

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

إدارة علاقات الزبائن وأثره على الأداء في البنوك التجارية الجزائرية

- من وجهة نظر موظفي البنوك -

من إعداد الطلبة:

❖ حمزة حاتم ياسين

❖ سونة إلياس

- الاستاذ المشرف علي بن ساحة

- الاستاذ المساعد اولاد الهدار فاتح بلقاسم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2019/07/17.

اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ/ الحاج سعيد حمزة (أستاذ، جامعة غرداية) رئيسا

/ علي بن ساحة (أستاذ محاضر "ب"، جامعة غرداية) مشرفا ومقررا رئيسا

أ/ اولاد الهدار فاتح بلقاسم (استاذ مساعد "أ"، جامعة غرداية) مشرفا مساعدا

/ حميدات عمر (أستاذ محاضر "أ"، جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية : 2018-2019

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء في البنوك التجارية الجزائرية
- من وجهة نظر موظفي البنوك -

من إعداد الطلبة:

- الاستاذ المشرف علي بن ساحة
- الاستاذ المشرف علي بن ساحة

- حمزة حاتم ياسين
- سونة إلياس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/07/17.

اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ.د/ الحاج سعيد حمزة (أستاذ، جامعة غرداية) رئيسا

د/ علي بن ساحة (أستاذ محاضر " ب"، جامعة غرداية) مشرفا ومقررا رئيسا

أ/اولاد الهدار فاتح بلقاسم (استاذ مساعد "أ"، جامعة غرداية) مشرفا مساعدا

د./حميدات عمر (أستاذ محاضر " أ"، جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية : 2018-2019

شكر و تقدير

مصدقا لقوله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووقفنا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

ويقال مهما طالت الرحلة لا بد من الوصول ولكل بداية نهاية ولهذا الغرض نقف وقفة

احترام وتقدير ونتقدم بجزيل الشكر وكثير العرفان للأستاذ الفاضل بن ساحة على

جهوده المبذولة في هذا العمل من خلال إرشاداته وتوجيهاته و الإشراف على هذا

العمل دون أن ننسى الأستاذ المحترم أولاد الهدار فاتح كذلك هو على المساعدة

وتقديم النصائح والتوجيهات وجهوده المبذولة في هذا العمل.

دون أن ننسى عمال جامعة غارداية وخاصة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية

وعلوم التسيير بكل فروعها من الأساتذة والدكاترة وكل عمال الجامعة؛

وإلى كل من ساندنا وقدم لنا المساعدة.

فنقول شكرا شكرا وليت الشكر يكفي عرفانا لصنعكم معنا.

**** سنة إياس ****

**** حمزة حاتم ياسين ****

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في موضوع إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء في البنوك التجارية الجزائرية الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة، خصوصا مع تزايد العمليات المصرفية وتعدد البنوك فاختلقت النشاطات والخدمات التي يقدمها كل بنك سواء كان من القطاع العمومي أو الخاص، بحيث تطرقنا لأهم الجوانب وهي تقييم أداء البنوك التجارية مما ينعكس بصورة إيجابية لكل المؤسسات الاقتصادية وهذا للتعرف على واقع البنوك الجزائرية و النماذج التي تستعملها في التقييم، ومدى أهمية علاقات الزبائن التي تقوم بالتركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة رغبات الزبائن، وان إدارة علاقات الزبائن مبنية على التكنولوجيا في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في البنوك التجارية، كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات - أداء - بطاقة أداء المتوازن - العائد.

Summary:

The aim of this study is to examine the issue of customer relationship management and its impact on the performance of Algerian commercial economic banks in general and banking institutions in particular, especially with the increasing banking operations and the multiplicity of banks. Aspects of the evaluation of the performance of commercial banks, which is reflected positively for all economic institutions and this to identify the reality of the Algerian banks and the models they use in the evaluation, and the importance of customer relations that focus on major customers, and the organization of relationship management Customer Relationship Management is based on technology in organizational performance as measured by balanced scorecard (financial indicators, clients, internal processes, learning and growth) in commercial banks. They have the greatest impact on organizational performance.

Keywords: Indicateurs - Performance - Tableau de bord équilibré - Rendement.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر
II	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الاختصارات والرموز
VII	قائمة الملاحق
أ-ب-ج	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول ادارة علاقات الزبائن و اداء البنوك
	تمهيد
01	المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن واداء البنوك
02	المبحث الثاني: ادارة العلاقات بالزبون وانعكاساتها على اداء البنوك التجارية
11	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و اوجه المقارنة
28	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ادارة علاقات الزبائن على الاداء في البنوك التجارية الجزائرية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
47	المبحث الثاني: نتائج الدراسة و المناقشة
78	خلاصة الفصل
85	خاتمة
89	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	تطور إدارة علاقات الزبائن	(1- 1)
28	مؤشرات قياس ربحية البنك	(2- 1)
29	مؤشرات قياس المخاطر	(1- 2)
36	المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	(2- 2)
56	جدول مقياس ليكرت خماسي	(3- 2)
56	مقياس التحليل	(4-2)
56	يوضح متغيرات الدراسة الواردة في الاستبيان	(5- 2)
58	خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لـ BEA	(6- 2)
59	متغيرات محور إدارة علاقات الزبائن المستخدمة لـ BEA	(7- 2)
61	محور الأداء في البنوك التجارية لـ BEA	(8- 2)
64	خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لـ BNA	(9- 2)
66	محور إدارة العلاقة مع الزبون لـ BNA	(8- 2)
68	محور الأداء في البنوك التجارية لـ BNA	(9- 2)
70	خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لـ SG Alegria	(10- 2)
71	محور إدارة علاقات الزبائن في البنك	(11- 2)
74	محور الأداء في البنوك التجارية	(12- 2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(1-1)
31	نموذج بطاقة العائد على حق الملكية	(2-2)
47	جهاز التسويات TPE	(3-2)
47	البطاقة البنكية لسوسييتي جنرال	(4-2)
78	يبيّن قيمة DW المحسوبة لاختبار دارين واتسون	(05-2)
80	يبيّن اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي	(06-2)

قائمة الاختصارات والرموز

الدلالة	الدلالة باللغة الأجنبية	الاختصار/الرمز
منفعة الأصول	Advantage Utility	AU
إدارة علاقة العملاء	Customer Relationship Management	CRM
القيمة الاقتصادية المضافة	Extra Value Added	EVA
الرافعة المالية	Financial leverage	FL
هامش الربح	Profit Margin	PM
العائد على الأصول	Ruturn On Assets	ROA
العائد على حق الملكية	Ruturn On Equity	ROE
بنك التنمية المحلية	Banque de développement local	BDL
البنك الوطني الجزائري	Banque Nationale d'Algérie	BNA
بنك الجزائر الخارجي	Banque externe d'Algérie	BEA

مقدمة عامة

أ. توطئة:

يعتبر البنك التجاري نوعا من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان، فالبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطا بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، و أولئك الذين يحتاجون لهذه الأموال، ويعد البنك التجاري أهم الوسطاء الماليين في الاقتصاد وهذا بفضل الدور الهام الذي تلعبه في تحريك عجلات الاقتصاد، من خلال وظائفها و عملياتها المصرفية، وفقا لسياسات مالية ونقدية و نتيجة للتطورات التي يشهدها هذا القطاع وحب على البنوك التجارية مواكبة هذه التطورات، وهذا ما انجرت عنه بنوك قوية وأخرى ضعيفة الأداء، فيما يخص كيفية معرفة مستوى البنوك والطرق المتبعة لبلوغ أهدافها ، فان تقييم الأداء يعتبر التقنية الفعالة المستعملة في البنوك التجارية لتحديد أداء و مستوى البنوك، ومن خلال هذا أصبح لازما على البنوك التجارية الجزائرية لتجهيزها إدراك حتمية التغيير والبدء بالبحث عن الاستراتيجيات والأنظمة التطبيقية التي توفر الحلول الإدارية المتكاملة التي تتناسب مع ما يحدث على الساحة الاقتصادية والساحة المالية والمصرفية عالميا ومحليا.

ومن أهم هذه الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة والتي تهدف إلى توفير حلول متكاملة لكافة الشركات والمؤسسات الخدمية، وتسمح لهم باتخاذ قرارات إدارية صائبة من حيث التوقيت والتنوع، وتساعدهم على مواجهة التحديات والمصاعب، وذلك للمحافظة على مستوى ربحية الأعمال وتنميتها فيما يعرف باستراتيجيات "إدارة علاقات الزبائن" والتي يشار إليها بمصطلح "CRM" اختصارا للعبارة الانجليزية "Customer Relationship Management" وتأتي إدارة علاقات الزبائن كأفضل الحلول الممكنة لمواجهة الضغوطات والتحديات المستقبلية التي تواجه البنوك التجارية الجزائرية، لما لها من مردود إيجابي كبير ينعكس على كافة الأنشطة البنكية بلا استثناء، وفي هذا الإطار نلمس أهمية استخدام مؤشرات وأساليب نموذج العائد على حقوق الملكية الذي يعرف بالأسلوب التقليدي، و نظرا للتطورات الحاصلة في المجال المصرفي و الاقتصادي توصل بعض الباحثين المصرفيين إلى إيجاد نموذج آخر كبديل عن المؤشرات التقليدية تتمثل في نموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأسلوب حديث في عملية تقييم الأداء لإدارة علاقات الزبائن.

الإشكالية:

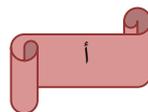
ويتجلى من خلال ما سبق ذكره طرح الإشكالية التالية:

** ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء في البنوك التجارية الجزائرية نموذجا؟

ومن خلال طرح العام للإشكالية نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

❖ - ماهي إدارة علاقات الزبائن؟

❖ - ما هي آليات وتقنيات ومتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن بالبنوك التجارية الجزائرية؟



❖ - ما هو تقييم الأداء في البنوك التجارية؟ وكيف يتم التقييم؟

❖ - ماهي الآثار الناتجة عن إدارة علاقات الزبائن؟

ب. فرضيات البحث:

+ يعتبر توفر المعرفة عن الزبون في البنك ضامن لوجود تطبيق لإدارة علاقات الزبائن.

+ ان التوجه نحو تقنية تكنولوجيا المعلومات لتطبيق آليات حديثة لتبني نظام ناجح لإدارة الزبائن.

+ يتهم مسؤولي البنك بتقييم وقياس الاداء بصورة مستمرة.

ت. مبررات اختيار الموضوع :

لقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع بناء على عدت اعتبارات أهمها:

- نظرا لارتباط نشاط البنوك التجارية بشكل كبير بالزبائن الأفراد، فإنه من الأهمية استخدام هذه البنوك

لأحدث الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في تعاملها مع الزبون الذي يمثل محور نشاطها وأساس بقائها.

- تنبع من أهمية دور البنوك التجارية في الحياة الاقتصادية، باعتبارها الممول الرئيسي لعملية التنمية في أي بلد

وحجم المنافسة الشديدة التي تتعرض لها في وقتنا الحالي.

- سعي الجزائر إلى الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية خاصة في ظل العولمة وما تفرضه هذه الأخيرة من تحرير

لتجارة الخدمات، الأمر الذي سيعكس بدوره على نشاط البنوك التجارية المحلية.

ج. أهداف الدراسة:

تسعى هذا الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

+ - التعرف على أهم الأعمال التي يقوم بها البنوك من أجل إدارة الأمثل للزبائن.

+ - معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن بأداء البنوك التجارية.

+ - دراسة واقع إدارة الزبائن في البنوك الجزائرية المحلية العاملة في ولاية غرداية.

+ - التوصل الى نتائج تبين مدى تجسيد مقومات نظام إدارة الزبائن في أداء البنوك نموذج البنوك العاملة

لولاية غرداية

+ - تحديد طبيعة علاقات الارتباط و التأثير بين تطبيق مقومات نظام إدارة الزبائن من جهة و أداء

البنوك في البنوك عينة الدراسة من جهة أخرى .

+ - تقديم مجموعة من الاقتراحات و الاستنتاجات و التوصيات التي تساعد المؤسسات على التبني الجيد

والسليم لمفهوم تسويق العلاقات وابعاده و تأثيره على أداء البنوك.

ح. أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا البحث تكمن في ارتكازه على جانب مهم في مجال النشاطات المصرفية، و هو معرفة مدى تطبيق المؤسسات لإدارة علاقات الزبائن و تأثيرها على الأداء والذي يكتسي أهمية من خلال :

- درجة التعقيد الملازمة للأعمال المصرفية و الظروف المحيطة بها ، والتي تتميز بعدم الاستقرار.
- محاولة التعرف على واقع المؤسسة المصرفية الجزائرية، وتطبيق نموذج شامل يختلف عن تحليل النماذج الاخرى.
- محاولة تسليط الضوء حول ما إذا كانت المؤسسة تدلي بأهمية تطبيق إدارة علاقات الزبائن أم لا .
- معرفة ما مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

خ. حدود الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع و بلوغ الأهداف، تم رسم حدود لهذه الدراسة، يأتي ذكرها كما يلي :

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على كل البنوك التجارية لووكالة محلية لولاية غرداية.
- **الحدود الموضوعية:** في هذه الدراسة تم التركيز على إدارة علاقات الزبائن لما له دور في تحسين الصورة الذهنية المتنوعة من خلال ادائها مع الزبائن.
- **الحدود الزمانية:** لقد تحدد المجال الزمني لبحثنا منذ شهر سبتمبر وشهر مارس 2019.

د. منهج البحث:

من أجل دراسة إشكالية البحث، و للإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في توضيح الإطار النظري للموضوع. أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم اعتمادنا على المنهج دراسة حالة مع اسلوب المقابلة و الاستبيان ،لما يتناسب مع طبيعة الموضوع، كما تمت المقابلة مع مديري البنوك، اما الاستبيان فتم توزيعه على عينة من موظفي البنوك، اما المعاينة كانت عن طريق فحص المواقع الالكترونية و من دراسات السابقة و المجالات والمقالات.

ذ. مرجعية الدراسة:

تشكل مرجعية الدراسة التي قمنا بها في كتب، المذكرات، ومجلات، و الملتقيات العلمية.

ر. صعوبات الدراسة:

من بين العوائق التي واجهتنا أثناء هذه الدراسة ما يلي :

- عدم تجاوب البنوك على إجراء مقابلات شخصية بحكم خصوصية المعلومات.
- التحفظ في الإجابة على أسئلة الاستبيان لبعض عينات الدراسة (موظفي البنوك)

ز. هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى: فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي، ويمكن استعراض هيكل البحث كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الأدبيات النظرية ، قسم إلى ثلاث مباحث ، فكان المبحث الأول عبارة عن ماهية إدارة علاقات الزبائن و اداء البنوك بحيث تم التطرق إلى نشأتها وتطورها في المطلب الأول؛ أما فيما يخص المطلب الثاني هو عبارة عن ماهية لإدارة علاقات الزبائن؛ أما المطلب الثالث فيخص متطلبات نجاح إدارة علاقات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني تحت عنوان ادارة علاقات بالزبون و انعكاساتها على أداء البنوك والذي تم تخصيصه من خلال مطلبين للتطرق لتقييم أداء البنوك التجارية ونماذج تقييم الأداء لها، أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه الدراسات السابقة و اوجه المقارنة.

اما الفصل الثاني حيث قسم هذا الفصل إلى المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الأدوات و الطريقة في هذه الدراسة، وفي الاخير المبحث الثاني فيتضمن نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

تمهيد :

تلعب البنوك دورا كبيرا في الاقتصاد، حيث زادت أهميتها في الآونة الأخيرة ، فأصبح لها دور في العمليات الائتمانية و الاستشارية بمختلف أنواعها، فالتقييم لأداء البنوك التجارية عملية ضرورية و ملححة لما يشهده القطاع المصرفي من تحولات و التي كانت لها أثر على أداء وكفاءة و مردودية البنوك التجارية، و مدى تأهيل هذه الأخيرة للمنافسة الإقليمية والدولية، حيث يعتبر الزبائن بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمام، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، ولهذا تتسابق المؤسسات بالظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على زبائن الحاليين ويتحقق ذلك بما يسمى إدارة علاقات الزبائن.

سنقوم في هذا الفصل بالتعرض إلى كل ذلك في المبحث الأول الذي يخص ماهية إدارة علاقات الزبائن و اداء البنوك، أما المبحث الثاني فهو عبارة عن ادارة علاقات بالزبون و انعكاساتها على أداء البنوك أما فيما يخص المبحث الثالث نتناول فيه أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وإبراز الفروقات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن و اداء البنوك

تعتبر إدارة علاقات الزبائن عن علاقات تهدف لإشباع حاجات الزبائن واكتسابهم والاحتفاظ بهم إذ يعدون مركز اهتمام بالنسبة للمؤسسات فسنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة عن إدارة علاقات الزبائن ، من خلال عرض مختلف مراحل نشوئها وكذا مفهومها، مكوناتها وأهميتها ومتطلبات النجاح لإدارة علاقات الزبائن.

المطلب الأول: نشأة و تطور إدارة علاقات الزبائن

يعود مفهوم إدارة علاقات الزبائن إلى مصطلح التسويق بالعلاقات الذي يهتم بتكوين و تطوير علاقات متينة مع الزبائن وذلك بهدف إكمال عمليات البيع وزيادة حجمها و الإكثار من عقود الصفقات بشتى أنواعها وبهذا نتطرق الى نشأة إدارة علاقات الزبائن.

الفرع الأول: نشأة إدارة علاقات الزبائن

اولا: النشأة

يعود تاريخ نشوء إدارة علاقات الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط من سعي المؤسسات آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز في أداء العمليات الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي و إعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه " باستراتيجية دفع التكنولوجيا¹."

وفي نهاية القرن العشرين الذي أساسه اقتصاديات المعرفة، و مع المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية و قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة و بذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من تستطيع تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل²، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى " باستراتيجية السوق" ولذلك توج هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال و العلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولاءه، و تحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن

¹ يوسف جحيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ب.ط، عمان، 2009، ص12 .

² فؤاد مجيد الكرخي، تقوم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص23

تحول الزبون من كونه خصما لثقافة المؤسسة القائمة على (الربح - خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المؤسسة.
- وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبون لتعكس الدور المركزي له في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة ، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة.¹

الفرع الثاني: تطور إدارة علاقات الزبائن

بعد التطرق لمراحل نشوء إدارة علاقات الزبائن عبر العصور وصولا إلى الوقت الحالي فالجدول التالي يوضح تطور إدارة علاقات الزبائن:

جدول رقم (1-1): تطور إدارة علاقات الزبائن

الوقت الماضي	الوقت الحالي
✓ كان بإمكان مزودي السلع غير الملموسة) أي المعلومات والبرمجيات والموسيقى والترفيه والخدمات) أن يجنوا هوامش ربح كبيرة نظرا للتكلفة المنخفضة للسلع المباعة بعد (إنتاج أول السلعة)	✓ يطالب الزبائن بجزية تشارك وإعادة استخدام السلع الرقمية، ودفع ثمنها مرة واحدة (هذا إن حدث) ثم تغيير المادة الأصلية وتوزيعها وإعادة تشكيل الغرض منها.
✓ كانت البنوك والسماسرة وشركات التأمين تعتمد على عدم رغبة الزبائن في التغيير، فقد كانت تكاليف التحول مرتفعة لنقل الحسابات من مؤسسة إلى أخرى.	✓ يمكن << >> للزبائن سهولة نقل سجلاتهم المالية وعلاقتهم.
✓ كان يمكن لأسعار السلع والخدمات أن تتباين بشكل كبير من بلد إلى آخر، وكان التسعير معقدا جدا (لاسيما بين المؤسسات مع بعضها البعض) لدرجة كان يصعب معها مقارنة التكاليف الحقيقية لممارسة التجارة مع شركة وأخرى.	✓ التسعير أكثر شفافية بكثير، والزبائن يطالبون بأسعار متساوية حول المعمورة، وهم الآن يمتلكون معلومات أكثر بكثير تحت تصرفهم تسمح لهم بمقارنة الأسعار، وفي كثير من الصناعات نجد أن الزبائن يملون فعلا الأسعار على مورديهم.
✓ كان يمكن للمصنعين أن يمتلكوا مجرد كلام عن تصميم وتهيئة المنتجات للزبائن.	✓ المصنعون لديهم الأدوات اللازمة لجعل تصنيع المنتجات على حسب الطلب اقتصاديا وعمليا،

¹ من إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2010، ص 695، ص 696.

<p>والزبائن يعبرون عن آراءهم بالرحيل والتوافد على الموردين الذين يقدمون لهم منتجات أو خدمات حسب الطلب.</p>	
<p>✓ توجد تلك الأسواق الإلكترونية مع وجود مشروعات لبناء الزبائن وسجلات طبية وترتيبات أنظمة قوائم سلع كلها أو بعضها في قلب الأسواق، إن مشروعات الزبائن وعملياتهم وحاجاتهم هي الآن المغناطيس الذي يجذب الموردين نحو المنافسة والتعاون في ساحات الأسواق الإلكترونية.</p>	<p>✓ لم يكن للمرء أن يدخل الأسواق الإلكترونية على الأنترنت حيث يمكن للمشتريين والبائعين لقاء أحدهم الآخر مباشرة لإتمام المعاملات التجارية.</p>

المصدر: وداد بوزيد ، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، مذكرة ماستر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أم البواقي، سنة 2014-2015، ص 04.

المطلب الثاني: تعريف إدارة علاقات الزبائن

لم يقتصر مفهوم إدارة علاقات مع الزبون على بناءها فقط بل تجاوزها إلى ضرورة بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المنظمة.

الفرع الأول: تعريف وخصائص إدارة علاقات الزبائن

أولاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن

لقد تعددت المفاهيم واختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم معين لإدارة علاقات الزبون ومن بينها ما يلي:

- يعرفها Philip kotler على أنها عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدا وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة؛¹

- كما عرفها Edelman على أنها كل تفاعلات الزبون من خلال استخدام معلوماته الحالية والمحتملة لأجل التفاعل بفاعلية أكبر معه في جميع مراحل العلاقة المتمثلة ب:

مرحلة اكتساب الزبون؛ مرحلة زيادة قيمة الزبون؛ مرحلة الاحتفاظ بالزبون؛

- كما تعرف على أنها " مجموعة من البرمجيات والتقنيات المستخدمة من قبل الشركة لتخفيض التكلفة وزيادة العوائد وتحديد الفرص الجديدة وتستخدم القنوات التوزيعية لزيادة قيمة الزبون".²

¹ فليب كوتلر، جاري أمسترونج، تعريف سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، أساليب التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2011، ص 25.

² ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، منقولة من Gary B. Grant and Greg Anderson, Customer Relationship Management, A Vision for Higher Education, John Wiley & Sons, 2002, p 72.

- كما تعرف كذلك بأنها " كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الحسن للزبائن والتركيز أيضا على العلاقة معهم من أجل تصميم العروض الفردية والشخصية لهم، ومن أجل إدارة العلاقة بشكل جيد والتعرف على مختلف أصناف الزبائن"¹؛

- ويعرفها Peppers end Rogers على أنها " : تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات يهدف لإشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه؛ - من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: "المنهجية التي تسعى إلى خلق وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والزبون وهذا باستعمال الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون لإشباع رغباته من أجل المحافظة عليه وكسب ولائه وتحسين القيمة و ربحية المؤسسة من خلال ذلك. "

ب- خصائص إدارة علاقات الزبائن

تتمثل خصائص إدارة علاقات الزبون بمايلي²:

- جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات الإدارة؛
- يهدف منظور العلاقة مع الزبون إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقين ويكون ذلك على المدى الطويل؛
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية؛
- الانتقال من إدارة محفظة المنتجات إلى إدارة محفظة الزبائن.

¹ عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة الجزائر 2008، ص 50.

² ثامر بكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفرع الثاني: مكونات و أهمية إدارة علاقات الزبائن

اولا: مكونات ادارة علاقات الزبائن

على ضوء ما سبق وبالاستناد إلى تحليل مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، يمكن القول بأنها تتكون من ثلاث عناصر رئيسية وهي¹:

• الزبون:

وهو المصدر الوحيد للربح الذي تريد إن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول بسبب أن زبائن اليوم هم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات.

ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن توفر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقا لفلسفة إدارة العلاقة مع العملاء على اعتبارها مدخل تسويقي يركز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقة دائمة معهم.

• العلاقات:

تتضمن العلاقات بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد، كما يمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة، كما يمكن أن تكون اتجاهات وسلوك حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي اتجاهها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي .

• الإدارة:

إن إدارة علاقات الزبون ليست نشاطا يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التعبير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل، وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية.

ثانيا: أهمية إدارة علاقات الزبائن:

تكتسب إدارة علاقات الزبون أهمية كبيرة من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهناك مجموعة من النقاط التي تعبر عن أهميتها وهي على النحو التالي²:

¹ خلود عاصم وناس، استعمال مدخلي تحليلي الربحية و احتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32، سنة 2010، ص 7 .

² محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريذ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، جامعة أريذ، الأردن 2010، ص-50-51.

❖ زيادة العوائد عن كل زبون:

إن الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل يحقق المزيد من الإنفاق ويعني هذا أن بناء علاقات حميمة وممتينة مع العملاء يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها، ما يؤدي ذلك إلى تحقيق أرباح على المدى غيرها، ما يؤدي ذلك إلى تحقيق أرباح على المدى البعيد

❖ انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة:

أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة أسهل وأقل تكلفة، على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كثيرة من قبل الشركة لخلق وتطوير العلاقات معهم؛

❖ حصول المؤسسة على مزيد من التوصية الشخصية:

أو ما يسمى بـ "كلمة الفم المسموعة" والتي نعني بها تلك السمعة الطيبة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها بين أفراد المجتمع، من خلال بناء العلاقات القوية معهم، بالإضافة إلى إجبار بعض الزبائن لبعضهم عن التجربة الطيبة في تعاملهم مع المؤسسة يزيد من إقبال الزبائن الآخرين على منتجات وخدمات المؤسسة؛

❖ قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر:

إن الزبائن على المدى الطويل يحققون أرباحاً أكثر لأنهم غالباً ما يدفعون نظير نفس المنتجات أو الخدمات ثمناً أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد، و قد يحدث هذا لأن الزبائن القدامى عادة ما يكونوا أقل حساسية اتجاه الأسعار، وهم على معرفة بإجراءات الشركة و موظفيها و منتجاتها وبالتالي يحصلون على قيمة أكبر جراء العلاقة

المطلب الثاني : متطلبات نجاح إدارة علاقات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

لضمان نجاح إدارة علاقات الزبائن يجب تبني عدة وسائل و متطلبات التي تساهم في نجاحها و تطورها.

الفرع الأول: متطلبات التطبيق الناجح لإدارة علاقات الزبائن

توجد مجموعة من المتطلبات التي يعتبر توفرها في بيئة المؤسسة من أبرز العوامل التي تساهم في نجاح إدارة علاقات الزبائن في أداء مهامها، ومن بين هذه العوامل ما يلي¹:

- ✓ نجاح إدارة علاقات الزبائن يتطلب تأثيراً فلسفياً واستراتيجياً في المؤسسة، فإدارة علاقات الزبائن هي استراتيجية عمل للمؤسسة ككل ولا يجب ربطها بقسم التسويق، بل يجب أن يدرك كل شخص في المؤسسة أهمية الزبون، لهذا لا بد من إحداث تغيير في انماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل العاملين من قمة الهرم إلى أسفله أي بناء ثقافة موجهة بالزبون على؛ مستوى كل عامل في المؤسسة ؛
- ✓ تطبيق إدارة علاقات الزبائن يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة وإتمام عملياتها، الأمر الذي يحتم على العاملين التعامل مع الأساليب الجديدة في العمل وبالتالي لا بد من تطوير مهاراتهم على استخدام التكنولوجيا، من

¹ عبد الرحمان توفيق، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية (مبمي)، القاهرة، مصر، 2000، ص 66.

خلال إخضاعهم الى دورات تدريبية تساعدهم على التعامل مع الأنظمة الجديدة، والجدير بالذكر أن سوء استخدام التكنولوجيا قد يحدث فشلا جزئيا أو ربما كليا في نشاطات هذه الإدارة بشكل خاص ونشاطات المؤسسة المختلفة بشكل عام؛

- ✓ لتحقيق نجاح إدارة علاقات الزبائن يجب أن تتضافر وتنسق جميع جهود أفراد المؤسسة لذلك يجب أن يتم اختيار برامج إدارة علاقات الزبائن والفريق القائم على تطبيقها بعناية والحرص على أن تتوفر لدى الأفراد المهارات الكافية للتواصل مع الأطراف الأخرى وأن تكون لديهم الرغبة لتطوير هذه الإدارة بشكل مستمر؛
- ✓ حتى يتأكد نجاح استراتيجية وبرامج إدارة علاقات الزبائن يجب أن يتم تقويمها من خلال تشخيص المشكلات والإخفاقات التي واجهتها ومحاولة معالجتها للتقليل من آثارها السلبية؛
- ✓ إن إدارة علاقات الزبائن ليست الحل السحري الذي يقدم كافة الحلول ويجعل الزبائن راضين وموالين، ولكن تطبيق استراتيجية إدارة علاقات الزبائن عادة تنطوي على إجراء عدة تغييرات في إدارة المعلومات، العمليات الإدارية التنظيم وسلوك الموظفين من أجل تحقيق الهدف من إدارة علاقات الزبائن.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

يذكر رونالد سوييف أن معظم برامج إدارة علاقات الزبائن تفشل بسبب التوليفة المحيطة بها، ويعتبر أهم مظاهر فشل هذه البرامج:¹

-عدم توافق البرامج مع متطلبات المؤسسة: يقول أحد مديري الشركات الكبرى "كان الاعتقاد لدينا هو أننا إذا اشترينا أفضل البرمجيات إدارة علاقات الزبائن فإننا سنضمن كفاءة مخرجات هذه الإدارة ولكن النتيجة كانت العكس تماما" وهذا يؤكد ضرورة دراسة متطلبات ومواصفات برامج هذه الإدارة التي تتناسب مع المؤسسة قبل شراء أو تبني هذه البرامج.

-الاختلاف حول مفهوم الزبون: تركز معظم المؤسسات على التكنولوجيا وتهمل بقية العناصر المساندة مثل وضوح الرؤية التسويقية إذ كثيراً ما يحدث الخلاف حول من هو الزبون الذي يجب جذب به و الاحتفاظ به، وبالتالي عدم وضوح الرؤية وعدم الوصول إلى نقاط إطفاق حولها وحول الاستراتيجية التسويقية فقد تفسر المعلومات من عدة وجهات نظر ولتفادي ذلك يجب دمج برامج إدارة علاقات الزبائن في إطار الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

¹ بن هو نجاة، إدارة علاقات الزبائن ، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص30.

-المعارضة الصامتة :

يرى (Ling and Yen) أن الأنظمة التقليدية المستخدمة في المؤسسة معوق آخر يقف في وجه تطبيق برامج إدارة علاقات الزبائن، يتم في معظم الأحيان تصميم نظم معلومات حول المنتجات و ليس حول الزبائن، وهذا ما يخلق مشكلة نظام يتم توارثها من النظام السابق الى النظام الحالي؛

-خصوصية الزبون: خصوصية الزبون هي من المسائل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن، إذ لا بد من حماية خصوصية الزبون، وهي من الأمور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود اهتمام كبير بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع أنحاء العالم، فمازال هناك لبس في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبون كونها محمية وينبغي أن لا تستخدم إلا لأغراض معينة، و لكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبون هي¹:

-ينبغي إبلاغ الزبون أن معلوماتهم شخصية جمعت لتستخدم لأغراض محددة؛

-ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها؛

-ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها؛

-بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام غير المأذون به.

-انعدام النضج التقني: استراتيجية إدارة علاقات الزبائن لا تزال في بدايتها، إذ أن أغلب برمجياتها وتكنولوجياها نمطية وغير متكاملة، إضافة الى ارتفاع كلفة تنفيذها، و اختلاف في البرمجيات والتقنية التي تبناها كل مؤسسة، و لكن على الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المؤسسات و أيضا هناك محاولات لتوحيد تنفيذ إدارة علاقات الزبائن.

-الميزانية غير كافية لإدارة علاقات الزبائن: تكلف إقامة مشروع إدارة علاقات الزبائن أموالا معتبرة، وذلك لما يتطلب من إقامة و صيانة لمعدات الإعلام و كذا التكاليف التي تتضمنها عملية إقامة العلاقة وتطويرها، و تكوين المستخدمين من أجل استغلال أدوات إدارة علاقات الزبائن.

-وضع أهداف غير قابلة للقياس: يجب على المؤسسة أن تحدد أهداف قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء استراتيجية إدارة علاقات الزبائن، كما يؤثر تحديد أهداف قابلة للقياس على دافعية العاملين في تحقيق هذه الأهداف؛²

كما أن هناك أسباب أخرى للأداء الضعيف لبرامج إدارة علاقات الزبائن وهي:

-الحاجة للحصول على بيانات أفضل حول الزبون؛

¹ بن حو نجاة، إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² درمان سليمان صادق ، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، الطبعة الاولى،

-عدم القدرة على مطابقة تفضيلات الزبائن مع وسائل الاعلام؛
-تحول أنماط طلب الزبائن.

المبحث الثاني : ادارة العلاقات بالزبون وانعكاساتها على أداء البنوك

سنحاول في هذا المبحث أن نقوم بعرض موجز حول أداء البنوك التجارية و التي تعتبر وسيط مالي بين أصحاب الفئاض و أصحاب العجز ، حيث تقوم بوظيفة قبول الودائع من عند أصحاب الفئاض و منحها لأصحاب العجز في شكل قروض. فمن خلال هذا المبحث تم تقسيمه إلى مطلبين: حيث خصص المطلب الأول لتقييم أداء البنوك التجارية ، أما المطلب الثاني حاولنا أن نتطرق لنماذج تقييم الأداء في البنوك التجارية.

المطلب الأول: تقييم أداء البنوك التجارية

تحصل البنوك التجارية على مواردها المالية من مصادرها ، و تقوم بتوزيعها على استخداماتها بشكل منظم يضمن لها أكبر عائد، هذا الأخير يختلف من بنك إلى آخر نتيجة لعدة اعتبارات منها اختلاف العمليات المصرفية وكذا السياسات و الإستراتيجيات المتبعة، أي أن هناك بنوكا ذات أداء مرتفع و أخرى منخفضة الأداء، وعلى هذا الأساس وجدت مفاهيم مختلفة لتعريف تقييم الأداء والتي نلخصها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم وعناصر تقييم الأداء

يعتبر الاداء من اهم العمليات الإدارية الشاملة يعتمد على عدة نماذج و مقاييس لتحليل معايير الاداء.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

- يعرف تقييم الأداء على أنه إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة، تعتمد على استخدام مجموعة من المؤشرات و المقاييس لفحص مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها الموضوعية، و تحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية، ومعرفة أسبابها واقتراح المعالجة المناسبة لها؛¹
- كما يعرف أيضا على أنه: "هو عملية تحديد درجة انطباق عدد من المعايير الأدائية و الإدارية على شخص أو مجموعة من خلال نظام علمي ممنهج يشمل وضع أسس وقواعد خاصة تراعي مختلف التخصصات والخبرات وطبيعة العمل، وحوصلة هذه العملية تكون الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة و الأهداف طويلة المدى، التي تعكس التوجه المستقبلي للمؤسسة"²؛

¹ سحر طلال إبراهيم، تقوم بطاقة أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، منقولة من العبيدي، ندى اسعد إسماعيل، تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، غير منشورة، 2009، ص13.

² طارق أحمد عواد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005 ، ص 71 .

- ويتمثل كذلك في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية وبأقل تكلفة ممكنة، أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها من التزامات وتحقيق معدل مردودية جيد بأقل تكلفة.¹
- ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل: "هو عملية رقابة على مراحل العمليات داخل المؤسسة والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجوة تحقيقها في حدود الموارد المتاحة إلى غاية الأهداف المحققة فعلا".

ثانيا: عناصر تقييم الأداء

من أهم عناصر تقييم الأداء نجد ما يلي:

- 1-الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسات كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، باعتبار أن المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات .
- هنا نرى أن الكفاءة هي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى.²
- 2-الفعالية:** تتمثل في السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والنمو والتطور .
- وتشير الفعالية هنا إلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- 3-الإنتاجية:** وتتمثل في مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسة، واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق للموارد .
- هنا الإنتاجية تشير إلى وجود علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات المؤسسة.³
- 4-الجودة:** هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلكين وبأقل تكلفة .
- وهنا الجودة تشير وجود علاقة بين المستهلك والمنتج.⁴

¹ نذير بوسهوه و علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السابع المجلد الأول، 2014 ، ص 157 .

² سعدي يحي و أوصيف لحضر، أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء و فعالية المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص12.

³ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2001 ، ص06.

⁴ سعدي يحي و أوصيف لحضر، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء

تتمثل مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي¹:

1-2 جمع المعلومات الضرورية:

تعتبر المعلومات شيء ضروري و موردا أساسيا في عملية التقييم، حيث لا يمكن اتخاذ القرار دون توفر المعلومات الكافية وبالجودة العالية وفي الوقت المناسب، ويمكن الحصول على المعلومات من ثلاث مصادر وهي :

- الملاحظة الشخصية
- التقارير الشفوية
- التقارير الكتابية.

2-2 قياس الأداء الفعلي:

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، حيث تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءاتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها مجموعة مؤشرات ومعايير وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يتبنى من خلاله الانحرافات إن وجدت.²

2-3 اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة، وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن أسبابها قد حددت، والحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطة قد وضعت أسباب للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

2-4 تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

والتي حدثت في الخطة الإنتاجية، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات و البيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة و زيادة فعالية المتابعة.³

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى ما يلي⁴:

- تقييم مدى تحمل المسؤولين للمسؤوليات المخولة لهم؛

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2000-2001، ص 16-17.

² فؤاد مجيد الكرخي، تقوم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 39.

³ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012-ص ص 75-76.

⁴ سحر طلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

- التأكد من أن المسؤولين يتحفزون نحو تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل؛
- التمكين من إجراء المقارنات بين أداء مختلف الأقسام داخل المؤسسة لتحديد المجالات التي يجب أن تجري فيها التحسينات؛
- ربط جميع الأجهزة الإدارية بمختلف مستوياتها بالوسائل التي تجعلها قادرة على قياس الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية توفرها عملية تقييم الأداء؛
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام لتحسين مستوى أدائها؛
- التحقق من أن الإنجاز الفعلي كان وفقا للأهداف والمخطط الموضوعية؛
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المعيار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والمخطط العلمية البعيدة عن المزاوجة والتقديرات الواقعية؛
- إبراز مدى قدرة البنك على استيعاب الخسائر الناتجة عن الاستثمار في الأصول.

المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء

تعتمد المؤسسات المصرفية التجارية على نموذج العائد على حقوق الملكية لتقييم أدائها ووفقا للتطورات الحاصلة في المجال المصرفي سعت البنوك التجارية لمسايرة هذه الأوضاع من خلال إتباعها لنموذج جديد أكثر فعالية يتمثل في نموذج القيمة الاقتصادية المضافة .

الفرع الأول: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة اداء المتوازن بأنها تمتاز بالفعالية و استخدام اساليب متطورة في تطبيقها لذا سنتطرق لتعريف مفصل لبطاقة الاداء المتوازن.

أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

في عام 1990 وضع كلا من (كابلان روبرت وديفيد نورتن) فكرة بطاقة الأداء المتوازن، وذلك عندما قاما بدراسة أجريت على 10 شركات بغرض اكتشاف طريقة لقياس الأداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء وحدها غير كافية لتقييم أداء هذه الوحدات الاقتصادية، مما استوجب البحث على مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية في عملية تقييم الأداء، فتوصلا في الأخير إلى التنسيق بين مؤشرات قياس مالية وأخرى غير مالية لها ارتباط مباشر مع استراتيجية المؤسسة بهدف بناء نظام قياس فعال (لأنه يسمح بمتابعة عمل المؤسسة بعيدا عن قياس النتائج فقط، بل يظهر العلاقة بين النتائج على المدى القصير و النتائج الاستراتيجية

(أي على المدى الطويل)، ونظام قياس متوازن (لأنه يوازن ما بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف الطويلة المدى).¹

- يمكن تعريفها بأنها "عمل نظامي إداري يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها ورسالتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة كما يساعد على تطبيق الخطط وضبط و مراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف و الاستراتيجيات.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن

يقوم نظام بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية تجمع مقاييس الأداء المالية والغير مالية والشكل الموالي يمثل هذه الأبعاد.

الشكل رقم (1-1): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

البعد المالي				الوصول الى النجاح المالي كيف يجب تلبية مصالح حامل الأسهم؟
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف	

بعد العمليات الداخلية				إرضاء عملة الاسهم والمساهمين في العمليات التي يجب التفرق فيها
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف	

بعد العملاء				لتحقيق الرؤية المستقبلية كيف يجب إرضاء الزبون؟
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف	

¹ بوسوك آمال وحازم حجلة سعيدة، بطاقة قياس الأداء المتوازن كألية مستحدثة لقياس الأداء، الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/ IFRS) والمعايير المحاسبية الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، يومي 07- 08 ديسمبر 2014، ص08.

بعد التعلم والنمو				لتحقيق الرؤية المستقبلية كيف يمكن تطوير قابلية العاملين في التغير و التحسن؟
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف	

المصدر: سحر طلال إبراهيم، تقويم بطاقة أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، رقم 35، سنة 2013، ص 35.

1- البعد المالي Financial perspective:

تكمّن أهمية هذا البعد في إمكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية و الأحداث والعمليات التي تقوم بها الوحدة، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي يتبناها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال استراتيجيتين أساسيتين هما:¹

✓ استراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق و العملاء الجدد؛
- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم ، وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لتقديمها لهم.
- ✓ استراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق نمو الإنتاجية المنظمة من خلال طريقتين:
- تحسين هيكل التكلفة : عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة والغير المباشرة.
- كفاءة استخدام الأصول وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت، بهدف الوصول لمستوى تشغيلي مطلوب.

ويمكن قياس الأداء المالي من خلال المقاييس المالية التالية:²

أ. الربحية: ويمكن قياسها بالدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة وذلك كما يلي:

- الدخل التشغيلي = المصاريف التشغيلية - الإيرادات التشغيلية.

وهناك مجموعة من المقاييس تدرج ضمن هذا المقياس وهي كما يلي:

¹ www.d-raqaba-miq/pdf/card-guid.pdf,2018 ,18 :04.

² جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص 33.

- هامش المساهمة التشغيلي قصير الأمد؛
- هامش المساهمة الخاضع للرقابة؛
- هامش مساهمة القطاع.
- **معدل العائد على الاستثمار:** وهو مزج بين جميع مكونات الربحية : الإيرادات، المصاريف ، الاستثمارات في نسبة واحدة، ويجب استعماله بشكل حذر ومرتبط مع المقاييس الأخرى.
- **معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / صافي الأصول**
- **القيمة الاقتصادية المضافة:** يفيد استخدامها بقيام المديرين بالاهتمام بمصالح المنظمة ككل لأنهم سوق يبذلون أقصى جهودهم في ظل سياق تقييم الأداء.¹
- القيمة المضافة الاقتصادية = تكلفة رأس المال المستثمر _ صافي الدخل قبل الضرائب**
- ب. **الإنتاجية:** تعد الإنتاجية تعبيراً عن علاقات بين المخرجات المحققة ومقدار المدخلات المستنفدة ومعنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج فهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من أحد عناصر المدخلات والهدف من حسابها هو الحكم على كفاءة في استخدام عوامل الإنتاج.²
- ت. **نسبة النمو في الإيرادات:** يعطى هذا المقياس مؤشراً عن فاعلية وكفاءة أداء قسم المبيعات للمنظمة خلال سنوات عدة متعاقبة .
- نسبة النمو في الإيرادات = مبيعات السنة الحالية _ صافي مبيعات السنة السابقة/صافي مبيعات السنة الماضية.**
- ث. **التدفقات النقدية:** تساعد المستثمرين والدائنين وإدارة المنظمة في الحكم على قدرة المنظمة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وعلى إدارة النقدية في توزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات، واستثمار الفائض من النقدية الزائدة عن الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها.
- **التدفقات النقدية = المدفوعات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية _ المقبوضات النقدية.**

2- بعد العملاء Customer Perspective :

أصبح اهتمام المؤسسات في وقتنا الحاضر بالعملاء الحاليين ومحاوله جذب عملاء جدد ، كما أصبح الاهتمام بإرضاء العملاء والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم من أولويات المؤسسات وذلك من خلال تقديم منتجات

¹ عرييد، عصام الفهد، المحاسبة الإدارية، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص200.

² مرعي عطية، المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء، المكتب الجامعي الحديث، مصر-الإسكندرية-، 2006، ص51.

جديدة ومتنوعة ، ويمكن استخدام ضمن هذا المحور المقاييس التالية¹ :

أ. الاحتفاظ بالعملاء : يمكن من قياس مدى احتفاظ المؤسسة بعملائها من خلال نسبة نمو المبيعات لهؤلاء

العملاء، وكذلك يمكن استخدام هذا المقياس من تحديد قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بعملائها

ويحسب كما يلي:

عدد العملاء الحاليين ÷ عدد العملاء الجدد

ب. اكتساب العملاء: يمكن قياس ذلك من خلال عدد العملاء الجدد أو حجم المبيعات لهم، ومن المهم أيضا ربط

تكاليف إكتساب العملاء الجدد من خلال الجهود التسويقية مع العائد المتحقق من البيع لهؤلاء العملاء ويحسب

كالآتي:

تكلفة البحث = معدل إيرادات العميل الجديد / مصاريف البحث عن العميل.

ت. رضا العملاء: يعد رضا العملاء من المقاييس المهمة التي ترتبط بمقاييس الاحتفاظ بالعملاء واكتساب العملاء

الجدد، حيث يزود هذا المقياس المؤسسة بالتغذية العكسية عن علاقة المؤسسة مع زبائنها الحاليين وتأثيرها على

الربحية، ومن المقاييس المستخدمة في هذا الجانب نجد معدل المشتريات الكلي للعملاء، دراسة سلوك الشراء

المتكرر للعميل.

ث. ربحية العميل :يمكن المؤسسة من التوصل إلى ربحية كل عميل من خلال احتساب صافي العائد المتحقق وهو

كالآتي:

صافي العائد المتحقق = مبلغ البيع - الخصم الممنوح - تكلفة المنتج.

3- بعد العمليات الداخلية Internal Process perspective :

ويركز هذا البعد على كيفية ترجمة المؤسسة وقيامها بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعميل ومن

ثمة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية بتحديد ما يجب أن تتميز وتتفوق فيه لكي تصبح أكثر نجاحا وتطورا ، ويتطلب

بناء العمليات التشغيلية الداخلية بشكل سليم وفعال تحليلها إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها وتحديد كل منها في

بناء القيمة التي يكسبها المنتج، و هذا الجانب يهتم بثلاث دورات وهي² :

أ. دورة الابتكار والإبداع :

ويقصد بها خلق المنتجات والخدمات و العمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا

الصنع.

¹ المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي، مجلة الجامعة، جامعة مصراته، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، 2013، ص196.

² قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014، ص 08.

ب. دورة التشغيل والعمليات :

تمثل في عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة والمبادرات الأساسية والاستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء.

ت. دورة الخدمات ما بعد البيع:

تتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

4- بعد التعلم والنمو **Learning and Growth perspective** :

يعتبر مجال الابتكار والتعلم أحد محددات نجاح الوحدات الاقتصادية في ظل بيئة تغلب عليها المنافسة حيث يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتقصير زمن الإنتاج، وذلك ببذل جهود إضافية في تدريب وتعليم العاملين وهذا ما يعود بالفائدة على الوحدات الاقتصادية ومن ثمة تحسين موقفها التنافسي¹، ومن بين المؤشرات التي تترجم منظور التعلم والنمو أهمها :

مؤشر القيادة، دوران الموظفين، متوسط سنوات خدمة الموظف، كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، ترتبط محركات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل ودوران العمل، التحفيز... إلخ)، وبالنظام المعلوماتي الذي يسهل التعلم التنظيمي كما يركز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: نموذج العائد على حقوق الملكية

يعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة مؤشرا متكاملًا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، وقد استخدم هذا النموذج سنة 1972 م في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف "ديفيد كول"، كإجراء لتقييم أداء البنوك، وذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب يتم تلخيصها في عدة أشكال تمكن المحلل من تقييم مصدر و حجم أرباح البنك الخاصة بمخاطر تم اختيارها، ويمكن تلخيص مؤشرات هذا النموذج في مجموعتين من النسب، مجموعة تتعلق بقياس العائد والربحية ومجموعة تقيس المخاطر المختارة².

أولا: المجموعة الأولى :

توضح أهم مؤشرات قياس ربحية البنك المركزي، حيث يتم قياس ربحية البنك من خلال العائد على حقوق الملكية و العائد على الأصول، حيث يعتبر معدل العائد على حق الملكية، من أكثر المقاييس أهمية، لأنه يتأثر

¹ المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² راشدي سماح، آلية الرقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية- دراسة حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 95

بأداء البنك، فيما يتعلق بفئات العائد على الأصول، ومؤشر على مدى كفاءة ومقدرة البنك على تعظيم ثروة الملاك.

جدول رقم 02: أهم مؤشرات قياس ربحية البنك

المؤشر	العلاقة	المدلول
العائد على حق الملكية (ROE)	صافي الدخل / إجمالي حقوق الملكية	يوضح هذا المؤشر قيمة العائد التي يحصل عليها البنك من خلال استثماره لوحدة واحدة من حقوق الملكية.
العائد على الأصول (ROA)	صافي الدخل / إجمالي الأصول	يقيس صافي الدخل الناتج عن استثمار الأصول المملوكة.
الرافعة المالية (EM)	إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية	وفيه تتم عملية مقارنة الأصول بحقوق الملكية، كما يعتبر مقياس للربح والمخاطرة.
هامش الربح (PM)	صافي الدخل / إجمالي الإيرادات	تقيس هذه النسبة صافي الدخل المحقق من كل وحدة من إجمالي الإيرادات كما تبيّن قدرة البنك على الرقابة والسيطرة على النفقات وتخفيض الضرائب .
منفعة الأصول (AU)	إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول	تعبّر عن نسبة إجمالي الإيرادات لوحدة واحدة من الأصول.

المصدر: حنفي عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث

للنشر، الأردن، 1993، ص 274

ثانيا: المجموعة الثانية :

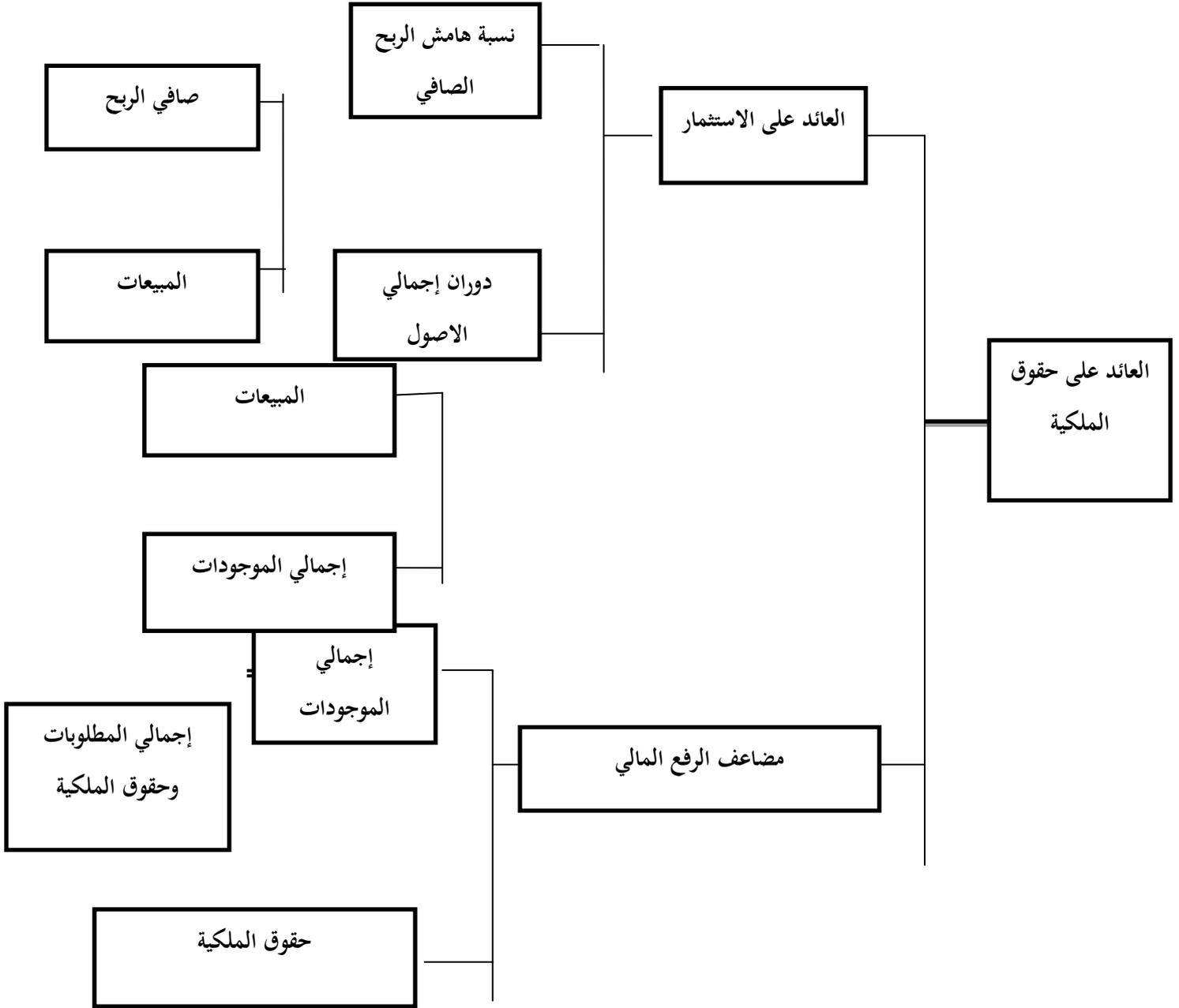
فهي مؤشرات لقياس المخاطر الرئيسية التي تواجه البنك، ويمكن التعبير عن هذه المؤشرات بنسبة واحدة أو عدة نسب، وذلك حسب العناصر المكونة أو المرتبطة بمخاطر معينة، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم 03: مؤشرات قياس المخاطر

المخاطر	العلاقة	المدلول
مخاطر الائتمان	مخصصات خسائر القروض/إجمالي القروض	توضح المخاطر الناجمة عن فقدان كل أوجز من الفوائد المستحقة أو أصل الدين أو هما معا.
مخاطر السيولة	الودائع الأساسية/ إجمالي الأصول	يشير المقياس إلى مقارنة نسبة السيولة النقدية المطلوبة لمقابلة المسحوبات من الودائع والزيادة في القروض.
مخاطر سعر الفائدة	الأصول الحساسة للفائدة / إجمالي الأصول. الخصوم الحساسة للفائدة / إجمالي الأصول	يبيّن مدى حساسية التدفقات النقدية التي تطرأ على مستوى معدلات الفائدة.
مخاطر رأس المال	الأموال الخاصة (حقوق الملكية) / الأصول الخطرة) إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول).	تشير إلى الدرجة التي يمكن بها انخفاض قيمة الأصول قبل أن يلحق الضرر بالدائنين والمودعين، أي درجة تغطية حقوق الملكية للأصول ذات المخاطرة.
مخاطر التشغيل	إجمالي المصاريف / عدد العمال	تشير إلى كفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة في البنك.

المصدر: محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، بحث في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2004، ص 92.

الشكل رقم (1-2): نموذج العائد على حقوق الملكية



المصدر: الدكتور علاء عبد الحسين صالح؛ عدي صفاء الدين فاضل؛ تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية؛ دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008 – 2010؛ جامعة البصرة؛ كلية الإدارة والاقتصاد؛ قسم المحاسبة ص 149.

التحليل:

ان نموذج العائد على حقوق الملكية (DuPont Model) يعتبر احد المؤشرات المهمة لوصف وقياس العلاقة بين العائد والمخاطرة وبالتالي سيقاس أداء الشركات فيما يتعلق بمحاولة اذا ارادت تلك الشركات تحقيق اقصى عوائد

ممكنة باقل مخاطر ممكنة من اجل تحقيق اقصى ربحية والتي ستنعكس بالتأكيد على ثروة اصحاب المشروع (المساهمين او المالكين).¹

إن العائد على الملكية متكون من ثلاثة مؤشرات أداء مهمة وهي كما يلي :

*مؤشر تقييم الربحية وهي نسبة صافي الربح الى اجمالي الإيرادات، والتي تمثل مدى كفاءة الادارة في تحقيق الأرباح ومراقبة التكاليف.

*مؤشر تقييم كفاءة ادارة الأصول وهي نسبة اجمالي الإيرادات الى اجمالي الموجودات، والتي تمثل مدى كفاءة الادارة في تحقيق المنفعة من الموجودات في تحقيق الإيرادات.

*مؤشر مضاعف حق الملكية او الرفع المالي وهي نسبة اجمالي الموجودات الى حقوق الملكية، والتي تقيس المخاطر المتعلقة باستخدام أموال الملكية ضمن هيكل رأسمال الشركة.

ومن هنا فان العائد على حقوق الملكية مشتق من المؤشرات الثلاثة اعلاه وكما يلي :

مؤشر الرفع المالي × مؤشر الأصول × العائد على الملكية = مؤشر الربحية

$$\frac{\text{الموجودات}}{\text{حقوق الملكية}} \times \frac{\text{الإيرادات}}{\text{الموجودات}} \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}}$$

ما يستفاد من النموذج اعلاه ان تقييم أداء الشركات يمكن تحليل سببه فارتفاع نسبة العائد على الملكية يمكن ان يتم تحليل سببه من خلال تحليل النسبة التي ساهمت بهذا الارتفاع مما يعطي بعداً تحليلياً لتقييم الأداء.

المطلب الثالث: أثر العلاقة الزبون في الأداء²

في ظل ظروف المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة، بدأت البنوك كغيرها من شركات الخدمات تكافح من أجل المحافظة على عملائها الحاليين ومحاوله جذب عملاء جدد من خلال استخدام وتوظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة لزيادة رضا العملاء وضمان ولائهم³؛ وتساعد أدوات التكنولوجيا الحديثة كتطبيقات إدارة علاقات الزبائن البنوك في التفاعل مع عملائها بشكل مستمر مما يمكنها من التعرف على حاجاتهم المتنامية والمتغيرة وبالتالي تصميم خدمات مصرفية تفي بتلك الحاجات والرغبات، و اذا ما استطاعت إدارة علاقات الزبائن من تعزيز المحافظة على العملاء

¹ قريشي، محمد جموعي؛ "تقييم أداء المؤسسات المصرفية" دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994 . 2000 "مجلة الباحث(3) () 2004 ص ص 89 – 95 .

² اسعود المحاميد، _ أجمد طويقات، ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية، مقال مقدم ضمن المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد03، 2015. ص

³ ازبلا، أداء إدارة علاقات العملاء الإلكترونية: تأثيره على الولاء من وجهات نظر العملاء. 2011. المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني ، الأعمال الإلكترونية ، الإدارة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني ، ص ص 1-6.

الحاليين وولائهم، وخلق قيمة محتملة للعملاء، وتعديل وتخصيص الخدمات والمنتجات، وزيادة ربحية العميل فإنها ستزيد من الحصة السوقية وربحية البنك الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للبنك. وهذا يشير إلى أن الاستخدام الفعال لإدارة علاقات الزبائن سيؤدي إلى تقديم قيمة مرتفعة في الخدمات والمنتجات التي يتم تقديمها للعملاء الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء البنك.

تكمن العلاقة بين الزبون و الأداء بأثر إيجابي في مستوى الأداء بحيث تفسد الأبعاد المختلفة لإدارة علاقات الزبون اشارت النتائج وجود أثر للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على قدرة إدارة علاقات الزبائن بشكل غير مباشر وكمتغير وسيط.

بحيث أجرى (Riemann et Thomas, J. S) دراسة بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء: الدور الوسيط الاستراتيجية الأعمال، هدفت إلى التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء من خلال استراتيجية الأعمال المتمثلة ب استراتيجية التمايز و استراتيجية أقل التكاليف .وتساءل الباحثون عن مدى صدقيه الأثر المباشر وغير المشروط لإدارة علاقات الزبائن في الأداء، حيث استخدموا نظرية الموارد-المراكز -الأداء في بناء النموذج الدراسة المكون من إدارة علاقات الزبائن كمتغير مستقل واستراتيجية التمايز واستراتيجية أقل التكاليف كمتغيرات وسيطة والأداء كمتغير تابع .وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة علاقات الزبائن لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء .ولكن العلاقة المفترضة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء تتوسطها استراتيجية التمايز وقل التكاليف بشكل كامل .وهذه النتائج تؤكد الفرض الجوهري للدراسة الحالية من أن قياس أثر علاقات الزبائن في الأداء باستخدام المؤشرات المالية التقليدية غير كاف ولا يمكن أن يظهر الأثر الفعلي والمباشر لإدارة علاقات الزبائن في الأداء.¹

كما اشارت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين مكونات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن المتمثلة بالتركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، كما أن قدرة البنوك التجارية على الاستجابة لحاجات العملاء لها أثر إيجابي في ولاء العملاء .إضافة إلى ذلك، فإن قدرة الاستجابة لحاجات العملاء تتوسط بشكل كامل العلاقة ما بين التركيز على كبار العملاء وولائهم ، بينما تتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا و ولاء العملاء

¹ ريم، توماس، تشيلك، إدارة علاقات العملاء وأداء الشركة، الدور الوسيط لاستراتيجية الأعمال، 2010، مجلة أكاديمية علوم التسويق ، 38 : ص ص 326-346.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة و اوجه المقارنة

سنحاول في هذا المبحث أن نقوم بعرض موجز لأهم الدراسات والأبحاث ذات صلة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين: حيث خصص المطلب الأول لدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها صلة بالموضوع من كل الجوانب، أما المطلب الثاني حاولنا أن نجري مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية و اوجه المقارنة

➤ دراسة 01: رتبة بركبية، "تقييم أداء المالي في البنوك التقليدية والإسلامية"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح 2013-2014.

حيث كانت إشكالية بحثها كالآتي:

- كيف يتم تقييم الأداء في البنوك التقليدية والإسلامية بطريقة العائد والمخاطرة؟ وكيف يمكن المقارنة بين الصنفين من حيث النتائج؟

حيث لخصت مضمون بحثها في فصلين: الأول تمحور حول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، والذي تناولت فيها الباحثة كل من مفاهيم عامة حول البنوك التقليدية و الإسلامية وكذا المقارنة بين مؤشرات الأداء المستخدمة في كلا البنكين، أما الفصل الثاني والذي تمت فيه الدراسة التطبيقية التي تتعلق بموضوع الدراسة. ولخصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ❖ البنوك التقليدية هي نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان.
- ❖ البنوك الإسلامية تلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها المصرفية والاستثمارية وتعتمد على المشاركة في الربح والخسارة.
- ❖ طريقة العائد والمخاطرة من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء البنوك التقليدية والإسلامية.
- ❖ تتميز البنوك الإسلامية بمخاطر غير موجودة في البنوك التقليدية.

➤ دراسة 02: سناء مسعودي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة ماستر، قسم علوم اقتصادية، تخصص بنوك، جامعة حمه لخضر-الوادي، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى كيفية تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من حيث العائد والمخاطرة، حيث تضمن الإطار النظري لهذه الدراسة كل من مفاهيم عامة حول البنوك التجارية من نشأة وتعريف وأنواع وأهداف وخصائص وكذلك عموميات حول تقييم الأداء المالي من تعارف ومراحل التي تتم بها هذه العملية والأخطاء المحتملة الحدوث أثناء عملية التقييم، أما الجزء التطبيقي لهذه الدراسة فكانت دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري.

بحيث كانت الإشكالية كالآتي:

- كيف يتم تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية؟ وماهي المؤشرات الأحسن لذلك؟

من أهم النتائج المتوصل إليها:

❖ نموذج العائد على حقوق الملكية من بين النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المالي.

❖ البنوك التجارية هي عبارة عن مؤسسات مالية تتعامل بالأموال.

❖ البنوك التجارية الجزائرية لم تحظى بالمستوى المطلوب خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا بالمقارنة مع بنوك عالمية.

وانطلاقاً مما سبق قدمت الباحثة عدد من التوصيات التي قد تساعد في تتمين النتائج الإيجابية ومعالجة ما كان منها سلبياً:

❖ ضرورة تبني قواعد الإفصاح والشفافية داخل البنوك التجارية لأجل تقييم أداء سليم؛

❖ متابعة التطورات العالمية المتعلقة بالتحليل المالي باعتبارها عصب الاقتصاد؛

❖ ضرورة وجود إدارة مخاطر قائمة بحد ذاتها داخل البنوك التجارية من أجل التحكم في المخاطر بأنواعها؛

❖ تنظيم دورات وبرامج تدريبية للمقومين ؛

❖ ضرورة إدخال التكنولوجيا للبنوك التجارية ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم.

➤ دراسة 03: و داد بوزيد ، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم

التجارية ، تخصص تسويق خدمات، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة المفاهيم الحديثة لنظام إدارة علاقات الزبون وولاء الزبون وإبراز الدور الذي تلعبه منظومة إدارة علاقات الزبون في تعزيز ولاء الزبون وكذا إظهار الأهمية ووجود العلاقة الجيدة بين المؤسسة والزبون من خلال تنبيه المؤسسات إلى أهمية وجود نظام إدارة علاقات الزبون.

كانت إشكالية البحث كالآتي:

- ما الدور الذي يلعبه نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة الولاء لدى الزبون؟

من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

❖ الوكالة لا تتوفر على وسائل وبرمجيات حديثة تمكن الزبون من التواصل مع الوكالة من دون بذل أي مجهود أو

تضييع الوقت و كذا إبلاغه بالمستجدات الحادثة سواء في الخدمات أو المعاملات البنكية؛

❖ لا يوجد تفاعل بين الموظفين الموجودين في الواجهة الأمامية للوكالة والزبائن وهذا يخلق نوع من عدم الارتياح

لدى الزبون لدى تعامله مع الموظف؛

- ❖ إدارة علاقات الزبون هي عبارة عن نظام موجودة في مختلف المؤسسات الخدمية و خاصة البنكية وذلك في البلدان المتقدمة والتي تتعامل على أن الزبون هو جوهر و الأساس من تقديم الخدمة.
- ❖ من خلال دراستها للشق النظري أن إدارة علاقات الزبون نظام يتعامل به ووجوده ضروري ومهم في المؤسسة خاصة الخدمية لكن على مستوى الوكالة محل دراستها لا يطبق هذا النظام وهذا راجع لنقص التكنولوجيات الحديثة إن لم يكون انعدامها وكذا عدم وجود تطوير لتقنيات التعامل مع الزبائن الشيء الذي يؤدي إلى نقص الولاء تدريجيا من طرف الزبون للوكالة.

ومن أهم ما أوصت به الباحثة من خلال دراستها ما يلي:

- ❖ متابعة التطورات العلمية والأكاديمية الحادثة في حقل التسويق وخاصة التسوق البنكي والتسويق الالكتروني والبنوك الخلوية وغيرها وتحديد أوجه الاستفادة منها على صعيد الواقع التطبيقي؛
- ❖ إدخال العاملين في دورات تدريبية بهذه الحقول العلمية وتسلحهم بالمهارات اللازمة؛
- ❖ تشكيل وحدة تنظيمية في البنك بإسم إدارة علاقات الزبون أو أية تسمية أخرى تضم وحدات فرعية تهم بتطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبون؛
- ❖ ضرورة وأهمية وضع الزبون في صلب اهتمامات الإدارة العليا للبنك ووضعه بعين الاعتبار في خططه المستقبلية؛
- ❖ الانفتاح الكبير على زبائن البنك وتكوين نظم معلومات متكاملة عن كل زبون، واستخدام وسائل اتصال متطورة معهم مثل البريد الالكتروني؛
- ❖ الاستفادة من التطورات التقنية ذات العلاقة بالعمل البنكي وإمكانية توظيفها في خدمة الزبائن؛
- ❖ التواصل مع البنوك المنافسة والاطلاع على تجاربها في كيفية التعامل مع الزبون؛
- ❖ وضع نظام متكامل حول معلومات الزبون، يتضمن جميع المعلومات ذات العلاقة مع البنك وتحديثها باستمرار؛
- ❖ اعتبار الزبون رأس مال حقيقي للبنك بدلا من الأموال، وتطبيق ذلك في البنك وإدخاله ضمن رؤيته ورسالته ويكون هدفه الرئيسي الحصول على ولاءه.

• **دراسة 04:** زقاد هجيرة، "إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي" - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بشلغوم العيد، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2،2013.

هدفت الدراسة الى:

- ❖ إبراز مكانة الزبون في المنظمة، فرضاه وولائه يعدان ثروة حقيقية يجب على المنظمة كسبها ثم الحفاظ عليها
- ❖ لأنه السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار وهذا لن يتأتى إلا من خلال تبني التوجه بالزبون كمنهج جديد في العمل؛
- ❖ إبراز أهمية التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في توطيد العلاقة مع الزبائن؛
- ❖ إبراز الأسس التي من شأنها أن تساهم في تحقيق التطبيق الفعال لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن في مجال الخدمات البنكية، و الأسباب الدافعة لانتهاج هذه الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- ❖ إن إدارة علاقات الزبون تعد جزء من العلاقات التسويقية التي تقيمها المنظمة مع مختلف الأطراف ذات الصلة،
- ❖ حيث أنها تركز على النشاطات التسويقية الموجهة نحو تأصيل العلاقات مع الزبائن دون غيرهم من الأطراف المتعامل معها؛
- ❖ إن عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل من تلك المتعلقة بكسب زبائن جدد؛
- ❖ إن استراتيجية إدارة علاقات الزبون حتمية أساسية في إدارة و تسيير الخدمات البنكية نظرا للخصائص التي تميز بها و التي تفرض على الموظفين أن يكونوا على قدر عال من الكفاءة و المرونة في التعامل مع جمهور الزبائن.
- الدراسة 5: بن نمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016 .

هدفت الدراسة الى:

- ❖ تسعى المؤسسة إلى تحقيق اهدافها من خلال مجموعة من النقاط التي تعبر عن أهميتها مثل زيادة العوائد عن كل زبون و انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة.
 - ❖ حصول المؤسسة على مزيد من التوصية الشخصية و قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر.
 - ❖ لأنه السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار وهذا لن يتأتى إلا من خلال تبني التوجه بالزبون كمنهج جديد في العمل؛
- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:
- ❖ إن عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل من تلك المتعلقة بكسب زبائن جدد؛
 - ❖ إبراز أهمية التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في توطيد العلاقة مع الزبائن؛
 - ❖ إبراز الأسس التي من شأنها أن تساهم في تحقيق التطبيق الفعال لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد العرض والتحليل للدراسات السابقة المتعلقة ، والأخرى المتعلقة نجد أنها تشترك مع دراستنا في جوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى نذكر منها :

الجدول 03: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
دراسة رتيبة بركبية، "تقييم أداء المالي البنوك التقليدية والإسلامية"	حاولت الدراستين الوصول إلى تقييم الاداء على مستوى البنوك	<p>-موضوع البحث: درستنا تقتصر على الإدارة علاقة العملاء، أما هذه الدراسة عاجلت موضوع تقييم الأداء.</p> <p>-حدود الدراسة:</p> <p>1-الزمانية: درستنا كانت لسنة 2019، أما هذه الدراسة اعتمدت على تقارير مالية لسنة 2007 و 2012.</p> <p>2-المكانية: درستنا اقتصرت على وكالة CPA وBEA لبلدية غرداية، أما هذه الدراسة فكانت على مستوى وكالة CPA و بنك البركة الجزائري بلدية ورقلة.</p> <p>-ادوات الدراسة</p> <p>- وسيلة استقطاب المعلومات هذه الدراسة تمت وفق طريقة العائد والمخاطرة. لل بنوك التجارية والإسلامية أما درستنا الحالية وسيلة استقطاب المعلومات عن طريق الاستبيان فكانت مواجهة موجهة موظفي للبنوك التجارية</p>
دراسة سناء مسعودي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية،	حاولت كلا الدراستين تقديم نماذج التقييم باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء، استخدمت نموذجين من بين عدة نماذج وهما: نموذج بطاقة الأداء المتوازن ونموذج العائد على حقوق الملكية	<p>-موضوع البحث: درستنا عاجلت إدارة علاقات الزبائن على الاداء، أما هذه الدراسة عاجلت تقييم الأداء المالي بشكل عام.</p> <p>-حدود الدراسة:</p> <p>1-الحدود الزمنية: هذه الدراسة امتدت لفترة ما بين 2009 و2012، أما درستنا خلال سنة 2019.</p> <p>2- الحدود المكانية: هذه الدراسة تمت على مستوى وكالات لـ SG A و CPA و BNA الموجودة بالوادي، أما درستنا فتمت على مستوى وكالات BEA وBNA الموجودتين بغرداية.</p>

<p>- أدوات الدراسة : قامت هذه الدراسة بالمقارنة الميدانية بين البنكين من حيث تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات العائد والمخاطرة، أما دراستنا فتتم بتوزيع الاستبيان وتحليل فقراته، وفق برنامج الحزم الاحصائية.</p>		
<p>- موضوع البحث: قامت هذه الدراسة بمعالجة موضوع إدارة علاقات الزبون ودورها في زيادة الولاء، أما دراستنا الحالية فتناولت إدارة علاقات الزبون على أداء البنوك.</p> <p>-حدود الدراسة:</p> <p>1- حدود الزمانية: هذه الدراسة كانت خلال سنة 2015، أما دراستنا فكانت خلال سنة 2019 .</p> <p>2-حدود المكانية: هذه الدراسة تمت على مستوى وكالة BEA أم البواقي، أما دراستنا فكانت على مستوى وكالات لـSGA و BNA و BEA متواجدة بغرداية.</p> <p>-موضوع البحث: قامت هذه الدراسة بمعالجة موضوع</p>	<p>- كلا الدراستين تهدفان الى معالجة علاقة الزبائن في المؤسسة المصرفية</p> <p>- كلتا الدراستين اعتمدت على وسيلة استقطاب المعلومات عن طريق الاستبيان، وتحليله.</p>	<p>دراسة وداد بوزيد ، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه.</p>
<p>إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، أما دراستنا الحالية فتناولت إدارة علاقات الزبائن واثرها على أداء في البنوك.</p> <p>-حدود الدراسة:</p> <p>1- حدود الزمانية: هذه الدراسة كانت خلال سنة 2015، 2016 أما دراستنا فكانت خلال سنة 2019</p> <p>2-حدود المكانية: هذه الدراسة تمت على مستوى مؤسسة كوندور الكترونيك بـرج بوغريج، أما دراستنا فكانت على مستوى البنوك لـSGA و BNA و BEA متواجدة بغرداية.</p> <p>-ادوات الدراسة</p>	<p>- كلا الدراستين تكتسب إدارة علاقات الزبون أهمية كبيرة من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهناك مجموعة من النقاط التي تعبر عن أهميتها مثل زيادة العوائد عن كل زبون و انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة</p> <p>-حصول المؤسسة على مزيد من التوصية الشخصية</p>	<p>بن حمو نجة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه،</p>

<p>- وسيلة استقطاب المعلومات هذه الدراسة عن طريق الاستبيان كانت مواجهة موجهة لعمال مؤسسة كوندور الكترونيك</p> <p>- أما دراستنا الحالية وسيلة استقطاب المعلومات عن طريق الاستبيان فكانت مواجهة موجهة موظفي البنوك</p>	<p>و قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر</p> <p>-وكلتا الدراستين اعتمدت على وسيلة استقطاب المعلومات عن طريق الاستبيان، وتحليله.</p>	
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل :

لقد رأينا من خلال هذا الفصل أن إدارة علاقات الزبائن تعد من أكثر الاتجاهات أهمية، ولها أثر كبير في الأداء للبنوك بصفة عامة وتجارية بصفة خاصة والحفاظ على بقائها. بحيث يعتبر تقييم أداء البنوك التجارية المهمة الضرورية والركيزة الأساسية بحيث تكون إدارة علاقات الزبائن أكثر فاعلية إذا اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على جمع كم كبير ودقيق من معلومات حول الزبون، وبالتالي معرفة احتياجاته ورغباته ومواصفاته التي يريدها في المنتج أو الخدمة. حيث يهدف نظام إدارة علاقات الزبون إلى تقييم درجة ربحية الزبون الحالية والمستقبلية بحيث تسعى إلى كسب الزبائن المرشحين والحفاظ عليهم من خلال بناء علاقات طويلة معهم.

وفي الفصل الموالي سنحاول التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية و مدى اعتمادها لنماذج تقييم الأداء.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

في ظل التطور السريع للعمل المصرفي، وازدياد حدة التنافسية بين البنوك في هذا القطاع اتجهت البنوك إلى الاهتمام بموضوع تحسين وتطوير الأداء ما يساعد في كسب ولاء عدد كبير من الزبائن وبالتالي تحقيق هدف الربحية الذي يسعى البنك جاهدا إلى كسبه، هذا وفي ظل عصرة واستحداث وظائف البنوك، صار لزاما على البنوك مواكبة التطورات، خاصة فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبائن ولما لها من آثار على وظيفة تحسين الأداء في البنوك، أي أنّها تساهم بنسبة كبيرة في جلب عدد كبير من الزبائن من خلال توفير كل ما يحتاجه العميل لدى البنك بأقل تكلفة، وبالتالي فهو يؤدي بالبنك إلى تحقيق أكبر ربحية وبأداء ممتاز، وهو ما يحسن أداء القطاع المصرفي ككل. واتخذنا من القطاع المصرفي الجزائري كموضوع دراسة لدور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء في البنوك من وجهة نظر موظفي البنوك، وقد تمت الدراسة الميدانية لهذا البحث في أهم البنوك التجارية الجزائرية والتي ظهرت في السنوات الأخيرة واستطاعت أن تحقق نجاحا كبيرا في هذا المجال على المستوى الوطني، وقد تم التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء في البنوك التجارية، من خلال عدّة جوانب، سيتم التطرق إليها في مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لعينة الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لعينة الدراسة الميدانية

يعتبر البنك الوطني والبنك الخارجي وسوسبيتي جنرال من أهم البنوك التي تقدم خدمات مصرفية متطورة ومستحدثة في الجزائر، حيث أنّ هذه البنوك تساهم بنسبة كبيرة في تمويل القطاع المصرفي ونظرا للدور الفعال في توجه هذه البنوك في الآونة الأخيرة إلى تحسين أدائها واهتمامها بإدارة علاقات زبائنها.

المطلب الأول: الشركة العامة للجزائر (SGA)

الفرع الأول : الشركة العامة للجزائر (SGA)

بعد أن أقامت الشركة العامة مكتبها في الجزائر سنة 1987 قررت زيادة التزامها و تعهدتها في الجزائر و هذا بإنشاء في 1999/11/04 أول بنك يباشر مهمه بصورة كاملة و هذا البنك هو société général d'Algérie و يبلغ رأس مال هذه الشركة 500 مليون دج ،وتساهم فيها على أطراف و بنسب متفاوتة فنجد أن مساهمة الشركة العامة بنسبة 61% أما "FIBA holding" المساهمة و الشركة التي هي تحت الرقابة من طرف مستثمرين أوروبيين جزائريين و أمريكيين بنسبة 29% و بنسبة 10% من طرف LASFI مجموعة البنك العالمي، ومن هذا نجد أن سوسبيتي جنرال الجزائر تقوم عليها و تسيّرها SG FRANCE و بالتالي فهي بنك قطاعي ذو طبعة عالمية .

إن السبب الرئيسي لتواجد هذه الشركة هو عرض منتجات و خدمات أكبر بنك عالمي على المؤسسات الكبرى الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة وعلى فروع أكبر المجموعات الدولية ،وعلى المؤسسات المتوسطة و الصغيرة ،وكذا على الأفراد و يتعلق الامر هنا بالادخار ،التمويل ،وسائل الدفع ،استشارات مالية.

تقديم وكالة غرداية :

تأسست وكالة سوسبيتي جنرال غرداية في 01 مارس 2010 تابعة للوحدة التجارية للجنوب والتي تتضمن ثلاث وكالات وهي كالتالي :غرداية، حاسي مسعود، ورقلة ،والتي تحمل رمز 00551 و يعد تصنيفها من بين الوكالات الرئيسية تحت تصنيف PRI\PRO أي معاملاتهما تكون مع جميع الأصناف من العملاء العاديين

و المهنيين و أصحاب رؤوس الأموال العالية ، كما يحتوي الطاقم الوظيفي لها من 07 عامل دائم إضافة إلى اثنين من أعوان الأمن¹ .

سوسييتي جنرال تقدم عدة وظائف لثلاث أنواع من العملاء و هم :

- أولا الأفراد و الذين يستفادون من القروض العقارية و الإيداع و السحب .
- والنوع الثاني هم رجال الأعمال الذين يقوم البنك بتسيير خزينتهم و تمويل مشاريعهم واستثماراتهم بما فيها التمويل بالإيجار و القروض بأنواعها وكذلك العمليات الدولية و تسديد الأجور ،
- أما بالنسبة للنوع الثالث و هم المؤسسات حيث بإمكانهم تمويل الاستثمارات والقيام بالعمليات الدولية
- و تسيير الخزينة ، كما تقدم سوسييتي جنرال عدة خدمات و منتجات للأفراد و المؤسسات و كذا الحرفيين وأصحاب المهن الحرة حيث نذكر أهم هذه الخدمات التي تقدمها للأفراد عبر الأنترنت² ما يساعد على إدارة علاقات الزبائن بجدية وبالتالي الرفع من مستوى الأداء:

SG@NET: هي خدمة تتم عبر الأنترنت تقدمها سوسييتي جنرال لعملائها حيث تسمح لهم بالاطلاع على حساباتهم دون زيارة البنك أو الفرع ، كما تسمح بقيام العميل بتحويلات داخلية بين الحسابات و الكشف عن الرصيد إضافة إلى طلب و تحميل كشف الحسابات و إنجاز بعض العمليات

1- كالإيداع و الدفع و التسديد

2- خدمة **MESSAGI**: هي خدمات تتم عبر الهواتف النقالة يقدمها البنك لعميله مقابل اشتراك شهري أو سنوي ، شرط أن يكون العميل ذو أهلية أي يكون مسجل لدى البنك بصفة رسمية أي أجير شهري ، حيث نجد فيها أربعة (04) أنواع و هي :

• **SMS mini relevé**: يمكن استخدامها مرة واحدة في الأسبوع لكشف الرصيد و الاطلاع على آخر ثلاث عمليات.

¹http://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html (10/04/2019)-(18:15)

²<http://www.societegenerale.dz/particuliers.html> (10/04/2019)-(20:33)

²http://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html (10/04/2019)-(21:20)

• **SMS info seuil** : هي خدمة تساعد على إعلام العميل بتجاوز الحد الأدنى أو الحد الأقصى حسب رغبته لرصيده كأن يحدد العميل حد أدنى بـ 5000 دج أي في حالة انخفاض رصيده عن هذه القيمة ،ستصله رسالة تعلمه بحالة رصيده.

• **SMS info chéquier** : هذه الخدمة تستخدم عند طلب العميل لدفتر الشيكات ،فيقوم بتشغيل هذه الخدمة لكي تصله رسالة قصيرة تعلمه بوصول دفتر الشيكات الخاص به ،ليتوجه إلى الفرع لاستلامه.

• **SMS promotionnel** : تفعل هذه الخدمة لإعلام العميل بكل المستجدات و المنتجات الجديدة...

3- خدمة Sogeline : هي خدمة تقدم عبر مكالمة هاتفية متى يشاء العميل ودون تنقل ،حيث يضع البنك

خط أحضر تحت تصرف العملاء ويكون ذلك بمكالمة صوتية يقدم فيها العميل كلمة السر التي يقدمها له

البنك و يطلب كل الخدمات التي يريدتها ، ومن بين هذه الخدمات نذكر ما يلي :

- الاطلاع على الحساب و الخمس (05) العمليات الأخيرة التي قام بها العميل .
- إمكانية استقبال معلوماته و كل ما يتعلق بحسابه عبر الهاتف أو علبة البريد الإلكتروني .
- طلب دفتر الشيكات و معرفة ما إذا كان قد وصل أم لا .
- معرفة شروط فتح الحسابات .

4- خدمة Western Union : هي خدمة تسمح بتحويل الأموال عبر العالم دون حاجة العميل لفتح

حساب أو يجب أن يكون عميل للبنك ، فهذه الخدمة تقدم لأي شخص كان فهي لا تحتاج لا لمعلومات

المرسل أو المرسل إليه، حيث يستقبل الشخص المرسل إليه أمواله بالعملة الجزائرية استنادا إلى قيمة العملة في

ذلك اليوم ،وفي هذه الخدمة يقوم البنك بأخذ عمولة مقابل تقديمه لهذه الخدمة

5- خدمة I-Transfert : في هذه الحالة العميل ملزم بفتح حساب أو يجب أن يكون عميل سابق لهذا

البنك ،حيث أن بإمكان العميل أن يقوم بفتح انتساب لفرع ما مثلا (عميل مقيم بفرنسا و ويتنقل دوما

إلى مدينة غرداية ،فيقوم بطلب انتساب لوكالة سوسيتي جنيرال (بغيرداية) ،في هذه الحالة يستقبل العميل

أمواله بالعملة الأصلية أي بالأورو أو الدولار على حسب العملة التي أرسلت له .

6- Guichet Automatique (ATM): تتمثل في جميع الموزعات الآلية والتي تم تغيير اسمها

مؤخرا لتصبح شبائيك ، أي لاشتهاها بشباك البنك أي تقدم جميع الخدمات عبر هذه الشبائيك الموجودة

في الجدار الخارجي للبنك أو في المراكز التجارية والشركات الكبرى...

وفي هذا المجال يقترح البنك البطاقة البنكية و التي أنشئت لأجل صيغة الدفع و السحب بكفاءة وفعالية و

لذلك تقدم سوسيتي جنرال الجزائر لعملائها بطاقة CIBCLASSIC ومن مزايا هذه البطاقة سهولة الاستعمال

و تسمح بالقيام بعمليات السحب و الدفع 24/24 و 7/7 مع ضمان الأمان المعزز و ربح الوقت.

الاستعمال: تقدم هذه البطاقة لتسوية المشتريات على مستوى المحلات التجارية من خلال جهاز **TPE** « Terminal de Paiement Electronique » أو سحب و دفع الأموال عن طريق جهاز أو شبك الصرف الآلي **ATM**

المطلب الثاني: البنك الوطني الجزائري (**BNA**) و البنك الخارجي الجزائري (**BEA**)

الفرع الأول : البنك الوطني الجزائري (**BNA**)

تأسس بالمرسوم رقم 178/66 الصادر في 13 جوان 1966 البنك الوطني الجزائري، وهو عبارة عن بنك الودائع كان يقوم بتمويل القطاع الزراعي إضافة إلى كونه بنك تجاري ومن أهم وظائفه: تمويل القطاع المسير ذاتيا مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي، وظيفته كبنك تجاري تتمحور في تنفيذ خطة الدولة و سياستها على المؤسسات الزراعية و كذا تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان قصير و متوسط الأجل كتقديم تسهيلات على الصندوق و السحب على المكشوف و الخصم و الاعتمادات المستندية، إضافة إلى أنه ينشط في الميدان الصناعي و التجاري وفي ميدان الإسكان و عمليات التمويل التجاري الخارجية¹.

- وظائف البنك :

قام البنك الوطني الجزائري بتشغيل منتوجين على مستوى الشبايك البنكية الآلية، قصد تسهيل بعض العمليات البنكية لزيائنها، حسبما أفاد به بيان للبنك. وأوضح البيان أن هذين المنتوجين سيسمحان لزيائن البنك الوطني الجزائري بوضع صكوك أو الدفع نقدا 24/24 ساعة و 7/7 أيام مباشرة من الشباك البنكي الآلي دون اللجوء إلى الشباك التقليدي .

وتضاف هذان الخدمتان إلى تلك المتوفرة حاليا بالفضاءات الآلية لهذا البنك العمومي منذ ديسمبر 2011 والمتمثلة في سحب الأوراق المالية والتحويل بين حسابات البنك الوطني الجزائري والكشف عن الرصيد وآخر العمليات وكشف الهوية البنكية وطلب دفتر الصكوك. وفي هذا الإطار، قال البنك الوطني الجزائري أنه يواصل "جهود الرامية إلى عصنة وتسهيل الخدمات البنكية للزيائن مع تقديم خدمة إضافية إلى زيائنه".

الفرع الثاني : البنك الخارجي الجزائري (**BEA**)

أنشأ البنك الخارجي الجزائري بقرار تأميم القطاع البنكي في 01 أكتوبر 1967 بموجب المرسوم رقم 67-204 كمؤسسة عمومية وطنية، وقد ضم هذا البنك نشاط البنوك الأجنبية الآتية:
-القرض الليوني « LE Créditlyonnais » في 01 أكتوبر 1967.

¹الجريدة الرسمية المرسوم رقم 178/66 الصادر في 13 جوان 1966 البنك الوطني الجزائري

- الشركة العامة « La Société Générale » في 31 ديسمبر 1967.
- البركلي بنك « Barclays Bank » في 30 أبريل 1960.
- القرض الشمالي « Le Crédit de nord » في 31 ماي 1968.
- القرض الصناعي للجزائر والبحر المتوسط « BIAM Banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée » في 31 ماي 1968.

الأمر الذي أخرج هيكلة البنك الخارجي الجزائري إلى غاية 01 جوان 1968 برأس مال يصل إلى 200.000.000 دينار.

إن التطورات والتغيرات التي طرأت على الاقتصاد الوطني والقوانين والتعليمات الصادرة من قبل السلطات في ميدان البنوك خلال الثمانينات، أدت إلى تحويل البنك الخارجي الجزائري من مؤسسة وطنية مسيرة من طرف الدولة إلى مؤسسة ذات أسهم، اتخذ قرار لتسيير نشاطها وهذا بمقتضى القانون 01/88 الصادر في 17 جانفي 1988. ولقد أصبح البنك يتمتع باستقلالية ذاتية حسب الأمر 01/88، المؤرخ في 12 جانفي 1989، وهكذا كان مجرد وسيلة لتنفيذ أوامر السلطات العالية في البلاد.

في سنة 1989 كان رأس مال البنك الخارجي الجزائري يقدر ب 5.6 مليار دينار، وفي 30 جوان 2001 تضاعف ليصل إلى 12.5 مليار دينار، ويتمتع البنك بانتشار واسع على التراب الوطني والخارجي، حيث يمتلك شبكة تتألف من 98 وكالة وتربطه علاقات مع 1450 بنك مراسل يمثلون 41 دولة¹.

- وظائف البنك الخارجي الجزائري:

بعد تأسيسه أعتبر البنك الخارجي الجزائري كبنك الودائع تمتلكه الدولة، وهو خاضع للقانون التجاري، وعلى هذا الأساس يمكنه جمع الودائع الجارية، بالإضافة إلى قيامه بالوظائف الآتية:

- تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والعالم الخارجي، وذلك في إطار لمخططات الوطنية.
- يقوم بالتأمين على القروض الخاصة بالعمليات مع الخارج، بالإضافة إلى تأمين الخدمات التي تتمثل في تقديم معلومات تجارية للمؤسسات الوطنية المتعاملة مع البنك.
- يمنح اعتمادات للاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين، بالإضافة للاتفاقيات التي يعقدها مع البنوك الأجنبية.

وفي سنة 1970 توسعت وظائفه، إذ أصبح يشرف على حسابات الشركات الكبرى مثل سوناطراك، شركات الصناعات الكيماوية، والبتروكيماوية، وقطاعات اقتصادية أخرى على عكس ما هو منصوص عليه فيما يتعلق

¹<http://www.bea.dz/vb1.html> (11/04/2019)-(15:10)

بالتخصيص النظام البنكي، وبما أن البنك الخارجي الجزائري يعمل على تعبئة القروض المتعلقة بالتجارة الخارجية، فإنه أيضا يقوم بتسيير المخازن العمومية والعمليات المنقولة أو غير المنقولة الضرورية لنشاط المؤسسة.

تقديم وكالة غرداية:

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من أهم البنوك العمومية في الجزائر، يتفرع إلى وكالات متعددة، ومنتشرة

- عبر التراب الوطني والتي تقدر بحوالي 198 وكالة من بينها " وكالة غرداية" التي تحمل رقم 038.

- تعريف الوكالة: « Agence 038/HBB »

- البنك الخارجي في قانونه التنظيمي له الحق في إقامة فروع له ووكالات داخل التراب الوطني وخارجه، ومن بين هذه الوكالات في الجزائر نجد وكالة غرداية الموجودة بشارع 01 نوفمبر بحي ثنية المخزن.

- مهام الوكالة:

تضطلع وكالة غرداية على المهام التالية:

- تسيير العلاقات التجارية بصفة ديناميكية مع الزبائن
- تسهر على إعداد وتحليل وكذا تسيير الملفات المتعلقة بالقروض التي تمنح للخواص والمؤسسات والصناعات المتوسطة والكبيرة.
- المحاسبة والمعالجة الإدارية للعمليات مع الزبائن سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية.

- الهيكل التنظيمي للوكالة:

تقع الوكالة محل الدراسة، تحت سلطة مدير يتولى تسيير شؤونها، وترتبط إداريا بالمديرية الجهوية، تماشيا مع الشكل الخارجي للشبكة. وهي تتكون من الإدارات التالية:

- مديرية الوكالة.
- مديرية مساعدة: وعن طريقها يتم ربط جهاز منسجم مكلف بالزبائن.
- مصلحة أمانة الالتزامات: وتتكون من فرع إدارة الالتزامات وفرع المنازعات.
- مصلحة التسيير الإداري: تتكون من فرع تسيير الوسائل وفرع الإعلام الآلي والمحاسبة
- مصلحة الإنتاج البنكي: يتكون من فرع عمليات الشباك وفرع ما وراء الشباك.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء العملي من البحث تطبيقات لموضوع إدارة علاقات الزبائن وأثره في تحسين الأداء في البنوك التجارية في الجزائر، كما أن هذه الدراسة الميدانية خاصة استهدفت القيام باستقصاء لآراء موظفي عينة من البنوك والمتمثلة في البنك الوطني الجزائري والبنك الخارجي الجزائري و الشركة العامة الجزائرية (سوسييتي جنرال الجزائر) بغرداية، حيث أن هدف الدراسة هو عرض نتائج التحليل الإحصائي، التي أفرزها استخدام برنامج SPSS الإحصائي، مستخرجا الأوساط الحسابية لتقدير المستويات والانحراف المعياري لها، اعتمادا على مقياس "ليكرت" خماسي، وإضافة إلى هذا استخدمنا نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على الاحتمالات ومعاملات الارتباط ومؤشر "دارين واتسون" و الـ "أنوفا" لتدعيم وتفصيل نتائج البحث، وكذلك أضفنا إلى بحثنا للتأكد من النتائج المتوصل إليها منهج المقابلة الشخصية والتي قمنا بها مع إطارات وخبراء عينة البنوك محل الدراسة.

المطلب الأول: حدود و منهجية الدراسة

اعتمدت حدود ومنهجية الدراسة على الاطار الزمني والمكاني .

الفرع الاول : حدود الدراسة

لوضوح حدود الدراسة لا بد من تحديد المجال الزمني والمكاني الذي اتخذت فيه الدراسة مع إسقاط متغيرات الدراسة عليها .

أولا: المجال المكاني:

تم تطبيق الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات على عينة من البنوك التي تنشط في مدينة غرداية وكانت على التوالي: البنك الوطني الجزائري- البنك الخارجي الجزائري- سوسييتي جنرال وكالات بلدية غرداية، ولاية غرداية، وكان اختيارنا لهذه البنوك للأسباب التالية:

- تقدم هذه البنوك خدمات لا بأس بها وتحاول جاهدة القيام بتحسين أدائها دوريا؛
- التعاملات الدولية التي تقوم بها هذه البنوك، إضافة إلى السمعة الحسنة وعدد العملاء الكثيف؛
- الأساليب الحديثة في إدارة علاقات الزبائن ولما لها من أهمية في تحقيق أهداف البنك.

ثانيا: المجال الزمني:

تراوحت حدود دراستنا بين الفترة من شهر سبتمبر 2018 إلى غاية شهر ماي 2019 والتي كان خلالها إبرام عدة مواعيد ولقاءات مع مسؤولي البنوك وتوزيع عدد كبير من الاستبانات ثم إلغائها لمرات متكررة، من أجل إتمام هذا البحث بجودة ومصداقية عالية.

الفرع الثاني : منهجية الدراسة

اعتمدت منهجية الدراسة على مجموعة من الفرضيات و تقنيات للوصول الى نتائج صحيحة والتي تم تفصيلها كالتالي.

أولا: المنهج المستخدم في الدراسة

المنهجية المستخدمة هي الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة والإشكالية، هذا بغرض الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية المسطرة وكذا الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ومن ثم إثبات أو نفي صحة الفرضيات للتوصل إلى النتائج المرجوة ووضع توصيات للأبحاث القادمة، وبما أننا نقوم بدراسة موضوع إدارة علاقات الزبائن وأثره على الأداء في البنوك التجارية -من وجهة نظر موظفي البنوك -، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والكمي التحليلي وأداة المقابلة في تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها تفسيراً دقيقاً مع استخلاص النتائج الهامة؛

● ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك الثلاث، حيث بدأت دراستنا في البنك الخارجي الجزائري، حيث تم توزيع حوالي (35) استبانة وتم استرجاع (17)، واستبعاد الباقي كاستبانات ملغاة لعدم اكتمال المعلومات بها، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والقابلة للتحليل (17) استبانة من طرف البنك الخارجي الجزائري، ثم قمنا بتوزيع (30) استبانة على موظفي البنك الوطني الجزائري والتي تم استرجاع (12) استبانة فقط قابلة للتحليل بسبب عدم الجدوية والإهمال وكذلك خروج بعض المسؤولين في عطلة، وفي الأخير وضعنا تحت تصرف موظفي سوسيتي جنرال (12) استبانة والتي انتهت باسترجاع (10) استبانات قابلة للتحليل، وبالتالي فقد بلغ مجموع الإستيبيانات الموزعة (77) استبانة، استرجعنا منها (37) استبانة خاضعة للتحليل أي ما نسبته (51%).

● ثالثا: أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم:

1- تصميم استبيان بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، هدفها قياس ومعرفة إدارة العلاقات الزبائن و أثره على الأداء في البنوك التجارية الجزائرية -من وجهة نظر موظفي البنوك- وقد تضمنت ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية للموظف ،**المحور الثاني:** ادارة العلاقة مع الزبون ، **المحور الثالث:** الأداء في البنوك التجارية ،

مقابلات مع الإطارات المختصين في مجال في البنوك محل الدراسة ولقاءات مع مديري هذه الوكالات.

• رابعا: نموذج ومتغيرات الدراسة

لدراسة موضوع أثر أو دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء في البنوك التجارية، ارتأينا أن نقوم بتجميع كل البيانات التاريخية المتعلقة بجميع المتغيرات التي يمكن لها أو يحتمل أن تؤثر أو تحدث تغييرا سواء اقتصاديا أم إحصائيا على الأداء في البنوك التجارية، فبذلك وجدنا أنّ من أهم متغيرات الدراسة وأغلبها والتي لها ارتباط أو علاقة مع الأداء في البنوك التجارية هي اختيار سؤال واحد من عناصر الاستبيان المصمّم في المحور الثالث " محور الأداء في البنوك التجارية" وذلك من خلال حساب أقل انحراف معياري وبالتالي أقل مخاطرة فالمتغيرات موضحة كما يلي:

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
محور الأداء في البنوك التجارية	محور إدارة العلاقة مع الزبون
<ul style="list-style-type: none"> يقوم المسؤولون بالبنك بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الزبائن الدائمين؛ - قيمة الزبون؛ - كفاءة التنظيم؛ - معرفة الزبون؛

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات البحث

• خامسا: الأدوات الإحصائية المستعملة:

اعتمادا على برنامج SPSS لاستخراج بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في: التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرومبا؛ ثم قياس العلاقة بين المتغيرين من خلال بناء نموذج الإنحدار الخطي واستخراج الانحراف المعياري والاحتمال ومؤشرات "دارين واتسون"، وكذا اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي مع معاملات الارتباط وتست ستودنت، وللإشارة فإنّ متغيرات الدراسة تمثلت في استخدام السؤال رقم 8 في محور الأداء والذي ينص على أنّ: يقوم المسؤولون بالبنك بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة هذا كمتغير تابع ومحور إدارة علاقات الزبائن تمّ تقسيمه إلى أربعة أجزاء لاستخدامها كمتغيرات مستقلة من أجل تمحيص وتدقيق وبحث نتائج الدراسة؛

المقابلة الشخصية :

من خلال المقابلة الشخصية مع المسؤولين عن فرع وكالات البنوك محل الدراسة بغرداية من أجل معرفة الحقائق، والفهم الجيد لموضوع دراستنا، وذلك من خلال طرح الأسئلة حول إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء في البنوك التجارية، حيث تتيح لنا هذه الأداة فرصة أكبر لطرح الأسئلة التي ترتبط بالإشكالية المطروحة، من أجل فك الاستفسار حولها ومناقشتها وعليه يمكن الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية بهدف التوصل إلى الفهم الجيد لإشكالية البحث والحصول على الطرق والأساليب لمعالجة المشكل المطروح؛

• سادسا: مقياس التحليل: استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الأسئلة، وقد تم استخدام الوسط الحسابي والجدولين يبين ما يلي:

الجدول رقم (2-1) مقياس ليكرت خماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

واستنادا إلى ذلك قمنا بحساب المدى لتفسير المتوسطات الحسابية التي تم التوصل لها، وسيكون تفسير

النتائج:

الجدول (2-2) مقياس التحليل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
[1.8 ، 1]	[2.6 ، 1.8]	[2,6 ، 3,4[[4.2 ، 3.4]	[5 ، 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

الجدول (2-3) يوضح متغيرات الدراسة الواردة في الاستبيان

المحور	المتغير	أرقام العناصر في استمارة الاستبيان	الرموز المستخدمة في البحث
الأول	معلومات شخصية		
الثاني	ادارة العلاقة مع الزبون	من 1-15	Q1 - Q15
الثالث	الاداء في البنوك التجارية	من 16 - 26	Q16-Q26

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

خامسا: معامل الثبات والمصدقية:

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة، قمنا باحتساب معامل (ألفا كرومبا) لأبعاد الدراسة، علما أنّ في دراستنا أختارنا عينة تتكون من جميع موظفي ثلاث بنوك وهي: البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، سوسيتي جنرال بنك، وكالات غرداية، وفي الأخير أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل ومستوى الثبات كان عاليا وفقا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها، حيث بلغ في البنك الوطني الجزائري (0,879) والبنك الخارجي الجزائري (0,912) وبالنسبة لسوسيتي جنرال بنك فقد بلغ (0,98) وهي كلها عبارة عن مؤشرات عالية تثبت درجة المصدقية والثبات للاستبانات الموزعة وتركيز الموظفين أثناء الإجابة على عناصره ما يساعدنا في إعطاء تحليل دقيق ونتائج علمية موثوقة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق لتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها في البنوك الثلاث:

- البنك الخارجي الجزائري BEA

- البنك الوطني الجزائري BNA

- بنك سوسيتي جنرال

الفرع الأول : تحليل نتائج البنك الخارجي الجزائري BEA

جدول رقم (2-4) خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لـ BEA

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	06	35,29%
	أنثى	11	64,70%
العمر	أقل من 30 سنة	07	41%
	من 31-40 سنة	04	23%
	من 41-50 سنة	05	29%
	أكثر من 50 سنة	01	5%
التأهيل العلمي	ثانوي	02	12%
	شهادة جامعية	11	65%
	تكوين آخر	4	24%
الوظيفة	أعوان تجاريون	05	29%
	أعوان تسويق	04	23%
	رجال بيع	04	23%

17%	03	أخرى	سنوات الخبرة
41%	07	أقل من 05 سنوات	
18%	03	من 05-10 سنوات	
41%	07	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

تشير البيانات المعروضة في الجدول (1-1) والمتعلقة بالجنس أنه يغلب في البنك الجانب النسوي وهذا يظهر أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث نسبة (64%) وهي نسبة عالية مقارنة بالذكور، أما بالنسبة للعمر فنجد أن أغلب الموظفين أعمارهم لا تزيد عن (30) سنة، أي ما نسبته (50%) وهو من المعروف أن درجة الذكاء والفتنة تكون عالية في العمر من (20-30)، ونلاحظ أن ما نسبته (25%) تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة) والباقي موزعة بالتساوي على الأعمار بين (41-50) وأكثر من (50 سنة)، وفي الجانب العلمي نجد أن معظم أفراد عينة البنك الخارجي الجزائري لهم مستوى جامعي وبالنسبة للوظيفة أغلبهم أعوان تجاريون بنسب متفاوتة (25,31 و 25%) وفي المسمى الوظيفي نرى أن ما نسبته (41%) لا تزيد خبرتهم عن (05) سنوات، ونسبة (41%) أكثر من (06) سنوات.

الجدول رقم (2-5) متغيرات محور إدارة علاقات الزبائن المستخدمة لـ BEA

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف	الدرجة الموافقة	
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار			
Q1	37,5 %	06	43,7 %	07	18,7 %	04	00%	00	00%	00	1,40 54	14	797 90
Q2	31,2 %	05	68,7 %	11	00%	01	00%	00	00%	00	2,32 43	06	1,22 597
Q3	6,25 %	01	50%	08	18,7 %	04	25%	04	00%	00	2,05 41	10	1,86
Q4	25%	04	56,2 %	09	12,5 %	02	6,25 %	01	00%	00	1,89 19	13	0,97

						%		%		5%				
موافق	0,81	12	1,91	18,7 5%	03	12,5 %	02	00%	00	43,7 5%	07	25%	04	Q5
موافق بشدة	1,05	02	2,62	00%	00	00%	00	00%	00	62,5 %	10	37,5 %	06	Q6
موافق	1,00	04	2,32	00%	00	00%	00	00%	00	53%	09	47%	08	Q7
موافق	0,08	11	1,97	00%	00	23%	04	11%	02	47%	08	17%	03	Q8
محايد	1,06	01	2,67	00%	00	11%	02	47%	08	41%	07	00%	00	Q9
موافق	0,94	05	2,32	00%	00	05%	01	05%	01	53%	09	36%	06	Q10
موافق	0,94	08	2,19	11%	02	23%	04	11%	02	11%	02	41%	07	Q11
موافق	0,88	03	2,05 541	00%	00	17%	03	11%	02	64%	11	05%	01	Q12
موافق	1,23	09	2,14	00%	00	18,7 5%	03	6,25 %	01	56,2 5%	09	18,7 5%	03	Q13
غير موافق	1,83	07	2,22	12,5 %	02	87,5 %	14	00%	00	00%	00	00%	00	Q14
موافق		3,67											المجموع	
													ع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-5) إلى ميل جميع فقرات المحور الثاني إدارة علاقات الزبائن بشكل عام إلى الموافقة و ذلك نظرا للمتوسط الحسابي العام المقدّر بـ 3,67، حيث نجد في المرتبة الأولى فقرة يكافئ البنك العمال الذين يسعون إلى ربط علاقات جيدة مع الزبائن بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 0,5 وذلك لأن البنك الخارجي الجزائري يحمل سمعة جيّدة ويقوم بتوعية العملاء باستعمال الأساليب الحديثة التي تتضمن تخصيص مكاتب للإعلام والاتصال من أجل ربط الصلّة بالزبون وبالتالي كسب ولائه، الأمر الذي أدّى إلى توفر الثقة والعمل بأمان، ثم يليها في المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي 2,32 وانحراف معياري 0,48 تؤول إلى الموافقة عبارة يخصص البنك ميزانية معتبرة لتدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم موجهة نحو الاهتمام بالزبائن وهي سمة من سمات إدارة علاقات الزبائن، إضافة إلى أنّ أفراد العينة يوافق على أنّ يقوم البنك بتقديم نفس الخدمات لجميع الزبائن، ثم يأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,14 وانحراف معياري 1 تتجه نحو الموافقة على فقرة لدى البنك موقع الكتروني يساهم في تطوير العلاقة مع الزبائن ممّا يحسن من بنية تطوير تلك الخدمات وهو أمر مهم لتطوير هذه الخدمات

وبالتالي المساهمة في كسب عدد متزايد من العملاء، وفي المرتبة الثالث عشر والأخيرة تأتي بمتوسط حسابي 1,40 وانحراف معياري 0,34 عبارة يضع البنك بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية تتجه نحو موافق بشدة وذلك لضمان البنك لأموال عملائه والمساعدة على تصحيح الأخطاء والعمل بسرية تامة والحفاظ على خصوصية العملاء وبالتالي فإن كل موظفي البنك تميل آرائهم إلى موافق على جميع فقرات محور إدارة علاقات الزبائن، أي أنّ جميع موظفي البنوك تتوافق في الرأي على أنّ البنوك تختص في التركيز على الزبائن الدائمين بما فيها تقديم الخدمات لهم وتقديم بعض التحفيزات الإضافية والامتيازات التي قد تحت الزبون على فتح أو توطين عدّة حسابات من أجل الاستفادة من هذه الامتيازات، وكذلك بالنسبة لقيمة الزبون فقد يراعي البنك بنسبة عالية إلى هذا الجانب مخافة على مبدأ تكلفة الفرصة البديلة وبالتالي تضييع الزبون، لذلك فإنّ البنك الخارجي الجزائري يكافئ العمال الذين يسعون إلى ربط علاقات جيّدة مع الزبائن إضافة إلى تلبية حاجيات ورغبات زبائنه بشكل دائم ومستمر، وكذلك بالنسبة لمحور كفاءة التنظيم يتأكد البنك من فعالية الإجراءات من خلال تحليل رضا الزبائن عنها ويحرص على تحقيق الرضا الوظيفي، أمّا بالنسبة لمحور معرفة ودراية الزبون يخصّص البنك الخارجي الجزائري برامج تسويقية ملائمة لجذب أكبر قدر من الزبائن وإتاحة مواقع إلكترونية تسهل عناء التنقل وتكاليف ومصاريف القيام بعملياتهم اليومية والدورية، في الأخير ومن وجهة نظر موظفي البنك الخارجي الجزائري على مستوى وكالة غرداية فإنّ الدراسة تقدّم نتائج علمية متوافقة على أنّ إدارة علاقة الزبون محور مهم جدًا لكسب ولاء الزبائن وبالتالي يساهم في تحسين وتطوير الميزة التنافسية؛

الجدول رقم (2-6) محور الأداء في البنوك التجارية BEA

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الدرجة الموافقة
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
Q1	12,5%	02	25 %	04	12,5%	02	50%	08	3
Q2	12,5%	02	87,5%	14	00%	00	00%	00	4,13
Q3	25%	04	75%	12	00%	00	00%	00	4,25
Q4	18,75 %	03	81,25 %	13	00%	00	00%	00	4,19

محايد	0,5	04	3,31	00%	00	00%	00	68,75 %	11	31,25 %	05	00%	00	Q5
محايد	1,00	05	3,13	00%	00	37,5%	06	12,5%	02	50%	08	00%	00	Q6
محايد	1,2	07	2,88	00%	00	31,5%	05	18,75 %	03	31,25 %	05	6,5%	01	Q7
موافق	0,22	08	2,47	00%	00	5%	01	5%	01	35%	06	52%	09	Q8
موافق	0,31	11	1,83	00%	00	23%	04	11%	02	41%	07	23%	04	Q9
موافق	0,4	09	2,27	11%	02	17%	03	23%	04	29%	05	17%	03	Q10
موافق	0,39	10	2,13	11%	02	52%	09	35%	06	00%	00	00%	00	Q11
موافق			3,56										المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

نرى في الجدول (2-6) تتجه آراء أفراد العينة في البنك الخارجي الجزائري نحو الموافقة بمتوسط حسابي عام 3,56 على فقرات محور الأداء في البنوك التجارية العينة محل الدراسة، حيث نجد في المرتبة الأولى عبارة البنك الذي تعمل به يتميز بفعالية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي 4,25 وانحراف معياري 0,45 وهذا نظرا لتقدم البنك لموظفيه منح ودورات وأيام تكوينية التي تربط العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه خاصة في امنح الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار دون الرجوع للسلم الإداري وبالتالي يمكن لعون الأمن أن يتخذ قرار لا رجعة فيه مثلما قد يتخذ المدير بالبنك أو أي موظف آخر، ثم يليها في المرتبة الثانية فقرة يهدف البنك الذي تعمل به إلى تحسين أداء موظفيه باستمرار بمتوسط حسابي 4,19 وانحراف معياري 0,4، تؤول إلى رأي الموافقة أي أنّ البنك دائما يسعى جاهدا لتحسين أدائه وبصورة مستمرة من أجل تحقيق هدف النشاط والربحية الذي تأسس من أجله وبالتالي توسعة وتضخيم مشاريعه وهو ما يؤدي بشهرته ومنه تظافر الزبائن إلى فتح حسابات، وبعدها تأتي عبارة يحرض البنك على تحسين مستوى أدائه بشكل مستمر بمستوى أهمية موافق و بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري 0,34 وهذا مراعاة للإصلاحات في النظام المصرفي خاصة في ما يتعلق بالأوامر والتنظيمات والتشريعات الصادرة عن بنك الجزائر والمتعلقة بموضوع تحسين الأداء بما فيها قوانين بازل، ومنه نجد في المرتبة الرابعة عبارة يسعى البنك دوما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن في الوقت المحدد بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري 0,48 تتجه نحو الموافقة وهذا إمّا لعدم دراية موظفي البنك بنوعية الحاجيات والرغبات التي يرغب فيها العميل، وعدم اطلاعهم أو أنّ البنك حقيقة يلي جميع حاجيات ورغبات الزبائن مهما كان نوعها وشكلها وتكلفتها، وكذلك نجد بعدها في الرتبة الخامسة عبارة يقوم البنك بحل المشاكل المتعلقة بالعميل في وقتها، بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري 0,96 تميل آراء البنك الخارجي

الجزائري إلى الحياد وهي تعبير على أنّ موظفي البنك ليست لديهم جرأة في الإجابة على أنّ البنك يقوم بحل مشاكل زبائنه في وقتها وبالتالي من المحتمل وموقع البنك أمام القطاع المصرفي أولاً وأمام زبائنه ثانياً، وهذا أمر في غاية الخطورة، وفي المرتبة السادسة تأتي عبارة يقوم المسؤولين بالبنك بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة بمتوسط حسابي 3 وانحراف معياري 1,16 بمستوى أهمية موافق وهذا يعني أنّ البنك يحرص دوماً على تحسين الأداء وبصفة مستمرة، وهو ما ينوه عليه البنك ويعلم مدى أهمية موضوع تحسين الأداء ولعلمه بأنّ أساس جلب الزبائن هو الحرص على تحسين وتطوير الأداء والميزة التنافسية ما بين البنوك وهو ما يعبر عنه آراء الموظفين حول هذه الفكرة وفي المرتبة الأخيرة فقرة يثق الزبائن الدائمون في البنك الذي تعمل به بمتوسط حسابي 1,83 وانحراف معياري 1,20 تميل إلى الرأي الموافق، أي أنّ موظفي البنك الخارجي يرون أن عملائهم لهم ثقة كبيرة فيهم وهذا ما يبين ربما مستوى ولاء الموظفين للبنك، حيث صار الموظفين يرون أنّهم يحوزون على ثقة زبائنهم، أمّا من وجهة نظر الزبائن يمكن أن يكون العكس فالزبائن لا يثقون بالبنك خاصّة وبعد فضيحة الخليفة بنك ثمّ الأزمة المالية العالمية التي أدت بالزبائن إلى ظاهرة الاكتناز وتفضيل موضحة الاحتفاظ بأموالهم في منازلهم عوض عن ادّخارها في البنوك التي أصبحت بين عشية وضحاها لا تستطيع أن تلتبي التزاماتها اتجاه عملائها وهو ما أدّى بارتفاع مستويات عالية لمعدلات التضخم وهروب رؤوس الأموال خروج حوالي 40% من العملة خارج الدورة الاقتصادية، وبالتالي وعلى العموم ونظراً لميل آراء الموظفين نحو الموافقة على فقرات محور الأداء في البنوك التجارية، فإنّ البنك الخارجي يمتلك جميع المؤهلات والكفاءات المادية والبشرية لتحسين الأداء بصفة مستمرة.

خلاصة:

بما أنّ البنك الخارجي الجزائري يساهم بنسبة كبيرة في تمويل القطاع المصرفي الجزائري فإنه على العموم يسعى جاهدا إلى تبني فكرة تحسين الأداء بواسطة استعمال أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون، وهو ما يتوافق مع التوجه الجديد والسياسات والاجراءات والتدابير المنتهجة للسعي وراء الحفاظ على زبائن البنك والوفاء على المدى الطويل، خاصة مع توافق آراء موظفيه على الفقرة رقم 08 التي تنص على يقوم المسؤولين بالبنك بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة، وهذا هو المغزى من دراستنا وما نحاول إثباته في نتائج بحثنا، وبالتالي في الأخير يمكن القول أنه يمكن إثبات الفرضية الأولى التي تعني بتوفر المعرفة والدراية الكاملة عن الزبون في البنك يضمن وجود التطبيق الناجح لإدارة علاقات الزبائن وهو ما وافق معظم موظفي البنك على فقرات محور معرفة الزبون بجميع فقراته الثلاث الأخيرة، أما بالنسبة للفرضية الثانية كذلك يمكن إثباتها من وجهة نظر موظفي البنك ومن خلال إجاباتهم الموافقة على جميع الفقرات المتعلقة بموضوع التكنولوجيات الحديثة وحدود استعمالها؛ أنّ البنك لا يقوم بحل مشاكل زبائنه في الوقت المحدد لذلك كانت معظم الإجابات بتحفظ وهو ما يضر بسمعة

الفرع الثاني: تحليل نتائج البنك الوطني الجزائري BNA

جدول رقم (2-7) خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لـ BNA

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	8	66,67%
	أنثى	4	33,33%
العمر	أقل من 30 سنة	4	33,33%
	من 31-40 سنة	4	33,33%
	من 41-50 سنة	2	16,67%
	أكثر من 50 سنة	2	16,67%
التأهيل العلمي	ثانوي	4	33,33%
	شهادة جامعية	7	58,33%
	تكوين آخر	1	8.33%

8.33%	1	أعوان تجاريون	الوظيفة
16,67%	2	رجال بيع	
50%	6	أعوان التسويق	
16,67%	2	أخرى	
41,67%	5	أقل من 03 سنوات	سنوات الخبرة
41,67%	5	من 03-06 سنوات	
16,67%	2	أكثر من 06 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج SPSS

التحليل:

تشير البيانات المعروضة في الجدول (2-7) والمتعلقة بالجنس أنه يغلب في البنك جانب الذكور وهذا يظهر أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور نسبة (66,67%) وهي نسبة عالية مقارنة بالإناث، أما بالنسبة للعمر فنجد أن أغلب الموظفين أعمارهم لا تزيد عن (40) سنة، أي ما نسبته (66,67%) وهو من المعروف أن في هذا المستوى من العمر الموظف يكون في كامل قواه العقلية والبدنية، وفي الجانب العلمي نجد أن معظم أفراد عينة البنك الوطني الجزائري لهم مستوى جامعي، وبالنسبة للتخصصات أغلبهم درسوا في الاقتصاد بنسب متفاوتة أي أنهم يشتغلون في مناصب أعوان تجاريون ورجال بيع ومكلفين بالزبائن (50%) وباقي التخصصات موزعة بنسب مختلفة، وفي المسمى الوظيفي نرى أن ما نسبته (83,34%) لا تزيد خبرتهم عن (06) سنوات، ونسبة (16,67%) أكثر من (06) سنوات.

الجدول رقم(2-8) محور إدارة العلاقة مع الزبون لـBNA

العبارة	موافق بشدة		المتوسط	غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة		
	النسبة	تكرار		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار			
Q1	16,66 %	02	3,06	00%	00	16,66 %	02	50%	06	16,66 %	02	04	1,06	موافق
Q2	8,33%	01	3,69	00%	00	66,66 %	08	25%	03	00%	00	02	0,87	موافق
Q3	25%	03	2,94	00%	00	8,33%	01	33,33 %	04	3,33%	04	06	1,18	محايد
Q4	25%	03	3,38	00%	00	33,33 %	04	8,33%	01	33,33%	04	03	1,15	محايد
Q5	16,66 %	02	3,06	00%	00	58,33 %	07	25%	03	00%	00	05	1,44	محايد
Q6	8,33%	01	2,31	00%	00	83,33 %	10	00%	00	8,33%	01	07	0,37	غير موافق
Q7	00%	00	4	00%	00	16,66 %	02	75%	09	00%	00	01	0,60	موافق
Q8	8,33%	01	1,81	33,33 %	04	00%	00	58,33 %	07	00%	00	08	0,98	غير موافق
Q9	25%	03	2,66	00%	00	33,33 %	04	8,33%	01	33,33%	04	10	0,2	محايد
Q10	8,33%	01	2,32	00%	00	66,66 %	08	25%	03	00%	00	09	0,4	موافق
Q11	33%	4	2,18	00%	00	25%	3	16%	02	25%	02	11	0,2	موافق
Q12	8,33%	01	2,31	00%	00	83,33 %	10	00%	00	8,33%	01	04	0,6	موافق

موافق	0.4	12	2,13	00%	00	00%	00	50%	06	33%	04	16%	02	Q13
موافق	0.5	14	2,21	00%	00	16%	02	08%	01	41%	05	25%	03	Q14
غير موافق	0.1	04	1,81	00%	00	75%	09	8,33%	01	8,33%	01	8,33%	01	Q15
موافق				2,52										المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

تشير نتائج الجدول (2-08) حسب آراء أفراد عينة من البنك الوطني الجزائري BNA إنّ الاتجاه العام لهم يميل نحو الموافقة كذلك حسب المتوسط الحسابي العام 2,52 ومنه نرى أنّ فقرة يخصّص البنك ميزانية معتبر لتدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم الموجهة نحو الاهتمام بالزبائن تتخذ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0,36 أي لأنها تميل نحو الموافقة، حيث أنّ العنصر الأساسي والمهم للبنك الوطني الجزائري BNA هو الحرص على تأطير وتدريب وتكوين الكفاءات والخبرات وبالتالي فإنّ البنك يخصّص جزء من ميزانيته للبرامج التكوينية بهدف تشجيع الحفاظ على الأدمغة واستهداف الكفاءات والإطارات، ثم عبارة يدعم البنك تقديم الخدمات للزبائن بشكل الكتروني اتخذت متوسط حسابي مع انحراف معياري مقبول يخضع للموافقة من طرف أغلب أفراد العينة أي أنّ البنك الوطني الجزائري BNA يوافق على أنّ الهدف من الصيرفة الإلكترونية اقتصاد الوقت والجهد مع سهولة الاستخدام وأنّ البنك يدعم مثل هذه الخصائص، حسب رأي أغلب موظفي البنك الوطني الجزائري BNA مع فهمهم لكامل متطلبات العملاء، كما أنّ البنك الوطني الجزائري BNA في الفقرة يخصّص البنك برامج تسويقية ملائمة لجذب أكبر قدر من الزبائن والتي جاءت بمتوسط حسابي 2,31 وانحراف معياري 0,6 ومن وجهة نظر موظفي البنك الوطني الجزائري BNA لأهمّ غير موافقين أي أنه لا يوجد بحوث ولا برامج تسويقية في هذا المجال، ولكن ليس بالضرورة أن يضعف أو يعيق تطوير تلك الخدمات مع جذب أكبر قدر من الزبائن، وقد جاءت في العبارة الأخيرة يحرص البنك على تلبية حاجيات الزبائن الحالية والمستقبلية بمعدل متوسط حسابي 1,81 أي غير موافق، بمعنى أنّ البنك لا يحرص على تلبية حاجات زبائنه.

ومنه فالبنك الوطني الجزائري BNA كان رأي موظفيه حول فقرات محور إدارة علاقات الزبائن موافق أي أنّ البنك نظرا لموافقة أغلب موظفيه على جميع فقرات الاستبيان فهذا يبين أنّه يسعى دائما وبصفة مستمرة إلى إدارة علاقات الزبائن أو يحتمل أن تكون إجاباتهم عشوائية لا يستند عليها، هذا راجع لإهمالهم أو عدم منح بعض من وقتهم أو تخصيصه للطلبة أو للتكوينات والتربصات الخارجية خاصة في إطار الشراكة المقامة بينهم وبين الجامعة، وبالتالي ومقارنة مع بنوك أخرى فالبنك الوطني الجزائري BNA على العموم موافق على أغلب فقرات الاستبيان

ومنه يمكن القول ويتحفظ أنّ البنك الوطني الجزائري يحرص حرصا شديدا على إدارة العلاقة مع الزبون وربط الصلة به والعمل بمبدأ العائلة الواحدة؛

الجدول رقم(2-9) محور الأداء في البنوك التجارية لـBNA

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	الترتيب	الانحراف	درجة الموافقة
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار				
Q1	16,66 %	02	66,66 %	08	16,66 %	02	00%	00	00%	00	3,5	04	1,03	موافق
Q2	16,66 %	02	50%	06	8,33%	01	25%	03	00%	00	3,69	03	0,95	موافق
Q3	25%	03	41,66 %	05	25%	03	8,33%	01	00%	00	3,88	02	0,81	موافق
Q4	33%	04	41,66%	05	16,66 %	02	8,33%	01	00%	00	4	01	0,82	موافق
Q5	00%	00	25%	03	75%	09	00%	00	00%	00	3,19	05	0,40	محايد
Q6	00%	00	50%	06	33,33 %	04	8,33%	01	8,33%	01	2,94	06	1,00	محايد
Q7	00%	00	33,3%	04	25%	03	41,6%	05	00%	00	2,56	07	1,03	غير موافق
Q8	00%	00	58%	07	42%	05	00%	00	00%	00	2,67	09	,759	موافق
Q9	00%	00	50%	06	50%	06	00%	00	00%	00	2,58	11	,612	موافق
Q10	16,6%	02	58%	07	8,33%	01	16,6%	02	00%	00	2,31	10	,564	موافق
Q11	00%	00	00%	00	16,6%	02	66,6%	08	16,6%	02	3,88	8	,012	غير موافق
المجموع	3,39												محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

التحليل:

نلاحظ من الجدول (2-09) أنّ مستوى أهمية أفراد العينة يتوجه إلى الحياد وذلك حسب المتوسط الحسابي العام 3,39 فنجد أن فقرة التركيز على الزبائن الدائمين يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا لديهم و متوسطها الحسابي 4 الذي يؤول إلى الموافقة بمعنى أنّ إدارة البنك الوطني الجزائري BNA تراعي إدارة ومتابعة التركيز على زبائن البنك سوف يرفع من مستوى الولاء والرضا لديهم ويشعرهم بالعمل بمبدأ الثقة والتفاهم، إضافة إلى عبارة يقوم البنك بتقديم معاملة خاصة للزبائن الدائمين متوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,8 والمتوجهة نحو الموافقة، فإنّ البنك الوطني الجزائري يعمل بمبدأ التفاضل بين عملائه وهو ما يضر ربما بسمعة البنك وهروب العملاء الجدد وهذا حسب حسن نية البنك على تعزيز علاقته مع زبائنه القدامى وإهمال التعامل الحسن مع الزبائن الجدد، ونجد كذلك أن البنك يتوفر على سياسات حكومية داعمة لإدارة العلاقة مع الزبون، ويتم وضع بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية والحفاظ على السرية التامة للعميل وخصوصياته، أمّا بالنسبة لفقرة يقوم البنك بحل المشاكل المتعلقة بالعميل في وقتها والمتخذة معدل متوسط حسابي وانحراف معياري مقبول به برأي حيادي، فإنّ البنك الوطني الجزائري BNA يجد تضارب بين أفكار موظفيه وكذلك مع عبارة حل مشاكل زبائنه وبالتالي يمكن القول أنّ كلاً من البنك الوطني الجزائري والبنك الخارجي الجزائري أو البنوك العمومية ككل لا تحسن التعامل مع مشاكل عملائها في الوقت المناسب وكذلك يمكن نفي أنّه تستطيع حل المشاكل المتعلقة بالعميل، وفي الفقرة الأخيرة قلة أخطاء العاملين أثناء العمل جاءت برأي غير موافق أنّ معظم موظفي البنك ينفون ارتكاب أخطاء في العمل وهو ما يتنافى مع الواقع فإنّ الخطأ دوماً محتمل الوقع لذلك يعمل البنك حسب مبدأ الحيطة والحذر في تسيير عمله؛

وفي الأخير حسب الاتجاه العام نحو الحيادية، فالبنك الوطني الجزائري BNA نظراً لعدم دراية موظفي البنك بموضوع الأداء في البنوك أو نظراً لكبر سنّهم وعدم تحيين معلوماتهم بخصوص الأساليب الحديثة التي جاءت بها المقررات العالمية والمتعلقة بالأداء الوظيفي؛

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية واختيارنا للبنك الوطني الجزائري فحسب موظفيه يمكن إثبات الفرضية الأولى: أي توفر المعرفة عن الزبون في البنك يضمن وجود التطبيق الناجح لإدارة علاقات الزبائن وكذلك إثبات الفرضية الثانية: أي التوجه نحو تقنية تكنولوجيا المعلومات لتطبيق آليات حديثة لتبني نظام ناجح لإدارة الزبائن، ومنه على العموم موظفي البنك الوطني الجزائري يسعون إلى الخوض في موضوع إدارة علاقة الزبائن بجميع جوانبه لتحسين أداء البنك الوطني الجزائري؛

الفرع الثالث: تحليل نتائج سوسيتي جنرال بنك

جدول رقم (2-10) خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لـ SG Alegria

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	7	70%
	أنثى	3	30%
العمر	أقل من 30 سنة	1	10%
	من 31-40 سنة	7	70%
	من 41-50 سنة	2	20%
	أكثر من 50 سنة	0	00%
التأهيل العلمي	ثانوي	3	30%
	شهادة جامعية	6	60%
	أخرى	1	10%
التخصص	أعوان تجاريون	0	00%
	رجال بيع	4	40%
	أعوان تسويق	3	30%
	أخرى	3	30%
سنوات الخبرة	أقل من 03 سنوات	3	30%
	من 03-06 سنوات	4	40%
	أكثر من 06 سنوات	3	30%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

تشير البيانات المعروضة في الجدول (2-10) والمتعلقة بالجنس أنه يغلب في البنك الذكور وهذا يظهر أن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث نسبة (30%) وهي نسبة منخفضة مقارنة بالذكور نسبتهم (70%)، أما بالنسبة للعمر فنجد أن الموظفين الذين أعمارهم لا تزيد عن (30) سنة لهم أقل نسبة (10%)، أما فئة ما بين (31-40 سنة) فيأخذون أعلى نسبة (70%)، وهو من المعروف أن الموظف في هذا العمر يكون متفطن لكل الحيل التي قد تطرأ وبالتالي الحرص على الرقابة، وفي الجانب العلمي نجد أن معظم أفراد عينة سوسيتي جنرال بنك لهم مستوى جامعي أي ما نسبته (60%) وهو ما يبرر الاستجابة الحسنة ل فقرات الاستبيان، كما نجد نسبة (10%) دراسات عليا وبالنسبة للتخصصات أغلبهم درسوا في الاقتصاد وشهادات أخرى، وفي المسمى الوظيفي نرى أن ما نسبته (40%) لهم خبرة أكثر من ثلاث سنوات وهذا يساعد على التحليل لموضوع الرقابة .

الجدول رقم (2-11) محور إدارة علاقات الزبائن في البنك

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الانحراف	الترتيب	المتوسط	درجة الموافقة
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار				
Q1	80%	08	20%	02	00%	00	00%	00	1,12	02	4,06	موافق 4
Q2	70%	07	30%	03	00%	00	00%	00	0,98	01	4,19	موافق 1
Q3	00%	00	60%	06	20%	02	00%	00	0,95	07	2,88	محايد 7
Q4	30%	03	66%	06	10%	01	00%	00	1,02	04	3,63	موافق 5
Q5	00%	00	40%	04	30%	03	30%	03	1,09	10	2,5	غير موافق 5
Q6	10%	01	90%	09	00%	00	00%	00	0,36	03	4	موافق 5
Q7	20%	02	50%	05	10%	01	20%	02	1,14	06	3,13	محايد 7

غير موافق	0,99	14	1,94	20%	02	40%	04	20%	02	20%	02	00%	00	Q8
موافق	,720	11	2,35	00%	00	00%	00	10%	01	66%	06	30%	03	Q9
محايد	,589	08	2,77	00%	00	00%	00	00%	00	30%	03	70%	07	Q10
موافق	,125	15	1,89	00%	00	00%	00	00%	00	90%	09	10%	01	Q11
موافق	,052	12	2,29	00%	00	10%	01	10%	01	60%	06	20%	02	Q12
محايد	,999	05	3,34	00%	00	00%	00	20%	02	50%	05	30%	03	Q13
موافق	,856	13	2,22	00%	00	00%	00	20%	02	70%	07	10%	01	Q14
محايد	,523	09	2,63	00%	00	00%	00	00%	00	70%	07	30%	03	Q15
موافق	3,29													المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

التحليل:

نلاحظ من الجدول (2-11) أن يقوم البنك بتقديم نفس الخدمات لجميع الزبائن بالمرتبة الأولى وبدرجة إجابة موافق و ذلك لأن جميع الموظفين يتفقون على أنهم لا يميزون بين كل عميل وذلك لما تحتويه برامجها من تسهيلات و امتيازات ولجميع الزبائن، ثم تليها العبارة يضع البنك بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية وهو ما يعمل عليه هذا البنك والمهدف الرئيسي من عمل البنك هو تسجيل البيانات الخاصة بكل عميل وبسرية تامة ومحافطة على خصوصية كل عميل خاصة بعد فضيحة الخليفة ظهر هذا البنك الخاص بشراكة فرنسية ليغطي الفجوة التي خلفها بنك الخليفة بالمرتبة الثانية ذات اتجاه موافق، وتليها العبارة يكافئ البنك العمال الذين يسعون إلى ربط علاقات جيدة مع الزبائن، وذات اتجاه عام موافق أي أن البنك يمنع علاوات وتحفيزات للموظفين الذي يحاولون كسب زبائن جدد وربط الصلة معهم خاصة أثناء تحاورهم مع يستنتجون منهم او يعرفون منهم على أنهم يثقون بالبنك و يجدون فيه كل ثقتهم و ذلك بسبب اعتقادهم أن البنك يوفر خدمات حديثة ومتطورة، ومن بعدها العبارة يلبي البنك حاجيات ورغبات زبائنه بشكل ملائم، في المرتبة الرابعة وذات درجة إجابة موافق أي أن كل الموظفين متفقون على أن البنك يوفر ويلبي كل رغبات زبائنه، وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة يخصص البنك ميزانية معتبرة لتدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم موجهة نحو الاهتمام بالزبائن، وذات اتجاه عام محايد أي أن الموظفين يرفضون الإجابة عن هذا التساؤل نظرا لأهميته في مجال التكوين والتدريب الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، وجاءت العبارة يقوم البنك بتقديم معاملة خاصة للزبائن الدائمين، في المرتبة السادسة وذات اتجاه عام محايد أيضا وذلك باعتقادهم أنه

لا يوجد تفرقة بين العملاء فكّلمهم سواسية في تقديم الخدمات أو أنّ موظفي البنك متحفّظين على الإجابة عن هذه الفقرة، وتأتي العبارة تعمل إدارة البنك بتقديم خدمات متميزة للزبائن، في الدرجة السابعة وذات اتجاه عام غير موافق وذلك بسبب اختلاف الموظفين ودرجة كفاءتهم ومستواهم التعليمي وكذلك الاختلاف في العملاء من ناحية الوعي والمستوى التعليمي مما يخلق جو في بعض الأحيان يكون متعارض في فهم العميل و متطلباته، وفي الأخير نجد العبارة لدى البنك موقع الكتروني يساهم في تطوير العلاقة مع الزبائن باتجاه كذلك محايد أي أنّ الموقع الالكتروني للبنك لا يساهم في تطوير العلاقة، ومنه فإن الاتجاه العام لمحور إدارة علاقات الزبائن موافق وبمتوسط 3.91 بالإضافة للانحراف المعياري.

الجدول رقم(2-12) محور الأداء في البنوك التجارية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	الترتيب	الانحراف	درجة الموافقة
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار						
Q1	00%	00	80%	08	20%	02	00%	00	00%	00	3,25	05	0,85 6	محايد
Q2	10%	01	40%	04	10%	01	40%	04	00%	00	3,25	04	1,06	محايد
Q3	00%	00	100%	10	00%	00	00%	00	00%	00	4,06	02	0,77 2	موافق
Q4	60%	06	30%	03	10%	01	00%	00	00%	00	4,13	01	0,88 5	موافق
Q5			10%	01	50%	05	30%	03	10%	01	2,75	08	0,68 3	محايد
Q6	50%	05	50%	05	00%	00	00%	00	00%	00	3,5	03	1,41 4	موافق
Q7	00%	00	00%	00	20%	02	70%	07	10%	01	1,94	10	0,57 4	غير موافق
Q8	40%	04	60%	06	00%	00	00%	00	00%	00	2,94	07	0,46	موافق
Q9	10%	01	70%	07	10%	01	10%	01	00%	00	2,61	09	0,86	موافق
Q10	00%	00	30%	03	40%	04	20%	02	10%	01	3,20	06	0,1	محايد

موافق بشدة	1.2	11	1,56	00%	00	00%	00	10%	01	50%	05	40%	04	Q11
محايد				3,27										المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

التحليل:

نلاحظ من الجدول رقم (2-12) أن العبارة **يهدف البنك الذي تعمل به إلى تحسين أداء موظفيه**، في المرتبة الأولى وبدرجة إجابة موافق، أي أن الموظفين يتفقون على أن البنك يهدف إلى تحسين أداء موظفيه بشكل مستمر، مما يضمن سلامة النظام وأمان البيانات فيه من خلال الأداء الحسن للموظفين، وجاءت العبارة **البنك الذي تعمل به يتميز بفاعلية اتخاذ القرار** في المرتبة الثانية وبدرجة إجابة موافق أي أن هناك اهتمام كبير بالجانب الإدارة واحترام السلم الإداري وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه، وتقوم الإدارة بأكمل وجه في تخصيص دورات تعليمية وتدريبية تمكن الموظفين من الحصول على كفاءات و قدرات على المساهمة في تحسين الأداء وكسب ولاء الزبائن بالدرجة الأولى، وظهرت العبارة **يقوم البنك بحل المشاكل المتعلقة بالعمل في وقتها**، في المرتبة الثالثة وذات اتجاه عام موافق أي أن بنك سوسيتي جنرال يقوم بسرعة وبفعالية في حل جميع المشاكل التي قد تقع عند العميل أو الشكاوي المقدمة من طرفه، مما يضمن و يحقق مستويات عالية من الرضا والطمأنينة، وبينما جاءت العبارة **يتميز أداء البنك دائما بالجودة**، في المرتبة الرابعة ذات اتجاه محايد أي أن البنك **سوسيتي جنرال** يحتوي على هيكل تنظيمي جيد يمكن من تقسيم العمل وتحديد المهام والأدوار بهدف تقديم أداء جيد أو ربما لا، ثم ظهرت العبارة **يحرص البنك على تحسين مستوى أدائه بشكل مستمر**، في المرتبة الخامسة و باتجاه عام محايد أي أن البنك يحرص على تحسين الأداء خلال فترات فقط وليس بشكل مستمر، ثم جاءت العبارة **يسعى البنك دوما لتلبية حاجات ورغبات الزبائن في الوقت المحدد**، في المرتبة السادسة و باتجاه عام محايد كذلك، أي أن البنك ربما لا يسعى دوما لتلبية حاجيات زبائنه وهذا غير معقول فرما كانت إجابة موظفي البنك عشوائية غير موثوقة لا يمكن الاستناد إليها، فهناك موظفين موافقون وآخرون محايدون، ربما جهلهم لرغبات وحاجيات الزبائن، وفي الأخير تحتل العبارة **يقوم المسؤولون بالبنك بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة الصدارة** باتجاه عام موافق أي أن بنك سوسيتي جنرال يحتوي على إطارات وكفاءات عالية يسعون دوما إلى قياس وتقييم أداء البنك بشكل مستمر، ومنه فإن الاتجاه العام لمحور الأداء في البنوك التجارية، محايد و بمتوسط 3.27 بالإضافة كذلك الانحراف المعياري.

خلاصة:

بخصوص موضوع إدارة علاقات الزبائن وأثره على الأداء في البنوك التجارية حسب عينة الدراسة المكونة من مجتمع موظفي وكالة بنك سوسيتي جنرال بقردياية فإنّ موظفي هذا البنك كانت معظم إجاباتهم موافقة ومحايده، ومن خلال وجهة نظر الموظفين فإنّ البنك الخاص يسعى دائما إلى تحسين الأداء وجلب عدد معتبر من الزبائن من خلال المعاملة الحميمة للزبون الذي يعتبر عنصر أو ركيزة أساسية في إقامة أو إنشاء أي بنك، فلولا وجود الزبون لما وجدت البنوك، وبالنسبة لفرضيات الدراسة، فيمكن قبولها على مستوى وكالة قردياية فقط، وعدم تعميم النتيجة على الشركة الأم لبنك سوسيتي جنرال الجزائر، أي أنّه عند توفر المعرفة عن الزبون في البنك يضمن وجود التطبيق الناجح لإدارة علاقات الزبون، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية فإنّ التوجه الجديد والحديث نحو التقنيات الحديثة لتبني نظام ناجح لإدارة علاقات الزبون، بمعنى أن التكنولوجيا ستوفر كل الجو الملائم لربط علاقات جيّدة مع الزبون.

المطلب الثاني: الدراسة القياسية

من أجل تدعيم نتائج البحث الميداني والتحقق من التدقيقات المتوصل إليها، ارتأينا استخدام منهج الدراسة القياسية، واختيار بعض المتغيرات التي قد تفيد في استخلاص مخرجات علمية موثوقة، هذا بالاعتماد على برنامج Eviews 8، حيث في استخدامه اعتمدنا كما ذكرنا سابقا في النموذج الموضوع لمتغيرات الدراسة القياسية، اخترنا في المتغير التابع الفقرة رقم 24 التي تنص على أن "يقوم المسؤولون بالبنك بتقييم الأداء بصورة مستمرة" أسقطنا اختيارنا لهذه الفقرة لأنها تعبر عن المتغير التابع للدراسة وهي الأداء، وكذلك لأنّ معظم إجابات الموظفين على هذه الفقرة في الاستبيان كانت موافقة، أمّا بخصوص المتغيرات المستقلة فقد اخترنا أربع محاور من محور إدارة علاقات الزبائن، حيث وبعد إدراج هذه البيانات في البرنامج القياسي فقد كانت المخرجات كالتالي:

1. اختبار المعنوية:

يختبر هذا النموذج قبل كل شيء العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وذلك للتأكد من وجودها من خلال اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات المقدرة β كلا على انفراد وفي هذا المجال توجد فرضيتين:

- فرضية العدم: وتنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، X و Y

$$H_0 = 0\beta$$

- الفرضية البديلة: وتنص على وجود علاقة بين X و Y أي أن:

$$H_1 = 0 \neq \beta$$

التحليل الإحصائي:

• اختبار المعنوية ككل للنموذج:

نستعمل معامل التحديد R square و المصحح واختبار فيشر F لاختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه:

أ. معامل التحديد:

يقدر معامل التحديد بـ $R^2 = 0.864$ أما بالنسبة لمعامل التحديد المصحح Adjusted R squared يقدر بـ 0.804 وهذا يعني أنّ للنموذج قدرة تفسيرية جيّدة أي أنّ المتغيرات المستقلة تشرح المتغير التابع بنسبة 86% أما الباقي 14% فتفسره عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج ومتضمنة في حد الخطأ؛

ب. اختبار فيشر الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ للنموذج معنوية عند مستوى احتمال 0.000 أي أنّ للمتغيرات المستقلة والتابعة قدرة تفسيرية جيّدة.

• اختبار المعنوية الإحصائية للمعالم:

- بالنسبة للمعامل الثابت C نلاحظ أنّ قيمته المحتسبة المطلقة لإحصائية ستودنت 0.57 أقل من القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي، أي نقبل فرضية العدم H_0 بمعنى ليس لثابت C معنوية إحصائية، كما أن مستوى المعنوية 0.57 ما يدل على أن ليس له تأثير على المتغير التابع؛
- بالنسبة للمتغير المستقل " التركيز على الزبائن الدائمين"، بما أن مستوى المعنوية 0.02 أي أننا نرفض الفرضية المدومة بمعنى أن هذا المتغير له معنوية جيّدة ما يدل على أنه له تأثير على المتغير التابع الأداء في البنوك التجارية؛
- بالنسبة للمتغير الثاني "قيمة الزبون" نلاحظ أنّ قيمته المحتسبة لإحصائية ستودنت أكبر من القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي، أي نرفض فرضية العدم بمعنى أن "قيمة الزبون" له معنوية إحصائية عند مستوى 0.0001 ما يدل على أنه يمكن قبول قيمة الزبون في النموذج بخطأ قدره 0.1% عند مستوى معنوية 5%؛
- بالنسبة للمتغير الثالث كفاءة التنظيم، نقبله في النموذج لتأثيره على المتغير التابع عند مستوى معنوية 0.042 وخطأ قدره 4.2% عند مستوى معنوية 5%؛

- في الأخير بالنسبة للمتغير الرابع معرفة الزبون، نقبل هذا المعامل لظهور تأثيره على المتغير التابع بمعنوية قدرها 0.0032 وبخطأ قدره 0.32% أقل من مستوى معنوية 5%؛

التحليل القياسي:

بعد التأكد من صلاحية النموذج من الناحية الاقتصادية والإحصائية، سنقوم باختباره من الناحية القياسية لمعرفة مدى انسجامه وتطابقه مع الفرضيات الخاصة به وسيتم التطرق إلى:

Model Summary^{b,c 13}

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.864 ^a	52,319	4	33	,000	1,803

a. Predictors: q7, q1, q13, q10

b. Dependent Variable: q24

c. Linear Regression through the Origin

1. اختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء: (دارين واتسون)

يفترض دارين واتسون (DW) وجود فرضيتين أساسيتين هما:

- فرضية العدم: وتنص على انعدام الارتباط الذاتي؛
- الفرضية البديلة: وتنص على وجود الارتباط الذاتي.

نقوم بمقارنة قيمة (DW) المتحصل عليها من الجدول مع القيم النظرية (dl, du) المتحصل عليها من جدول دارين واتسون حيث أن DW : 1.803 وهي القيمة المحسوبة لاختبار دارين واتسون؛

وقوع dl و du بين المجال 2.2 و 2.84 وهي القيم المجدولة لدارين واتسون عند n : 37 ومستوى معنوية 5%

فيلاحظ من خلال هذا الشكل أن قيمة DW المحسوبة تقع ضمن المنطقة غير المحددة وبالتالي لا يمكن إعطاء تفسير لهذه النتيجة ربما لحقيقة وقوع النتيجة في المنطقة غير المحددة وبالتالي فهي منطقة عدم اتخاذ القرار أو منطقة الأحسم.

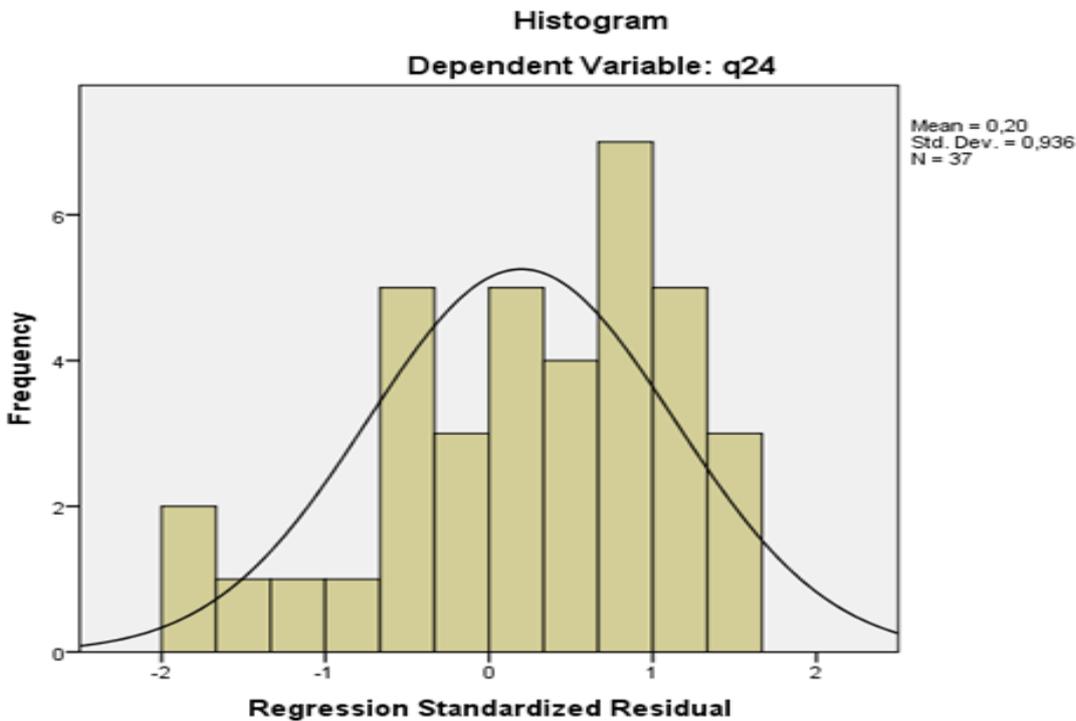
الشكل رقم: (2-05) يبين قيمة DW المحسوبة لاختبار داربن واتسون

0	1.16	1.80	2	2.2	2.84	4
$\rho > 0$	؟	$\rho = 0$	$\rho = 0$	؟	$\rho < 0$	
ارتباط ذاتي موجب	غير محددة	عدم وجود ارتباط	عدم وجود ارتباط	غير محددة	ارتباط ذاتي سالب	

2. مشكل التوزيع غير الطبيعي للبواقي : Jaque-Bera

نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن البواقي تأخذ شكل التوزيع الطبيعي، كما أن احتمال jaque-bera أي Prob : 0.0005، أي نقبل فرضية العدم ومنه بواقي معادلة الانحدار موزع توزيعا طبيعيا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم: (2-06) يبين اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: مخرجات برنامج Eviews 08

التحليل:

في الأخير من خلال هذه الدراسة القياسية يمكن إعطاء تحليل اقتصادي مختصر، يوضح مدى فعالية وتأثير موضوع إدارة علاقات الزبائن على الأداء في البنوك التجارية، هذا لوجود علاقة طردية بين المتغيرين المستقل والتابع، وهو أمر طبيعي وبديهي أي كلما زاد مستوى إدارة علاقات الزبائن وزاد اهتمام وتوجه موظفي البنوك على هذا الموضوع ومحاولة تحقيق رضا الزبائن وكذا تخصيص البنك أو القطاع المصرفي هيئة أو إدارة لمراجعة عنصر الزبائن الذي يعتبر أساس النشاط المصرفي الذي تنشأ من خلاله البنوك والمصارف والمؤسسات المالية أساسا لتلبية وإشباع حاجاتهم بأهمية وتحقيق الربحية بواسطتهم وهو الهدف الرئيسي لنشاط البنك، فلولا وجود الزبون لما وجد البنك وهو معروف بديهيا، لذلك اهتمت البنوك بالزبون وبارتداد حدة التنافسية بين البنوك زادت التنافسية لإرضاء وكسبه من خلال تحقيق جودة الخدمة المصرفية في ظل الميزة التنافسية التي بين البنوك، هذا الذي بدوره يزيد من مستوى الأداء البنكي وهو ما بينته مخرجات الدراسة القياسية، وعليه يمكن القول من خلال بحثنا المتواضع الذي يعتبر نقطة بداية بالنسبة لباحثين آخرين أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين متغيرات الدراسة، ومنه يمكن إثبات جميع الفرضيات أي أن إدارة علاقات الزبائن لها أثر كبير على الأداء في البنوك التجارية.

النتائج المتعلقة بالمقابلة والاستجواب:

بعد إجراءنا لمقابلة شخصية مع عينة من مدراء البنوك التجارية لولاية غرداية وكانت المقابلة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتمحور حول مستوى الخدمات المقدمة من طرف البنوك وحول علاقتها بإدارة الزبون فكانت الاسئلة كالتالي:

• السؤال الأول: هل يضع البنك بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية؟

الجواب كان نعم يقوم البنك باستعمال قاعدة بيانات حاسوبية لحفظ بالبيانات الخاصة بالزبائن مع المراعاة لجانب الأمان والسرية؛

• السؤال الثاني: هل يقوم البنك بتقديم نفس الخدمات لجميع الزبائن؟

الجواب كان نعم يسعى البنك لتقديم نفس مستوى الخدمة لمختلف الزبائن، كما عرض علينا أن هناك توليفة متنوعة من الزبائن كل حسب حجمه ورقم أعماله ونوعية تعامله مع تلبية حاجيات ورغبات كل عميل.

• السؤال الثالث: هل تعمل إدارة البنك بتقديم خدمات متميزة لزبائن؟

الجواب كان نعم فالخدمات المتميزة تزيد من مستوى أداء البنك وبالتالي المساس ببرمجية ونشاط البنك لتأثر عليه بالإيجاب ما يزعم الزبائن عليه؛

● **السؤال الرابع:** هل يكافئ البنك العمال الذين يسعون الى ربط علاقات جيدة مع الزبائن؟

الجواب: نعم وهذا لضمان إبراز خبرة الموظفين وخلق روح المنافسة بينهم.

● **السؤال الخامس:** هل يلي البنك حاجيات ورغبات زبائنه بشكل ملائم؟

الجواب نعم بكل تأكيد يجب على البنك ان يلي حاجيات و رغبات زبائنه بشكل ملائم لكي يحافظ على ولاء الزبون له.

● **السؤال السادس:** هل يتأكد البنك من فعالية الاجراءات من خلال تحليل رضا الزبائن عنها؟

الجواب: نعم يتأكد البنك من فعالية الاجراءات وذلك من خلال قياس مدى رضا الزبون و ولاءه للبنك.

● **السؤال السابع:** هل يحرص البنك على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيه من أجل رفع مستوى الخدمات التي

يقدمونها للزبائن؟

الجواب: نعم يجب الخرص على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تقديم المكافآت و الترقيات لتحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم و توظيف خبراتهم في تقديم خدمات متميزة للزبائن.

● **السؤال الثامن:** هل الاسعار التي يعرضها البنك لخدماته مقبولة بالمقارنة مع العوائد التي يجنيها الزبائن؟

الجواب: نعم يجب ان تتماشى الأسعار مع ما يجنيه الزبون من عوائد لكي يكسب رضا الزبون.

● **السؤال التاسع:** هل يحرص البنك على تلبية حاجيات الزبائن الحالية و المستقبلية؟

الجواب: بالتأكيد يحرص البنك على تلبية حاجيات الزبائن الحالية والمستقبلية لكسب ولاءه وضمان رضاه حول الخدمة المقدمة.

● **السؤال العاشر:** هل يتميز أداء البنوك دائما بالجودة دائما؟

الجواب: يجب ان يتميز أداء البنوك دائما بالجودة في الخدمات المصرفية لأنها ذات قيمة استراتيجية للمصرف ولأنها تساعده على الاحتفاظ بزبائنه و كسب زبائن جدد وتحسن اداءه و تطوره.

● **السؤال الحادي عشر:** هل البنك الذي تعمل به يتميز بفاعلية اتخاذ القرار؟

الجواب: نعم, لان الفاعلية في اتخاذ القرار تقيس مدى بلوغ المؤسسة الى الاهداف المسطرة .

● السؤال الثاني عشر: هل يسعى البنك دوما لتلبية حاجات ورغبات الزبائن في الوقت المحدد؟

الجواب: نعم يجب على البنك مراعاة مقياس الزمني لتلبية حاجيات ورغبات الزبائن في وقت وجيز لكسب رضاه.

● السؤال الثالث عشر: هل يقوم البنك بحل المشاكل المتعلقة بالعمل في وقتها؟

الجواب : نعم و هنا تكمن مدى قدرة البنك في التحكم لمواجهة المشاكل والاختطاء ويجاد الحلول المناسبة في وقت قصير.

● السؤال الرابع عشر: هل مراقبة وتقييم عملية الأداء المالي تتميز بأساليب وتقنيات أكثر فعالية ام لا؟

الجواب: نعم فكلما كانت مراقبة الاساليب والتقنيات تمتاز بالدقة والحداثة و كان مستوى الاداء المالي يمتاز بالدقة والاحترافية كلما زاد استقطاب الزبائن بكثرة.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد القيام بالدراسة الميدانية والقياسية والمقابلات لهذه العينة من البنوك واطلاعنا على أجواء العمل في هذه البنوك، اتضح لنا ومقارنة بينهما أن بنك سوسيتي جنرال من أحسن وأفضل البنوك نظرا لكفاءة موظفيه وحداثة أجهزته وأنظمته وهو يمتاز بأداء جيّد، الأمر الذي يجلب عدد هائل من العملاء في الجزائر، دون الاستغناء عن البنك الوطني الجزائري فهو يقدم خدمات جديدة ومتطورة، حيث قمنا بإثبات جميع فرضيات البحث فتبيّن أنّ إدارة علاقات الزبون ظهرت لتعكس الدور المركزي له فهي المنهجية التي تسعى إلى خلق وتعزيز العلاقة بين البنك والزبون باستعمال عدّة وسائل ترغب من خلالها في جلب واستمالة زبائن جدد والبقاء على اتصال دائم معهم من أجل المحافظة عليهم، والجدير بالذكر أنّ من أهم خصائصها تجميع ودمج وتدقيق المعلومات المتعلقة بزبائن البنك، حيث تحرص على الحفاظ على سرية زبائنها من خلال وضع برامج حماية متطورة والعديد من الوسائل الوقائية، هذا من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة ولغرض تحسين الأداء وزيادة الميزة التنافسية وهو ما يتوافق مع فرضيات البحث؛

جدير بالذكر أنّ البنوك الثلاث عيّنة الدراسة تسعى جاهدة إلى بناء علاقات جيّدة مع زبائنها وبالتالي السعي وراء هدف تحسين الأداء وتطويره وهو ما استخلصناه من نتائج البحث سواء المتمثلة في الدراسة الميدانية أو القياسية والمقابلة الشخصية.

الخلاصة

بعد إجراء هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني، وذلك بالتطرق في الفصول الجانب النظري لإدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية في الفصل الأول و الدراسة الميدانية للبنوك في الفصل الثاني، حيث تعد علاقات الزبائن في البنوك من أهم الاتجاهات العلمية للبنوك ، والتي تساهم بشكل كبير في تقييم درجة ربحية البنوك جراء هذه العلاقات. بحيث تعتبر عملية تقييم الأداء الركيزة الأساسية للبنوك أي أنه عملية مستمرة ومنظمة لقياس وإصدار الأحكام على النتائج المحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي وما هو المطلوب تحقيقه مستقبلاً، ومن خلال هذه المهمة تكون إدارة علاقات الزبائن أكثر فاعلية إذا اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على جمع كم كبير ودقيق من معلومات حول الزبون، وبالتالي معرفة احتياجاته ورغباته والمواصفات التي يريدتها في المنتج أو الخدمة.

من خلال هذه الدراسة حاولنا معالجة إشكالية البحث التي تتمحور حول ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء في البنوك التجارية؟

ومن خلال هذه الدراسة خلصنا إلى مجمل النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية التالية :

أولاً- النتائج اختبار الفرضيات :

- بالنسبة للدراسة الميدانية التي قمنا بها بعد تصميم استبيان محكم من طرف مجموعة قيّمة من الأساتذة والخبراء في مجال بحثنا، حيث قسّمناه إلى ثلاث محاور حسب متغيّرات الدراسة، محور البيانات الشخصية ظهرت نتائجه بسيطة وعلمية كأى بحث، أما بالنسبة لمحور المتغيّر المستقل إدارة علاقات الزبائن بعد إدراج كل بياناته في برنامج ال SPSS تبين في البنوك الثلاث، أنّ مجمل فقراته والمجزأة إلى محاور كانت تؤول إلى الموافقة حسب متوسطاتها الحاسوبية ومعاملات الانحراف المعياري وبالتالي فقد تحصّلنا على مؤشرات مقبولة تساعدنا في قبول فرضيات بحثنا، أي أنّ البنوك تهتم بإدارة علاقات الزبائن من أجل تحسين الأداء في البنوك التجارية، وبالتالي يمكن إثبات الفرضيتين الأولى والثانية التي تنص على:

✓ توفر المعرفة عن الزبون في البنك يضمن وجود التطبيق الناجح لإدارة علاقات الزبائن: وهو أمر بديهي أي عند توفر كل المعلومات الكافية عن الزبون يساعد في التقرب من الزبون بصفة مستمرة لكسب رضاه وإشباع حاجاته الناقصة، وهو المطلوب الذي استخرجناه من نتائج الدراسة الميدانية لإثبات أو نفي هذه الفرضيات؛

✓ التوجه نحو تقنية تكنولوجيا المعلومات لتطبيق آليات حديثة لتبني نظام ناجح لإدارة الزبائن: كذلك فهو إثبات ممكن أي أن معظم استعمالات التكنولوجيا والأساليب الحديثة التي يتيحها البنك تساعد من عناء التنقل وتسهيل المعاملات وبصيغ حديثة، هذا يساهم في جلب عدد كبير من الزبائن وبالتالي نجاح عمليات إدارة العلاقات، وهو كذلك ما أثبتته نتائج الدراسة الميدانية في البنوك الثلاث، لتتوافق مع الفرضية الثانية؛

✓ يقوم مسؤولي البنك بتقييم وقياس الأداء وبصورة مستمرة: حيث أنّ هذه الفرضية تعتبر ركيزة البحث فإثباتها أو نفيها يمكن أن يؤثر على نتائج البحث المتوصل إليها، فمن خلال الدراسة الميدانية فقد اعتبرنا هذه الفرضية كمتغير تابع، فقد وافق عليها معظم موظفي البنوك الثلاث وبالتالي كذلك يمكن إثبات هذه الفرضية.

- أمّا بالنسبة لنتائج المقابلة فقد تبين لنا أن البنك يقوم بتقديم معاملة خاصة للزبائن الرئيسيين ما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا لديهم وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية وبأقل تكلفة ممكنة، كما يسعى دائما إلى استخدام جميع السياسات والإجراءات والتدابير المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن ويهدف تحقيق مستويات أداء مقبولة أو ممتازة، وهو ما يتوافق مع فرضيات البحث المسطرة من أجل إثبات الأثر على الأداء في البنوك التجارية.

ثالثا- التوصيات:

يمكننا اقتراح جملة من التوصيات كالاتي:

- يستوجب على البنوك المساهمة في إثراء الموظفين بموضوع أخلاقيات المهنة وأساليب التعامل مع الزبائن؛
- وجب على البنوك تكثيف البرامج والدورات التدريبية المتعلقة بموضوع تحسين الأداء والعلاقة في نفس الوقت؛
- يقترح على البنوك فتح شبائيك وحملات استهداف للزبائن متنقلة من أجل طرح أنواع الخدمات التي تقدمها البنوك؛
- يستوجب تدعيم ثقة الزبائن بالدعايات والحملات الإشهارية؛
- تحسين الميزة التنافسية وجودة الخدمات المقدمة وبأساليب تكنولوجيا حديثة؛
- وضع خدمات حديثة بما يكفل رضا الزبائن؛
- إقامة شراكات مع الجامعات ومعاهد التكوين لتحسين الأداء العلمي.

رابعا- أفاق الدراسة:

إنّ الجهد المتواضع الذي بذلناه طيلة حياتنا الدراسية والبحث الذي قمنا به ما هو إلا مجرد توضيح لأثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء في البنوك التجارية، فمن خلال دراستنا الحالية و نظرا لتشعب الموضوع وعدم إمكانية دراسته من جميع الجوانب يمكننا اقتراح بعض الدراسات والتي تستحق البحث فيها:

- دور الميزة التنافسية في تحسين جودة الخدمات البنكية؛
- الأساليب الحديثة في التعامل مع الزبائن وأثرها على ربحية البنوك؛
- دور نماذج إدارة الزبائن في تحقيق هدف النشاط للبنوك؛
- الأداء في البنوك ودوره في الرفع من ربحية البنوك؛
- التحليل المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2010 .
2. ثامر البكري ، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
3. حنفي عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث للنشر، الأردن، 1993 .
4. درمان سليمان صادق ، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2012.
5. عبد الرحمان توفيق، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة، مصر، 2000.
6. عرييد، عصام الفهد، المحاسبة الإدارية، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
7. فليب كوتلر، جاري أمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، أساليب التسويق ،دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2011.
8. فؤاد مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 .
9. مرعي عطية، المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء، المكتب الجامعي الحديث، مصر-الإسكندرية-، 2006 .

II. الرسائل والأطروحات العلمية:

- 1- العبيدي، ندى اسعد إسماعيل، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، غير منشورة، 2009، ص13.
- 2- بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.

- 3- جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
- 4- الدكتور علاء عبد الحسين صالح؛ عدي صفاء الدين فاضل؛ تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية؛ دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008 – 2010؛ جامعة البصرة؛ كلية الإدارة والاقتصاد؛ قسم المحاسبة.
- 5- راشدي سماح، آلية الرقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
- 6- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 7- طارق أحمد عواد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- 8- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2000-2001.
- 9- عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة الجزائر 2008.
- 10- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2001.
- 11- قنوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014.
- 12- محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريذ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، جامعة أريذ، الأردن، 2010.
- 13- وداد بوزيد، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، مذكرة ماستر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أم البواقي، سنة 2014-2015.

III. المقالات العلمية :

- 1- خلود عاصم وناس ، استعمال مدخلي تحليلي الربحية و احتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32، سنة 2010 .
- 2- سحر طلال إبراهيم، تقويم بطاقة أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، 2013 .
- 3- قرشي، محمد جموعي؛ "تقييم أداء المؤسسات المصرفية" () 2004 دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة" 2000 . 1994 مجلة الباحث(3) 95 – 89.
- 4- محمد جموعي قرشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية- دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية-، بحث في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2004.
- 5- المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي، مجلة الجامعة، جامعة مصراته ، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، 2013.
- 6- نذير بوسهوة ، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السابع المجلد الأول، 2014 .
- 7- اسعود المحاميد ، أمجد طويقات ، ريناتا حدادين ، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية، مقال مقدم ضمن المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 03، 2015 .

IV. التظاهرات العلمية:

- 1- بوسواك آمال ، حازم حجلة سعيدة، بطاقة قياس الأداء المتوازن كألية مستحدثة لقياس الأداء، الملتقى الدولي الخامس حول : دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) والمعايير المحاسبية الإسلامية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، يومي 07-08 ديسمبر 2014.
- 2- سعدي يحيى و أوصيف لخضر، أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء و فعالية المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.

<http://www.societegenerale.dz/particuliers.html>
(<http://www.bna.dz/presentation.html>)
<http://www.bea.dz/vb1.html>

الملائكة



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



استبيان

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان " إدارة علاقات الزبائن وأثره على الأداء في البنوك التجارية الجزائرية- من وجهة نظر موظفي البنوك -"

نرجوا من سيادتكم الإجابة على اسئلة الاستبيان و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .

و نحيطكم علماً أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض علمية و أخيراً نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا

اعداد

المحور الأول : البيانات الشخصية والمهنية

خصائص العينة	
الجنس	
- ذكر	<input type="checkbox"/>
- أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر	
- اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>
- من 30 الى 40 سنة	<input type="checkbox"/>
- من 41 الى 50 سنة	<input type="checkbox"/>
- أكثر من 51 سنة	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	
- بكالوريا	<input type="checkbox"/>
- ماجستير او ماستر	<input type="checkbox"/>
- ليسانس	<input type="checkbox"/>
- دكتوراه	<input type="checkbox"/>

الوظيفة الحالية

ادارة اعمال

محاسب

اخرى اذكره

مالية وبنوك

- سنوات الخبرة :

أكثر من 10 سنوات

- من 5 الى 10 سنوات

- اقل من 5 سنوات

المحور الثاني : ادارة العلاقة مع الزبون .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التركيز على الزبائن الدائمين						
1	يضع البنك بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية	X				
2	يقوم البنك بتقديم نفس الخدمات لجميع الزبائن		X			
3	يقوم البنك بتقديم معاملة خاصة للزبائن الدائمين			X		
4	التركيز على الزبائن الدائمين يؤدي الى تحسين مستوى رضا لديهم			X		
قيمة الزبون						
5	تعمل ادارة البنك بتقديم خدمات متميز لزبائن			X		
6	تكافئ البنك العمال الذين يسعون الى ربط علاقات جيدة مع الزبائن			X		
7	يخصص البنك ميزانية معتبرة لتدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم موجهة نحو الاهتمام بالزبائن			X		
8	يلبي البنك حاجيات ورغبات زبائنه بشكل ملائم.		X			

كفاءة التنظيم					
					9 يتأكد البنك من فعالية الاجراءات من خلال تحليل رضا الزبائن عنها
					10 يدعم البنك تقديم الخدمات للزبائن بشكل الكتروني
					11 يستخدم البنك تقنيات وبرامج حماية متطورة
					12 يحرص البنك على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيه من اجل رفع مستوى الخدمات التي يقدمونها للزبائن
معرفة الزبون					
					13 يخصص البنك برامج تسويقية ملائمة لجذب أكبر قدر من الزبائن
					14 لدى البنك موقع الكتروني يساهم في تطوير العلاقة مع الزبائن
					15 الاسعار التي يعرضها البنك لخدماته مقبولة بالمقارنة مع العوائد التي يجنيها الزبائن
					16 يحرص البنك على تلبية حاجيات الزبائن الحالية والمستقبلية

المحور الثالث : الاداء

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتميز اداء البنوك دائما بالجودة .					
2	يحرص البنك على تحسين مستوى ادائه بشكل مستمر.					
3	البنك الذي تعمل به يتميز بفاعلية اتخاذ القرار.					

					يهدف البنك الذي تعمل به إلى تحسين أداء موظفيه باستمرار.	4
					يسعى البنك دوماً بتلبية حاجات ورغبات الزبائن في الوقت المحدد.	5
					يقوم البنك بحل المشاكل المتعلقة بالعمل في وقتها.	6
					وظيفة التسويق تمارس و تواكب كل التطورات والمستجدات في هذا المجال.	7
					يقوم المسؤولين بالبنك بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة	8
					يثق الزبائن الدائمون في البنك الذي تعمل به.	9
					مراقبة وتقييم عملية الأداء المالي تتم وفق أساليب وتقنيات أكثر فاعلية	10
					قلة أخطاء العاملين أثناء العمل	11

شكراً لتعاونكم

الفهرسة

الفهرس:

الصفحة	الموضوع
I	شكر
II	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الاختصارات والرموز
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة علاقات الزبائن
03	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن
05	المطلب الثاني: تعريف إدارة علاقات الزبائن
09	المبحث الثاني: إدارة العلاقات بالزبون وانعكاسها على أداء البنوك
09	المطلب الأول: تقييم و نماذج أداء البنوك التجارية
10	
14	المطلب الثاني: اثر علاقة الزبون على تقييم الأداء وانعكاساتها
15	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و اوجه المقارنة
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
24	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

38	تمهيد
39	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
39	المطلب الأول: طريقة الدراسة
	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها
48	المطلب الثاني: اختبار وصحة الفرضيات
	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس