى جودة الخدمة لبنك سوسيتي جنرال

Source: <http://www.sga.dz/qualite.html>, 04/10/2017, 13 :14h

كما يوفر بنك سوسيتي جنرال خدمة البريد الإلكتروني، بحيث إذا كان للعميل أي استفسارات أو مشاكل عليه استخدام البريد الإلكتروني الخاص

2- الخدمات المصرفية عبر الانترنت لبنك "BNP Paribas Algérie"

يقدم بنك (BNP Paribas) الجزائر خدماته عبر الانترنت مع تقديم خدمة البنك الالكتروني، ويوزع البطاقات البنكية بأنواعها (الكلاسيكية، الذهبية) لمختلف عملائه، كما يتيح لهم فحص حساباتهم وتحويل الأموال من حساب لآخر، تحميل كشف الحساب...إلخ.

2-1- التعريف ببنك (BNP Paribas) الجزائر:

"بي إن بي باريبا الجزائر" شريك مرجعي للشركات الكبرى في الجزائر، والشركات المتعددة الجنسيات وكذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إنها أثبتت الخبرة التي تمكنه من تقديم الدعم لعملائها في العمليات الأكثر تعقيدا. وقد أصبحت دولية مصاحبة لعملائها من الشركات في تنفيذ وتمويل عملياتها في التجارة الدولية، والاستيراد والتصدير على حد سواء. بي إن بي باريبا الجزائر تقوم بتطوير منتجات محددة للمؤسسة: الاعتمادات والقروض الاستثمارية.

"www.Algerie.bnpparibas.com" هو الموقع الرسمي لبنك بي إن بي باريباس الجزائر، التابعة لمجموعة بي إن بي باريباس. والوصول إلى الموقع مجاني، أما تكاليف الوصول واستخدام شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية يتحملها العميل، على النحو المحدد من قبل شركات الاتصالات ومزودي خدمات الإنترنت.

2-2- البطاقة البنكية لبنك (BNP Paribas): يقدم نوعين من البطاقات كلاسيكية وذهبية :

* البطاقة البنكية (Cib BNP Paribas) توفر جميع المزايا:

- الأمن والسرية: استخدام رمز التعريف الشخصي الخاص بك شخصيا.
- الممارسة: يمكن السحب في أي وقت وفي أي يوم حتى يوم العطل. وجعل المدفوعات الخاصة بك في مراكز البيع مجهزة بمحطات الدفع الالكتروني TPE.
- سهولة الاستخدام : يمكنك سحب أموالك وإنما أيضا تسديد ثمن المشتريات بكل سهولة.
- توفير الوقت: لا تنتظر في أجهزة الصراف الآلي لسحب أموالك.
- * كيفية استخدام البطاقة الخاصة بك؟ للبطاقة مهمتان السحب والسداد.
- السحب: يمكنك سحب أموالك من أجهزة الصراف الآلي التي تحمل عبارة التصنيف الدولي للبراءات.
- جميع وكالات بي إن بي باريبا مزودة بأجهزة الصراف الآلي التصنيف الدولي للبراءات.

الدفع: يمكنك استخدام البطاقة في جميع المنافذ مع المدفوعات الالكترونية الطرفية (TPE) علامة التصنيف الدولي للبراءات.

* **صحة البطاقة البنكية:** سنتين تجدد تلقائيا إلا إذا طلب العميل عدم تجديدها لكن عليه إخبار البنك بشهرين قبل انتهاء المدة.

2-3- البنك الالكتروني (BNP Paribas): أو البنك المصرفي عبر الانترنت. للوصول إلى البنك على الخط لبنك باريباس الجزائر وفحص الحسابات الخاصة بك ، يجب الاشتراك بتقديم طلب للبنك، كما يمكنك أيضا ملء استمارة عضوية في البنك على الخط أو البنك الالكتروني على مستوى وكالتك.

الشكل رقم (32): بنك BNP Paribas الجزائر عن بعد



Source: <http://algerie.bnpparibas.net/fr>, 05/10/2017, 13 :54h

مع BNPPARIBAS.NET الجزائر، يمكن للعملاء إدارة جميع حساباتهم عبر الانترنت باستمرار و عن بعد، بكل سهولة وبسرعة فائقة:

- يمكن للعملاء فحص جميع حساباتهم 7/7 أيام و 24/24 ساعة، سواء كانت أرصدة الحسابات الخاصة بك أو تفاصيل عن الصفقات خلال 30 يوم الماضية.
- القيام بعمليات نقل وتحويل الأموال من حساب لآخر.
- الحصول على العمليات المفيدة و العملية: طلب دفتر شيكات، تحميل البيانات الخاصة بك تحرير الريب RIP الخاص بك...إلخ.

2_4- أمن موقع بنك (BNP Paribas):

تحسبا لوقوع هجمات من القرصنة، بي ان بي باريبا الجزائر تضمن أمن البيانات والمعاملات عبر شبكة الإنترنت من خلال تشفير المعلومات مع خدمة تصميم المواقع من خلال طبقة المقابس الآمنة

(SSL / technologie). فالبنك يعزز ويضاعف للعملاء أمن الدخول لحساباتهم و ذلك بتوفير المفتاح المزدوج بإدخال رقم العميل و رقم التعريف الشخصي. على أساس بروتوكول الاتصالات لخدمة تصميم المواقع 128SSL والذي يتوافق مع مستوى التشفير على أعلى المستويات المسموح بها من قبل السلطات الفرنسية، يستخدم هذا البروتوكول لتشفير كل المعلومات التي يتم تبادلها على الموقع و بالتالي ضمان سرية وسلامة كل المعاملات الالكترونية.

الشكل رقم(33): صفحة الدخول لحسابك (BNP Paribas)

Liquidités et épargne		Date	Devises	Solde	Prochains mouvements
MON COMPTE	07020 12345678905	08/12/2009	DZD	213.818,75	-800,00
COMPTE EPARGNE	07020 12345678906	08/12/2009	DZD	1.303,16	0,00
Total (exprimé en DZD)				215.121,91	-800,00
Total des avoirs (exprimé en DZD)				215.121,91	-800,00

Source: <https://algerie.bnpparibas.net/part/fr/dciweb.htm?p0=home.tht>, 05/10/2017, h 14 :46

2-5- تحويل الأموال الكترونيا لبنك (BNP Paribas):

كما يسمح البنك الالكتروني للعملاء من تحويل أموالهم من حساب لآخر بكل أمان وسرية.

الشكل رقم (34): صفحة لتحويل الأموال من حساب لحساب لبنك (BNP Paribas)

Pour effectuer un virement de compte à compte en toute sécurité, cochez et sélectionnez dans la liste suivante les informations correspondantes

Présélection Statut: --- Virement manuel ---
Pas d'utilisation de présélection.

Compte à débiter: Sélectionnez votre compte
Solde: []
Compte à créditer: Sélectionnez votre compte
Solde: []
Date: Aujourd'hui A une autre date [] (ex.: 29/07/2002)
Motif: []
Montant: []
Virement dans la devise suivante : DZD

VALIDER ANNULER

Source: <https://algerie.bnpparibas.net/part/fr/sm3home.html>, 05/10/2017, 14:55h

3_ الخدمات الالكترونية المطبقة في فرنسبنك (Fransabank):

3-1- تقديم بنك (Fransabank):

فرانسبنك الجزائر، وهي شركة مساهمة ذات رأس مال مختلط معظمها لبناني، بدأت أنشطتها في الجزائر في 1 أكتوبر 2006، تتألف من الشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك المجموعات الوطنية والدولية الكبيرة، وتقدم لعملائها جميع المنتجات والخدمات. خدمات المصرف تجارية وله مهنة عالمية. وسرعان ما بنى البنك سمعة راسخة بين الفاعلين الاقتصاديين العاملين في الجزائر، مما سمح له بالتواجد في المدن الكبرى الجزائر، وهران وقسنطينة. فالنزاهة والولاء والمصداقية والمسؤولية والشفافية هي القيم الإدارية الرئيسية للبنك لضمان خدمة مصرفية من الدرجة الأولى لعملائها.

الشكل رقم (35): موقع فرنسبنك الجزائر



Source:: <https://www.fransabank.dz/>; 27/10/2017, h: 13 :04

3-2- خدمة البنك الالكتروني (i-BANK) ل (Fransabank): هي الخدمة التي تمنح العملاء

سهولة الوصول إلى حساباتهم عبر موقع بصورة آمنة. وتحقق العديد من المزايا:

- مريحة: فعالة، حل يوفر لكم وصول سلس إلى البنك الذي تتعامل معه.
- الراحة: يسمح للعملاء القيام بكل العمليات المالية الخاصة به 7 أيام / 7 و 24/24.
- الأمن: نافذة آمنة وشخصية على العمليات المصرفية الخاصة بالعملاء.

كما يسمح لك البنك الالكتروني من تتبع حساباتك في عدد قليل من النقرات:

✓ نسخة من كشف الحساب المصرفي، تاريخ الحساب من 120 يوما؛

- ✓ تمثيل البياني لتطور الحساب، تتبع التحويلات وطلب دفاتر الشيكات؛
- ✓ فحص. Consultation des DAT. Consultation des BDC ؛
- ✓ استشارة القروض؛ وإجراء الفواتير المستحقة.

الشكل رقم (36): خدمة البنك الالكتروني ((i-BANK)) لبنك (Fransabank)



Source: https://www.fransabank.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=37:i-bank&catid=14&Itemid=163 ; 27/10/2017, h: 13 :07

3-3- البطاقات الالكترونية لبنك (Fransabank): هي وسيلة لسحب أموالك في أي وقت والسيطرة على النفقات الخاصة بك. وتحقق العديد من المزايا:

✓ سهولة الاستخدام: في اثنين، ثلاث نقرات! تحقق من رصيدك، والسحب من أموالك و دفع ثمن مشترياتك.

✓ توفير الوقت: لا حاجة لانتظار ساعات العمل لسحب أموالك أو طلب رصيدك بفضل (CIB) باستخدام الصراف الآلي (DAB).

✓ التوافر (7j/7 et 24h/24h): توفر أموالك في أي وقت، البنك التجاري الدولي هو في خدمتكم.

كما تسمح بطاقة (CIB) للعملاء ب: السحب نقدا؛ طلب الرصيد؛ دفع مشترياتك.

3-4- خدمة الهاتف البنكي ل (Fransabank) (MobiBank) يعلمك على الفور من الحركات التي أدخلت على حسابك مع التنبيهات (SMS). ويحقق العديد من المزايا:

✓ المعلومات في الوقت الحقيقي: يسمح (MobiBank) اطلاعكم على جميع المعاملات على حساباتكم.

✓ خدمة دائمة: ساعة ثابتة على أموالك أينما كنت.

✓ البنك في الجيب: سهولة الوصول إلى البيانات المصرفية الخاصة بك على راحتك.

الشكل رقم (37): خدمة الهاتف البنكي (Fransabank)



Source: https://www.fransabank.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=36:mobibank&catid=14:la-banque-au-quotidien&Itemid=163, 27/10/2017, h: 13 :09

الهاتف البنكي يمنح العملاء فرصة تلقي مجموعة من الرسائل تتمثل في:

- فحص الرصيد (SMS Solde et Mini relevé): هي الرسائل العادية التي تعطيك رصيد حسابك وكذلك آخر المعاملات المسجلة.
- (SMS Seuil): وهو يتألف من تلقي رسالة تنبيه فوري عندما يتجاوز رصيدك، صعود أو هبوط عتبة حددت سابقا من قبلك.
- رسائل تنبيه عن الحركات (SMS Alerte mouvements): هي الرسائل لتي تشير إلى التنفيذ السليم لعمليات الخصم والائتمان.
- (SMS Chéquier): يخبرك عندما يكون دفتر شيكات الخاص بك متاح من وكالتك.
- (SMS Carte): يخبرك عندما تكون بطاقتك المصرفية متاحة من وكالتك.

المبحث الثاني: تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في بنك التنمية المحلية

لقد بادر بنك التنمية المحلية بتطوير خدماته بالاعتماد على التكنولوجيات الجديدة لتحويل الاستخدامات المصرفية إلى رقمية، وإجراء معظم الاتصالات مع العملاء من خلال القنوات الالكترونية، وذلك بتطبيق نظام "e-SAB" الذي يمكن الموظفين أداء خدماتهم بسرعة ومرونة كل حسب المهمة الموكلة له، ويمكن العملاء من تتبع حساباتهم المصرفية من هواتفهم الذكية ومن موقع البنك الالكتروني.

المطلب الأول: التعريف بنظام (e-sab):

نظام (e-SAB) هو نظام مصرفي أساسي يتألف من أكثر من 200 وحدة، تغطي جميع صفقات القطاع المصرفي، وهو مصرف أساسي قوي يسمح بإدارة كميات كبيرة من العملاء والعمليات وبتكلفة تشغيلية منخفضة، بل هو جهاز مصرفي مرن موجه بشكل خاص نحو المستخدم مما يسمح للتكيف مع أي نوع من تنظيم العمليات التجارية، كذلك يعتبر نظام مصرفي مفتوح، مع جميع خدماتها على شبكة الإنترنت، والتي تسمح بالحوار السهل مع النظم الأخرى، بالإضافة إلى أنه نظام مصرفي مبتكر يسمح في الوقت الحقيقي بالدخول لجميع قنواتها في العالم الرقمي.

1- الهندسة المعمارية لنظام (e-SAB):

1-1- العناصر التقنية لنظام (SAB AT): هندسة (SOA) هي الهندسة المعمارية الموجهة نحو الأعمال التجارية. وهو بنية N- طبقة وهي:

- إدارة الخدمات التجارية: توحيد، والتكامل، وردود الفعل.
- إدارة الأمن: المصادقة والتحكم في حقوق المستخدم.
- إدارة المعاملات: معاملات البناء مع خدمات الأعمال،
- إدارة العرض: إعداد "جهات النظر" (التمثيل البياني للمعاملة) و (تنظيم عرض وجهات النظر)

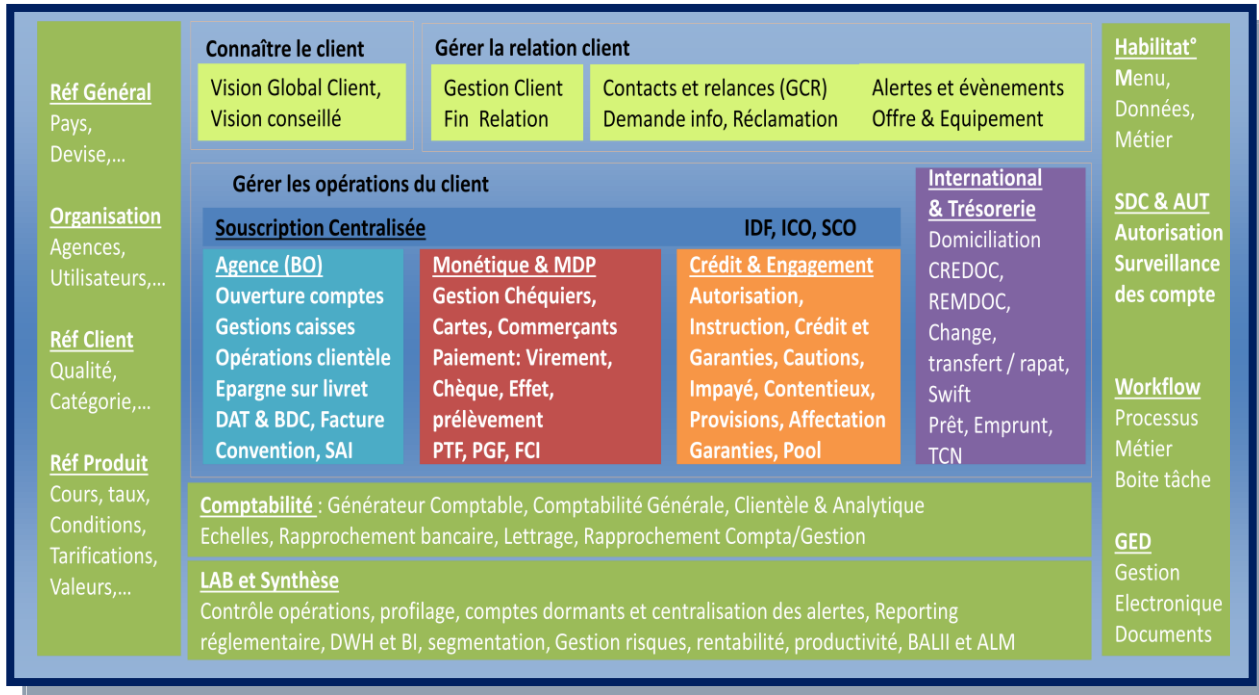
• إدارة علاقات العملاء

ويمكن أن تتطور كل طبقة من الطبقات أو تستبدل بشكل مستقل عن غيرها طالما ظلت الواجهات متوافقة.

✓ أكثر من ستمائة من الخدمات متوفرة بالفعل في جميع الوحدات.

- ✓ تستند التدفقات المتبادلة على (XML).
- ✓ يتم استدعاء وظائف الأعمال من خلال استدعاء الخدمات وفقا لهندسة المناطق الخدمية.
- هذا الهيكل يعطي المؤسسة المالية خفة الحركة التقنية والتنظيمية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (38): العمارة العامة لنظام ساب (Architecture générale de SAB AT)



المصدر: من وثائق بنك (BDL).

إن اكتمال نطاق حل (SAB) يجعل من الممكن تغطية جميع الأنشطة في بنك (BDL)، حيث تقدم مجموعة ساب عرضا مخصصا لاحتياجات وميزانية البنك الوظيفية وميزانيته من حيث الخدمات. ومن خلال الشكل السابق نحدد بيئة عمل بنك (BDL) من الوظائف المستعرضة ومستودع البيانات كما يلي:

1-1-1 - بيئة العمل والوظائف المستعرضة:

- ✓ بيئة العمل العامة من ساب (Ergonomie générale de SAB)
- ✓ إدارة العمل (Gestion des travaux)
- ✓ إدارة الطباعة (Gestion des impressions)
- ✓ مربع سير العمل (Workflow) Boîte à tâches

1-1-2- المعلومات الأساسية (مستودع):

- ✓ التدوينات العامة (البلد، العملة، المنطقة الجغرافية، ...)
- ✓ مؤهلات العملاء (الجودة، الفئة، APE-CSP, ...)
- ✓ مستودع للمنتجات والخدمات (المنتجات، الأسعار، معدلات، شروط البنوك العامة والخاصة)

1-2- كيفية الدخول إلى صفحة ساب (Comment rentrer sur SAB):

يتم إنشاء اتصال (Sab AT) عبر متصفح (تشير إلى المتصفح المحدد من قبل BDL) ثم (أدخل عنوان URL أو اختيار في المفضلة أو صفحة البداية الافتراضية) فهي تشبه إلى حد ما الوصول إلى أي موقع على شبكة الإنترنت مثل (جوجل، يوتيوب، ...), أما لتسجيل الدخول تحتاج إلى معرف المستخدم وكلمة المرور (أول تسجيل الدخول إلى Sab ، يطلب منه إعادة تعيين كلمة المرور).



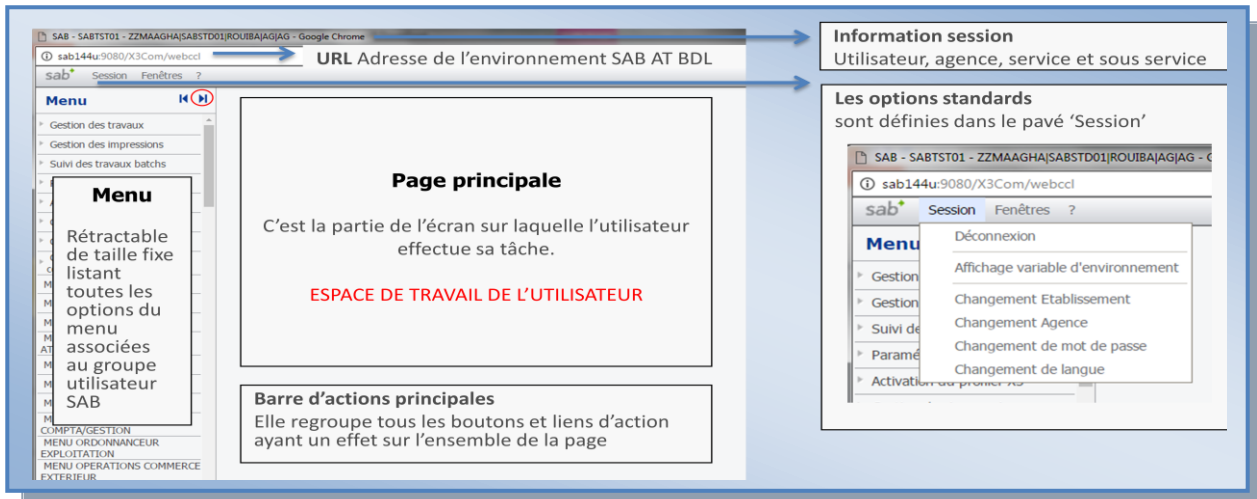
تحذير: إذا كانت المشكلة تطلب بسرعة الوصول إلى الفرق الفنية. لا تتعثر في الخطوة الأولى!

1-3- الخيارات القياسية (لوحة الجلسة):

بعد الدخول إلى الصفحة الرئيسية ل (SAB) نجدها تتكون من أشياء بسيطة تتمثل في

الأزرار والجداول وأشياء معقدة تتمثل في تقديم البيانات ومعالجتها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (39): مساحة عمل ساب لبنك BDL (l'espace de travail SAB)



المصدر: من وثائق بنك (BDL)

من الشكل السابق نلاحظ أن الصفحة الرئيسية: يمكن أن تحتوي على:

• **أشياء بسيطة:**

- ✓ أزرار العمل من أنواع مختلفة للدخول أو التصفح: القائمة المنسدلة، مربعات الاختيار، أزرار العمل الرئيسية مرتبط بالصفحة بأكملها.
- ✓ الجداول: وتتمثل في إجراءات التخص، التحديث، الحذف، الطباعة في الرموز الموضوع في نهاية السطر ويمكن إضافة البيانات أيضا.

• **الأجسام المعقدة لتقديم البيانات على عدة شاشات:**

- ✓ مراحل العملية التي تسمح بالتقسيم الوظيفي للمهمة في إدخال البيانات / خطوات التعديل.
- ✓ علامات التبويب التي تسمح بالعزل الوظيفي للبيانات في المتصفح.
- ✓ الوظائف السياقية التي تسمح بقطع الاتصال على الشاشات الأخرى المتعلقة بالصفحة الحالية.

• **العملية حسب المرحلة:**

في بعض المعاملات (مدخلات العملاء، وما إلى ذلك)، يسترشد المستخدم بسلسلة من الخطوات، بحيث يمكن التنقل بين المراحل عن طريق:

- ✓ الارتباطات التشعبية لمسار العملية.
- ✓ أزرار / روابط التنقل التخلي | | الخطوة السابقة | الخطوة التالية أو إنهاء (للحصول على الخطوة الأخيرة من العملية)

• **القائمة العامة ل(SAB) تتكون من قوائم فرعية مختلفة: بالنسبة إلى وحدات (SAB)، عادة ما يكون هناك: إعداد قائمة فرعية، وإدارة القائمة الفرعية.**

• **مربع المهام (Boite à Tache):** يضم كافة المهام "النشطة" المخصصة للمستخدم الذي تم تسجيل الدخول إليه، بحيث يتم تجميع المهام حسب نوع المهمة. ويتم ترتيب العرض على التوالي حسب أولوية العملية وأولوية المهمة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الصفحة الرئيسية تعرض شاشة عمل المستخدم كل حسب المهمة الموكلة إليه، لان نظام (e-SAB) يعتمد على تحديد المهام بحيث يسمح لكل موظف القيام

بمهمة خاصة به فقط، حيث يعمل على تقييم أدائه والأعمال التي قام بها وتلقيه عليها باعتماد سلم التقييم (SCORING). لأن كل المهام المؤداة من قبل المستخدمين مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة عن طريق الانترنت ونظام سير العمل (Workflow)، وبحفظ إحدى صانعي القرار لهذه المهمة يجعل من المستحيل أداء هذه المهمة لصانع قرار آخر.

2- جهاز لدعم المستخدمين:

2-1- الخلفية والغرض:

كجزء من نشر نظام معلومات (SAB AT)، يتم إنشاء نظام دعم المستخدم، وسوف يطلب من هذا الجهاز جمع وتحديد ومعالجة الحوادث التي يحتمل أن تحدث على الإنتاج، وفي أقرب وقت ممكن.

أ - الأهداف المخصصة للدعم هي:

- ❖ تسهيل معالجة الحوادث الوظيفية،
- ❖ مركزية جميع الحوادث،
- ❖ تعزيز وضوح جميع الجهات الفاعلة على مراحل معالجة الحوادث،
- ❖ ترشيد وضمان اتساق قنوات الاتصال المختلفة للمشروع،
- ❖ السماح بالانتقال من عملية وضع المشروع إلى وضع الإدارة الحالي.

ب- فترة التطبيق: فترة تطبيق جهاز الدعم هي 3 أشهر من 05 مارس 2017، تاريخ التحول إلى نظام المعلومات (SAB AT)

الجدول رقم (6): مهام الجهات الفاعلة

الدور (Rôle)	التركيبة (Composition)	الجهات الفاعلة (Acteurs)
إعلان الحادث.	جميع وكالات الموظفين والهيكل المركزية.	المستخدمين (Utilisateurs)
تحليل ومعالجة وحل الحوادث الفنية.	وحدات الحاسوب الإقليمية لمصرف (BDL)	دعم السير (Support CIR)
الفرز، والتعيين على الخلية إلى السلطة المختصة، وإشارة إلى حل الحوادث الوظيفية.	أعضاء فريق مشروع مصرف (BDL).	مكتب المساعدة (Help desk)

معالجة وحل الحوادث والتنازل على (RIGA) لدعم (SAB) حسب الاقتضاء.	خلايا العلاج حسب المجال، وتتألف من أعضاء فريق المشروع (BDL / SAB)	الدعم الوطني (Support) (National)
تثبيت التصحيحات ل (SAB) على بيانات الاختبار والإنتاج.	أعضاء الفريق الفني COP (مصرف BDL)	الفريق الفني (Equipe) (Technique)
حل الحوادث وإغلاق (RIGA).	المطورين ل (SAB).	دعم المطورون (Support) (SAB)

المصدر: من وثائق بنك (BDL)

ويتألف مكتب المساعدة من أعضاء فريق مشروع (COP) موزعة حسب المجال على النحو التالي: (Agence، MDP، International/Trésorerie، Engagement، CRM، Comptabilité، Habilitations، Interface، Technique).

2-2- الاحتياجات التقنية واللوجستية:

ومن أجل ضمان التعامل الفعال مع الحوادث والتواصل السلس بين مختلف المساهمين في الجهاز، ينبغي وضع عدد معين من المتطلبات التقنية واللوجستية:

الجدول (7): المتطلبات التقنية للجهات الفاعلة

المعدات المطلوبة مسبقا (Equipement pré requis)	الجهات الفاعلة (Acteurs)
<ul style="list-style-type: none"> خطوط الهاتف. الرسائل المحلية. أداة العمل المرتبطة بالتحكم عن بعد. 	المستخدمين (Utilisateurs)
<ul style="list-style-type: none"> خطوط الهاتف. الرسائل المحلية. أداة التحكم عن بعد. 	دعم السير (Support CIR)
<ul style="list-style-type: none"> خطوط الهاتف، SDA (الاختيار المباشر عند الوصول). الوصول إلى الخلية. أداة التحكم عن بعد. 	مكتب المساعدة (Help desk)

<ul style="list-style-type: none"> • الهواتف الخلية للشخص الواحد. • الوصول إلى الخلية. • الوصول إلى (Riga). • أداة التحكم عن بعد. 	الدعم الوطني (Support National)
N / A	دعم المطورون (Support SAB)

المصدر: من وثائق بنك (BDL)

3_ عملية الإبلاغ عن الحوادث ومعالجتها: وهي وصف للمهام التي يتعين على الفاعل القيام بها:

3-1- المستخدمين (Utilisateurs): إعلان الحادث وفقا لنوع الخلل الموجود:

✓ إذا كان الخلل التقني (الأجهزة والشبكات وإصدار المتصفح ...)، يعلن المستخدم الحادث لدعم سير؛

✓ إذا كان الخلل وظيفي (أي خلل على SAB: مشكلة تسجيل الدخول، إذن، عدم عرض قائمة ...)، يقوم المستخدم بإبلاغ الحادث لمكتب المساعدة.

3-2- دعم (Support CIR):

✓ عند استلام تقرير الحادث، يحل دعم سير هذا الأخير، بعد الاستيلاء عن بعد على أداة الكمبيوتر الخاصة بالمستخدم، إذا لزم الأمر؛

✓ يقوم دعم (CIR) بإجراء المعالجة المطلوبة في حل الحادث:

- إذا كان العلاج قاطعا، فإن (CIR) يدعم الاتصال بالمستخدم عن طريق الهاتف ويشير إلى التلاعب الذي سيجري، مع التحكم عن بعد لأداة الكمبيوتر الخاصة بالمستخدم إذا لزم الأمر؛

- إذا كانت المعالجة التي تم إجراؤها غير حاسمة، فإن تقرير (CIR) يدعم الحادث إلى مكتب المساعدة.

3-3- مكتب المساعدة (Help desk):

✓ عند استلام تقرير الحادث، يتواصل مكتب المساعدة مع التحليل المسبق والفرز والتعيين لهذا الأخير إلى الخلية المختصة، عن طريق فتح تذكرة مانتيس (un ticket Mantis)؛

✓ إذا كان الحادث يرجع إلى عدم وجود اعتمادات للمستخدم يفتح مكتب المساعدة تذكرة مانتيس (Mantis)، لتسجيل الحادث، ويخبر المستخدم ما يجب القيام به، مع جهاز التحكم عن بعد إذا لزم الأمر وأخيرا يغلق تذكرة (un ticket Mantis).

- ✓ في حالة تعذر حل الحادث على مستوى مكتب المساعدة، يقوم مكتب المساعدة بتعيين الحالة الشاذة (الخلل) للدعم الوطني.
- ✓ بعد حل الحوادث من قبل الدعم الوطني، ومكتب المساعدة يتصل بالمستخدم عن طريق الهاتف ويقول له الإجراءات التي يتعين القيام بها، و إذا لزم الأمر الاستيلاء عن بعد على كمبيوتر المستخدم .،

3-4- الدعم الوطني (Support National):

- ✓ عند استلام تقرير الحادث، يحلل الدعم الوطني الحادث عن طريق المناولة عن بعد، إذا لزم الأمر، لأداة الحاسوب الخاصة بالمستخدم؛
- ✓ إذا كانت هناك حاجة إلى معلومات إضافية للتعامل مع الحادث، فإن الدعم الوطني يتصل بالمستخدم لاسترداد المعلومات، ويقيم ما إذا كان الحادث مرتبطاً بالإعدادات؛
- ✓ في الحالات التي لا تتطلب فيها معالجة الحادث المعلن معلومات إضافية، يقيم الدعم الوطني ما إذا كان الحادث مرتبطاً بمعلمة (un paramétrage) ؛
- ✓ إذا لم يكن الحادث متصلاً بوضع ما، فإن الدعم الوطني يعين الحادث لدعم (SAB) في (RIGA) ؛
- ✓ إذا كان الحادث مرتبطاً بمعلمة، فإن الدعم الوطني يحل الخلل المرتبط بالمعلمة؛
- ✓ إذا كان الإعداد في مكان لا يتطلب اختبار شهادة، الدعم الوطني يغلق الخلية؛
- ✓ إذا كانت متطلبات الإعداد تتطلب شهادات، فإن الدعم الوطني لإجراء الاختبارات المطلوبة على بيئة الاختبار؛
- ✓ الدعم الوطني هو المسؤول عن إغلاق جميع خلايا الحل (SAB / BDL).

3-5- الفريق الفني (Support SAB):

- ✓ تثبيت الإصلاحات العاجلة التي تم تسليمها من قبل دعم (SAB) على بيئة الاختبار.
- ✓ تثبيت التصحيحات المعتمدة من قبل الدعم الوطني على بيئة الإنتاج.

وفي الأخير دعم (SAB):

- يحل الحوادث المخصصة له على (RIGA).
- يوفر الإصلاحات اللازمة لحل الحوادث.

المطلب الثاني: إدارة علاقات العملاء في بنك (BDL)

من خلال تطبيق نظام (e-SAB) في بنك التنمية المحلية، قد توفر برنامج إدارة علاقات العملاء (GRC) الذي يسمح ببناء قاعدة بيانات شاملة تساعد الموظفين على تحليل احتياجات العملاء والعمل على تليبيتها، بالإضافة إلى تحسين الأداء التجاري للبنك وزيادة ولاء عملائه.

1- مفهوم إدارة علاقات العملاء (GRC) في بنك (BDL):

يشير برنامج (GRC) إلى جميع العمليات المستخدمة لالتقاط ومعالجة وتحليل المعلومات من عملاء بنك (BDL)، بحيث توفر أدواته نظرة شاملة على نشاط العميل، و إدارة علاقات العملاء بشكل أفضل. وهي تسمح بما يلي:

- زيادة ولاء العملاء من خلال تحسين معرفة العملاء،
- نشر واستغلال المعلومات داخل بنك (BDL) لتحسين الأداء التجاري.

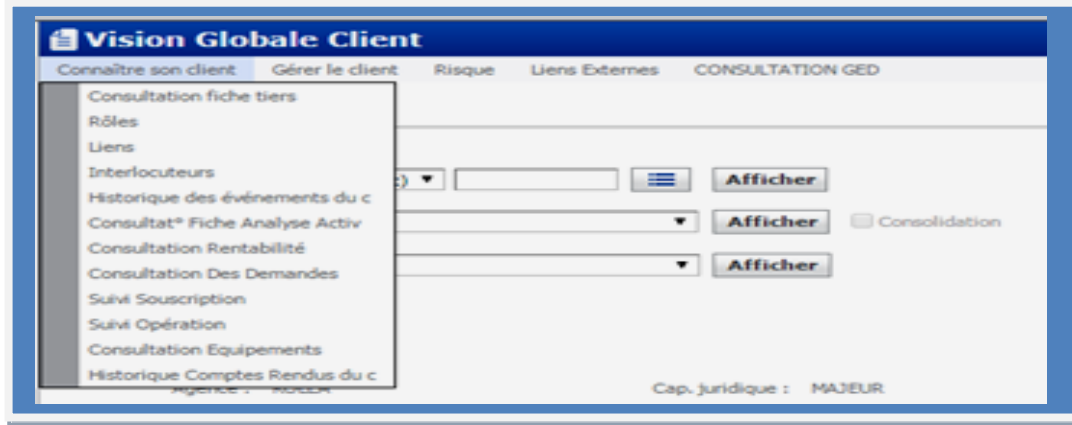
1-1- تنظيم إدارة علاقات العملاء: ويتم تنظيم (GRC) من خلال وحدتين:

- ✓ رؤية العملاء الشاملة (VGC:La Vision Globale Client)، هي قائمة الفحص، الذي يقدم وجهة نظر 360 درجة من العملاء.
- ✓ رؤية المستشار التجاري (VCC:La Vision Conseiller Commercial) هي القائمة، التي تقدم رؤية لمهام المدير على محفظة عملائه.

1-1-1- رؤية العملاء الشاملة (Vision Globale Client):

الرؤية الشاملة هي الشاشة المخصصة للجمهور التجاري و/أو الصراف اعتمادا على تنظيم البنك. والهدف من ذلك هو الحصول على جميع المعلومات حول العميل والوصول إليها مباشرة من نفس الخيار، وإدارة محتوى العملاء وسهولة التنقل بين الشاشات المختلفة. هذا هو عرض 360 درجة من العملاء، التكامل بين جميع العمليات الإدارية والتجارية، المخاطر، معدات العملاء، والسماح أيضا بالاشتراك في المنتجات وإدخال العمليات، وإدارة التنبيهات المختلفة. وهو يتألف من القوائم المنسدلة واثنين من الرؤى الاصطناعية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (40): النظرة الشاملة للعملاء



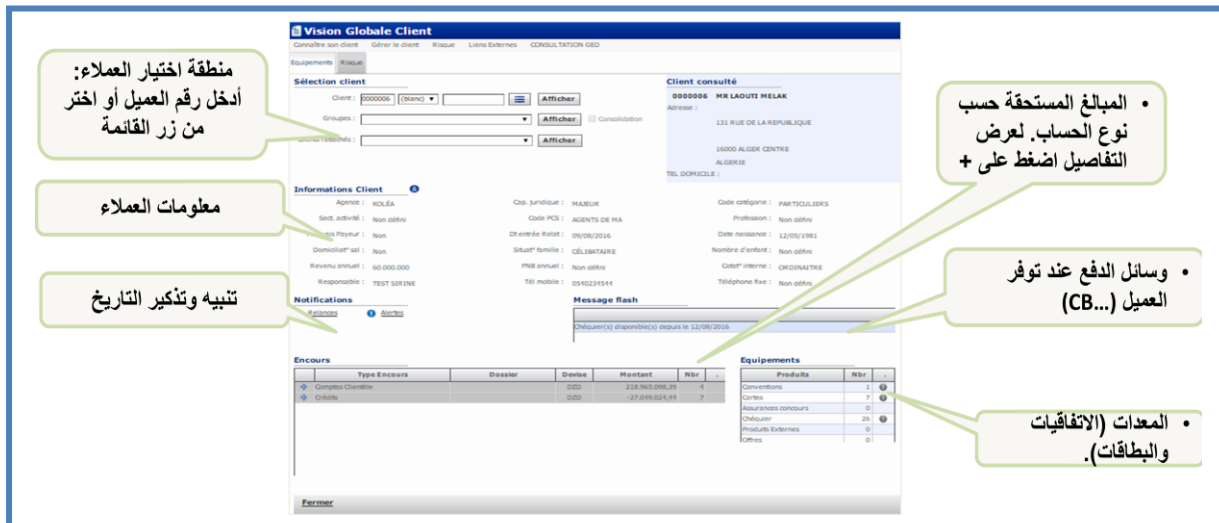
المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

1-1-2- رؤية المعدات (Vision Équipement):

- ✓ معلومات العملاء.
- ✓ الأرصدة والتحركات حسب نوع الحسابات (حسابات أموال الأطراف الثالثة والودائع لأجل والقروض القائمة...).
- ✓ المعدات (الاتفاقيات، بطاقات).
- ✓ تاريخ التنبيهات والحركات، في انتظار قرار بشأن لوحة الإخطارات.
- ✓ تاريخ ومتابعة الطلبات.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (41): عرض تبويب المعدات



المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

ورؤية العملاء الشاملة (VGC) هو عرض في الوقت الحقيقي، بحيث يسمح بتصوير ثلاثة مستويات من المبالغ المستحقة للعميل:

- المستوى الأول، حركات الرصيد مجمعة حسب نوع الاستحقاق.
- المستوى الثاني، تفاصيل الأرصدة حسب نوع الحسابات.
- المستوى الثالث، يسمح لفحص تفاصيل العملية.

الشكل رقم(42): العرض في المستوى الأول

Encours						
	Type Encours	Dossier	Devis	Montant	Nbr	.
[-]	Comptes Clientèle		DZD	1.322.999,65	4	
	COMPTE DE CHÉQUES PERSONNELS	00119000000137 COMPTE...	DZD	1.322.999,65		ⓘ
	COMPTE DE CHÉQUES PERSONNELS	001190000001339 MME ABA...	DZD			ⓘ
	COMPTE DE CHÉQUES PERSONNELS	001190000001352 MME ABA...	DZD			ⓘ
	COMPTE DE DEVISES PARTICULIERS R	001190000000879 MME ABA...	DZD			ⓘ
[+]	Epargne Réglementée		DZD	100.000.122,00	1	
[+]	Saisie arrêt et ATD		DZD		2	

Fermer

المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

يسمح رصيف المعدات (VGC) بإدراج جميع المنتجات (باستثناء الحسابات) التي يحتفظ بها العميل (الاشتراكات ...) كالتالي:

الشكل رقم (42): العرض في المستوى الثاني

Equipements		
Produits	Nbr	.
Conventions	3	ⓘ
Cartes	6	ⓘ
Assurances concours	0	
Chéquier	1	ⓘ
Produits Externes	0	
Offres	4	ⓘ

Le pavé Equipements de la VGC permet de lister tous les produits (hors comptes) détenus par le client (abonnements...)

المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

ثم يتم العرض في المستوى 3 من خلال الرصد والحركة والوضعية الدقيقة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (43): العرض في المستوى الثالث

Comptes-Interrogation soldes et mouvements, Signalétique, Position Minute, Indice d'activité						
Compte Sélectionné : 00119000000137 COMPTES DE CHÈQUES PERSONNELS Devise : DZD DINAR ALGERI Agence : 0119 AGENCE KOLÉA						
Signalétique Compte Indice d'activité Soldes						
Solde et Mouvements Position Minute						
Ide Dérogatoire : IDEECH Marge : Autorisation : 0,00						
Echéance :						
Date Comptable	Libellé	Montant	Sens	Solde	Sens	
05/01/2017	RETRAIT ESPECES	20.000,00	DB	1.424.000,00	CR	
05/01/2017	RETRAIT ESPECES	34.146,60	DB	1.444.000,00	CR	
05/01/2017	VERSEMENT ESPECES	224.000,00	CR	1.478.146,60	CR	
05/01/2017	VERSEMENT ESPECES	200.000,00	CR	1.254.146,60	CR	
05/01/2017	VERSEMENT ESPECES	1.000.000,00	CR	1.054.146,60	CR	
21/12/2016	VIR SEPA MR AFFANE NOUREDDINE	44.444,00	CR	54.146,60	CR	
24/11/2016	TVA OMM EXEC/VIRT SEPA	3,40	DB	9.702,60	CR	
24/11/2016	COMM VIRT SEPA LIVRETS D ÉPARG	20,00	DB	9.706,00	CR	
24/11/2016	VIR SEPA LIVRETS D ÉPARGNE À V	122,00	DB	9.726,00	CR	

Solde comptable : 2.793.853,40 CR 10/01/2017
Solde valeur : 1.424.000,00 CR

المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

1-1-2- تعريف رؤية المستشار التجاري (VCC: Vision Conseiller Commercial):

يعتبر جزء من وحدة إدارة علاقات العملاء (SAB)، والهدف منه هو تزويد مدير البنك ببيئة عمل تمكنه من إدارة نشاطه اليومي وتنظيم وقت عمله. أما الغرض من "رؤية المستشار التجاري" هو أن يكون له خيار واحد من المهام اليومية الرئيسية لعلاج محفظة العملاء مع التركيز على الإجراءات ذات الأولوية.

المجالات ذات الصلة المستخدمة من قبل وحدة الرؤية للمستشار التجاري: الاتصال/الانتعاش، تنبيهات/الأحداث، مركزية التنبيهات، التفويض (حركة معلقة)، سير العمل، التدفق الخارجي، مذكرات.

الشكل رقم (44): رؤية المستشار التجاري (VCC)

The screenshot shows the 'Vision conseiller commercial' interface. It features a navigation menu on the left with 'Pavé Contextuel', 'Pavé « A traiter »', and 'Pavé Informations'. The main content area includes 'A traiter' (Tasks to be processed) with a table of domains and details, 'Indicateurs' (Indicators) with a table of domains and numbers, and 'Agenda' (Calendar) with user and password fields. Callouts point to these specific areas: 'Pavé Indicateurs' (yellow), 'Pavé Agenda' (red), 'Pavé Contextuel' (blue), 'Pavé « A traiter »' (blue), and 'Pavé Informations' (purple).

المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك عدة أقسام تعمل على تكوين رؤية شاملة للمستشار التجاري على أنشطة محفظة العملاء من: إدارة عمليات التحقق والطلبات المزدوجة، إدارة الحركات المتوقعة، وتحسين العرض التجاري للعميل أو لمجموعة من العملاء.

مثلا: قسم المعالجة ("A traitez Pavé"): وهو الجزء الخاص بإدارة التحركات المعقدة، فمن خلال الشكل السابق نلاحظ إن أرقام العمود تشير إلى عدد المعاملات المعقدة على العملاء لمدير الحساب، عدد العملاء الذين لديهم تحركات معقدة، عدد الحركات التي يتعين التحقق من صحتها.

- ✓ أما التنبيهات التجارية: هي إدارة التنبيهات من وحدة "تنبيهات / الأحداث"، حيث يقوم المستخدم المحدد بالتحريير ثم يقوم بإرسالها إلى "الرئيس" المباشر.
- ✓ أما فيما يخص التنكير: تظهر لجميع المديرين قائمة العملاء المعلقين، ومن هو المدير المحدد أو "المسؤول" عن ذلك، ويكون جزء التنكير موجود في وحدة "الاتصال / الاسترداد"
- ✓ أما الانتعاش إلى المعالجة: إذا ظهر اللون البرتقالي، تعتبر تنبيهات التنكير لعلاج عملية تعدت الوقت الذي تستغرقه في المعالجة وتنتظر تحديد رؤية المستشار.
- ✓ التنكيرات المتبقية: يستعيد جميع التنكيرات التي يتم خصمها من تلك التي يتم أخذها في الاعتبار فيما يخص التنكيرات المراد معالجتها.

الشكل رقم (45): الإطار الخاص بالمعلومات الإدارية عبر الانترنت

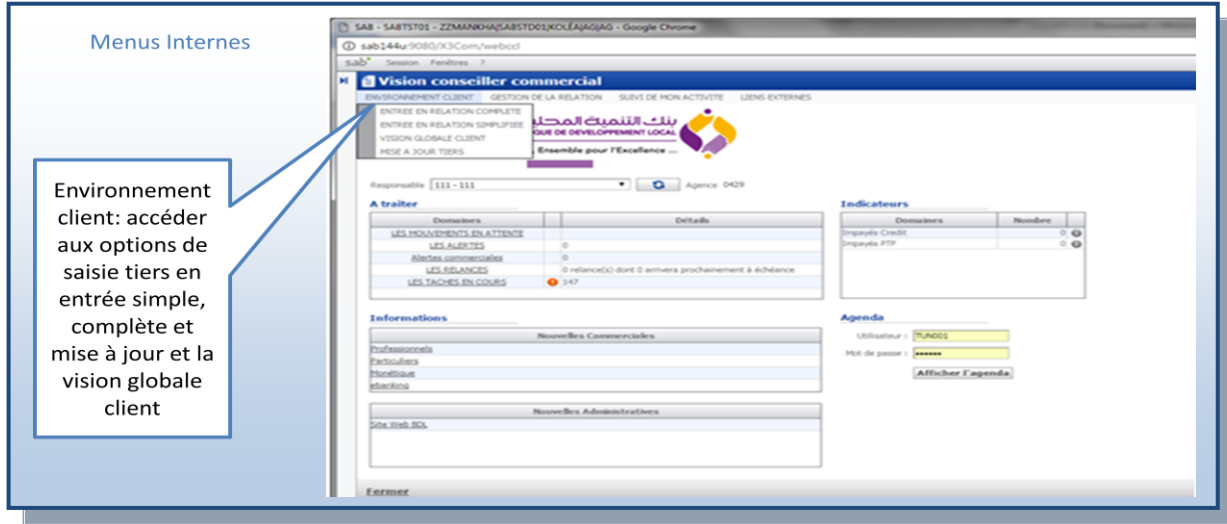
The screenshot displays the 'Informations' section of the BDL e-SAB interface. It is divided into two main categories: 'Nouvelles Commerciales' and 'Nouvelles Administratives'. The 'Nouvelles Commerciales' section includes links for 'Professionnels', 'Particuliers', 'Monétique', and 'eBanking'. The 'Nouvelles Administratives' section includes a link for 'Site Web BDL'. A callout box on the left explains that the commercial information is presented as a pop-up for each link. Another callout box at the bottom explains that the administrative information includes a link to the BDL website.

المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

من الشكل السابق نلاحظ أن قسم المعلومات التجارية حسب نوع الأخبار (يفتح الرسائل المنبثقة من المعلومات الإدارية مع وصلة إلى موقع بنك التنمية المحلية BDL)، إذن الارتباط

التشعبي يفتح "تذكير مرشح الشاشة لإدارة موكلية" من أجل معالجة العمليات، كما يتيح الارتباط التشعبي الوصول إلى خيار "رسائلي" والمهام قيد التنفيذ، أي يعرض عدد المهام التي يتعين القيام بها من قبل المستخدم المحدد.

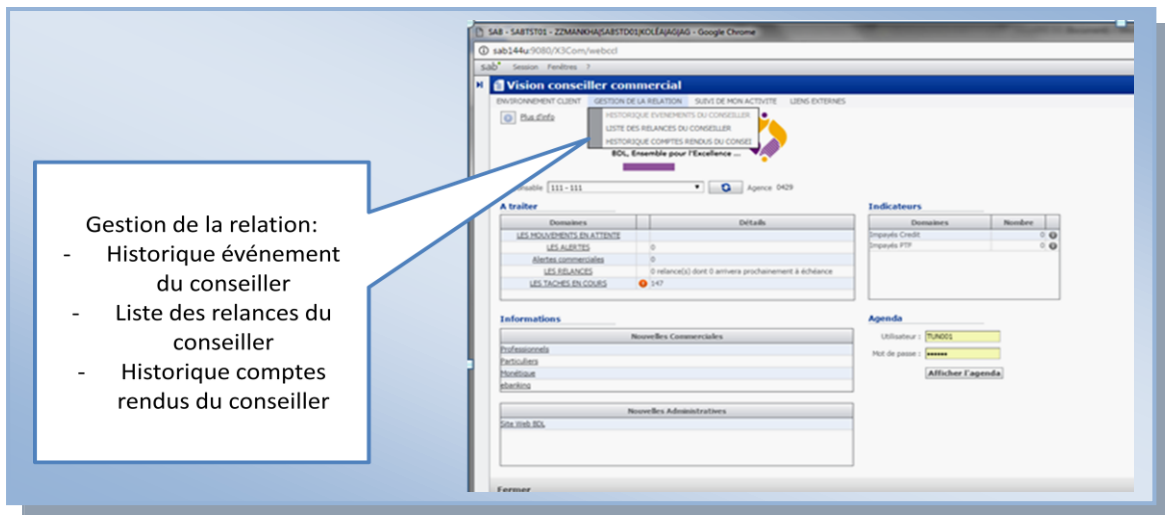
الشكل رقم (50): بيئة العملاء



المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

من خلال الشكل السابق نرى أن بيئة العملاء تسمح بالوصول إلى خيارات دخول الطرف الثالث بطريقة بسيطة ومكتملة ومحدثة ونظرة عامة على العملاء.

الشكل رقم (51): إدارة علاقات العملاء



المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

من خلال الشكل السابق نستنتج أن إدارة العلاقات يكون من خلال: تاريخ حدوث العملية مع المستشار التجاري، قائمة تذكير المستشارين، السجلات التاريخية للمستشار التجاري، ومتابعة نشاطاته من خلال: تتبع اشتراكات منتجاته، متابعة عمليات موكلية، متابعة طلبات موكلية.

1-1-3- رؤية المخاطر (Vision Risque): وتكون من خلال:

- ✓ المعلومات المتعلقة بالعميل.
- ✓ تاريخ وتفاصيل الحركات.
- ✓ تاريخ أرصدة الحسابات.

والشكل التالي يوضح هذه العمليات بالتفصيل:

الشكل رقم (52): العمليات المتعلقة بالعميل

The screenshot shows the 'Vision Globale Client' interface. It features a search bar at the top left with the text 'On peut chercher un client soit par son numéro ou le numéro d'un de ses comptes'. Below the search bar is a table of clients with columns for 'Client', 'Bénéficiaire client', and 'Groupe'. A callout box points to this table with the text 'La liste et le solde des comptes client'. The main area displays detailed information for a selected client, including 'Informations Client' (Agency, Document, Segment, Charge, Effectif, Sect. activité) and 'Informations Client' (Date entrée, Interdit bancaire, Capital, Patrimoine brut, Date dern bilan, Code APE). A callout box points to this section with the text 'informations sur le client sélectionné (libellé, adresse, numéro de téléphone)'. At the bottom, there is a table for 'Encours Engagements' with columns for 'Montant utilisé', 'Montant autorisé', 'Devis', 'Date fin', and 'Garantie'. A callout box points to this table with the text 'Notification: les alertes ou mouvements en attente existent sur le client un point d'exclamation apparait'. Another callout box points to the 'Garantie' column with the text 'Affiche les DAT nantis.'

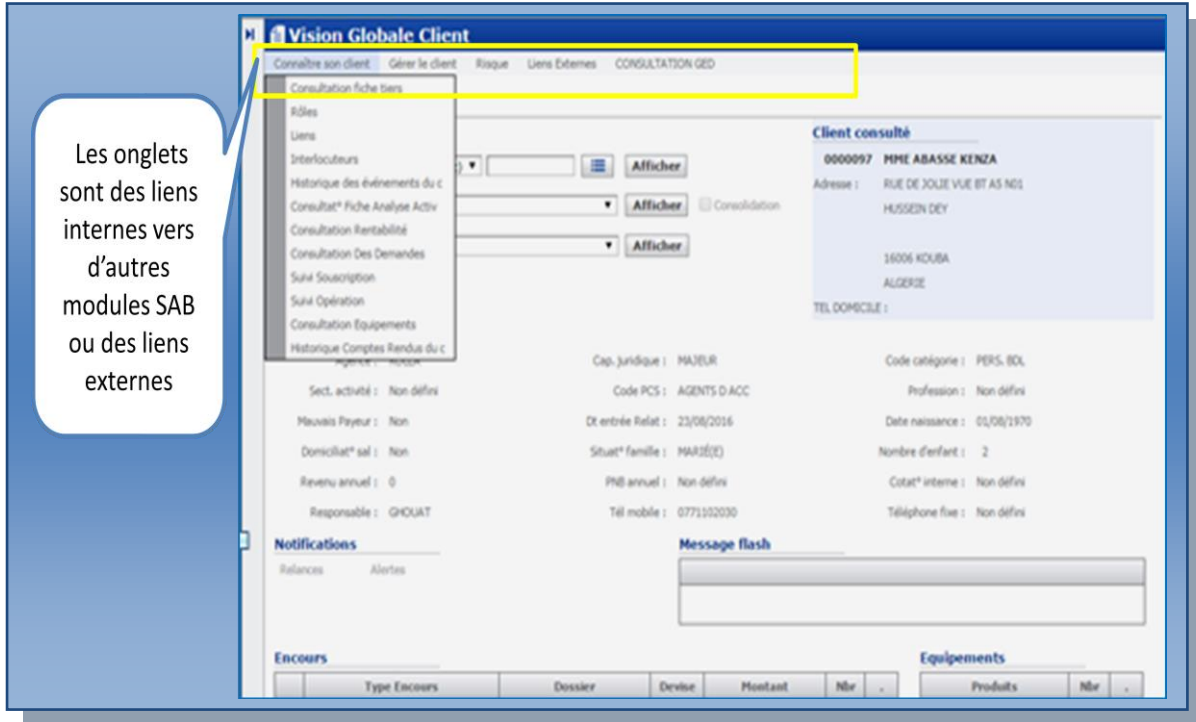
المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

أ- عرض علامة تبويب المخاطر:

- تظهر علامة تبويب "المخاطر" معلومات العملاء والعملاء ذوي الصلة، وحساباتهم المختلفة (الحساب العادي، DO, DAT, ...). والمعلومات المرتبطة بها (الأرصدة والحركات).
- لاختيار عميل للعرض، أدخل رقم العميل في الحقل الأول من منطقة "العميل" في مربع "اختيار العميل" وانقر على زر "عرض".

ب- خيار الفحص وربطه بوحدة أخرى: علامات التبويب هي روابط داخلية لوحدة (SAB) الأخرى أو روابط خارجية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (53): مركزية بيانات العملاء



المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن:

✓ علامة التبويب "اعرف عميلك" يسمح لك للوصول إلى خيارات الفحص من عدة وحدات SAB (إدخال طرف ثالث، الاشتراك، الخ ...) وذلك يتم من نفس الخيار، أي مركزية بيانات العملاء.

✓ علامة التبويب "إدارة العميل" تسمح لك بإدخال أو تعديل بيانات العميل (نموذج جهة خارجية، إدخال تقرير، اشتراك في منتج، وما إلى ذلك) من (VGC) دون الاضطرار إلى العودة من خلال خيارات الوحدات المعنية.

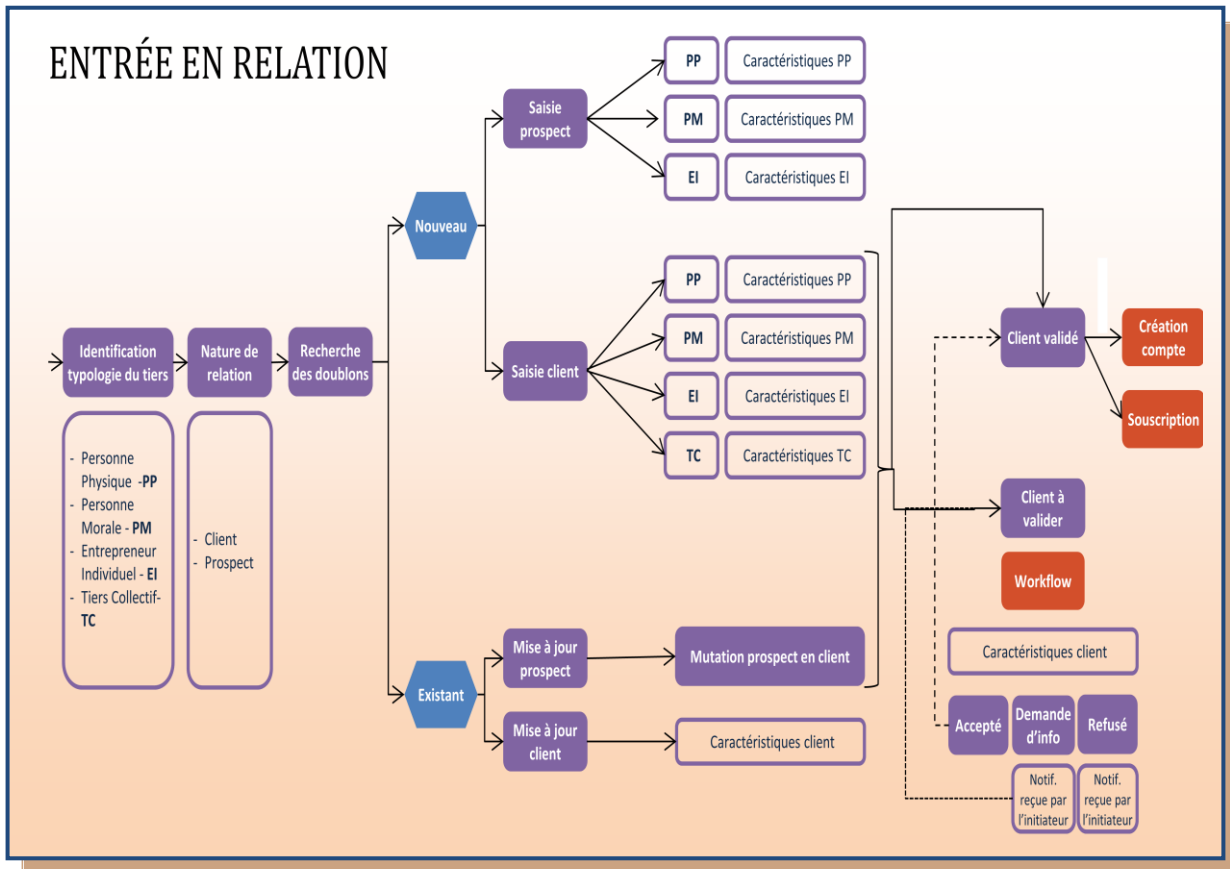
✓ علامة التبويب "المخاطر" تسمح بتصور تاريخ الحركات، انتظار القرار وإدارتها (تعديل البيانات، قبول، إبطالها ...).

2- الدخول في العلاقة:

2-1- إدارة الدخول في العلاقة:

يمكن لأي شخص طبيعي، شخص معنوي أو اعتباري، المقاول الفردي، المجموعة الثالثة، عملاء محتملين الدخول في العلاقة مع بنك (BDL) بفضل نظام (e-SAB).

الشكل رقم (54): عرض عام لإدارة الدخول في العلاقة " (3/1)



المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

من خلال الشكل السابق، يتوضح لنا أن الدخول في العلاقة مع أي نوع من العملاء المذكورين سابقاً والموضحين في الشكل يكون من خلال قاعدة بيانات واحدة سواء من خلال:

✓ إدارة العملاء،

✓ إدارة غير العملاء (أفاق، وكلاء، الخ...).

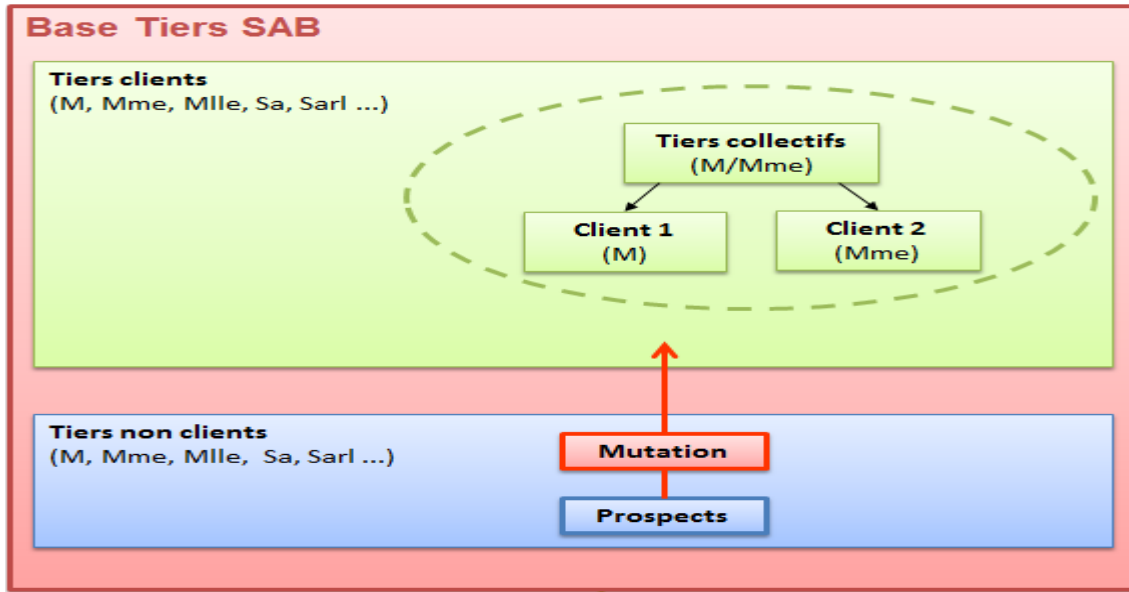
وبمأن العميل هو الشخص المصرح له بالاشتراك في منتجات وخدمات بنك التنمية المحلية فإن:

✓ كل عميل لديه معرف فريد يتكون من 7 أحرف، يسمى المعرف الداخلي.

✓ يمكن لنظام (e-SAB) التعامل مع معرفات أخرى تسمى المعرفات الخارجية.

أما فيما يخص إدارة الطرف الثالث أو ما يعرف بالثالث الجماعي، فإنه يمثل عدة كيانات فردية مرتبطة ببعضها البعض. ويقوم مبدأ إنشاء الثالث الجماعي على ربط العملاء الذين يؤلفونه بمفهوم الارتباط (مثل "الزوج") والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (55): قاعدة الطرف الثالث ل(SAB)



المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

2-2- خصائص العملاء:

لدخول العملاء في علاقة مع بنك التنمية المحلية يجب أن تحتوي مرحلة "الحالة المدنية" على مجموعة من البيانات المتعلقة باسم العميل وعنوانه القانوني وتفاصيل الأسرة والتفاصيل الشخصية وتفاصيل الاتصال.

✓ يتم تعيين معرف تلقائيا في هذه المرحلة.

✓ خطوة "قسائم" يسمح لك لسرد كافة الأجزاء التي يمكن أن يطلب من العملاء وفقا لتصنيفها.

✓ يتم سرد المستندات الداعمة حسب نوع الطرف الثالث (PP, PM, EI)

وتجمع مرحلة "اللافتات" مجموعة من البيانات المتعلقة بالشركة من حيث اسم الشركة والشكل القانوني والعنوان القانوني / الضريبي وتسجيل الشركة والتفاصيل الشخصية وتفاصيل الاتصال.

✓ يتم تعيين معرف تلقائيا في هذه المرحلة.

✓ خطوة "قسائم" يسمح لك لسرد كافة الأجزاء التي يمكن أن يطلب من العملاء وفقا لتصنيفها.

✓ يتم سرد الوثائق الداعمة وفقا للمعايير المحددة.

الجدول رقم (8): عرض عام لخصائص العملاء (3/3)

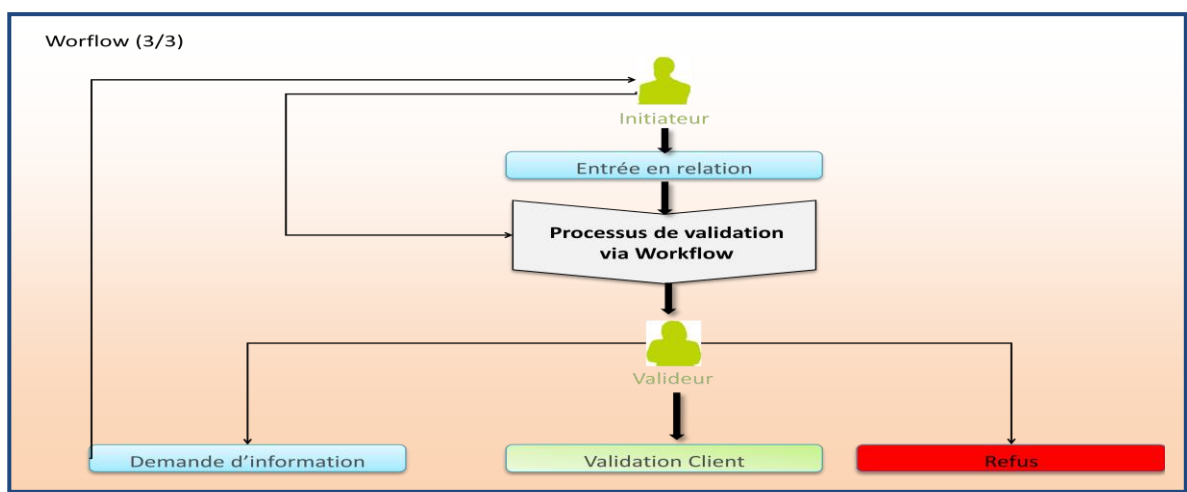
أمثلة	CONTENU THEMATIQUE (المحتوى الموضوعي)
Noms/raison sociale, Etat-civil ...	Attributs signalétiques الصفات الهامة
Résidence/Naissance, Agent économique, Interdit ...	Attributs réglementaires الصفات التنظيمية
Responsable de la relation commerciale, Catégorie de client, Budget / Patrimoine ...	Attributs commerciaux الصفات التجارية
Relation matrimoniale/Famille, Relation commerciale ...	Relations en tiers, liens علاقة كاملة/روابط
Téléphone, mail, fax ...	Adresses, communication العنوان/ الاتصال
NIN, Numéro de registre de commerce ...	Autres identifiants تعريفات أخرى

المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

3-2- تأكيد العلاقة:

بعد إدخال بيانات العميل، يتم قبول العميل في المستوى الأول من قبل الموظف، ثم ترسل إلى معالجة ملف العميل على المستوى الأعلى، وذلك بفضل نظام سير العمل (Workflow) ليتم دراسته في الوقت الحقيقي، ثم يتم إما تأكيد القبول، أو طلب معلومات أخرى أو رفضه.

الشكل رقم (56): معالجة العلاقة من خلال نظام (Workflow)



المصدر: من وثائق برنامج (e-SAB BDL)

نلاحظ من الشكل السابق أن نظام سير العمل (**Workflow**) يسهل عملية الاتصال المباشر وفي الوقت الحقيقي بين مختلف الموظفين في كل المستويات الإدارية وذلك بفضل توفر تكنولوجيا الانترنت (**Intranet**) التي يحتوي عليها بنك التنمية المحلية في جميع وكالاته عبر التراب الوطني.

المطلب الثالث: مشروع النصر لبنك التنمية المحلية (SI-NASR) BDL SOUS L'EGIDE DE SI-NASR

لقد قام بنك التنمية المحلية بتطبيق مشروع نظام معلوماتي جديد سمي بمشروع (**SI-NASR**) لأنه أطلق يوم 19 مارس 2017 احتفالاً بعيد النصر في الجزائر. يهدف هذا المشروع إلى تنظيم العلاقات التجارية مع مختلف شرائح العملاء بالمساعدين والمديرين التجاريين، كل حسب تخصصه (الأفراد، المهنيين، الشركات).

1_ آفاق السياسة التجارية لمصرف:

يهدف إلى استغلال مجالات الاختصاص التي أدخلها (**SI-NASR**) من مصرف (**BDL**)، من وجهة النظر المزدوجة:

1-1- مهارات الأعمال:

- ❖ موثوقية ملف العميل من خلال تجزئة محفظته المالية، والاستخدام الأمثل لوحدة إدارة علاقات العملاء.
- ❖ تنويع وتطوير المنتجات والخدمات (الابتكار)، والكفاية عرض / العميل الشخصي / قناة التوزيع.
- ❖ رسم الحركات التجارية ورصد الأهداف التجارية:
- ✓ تنظيم العلاقة التجارية مع مختلف شرائح العملاء حول المساعدين والمديرين التجاريين حسب تخصصهم (الأفراد، المهنيين، الشركات).
- ✓ تخصيص الأهداف التجارية لتطوير مختلف شرائح العملاء للمساعدين والمديرين التجاريين بمسؤولية مديري النقاط التجارية والوكالات ومساعدتي المديرين لمتابعة أعمالهم.
- ✓ توطيد مهمة قوة البيع من خلال تولي مسؤولية بيع المنتجات والخدمات والأهداف التي تم إدخالها لهذا المكون.

✓ مساءلة مدراء المراكز والوكالات التجارية من حيث الأداء المالي الذي تحدده الأهداف السنوية للبنك.

❖ تحسين كفاءة التقرب من العملاء (المادية، الالكترونية، أو حتى النفسية)، من خلال جميع قنوات التوزيع:

✓ شبكة النقاط التجارية والوكالات؛

✓ الخدمات المصرفية عن بعد (مع الخدمات المصرفية الرقمية كهدف)؛

✓ مركز الاتصال (Centre d'appelle).

1-2- مهارات إدارة المخاطر:

✓ استغلال أساليب اختيار العملاء، ووقت الدخول في العلاقة؛

✓ توحيد إجراءات تسجيل القروض للأفراد وإدخال تصنيف المخاطر للشركات؛

✓ تأمين العمليات مع العملاء.

2- وظيفة التسويق:

تتبع وتطوير المنتجات والخدمات (الابتكار)، والكفاية العرض / العميل الشخصي / قنوات التوزيع.

2-1- التحليل الداخلي:

✓ المنتجات / الخدمات (الخصائص والتسعير ... الخ)

✓ عملية البيع؛

✓ قنوات التوزيع (الوكالات، مركز الاتصال، الخدمات المصرفية عن بعد)

✓ عملية العلاج؛

✓ عملية الاتصال؛

✓ معرفة عميل بنك التنمية المحلية (من خلال "الرؤية الشاملة 360 درجة")؛

كذلك تجزئة العملاء من خلال:

✓ التقسيمات الكلاسيكية: الفئات العمرية، مستوى الدخل؛

✓ التقسيم المكرر: معدل المعدات، مستوى الربحية، مستوى النشاط.

2-2- التحليل الخارجي:

- ✓ المعايرة الصارمة؛
- ✓ احتياجات السوق والاتجاهات.

2-3- تحديد نطاق مصرف (BDL)

- ✓ تحديد الأهداف؛
- ✓ تحديد سياسة المنتج والتسعير؛
- ✓ تحديد قنوات التوزيع والتواصل.

2-4- التنمية:

- ✓ تصحيح / تكييف المنتجات القائمة؛
- ✓ المنتج، الخدمات والحزم؛
- ✓ خطة عمل لكل منتج.

2-5- مراقبة صارمة ودائمة

- ✓ دورة حياة المنتجات؛
- ✓ الحملات التجارية؛
- ✓ السلوك واحتياجات العملاء.

3- اتجاه البنك الرقمي:

يهدف البنك الرقمي إلى خلق فرص تجارية في "SI-NASR" من خلال تحسين معدات

العملاء في المنتجات المالية وذلك حسب:

3-1- الهدف: هو تكثيف معدات العملاء من قبل:

- ✓ بطاقة (CIB)؛
- ✓ بطاقة فيزا.
- ✓ بطاقة ماستركارد؛
- ✓ .E-BANKING

3-2- تحديد هوية العملاء المستهدفين: تقسيم محفظة العملاء حسب:

✓ مستوى المعدات؛

✓ مستوى النشاط.

3-4- إدخال العروض حسب المنتج:

✓ حجز العروض على وحدة الإدارة للاشتراك المركزي.

✓ معايير عروض المنتجات على الوكالات.

3-5- تنفيذ الحجة ونصوص العروض حسب المنتج:

✓ تعزيز النهج التجاري للمساعدين والمديرين التجاريين على مستوى الوكالة؛

✓ توسيع المزايا التنافسية لمنتجات وخدمات البنك.

3-6 - إطلاق الحملات التجارية:

✓ التنازل من قبل الوكالة والمعاون التجاري لحافضة العملاء؛

✓ يوميا متابعة الإنجازات من قبل الوكالة والمساعدين التجاريين.

4- إدارة البنك الكلاسيكية: يعمل على تحقيق مهارات الأعمال من خلال رصد كل التحركات

التجارية ورصد الأهداف التجارية:

4-1- تحسين معرفة العملاء:

✓ موثوقية ملف العميل؛

✓ تجزئة العملاء؛

✓ تحليل ربحية العميل.

4-2- إدارة علاقات العملاء:

✓ تنفيذ سياسة صارمة لمتابعة طلبات العملاء ومصيرهم من قبل المحفظة / الوكيل التجاري (لا

سيما من خلال وحدة "إدارة الطلبات")؛

✓ وضع سياسة لإدارة الاتصال من خلال التقاط التقارير.

3-4- تحديد الأهداف:

- ✓ النفقات تحديد (DCG) لكل منفذ وإمكانات الإقليمية (DMC) ومنافذ البيع المحتملة (CRM) من أجل وقف التعادل في منفذ.
- ✓ تحديد الأهداف من حيث الاتصالات / العملاء
- ✓ تحديد أهداف الأعمال والربحية حسب نقطة البيع والوكيل التجاري.

4-4- إدارة محفظة العملاء:

- ✓ توزيع محفظة العملاء حسب الوكيل التجاري.
- ✓ متابعة التطور / الربحية من قبل شريحة العملاء من خلال وحدات "رؤية المستشار التجاري" "إدارة التقارير" "إدارة الحدث"

4-5- تحليل ومراقبة نقاط البيع:

- ✓ الرصد المستمر لتحقيق أهداف المبيعات للمنتجات والخدمات (تشغيل وحدة "الإدارة المركزية للاشتراكات")؛
- ✓ متابعة ربحية نقاط البيع.
- ✓ الرصد الدائم للاتصالات (أسبوعية وشهرية)
- ✓ متابعة القيود التجارية التي تواجهها والإبلاغ عنها.

4-6- التوجيه التجاري:

- ✓ إطلاق حملات تجارية لمعدات العملاء من الشركات الكبيرة، مثل الاشتراكات للعملاء الذين يتلقون ائتمانات (ebanking)، والتجمع النقدي (cash pooling)، وما إلى ذلك؛
- ✓ إطلاق حملات البيع المتقاطع، مثل معدات الائتمان العقاري للمستفيدين في (ebanking)، بطاقة (CIB)، ... إلخ.

5- المزايا التي يوفرها (TPE):

5-1- المزايا التي يوفرها (TPE) للتاجر:

- ✓ يتم الحصول على اقتناء وتركيب وخدمة ما بعد البيع من (TPE) من قبل البنك؛

- ✓ سهولة التعامل مع (TPE) ؛
- ✓ الزيادة في دوران بطاقة (CIB) بفضل تعامل العملاء بها؛
- ✓ تحقيق البيع الذي لا يمكن القيام به، وليس لعدم الرغبة، ولكن لعدم توفر السيولة؛
- ✓ (TPE) بالنسبة للتاجر هو وسيلة للتميز عن المنافسين؛
- ✓ المعاملات المضمونة مقبولة من قبل البنك مرة واحدة فقط؛
- ✓ تجنب جمع الملاحظات المزيفة؛
- ✓ تسجيل ومراقبة المعاملات التي تتم خلال النهار؛
- ✓ تقليل المخاطر والوقت المرتبط بالتعامل مع النقل المادي ونقله (السرقه، العجز النقدي، الخ)؛
- ✓ الاستفادة المثلى من توافر النقد (فترة دنيا بين استلام المبيعات وتوريد الحساب المصرفي للتاجر)؛
- ✓ الإشراف على المعاملات عن بعد عن طريق البريد الإلكتروني (المصرفية الإلكترونية) هو الحل بفضل الاشتراك في حزمة التاجر؛

5-2- المزايا التي توفرها (TPE) لصاحب بطاقة (CIB):

- ✓ اللجان المتعلقة بالدفع عن طريق بطاقة (CIB) هي غير مبررة؛
- ✓ معاملة الدفع آمنة؛
- ✓ الدفع عن طريق البطاقة يجعل من عمليات الشراء خارج الأنواع المتاحة؛
- ✓ الدفع عن طريق البطاقة يجنب العميل المخاطر المتعلقة بالتعامل مع السيولة (سرقه، وفقدان المال)؛
- ✓ توافر الخدمة 7/7 أيام؛
- ✓ توفير الوقت في صفوف الانتظار؛
- ✓ يتم ضمان الدفع بواسطة بطاقة مضمونة من قبل البنك.

المبحث الثالث: تحليل أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء البنوك التجارية محل الدراسة
نستعرض من خلال هذه الدراسة أهم الخطوات والاجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تحديد نموذج ومتغيرات الدراسة، ثم تحليل النتائج بمختلف الأدوات الاحصائية واختبار الفرضيات.
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

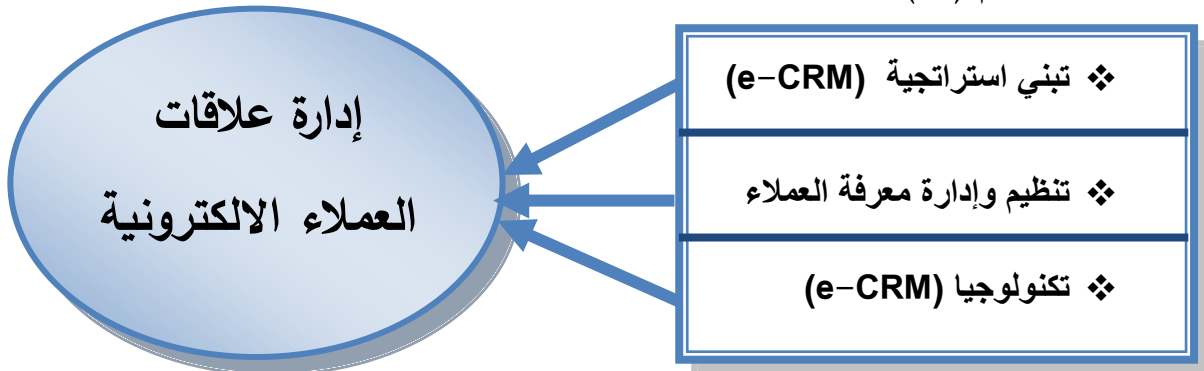
نستعرض من خلال هذه الدراسة أهم الخطوات والاجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح: بناء نموذج الدراسة، أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الاحصائية المستعملة.

1- بناء نموذج الدراسة وتصميم الاستبانة: قبل تصميم الاستبانة يجب تحديد المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع، وذلك من أجل تحديد أسئلة الاستبيان الملائمة للإجابة على المتغيرات بكفاءة.

1-1- بناء نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على بيان أثر استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء على أداء بعض البنوك في الجزائر، وبهدف التعرف على هذا الأثر سيتم استخدام نماذج رياضية تعكس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وذلك بعد تحديد دقيق لهذه الأخيرة كما يلي:

1-1-1- الجزء الأول للدراسة (المتغيرات المستقلة): حاولنا في هذا الجزء تحديد المتغيرات المستقلة المكونة للمتغير المسقل (إدارة علاقات العملاء الالكترونية) وذلك من خلال الأدبيات والدراسات السابقة، وحتى يكون هناك تبسيط لمحتوى النموذج تم تقسيم المتغير المستقل الى ثلاثة متغيرات فرعية كالآتي:

الشكل رقم (57): المتغيرات المستقلة لإدارة علاقات العملاء الالكترونية



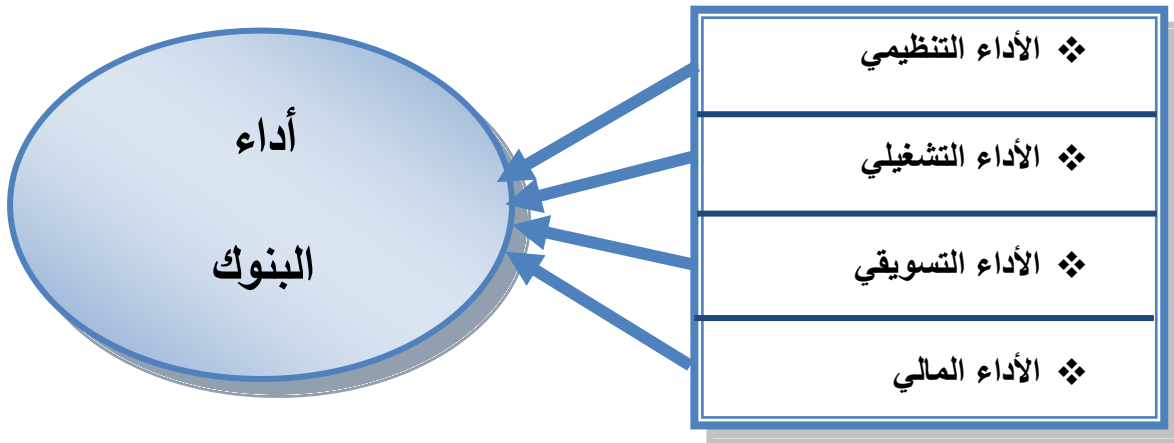
المصدر: من إعداد الباحثة

- **تبنى استراتيجية نظام إدارة علاقات العملاء الالكترونية (e-CRM):** تم تقسيم هذا البعد إلى أبعاد فرعية تتمثل في: التغيير الثقافي وتنمية الكفاءات، وتحديد العمليات، والانظمة التكنولوجية.
- **تنظيم وإدارة معرفة العملاء:** تم تقسيم هذا البعد إلى أبعاد فرعية تتمثل في: بداية العلاقة والحفاظ عليها، إدارة الوثائق، عملية إدارة المعرفة، الأساليب التكنولوجية المساعدة في إدارة المعرفة.
- **تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء (e-CRM):** برمجية إدارة علاقات العملاء، مستودع البيانات، تكنولوجيا الانترنت والانترنت.

2-1-1 الجزء الثاني للدراسة (المتغيرات التابعة):

لقد اختلف الباحثون في تحديد المتغيرات الفرعية للمتغير التابع (أداء البنوك)، وكانت معظم الأدبيات تحصرها في الأداء المالي، أما الدراسات السابقة فقد حصرتها في الأداء التنظيمي على أساس بطاقة الأداء المتوازن أو الأداء التسويقي، لكن في هذه الدراسة تم تقسيم أداء البنوك إلى أربعة متغيرات محاولة لحصره من مختلف الاتجاهات تمثلت في:

الشكل رقم (58): المتغيرات الفرعية للمتغير التابع أداء البنوك



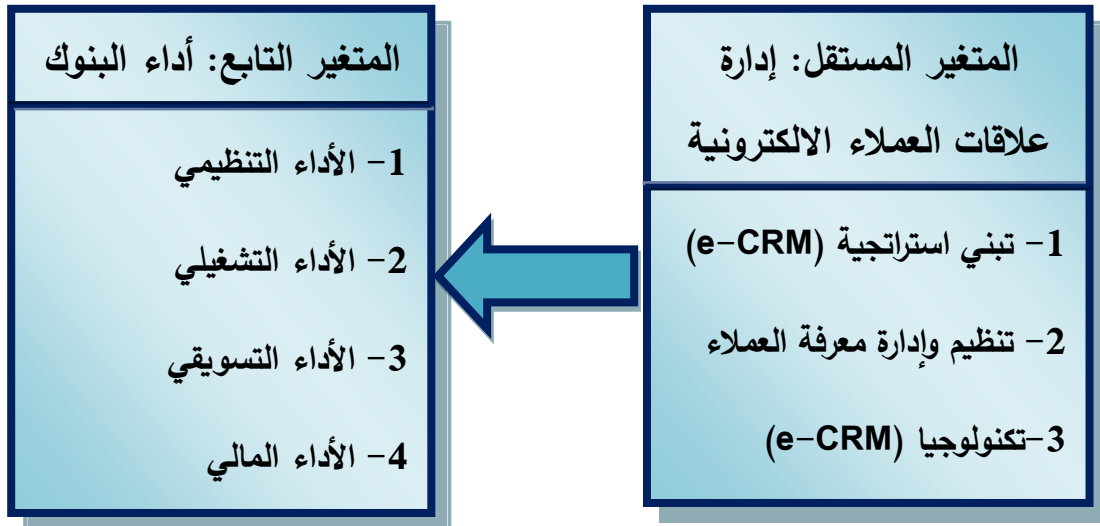
المصدر: من إعداد الباحثة

- **الأداء التنظيمي:** وتم تقييم هذا المؤشر من خلال متغيرين هما بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء

- الأداء التشغيلي: تم تقييم هذا البعد من خلال متغيرين هما الكفاءة التشغيلية للتكنولوجيا المطبقة في البنوك، والكفاءة التشغيلية للموظفين.
- الأداء التسويقي: تم تقسيم هذا البعد إلى متغيرين هما معدل الاحتفاظ بالعملاء، والزيادة في قنوات التوزيع.
- الأداء المالي: تم تقييم هذا البعد من خلال مجموعة من الأسئلة بدلا من التقييم المحاسبي، وهذا لتعذر توفر البيانات الخاصة لحساب مؤشرات الأداء المالي من خلال سلسلة زمنية قبل تطبيق النظام الالكتروني وبعد تطبيقه، بسبب تخلف البنوك الجزائرية في تطبيقه حتى شهر فيفري ومارس من 2017. وبالتالي تم تقسيم هذا البعد إلى الربحية وتقليل التكاليف، وزيادة المبيعات.

3-1-1-1 النموذج العام للدراسة (العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة):

الشكل رقم (59): النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

4-1-1-1 الصيغة الرياضية العامة للنموذج:

تعبّر هذه المعادلة عن العلاقة التي تربط بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأداء البنوك التجارية في الجزائر، ويمكن كتابتها بالصيغة التالية:

$$P\text{-Bank} = b_0 + b_1 \cdot e\text{-CRM}$$

حيث أن :

e-CRM: إدارة علاقات العملاء الالكترونية

P-Bank: أداء البنوك

✓ **النموذج الأول**: مرتبط بتبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية ونمثله بالمعادلة التالية:

S-CRM: تبني استراتيجية ادارة علاقات العملاء الالكترونية

$$\text{P-Bank} = b_0 + b_1 \cdot \text{S-CRM}$$

✓ **النموذج الثاني**: مرتبط بتنظيم وإدارة معرفة علاقات العملاء ونمثله بالمعادلة التالية:

K-CRM: تنظيم وإدارة علاقات العملاء

$$\text{P-Bank} = b_0 + b_1 \cdot \text{K-CRM}$$

✓ **النموذج الثالث**: مرتبط بتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء ونمثله بالمعادلة التالية:

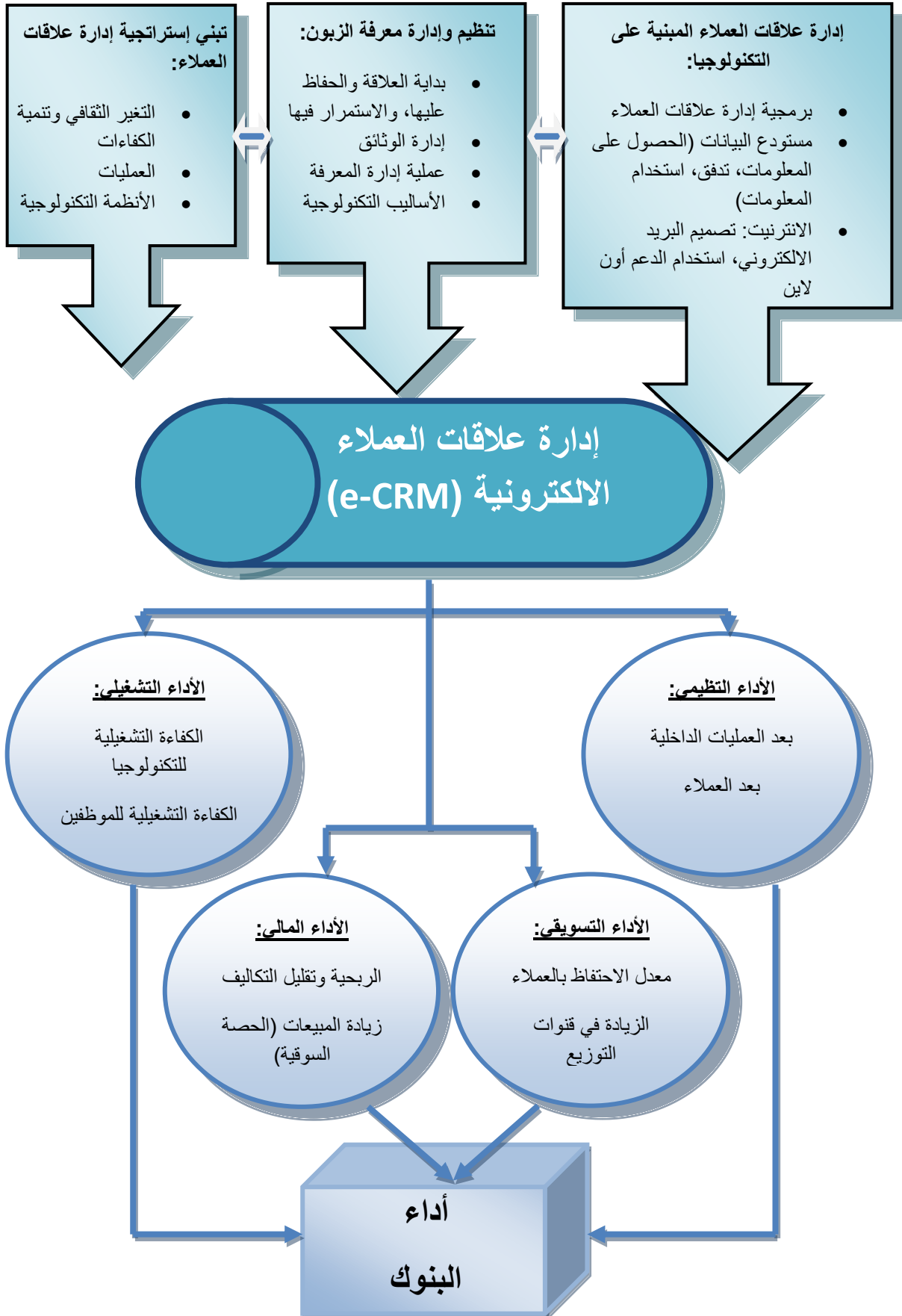
T-CRM: تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء الالكترونية

$$\text{P-Bank} = b_0 + b_1 \cdot \text{T-CRM}$$

وفي الأخير يمكن بناء النموذج الخطي المتعدد: بناء على المتغيرات المستقلة لمعرفة أي من المتغيرات أكثر تأثيرا على الأداء البنكي.

$$\text{P-Bank} = b_0 + b_1 \cdot \text{S-CRM} + b_2 \cdot \text{K-CRM} + b_3 \cdot \text{T-CRM}$$

الشكل رقم (60): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

1-2- تصميم الاستبانة: تكونت من جزئين:

الجزء الأول: من الإستبانة فقد احتوى على المعلومات الديمغرافية المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الموقع الإداري وإسم البنك.

الجزء الثاني: اشتمل على (38) عبارة لقياس أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء البنوك التجارية، موزعة على ثلاثة متغيرات فرعية للمتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء الالكترونية)، وأربعة متغيرات فرعية للمتغير التابع (أداء البنوك التجارية):

✓ المتغيرات المستقل:

المتغير الاول: تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء وتضم الأسئلة (1+2+3+4+5)

المتغير الثاني: تنظيم وإدارة معرفة العملاء وتضم الأسئلة (6+7+8+9+10)

المتغير الثالث: إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا ويضم الأسئلة

(11+12+13+14+15+16+18)

✓ المتغير التابع:

المتغير الأول: الأداء التنظيمي و يضم الأسئلة (19+20+21+22+23)

المتغير الثاني: الأداء التشغيلي ويضم الأسئلة (24+25+26+27+28)

المتغير الثالث: الأداء التسويقي و يضم الأسئلة (29+30+31+32+33)

المتغير الرابع: الأداء المالي ويضم الأسئلة (34+35+36+37+38)

وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، وقد احتسبت العلامات على أساس إعطاء (5) علامات لإجابة أوافق بشدة، و (4) علامات لإجابة أوافق، و (3) علامات لإجابة محايد، و (2) علامتين لإجابة لا أوافق، و علامة واحدة لإجابة لا أوافق بشدة. ولقد تم إعطاء لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، بحسب طبيعة عبارات القياس الإيجابية. واستخدمت الأوساط الموزونة على الترتيب كما يلي: [1-1.8] ضعيف جدا، [1.8-2.6] ضعيف، [2.6-3.4] متوسط، [3.4-4.2] جيد، [4.2-5] ممتاز. وذلك وفق القانون الآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / (5 - 4) = 0.8$$

2- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

2-1- تحديد المجتمع:

تكون مجتمع البحث من جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى العاملين في البنوك التجارية لمدينة الجزائر والبالغ عددها (11) وكالة بنكية من بينها (7) مديريات جهوية، وتم اعتمادها كمجال لتطبيق البحث في تحصيل البيانات المطلوبة عبر استمارة الإستبانة، بسبب تطبيقها لنظام المعلومات المتضمن برمجية (CRM). أما عينة البحث فهي عينة عشوائية من الإدارات العليا والوسطى العاملة في البنوك التجارية في مدينة الجزائر، وهي: بنك القرض الشعبي، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك سوسيتي جنرال، بنك بي ان بي باريبا، فرنسبنك. وستكون وحدة التحليل هم العاملون في الإدارات أعلاه من أصحاب القرار في هذه البنوك. وقد حدد مجتمع البحث في الإدارتين العليا والوسطى ب(50) موظف.

2-2- تحديد حجم العينة و إجراءات سحبها:

تشكلت عينة الدراسة من (44) موظف من سبعة مصارف تجارية لمدينة الجزائر تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من بين الموظفين الذين يقدمون المنتجات الالكترونية للعملاء ويسعون لتحقيق النظام الالكتروني. وقد تم تحديد عدد أفراد العينة من حجم المجتمع محل الدراسة بالقانون الأتي لمعادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع (50)

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وحسب جدول (Krejcie & Morgan) ¹ الذي يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05) ، فإن حجم العينة المسحوب من مجتمع مكون من 50 موظف يقدر ب 44 موظف موزعين على الوكالات البنكية محل الدراسة.

الجدول رقم (9): عدد المستجوبين في الوكالات البنكية محل الدراسة

عددالعملاء/الوكالات	مدير عام	مدير	رئيس قسم الاعلام الألي	رئيس قسم التسويق	مكلف بالدراسات	مكلف بادارة علاقات العملاء	أخرى	المجموع
بنك (CPA)	1	1	1	1	0	0	4	8
بنك (BADR)	1	1	1	1	1	1	2	8
بنك (BDL)	1	1	1	1	1	1	2	8
بنك (BEA)	1	1	1	1	1	0	1	6
بنك (S G)	1	0	1	1	1	1	0	5
بنك (BNP)	1	0	1	1	1	1	0	5
بنك (F.B)	1	0	1	1	1	0	0	4
المجموع	7	4	7	7	6	4	9	44

المصدر: من اعداد الباحثة

وقد تم توزيع (44) استمارة على موظفي المصارف السبعة كالتالي: 8 استمارات على بنك القرض الشعبي، و 8 لبنك التنمية المحلية، و5 استمارة على بنك سوسيتي جنرال الجزائر، و5 استمارة لبنك بي أن بي باريا الجزائر، و8 استمارة لبنك بدر، و 6 للبنك الجزائري الخارجي، و4 لبنك فرنسبنك، وكان هذا التوزيع على حسب الموظفين العاملين في الادارة العليا بمعدل 100% من إجمالي الاستمارات المرسله.

بالنسبة لسحب مفردات العينة، فقد تم اتباع بعض الاجراءات منها:

¹ - Krejcie & Morgan in their 1970 article "Determining Sample Size for Research Activities" (*Educational and Psychological Measurement*, #30, pp. 607-610).

- تم مراعاة عند اختيار الموظف المستجوب أن يكون من أصحاب القرار في البنك وعلى دراية بخدمة النظام الالكتروني ومكلف بخدمة العملاء عبر الانترنت، وكذلك ضمان صدق ما يدلي به من بيانات .
- عند اختيار الموظف الذي يحقق شروط الاستجواب، يتم اعطاؤه الاستمارة و شرح الهدف منها وتوضيح الأسئلة و العبارات التي تتضمنها و أسلوب الاجابة.
- استغرقت فترة استجواب جميع أفراد العينة 44 موظف شهرين، من شهر أوت 2017 إلى غاية شهر سبتمبر 2017. و تم الانتقال في هذه الفترة بين الوكالات البنكية السبعة ومديرياتهم الجهوية، كما تم الاعتماد على المدير العام كمصدر رسمي لتأكيد تطبيق النظام.

3- الاختبارات المرتبطة بالبيانات وأداة الدراسة:

3-1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

نعني بذلك اختبار صحة البيانات للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال التدقيق في صحة العبارات ومدى تماشيها مع متغيرات الدراسة، كذلك اختبار صدق وثبات عبارات الاستبانة من خلال كرونباخ ألفا.

3-2-1- الصدق الظاهري:

عُرض الاستبيان على عدة محكمين من أساتذة من جامعة قسنطينة من بينهم: متخصصين في البنوك، ومتخصصين في مجال التسويق ومتخصص في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، كما عرضت على بعض الموظفين في الوكالات المصرفية السابقة الذكر لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد تم النظر في بعض عبارات الاستبيان في ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين. (أنظر الملحق رقم 1)

3-2-2- الصدق الاحصائي:

لقياس مدى دقة الاستبانة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) الذي يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، فهذه النسبة يجب أن تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغة (65) %، حيث قمنا بتوزيع 20 استبانة كعينة استطلاعية وتأكدنا من ثبات المعامل ثم أتمنا التوزيع على بقية العينة، والجدول التالي يبين النتائج النهائية الخاصة بمعامل الثبات الكلي لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (10): إختبار ثبات فقرات الاستبيان لكل المتغيرات باستخدام معامل الثبات ألفا

البيان	قيمة معامل الثبات (20 استبانة)	قيمة معامل الثبات (44 استبانة)
المتغيرات المستقلة مجتمعة (e-CRM)	0,918	0,860
المتغير المستقل الأول: تبني استراتيجية (e-CRM)	0,924	0,907
المتغير المستقل الثاني: تنظيم وإدارة معرفة العملاء	0,925	0,869
المتغير المستقل الثالث: تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء	0,930	0,873
المتغيرات التابعة مجتمعة (أداء البنوك)	0,917	0,858
المتغير التابع الأول: الأداء التنظيمي	0,926	0,889
المتغير التابع الثاني: الأداء التشغيلي	0,915	0,863
المتغير التابع الثالث: الأداء التسويقي	0,937	0,896
المتغير التابع الرابع: الأداء المالي	0,931	0,880
معامل الثبات الكلي للاستبيان	0,932	0,898

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا لفقرات الاستبيان، وبالنسبة لكل المتغيرات أكبر من (85%) مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، فهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وباللغة (65%)، وبالتالي تأكيد ثبات أداة الدراسة.

3-2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: قبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يجب أولاً التعرف على خصائص البيانات بكونها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبهدف التعرف على ذلك قمنا باختباري (kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كان عدد الحالات أكبر من 50 واختبار (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم إذا كان في الحالات أقل من 50 في كل مجموعة، وتكون قاعدة القرار قبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة المعنوية (sig) أكبر من (5%)¹.

¹ - محمد خير، سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 246

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتغيرات المستقلة مجتمعة	المتغيرات التابعة مستقلة
مستوى الدلالة	0.121	0.174
النتيجة	قبول الفرض الصفري	قبول الفرض الصفري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق، فقد اعتمدنا على نتائج اختبار (Shapiro–Wilk) لأن حجم العينة أقل من 50، فقد بلغ مستوى الدلالة للمتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغيرات التابعة مجتمعة أكبر من 5 % أي ($sig > 0.05$)، وهذا ما يؤكد قبول الفرض الصفري القائل بأن بيانات المتغيرات موزعة طبيعياً، وبالتالي يمكننا إجراء الاختبارات الخاصة بالدراسة.

4- أسلوب تحليل البيانات والأدوات الإحصائية:

4-1- أسلوب تحليل البيانات: لقد استخدم لتحليل الاستمارات أسلوب التحليل الإحصائي ، حيث استخدم أسلوب تحليل المتوسطات. "ويعد برنامج ال SPSS من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في مجالات عديدة منها البحث العلمي وقد بدأت شركة ال SPSS في إعداد هذا النظام الذي كان يعمل تحت نظام ال MSDOS وقد تم تطويره ليعمل تحت برنامج ال WINDOWS في بداية سنة 1993 متلافياً في ذلك كل الصعوبات التي تواجه العاملين على هذا النظام وقد تم إصدار SPSS10 في 1999/11/27 مما وفر مجالاً واسعاً للتحليلات الإحصائية.¹

4-2- الأدوات الإحصائية المستعملة: بعد تفرغ الاستبيانات و ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب بتشغيل برنامج (SPSS 20)² الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وأهمها:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وذلك بتقديم وصف شامل للعينة من حيث الخصائص، درجة الموافقة؛

- سعد زغول بشير: البرنامج الإحصائي ، الجهاز المركزي للإحصاء، جمهورية العراق، 2003، ص 8¹

²- SPSS : statistical package for social sciences

- أسلوب الأهمية الترتيبية للمؤشرات التقييمية لمؤشرات إدارة علاقات العملاء الالكترونية مؤشرات الأداء البنكي؛
 - أساليب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وما يصاحبها من اختبار $F(\text{test})$ و ذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية (e-CRM) وأداء البنوك؛
 - المقياس المعتمد في الدراسة هو: القيم المحصورة في المجال $[1 - 1.8]$ منخفضة جدا، $[1.8 - 2.6]$ منخفضة، $[2.6 - 3.4]$ متوسطة، $[3.4 - 4.3]$ عالية، $[4.2 - 5]$ عالية جدا.
 - مع الإشارة إلى أنه تم اختبار جميع الفرضيات عند مستوى دلالة 5 % بمعنى تقبل قيمة F الاحصائية التي تعكس مدى تفسير المتغيرات المستقلة (إدارة علاقات العملاء الالكترونية) للمتغير التابع (أداء البنوك) إذا كانت قيمة الاحتمال الموافقة لهما أقل من مستوى الدلالة 5%.
- 5- دراسة خصائص العينة: اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية، فقد تضمنت الاستبانة مجموعة من المتغيرات هي: المستوى التعليمي، الموقع الإداري، الخبرة، اسم البنك.
- 5-1- وصف عينة الدراسة حسب اسم البنك:

الجدول رقم (12): وصف خصائص العينة حسب اسم البنك

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
اسم البنك	بنك القرض الشعبي الجزائري	8	18.2%
	البنك الخارجي الجزائري	6	13.6%
	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	8	18.2%
	بنك التنمية المحلية	8	18.2%
	بنك سوسيتي جنرال الجزائر	5	11.4%
	بنك بي أنبي باريبا الجزائر	5	11.4%
	بنك فرنسبنك	4	9.1%
	المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (12) أن أغلبية أفراد العينة من البنوك العامة، حيث كانت نسبة 18,2% و 13,6% من أفراد العينة للبنوك العامة من بنك القرض الشعبي وبنك التنمية المحلية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا بسبب توفر النظام في الوكالات المقصودة، والبنوك الخاصة كانت بنسبة 11,4% و 9,1% وهذا راجع لمحدودية فروعها، وجاءت هذه النسب بطريقة غير مقصودة وإنما بهدف الوصول الى حجم العينة المطلوب.

5-2- وصف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): وصف خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	0	0%
	شهادة جامعية	22	50%
	شهادة جامعية عليا	0	0%
	شهادة مهنية	22	50%
	المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (13) أن أغلبية مفردات العينة إما يملكون شهادة مهنية بنسبة 50% أو شهادة جامعية بنسبة 50%، وهذا يعكس المستوى العلمي المرتفع والتخصص لموظفي الادارة العليا المستجوبين مما وفر للبحث قابلية واستجابة كبيرتين نحو الاستبانة ومقدرة على استعاب مضمون الأسئلة و الهدف منها و التحكم في طريقة الاجابة عليها.

5-3- وصف عينة الدراسة حسب الخبرة:

الجدول رقم (14): وصف خصائص العينة حسب الخبرة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الخبرة الوظيفية	من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات	02	4.5%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	03	6.8%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	34.1%
	من 15 سنة فأكثر	24	54.5%
	المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول (14) أن غالبية أفراد العينة ذوي خبرة كبيرة في البنك، حيث كانت نسبة 54.5% من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، ونسبة 33.33% لديهم خبرة تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، و6.8% من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وفي الأخير 4.5% من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات، هذا ما يضيفي على البحث مصداقية في الإجابة على الأسئلة بسبب معرفتهم الكافية حول البنك.

4-5- وصف عينة الدراسة حسب الموقع الإداري:

الجدول رقم (15): وصف خصائص العينة حسب الموقع الإداري

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الموقع الإداري	مدير عام	7	15.9%
	مدير وكالة	4	9.1%
	مدير التسويق	6	13.6%
	مدير الاعلام الألي	7	15.9%
	مكلف بالدراسات	6	13.6%
	مسؤول العملاء	4	9.1%
	أخرى	9	20.5%
	المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (15) أن أغلبية مفردات العينة هم مديري الوكالات البنكية الجهوية بنسبة (15.9%) بسبب توجهي إليهم مباشرة، وذلك راجع لطبيعة الموضوع المعتمدة على رأي متخذي القرار الرئيسيين في البنك لدرائتهم بالنظام التكنولوجي الجديد المطبق على مستوى كل بنك من البنوك المدروسة. ونفس النسبة تخص مسؤولي الاعلام الالي لدرائتهم الكافية وتخصصهم في تطبيق النظام، تليها مباشرة بنسبة (13.6%) تحصل عليها كل من مسؤولي التسويق والمكلفين بالدراسات وذلك بتوجيهي إليهم مباشرة من قبل مديري هذه الوكالات، وفي الأخير بنسبة (9.1%) كانت لمديري وكالات البنوك الأربعة العامة بسبب انتشار فروعها أكثر من البنوك الخاصة، ونفس النسبة تحصل عليها المكلف بخدمة العملاء بسبب توجيهي اليهم من طرف المديرين، أما بالنسبة لنسبة (20.5%) فكانت موزعة بين رؤساء المصالح المكلفين بالعمل على النظام الالكتروني الجديد. من خلال ما سبق نلاحظ أن معظم المستجوبين هم إدارة عليا بسبب حاجة الدراسة إلى ذلك.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الادارة العليا لأبعاد إدارة علاقات العملاء الالكترونية والأداء البنكي

سنركز في هذا العنصر، على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أبعاد إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية محل الدراسة، و نستعرض فيمايلي اجابات أفراد العينة حسب كل بعد من الأبعاد الثلاثة من خلال أسئلة كل محور.

1- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الادارة العليا لأبعاد إدارة علاقات العملاء الالكترونية

1-1- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء :

يوضح الجدول رقم(16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر استراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية مؤشر تبني الاستراتيجية.

الجدول رقم(16): تقييم إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية تبني الاستراتيجية

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1 غير موافق اطلاقا	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق جدا			
1	تخصص الإدارة العليا للبنك ميزانية خاصة لتطوير واستخدام إدارة علاقات العملاء الالكترونية (eCRM).	0	0	0	32	12	4.7273	0.45051	عالية جدا
		%0	%0	%0	72.7 %	27.3 %			
2	لدى الإدارة العليا للبنك إدارات متخصصين في استخدام نظام (e-CRM).	0	0	0	25	19	4.4318	0.50106	عالية جدا
		%0	%0	0%	56.8 %	43,2 %			
3	يضع البنك أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب العملاء والمحافظة عليهم واستمرار العلاقة معهم.	0	0	0	8	36	4.8182	0.39015	عالية جدا
		%0	%0	%0	18.2 %	81.8 %			

عالية جدا	0.68005	4.4773	21	23	0	0	0	يوجد لدى البنك استراتيجيات واضحة في تطبيق الأنظمة المستخدمة، مع إعلام الموظفين بها.	4
			47.7 %	52.3 %	%0	%0	%0		
عالية جدا	0.68005	3.8409	5	29	8	2	0	يستخدم البنك تكنولوجيا الانترنت لتحقيق استجابة فعالة لاحتياجات العملاء.	5
			11.4 %	65.91 %	18.2 %	4.5 %	%0		
عالية جدا	0.32156	4.4591	تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء					المجموع	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

يوضح الجدول رقم(16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة الموافقة وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس مؤشر تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء، حيث نلاحظ أن العبارة الثالثة تحصلت على أكبر متوسط حسابي مرجح قدر ب(4.8182) الذي يبرز درجة الموافقة العالية جدا في حدود المجال [4.2-5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، حيث توضح أن البنك يضع أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب العملاء والمحافظة عليهم واستمرار العلاقة معهم، باعتبار أن الاستراتيجية واضحة الأهداف تسهل أداء العمل فيما يخص الاتصال بين العميل والبنك. كذلك العبارة الأولى، الرابعة والثانية على الترتيب تحصلت على درجة موافقة عالية جدا أيضا بمتوسط حسابي قدر ب(4.7273) و(4.4773) و(4.4318) على التوالي وهذا يعكس أن الإدارة العليا للبنك تخصص ميزانية خاصة لتطوير واستخدام إدارة علاقات العملاء الالكترونية (e-CRM)، مع العلم أن كل بنك من البنوك محل الدراسة يسمى النظام الالكتروني المطبق فيها حسب الشركة المنتجة للنظام على سبيل المثال بنك (BDL) يطبق نظام (e-SAB) ويضم ضمنا نظام إدارة علاقات العملاء، كذلك بنك (BADR) يطبق نظام (FlexCube)....، هذا ما يعكس أن لدى كل بنك استراتيجيات واضحة في تطبيق الأنظمة المستخدمة، مع إعلام الموظفين بها. كما أنهم يضعون إطارات متخصصين في استخدام نظام (e-CRM). أما العبارة الخامسة فقد تحصلت على درجة موافقة عالية قدرت ب(3.8409) والتي توضح أن البنك يستخدم تكنولوجيا الانترنت لتحقيق استجابة فعالة لاحتياجات العملاء، هذا لأن البنك يستخدم الانترنت في معالجة وتنفيذ الخدمات والصفقات المطلوبة من العملاء في الوقت الحقيقي بدلا من استخدام الانترنت خوفا من اقتحام قاعدة البيانات.

نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة يقيمون إدارة علاقات العملاء الالكترونية المقدمة لهم حسب مؤشر تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء كان من خلال: وضوح الأهداف و تخصيص ميزانية مقبولة للتغيير في العمل بالنظام الالكتروني، كذلك تدريب الموظفين على هذه الانظمة من خلال برامج تدريب مكثفة بالاعتماد على متخصصين في هذا المجال. أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخمسة التي تحدد تقييم (e-CRM) حسب مؤشر استراتيجية إدارة علاقات العملاء فقد كان تقييما ايجابيا حيث بلغ (4.4591) مما يعكس درجة الموافقة العالية وباجماع أفراد العينة كما يدل عليه الانحراف المعياري الذي قدر ب(0.32156) والذي يقيس مقدار تشتت إجابات أفراد العينة نسبة إلى الدرجة الوسطية و هي نسبة ضعيفة.

1-2- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير تنظيم وإدارة معرفة العملاء:

يوضح الجدول رقم(17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية مؤشر إدارة معرفة العملاء وتنظيم علاقات العملاء.

الجدول رقم(17): تقييم إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية تنظيم وإدارة معرفة العملاء

الرقم	العبرة	التكرارات والنسب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا طلاقا			
6	يساعد نظام(CRM) البنك في جمع البيانات عن العملاء واحتياجاتهم، ونشرها داخل أقسامه.	24	20	0	0	0	4.5455	0.50369	عالية جدا
		54.5 %	45.5 %	%0	%0	%0			
7	يحدد البنك أولويات العملاء من خلال المعلومات الناشئة من التعامل معهم، والاستجابة لها.	22	9	10	3	0	4.1374	1.00211	عالية
		50 %	20.5 %	22.7 %	6.8 %	%0			

عالية جدا	0.76492	4.2955	18	23	2	0	1	تسمح التكنولوجيا المتوفرة في البنك على تقديم عروض مختلفة لجذب العملاء وتطوير العلاقة معهم.	8
			40.9 %	52.3 %	4.5 %	0 %	2.3 %		
عالية جدا	0.47949	4.6591	29	15	0	0	0	لدى البنك قاعدة معرفية تفصيلية حول حاجات العملاء الحالية.	9
			65.9 %	34.1 %	0 %	0 %	0 %		
عالية جدا	0.58342	4.4091	20	22	2	0	0	يتابع البنك مسار تطور العلاقة مع العملاء باستخدام برمجيات خاصة.	10
			45.5 %	50 %	4.5 %	0 %	0 %		
عالية جدا	0.46933	4.3864	تنظيم وإدارة معرفة العملاء					المجموع	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

يوضح الجدول رقم (17) الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس مؤشر إدارة معرفة العملاء وتنظيم إدارة علاقات العملاء، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة التاسعة قدر ب (4.6591) في حدود المجال [4.2-5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، والذي يؤكد أن البنك لديه قاعدة معرفية تفصيلية حول حاجات العملاء الحالية. وذلك بانحراف معياري مقداره (0.47949). و قد جاءت العبارات السادسة والعاشرة والثامنة بدرجة موافقة عالية جدا ضمن نفس المجال بمتوسط (4.5455)، (4.4091) و (4.2955) على التوالي مما يؤكد أن تطبيق نظام (CRM) يساعد البنك في جمع البيانات عن العملاء واحتياجاتهم، ونشرها داخل أقسامه، ويسمح لموظفي البنك بتتبع مسار تطور العلاقة مع العملاء خطوة بخطوة مع تقديم عروض مختلفة لجذبهم. وفي حدود المجال [3.4-4.2] فقد تحصلت العبارة السابعة على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدر ب (4.1374) مما يؤكد أن البنوك تحاول تحديد أولويات العملاء من خلال المعلومات الناشئة من التعامل معهم، والاستجابة لها ضمن حدود معينة، وهذا نظرا لحساسية بعض المنتجات والخدمات كتقديم القروض أو السحب دون كفاية الرصيد...والى غير ذلك.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية جدا على إدارة علاقات العملاء الالكترونية حسب مؤشر تنظيم وإدارة معرفة العملاء، والذي كان من خلال امتلاك البنوك محل

الدراسة على قاعدة معرفية تفصيلية حول العملاء والتي تساعد البنوك على تحليل حاجاتهم والعمل على تلبيتها في حدود امكانياتها وقدراتها، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر ب(4.3864) والمحصورة في حدود المجال [4.2-5] وبانحراف معياري قدر ب(0.46933).

3-1- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا:

يوضح الجدول رقم(18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية مؤشر التكنولوجيا.

الجدول رقم(18): تقييم إدارة علاقات العملاء الالكترونية من ناحية التكنولوجيا

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1 غير موافق اطلاقا	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق جدا			
11	يحتوي البنك على قاعدة بيانات شاملة عن العملاء.	0	0	0	10	34	4.7727	0.42392	عالية جدا
		%0	%0	%0	22.7 %	77.3 %			
12	يملك البنك المعدات، الأجهزة والبرمجيات المناسبة لخدمة عملائه.(... workflow, Groupware, CRM, Intranet)	0	4	2	13	25	4.3409	0.93866	عالية جدا
		%0	9.1 %	4.5 %	29.5 %	54.8 %			
13	يستخدم البنك مركز الخدمة للتعامل مع اقتراحات العميل من خلال موقعه الالكتروني.	0	1	11	13	19	4.1364	0.87845	عالية
		0%	2.3 %	%25	29.5 %	43.2 %			

عالية جدا	0.49735	4.4091	18	26	0	0	0	استخدام مركز الاتصال والرسائل الالكترونية للتواصل مع العملاء.	14
			40.9 %	59.1 %	%0	%0	%0		
متوسط	1.16389	3.2500	10	6	13	15	0	يصمم البنك بريد مراسلات الكتروني موجه للعملاء لإقناعهم بخدماته. (online email form)	15
			22.7 %	13.6 %	29.5 %	34.1 %	%0		
منخفضة	0.48661	2.3636	16	28	0	0	0	يقدم البنك خدمة الهاتف عبر الانترنت.	16
			36.4 %	63.6 %	%0	%0	%0		
عالية	0.58523	4.2727	14	29	0	1	0	يضع البنك أسئلة للعملاء لمعرفة مدى رضاهم ومتابعتهم طيلة فترة تقديم الخدمة.	17
			31.8 %	65.9 %	%0	2.3 %	%0		
عالية جدا	0.78705	4.4091	24	16	2	2	0	يحصل البنك على معلومات العملاء من خلال الوثائق الالكترونية المخزنة في قاعدة البيانات.	18
			54.5 %	36.4 %	4.5 %	4.5 %	%0		
عالية	0.42392	3.9943	إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا						المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

يشير الجدول رقم (18)، أن أعلى متوسط حسابي قدر ب (4.7727) كان للعبارة (11) يحتوي البنك على قاعدة بيانات شاملة عن العملاء تسمح لجميع أقسامه من استخدامها، خاصة وأنه بعد تطبيق هذا النظام الالكتروني الجديد المعتمد على مركزية معالجة البيانات، تم إنشاء قاعدة شاملة بحيث يمكن لأي فرع أو وكالة بنكية الوصول اليه وذلك بفضل نظام سير العمل (workflow). كذلك قد جاءت في المرتبة الثانية العبارتين (14) و(18) بنفس المتوسط والمقدر ب(4.4091) وانحراف

معياري على التوالي (0.49735) و(0.78705)، مما يبين أن البنوك تستخدم مراكز الاتصال والرسائل الالكترونية للتواصل مع عملائها. كذلك يحصل البنك على معلومات العملاء من خلال الوثائق الالكترونية المخزنة في قاعدة البيانات. أما العبارتين (12) و(17) جاءت بدرجة عالية جدا بوسط حسابي مقداره (4.3409) و(4.2727) وانحراف معياري (0.93866) و(0.58523) على التوالي والتي تؤكد أن البنوك محل الدراسة تمتلك المعدات، الأجهزة والبرمجيات المناسبة لخدمة عملائها مثل: (workflow, Groupware, CRM, Intranet...), كما أن مواقعهم الالكترونية تحتوي على (FAQ) أسئلة موجهة للعملاء لمعرفة مدى رضاهم ومتابعتهم طيلة فترة تقديمهم للخدمة. أما العبارة (13) تحصلت على درجة موافقة عالية ضمن المجال [3.4-4.2] بمتوسط (4.1364) مما يوضح أن البنوك محل الدراسة تستخدم مركز الخدمة (Centre de service) للتعامل مع اقتراحات العميل من خلال موقعهم الالكتروني. أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارتين (15) و(16) بدرجة موافقة متوسطة ومنخفضة على التوالي بمتوسط (3.2500) و(2.3636) في حدود المجال [2.6-3.4] و [1.8-2.6] حسب المقياس المستخدم في الدراسة. مما يوضح أن معظم البنوك لا تصمم بريد مراسلات الكتروني موجه للعملاء لإقناعهم بخدماته (online email form) ولا يقدمون خدمة الهاتف عبر الانترنت.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية على إدارة علاقات العملاء الالكترونية حسب مؤشر تكنولوجيا المعلومات، كان من خلال أن كل أقسام البنوك يمكنها الوصول إلى قاعدة العملاء الشاملة في الوقت الحقيقي واستخدام الوثائق الالكترونية المخزنة فيها، كما تعتمد على مراكز الاتصال (Centre d'appelle) في التواصل الدائم والمستمر مع متعاملليها كتقنية سهلة الاستخدام ومتوفرة، هذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والتي قدرت ب(3.9943) والمحصورة في حدود المجال [3.4-4.2] وانحراف معياري قدر ب(0.42392).

2- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الادارة العليا لأبعاد أداء البنوك التجارية محل الدراسة

1-2- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي:

يوضح الجدول رقم(19) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (19): تقييم أداء البنوك التجارية من ناحية الأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1 غير موافق اطلاقا	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق جدا			
19	يضم البنك هيكل تنظيمي دقيق لتسهيل سير العمل، وتقديم أفضل خدمة للعملاء.	0	0	0	8	36	4.8182	0.39015	عالية جدا
		0%	0%	0%	18.2%	81.8%			
20	يتم تدريب الموظفين على برامج إدارة علاقات العملاء لتطوير مهارتهم في اكتساب عملاء جدد.	0	0	1	17	26	4.5682	0.54550	عالية جدا
		0%	0%	2.3%	38.6%	59.1%			
21	يستخدم البنك قنوات اتصال الكترونية تربط بين أقسامه لتحسين أداء العمل.	0	2	3	10	29	4.5000	0.82123	عالية جدا
		0%	4.5%	6.8%	22.7%	65.9%			
22	يقوم البنك باستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق الأداء المخطط له.	0	0	4	7	33	4.6591	0.81406	عالية جدا
		0%	0%	9.1%	15.9%	75%			
23	يعمل البنك على تطوير عمله وسرعة تقديم الخدمات لجذب العملاء وزيادة حجم المشاريع الاستثمارية.	0	0	2	4	38	4.8182	0.49522	عالية جدا
		0%	0%	4.5%	9.1%	86.4%			
المجموع	الأداء التنظيمي					4.6784	0.37357	عالية جدا	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

يشير الجدول رقم (19)، أن أعلى متوسط حسابي قدر ب (4.8182) كان للعبارتين (19) و(21) وذلك بانحراف معياري مقداره على التوالي (0.39015) و(0.49522)، حيث تؤكد أن البنوك محل الدراسة بعد تبنيها استراتيجية التغيير قامت بتصميم هيكل تنظيمي دقيق يتماشى والنظام

الالكتروني الجديد لتسهيل سير العمل وتقديم أفضل خدمة للعملاء، وذلك من خلال تطوير عملهم وسرعة تقديم الخدمات لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وزيادة حجم المشاريع الاستثمارية. ثم جاءت العبارات (22)، (20) و(21) على الترتيب بدرجة موافقة عالية بمتوسطات (4.6591) (4.5682) (4.5000) ضمن مجال الدراسة [4.2-5]، موضحة أن البنوك محل الدراسة تستغل مواردها وامكانياتها المتاحة بآليات تمكنها من تحقيق الأداء المخطط له، بحيث يتم تدريب الموظفين على برامج إدارة علاقات العملاء لتطوير مهارتهم في اكتساب عملاء جدد باستخدام قنوات اتصال الكترونية تربط بين أقسامه لتحسين أداء العمل.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية جدا على الأداء البنكي حسب مؤشر الأداء التنظيمي، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والتي قدرت ب(4.6784) والمحصورة في حدود المجال [4.2-5] و بانحراف معياري قدر ب(0.37357).

2-2- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأداء التشغيلي:

يوضح الجدول رقم(20) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء التشغيلي.

الجدول رقم(20): تقييم أداء البنوك التجارية من ناحية الأداء التشغيلي

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
24	يسعى البنك إلى تطوير مهارات الموظفين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات لتفعيل الخدمات الالكترونية.	31	13	0	0	0	4.7045	0.46152	عالية جدا
		70.5 %	29.5 %	0%	0%	0%			

عالية جدا	0.50578	4.5000	22	22	0	0	0	يعمل البنك على تفعيل برامج التدريب المستمر من أجل تقديم خدمات سريعة للعملاء وإرضائهم.	25
			50 %	50%	0%	0%	0%		
عالية جدا	0.66114	4.5682	29	11	4	0	0	يطبق البنك نظام حوافز وترقيات يجعل الموظفين يبذلون جهد أكبر لتسهيل حركة سير العمل.	26
			65.9 %	25%	9.1 %	0%	0%		
عالية جدا	0.69542	4.5682	30	9	5	0	0	يعمل البنك على استخدام قواعد البيانات في إعداد التقارير وإدارة الوثائق في الوقت المناسب.	27
			68.2 %	20.5 %	11.4 %	0%	0%		
عالية جدا	0.76215	4.5227	29	10	4	1	0	يقوم البنك بتحديث مستمر للبرمجيات المستخدمة في سير العمل.	28
			65.9 %	22.7 %	9.1 %	2.3 %	0%		
عالية جدا	0.38238	4.5727	الأداء التشغيلي					المجموع	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

يشير الجدول رقم (20) إلى العبارات التي تقيس مؤشر الأداء التشغيلي، حيث حصلت العبارة (24) على درجة عالية جدا من قبل أفراد العينة بمتوسط (4.7045)، والتي توضح أن البنوك محل الدراسة تعمل على تطوير مهارات الموظفين من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات من أجل تفعيل الخدمات الالكترونية. أما في المرتبة الثانية جاءت العبارتين (26) و(27) حيث قدر المتوسط الحسابي لهما (4.5682) بانحراف معياري على التوالي (0.66114) و(0.69542)، مما يؤكد أن البنوك تطبق نظام حوافز وترقيات يجعل الموظفين يبذلون جهد أكبر لتسهيل سير العمل. كما تستخدم قواعد البيانات في إعداد التقارير وإدارة الوثائق في الوقت المناسب. أما في المرتبة الثالثة كانت للعبارة (28) بمتوسط (4.5227) تقوم البنوك بتحديث مستمر للبرمجيات المستخدمة في سير العمل خاصة وأنها تعيش في ظل تغيرات سريعة ومتطورة لتكنولوجيا المعلومات. وفي الأخير تحصلت العبارة (25) على متوسط بدرجة عالية قدر ب(4.5000) تعمل البنوك محل الدراسة على تفعيل برامج التدريب المستمر من أجل تقديم خدمات سريعة لعملائها وإرضائهم.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية جدا على تقييمهم الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء التشغيلي حيث قدر المعدل العام للمتوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس هذا المؤشر ب(4.5727) و هذا ما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر ب(0.38238).

2-3- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأداء التسويقي:

يوضح الجدول رقم(21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء التسويقي.

الجدول رقم(21): تقييم أداء البنوك التجارية من ناحية الأداء التسويقي

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1 غير موافق اطلاقا	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق جدا			
29	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	0	0	0	9	35	4.7955	0.40803	عالية جدا
		0%	0%	0%	20.5%	79.5%			
30	يعمل البنك على زيادة قنوات توزيع خدماته لزيادة حصته السوقية.	0	0	3	11	30	4.6136	0.61817	عالية جدا
		0%	0%	6.8%	25%	68.2%			
31	يوجد لدى البنك الخبرات التسويقية والموارد اللازمة لرفع أداء الخدمة الالكترونية.	0	0	7	29	8	4.0227	0.59018	عالية
		0%	0%	15.9%	65.9%	18.2%			
32	يعمل البنك باقتراحات العملاء في تطوير خدماته.	1	3	27	10	3	3.2500	0.78132	متوسطة
		2.3%	6.8%	61.4%	22.8%	6.8%			
33	يعمل البنك على زيادة عدد العملاء الجدد من خلال موقعه الالكتروني.	5	3	16	18	2	3.2045	1.04725	متوسطة
		11.4%	6.8%	36.4%	40.9%	4.5%			
المجموع	الأداء التسويقي					3.9773	0.43395	عالية	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS

يشير الجدول رقم (21) إلى أن العبارتين (29) و (30) قد تحصلت على درجة عالية جدا ضمن مجال الدراسة من قبل أفراد العينة، والتي تؤكد استخدام البنوك محل الدراسة لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما على التوالي (4.7955) و(4.6136) والمحصورة في حدود المجال [4.2-5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة. وفي المرتبة الثانية تحصلت العبارة (31) بدرجة موافقة عالية بمتوسط (4.0227) والتي توضح أن البنوك توفر الخبرات التسويقية والموارد اللازمة لرفع أداء الخدمة الالكترونية. وفي الأخير تحصلت العبارتين (32) و(33) على درجة موافقة متوسطة في حدود المجال [2.6-3.4] بمتوسط حسابي قدر ب (3.2500) و(3.2045) على التوالي، حيث تعكس أن البنوك محل الدراسة لا تعمل دائما باقتراحات العملاء في تطوير خدماتها وهذا راجع لتنوع الخدمات البنكية واختلاف مخاطرها على البنك، وعدم زيادة عدد العملاء الجدد من خلال مواقعه الالكترونية بسبب تخوف العملاء من مخاطر البنك الالكتروني.

و تدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على تقييمهم الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء التسويقي، كان من خلال تحسين جودة الخدمات الالكترونية، وتوفير الخبرات التسويقية لرفع أدائها، حيث قدر المعدل العام للمتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس مؤشر الأداء التسويقي ب(3.9773) و هذا ما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر ب(0.43395).

2-4- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغير الأداء المالي:

يوضح الجدول رقم(22) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء المالي.

الجدول رقم(22): تقييم أداء البنوك التجارية من ناحية الأداء المالي

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1 غير موافق اطلاقا	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق جدا			
34	يعمل البنك على تقديم الخدمات الجديدة للعملاء من أجل تحقيق هامش ربح عال.	2	0	3	18	23	4.3636	0.91730	عالية جدا
		4.5 %	0%	2.3 %	40.9 %	52.3 %			
35	تسعى إدارة البنك إلى التخطيط الاستراتيجي لزيادة أرباحها.	0	0	0	11	33	4.7500	0.43802	عالية جدا
		0%	0%	0%	25%	75 %			
36	استخدام البنك لقنوات التوزيع الالكترونية يقلل من المصاريف العالية.	0	1	4	25	14	4.1818	0.69123	عالية
		0%	2.3 %	9.1 %	56.8 %	31.8 %			
37	يخفض البنك التكاليف من خلال المحافظة على العملاء المريحين.	0	4	12	23	5	3.6591	0.80531	عالية
		0%	9.1 %	27.3 %	52.3 %	11.4 %			
38	يتم تحقيق المزيد من الأرباح من خلال التركيز على خدمة العملاء.	0	0	6	24	14	4.1818	0.65673	عالية
		0%	0%	13.6 %	54.5 %	31.8 %			
المجموع	الأداء المالي					4.2273	0.47757	عالية جدا	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS16

يشير الجدول رقم (22) إلى أن العبارات التي تقيس مؤشر الاداء المالي قد تحصلت على درجات تتراوح بين عالية جدا إلى عالية من قبل افراد العينة، فكانت العبارة (35) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.7500) بدرجة موافقة عالية جدا والذي يؤكد أن إدارة البنوك تسعى إلى التخطيط

الاستراتيجي لزيادة أرباحها، وفي المرتبة الثانية تحصلت العبارة (34) بمتوسط (4.3636) بدرجة موافقة عالية جدا على أن البنوك تعمل على تقديم الخدمات الجديدة للعملاء من أجل تحقيق هامش ربح عال. تليها مباشرة العبارتين (36) و(38) بنفس المتوسط حيث قدر ب(4.1818) وانحراف معياري قدر ب (0.69123) و(0.65673) على التوالي، حيث يوافق أفراد العينة بدرجة عالية على أن البنوك عند استخدامها لقنوات التوزيع الالكترونية تقلل من المصاريف العالية مقارنة بفتح وكالة بنكية، كما يتم تحقيق المزيد من الأرباح من خلال التركيز على خدمة العملاء. وفي المرتبة الأخيرة تحصلت العبارة (37) بمتوسط (3.6591) والتي تؤكد أن أفراد عينة البنوك يوافقون بدرجة عالية على أن تخفيض التكاليف يكون من خلال المحافظة على العملاء المريحين بدلا من زيادة التكاليف للبحث عن عملاء جدد.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على تقييمهم الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء المالي، كان من خلال أن البنوك تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في إدارة أعمالها من أجل زيادة ارباحها، حيث قدر المعدل العام للمتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس مؤشر الأداء المالي ب (4.2273) وهذا ما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر ب(0.47757).

3- الأهمية الترتيبية للمؤشرات التقييمية التي يستخدمها الادارة العليا للحكم على تطبيق ادارة علاقات العملاء في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الجدول رقم(23): ترتيب أبعاد ادارة علاقات العملاء الالكترونية في البنوك محل الدراسة

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تبنى استراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية	4.4591	0.32156	عالية جدا
2	تنظيم وإدارة معرفة العملاء	4.3864	0.46933	عالية جدا
3	إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا	3.9943	0.42392	عالية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على الجداول رقم (16-17-18)

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية كان أكثر الأبعاد توفرا في ادارة علاقات العملاء الالكترونية بوسط حسابي مقداره (4.4591) وانحراف معياري (0.32156)، والذي يؤكد أن البنوك التجارية محل الدراسة قبل تبنيها للنظام الالكتروني الجديد استوجب عليها التغيير الثقافي وتنمية الكفاءات التي تساعد على التفاعل مع العملاء وحل المشكلات من خلال ادماج الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتحسين جودة الخدمة، كما أن تطبيق الانترنت الرابط بين أقسام والوكالات البنكية سمح بالاستجابة الفعالة لحاجات العملاء وفي الوقت الحقيقي، لذا يمكن القول أن البنوك محل الدراسة تضع أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب العملاء والمحافظة عليهم واستمرار العلاقة معهم وتبني استراتيجيات واضحة لتطبيق الأنظمة الالكترونية المستخدمة مع دمج وإعلام الموظفين بها، و يليه بعد ذلك بعد تنظيم وإدارة معرفة علاقات العملاء بوسط حسابي مقداره (4.3864) وانحراف معياري (0.46933)، لتأكيد ان البنوك التجارية محل الدراسة تقدم أفضل خدمات لعملائها في كل المستويات الإدارية، وتسمح التكنولوجيا المتوفرة فيها على تقديم عروض مختلفة لجذب العملاء وتطوير العلاقة معهم، وذلك من خلال الخبرة التي تتمتع بها في مجال المبيعات والتسويق، والقيام بتصميم برامج تدريب مستمرة لتطوير المهارات المطلوبة لاكتساب وتطوير العلاقة مع عملائها. أما إدارة معرفة العملاء توضح أن للبنوك محل الدراسة قاعدة معرفية تفصيلية حول حاجات العملاء الحالية تساعد على تحليل سلوك العملاء واتجاهاتهم وتعمل على تلبيةها في حدود الامكانيات المتاحة، وتقوم بالحملات الترويجية لتعريف العميل بالخدمة وكيفية الاستفادة منها، كما توفر هذه البنوك قنوات تمكن من الاتصال المستمر بعملائها. وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا بوسط حسابي مقداره (3.9943) وانحراف معياري (0.42392)، والذي يؤكد أن البنوك التجارية محل الدراسة تمتلك البرمجيات المناسبة والمعدات والأجهزة اللازمة لخدمة عملائها، كما تمتلك الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام التكنولوجيا في بناء علاقات العملاء، والاحتفاظ بالمعلومات الشاملة عنهم في قواعد بيانات لاستخدامها في تلبية احتياجاتهم، لكن مازالت البنوك محل الدراسة متأخرة في استخدام قنوات التواصل الاجتماعي وتصميم بريد من المراسلات الموجه للعملاء لاعلامهم بمستجدات المنتجات والخدمات البنكية، وعدم استخدامهم للهاتف البنكي عبر الانترنت، هذا ما جعل إدارة علاقات العملاء مقتصرة على التكنولوجيا كبرمجيات فقط وليس كتقنية الكترونية تسمح بالتواصل المفتوح مع العملاء.

من خلال ما سبق نستنتج أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية جدا على توفر إدارة علاقات العملاء الالكترونية في البنوك التجارية محل الدراسة بمتوسط (4.3254) وانحراف معياري (0.31345).

4- الأهمية الترتيبية للمؤشرات التقييمية التي يستخدمها الادارة العليا للحكم على أداء الوكالات البنكية محل الدراسة.

الجدول رقم(24): ترتيب أبعاد أداء الوكالات البنكية محل الدراسة

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الأداء التنظيمي	4.6784	0.37357	عالية جدا
2	الأداء التشغيلي	4.5727	0.38238	عالية جدا
3	الأداء المالي	4.2273	0.47757	عالية جدا
4	الأداء التسويقي	3.9773	0.43395	عالية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على الجداول رقم (19-20-21-22)

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد الأداء التنظيمي كان أكثر الأبعاد توفرا في البنك بوسط حسابي مقداره (4.6784) وانحراف معياري (0.37357)، والذي يؤكد أن البنوك التجارية محل الدراسة قامت بتغيير هيكلها التنظيمي بما يتماشى مع النظام الالكتروني الجديد وهذا لتحقيق سهولة سير العمل والتدفق المعلوماتي بين أقسام وفروع البنوك، حيث قسمت هذه البنوك هيكلها التنظيمي إلى قسمين عمليتي وتجارتي، فالقسم العمليتي يتم في المكتب الخلفي (Back office) والقسم التجاري يعمل مع المكتب الأمامي (Front office)، ومن أجل انجاز العمليات على أكمل وجه جلبت مديرين من تونس وفرنسا لتدريب الموظفين على تطبيق برامج نظام إدارة علاقات العملاء، وتطوير مهاراتهم في اكتساب العملاء، كما اعتمدت على قنوات اتصال الكترونية مثل (web outlook, workflow).

لتسهيل سير العمل وتحسين أدائهم في العمل، من خلال ما سبق نستنتج أن البنوك تسعى لتطوير عملها لتقديم خدمات سريعة وجذب عملاء جدد لزيادة مشاريعها الاستثمارية. و يليه بعد ذلك بعد الأداء التشغيلي بوسط حسابي مقداره (4.5727) وانحراف معياري (0.38238)، لتأكيد ان البنوك التجارية محل الدراسة تحقق الكفاءة التشغيلية وذلك من خلال الكفاءة التكنولوجية المعتمدة على توفر وبناء قواعد بيانات وعلى فعالية الخدمات الالكترونية، كذلك تعمل هذه البنوك دائما على تحديث هذه التكنولوجيا بما يتماشى واحتياجاتها، أما الكفاءة التشغيلية المتعلقة بالموظفين كانت من خلال تدريبهم لاستخدام النظام الالكتروني الجديد بسهولة، وقدرتهم على تحليل البيانات وإعداد التقارير وإدارة الوثائق في الوقت الحقيقي، ثم بعد الأداء المالي بوسط حسابي مقداره (4.2273) وانحراف معياري (0.47757)، وهذا يوضح أن البنوك محل الدراسة تحقق الربح من خلال زيادة حصتها في السوق الناتجة عن زيادة المبيعات، لأنه ضمن استراتيجيات النظام الجديد أن البنوك تسعى لتوجيه الموظف نحو البيئة الخارجية حاملا معه تكنولوجيا (Ipad) المربوطة بالشبكة الالكترونية لهذه البنوك، وذلك لاستهداف عملاء مريحين جدد، كذلك تقليل التكاليف من خلال فتح قنوات توزيع غير مكلفة كالصرفات الآلية والبنك الالكتروني بدلا من فتح وكالة بنكية التي تتطلب تكلفة المكان والموظفين والتكنولوجيا والى غير ذلك، من خلال ما سبق نستنتج أن البنوك خطت استراتيجيا لزيادة أرباحها من خلال المحافظة على العملاء المريحين والتركيز على خدمة العملاء باعتبارهم الرأسمال الزبوني للبنوك. وفي الأخير بعد الأداء التسويقي بوسط حسابي مقداره (3.9773) وانحراف معياري (0.43395) تأكد أن البنوك تركز على كل العملاء من ناحية المعاملة الخاصة معهم وتقديم خدمات مخصصة لهم لضمان رضاهم وولائهم. إلا أنه لا يملكون الخبرات التسويقية الكافية لتسويق الخدمات الالكترونية بأداء وفعالية باعتبار النظام حديث الاستخدام، كذلك عدم قدرتهم على زيادة عدد العملاء من خلال الموقع الالكتروني للبنوك وهذا راجع لان غالبية مواقع البنوك تستخدم لفحص الحساب أو إجراء عمليات التحويل الالكتروني والمقتصرة على بعض رجال الأعمال المحتاجين لهذا النظام بهدف ربح الوقت.

من خلال ما سبق نستنتج أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية جدا على توفر الأداء في البنوك التجارية محل الدراسة بمتوسط (4,3693) وانحراف معياري (0.35221).

المطلب الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة واختيار أفضل نموذج

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج (SPSS 20) وتشغيله للحصول على النتائج التالية، ثم تم عرضها في جداول و تحليلها. مع العلم أنه مادمننا في حالة دراسة إحصائية يجب تبني الفرضية الصفرية، لأنها تعتبر الفرضية الرئيسية والتي يتم اختبارها واتخاذ القرار من خلالها، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

1- اختبار وتحليل فرضيات الدراسة:

1-1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر لتبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

H11: يوجد أثر لتبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر.

الجدول رقم(26): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين تبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية وبين أداء البنوك

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية Sig
بين المجموعات	1.140	1	1.140	15.518	0.000
داخل المجموعات	3.085	42	0.073	عند مستوى الدلالة: $0.05 = \text{Alfa}$	
التباين الكلي	4.225	43		$R = (0.519)$	$R^2 = (0.270)$

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

يبين الجدول رقم (3) أعلاه أن قيمة (f) المحسوبة (15.518) عند درجات حرية (1 و 42) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والأداء البنكي. وما يؤكد قوة هذه العلاقة هو معامل الارتباط الذي قدر ب(0.519) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.270)، مما يعني أن نسبة (27%) فقط من التغيرات

التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة للأداء البنكي (المتغير التابع) ترجع إلى تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية (المتغير المستقل الأول).

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الأداء البنكي) والمتغير المستقل الأول تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء كانت كالآتي:

$$P\text{-Bank} = b_0 + b_1.S\text{-CRM}$$

$$P\text{-Bank} = 2.008 + 0.533.S\text{-CRM}$$

وتم قبول نموذج الفرضية الأولى لمعنوية المعلمتين b_0 و b_1 الإحصائية، حيث قدرت ب (0.000) وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير تبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية بوحدة واحدة فقط يتغير الأداء البنكي ب (0,53)، وهذا ما أكدته معامل الارتباط.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد أثر لتنظيم وإدارة معرفة العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

H12: يوجد أثر لتنظيم وإدارة معرفة العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر.

الجدول رقم(27): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين تنظيم اودارة معرفة العملاء والأداء البنكي

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	القيمة المعنوية Sig
بين المجموعات	2.179	1	2.179	44.751	0.000
داخل المجموعات	2.045	42	0.49	عند مستوى الدلالة: $\alpha = 0.05$	
التباين الكلي	4.225	43		$R = (0.718)$	$R^2 = (0.516)$

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

يبين الجدول رقم (27) أعلاه أن قيمة (f) المحسوبة (44.751) عند درجات حرية (1 و42) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.00)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين تنظيم وإدارة معرفة علاقات العملاء و الأداء البنكي.

وما يؤكد قوة العلاقة بين هذين المتغيرين هو معامل الارتباط الذي قدر ب(0.718) ومعامل التحديد الذي بلغ (0.516)، مما يعني أن نسبة (51,6%) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة للأداء البنكي (المتغير التابع) ترجع إلى تبني تنظيم وإدارة معرفة العملاء (المتغير المستقل الثاني).

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الأداء البنكي) والمتغير المستقل الثاني تنظيم وإدارة علاقة العملاء كانت كالتالي:

$$P\text{-Bank} = b_0 + b_1.K\text{-CRM}$$

$$P\text{-Bank} = 2.260 + 0.48.K\text{-CRM}$$

تم قبول نموذج الفرضية الثانية لمعنوية المعلمتين b_0 و b_1 الإحصائية، حيث قدرت ب (0.000) وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير إدارة علاقات العملاء الالكترونية بوحدة واحدة فقط يتغير الأداء البنكي ب (0,48)، وهذا ما أكده معامل الارتباط.

1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

H13: يوجد أثر لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء كعنصر من عناصر (e-CRM) على أداء بعض البنوك في الجزائر.

الجدول رقم(28): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة بين تكنولوجيا إدارة

علاقات العملاء وأداء البنوك محل الدراسة

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	القيمة المعنوية Sig
بين المجموعات	1.631	1	1.631	26.420	0.000
داخل المجموعات	2.593	42	0.062	عند مستوى الدلالة: 0.05=Alfa	
التباين الكلي	4.225	43		R = (0.621)	R ² = (0.386)

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

يبين الجدول رقم (28) أعلاه أن قيمة (f) المحسوبة (26.420) عند درجات حرية (42 و1) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء والأداء البنكي. وما يؤكد قوة هذه العلاقة هو معامل الارتباط الذي قدر ب(0.621) و معامل التحديد الذي بلغ (0.386)، مما يعني أن نسبة (38,6%) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة للأداء البنكي (المتغير التابع) ترجع إلى تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء (المتغير المستقل الثالث).

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الأداء البنكي) والمتغير المستقل الثالث تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء كانت كالآتي:

$$P\text{-Bank} = b_0 + b_1 \cdot T\text{-CRM}$$

$$P\text{-Bank} = 2.414 + 0.488 \cdot T\text{-CRM}$$

تم قبول نموذج الفرضية الثالثة لمعنوية المعلمتين b_0 و b_1 الإحصائية، حيث قدرت ب (0.000) وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير إدارة علاقات العملاء الالكترونية بوحدة واحدة فقط يتغير الأداء البنكي ب (0,66)، وهذا ما أكده معامل الارتباط.

4_1- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على أداء البنوك ترجع

إلى العوامل الديمغرافية مجتمعة (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الموقع الإداري، نوع البنك).

H14: يوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على أداء البنوك ترجع إلى

العوامل الديمغرافية مجتمعة (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الموقع الإداري، نوع البنك).

الجدول رقم(29): تحليل التباين لتأثير العوامل الديمغرافية على أداء البنوك محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	2.395	4	0.599	12.758	0.000
العوامل الباقية	1.830	39	0.047		عند مستوى الدلالة: 0.05=Alfa
التباين الكلي	4.225	43		0.753 = R	0.567=R ²

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS16

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم (29) يبين أن قيمة (f) المحسوبة (77.658) عند درجات حرية (1 و39) ومستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على أداء البنوك محل الدراسة ترجع إلى العوامل الديمغرافية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

وقد بلغ معامل الارتباط 0.753 مما يفسر قوة العلاقة بين العوامل الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الموقع الإداري، نوع البنك)، كذلك معامل التحديد الذي بلغ 0.567 مما يعني أن نسبة (56.7%) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة للأداء البنكي (المتغير التابع) ترجع إلى التغيرات الحاصلة في العوامل الديمغرافية (المتغير المستقل).

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الأداء البنكي) والمتغير المستقل (العوامل الديمغرافية) فهي تفسر أي من المتغيرات الفرعية للعوامل الديمغرافية أكثر تأثيرا على إجابات أفراد العينة فيما يخص الأداء البنكي، وباعتماد اختبار (Stepwise) فنلاحظ أن متغير الخبرة المهنية أكثر تأثيرا على الأداء ثم يليه متغير المستوى التعليمي، أما المتغيرين اسم البنك والموقع الإداري فقد حذفنا من النموذج لعدم معنويتها الإحصائية، و المعادلة التالية تبين ذلك:

$$P\text{-Bank} = 3.398 + 0.135x_1 + 0.274x_2$$

x1: المستوى التعليمي

x2: الخبرة المهنية

x3: الموقع الإداري

x4: اسم البنك

P-Bank: أداء البنوك التجارية محل الدراسة

من خلال النموذج الرياضي السابق، نستنتج أن الأداء البنكي يتحسن من خلال اكتساب الموظفين للخبرة العالية وتحصلهم على شهادات مهنية وجامعية كافية، مما يعكس مدى الكفاءات في البنوك التجارية محل الدراسة.

1-5- اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء بعض البنوك في الجزائر، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H1: يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء بعض البنوك في الجزائر.

الجدول رقم (30): تحليل التباين لتأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أداء البنوك.

مستوى الدلالة Sig	قيمة F الجدولية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	51.939	2.336	1	2.336	الانحدار
عند مستوى الدلالة: $0.05 = \text{Alfa}$		0.045	42	1.889	العوامل الباقية
$(0.553) = R^2$	$0.744 = (R)$		43	4.225	التباين الكلي

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

بعد إجراء تحليل الانحدار الخطي كانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم (30) أعلاه حيث أن قيمة f المحسوبة بلغت (51.939) عند درجات حرية (1 و 42)، ومستوى دلالة (f) البالغ (0.00) حيث انه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة. وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أداء البنوك محل الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة الارتباط ($R = 0.744$) بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية والأداء البنكي موجب وأكبر من 0.5 مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.553) مما يعني أن نسبة (55.3%) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة تفسر أن الأداء البنكي (المتغير التابع) يتأثر أو يرجع إلى التغيرات في إدارة علاقات العملاء الالكترونية (المتغير المستقل).

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الأداء البنكي) بمتغيراته الفرعية مجتمعة والمتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء الالكترونية) بمتغيراته الفرعية مجتمعة، كان كالآتي:

$$P\text{-Bank} = b_0 + b_1 \cdot e\text{-CRM}$$

$$P\text{-Bank} = 1.502 + 0.662 \cdot e\text{-CRM}$$

حيث:

e-CRM: المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء الالكترونية)

P-Bank: المتغير التابع (الأداء البنكي)

ويتم قبول نموذج الفرضية الرئيسية لمعنوية المعلمتين b_0 و b_1 الإحصائية، حيث قدرت ب (0.000) وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير إدارة علاقات العملاء الالكترونية بوحدة واحدة فقط يتغير الأداء البنكي ب (0,66)، وهذا ما أكدته معامل الارتباط.

2- بناء أفضل نموذج ممثل لأثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على الأداء البنكي:

الانحدار الخطي المتعدد أسلوب إحصائي يسمح لنا بمعرفة أي من المتغيرات المستقلة أكثر إسهاما في المتغير التابع، وهناك طرق مختلفة يتم بها تقييم هذا الإسهام، أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع (أداء البنوك) والمتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء الالكترونية) فهي تفسر أي من المتغيرات الفرعية لإدارة علاقات العملاء الالكترونية (تبنى استراتيجيه إدارة علاقات العملاء، تنظيم علاقات العملاء وإدارة معرفة العميل، إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا) أكثر تأثيرا على الأداء البنكي، قمنا باختبار متعدد الخطوات (stepwise) الذي يعتبر من أفضل الاختبارات مقارنة بالطريقة المتأنية (Enter) والطريقة المتقدمة والراجعة.

2-1 نموذج الانحدار المتعدد باستخدام اختبار (Enter):

يعتمد اختبار (Enter) على بناء نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع مجتمعة، وفيها يتم إدخال كل المتغيرات مرة واحدة، بحيث يتم عرض كل المتغيرات سواء أسهمت في النموذج أم لا. والجدول الأتي يعرض نتائج الاختبار فيما يخص دراستنا:

جدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Enter) لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء

الالكترونية على الأداء البنكي

المعنوية Sig	F	المعنوية sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
				المعاملات المعيارية Beta	Std. Error B		
		0.001	3.410		0.474	1.617	الثابت
0.000	20.589	0.000	4.731	0.545	0.077	0.364	تنظيم وإدارة معرفة علاقات العملاء
				0.332			ادارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا
R ²	R	0.024	2.342		0.111	0.261	
(0.607)	(0,779)			0.024			تبنى استراتيجية إدارة علاقات العملاء
		0.847	0.194		0.123	0.024	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

وكان النموذج العام للدراسة الذي يدرس أي من المتغيرات المستقلة (تبنى إستراتيجية إدارة علاقات العملاء، تنظيم وإدارة علاقات العملاء، تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء) أكثر تأثيراً على أداء البنوك محل الدراسة كالأتي:

$$P\text{-Bank} = b_0 + b_1.K\text{-CRM} + b_2.T\text{-CRM} + b_3.S\text{-CRM}$$

وكان ترميز المتغيرات كالأتي:

حيث أن :

P-Bank: أداء البنوك (المتغير التابع)

S-CRM: تبني استراتيجية ادارة علاقات العملاء الالكترونية (المتغير المسقل الأول)

K-CRM: تنظيم وإدارة علاقات العملاء (المتغير المسقل الثاني)

T-CRM: تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء الالكترونية (المتغير المسقل الثالث)

$$P\text{-Bank} = 1.617 + 0.364.K\text{-CRM} + 0.261.T\text{-CRM} + 0.024.S\text{-CRM}$$

من خلال الجدول رقم (31) يتضح لنا أن النموذج الأول معنوي من خلال اختبار (F=20.589) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة (α=0.05). كما يتبين أن قيمة معامل الثابت لها معنوية إحصائية (b₀=1.617) من خلال اختبار (t=3.410) بمعنوية (sig=0.001) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة (α=0.05)، كذلك يتبين أن قيمة (b₁=0.364) من خلال اختبار (t=4.731) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة (α=0.05) مما يعني أن لها معنوية إحصائية. كذلك يتبين أن قيمة (b₂=0.261) من خلال اختبار (t=2.342) بمعنوية (sig=0.024) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة (α=0.05) وبالتالي لها معنوية إحصائية. كذلك يتبين أن قيمة (b₃=0.024) من خلال اختبار (t=0.194) بمعنوية (sig=0.847) وهي أكبر من المعنوية المعتمدة في الدراسة (α=0.05) أي أن ليس لها معنوية إحصائية. مما يوجب حذفها من النموذج.

2-2 اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise):

يعتبر اختبار متعدد الخطوات (stepwise) من أعقد الطرق الإحصائية، وفيها يتم إدخال كل واحد من المتغيرات المستقلة بالتتابع ويتم تقييم إسهامه في المتغير التابع، فإذا أسهم إلى النموذج يتم الاحتفاظ به والعكس صحيح إذا لم يكن لها الإسهام الجوهري يتم حذفه، فهذه الطريقة تنتهي بأقل مجموعة من المتغيرات التي تسهم في النموذج. والجدول الآتي يعرض نتائج الاختبار فيما يخص دراستنا:

جدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على الأداء البنكي

المعنوية Sig	F	المعنوية sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج		
				Beta	Std. Error			
0.000 ^a	44.751	0.000	7.145		0.316	2.260	الثابت	1
		0.000	6.696	0.718	0.072	0.480	تنظيم وإدارة معرفة العملاء	
0.000 ^b	31.606	0.000	4.870		0.345	1.679	الثابت	2
		0.000	4.793	0.543	0.076	0.363	تنظيم وإدارة معرفة العملاء	
		0.004	3.075	0.348	0.089	0.274	إ.ع.ع.المبنية على التكنولوجيا	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

النموذج الأول:

$$P\text{-Bank} = b_0 + b_1 \cdot K\text{-CRM}$$

$$\mathbf{P-Bank = 2.268 + 0.480 K-CRM} \dots\dots\dots(1)$$

من خلال الجدول رقم (32) يتضح لنا أن النموذج الأول معنوي من خلال اختبار (F=44.751) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة ($\alpha=0.05$). كما يتبين أن قيمة معامل الثابت لها معنوية إحصائية ($b_0=2.268$) من خلال اختبار (t=7.145) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة ($\alpha=0.05$) ، كذلك يتبين أن قيمة ($b_1=0.480$) من خلال اختبار (t=6.696) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة ($\alpha=0.05$) أن لها معنوية إحصائية.

يفسر النموذج الأول أنه إذا تغير المتغير المستقل (تنظيم وإدارة معرفة العملاء) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع (الأداء البنكي) يتغير ب (0.480).

النموذج الثاني: اختبار **stepwise** يضيف في المرحلة الثانية المتغير المستقل الثاني حسب درجة الارتباط و هو تنظيم إدارة علاقات العملاء بالإضافة إلى ثبات المتغير المستقل الأول وهو التكنولوجيا.

$$\mathbf{P-Bank = b_0 + b_1.K-CRM + b_2.T-CRM}$$

$$\mathbf{P-Bank = 1.679 + 0.363.K-CRM + 0.274.T-CRM} \dots\dots\dots(2)$$

من خلال الجدول رقم(32) يتضح لنا أن النموذج الثاني معنوي من خلال اختبار (F=31.606) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة ($\alpha=0.05$). كما يتبين أن قيمة معامل الثابت لها معنوية إحصائية ($b_0=1.679$) من خلال اختبار (t= 4.870) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة ($\alpha=0.05$) ، كذلك يتبين أن قيمة ($b_1=0.363$) من خلال اختبار (t=4.793) بمعنوية (sig=0.000) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة ($\alpha=0.05$) أي أن لها معنوية إحصائية، ويتبين أن قيمة ($b_2=0.274$) من خلال اختبار (t=3.075) بمعنوية (sig=0.004) وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة ($\alpha=0.05$) أن لها معنوية إحصائية.

يفسر النموذج الثاني أنه إذا تغير المتغير المستقل الأول (تنظيم وإدارة معرفة العملاء) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع (الأداء البنكي) يتغير ب (0.363)، وإذا تغير المتغير المستقل الثاني (تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع يتغير ب(0.274).

ويمكن المفاضلة بين هذه النماذج من خلال شدة الارتباط كالأتي:

الجدول رقم (33): معاملات الارتباط الخاصة بالنماذج المختلفة للانحدار الخطي المتعدد للدراسة

النموذج	معامل الارتباط R	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري
النموذج الأول	0.718 ^a	0.516	0.504	0.22068
النموذج الثاني	0.779 ^b	0.607	0.587	0.20134

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان و تشغيل برامج SPSS20

من خلال جدول رقم (33) نستنتج أن النموذج الثاني أفضل نموذج من خلال قوة الارتباط المقدر ب(77.9%) أي النموذج ذو جودة عالية، وأن معامل التحديد يفسر (60.7%) من التباينات الكلية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما تبين أن نموذج (Stepwise) قد حذف النموذج الثالث تلقائياً والمتعلق بالمتغير الأول (تبنى إدارة علاقات العملاء الالكترونية)، وهذا لعدم معنويته. وهذا ما أكدته نتائج نموذج (Enter).

وقد تأكد أن بعد تنظيم وإدارة معرفة العملاء البعد الأكثر تأثيراً على الأداء البنكي، يليه مباشرة بعد إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا، أما البعد الثالث تبني استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الالكترونية فأثره تقريبا منعدم على أداء البنوك، وهذا راجع إلى أن معظم البنوك محل الدراسة رغم تبنيها إستراتيجية التغيير من خلال تخصيصهم ميزانية لتطوير واستخدام إدارة علاقات العملاء الالكترونية (e-CRM)، ورغم أن لديها إطارات متخصصين في استخدام نظام (e-CRM) معتمدين في ذلك على الشركة المنتجة للنظام، وأنها تضع أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب العملاء والمحافظة عليهم واستمرار العلاقة معهم، ورغم تبنيها استراتيجيات واضحة في تطبيق الأنظمة المستخدمة إلا أن معظم الموظفين كانوا رافضين للتغيير الجذري ودفعة واحدة على سبيل المثال ما حدث مع بنك التنمية المحلية (BDL)، فقد فرض المدير العام (DG) التغيير في كل وكالاته بتطبيق

نظام (e-SAB) مرة واحدة وذلك يوم 19 مارس 2017، وذلك بعقده اجتماع عن بعد (Visioconférence) مع كل الوكالات البنكية التابعة له و أمرهم بالالتزام بتطبيق هذا النظام. مما نتج عنه شلل في سير العمل نتيجة رفض معظم الموظفين خاصة موظفي الإعلام الآلي، والموظفين كبار السن الراضين للتكنولوجيا والذين قد أحيلوا للتقاعد، لكن سرعان ما تغير الوضع إلى الأحسن بعد تقبل النظام مع مرور الزمن. كذلك موظفي بنك القرض الشعبي والبنك الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية رغم تبنيم للنظم الالكترونية إلا أن تطبيقها كما يلزم مازال بعيدا جدا خاصة وأن تبني إستراتيجية التغيير لم يصل إلى المستوى المطلوب. كل هذا يفسر أن إستراتيجية إدارة علاقات العملاء في البنوك محل الدراسة طبقت كتقنية وليس كإستراتيجية.

في الأخير، يمكن القول أن انعدام البعد الأول (استراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية) يرجع تفسيره إلى أن البنوك العامة في الجزائر تبنت التكنولوجيا مضطرة لتدارك متطلبات البنوك العالمية وليس نفذتها من صميم إدارة التغيير، على عكس البنوك الخاصة (سوسيتي جنرال، وبي انبي باريبا وفرنسبنك) تؤكد أنه لا يمكن تبني تكنولوجيا بدون أن تكون ضمن إستراتيجية البنك الأساسية. وهذا ما تؤكد الأدبيات السابقة من خلال مراحل تنفيذ مشروع (e-CRM) الذي يحتاج إلى تطبيق كل مرحلة على أكمل وجه ثم الانتقال إلى المرحلة الموالية، مع ضرورة تقييم أداء كل مرحلة على حدا ومحاولة تدارك الفجوات التي تحدث أثناء تطبيق النظام.

2-3 اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية:

يعتبر اختبار (Durbin-Watson) الذي يرمز له ب (D.W.) من بين أهم وأدق الارتباطات الخاصة بالارتباط الذاتي وأكثرها شيوعا، يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على انعدام الارتباط بين الأخطاء (البواقي). ومن خلال حسابنا للقيمة التي بلغت (D.W = 1.852) تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة؛ حيث أن عدد المشاهدات 41 وعدد المتغيرات المستقلة 2 يكون لدينا المجال التالي:

$$du < DW < 4-du$$

أي تنتمي للمجال:

$$1.350 < 1.852 < 2.650$$

وذلك بالاعتماد على جدول دربن واتسون (DW)

2-4 اختبار التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics):

يستخدم هذا الاختبار في حالة النموذج الذي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، لأن وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويتم هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار درجة التساهل Tolerance، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه:

جدول رقم (34): اختبار درجة التساهل (Tolerance) واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1,338	0.747	بعد تنظيم وإدارة علاقات العملاء
1,338	0.747	بعد تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء

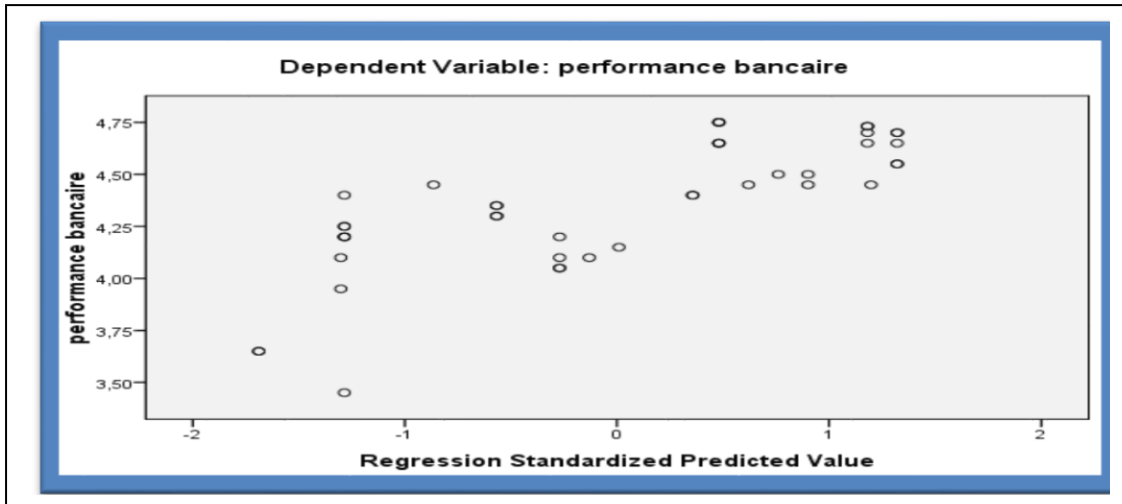
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وقد بلغت قيمة (1,338)، وأن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance بلغت قيمة (0.747) وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

2-5 اختبار تجانس الخطأ العشوائي:

يقصد بهذا الاختبار ثبات التباين للبواقي، بمعنى تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لكل مشاهدات العينة مما يعني بأنها مقدره بقيمتها الحقيقية وغير متحيزة، وهذا ينعكس بدوره على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويمكن التأكد من ثبات الخطأ العشوائي من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (61): التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



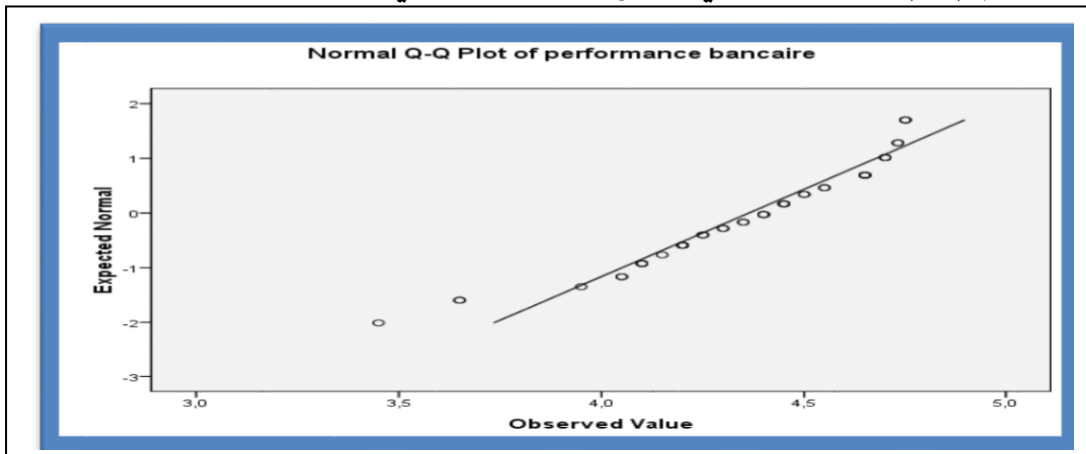
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، يتم تمثيل قيم (y) المقدر على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي، ومن الشكل الناتج نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي (.شكل الانتشار أعلاه) ومن الشكل يلاحظ أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ومنه لا يتعرض النموذج لمشكلة عدم تجانس الخطأ العشوائي.

2-6- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية:

للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي، والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، الناتج هو أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر (الشكل أدناه).

الشكل رقم (62): التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائي

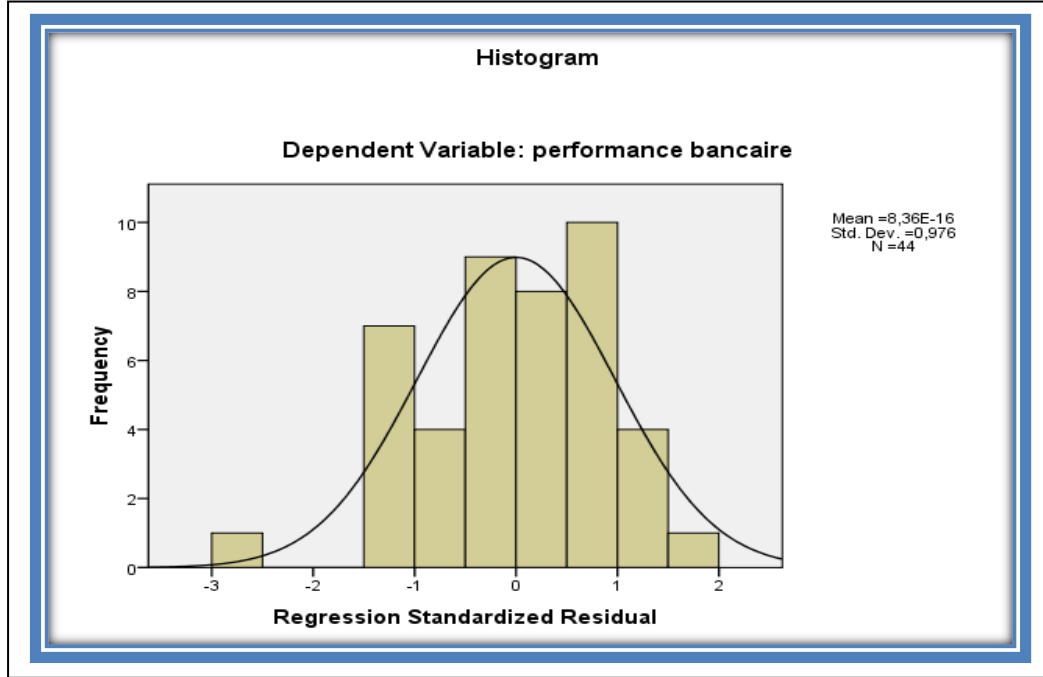


المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2-7- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

كما يمكن التأكد مما سبق من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار، والتي يمثلها الشكل أدناه.

شكل رقم (63): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال $[-2_2]$ أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد تفوق نسبة % 95 مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

بعدما تحققنا من فرضيات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الالكترونية في تحسين أداء البنوك محل الدراسة كأفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة هو (النموذج رقم 2).

$$P\text{-Bank} = 1.679 + 0.363.K\text{-CRM} + 0.274.T\text{-CRM}$$

خلاصة:

توصلنا من خلال دراستنا التطبيقية لهذا الموضوع إلى أن البنوك التجارية في الجزائر قد أدركت بأن العملاء هم رأسمال البنوك ومحدددا للقيمة السوقية لها، وتأكدت من أن تطبيق برمجيات إدارة علاقات العملاء سيحقق لها جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم المخزنة في قواعد البيانات. هذا ما جعلها تخطوا الخطوة الأولى في تطبيق نظام معلوماتي مرتبط بشبكة الانترنت والانترنت، باعتبار أن إدارة علاقات العملاء الالكترونية ذات أهمية قصوى في شبكة علاقات البنوك التجارية مع محيطها، وتلعب دورا رئيسيا في بناء الولاء للعملاء وتنميته لتحقيق الأداء البنكي.

ومن خلال التحليل الإحصائي لموضوع الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التي يمكن اختصارها في ما يلي:

- ❖ تعتمد البنوك التجارية المدروسة أسلوبا ناجحا في إدارة علاقتها مع العملاء.
- ❖ تعتبر تنظيم وإدارة معرفة العملاء الأكثر تأثيرا على الأداء البنكي في البنوك محل الدراسة من حيث زيادة عدد العملاء وتعاملاتهم وبناء علاقات دائمة معهم.
- ❖ ساهمت إدارة علاقات العملاء في تقديم خدمات جديدة إضافية لعملاء البنوك التجارية.
- ❖ ساهمت إدارة علاقات العملاء في ازدياد تعاملات البنوك التجارية مما أدى لزيادة الأرباح.
- ❖ ساهمت إدارة علاقات العملاء في الاستجابة السريعة لعملاء البنوك التجارية.
- ❖ ساهمت إدارة علاقات العملاء على التحسن المستمر للخدمة المقدمة لعملاء البنوك التجارية.
- ❖ ساعدت إدارة علاقات العملاء البنوك التجارية بالاحتفاظ على المعلومات الشاملة لعملائها في قواعد البيانات، مما يسمح لهم باستخدامها في الوقت الحقيقي.
- ❖ تأكيد البنوك التجارية على حسن استقبال العملاء والحرص على حسن معاملتهم من طرف الموظفين.
- ❖ الاهتمام بمشاكل العملاء والعمل على معالجتها بعناية.
- ❖ الاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع العملاء والعمل على توثيقها.
- ❖ توفر البنوك التجارية لعملائها إمكانيات الاتصال عن طريق مختلف الوسائل الالكترونية وفي أي وقت يشاء والسعي للتواصل معهم.

خاتمة

خاتمة:

يتسم القطاع المصرفي بالتغير المستمر في عدة جوانب، حيث نرى أنه في السنوات الأخيرة زادت أهمية إدارة علاقات العملاء كأحد البرمجيات الأساسية في عملية تسويق ما تنتجه من خدمات، وقد زادت هذه الأهمية من الطبيعة التنافسية التي آلت لها السوق المصرفية، حيث أدركت البنوك أن زيادة قدرتها التنافسية و تعزيز أوضاعها في السوق لا يكون إلا بتقديم خدمات متنوعة ومتطورة ذات جودة عالية، و التي لا تتحقق إلا بتوفر نظام الكتروني يسمح بتدفق المعلومات بمرونة وإدارة علاقة دائمة مع العملاء، هذا ما استلزم ضرورة تطوير النظام المصرفي و تطبيق المعلوماتية ليصبح نظام مصرفي الكتروني يتماشى مع الوسائل التكنولوجية المتطورة، خاصة في ما يتعلق بالاتصالات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات، تسويق المنتجات والخدمات المصرفية الالكترونية إلى مختلف العملاء، مع توفير قاعدة معلومات تساعد المصارف في تحقيق جودة التعامل مع العملاء والرفع من أداء خدماتها.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الوسائل التكنولوجية الإدارية تطورت بشكل كبير، ذلك لأن الاختراعات والابتكارات في مجال الاتصالات تحديداً أثر على مفاهيم التسويق وممارسته الحالية، كما اثر بشكل واضح وملحوس على تبني استراتيجيات أنظمة إدارة علاقات العملاء، والتي اعتمدها المؤسسات والبنوك كحل تدعم من خلالها أنشطة التسويق والمبيعات لبناء علاقات دائمة ومستمرة مع العملاء، خاصة وأن العميل أصبح رأسمال البنوك وحصتها السوقية وأرباحها العالية. هذا ما دفعنا إلى دراسة مدى تطبيق بعض البنوك الجزائرية لتقنيات إدارة علاقات العملاء عبر الانترنت. خاصة وأن الجزائر شرعت في إصلاح منظومتها المالية والمصرفية استعداداً للتحويل نحو اقتصاد السوق وتحضيراً للاندماج في الاقتصاد العالمي، وفي هذا المجال تم عصرنة المصارف كجزء من هذه الإصلاحات. ونرى من أهم هذه المشاريع الصيرفة الإلكترونية التي تعد الوجه الحديث للمصارف المعاصرة أو بالأحرى الوجه البارز للاقتصاد الجديد والقائم على التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

نظراً لأهمية ما قدمته الأنظمة الالكترونية للاقتصاد العالمي حاولت الجزائر النهوض باقتصادها من حالة الركود وضرورة تطوير نظامها المصرفي لمواكبة كل ما هو جديد في تسويق الخدمة المصرفية، فقامت بإصلاحات عديدة منها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للبنوك ليتماشى مع البنية التحتية الالكترونية التي تساعد البنوك العاملة على شبكة الانترنت في الجزائر من تقديم منتجاتها وخدماتها بسهولة، سرعة وبأمان لحماية عملائها، كما اعتمدت على كبرى الشركات لإعداد

برمجيات تسمح بإدارة العلاقة مع الموظفين والعملاء بكل مرونة تعرف بنظام (e-SAB) ونظام (Flexcube)، حيث تم تطبيق برمجيات إدارة علاقات العملاء عبر الانترنت، بهدف تبادل البيانات الكترونياً، البريد الإلكتروني، حفظ المستندات، معالجتها الكترونياً واستخدامها كبيانات لمعرفة حاجات العملاء، والعمل على إعادة توزيعها على كافة أقسام المنظمة ليعملوا كفريق واحد لتبليتها في الوقت الحقيقي. فتبادل المعلومات من خلال شبكات المعلومات المختلفة (الانترنت، الانترنت) يعمل على تخفيض التكاليف والوقت، ويسمح للبنوك النجاح في تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية. في الأخير توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى جملة من النتائج والتي يمكن تفرعها إلى قسمين:

النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

من خلال استعراضنا لأدبيات إدارة علاقات العملاء فقد أجمعت الدراسات على أن برامج (CRM) تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، من خلال تطبيقات المكاتب الأمامية والخلفية التي تساعد إدارة التسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء، في تكامل وتحليل البيانات المتولدة لأكثر من مصدر في الاستجابة السريعة لمطالب (CRM). وتصنف برامج إدارة علاقات العملاء الإلكترونية إلى برامج داخلية تركز على إدارة المعرفة، وثقافة المنظمة، وتنظيم الهيكل التنظيمي بما يتماشى والسير الحسن للعمل فيما يخص تدفق المعلومات وانسيابها داخل أقسام المنظمة، وتحليل البيانات وتحويلها إلى قرارات تدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبرامج خارجية التي تهتم بالتفاعل مع العملاء من خلال شبكة الانترنت وتكنولوجيا البريد الإلكتروني التي تسمح بتطوير واستمرار العلاقة بين المنظمة والعملاء. وتوصلت الدراسات أيضاً إلى أن تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية لا يكون إلا من خلال تتبع مراحل محددة، ولا يتم نجاح المشروع إلا بتبني إستراتيجية واضحة الأهداف قائمة على تقييم أداء كل مرحلة من مرحله.

أما من خلال استعراضنا لأدبيات الأداء توصلنا إلى أن الحكم عليه يعد من أهم أنشطة البنوك، التي تهدف إلى التعرف على موقفها الحالي بالنسبة لأهدافها التنظيمية وإعداد التقارير، وبغض النظر عن الأهداف الخاصة لكل مستفيد من هذه التقارير، فإن تقييم الأداء هو عملية تؤكد وتحقق من أن الموارد المتاحة للبنك قد استخدمت بشكل كفاء، وبما أن النشاط المصرفي يتميز عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بالتنوع والتعدد في المنتجات والخدمات، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير والتجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي (صيع تمويل جديدة، خدمات جديدة، تكنولوجيا

جديدة...الخ)، أو على مستوى البيئة والمحيط (متعاملين جدد، أسواق مالية ناشئة، منافسين جدد...الخ)، فإن تقييم أداء المؤسسات المصرفية يعتبر عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط المصرف ولمواجهته التغيرات و التحديات المستمرة.

ونظرا لارتباط البنوك بالعديد من الأطراف ذات المصلحة بنتائجه فإن مفهوم الأداء يأخذ أكثر من شكل وأكثر من اتجاه، الأمر الذي يترتب عليه اختلاف في المقاييس المتبعة في تقييمه، وفي ظل الجهود البحثية الكبيرة التي قام بها الباحثون في دراسة العلاقة بين الأداء ومفاهيم إدارية أخرى، أكدوا على العديد من المقاييس سعيا منهم على تقييم هذا المتغير المتعدد الأبعاد، إلا أننا توصلنا إلى تحديد أبعاد الأداء في البنوك محاولين إجمالها في: الأداء التنظيمي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي بمختلف أدوات قياسها، وتم تحديد أداء البنوك التجارية في ظل التكنولوجيا المستخدمة فيها، وذلك من خلال التعرض إلى تحديد أنظمة قواعد البيانات والشبكات الالكترونية، نظام العميل الخادم، الوسائل الالكترونية، القنوات الالكترونية والبرمجيات المستخدمة في البنوك (workflow, Groupware, CRM)، وفي الأخير تم تحديد أداء مشاريع (e-CRM) في البنوك، ونظم قياس الأداء المناسبة لتقييم هذا النظام.

من خلال العرض النظري لموضوع الدراسة توصلنا إلى أن العملاء هم رأسمال البنوك ومحددا للقيمة السوقية لها، وبالتالي تعتبر إدارة علاقات العملاء نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم المخزنة في قواعد البيانات. إذن تعتبر إدارة علاقات العملاء الالكترونية ذات أهمية قصوى في شبكة علاقات البنوك التجارية مع محيطها، وتلعب دورا رئيسيا في بناء الولاء للعملاء وتنميته لتحقيق الأداء البنكي.

النتائج الخاصة بالدراسة الإحصائية:

من خلال الإطار التطبيقي للدراسة تم تقييم أثر إدارة علاقات العملاء الالكترونية على أداء بعض البنوك في الجزائر، وذلك بعد بناء النموذج الافتراضي للدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري، فحددت أهم المتغيرات المستقلة وهي: تبني المنظمة لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء، تنظيم وإدارة معرفة العملاء وإدراك التكنولوجيا. بعد ذلك تم اختبار فرضيات الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر للمتغيرات المستقلة على التوالي (تنظيم وإدارة معرفة العملاء، إدراك التكنولوجيا، تبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء) على أداء البنوك من وجهة نظر مدراء وموظفي البنوك الجزائرية . ويمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات فيما يلي:

❖ توصلنا إلى أن غالبية أفراد العينة يقيمون مؤشر تبني استراتيجية إدارة علاقات العملاء من خلال وضوح الأهداف الاستراتيجية و تخصيص ميزانية مقبولة للتغيير في ما يخص النظام الالكتروني. أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخمسة التي تحدد تقييم (e-CRM) حسب مؤشر استراتيجية إدارة علاقات العملاء فقد كان تقييما ايجابيا حيث بلغ (4.4591) مما يعكس درجة الموافقة العالية بانحراف معياري قدر ب(0.32156) و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالمتوسط.

❖ توصلت النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية على توفر تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، خاصة من خلال امكانية وصول كل أقسام البنوك إلى قاعدة العملاء الشاملة في الوقت الحقيقي واستخدام الوثائق الالكترونية المخزنة فيها، كما تعتمد على مراكز الاتصال (Centre d'appelle) في التواصل الدائم والمستمر مع متعاملها ك تقنية سهلة الاستخدام ومتوفرة، هذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والتي قدرت ب(3.9943) بانحراف معياري قدر ب(0.42392).

❖ تدل النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية جدا على مؤشر تنظيم وإدارة معرفة العملاء، والذي كان من خلال امتلاك البنوك محل الدراسة على قاعدة معرفية تفصيلية حول العملاء والتي تساعد البنوك على تحليل حاجاتهم والعمل على تلبيتها في حدود امكانياتها وقدراتها، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر ب(4.3864) بانحراف معياري قدر ب(0.46933).

من خلال ما سبق يتوضح لنا أن البنوك محل الدراسة تستغل مواردها وامكانياتها المتاحة بآليات تمكنها من تحقيق الأداء المخطط له، بحيث يتم تدريب الموظفين على برامج إدارة علاقات العملاء لتطوير مهارتهم في اكتساب عملاء جدد باستخدام قنوات اتصال الكترونية تربط بين أقسامه لتحسين أداء العمل.

❖ تدل النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية جدا على الأداء البنكي حسب مؤشر الأداء التنظيمي، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والتي قدرت ب(4.6784) بانحراف معياري قدر ب(0.37357).

- ❖ تدل النتائج على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية جدا على تقييمهم الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء التشغيلي حيث قدر المعدل العام للمتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس هذا المؤشر ب(4.5727) و هذا ما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر ب(0.38238).
- ❖ تدل النتائج على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على تقييمهم الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء التسويقي، كان من خلال تحسين جودة الخدمات الالكترونية لرفع أدائها، حيث قدر المعدل العام للمتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس مؤشر الأداء التسويقي ب(3.9773) بانحراف معياري قدر ب(0.43395).
- ❖ تدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على تقييمهم الأداء البنكي من ناحية مؤشر الأداء المالي، كان من خلال أن البنوك تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في إدارة أعمالها من أجل زيادة ارباحها، حيث قدر المعدل العام للمتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيسه ب (4.2273) بانحراف معياري قدر ب(0.47757).
- ❖ الفرضية الأولى: تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عند معنوية أقل من (0.05) والتي تنص على وجود أثر لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الأداء البنكي. وما يؤكد ذلك قوة الارتباط بينهما التي قدرت ب(0.519 = R) و معامل التحديد (0.270=R²).
- ❖ الفرضية الثانية: تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عند معنوية أقل (0.05) والتي تنص على وجود أثر لتنظيم وادارة معرفة علاقات العملاء على الأداء البنكي. وما يؤكد ذلك قوة الارتباط بينهما التي قدرت ب(0.718 = R) ومعامل التحديد (0.516=R²).
- ❖ الفرضية الثالثة: تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عند معنوية أقل (0.05) والتي تنص على وجود أثر لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء والأداء البنكي. وما يؤكد ذلك قوة الارتباط بينهما التي قدرت ب(0.621 = R) و معامل التحديد (0.386=R²).
- ❖ الفرضية الرابعة: تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عند معنوية أقل (0.05) والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على أداء

البنوك محل الدراسة ترجع الى العوامل الديمغرافية. وما يؤكد ذلك قوة الارتباط بينهما التي قدرت ب($R = 0.753$) و معامل التحديد ($R^2 = 0.567$).

❖ **الفرضية الرئيسية:** تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عند معنوية أقل (0.05) والتي تنص على وجود تأثير لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أداء البنوك محل الدراسة. وما يؤكد ذلك قوة الارتباط بينهما التي قدرت ب($R = 0.744$) و معامل التحديد ($R^2 = 0.553$).

❖ باستخدام اختبار (Stepwise) تأكد أن النموذج الثاني أفضل نموذج من خلال قوة الارتباط المقدر ب(77.9%) أي النموذج ذو جودة عالية، وأن معامل التحديد يفسر (60.7%) من التباينات الكلية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد. و قد حذف النموذج الثالث تلقائياً والمتعلق بالمتغير الأول (تبني إدارة علاقات العملاء الإلكترونية)، وهذا لعدم معنويته الاحصائية.

الاقتراحات:

لقد قدمت الدراسة بعضاً من الاقتراحات للبنوك الراغبة بتطبيق والاستفادة من أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية. ومن أبرز هذه الاقتراحات أنه:

- ✓ على المنظمات تغيير ثقافتها بصورة جذرية لتقبل فكرة استخدام التكنولوجيا والاعتماد عليها في العمل، مع تطوير استراتيجياتها بما يتلاءم مع أحدث التكنولوجيات.
- ✓ تعزيز القدرات التكنولوجية لدى العاملين في البنوك من خلال البرامج التدريبية.
- ✓ الاستثمار في ما يستجد من أنظمة وبرمجيات قادرة على خدمة إدارة علاقات العملاء،
- ✓ تعزيز التفاعل مع العميل من خلال استخدام أفضل وسائل التواصل التقني والاجتماعي بهدف الوصول إلى أفكار جديدة وأساليب حديثة تمكن البنوك من الوصول إلى قدرات إبداعية أفضل.
- ✓ الاهتمام بمشاكل العملاء والعمل على معالجتها بعناية.
- ✓ الاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع العملاء والعمل على توثيقها.
- ✓ توفير البنوك التجارية لعملائها إمكانيات الاتصال عن طريق مختلف الوسائل الإلكترونية وفي أي وقت يشاء والسعي للتواصل معهم.

أما الاقتراحات التي توصلت إليها الباحثة في ما يخص البنوك العاملة في الجزائر تتمثل فيما يلي:

- على البنوك في الجزائر أن تكون واعية لأهمية تكنولوجيا المعلومات بشكل عامل وأنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بشكل خاص، لما لها من دور في زيادة ولاء العملاء الحاليين أو الوصول إلى عملاء جدد وبالتالي زيادة أرباحها.
- على البنوك الجزائرية وضع إستراتيجية خاصة لدعم وتدريب وتطوير هذا النوع من أنظمة المعلومات، هذا بالإضافة للتركيز على أهمية دعم الإدارة العليا.
- على البنوك الجزائرية أن توفر خلال عملية تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بعض العناصر المهمة لتفعيل استخدام الإنترنت وقنوات الاتصال الإلكترونية في التعامل مع العملاء.
- إطلاق حملات توعوية لدى الموظفين في البنوك الجزائرية على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات خلال الأعمال لما في ذلك من زيادة لإنتاجيتهم خلال العمل.
- العمل المستمر على تغيير ثقافة البنوك باتجاه أن تكون تكنولوجيا المعلومات جزءاً أساسياً ومهماً وليس فقط في الكماليات، لأن تغيير ثقافة البنك هو عنصر أساسي لأداء أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- التركيز على إجراء دراسات وأبحاث دورية لدراسة العناصر التي تؤثر على إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتقييمها ودراسة أثرها على البنوك الجزائرية.
- عند الأخذ بإدارة علاقات العملاء، لا بد من قيام البنوك بمراجعة عمليات أعمالها و محاولة إعادة هندستها لتتلاءم والوضع الجديد القائم على نشر ثقافة خدمة العميل أولاً، وهذا ما فرضه التغيير التسويقي وفق الاتجاهات التسويقية الحديثة.

مساهمات الدراسة

- تقدم هذه الدراسة مساهمة هامة في المعرفة على المستويين النظري والعملي باعتبارها من أوائل الدراسات الميدانية الاستطلاعية في البنوك الجزائرية. بحيث قدمت على الجانب النظري استعراضاً للمفاهيم المختلفة لأنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- تساهم هذه الدراسة التطبيقية بالنسبة للباحثين في الجزائر باستخدامها كأساس لفهم تطبيق نظام (e-CRM) ومدى أثره على متغيرات أخرى. حيث حددت هذه الدراسة عدداً من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الأداء، بالإضافة إلى أنه تم توضيح العلاقات بين هذه

المتغيرات والأداء، وخلافا لمعظم الأبحاث الخاصة بـ (e-CRM) السابقة تم تأكيد المتغيرات من خلال تجربة علمية وواقعية.

- أما بالنسبة للنتائج العملية، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تفيد المسؤولين عند تصميم وتنفيذ إدارة هذا النوع من أنظمة المعلومات بصورة فعالة، حيث أنها سوف تسمح لهم بالحصول على فهم أعمق للحالة الراهنة والمضي قدما في عملية تصميم أنظمة ناجحة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في البنوك.

اتجاهات البحوث المستقبلية

يمكن طرح العديد من المواضيع التي يمكن التوسع منها و تساهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة . من هذه الاتجاهات المستقبلية ما يلي:

- ✓ ثقافة المنظمة تحتوي على عناصر متعددة، ونظراً لأهمية هذا العنصر فإجراء دراسات وأبحاث على كل مكون من مكونات ثقافة المنظمة ممكن أن تكون أحد الاتجاهات المستقبلية لهذا البحث.
- ✓ التوسع في دراسة أثر إستراتيجية المنظمة على أداء أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية حيث أن استراتيجيات المنظمة تدخل في تكوينها العديد من العناصر التي قد تؤثر على استخدام هذه الأنظمة بصورة فعالة.
- ✓ إجراء مزيد من الدراسات لكن من وجهة نظر عينات أخرى كالمستخدمين وعملاء البنوك لدراسة وجهة نظرهم.
- ✓ إعادة دراسة هذه الموضوع باستخدام عناصر جديدة كالأمن، نظم الحماية والثقة أو حتى نفس العناصر في فترة زمنية لاحقة للتأكد من مدى مطابقتها لنتائج هذه الدراسة، خاصة وأن البنوك الجزائرية طبقت هذا النظام في سنة 2017 فقط.

قائمة المراجع

قائمة الكتب بالعربية:

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2- أحمد سفر، العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، 2006.
- 3- أحمد عدنان الطيط، محمد ياسين الطراونة، الأداء التنظيمي، موسوعة إدارة الأعمال، عمان، المجلد الأول، العدد الأول، 2016-2017.
- 4- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة، 2003-2004.
- 5- أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،
- 6- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، ط1، الأردن، 2009.
- 7- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 8- ثناء علي القباني، النقود البلاستيكية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 9- الجبوري، ميسر ابراهيم، نظم إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار ابن الهيثم للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 2008.
- 10- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد المحمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
- 11- الحسيني فلاح حسن عداوي والدوري مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000.

- 12- الحسيني، فاتح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 13- خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة-التحديات والتقنيات والحلول-، دار حامد للنشر، الأردن.
- 14- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، كنوز المعرفة، الطبعة الاولى، 2012.
- 15- سعد زغلول بشير: البرنامج الإحصائي، الجهاز المركزي للإحصاء، جمهورية العراق، 2003.
- 16- سعد غالب ياسين وآخرون، الأعمال الالكترونية، دار المناهج، عمان، 2006.
- 17- صلاح الدين حسن السيبي، أعمال البنوك ومنظمات الأعمال (تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية)، دار الكتاب الحديث، 2011.
- 18- طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 19- طارق طه، التسويق بالإنترنت والتجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- 20- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط3، 2012، الأردن.
- 21- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 22- علاء عبد الرزاق محمد السالمي وآخرون، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 23- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006.

- 24- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم مداخل، تقنيات، تطبيقات عملية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 25- محفوظ حمدون الصواف، شهاب محمد الطه، التكامل بين العمليات والتسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- 26- محمد إبراهيم عبيدات، إدارة علاقات العملاء، مطبعة السفير، أمانة عمان الكبرى، 2012.
- 27- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 28- محمد خير، سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 29- محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 30- محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي (الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات)، الطبعة الأولى ، دار الحامد، عمان، 2010 .
- 31- محمود حمدون الصواف، شهاب محمود الطه، التكامل بين العمليات والتسويق: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- 32- منير الجنيهي، ممدوح الجنيهي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005.
- 33- ميرلين ستون وآخرون، التسويق من خلا علاقتك بالعملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
- 34- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2008.
- 35- نزار النسيري، قواعد البيانات، المركز الكندي للتدريب وتنمية القدرات، الرياض، 2011.

- 36- نصر حمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للطباعة والنشر، 2009.
- 37- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دائل وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 38- يوسف، محمد، محمود ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مركز البحوث والدراسات، كلية التجارة، القاهرة ،مصر، 2005.

الرسائل الجامعية:

- 1- البرازي، تركي دهمان، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة :دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.2012.
- 2- بو عافية رشيد، الصيرفة الالكترونية و النظام المصرفي الجزائري، مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، البليدة 2005 .
- 3- الخطيب، سمير كامل، دور المقاربة المرجعية في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.
- 4- الخياط، زهراء صالح حمدي، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التشغيلي للمصارف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005.
- 5- زياد الصمادي، محمد فؤاد عبيدات، العوامل المؤثرة في إدارة علاقات العملاء الالكترونية- في منظمات الأعمال المخدومة بواسطة شركات الاتصالات الأردنية، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، ماجستير غير منشورة، 2014.
- 6- سليطين سوما علي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية ، سوريا، 2007.

- 7- سليمان ابراهيم الحوري ، إدارة علاقات العملاء والقدرات الابداعية في الخطوط الجوية الإلكترونية، رسالة ماجستير،/ غير منشورة، 2014_2015.
- 8- الشطي علي سليمان، أثر تطبيق مقاييس نموذج الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي، لدى مؤسسات القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن، 2007.
- 9- فرج مزيد فرج الديحاني، إدارة علاقات العملاء والقدرات الابداعية في الخطوط الجوية الكويتية، جامعة أل البيت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، رسالة غير منشورة، سنة 2014-2015.
- 10 - قرة داغي، كاوة محمد فرج، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2004.
- 11 - القطب، محي الدين يحيى، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2002.
- 12 - كريم، عبد الحفيظ، العلاقة بين مقاييس الأداء المحاسبية والاقتصادية والعوائد السوقية للأسهم، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2004.
- 13 - ليث الربيعي، محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، كلية ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة منشورة، 2012.
- 14 - مصطفى شعيب ابراهيم، أثر المعرفة التقنية والسلوك الابداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1998.

المجلات:

- 15- أحمد عبد الله. مستودعات البيانات، مركز جمعة الماجد، دبي، الإمارات العربية المتحدة "cybrarians journal" ، العدد 18 ، مارس 2009 .
- 16- البرواري نزار عبد المجيد وآخرون، تقنيات التحسن المستمر والأداء التنظيمي (تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، 2008.
- 17- رونالد سويفت، خلاصات إدارة علاقات العملاء، القاهرة، العدد 225، ماي 2002.
- 18- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.
- 19- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي " الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء" دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة ، مجلة علوم إنسانية، العدد 36، سنة 2008.

الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- إلهام فخري حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي فرص وتحديات، الدوحة - دولة قطر، 6_8 أكتوبر 2003
- 2- سعيد أصفاد مرتضى، أحمد يوسف عبد الإله، أثر الجودة الشاملة في أداء المنظمات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، 2010.
- 3- نجاح بولدان، دور مستودعات البيانات في تحسين إدارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2013، عمان - الأردن.

المراجع:

- 1- بندر الخيال. نبذة عن مستودعات البيانات في الحاسب الآلي. مقالة منشورة.
- 2- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي في البنوك التجارية، مقالة منشورة،
- 3- خلة، خضر، إدارة السيولة والربحية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، مقالة غير منشورة.
- 4- سنان زهير محمد جميل، سوسن أحمد سعيد، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية، تنمية الرافدين (85)، جامعة الموصل، 2006، مقالة منشورة.
- 5- سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات العملاء في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، عمان، مقالة غير منشورة.
- 6- المنتصر الشيخ، نظم إدارة قواعد البيانات، منهج نظم قواعد البيانات عن طريق تقنية ADO.Net، مقالة منشورة.

المواقع:

- 1- سلمان يوسف، الاتصال وإدارة علاقات العملاء الكترونياً، أنظر الموقع: http://s0542866494.blogspot.com/2013/03/blog-post_5997.html، يوم 05 نوفمبر، 2014، 21:08:44
- 2- سمير الرحيلي، الفعالية والكفاءة في الإدارة، يوم 24 ديسمبر 2016، سا: 16:16 أنظر الموقع: <http://sameer.alrehaili.net/?p=21>
- 3- عبير السيد، كيفية عمل العميل والخادم، 18/11/2016، h:16:21، أنظر الموقع <http://www.alittihad.ae/details.php?id=109176&y=2007&article=full>

4- مجد فرارحة، الفرق بين الكفاءة والفعالية، 46 15، 23 فيفري 2016، أنظر الموقع
<http://mawdoo3.com>

5- محمد الحسن العمر، عيد الباسط عيد الصمد آدم. مستودعات البيانات. أنظر الموقع:
<http://www.walcom.jeeran.com/dw> [Cited in: January 20, 2009]

6- محمد شايب، تكنولوجيا الاعلام والاتصال المستخدمة في البنوك والمؤسسات المالية، أنظر
الموقع: <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/medchaib/chap1parti3.html>;
04_11_2016 ; 12:36

7- محمود رمال. دور التقنيات الحديثة لقواعد المعلومات في بناء مجتمع المعلومات العربي،
أنظر الموقع:

http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_3/new_technique.htm [Cited in:
January 17, 2009]

8- محمد العامري، دورة مهارات بناء مؤشرات الأداء KPI's، المؤسسة العامة للتدريب الفني
والمهني ، أنظر الموقع:

<http://sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=436&SecID=54>,
15/12/2016

9- رحيم حسين، أ.هوارى معراج: الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، على
الموقع:

<http://www.a-free-guestbook.com/gb/ulum/21,07/09/2009,16:05>

LES OUVRAGE EN FRANÇAIS:

LES LIVRES:

- 1- Alain Bernard, Djamel Khamès, Le multicanal au service de la relation clients, édition d'organisation, Eyrolles, 2004.
- 2- Bernard Legrand, Line Lasserre, CRM : Les agentes des clients, Pearson Education, France, Paris, 2002.
- 3- Bruno Fouquet, Gestion de la qualité de services : Réseaux, Serveurs, et Applications, édition Eyrolles, Paris , 2000.

- 4- Carole Hamon, **gestion de la relation client**, Pascal lézin Alain toullec, IME/ France, 2007.
- 5- Dominique Moisand, **CRM gestion de la relation client**, Hermés science, France, Octobre 2002.
- 6- Eric Flaque, Sarah-Jayne Williams, **Les Paradoxes de la relation client dans un monde digital**, Pearson France, 2012
- 7- René Lefébure- Gilles venturi, **Gestion de la relation client**, EYROLLES, France, 2005.
- 8- Stéphane Tufféry, **Data mining et scoring, Base de données et gestion de relation client**, DUNOD,2002.

LES REVUES:

- 1- Jasmin Bergeron, Line Ricard, Jean Perrien, **Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne**, Journal of Administrative Sciences, Vol. 20, No. 1, 2003.
- 2- **modernisation des systèmes de paiement**, sur le site: www.bank-of-algeria.dz2005
- 3- **système de paiement de masse** , flash info bulletin de la cnep banque N°2 mars 2006
- 4- Krejcie & Morgan in their 1970 article “**Determining Sample Size for Research Activities**” (*Educational and Psychological Measurement*),Vol 30.

LES SITES:

- 1- <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4297022>, 2007.
- 2- <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=1265415>, 2004, P. 1-9
- 3- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/207802>
- 4- <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1237&context=infopapers>, Faculty of Engineering and Information Sciences, 2006.

- 5- <http://searchcio.techtarget.com/definition/workflow;22:41;12-05-2017>.
- 6- <http://searchcrm.techtarget.com/tip/Contact-center-automation-takes-flight>
- 7- <http://sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=436&SecID=54>,
15/12/2016 ; h : 18 :26
- 8- http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_3/new_technique.htm [Cited in: January 17, 2009]
- 9- <http://www.elaph.com/Web/Technology/2008/10/373078.htm> [Cited in: January 18, 2009]
- 10- http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=380:2009-07-19-09-52-16&catid=141:2009-05-20-09-52-31&Itemid=59
- 11- <http://www.teamwox.com/ar/groupware/articles/181/groupware-collaboration-system>, 10/11/2016, h :14 :59
- 12- <http://www.walcom.jeeran.com/dw> [Cited in: January 20, 2009]
- 13- <https://community.dynamics.com/crm/b/hitachisolutionsdynamicscrm/archive/2016/11/27/guide-to-crm-implementation-success-a-step-by-step-plan-for-your-crm-journey>
- 14- https://web.archive.org/web/20130907014418/http://nocsmart.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=135,
14 :45 ; 13-05-2017.
- 15- <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=4glte>, 17-09-2017, 9h :34
- 16- <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=fttx>, 10/09/2017, h:11:31
- 17- https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=liaisons_specialisees_internet, 18-09-2017, 9h :34
- 18- <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=rms>, 18-09-2017, 9h :34
- 19- <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=visiophonie>, 17-09-2017,
- 20- <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=wimax>, 17-09-2017,
- 21- <https://www.consultantsreview.com/vendor/article6/got,software>
- 22- https://www.ctg.albany.edu/publications/reports/workflow_mgmt?chapter=2&PrintVersion=2, 21:35, 18-8-2016.

LES OUVRAGE EN ANGLAIS:

BOOK:

- 1- Adrian Payne, **CRM Achieving excellence in customer management**, Handbook, Elsevier, 2007.
- 2- Davis et al, **Fundamentals of Operations Management**, 8th ed, Mc Graw-Hill, Irwin, New York, 2003.
- 3- Francis Buttle, **Customer Relationship Management -Concepts and Technologies**, Second edition, Published by Elsevier Ltd, 2009.
- 4- Kincaid Judith, **Customer Relationship Management**, Hewlett-pacherd, First Edition, page49,2003.
- 5- Kotler, P. and Keller, **Marketing Management**, 14th Ed., N.Y: Prentice Hall inc., 2012.
- 6- Prasongsukarn 'Kriengsin , "**Customer Relationship management from theory to practice: Implémentation steps** ."Inspire Research Company. (2006).
- 7- Ramez Elmasri & Shamkant B. Navathe, **Fundamentals of Database Systems**, SIXTH EDITION; 2010.
- 8- Scott, K., Brian, P., Mathew, J., **CRM fundamentals**, Edition Apress, 2011.
- 9- Slack, N.- Chamber, S.- Harvissan, A.-Johnston,R., **Operation management**, 2nd ed, Ptman Publishing, London, UK, 1998.
- 10- Stanley Brown, **CRM Customer Relationship Management**; price water house Cooper; 2009.

REVIWE:

- 1- Allen R , Helems M, **Linking strategic practices and organizational performance to porter's generic strategies**. Business Process Management journal, 12(4), 2006.
- 2- Bose; Ranjit, **Customer relationship management**, New Mexico: Emerald Articles, 2002.

- 3- Chandra, S. and Strickland, T., "**Technological Differences between CRM and eCRM**", Issues in Information System, Vol. 4, No. 2, 2004.
- 4- Croteau, Anne-Marie & Li, P., "**Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives**", Canadian
- 5- Davenport, T.H., Harris, J.G., Kohli, A.K. ,"**How do they know their customers so well?**", MIT Sloan Management Review, Vol. 42 No.2. (2001).
- 6- David Marca , Geoffrey Bock ; **Groupware: Software for Computer-Supported Cooperative Work** (Ieee Computer Society Press Tutorial /Microfiche) Mfche Edition, (November 1994).
- 7- Elenah Wanguie wamura, **Challenges of implementation of customer relationship management strategy** in Nairobi city water and sewerage company, novembre, 2012; Master of business administration, University of nairobi.
- 8- Gebert. H. M, and all ; **knowledgen Enabled CRM : Integrating CRM and KM Concept Journal of knowledge marketing**, Vol. 20. N 5, 2003.
- 9- Girinath, Ravi, **An impact of Customer Relationship Management on the service quality of Indian banking sector**; Indian journal of Applied research; research paper volume3: 12/Dec 2013/ ISSN_2249_555X.
- 10- Hoffman, T. & Kashmeri, S. **Coddling the customer.** *Computerworld*, 34(50), 2000.
- 11- Hugh Schofield; "**Mintel: The rise and fall of the France-wide web**", *BBC News Magazine* (Paris), 27 June 2012.
- 12- Jill Avery, Susan Fournier, John Wittenbraker, **Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships** .Harvard Business Review; July–August 2014.
- 13- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. **A model for Evaluating the effectiveness of CRM using the balance scorecard.** *Journal of interaction marketing*, 17(2) (2003).
- 14- Kok. j.A / Vanzy DC. R; **the relationship between knowledge management and business intelligence and customer relationship management**, jako@IW.rau. Acza, 2002.

- 15- Margaret Rouse, **What is customer relationship management (CRM)? Definition from What Is.com** ."Search CRM ; 22/11/2015.
- 16- Mohammad, A, **A framework for successful CRM implementation, Article** ·January 2009.
- 17- O,Sullivan, Don & Abela, Andrew V., **Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance**, Journal of Marketing, Vol. 71. (2007).
- 18- Pan, S. L. & Lee, J. N.). **Using e-CRM for a unified view of the customer.** *Communications of the ACM*, 46(4), (2003).
- 19- Parent, M. & Gallupe, R. B. **Knowledge creation in focus groups: Can group technologies help?** *Information & Management*, 38 (1), 2000.
- 20- Peter M. Dascalos, **SEVEN CRITICAL STEPS TO A SUCCESSFUL CRM SOLUTION**, Los Angeles, California 90071.
- 21- Rainer, A. et Thomas, P., **Successful Practices in Customer Relationship Management**, Search CRM
- 22- Reinartz, Werner., Krafft, Manfred & ,Hoyer, Wayne D. (08/04). **"The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance** ."Journal of Marketing Research.
- 23- Said Belhaj; **Les facteurs et les axes-clés de succès d'un projet GRC : la combinaison adéquate d'axe humain, processus et technologique** Longueuil, Québec, Canada, décembre 2013.
- 24- Scott Sachs, **Contact center automation takes flight** ; Search CRM. 26/10/2015.
- 25- STUART LEUNG, **Ways CRM Can Increase Your Sales [Infographic]** . Sales force Blog us, 26 /03/ 2013.
- 26- Tavana, Ali Feizbakhsh., Fili, Saeed., Tohid, Alireza., Vaghari, Reza & ,Kakouie, Saed. (11/13). **"Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations"**". *International Journal of Business and Behavioral Sciences*.
- 27- Tim Bolte | *SAPinsider*, **Still Struggling to Reduce Call Center Costs Without Losing Customers**, ARTICLES FROM SAP EXPERT, October 2007.

- 28- webmaster@ftb.ca.gov; Glossary "**Business Process Management, Center of Excellence Glossary**" (PDF). (27 October 2009), Retrieved 31 March 2015.
- 29- Yun E. Zeng, H. Joseph Wen, David C. Yen, Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce null . "Information Management and Computer Security, Vol. 11 Issue: 1, 2003.
- 30- Yurong Xu, David C. Yen, Binshan Lin, David C. Chou, **Adopting customer relationship management technology**; journal industrial management and data systems volume: 102 Issue 8.
- 31- Zhedan, P., Hyeon, R., Jongmoon, B., *A Case Study : CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application*, (PDF) 2015.

WEBSITES:

- 1- Center for Technology in Government , **An Introduction to Workflow Management Systems, What is Workflow?**, 2003 https://www.ctg.albany.edu/publications/reports/workflow_mgmt?chapter=2&PrintVersion=2, 21:35, 18-8-2016.
- 2- Coltman, T. R., **Where Are the Benefits in CRM Technology Investment?**, voir le site:
- 3- Darwin, **Got Softwares: Building Next-Gen ERP Solutions**, gotsoftwares.com, 22/11/2015, h : 18 :47
- 4- Didier Van Caillie, **customer relationship management (CRM)**, 34(50), 2000. voir le site: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>; 19:11, 21-01-2016
- 5- Emily Bauer, Types of CRM – Operational, Analytical, Collaborative An Introduction to Different Types of CRM Systems, Content Marketing for Propeller CRM, April 6, 2017, <https://www.propellercrm.com/blog/types-of-crm-systems>
- 6- Hitachi Solutions America , The post **Guide to CRM Implementation Success: A Step-by-Step Plan for Your CRM Journey** ; voir le site: <https://community.dynamics.com/crm/b/hitachisolutionsdynamicscrm/a>

- [rchive/2016/11/27/guide-to-crm-implementation-success-a-step-by-step-plan-for-your-crm-journey](http://archive/2016/11/27/guide-to-crm-implementation-success-a-step-by-step-plan-for-your-crm-journey)
- 7- Huang, J., Guo, R., Ouyang, T., *Research into the crucial factors of successful enterprise CRM, A case of Haier CRM system*, voire le site:
<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5590828>, 2010,
 - 8- Ilmer, S, **Definition of performance and performance measurement**, 2011, voire le site: http://www.iipcag.com/index_Cards_ge_files , 11/03/2015; h: 14:54
 - 9- Jean-François PILLOU, **Groupware; fondateur de Comment Ca Marche.net.**; Septembre 2015.
 - 10- Katja, H., Romana V, H., *Customer Relationship Management Momentum for Business Improvement*, voire le site:
<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=1372384>, 2004, P.P 107-111
 - 11- Micheal, C., *Top 10 Factors for CRM implementation failure*, <http://www.crmsolution.com/top10failure.html>, mai 2013
 - 12- Panis Bastien et Heslouin Solenn ; **Le-crm-bancaire , tient-il ses promesses?**, ESC Toulouse -2006 ; voire le site :
http://www.memoireonline.com/02/06/113/m_le-crm-bancaire-tient-il-ses-promesses9.html, 13/07/2015, h : 11 :53

الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء المحكمين من الأساتذة

اسم المحكم	الرتبة	اسم الجامعة	التخصص
عبد الحق بوعتروس	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة	بنوك
حمادو بن نعمون	أستاذ محاضر -أ-	قسنطينة	بنوك
بن حسين ناجي	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة	تسويق
كريم زهيو	أستاذ محاضر -أ-	قسنطينة	تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة

أسماء المحكمين من البنوك التجارية محل الدراسة

اسم المحكم	الرتبة	اسم البنك
محمد، م	رئيس مصلحة	البنك الجزائري الخارجي
حسام، ح	رئيس مصلحة	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
محمد، ع	مكلف بالدراسات	فرنسبنك

المصدر: من إعداد الباحثة

جامعة العربي بن مهدي _ أم البواقي _
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه لغرض البحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

السيد المستجيب المحترم،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور إدارة علاقات العملاء الالكترونية في تحسين أداء البنوك.- دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر-". ولمعرفة مدى تأثير إدارة علاقات العملاء على الأداء البنكي يتم دراسة وجهات نظر الإدارات العليا والوسطى لهذه البنوك. مع العلم أنه سيتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية تامة و لغرض البحث العلمي فقط، شكرا لتعاونكم مسبقا.

القسم الأول: معلومات ديموغرافية (ضع علامة أمام الفقرة الملائمة)

1- المستوى التعليمي:

ثانوي شهادة جامعية دراسات عليا

شهادة مهنية أخرى (لطفا أذكرها).....

2- الخبرة المهنية:

من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

3- الموقع الإداري:

4_ اسم البنك:

القسم الثاني: معلومات خاصة بالدراسة الحالية (ضع علامة أمام الإجابة المناسبة)

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تبني إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية					
1	تخصص الإدارة العليا للبنك ميزانية خاصة لتطوير واستخدام إدارة علاقات العملاء الالكترونية (eCRM).					
2	لدى الإدارة العليا للبنك إطارات متخصصين في استخدام نظام (e-CRM).					
3	يضع البنك أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب العملاء والمحافظة عليهم واستمرار العلاقة معهم.					
4	يوجد لدى البنك استراتيجيات واضحة في تطبيق الأنظمة المستخدمة، مع إعلام الموظفين بها.					

					5	يستخدم البنك تكنولوجيا الانترنت لتحقيق استجابة فعالة لاحتياجات العملاء.
II. تنظيم وإدارة معرفة العملاء:						
					6	يساعد نظام (CRM) البنك في جمع البيانات عن العملاء واحتياجاتهم، ونشرها داخل أقسامه.
					7	يحدد البنك أولويات العملاء من خلال المعلومات الناشئة من التعامل معهم، والاستجابة لها.
					8	تسمح التكنولوجيا المتوفرة في البنك على تقديم عروض مختلفة لجذب العملاء وتطوير العلاقة معهم.
					9	لدى البنك قاعدة معرفية تفصيلية حول حاجات العملاء الحالية.
					10	يتابع البنك مسار تطور العلاقة مع العملاء باستخدام برمجيات خاصة.
III. إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا:						
					11	يحتوي البنك على قاعدة بيانات شاملة عن العملاء.
					12	يمتلك البنك المعدات، الأجهزة والبرمجيات المناسبة لخدمة عملائه. (workflow, Groupware, CRM, Internet...)
					13	يستخدم البنك مركز الخدمة للتعامل مع اقتراحات العميل من خلال موقعه الالكتروني.
					14	استخدام مركز الاتصال والرسائل الالكترونية للتواصل مع العملاء.
					15	يصمم البنك بريد مراسلات الكتروني موجه للعملاء لإقناعهم بخدماته. (online email form)
					16	يقدم البنك خدمة الهاتف عبر الانترنت.
					17	يضع البنك أسئلة للعملاء لمعرفة مدى رضاهم ومتابعتهم طيلة فترة تقديم الخدمة.
					18	يحصل البنك على معلومات العملاء من خلال الوثائق الالكترونية المخزنة في قاعدة البيانات.
المتغير التابع: أداء البنوك التجارية						
IV. الأداء التنظيمي:						
					19	يصمم البنك هيكل تنظيمي دقيق لتسهيل سير العمل، وتقديم أفضل خدمة للعملاء.
					20	يتم تدريب الموظفين على برامج إدارة علاقات العملاء لتطوير مهارتهم في اكتساب عملاء جدد.
					21	يستخدم البنك قنوات اتصال الكترونية تربط بين أقسامه لتحسين أداء العمل.

					22	يقوم البنك باستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق الأداء المخطط له.
					23	يعمل البنك على تطوير عمله وسرعة تقديم الخدمات لجذب العملاء وزيادة حجم المشاريع الاستثمارية.
.V الأداء التشغيلي:						
					24	يسعى البنك إلى تطوير مهارات الموظفين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات لتفعيل الخدمات الالكترونية.
					25	يعمل البنك على تفعيل برامج التدريب المستمر من أجل تقديم خدمات سريعة للعملاء وإرضائهم.
					26	يطبق البنك نظام حوافز وترقيات يجعل الموظفين يبذلون جهد أكبر لتسهيل حركة سير العمل.
					27	يعمل البنك على استخدام قواعد البيانات في إعداد التقارير وإدارة الوثائق في الوقت المناسب.
					28	يقوم البنك بتحديث مستمر للبرمجيات المستخدمة في سير العمل.
.VI الأداء التسويقي:						
					29	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
					30	يعمل البنك على زيادة قنوات توزيع خدماته لزيادة حصته السوقية.
					31	يوجد لدى البنك الخبرات التسويقية والموارد اللازمة لرفع أداء الخدمة الالكترونية.
					32	يعمل البنك باقتراحات العملاء في تطوير خدماته.
					33	يعمل البنك على زيادة عدد العملاء الجدد من خلال موقعه الالكتروني.
.VII الأداء المالي :						
					34	يعمل البنك على تقديم الخدمات الجديدة للعملاء من أجل تحقيق هامش ربح عال.
					35	تسعى إدارة البنك إلى التخطيط الاستراتيجي لزيادة أرباحها.
					36	استخدام البنك لقنوات التوزيع الالكترونية يقلل من المصاريف العالية.
					37	يخفض البنك التكاليف من خلال المحافظة على العملاء المريحين.
					38	يتم تحقيق المزيد من الأرباح من خلال التركيز على خدمة العملاء.

الأستاذة: شيروف فضيلة

Questionnaire

La chercheuse a mené une étude intitulée « l'impacte du gestion de la relation client électronique sur la performance bancaire - échantillon des banques commerciales dans la ville d'Alger. » dans le cadre des exigences pour un doctorat science en marketing (PHD).

Nous allons étudier des points de vus des départements supérieures et sous direction de ces banques, sachant qu'il sera traité ces informations strictement confidentiel et dans le but de la recherche scientifique.

Merci pour votre coopération.

Premier partie : coordonnées personnelles

Niveau d'instruction :

Secondaire universitaire post graduation diplôme profession

Fonction /Grade

actuel:.....

Expérience : 1An à moins de 5 ans 5Ans à moins de 10 ans

10Ans à moins de 15 ans 15ans et plus

Nom de la banque :.....

Deuxième Partie : les paragraphes du questionnaire

N.B : prière de cochez (x) dans la case, qui pour vous, reflète la réalité de votre banque.

Entièrement d'Accord (5). D'Accord (4). Neutre (3). En désaccord (2). Tout à fait en désaccord(1)

N	Question	Entièrement d'Accord	D'Accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
I. Adoption de stratégie e-CRM:						
1	La direction Générale de la Banque alloue un budget spécial pour le développement et l'utilisation du CRM électronique (e-CRM).					
2	La direction Générale de la Banque fournit des cadres spécialisés dans l'utilisation de l'e-CRM.					
3	La Banque établit des objectifs commerciaux clairs en matière d'acquisition de clients, de fidélisation et de maintien de relations avec eux.					
4	La Banque dispose de stratégies claires pour appliquer les systèmes utilisés et informer le personnel.					
5	La Banque utilise la technologie Internet pour répondre efficacement aux besoins des clients.					
II. Organisation et gestion de la connaissance client:						
6	Le système CRM aide la banque à collecter des données sur les clients et leurs besoins, et à les diffuser au sein de ses services.					
7	La Banque évalue et priorise les clients, en leur fournissant des informations émergentes, et en y répondant.					

8	La technologie disponible à la banque permet différentes offres pour attirer les clients et développer des relations avec eux.					
9	La Banque dispose d'une base de connaissances détaillée sur les besoins actuels des clients.					
10	La banque continue à suivre le développement de la relation client dans un logiciel spécial.					
III. CRM basé sur la technologie:						
11	La banque dispose d'une base de données clients complète.					
12	La banque dispose de l'équipement, du matériel et des logiciels pour servir ses clients (workflow, Groupware , CRM, Internet....)					
13	La Banque utilise le Centre de services pour gérer les suggestions des clients via son site Web.					
14	La banque met à jour le site Web du client et corrige les problèmes qui en entravent l'accès.					
15	La banque conçoit un e-mail qui augmente la persuasion du client sur Internet.					
16	La banque offre un service téléphonique sur Internet au coût le plus bas.					
17	La Banque pose les					

	questions les plus importantes aux clients afin de connaître leur satisfaction et leur suivi tout au long de la période de prestation des services.					
18	La banque obtient des informations sur les clients grâce à des documents électroniques stockés dans la base de données.					
IV. Performance organisationnelle :						
19	La banque conçoit une structure organisationnelle précise pour assurer la facilité d'exploitation et fournir le meilleur service aux clients.					
20	Les employés sont formés aux programmes CRM pour développer leurs compétences dans l'acquisition de clients.					
21	La Banque utilise des canaux de communication électroniques reliant ses services pour améliorer la performance des opérations.					
22	La Banque utilise les ressources et les capacités disponibles avec des mécanismes basés sur la performance.					
23	La Banque travaille à développer son travail et la rapidité de la					

	prestation de services pour attirer les clients et augmenter la taille des projets d'investissement.					
V. Performance opérationnelle :						
24	La Banque cherche à développer les compétences des employés en appliquant la technologie de l'information pour activer les services électroniques.					
25	La Banque travaille à l'activation de programmes de formation continue afin de fournir des services rapides aux clients et de les satisfaire.					
26	La Banque applique un système d'incitations et de promotions qui incite les employés à faire davantage d'efforts pour faciliter le flux de travail.					
27	La Banque utilise des bases de données pour signaler et gérer les documents en temps opportun.					
28	La Banque met continuellement à jour la technologie utilisée dans l'entreprise.					
VI. Performance marketing :						
29	La Banque utilise la technologie pour améliorer la qualité des services fournis					

	aux clients..					
30	La Banque augmente ses canaux de distribution pour augmenter sa part de marché.					
31	La Banque dispose de l'expertise et des ressources marketing nécessaires pour améliorer la performance du service électronique.					
32	La Banque travaille sur les suggestions des clients dans le développement de ses services.					
33	La Banque augmente le nombre de nouveaux clients grâce à son site Web.					

VII. Performance financière :

34	La Banque fournit de nouveaux services aux clients pour ajouter une marge élevée.					
35	La direction de la Banque recherche une planification stratégique pour augmenter ses profits.					
36	L'utilisation de canaux de distribution électroniques par la banque réduit les dépenses élevées.					
37	La Banque réduit les coûts en maintenant des clients rentables.					
38	Plus de revenus sont atteints en mettant l'accent sur le service à la clientèle.					

Nous vous exprimons, par ailleurs, notre gratitude pour la coopération.

La chercheuse : Chirouf Fadila