

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر  
فرع علوم التسيير  
تخصص : إدارة المالية

تحت عنوان

## إبتكار الخدمة المصرفية ودورها في إدارة العلاقة مع الزبون دراسة تطبيقية : بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قالمة-

تحت إشراف الأستاذة:  
بورصاص و داد

من إعداد الطالبتين :  
بوراس نبيلة  
زنقوفي كريمة

السنة الجامعية 2011-2012

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله  
والمؤمنون "

### **صدق الله العظيم**

نحمد الله على عوننا وتوفيقنا على إنجاز هذا  
العمل، ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة  
المشرفة "بورصاص وداد" التي ساعدتنا وقدمت  
لنا يد العون ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة  
التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.  
ولا يفوتنا أن نشكر الأستاذ "قيدوم لزهرة" الذي  
ساعدنا بقلب واسع، فله فائق الإحترام والتقدير.  
ولا ننسى كل من ساهم من قريب أو بعيد في  
إنجاز هذا العمل المتواضع، كما لا ننسى كل  
من شجعنا بالكلمة الطيبة والإبتسامة .  
إلى كل هؤلاء أقول شكراً ..

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات :

### المقدمة العامة (أو)

- أ..... مقدمة عامة  
ب..... صياغة الإشكالية  
ب..... فرضيات الدراسة  
ج..... أسباب إختيار الموضوع  
ج..... أهمية الدراسة  
ج..... أهداف الدراسة  
د..... منهج الدراسة  
ه..... صعوبات الدراسة  
ه..... الدراسات السابقة في الموضوع  
و..... الخطة المتبعة

### الفصل الأول : مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية (01-43)

#### تمهيد الفصل ..... 01

#### المبحث الأول : أساسيات حول الإبتكار..... 02

المطلب الأول : ماهية الإبتكار ..... 02

المطلب الثاني : أنواع الإبتكار ..... 04

المطلب الثالث : استراتيجية الإبتكار ..... 05

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الإبتكار ..... 06

#### المبحث الثاني : الإطار المعرفي للخدمة المصرفية ..... 08

المطلب الأول : ما هية الخدمة المصرفية ..... 08

المطلب الثاني : خصائص الخدمة المصرفية ..... 16

المطلب الثالث : دور حياة الخدمة المصرفية ..... 20

المطلب الرابع : المزيج التسويقي للخدمة المصرفية ..... 25

#### المبحث الثالث : عموميات ابتكار الخدمة المصرفية ..... 31

المطلب الأول : مفهوم ابتكار الخدمة المصرفية ..... 31

المطلب الثاني : مراحل ابتكار خدمات مصرفية ..... 32

المطلب الثالث : أشكال ابتكار الخدمة المصرفية ..... 34

المطلب الرابع : متطلبات ابتكار الخدمات المصرفية، ووسائل وأساليب الدفع الحديثة ..... 36

خلاصة الفصل ..... 43

### الفصل الثاني : إدارة العلاقة مع الزبون (44-83)

#### تمهيد ..... 44

#### المبحث الأول : إدارة العلاقة مع الزبون ..... 45

المطلب الأول : أساسيات العلاقة مع الزبون ..... 45

المطلب الثاني : مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ..... 49

المطلب الثالث : أهداف و أهمية إدارة العلاقة مع الزبون ..... 52

المطلب الرابع : مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون و أبعاده ..... 53

#### المبحث الثاني : سيرورة إدارة العلاقة مع الزبون ..... 59

المطلب الأول : خطوات إدارة العلاقة مع الزبون ..... 59

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة العلاقة مع الزبون ..... 62

المطلب الثالث : مزايا إدارة العلاقة مع الزبون ..... 62

المطلب الرابع : الآليات المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون ..... 63

المبحث الثالث : مساهمة إبتكار الخدمة المصرفية في كيفية إدارة العلاقة مع الزبون..ون	65
المطلب الأول : جودة الخدمة المصرفية	65
المطلب الثاني : رضا الزبون المصرفي	75
المطلب الثالث : الولاء للخدمة المصرفية	79
خلاصة الفصل	83
الفصل الثالث : دراسة وتحليل واقع إدارة العلاقة مع الزبون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة	
قالمة-( 84-133 )	
تمهيد الفصل	84
المبحث الأول:التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية	85
المطلب الأول :نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره	85
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ،مهامه وأهدافه	90
المطلب الثالث : خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية	96
المطلب الرابع : تطوير الخدمة المصرفية والتوجهات الكبرى للمستقبل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	98
المبحث الثاني :منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة	101
المطلب الأول:منهجية الدراسة	101
المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة،كيفية بناء وتصميم الإستثمار	101
المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج البحث الميداني	105
المطلب الأول :عرض وتحليل نتائج الإستثمار الموجهة للزبائن	105
المطلب الثاني:عرض وتحليل نتائج الإستثمار الموجهة للموظفين	119
المطلب الثالث:نتائج البحث الميداني	127
المطلب الرابع: نتائج إختبار الفرضيات	132
خلاصة الفصل	133
الخاتمة العامة: ( 137- 134 )	
الخاتمة	134
نتائج الدراسة	134
التوصيات المقترحة	136
قائمة المراجع	
المراجع بالعربية	
المراجع بالفرنسية	
المواقع الإلكترونية	
الملاحق	

## قائمة الأشكال:

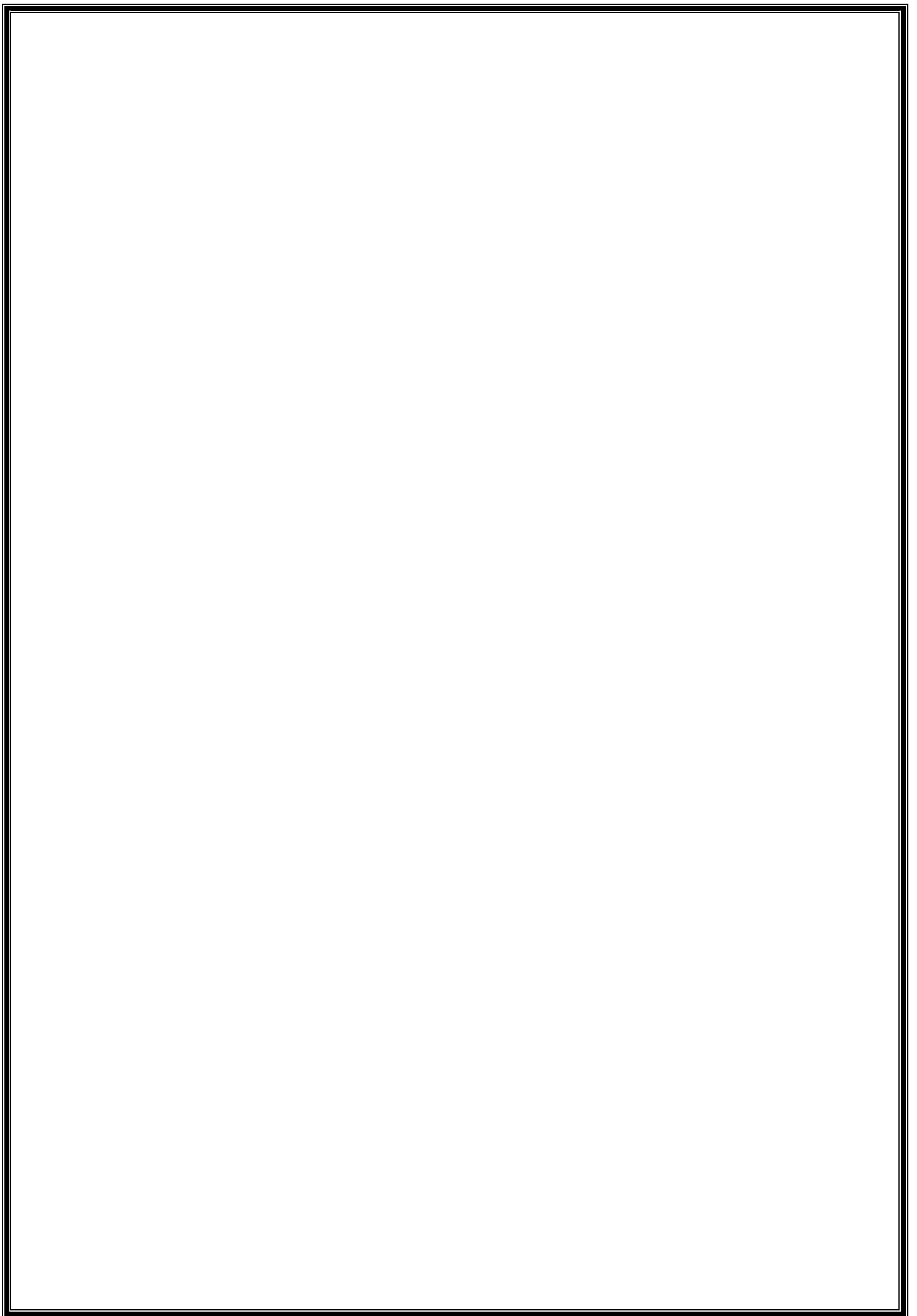
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	العوامل المؤثرة على الابتكار	01
46	النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة إتجاه الزبون	02
48	المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة مع الزبون	03
49	مكانة الزبون	04
51	إدارة العلاقة مع الزبون	05
57	نتائج إهمال المنظمة لشكاوي العملاء	06
71	نموذج الفجوات	07
73	مدخل العميل في تقييم جودة الخدمة المصرفية.	08
89	الهيكل التنظيمي للوكالة (قائمة)	09

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	01
67	أبعاد جودة الخدمة المصرفية	02
105	الجدول الخاصة بالإستمارة الموجهة للزبائن	03
119	الجدول الخاصة بالإستمارة الموجهة للموظفين	04

# المقدمة العامة





## مقدمة عامة :

يشهد العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين في العديد من التغيرات ،لازالت تتفاعل فيما بينها إلى يومنا هذا ،بما فيها الثروة التكنولوجية والمعلوماتية،المنافسة الشديدة وتغير رغبات الزبائن لذلك باتعلى المنظمة الصناعية والخدمية على حد سواء إيجاد موقع لها في السوق بما يضمن إستقرارها وإستمرارها. وفي ظل هذه التغيرات التي تواجه المنظمات،الأمر الذي دفعها إلى البحث عن مجالات التميز لتواجه هذه التحديات ،وقد حدث هذا نتيجة لظهور بغض المفاهيم المهمة وفي مقدمتها الزبون.

يعد الجهاز المصرفي قطاع خدمي ،ويعتبر من أهم الهياكل الإقتصادية خاصة لدى الكثير من الدول لاسيما في الدول النامية التي تعتبره الممول الرئيسي لإقتصادها.

تحتل الخدمات المصرفية نسبة لا بأس بها في قطاع الخدمات،ولإستمرار البنوك في أداء نشاطها بشكل جيد وضمن نموها وإستمرارها يتحتم عليها جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن ،ولن يتحقق ذلك إلا بقدرتها على تلبية حاجات وتطلعات عملائها إلى حد كبير،ويتوقف هذا على مدى قدرة المصرف على تطوير وإبتكار خدمات مصرفية.

فتعتبر إبتكار الخدمة المصرفية من أهم المواضيع ،فالمصارف تسعى دائما رفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة.

حيث تقوم المصارف باستخدام العديد من الأساليب والتقنيات لتحسين مستوى خدماتها لتلبية متطلباتهم وحاجاتهم سواء زبائنها الداخليين والخرجين.

وقد أصبحت إستراتيجية خلق القيمة للزبون ركنا أساسيا من أركان التوجه نحو الزبون كونها وسيلة لإكتساب زبائن جدد ومفتاح مستوى الرضا والولاء.

## أولا: بصياغة الإشكالية:

مع إزدياد حدة المنافسة والتطورات المستمرة في بيئة النشاط المصرفي، وإدراك البنوك لأهمية دراسة وإشباع حاجت العملاء ومطالبهم كعامل حاسم للبقاء في السوق. كما تزايدت البحوث حول إبتكار خدمات مصرفية وكان إلزاما على المصارف البحث عن الأساليب والنماذج التي تتميز خدماتها عن أقرانها نتيجة التنافس الشديد الذي يشهده القطاع المصرفي. ومن هنا أصبح إلزاما على البنوك الجزائرية السعي بخطوات متسارعة نحو اعتماد تطوير وإبتكار خدمات مصرفية لتحسين علاقتها بالزبون.

وعليه فإن السؤال الذي يطرح نفسه في سياق هذا الموضوع:

**\*فيما يتمثل دور إبتكار الخدمة المصرفية في إدارة العلاقة مع الزبون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟**  
للإجابة على هذا التساؤل نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توفر المؤسسة محل الدراسة سياسات التسويق الداخلي؟

2- هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على إبتكار خدمات مصرفية؟

3- هل يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إبتكار خدمات مصرفية لتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون؟

## ثانيا :فرضيات الدراسة:

كمنطلق للدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

1- المؤسسة محل الدراسة تطبق سياسات التسويق الداخلي.

2- المؤسسة محل الدراسة تعتمد على إبتكار الخدمة المصرفية.

3- المؤسسة محل الدراسة تعمل على إبتكار خدمات مصرفية لتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون.

**ثالثا: أسباب إختيار الموضوع:** لم يكن إختيارنا للموضوع من باب الصدفة أو العشوائية ،بل مبني على مبررات علمية هادفة منها:

\*ميلنا الشخصي إلى العلاقة بين إبتكار الخدمة المصرفية وإدارة العلاقة مع الزبون.

\*قلة الكتابات والبحوث العلمية في هذا المجال.

\*الفضول العلمي وحب الإطلاع.

\*إهمال المصارف للجوانب المتعلقة بالزبون، وعدم إدراك أهمية بناء علاقة تفاعلية معه.

\*التطور الملحوظ الذي شهدته العديد من البنوك الوطنية لا سيما بنك الفلاحة والتنمية الريفية كوضوع للدراسة.

**رابعاً: أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الموضوع في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه الدراسات ،حيث تم التطرق لهذا الموضوع باعتباره أحد أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة في بناء الركائز الأساسية للتوجه نحو إقامة علاقة طويلة الأجل مع الزبون من خلال تقديم خدمات مصرفية متطورة وذات جودة عالية .والتطرق إلى أهم النقاط البارزة في الواقع العملي فهي تكمن في محاولة التعرف على واقع الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن من خلال المؤسسة محل الدراسة.

ومحاولة تقييم الآليات والأساليب المعتمدة في إدارة العلاقة مع الزبون.

**خامساً : أهداف الدراسة:**

\*الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة.

\*الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بإبتكار الخدمة المصرفية ،وإدارة العلاقة مع الزبون.

\*التأكيد على الدور الذي تلعبه إبتكار الخدمة المصرفية في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون .

\*إظهار مدى أهمية رضا الزبون وولائه في نجاح البنك وإستمراره .

\*معرفة إذا كان هناك إهتمام بهذا الموضوع من قبل مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

\*إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع نظراً للإفتقار الشديد للدراسات حول هذا الموضوع.

\*التدريب على البحث العلمي وفق منهجية سليمة متماشية مع طبيعة البحث.

\*إسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

**سادساً:منهج الدراسة:** منةأجل دراسة هذا الموضوع إبتكار الخدمة المصرفية ودوره في إدارة العلاقة مع الزبون تم الإعتماد على المناهج التالية:

1-المنهج الوصفي:وهو المنهج الذي يتم فيه وصف وجمع وتلخيص المعلومات عن موضوع معين،وتم الإعتماد عليه كحتمية أملتنا علينا طبيعة الموضوع لأننا بصدد جمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة.

2-منهج دراسة الحالة:وتم الإعتماد عليه في الجانب التطبيقي ،بإختيار بنك من البنوك الجزائرية كعينة للدراسة أمام صعوبة دراسة موضوع إبتكار الخدمة المصرفية على مستوى البنوك.

يتميز هذا المنهج بمساعدة الباحث على ضبط وقياس والتأكد من صحة ما يحصل عليه من البيانات التي تقسر الظواهر والعلاقات والتفاعلات تفسيراً منطقياً،من خلال إعتمادها على الإستمارات الإستبائية ،الملاحظات،المقابلات وغيرها من الأدوات التي يجتازها الباحث حسب ما تمليهعليه طبيعة البحث في سبيل إثراء هذه الدراسة إعتدنا على نوعين من البحوث:

-البحث المكتبي:وذلك لتغطية الجوانب النظرية للموضوع من خلال مجموعة من الكتب باللغة العربية والفرنسية وكذا مجموعة من الملتقيات.

-البحث الميداني:لتغطية الجانب التطبيقي للدراسة،من خلال معاينة مجموعة من الوثائق والسجلات المتواجدة بالبنك محل الدراسة بغية جمع المعلومات وتحليلها،بالإضافة إلى طرح إستمارتين وزعت على زبائن وموظفي البنك للإستقصاء حول آرائهم عن الخدمات المقدمة من قبل البنك وتقييم علاقتهم مع البنك.

**سابعاً: صعوبات الدراسة:** واجهنا العديد من الصعوبات منها :

\*صعوبة الموضوع في حد ذاته،التي تتسم بقدر كبير من التعقد واتداخل مع مواضيع أخرى.

\*نقص المراجع والكتابات حول هذا الموضوع.

\*صعوبات منهجية ،فهناك بعض الكتب لا تحتوي على المعلومات المتعلقة بالكتاب.

3-حالة التحفظ من إدارة بعض الوكالات البنكية ،إضافة إلى عدم فهم العديد من الأسئلة الموجهة إلى الزبائن ،عدم الإحاطة بالمعرفة الكافية بالموضوع.

**ثامناً: الدراسات السابقة في الموضوع:** نظراً لأهمية الموضوع ،قد تم تناوله من قبل بحثين ودالرسين ،وفيما يلي أهم الدراسات في هذا السياق:

\*قام عوض الحداد سنة 2006 بدراسة لإثراء عملية التعلم لتزايد الإهتمام بالخدمات المصرفية والتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة النشاط المصرفي .

\*وقام تسيير العجاردة سنة 2005 بدراسة الخدمات المصرفية نظرا للتنافس الشديد الذي يشهده القطاع المصرفي بسبب نمطية الخدمة التي تقدمها المصارف.

\*كما قاما كل من يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، سنة 2009 بدراسة الآليات والأساليب المعتمدة لتفعيل العلاقة مع الزبون للمحافظة على رضاه وكسب ولائه.

#### **تاسعا: الخطة المتبعة:**

من أجل دراسة الموضوع بطريقة منسجمة وللتأكد من الفرضيات المعروضة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول بحيث إختارنا الفصل الأول عنوان أساسيات إبتكار الخدمة المصرفية ،والذي إشتمل على ثلاث مباحث تم من خلالها التعرض إلى مفاهيم حول الإبتكار ،ثم ليتطرق بعدها إلى إطار معرفي للخدمة المصرفية، وأخيرا تم التطرق إلى مداخل إبتكار الخدمة المصرفية .

أما الفصل الثاني والذي جاء بعنوان إدارة العلاقة مع الزبون فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث شمل المبحث الأول أساسيات العلاقة مع الزبون و، في حين شمل المبحث الثاني سيرورة إدارة العلاقة مع الزبون ،أما الثالث تطرقنا فيه إلى مساهمة إبتكار الخدمة المصرفية في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من خلال جودة الخدمة المصرفية ومساهماتها في خلق رضا الزبون والمحافظة على ولائه.

أما الفصل الثالث والأخير فكان بعنوان دراسة واقع إدارة العلاقة مع الزبون في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -حالة وكالة قالمة- ، وهو عبارة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة، ونسعى من خلاله إخراج الموضوع إلى أرض الواقع والميدان العملي، وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث ،جاء ضمن المبحث الأول تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فخصص إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في ذلك، وفي المبحث الأخير تمت دراسة حالة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال تحليل نتائج الإستثماره زبائن وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة-

الفصل الأول :  
مرتكزات إبتكار  
الخدمة المصرفية

**تمهيد الفصل :**

يعتبر الجهاز المصرفي الممول الأساسي لإقتصاد ومعظم الدول، فنجاح النظام الإقتصادي مرهون بتشكيلة الخدمات المقدمة خاصة ما تتميز به الخدمات من خصائص تفرد بها دون سواها من الخدمات الأخرى، خاصة في ظل إشتداد المنافسة وتسابق البنوك في إجتذاب أكبر عدد ممكن من عملاء، كذلك وجب على الأخير بذل جهود عديدة لمسايرة كل التطورات التكنولوجية والإستفادة من أحدث التقنيات بكفاءة عالية بغية إبتكار خدمات مصرفية مستحدثة وتقديم مزيج متكامل منها، وتطوير أساليب تقديمها بما يكفل إنبابها إلى العميل بدقة وسهولة، من أجل إقتطاع أكبر حصة في السوق.

وعلى هذا الأساس سيكون عنوان فصلنا أساسيات إبتكار الخدمة المصرفية وسنتطرق إلى المباحث التالية

المبحث الأول : أساسيات حول الإبتكار

المبحث الثاني : الإطار المعرفي للخدمة المصرفية

المبحث الثالث : عموميات إبتكار الخدمة المصرفية

**المبحث الأول : أساسيات حول الإبتكار :**

يعتبر الإبتكار أحد العوامل التي تساعد المؤسسات على تطوير منتجاتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية، إذ يعتبر ضرورة حتمية للمحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها، لذلك سنتطرق في هذا البحث إلى ماهية الإبتكار وارتباطه ببعض المصطلحات وسنعرض أنواع الإبتكار والاستراتيجية الإبتكارية التي تتبعها المؤسسات لتحقيق أهدافها والمحافظة على زبائنها.

**المطلب الأول : ماهية الإبتكار :**

**1. مفهوم الإبتكار :**

تعددت التعاريف للإبتكار نذكر منها :

- الابتكار طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لانتاجها وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد لخدمة السوق"<sup>1</sup>

- إن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للابتكار: "هو مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات ومعدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الإجتماعية وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا :

- الابتكار هو تجديد وتوسيع مجالات المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها واعتماد طرق جديدة للإنتاج وعرضه وبيعه.

- إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل :

### الابتكار بعض المصطلحات :

لا بد من الوقوف عند بعض المصطلحات ذات العلاقة بالابتكار وفيما يلي بعض التوضيحات :

- التغيير هو سلوك وأفكار جديدة تعتمد المنظمة وتتسم بالشمولية والاستمرارية ولكن يختلف عن الابتكار من حيث المدة والمخاطرة والكلفة هي مرتفعة بالنسبة للابتكار، لأن الابتكار يحدث أساساً من خلال التغيير.

- الاختراع هو فكرة يتوصل إليها المخترع وينتج فالمشكلة معينة فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة من حيث الموارد الملموسة تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه، أما

الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى منتج جديد.

- الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلال لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة<sup>3</sup>

في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق للملائم لها وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالذكرى الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ والتحليل من الفكرة إلى المنتج.

-التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام.

وإن بعض هذه التحسينات قد تكون يومية وأن تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً

### 2 خصائص الابتكار : وتتمثل ما يلي :<sup>4</sup>

- الابتكار هو عبارة عن منتج ملموس، وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي فكرة جديدة، ولكن لا يمكن أن تسميها ابتكاراً في حد ذاتها.

- يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً.

- لا يمكن أن يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني.

- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره فإذا قام أحد الأشخاص بعمل

- تغيير في طريقة أداءه ولم يكن له أثراً ملحوظاً على باقي الأفراد في المنظمة، فلا يعتبر ذلك من قبل الابتكار.

- الابتكار بمثابة الاستعداد ومن أهم مكوناتهما :

- الطلاقة وتتمثل في غزارة الأفكار.

- المرونة وتتمثل في تنوع الأفكار

1 د. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 20.

2 د. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 10.

3 محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار الصفاء، 2008، ص 358.

4 د.نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 103.

- الأصالة وتمثل في قدرة الأفكار.
  - الجدية والحدائي : وجود فكرة أو أسلوب أو تقنية أو خدمة جديدة وحديثة لم تكن موجودة سابقا.
  - الجاذبية أو القبول: الابتكار يجب أن يكون مقبولا من الفرد والمجتمع ولا يتعارض مع اتجاهات المجتمع.
  - المنفعة: أي عمل جديد ومبتكر يجب أن يكون له منفعة أو قيمة أو إضافة مفعمة وقيمة جديدة عما سبقه.
- الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## المطلب الثاني : انواع الابتكار

هناك العديد من التقسيمات لكن أبرزها يتحصل فيما يلي<sup>5</sup> :

### 1. حسب الطبيعة :

- أ. **الابتكار التسويقي** : وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. فيمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة وينطبق عليه ما ينطبق على هنا أو هناك، فهو يكمن إدخاله كنظام ويمكن تعلمه وممارسته.
- ب. **الابتكار التكنولوجي** : هو كل المعارف النظرية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد، أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار سيرورة إنتاجية ويشمل : الابتكار في المنتجات والابتكار في سيرورة العمليات الانتاجية.
- ج. **الابتكار التنظيمي** : هو تحسين أو تطوير لتنظيم معين يساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة وقد تكون اعتماد طريقة تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية أو إيجاد آلية تساعد على خلق الابداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي من أجل تسهيل القيادة والرقابة وتأدية مهام المنظمة بجودة عالية.

### 2. حسب درجة التأثيرات المحدثة :

1. **الابتكار الجذري** : يحدث في حالة منتجات مسوقة حديثة وتكون وظيفتها وبنائها الفني وخصائصها وأرائها وتصميمها، واستخدام مواردها، إما جديدة أو خضعت للتغيير الجذري.
2. **الابتكار الجزئي** : إن هذا النوع من الابتكار يقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبيا في المنتج والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها والتكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها وقيل عن التجديدات الجزئية أنها أفضل وأحسن وأقل تكلفة بعض الشيء ويحدث عادة الابتكار أو التجديد الجزئي في إزالة المنتجات المسوقة حديثا
3. **حسب معيار مصدر واتجاه الابتكار :**

- أ. **الابتكار من الأعلى إلى الأسفل** : يعبر ذلك عن الابتكار الناجم عن أفكار صادرة من المستويات العليا في المنظمة، وما يميز هذا النوع من الابتكار أنه يشمل جميع المستويات باعتماده على قسم البحوث والتطوير للابتكار منتجات أو تقنيات حديثة في الانتاج فضلا عن دراسة نظم إدارية أكثر

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

كفاءة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، وما يعاب على المنظمات القائمة على هذا النوع من الابتكار أنها تقمع روح المبادرة لدى العاملين فيها وتتجاهل كل أفكارهم.

ب. **الابتكار من الأسفل إلى الأعلى** : ويعبر عن ذلك الابتكار الناجم عن أفكار صادرة من مستويات دنيا في المنظمة أيا كان مستواها أيضا، وما يغلب على هذا النوع مستوى المنتج والعمليات الإنتاجية، وذلك أن العاملين بالمنظمة هم الأكثر احتكاكا بالعمليات، وتتكون لهم القدرة على اقتراح أفكار أكثر فعالية

<sup>5</sup> بخاشة موسى ، عقون عادل، المعرفة كأداة لدعم الابتكار وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية المقاربة القائمة على الاستثمار البشري والكفاءات، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة قالمة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008



لتطويرها، وتعتبر المنظمات المعتمدة على هذا النوع من الابتكار الأكثر فعالية لأنها تدعم روح المبادرة لدى الجميع العاملين قيمها.

### المطلب الثالث : استراتيجية الابتكار :

أصبح الابتكار بعداً أساسياً من أبعاد الأداء الإستراتيجي فالمؤسسة تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وكقاعدة ميزتها التنافسية.

فالابتكار مكون من أربع استراتيجيات أساسية تتمثل في :<sup>6</sup>

1. **استراتيجية الابتكار الجذري** : هي استراتيجية هجومية تهدف إلى أن تكون المنظمة هي الأولى في مجالها في إدخال منتجات جديدة حيث تعمل إلى التوصل إلى فكرة جديدة أو تصبح جديدة بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن الوصول إلى السوق أولاً وتعتمد هذه الاستراتيجية على القدرة الذاتية للمنظمة.

2. **استراتيجية الابتكار التحسين الجوهري** : هي استراتيجية دفاعية وتدعى أيضاً استراتيجية اتباع القائد يمكنها مواجهة المخاطر الناجمة من أن تكون الأولى في السوق وتتبعها الشركات التي لها القدرة على التطوير واللاحق بسرعة بالشركات القائدة وهذه الاستراتيجية عكس الأولى تتطلب جهود ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية كبيرة.

3. **استراتيجية الابتكار التحسين الموجه نحو التمييز** : تعتمد على قدرة الشركة من إدخال تعديلات وتغييرات على المنتج المالي وتكييفه ليقدم إلى قسم محدد من السوق، وتتبع هذه الاستراتيجية الشركات المتوسطة والصغيرة وتستلزم جهود ضئيلة من البحث والتطوير.

4. **استراتيجية الانتاج الكفئ** : تعتمد هذه الاستراتيجية على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأن الشركات الصغيرة تتبع هذه الاستراتيجية عادة لتدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج وهذه الاستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير، أو النشاط الهندسي لكن بالمقابل تستلزم جهود إنتاجية كبيرة وكفاءات عالية في السيطرة على الانتاج.<sup>7</sup>

الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الابتكار : تتمثل فيما يلي :

#### 1. مجموعة الخصائص الشخصية، وهي :<sup>8</sup>

- الميل إلى التعقد مواجهة المشكلات الصعبة

- حالة الشك

- الحدس

- الانجاز الذاتي : يرتبط بالمحرك الذاتي والدافعية الذاتية

- النفور من القيود التي تحصر الذهن وتحد انطلاقه

#### 2. مجموعة العوامل التنظيمية : إن المؤسسات تمثل الاطار المفاهيمي التنظيمي البالغ التأثير على النشاط الابتكار للفرد ومن أهم العوامل :

- استراتيجية المؤسسة : تجعل الابتكار مصدر لمشرعها التنافسية

- استراتيجية وأسلوب الإدارة : أي القيادة تلعب دوراً فعالاً في تحسين أو إعاقة الابتكار.

- الفريق : إن المؤسسة الاقتصادية قد تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتياً لمواجهة خطر التخصص.

- ثقافة المنظمة : أي المفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي.

- الاتصالات : تعمل على تكوين فرق العمل وتقسيم المعلومات بين أعضائها وأقسام المنظمة

#### 3. مجموعة العوامل البيئية العامل وتشمل :

#### الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع<sup>9</sup>

- مسافة السلطة : تقيس علاقة الأفراد في الحياة والعمل

<sup>6</sup> الطاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 83.

<sup>7</sup> د.نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 40.

<sup>8</sup> نيغل كنج، نيل أندرسون، تعريف محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر الرياض، السعودية، 2006، ص 233.

<sup>9</sup> حسن :ابراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 451.

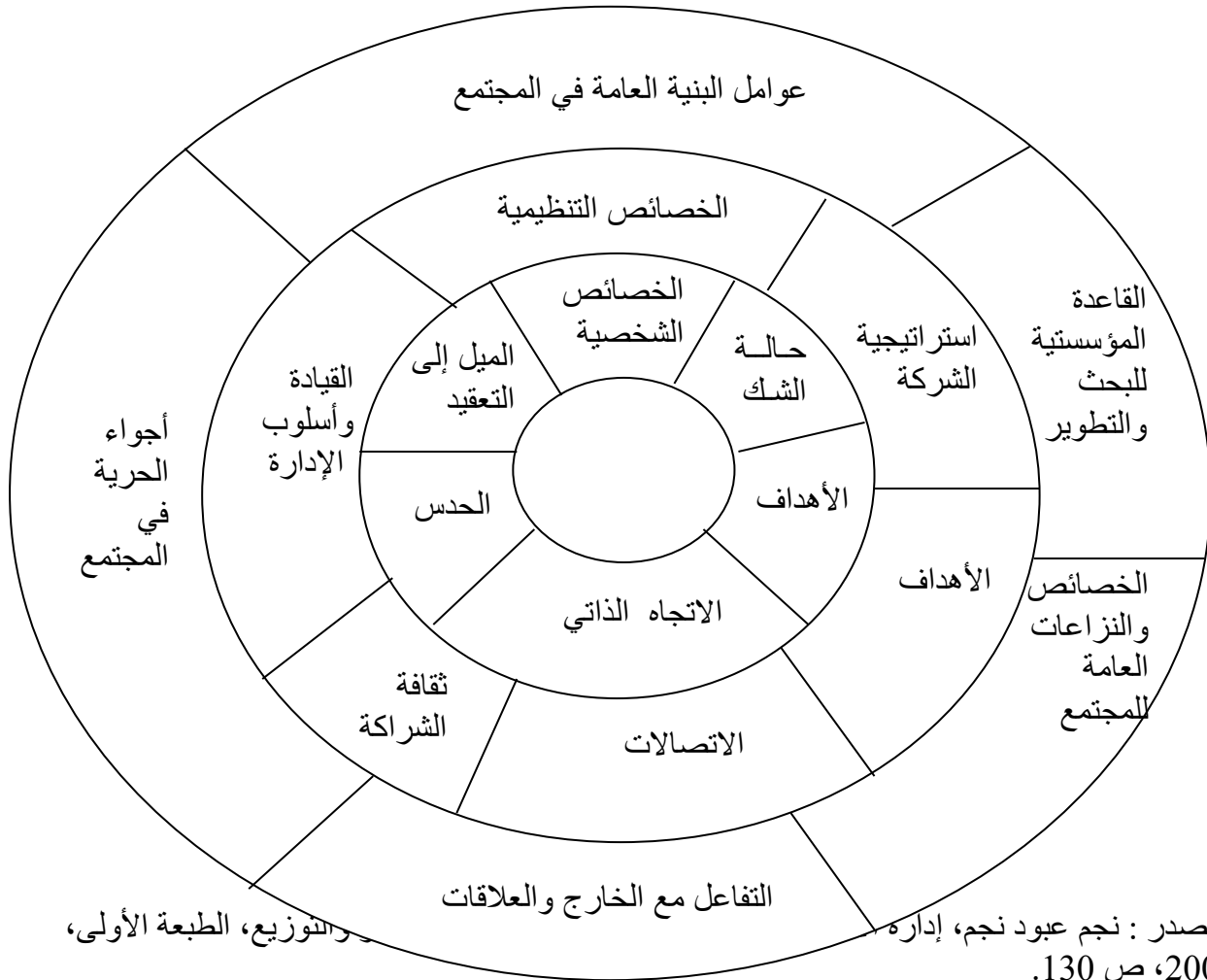
- الذكورة والأنوثة : إن المناجعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقة التشاركية وتأكيد الأبعاد الاجتماعية، في حين أن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى التأكيد الذات والتنافس إلى أولوية العمل.
- الجماعات الفردية : هناك جماعات تؤكد على أهمية الانسجام معها
- تجنب عدم التأكد.

ب. القاعدة المؤسساتية للبحث والتطوير

- مراكز البحث والتطوير والجامعات تساعد في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية
- نظام براءة اختراع : نظام حماية الملكية الفردية
- قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف.

الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

ج. أجواء الحرية أو التحرر عن القيود الخاصة والمفاهيم العلمية والجديدة  
والشكل التالي يوضح ذلك :  
شكل رقم (1) : العوامل المؤثرة على الابتكار



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة  
2003، ص 130.  
الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

### المبحث الثاني : الإطار المعرفي للخدمة المصرفية :

لقد احتلت الخدمة المصرفية حكاية هامة، كما أضحت أهم عنصر في المزيج التسويقي المصرفي، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم الخدمة المصرفية وممكن أبعادها.

## المطلب الأول : ماهية الخدمة المصرفية

1. مفهوم الخدمة المصرفية : قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة المصرفية سنعرض إلى محاولة اعطاء تعريف حول الخدمة.

- عرف Amestrangeb kotler الخدمة على أنها : "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا يترتب عنها أي ملكية"<sup>10</sup>

- تعرف الجمعية الأميركية للتسويق الخدمة "مجموعة الأنشطة والمنافع التي تعرض للبيع أو تلك التي ترتبط بسلعة معينة"<sup>11</sup>

- في حين نجد أن كل من Bitoner et deitaml يقدمان تعريفا واسعا للخدمة بقولها أن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت انتاجها وهي بشكل أساسي غير ملموس لمشتريها<sup>12</sup>

- من خلال التعاريف السابقة، تتفق في عدم ملموسية الخدمة وهي أهم خاصية تميزها عن السلع المادية. أما في يخص الخدمة المصرفية فتعرف على أنها :

"مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة والغير ملموسة والمقدمة من قبل المصرف التي يدركها المستفيدون من أفراد أو مؤسسات من خلال دلالاته وقيمتها المنفعية التي تشكل في الوقت نفسه مصدرا للأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"<sup>13</sup>

- وتعرف على أنها مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان بمقابل مادي أو بدونه فقد يقوم البنك أحيانا بتقديم خدمات مجانية لعملائه<sup>14</sup>

## مرتكبات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

### 2-أنواع الخدمات المصرفية :

- يمكن تقسيم أنواع الخدمات المصرفية على النحو التالي :<sup>15</sup>

#### 1. قبول الودائع :

- تندرج في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي الودائع الجارية، الودائع لأجل يحدد بإخطار سابق، ودائع التوفير وشهادات الإيداع، شهادات الاستثمار، الودائع المتميزة والمفيدة لأغراض محددة.

#### 2. تقديم التسهيلات الائتمانية

##### أ. التسهيلات النقدية :

وهي تتمثل في السلف وخصم الكيالات، إضافة إلى القروض (قروض بدون ضمان عيني، قروض بضمان عيني، قروض بضمان بضاعة، قروض بضمان تنازلات، قروض بضمان رهن عقاري، قروض بضمان كميالات لصالح العميل المفترض، قروض بضمان أوراق حالية)

##### ب. التسهيلات الغير نقدية :

اهدار خطابات الضمان، قبول فتح الاعتمادات المشتبهة

#### 3. الخدمات البنكية التقليدية

وهي الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يوميا لعملائها ولغير عملائها مقابل حصولها على حمولات محددة مثل :

10 د. حميد الطائي، د. محمود الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 190.

11 محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المقدم، دار زهوان، الأردن الطبعة الأولى، 2000، ص 213.

12 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 18.

13 د. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 134.

14 زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص 308.

15 محمد حمد عبد الهادي الرويسي، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، جمهورية مصر، 2002، ص 66.

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك
- تحصيل الشيكات المسحوبة على البنك (بالداخل والخارج) لصالح عملائها.
- تحميل الشيكات الشخصية والسياحية وإيداعها كحساب جاري العملاء
- إجراء جميع التحويلات وفقا لأوامر العملاء في الداخل والخارج.
- شراء وبيع العملات الأجنبية
- فتح الحسابات بالعملة المحلية والعملات الأجنبية
- سداد التزامات العملاء بناء على طلبهم للغير .
- صرف رواتب العاملين بمشروعات العملاء
- 4. الخدمات المرتبطة بإدارة أموال ومشروعات الزبائن :

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

وهي الخدمات الحديثة المقدمة للعملاء في السوق ولاستخراج تحت أي عن المجموعات المريحة السابقة من الخدمات ولا يشترط بالشروط أن تقدمها البنوك والمقترح لجميع قطاعات العملاء بالبنك مثل :

### أ.خدمات أمناء الاستثمار : وهي 16

- تقديم النصح والمرشد للعميل في المجالات المالية والإدارية
- تأسيس وإدارة الشركات لصالح العملاء.
- دراسة الجدول الاقتصادي لمشروعات العملاء.
- إدارة العقارات نيابة عن العملاء.
- تناول الأوراق المالية الخاصة بالعملاء.
- تقديم الفرص التسويقية للعميل في السوق المحلي أو الخارجي.

### ب.توزيع بطاقات الائتمان

-تتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات عن اسم المتعامل ورقم حسابه وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات المتفقة على المصرف على قبول منح الائتمان كامل البطاقة على أن يقوم بسندات قيمة هذه الخدمات إلى المصرف خلال 25 يوم من تاريخ استلامه لفاتورة المشتريات، ولا يدفع المتعامل أية فوائد على هذا الائتمان وإذا قام بانسداد في الأجل المحددة<sup>16</sup>

### 5.الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية :

- تقوم إدارة محافظ الأوراق المالية سواء أكانت مكونة من طرف صناديق استثمار الأموال المشتركة أو شركات الاستثمار، أو مكونة بمعرفة البنك بأمواله وأموال وأموال المودعين.

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

### \*أنواع الخدمات المصرفية التقليدية :

### 1.الحسابات والودائع المصرفية :

<sup>16</sup> صلاح الدين حسن، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، 1998، ص 148.  
<sup>17</sup> عوض الحداد، التسويق، استراتيجيات التسويق المعرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 175.

فيما يخص هذه الوقائع فإن المصارف التجارية وبالأخص تبذل مجهودات كبيرة في سبيل تنميتها لأنها مصدر من مصادر تحويلها، فيتولى قسم الحسابات والودائع الاحتفاظ بودائع العملاء والتي تشكل المصدر الرئيسي لأموال البنوك التجارية واستثمارها لمصافي التسهيلات الائتمانية إلى الأنواع المختلفة من مجالات الاستثمار ويحصل العملاء على العائد مقابل ايداع أموالهم لدى البنوك وبدون ربح البنك هو الفرق بين العائد الذي يتقاضاه البنك من المقترضين والذي يدفعه الموظف.

**أولا الحسابات :**

### **1. مفهوم الحسابات :**

هو عبارة عن رمز (رقم) تقترن به معظم العمليات المالية لصاحبه في علاقته مع البنك وهو من الناحية العملية والقانونية عبارة عن معاهدة أو اتفاق بين البنك الذي يفتحه والشخص الذي يفتح لصالحه تنظم بها العمليات المالية القائمة بينهما سواء أكانت إيداع أم سحب أو أي عملية أخرى بين الطرفين<sup>18</sup> والحساب يلعب ثلاثة أدوار أساسية وهي:<sup>19</sup>

- أولا هو عبارة عن وسيلة محاسبة تتسمح للبنك بمراقبة العمليات المالية ويجعلها واستخلاص النتائج المترتبة عن هذه الشركات.

- والحساب هو أداة ستوية بين البنك وصاحب الحساب فالمسحوبات تدفع من هذا الحساب، والوقائع ستجل فيه.

### **2. أنواع الحسابات :**

- يمكن تمييز الأنواع من الحسابات طبقا لطبيعة العمليات التي يقوم بها الأشخاص

1. الحساب للاطلاع : هو ذلك الحساب الذي تتم فيه العمليات المالية للزبون بدون قيود أو شروط في وقت يفرض عند السحب والأسعار سبق يطلب من أجل ذله.

2. الحساب الجاري: له نفس خصائص الحساب للاطلاع ولكنه يفتح لفائدة التجار لاستعماله في عملياتهم المهنية.

3. الحساب لأجل عكس الحساب للاطلاع، يتطلب شروطا فالأموال تودع لفترة معينة ولا يمكنها لصاحبه التصرف فيها متى شاء إلا بعد انقضاء هذه المدة.

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

4. الحساب على الدفتر : عكس الحساب بين السابقين فإن الحساب على الدفتر لا يتطلب استعمال الشيكات أثناء العمليات القائمة بين البنك وزبونه فإن كل عمليات السحب والإيداع تسجل وجوبا في دفتر خاص يسلم لصاحب الحساب عند فتحه.

### **3-فتح الحسابات وإفقالها :**

#### **1-3. إجراءات فتح الحسابات :**

تقوم البنوك بفتح الحساب الجاري للشخص الطبيعي والشخص الاعتباري ولا تختلف كثيرا إجراءات فتح الحساب تبعا لطبيعة الشخص الذي يفتح الحساب لصالحه.

أ. إجراءات خاصة بالشخص الطبيعي : مع توافر شروط الأهلية والسمعة الطيبة وثبوت الشخصية ثبوتا مقبولا للبنك، وعند قبول البنك فتح حساب الشخص المتمتع تتخذ الإجراءات التالية :

- يتقدم العميل للبنك طالبا حساب جاري مع ابداء السبب لذلك، باعتبار أن سوء التصرف بالحساب قد يترتب عليه التزامات قانونية جزئية.

- بعد تقديم هوية اثبات الشخصية يقوم العميل بتعبئة أو ملاء نموذج فتح الحساب المستخدم لهذا الغرض والتوقيع على شروط فتح الحساب.

- عند موافقة البنك على فتح الحساب يخصص له رقم معين ويستخدم هذا الرقم في جميع الأوراق والمستندات والسجلات الخاصة بالحساب.

ب. الإجراءات الخاصة بالشخص المعنوي :

<sup>18</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>19</sup> المرجع سابق، ص 16.

- قبل فتح الحساب لا بد من التأكد من أن الشخصية القانونية لهذه الشركة، كما ينبغي عليه التأكد من هوية وأهلية الأشخاص الذين يمثلونها.

### 2-3. إقفال الحسابات :

- الحساب المقفل هو ذلك الحساب الذي يشطب تماما من جدول الحسابات بالنسبة لصالحه ولا يمكن استعمال الحساب المقفل مرة أخرى لإجراء عمليات أخرى لفائدة صاحبه.

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

### ثانيا :الودائع المصرفية

#### 1- مفهوم الودائع المصرفية :

- هي الأموال التي يقوم الأشخاص الطبيعيون والاعتباريون بإيداعها لدى البنوك في حساب خاص لأجل معين، وبفائدة محددة.

- أو في مبالغ نقدية مفيدة في دفاتر البنوك التجارية مستحقة للنحو بالعملات المحلية أو بالعملة الأجنبية وباختصار فالودائع هي دين بتنمية المصرف إلى رهبة موجب للودع.

هناك عدة أنواع لكل من الحسابات والودائع المصرفية نتطرق لها فيما يلي :

#### 2. أنواع الودائع المصرفية حسب الزمن : تصنف حيث الزمن إلى

1-2. الودائع تحت الطلب : تسمى الحسابات الجارية وحسابات الشيكات وهو الحساب الذي يفتحه العميل أو يفتح لصاحبه ويتم السحب منه بموجب شيكات يصدرها صاحب الحساب

2-2. الودائع لأجل : وهي الوديعة التي تودع لدى البنك التجاري ولا يجوز لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع البنك، وفي مقابل ذلك يتقاضى العميل فوائد تتفاوت

معدلاتها بنسبة الإيداع

#### 2-3 القروض المصرفية :

- تعد القروض المصرفية الاستخدام الرئيسي لودائع البنوك التجارية وعمليات الأقرض هي الخدمة الرئيسية التي تقدمهم البنوك التجارية ومنه نتطرق إلى مفهوم القروض المصرفية<sup>20</sup> به وهي :

- مبادلة قيمة حاضرة بقيمة أجله، ومثال ذلك المفترض الذي يقدم المفترض مبلغا من المال فهو يبادلها قيمة على أمل الحصول على قيمة أجله عند مقدار قيمة مبلغ القرض في الموعد المستقبلي المتفق عليه<sup>21</sup>

- ويعرف أيضا على أنه الثقة التي يوليها البنك لشخص ما سواء كان طبيعيا أم معنويا، بأن يمنحه مبلغا من المال لاستخدامه في غرض محدد خلال فترة زمنية متفق عليها وبشروط معينة لقاء عائد متفق عليه

وبضمانات تمكن البنك من استرداد فرضية في حال توقف الزبون عن انسداده<sup>22</sup>

- مصادر القروض المصرفية

- هناك عادة مصادر يلجأ إليها لتوفير الأموال اللازمة ومن أهمها ما يلي :<sup>23</sup>

## الفصل الأول

<sup>20</sup> حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 30، 32.

<sup>21</sup> عبد العزيز دغيم، ماهر اليمين، التحليل الائتماني ودوره في تركيبة عمليات الاقتراض المصرفي، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الدور 3، 2006، ص 194.

<sup>22</sup> محمود محمد عبد ربي محمد، محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، 2000، ص 40.

<sup>23</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 1993، ص 305، 443.

أ.الإبداعات البنكية : من أهم مصادر الأموال البنوك التجارية حالياً، حيث يقوم البنك المركزي بقرض احتياطي الزامي على البنوك يمثل نسبة معينة يضعها البنك المركزي حيث يلجأ البنوك عندما تحتاج إلى أموال إلى التوظيف وعندما تواجه عجز في السيولة.

ب.الأوراق التجارية : يتعامل البنك من النقود الورقية الخاصة والذي انتقل من الأوراق المحمولة إلى النقدية الغير محمولة تصدر على شكل خصومات لا تتداول إلا في أجل التحقيق.

ج.الحساب البنكي : هو اتفاقية بين الزبون والبنك الذي ينص على أن ما يسلكه كل منهما للآخر من حال يسجل في حساب واحد في مصلحة الدافع وعلى ذمة القابض.

د.السوق النقدية والسوق المالي : هذه الأسواق قد تنتهي إلى اجراء مفاوضات حول القرض ومن خلال هذه المناقشات يقدم للزبون صاحب القرض ردا يبين من خلاله مبلغ القرض

**2-4.السند لأمر :**

\***السند لأمر ورقة :** تتضمن تعهد محررها يدفع مبلغ معين لأفاق شخص آخر هو المستفيد بمجرد الاطلاع أو في ميعاد معين أو قابل للتعيين<sup>24</sup>

والمشرع الجزائري لم يعرف السند لأمر كسلسلة في السفتجة والشيك، غير أنه ذكر الأحكام المنظمة له في المواد 172 إلى 543 من القانون التجاري الجزائري.

والسند لأمر لا يعتبر من طبيعة تجارية إلا إذا كان كذلك فهو لا يعتبر ورقة تجارية رغم أنه تتداول بطريقة التظهير ويعتبر السند لأمر من طبيعة تجارية إذا كان قد حرر لأعمال تجارية<sup>25</sup>

\***سند الرهن :** سند الرهن هو ورقة تجارية كساقية، يمكن المتعامل له في التداول إن أراد مجتمع التجار ذلك وهو سند لأمر مضمون بكمية من السلع محفوظة في مخزن عمومي.

\***سند الصندوق :** يعرف سند الصندوق بأنه التزام مكتوب من طرف بنك أو مؤسسة بدفع المبلغ المذكور في السند في تاريخ معين هو تاريخ الاستحقاق، وقد يكون هذا السند محرر باسم هذا الشخص أو لأمره أو يحامل السند ويحدث هذا عندما يقوم شخص ما بإقراض مؤسسة مثلا أمرا لأجل قصير مقابل الحصول على فائدة<sup>26</sup>

\***السندات العمومية:**

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

تلجأ الخزينة في إهدار سكنات قصيرة الأجل لتحويل احتياجات السلطات العمومية في ما يخص نفقاتها الجارية، وذلك عندما يتأخر تحصيل إيرادات المربين نظرا لطابعها المنقطع في الزمن، وصوم القدرة على الانتظار لاستعجاله النفقات وبيع تداول هذه السندات من يد إلى يد واستعمالها في التبادل وضمان القروض<sup>27</sup>

**2-5.خدمات أخرى :**

\***التحويلات المصرفية:**

هي نوع من الخدمات التي تقوم بها البنوك في العصر الحديث، وهي عملية مصرفية يفيد البنك بمقتضاها مبلغا في الجانب المعين لحساب عميل ويقتديان المبلغ في الجانب الدائن لحساب عميل آخر أو بعبارة أخرى نقل مبلغ من حساب آخر بمجرد قيود في الحساب وتتم عملية التحويل عن طريق إرسال الشعار من البنك المحول إلى البنك الآخر المحول إليه.

وذلك عن طريق البريد أو الهاتف أو التيلكس، وأن كان التحويل بين حسابين في دولتين مختلفتين، فإن اجراءات هذا النوع من التحويل يتم عن طريق شيكات مغلقة<sup>28</sup>

24 البارودي علي محمد فريد، القانون التجاري، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 214.

25 الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 84.

26 المرجع السابق، ص 35.

27 المرجع السابق، ص 36.

28 نائل عبد الرحمان، ناجح داود، الطويل صاع، الأعمال المصرفية والجرانم الواقعة تحليلها، ط1، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، 2000،

### \*خضم الأوراق التجارية :

- يمكن كامل ورقة تجارية أن يقدم لك البنك التجاري قبل حلول ميعاد استخدامها للحصول على نقود حاضرة تكون أقل من المبالغ الواردة في تاريخ استحقاقها والفرق بين قيمة هذه الورقة في تاريخ معين قبل تاريخ استحقاقها وقيمة المبلغ في تاريخ استحقاقها هو صفر الخصم<sup>29</sup>

### \*وسائل الدفع :

وسيلة الدفع هي تلك الاداة المقبولة اجتماعيا من اجل تسهيل المعاملات الخاصة بتبادل السلع والخدمات وكذلك تسديد الديون.

ولقد عرفها الكاتب Bonneau thierry تعتبر وسائل الدفع كل الدولة التي مهما كانت الدعائم والأساليب التقنية المستعملة، تسمح لكل الأشخاص بتحويل الأموال<sup>30</sup>

### \*أشكالها :

توجد عدة أشكال من وسائل الدفع تمكن الأفراد من إبرام الصفقات والتبادلات بسهولة نذكر منها :  
الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

### 1. النقود :

وهي وسيلة الدفع الوحيدة التامة السيولة وهي الأكثر استخداما من بين وسائل الدفع الأخرى، بل إن كل وسائل الدفع الأخرى تتحول بلا نقود<sup>31</sup>

### 2. السفتجة أو الكمبيالة :

تعرف السفتجة على العقار ورقة شكلية يأمر فيها الشخص يسمى الساحب شخص آخر يسمى المسحوب عليه، بأن يدفع مبلغا معينا من النقود في تاريخ ومكان معينين أو قابلين للتعين إلى شخص ثالث هو المستفيد<sup>32</sup>

### 3. الشيك :

لقد تناول المشرع الجزائري الأحكام المنظمة للشيك من خلال المواد 465 إلى غاية 471 من القانون التجاري الجزائري غير أنه لم يتطرق على تعريف الشيك

والشيك هو صك يتضمن أعراض شخص يدعى الساحب إلى شخص آخر هو المسحوب عليه بأن يدفع لابن شخص ثالث هو المستفيد مبلغا نقديا، وذلك بمجرد الإطلاع وعادة ما يكون المسحوب عليه في الشيك أحد البنوك والتي تقوم بطبع نماذج للشيك يبرز فيه اسم البنك المسحوب عليه بشكل ظاهر<sup>33</sup>

### المطلب الثاني : خصائص الخدمة المصرفية :

لا بد من إدراك موظفي البنك المتصلين مباشرة مع العملاء للطبعة المميزة للخدمة بصفة عامة، وخصائص الخدمة المصرفية بصفة خاصة.

### 1. خصائص الخدمة المصرفية التي تشترك فيها مع بقية الخدمات الأخرى :

تتشاطر الخدمة المصرفية مع باقي الخدمات في مجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي السلع المادية وتشمل مايلي :

1-1. اللاملموسية : تتسم الخدمات المصرفية بكونها في طبيعتها غير ملموسة، بمعنى أن ليس للخدمة وجود مادي، وبالتالي عدم إمكانية عرضها أو نقلها أو فحصها قبل شرائها<sup>34</sup>

لذلك فإن النجاح في بيع الخدمة المصرفية، يعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تساعد الزبون على التعرف على جودة الخدمة.

<sup>29</sup> خالد أمين عبد الله، اسماعيل إبراهيم الطواء، إدارة العمليات المصرفية، المحلية والدولية، دار وائل للنشر، ط1، 2006، ص 173.

<sup>30</sup> Dualos thierry, Dictionnaire de la banque, 2<sup>ème</sup> édition, édition SEFI, Bibliothèque national du canada, 1999, P 808.

<sup>31</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>32</sup> مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص 19.

<sup>33</sup> البارودي علي، مرجع سبق ذكره، ص 514.

<sup>34</sup> د. الحداد العوض، مرجع سبق ذكره، ص 53.



والاستعانة بالعديد من العوامل الأخرى التي تظهر الخدمة المصرفية كتطوير وابتكار خدمات جديدة في القطاع المصرفي، الآلات المستخدمة والمناهج التي سيحصل عليها العميل من جراء إستخدامه للخدمة  
**1-2. التلازمية :** ونعني بها درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها ويترتب عليها مايلي :<sup>35</sup>

- وجود علاقة مباشرة بين المنظمة المصرف وعملائها، يتطلب حضور الزبون لتحقيق علاقة الاتصال بيئة وبين مقدم الخدمة فالخدمات تباع ومن ثم تنتج وتستهلك من شأنها توفير عملية تغذية عكسية من شأنها توفير عملية تغذية عكسية للتعرف على ردود أفعال العملاء.

- ضرورة مشاركة العملاء في انتاجها وهذه سمة ضرورية يجب توافرها.

- زيادة ولاء الزبون للمصرف لما يتمتع به بجودة الخدمة المقدمة.

**1-3. التنوع (عدم التجانس) :** تتضمن الخدمات بتنوعها وعدم تجانسها مما يجعلها خدمات غير معيارية، ومن الصعب قياسها، وبالتالي فإن التنوع الظاهر في الخدمة يأخذ مكانة واضحة في القطاع المصرفي<sup>36</sup>  
**1-4. الملكية :** يمثل عدم الخدمات لفترة معينة دون أن يمتلكها وحصوله على المنفعة المقدمة من هذه الخدمة<sup>37</sup>

**2. خصائص الخدمة المصرفية التي تنفرد بها دون غيرها من الخدمات :**

تنفرد الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي :

- تشعب وتعدد مجالات الخدمات المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى للدولة.

- الخدمات المصرفية دالة عن مستوى الرفاهية الاقتصادية في الدولة

- الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتضمن بصفة التكرار.

- تتميز الخدمة المصرفية بجملة من الخصائص التي تنفرد بها بما يتطلب على المصف معالجة خاصة لتقديمها، أو تطويرها أو تسويقها، وكذلك إقناع العميل بمزاياها التي لا يمكن أن يلمسها إلا بالتعامل ومن أهمها ما يلي :

- الخدمة المصرفية متكاملة أي غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال.

الفصل الأول  
 مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

- الخدمة المصرفية لا تخزن وهذا بسبب مشاكل البنك في حالة تغير الطلب.

- الخدمة المصرفية ترتبط بالشخص الذي يقدمها.

**1-2. الخصائص الظاهرة :**

وهذه الخصائص يسهل عليها من طرف العملاء وتمييزها، وهي مرتبطة بمواصفات الخدمة أو بعلاقتها ببقية الخدمات التي يقدمها المصرف.

**1. المواصفات :** تمتلك أي خدمة حصر فيه مجموعة من المواصفات وجملة من الخصائص التي تشكل أبعادها، ويحتاج البنك إلى توضيح خصائص خدماته وتعريف العملاء بها.

فأي عميل يرغب الحصول على خدمة مصرفية يقوم أو لا يفتح حساب جاري لتنفيذ العمليات من خلاله مثل : خطابات الضمان، دفع أقساط الديون.... الخ<sup>38</sup>

**2. التمييز :** يجب أن يتم تمييز الخدمة المصرفية بإكسابها بعض الخصائص والمميزات التي تجعلها مميزة ومختلفة عن الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك أو عن تلك المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة، وتتطلب مجموعة من الأدوات من بينها الأسماء، الكلمات، الإشارات، الرموز والرسوم أو مريح منها بقصد إيجاد

<sup>35</sup> فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، تعريب د سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 205.

<sup>36</sup> د. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 134.

<sup>37</sup> د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 39.

<sup>38</sup> محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 212.

شخصية فرعية للخدمة المصرفية ويسهل على العميل التعرف عليها، وتحتاج هذه العملية إلى تطوير دائم ومستمر بهدف التكيف مع المستجدات التي تطرأ على رغبات وحاجات العملاء.

**3. التشكيل :** تفضل بعض البنوك تجزئة الخدمة المقدمة وتقسها إلى مجموعة أو صفحة أو تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات أكبر عدد ممكن من العملاء فعلى سبيل المثال : تقوم البنوك بتقديم خدمة الإدخار وإعداد تشكيلة منها :

بتقسيمها إلى فئات وفقاً لقيمة كل منها أو تواريخ استحقاقها أو حسب الفائدة إن كانت تراكمية أو ذات عائد دوري أو تقوم بالجمع بين الأسلوبين

**4. التنميط :** ويقصد بذلك عدم اختلاف الخدمة المصرفية من عميل لآخر وهي أهم صفة تكتمها الخدمة المصرفية ليسهل تقديمها من خلال شبكة فروع البنك لمختلف العملاء بغض النظر عن مكانتهم الاجتماعية والسياسية أو قدراتهم الشرائية ويحدث التنميط نوع من الشخصية الانطباقية للخدمة المصرفية، ويزيد من المعرفة والفعالية كما يسهل من عملية الرقابة الداخلية والخارجية

**2-2. الخصائص الضمنية :** وهي خصائص غير ظاهرة ترتبط بقدرة البنك على إعطاء صورة ذهنية إيجابية عنه لعملائه الحاليين والمرتقبين.

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

ويتم ذلك من خلال الرموز المعنوية كالأمان والثقة... أو توصيل رسالة معينة للعميل عن طريق المعلومات لتعريفه بخصائص الخدمة، ودفعه للسلوك الذي يرغبه البنك وتشمل :

**1. الرمزية :** الخدمة المصرفية هي مجموعة من الرموز ذات الطابع المعنوي الذي يشعر به العميل، ويتولد من خلاله دوافع الأمان والثقة.

**2. الاتصال :** تتكون عملية الإتصال من :

- المرسل : يكون من مدير التسويق في البنك

- القناة : تتمثل في مختلف الوسائل الترويجية، الإعلان، العلاقات العامة...

- المستقبل : هو العميل الحالي أو المرتقب لدى البنك.

يجب ان تكون الرسالة المراد تقديمها متضمنة معلومات عن خصائص هذه الخدمة لتحقيق التواصل وجذب انتباه العميل.

**3. الإدراك :** يقصد به مدى قدرة العميل المصرفي على إدراك خصائص الخدمة المصرفية لاتخاذ قرار التعامل، أو عدم التعامل، ويؤثر فيه مجموعة من العوامل العقلية مثلاً : مدى ربحية الخدمة المصرفية لاتخاذ قرار التعامل أو عدم التعامل ويؤثر فيه مجموعة من العوامل العقلية مثلاً : مدى ربحية الخدمة، عناصر تكلفتها، والعائد الذي ينتج من استخدامه لهذه الخدمة، إضافة لعناصر نفسية أو شخصية ترتبط بدوافع ومواطن العميل نفسه وحكمه الشخصي لذلك لا بد من إدارة المصرف، معرفتها، والعمل على تطويرها.

**4. الإشباع :** يقوم العميل بعملية مقارنة وتقييم لدوافعه ورغباته وقدراته مع ما تقدمه له الخدمة من خصائص ومميزات قادرة لإشباع حاجاته وبعد حصوله على هذه الخدمات يقوم بمراجعة وقياس مرة أخرى لوحدات الإشباع التي تحققت له مع مقدار التكلفة لقاء حصوله على هذه الخدمات، سواء تمثلت هذه التكلفة في أموال دفعها أو جهد تحمله للحصول عليها، ومن ثم يتخذ القرار في إمكانية استمراره في التعامل مع البنك أو عدمه<sup>39</sup>

**5. الخدمات المساعدة :** يحتاج المصرف إلى خدمات مساعدة حتى تكتمل استفادة العميل من الخدمة المقدمة، فهو يحقق عدة أهداف من بينها :

- الاحتفاظ بالعميل الحالي : وجذب عملاء جدد.

- تنشيط الطلب على خدمات مصرفية أساسية أخرى.

**2-3. الخصائص الخارجية :**

وهي الخصائص التي ترتبط بالمجتمع الذي يتواجد فيه المصرف، لذلك يجب أن يعوض المصرف على تقبل المجتمع للخدمات المقدمة من طرفه حتى لا تتعارض هذه الخدمات مع احتياجات ورغبات المجتمع، ومن أهم العوامل نجد :

### 1. أثر الخدمة على البيئة والمجتمع :

قد يتعارض في بعض الأحيان تقديم خدمات مع رغبات واحتياجات المجتمع، مثل قيام أحد البنوك بتمويل مشروع إنشاء مصانع خمور، لذلك يجب على رجل التسويق المصرفي الشبه خطورة هذه الجوانب حتى يمنح اصطدام البنك بالمجتمع أو حدوث رفض ومعارضة جماهيرية له، وبالتالي فقدان سوقه المصرفي والتأكد من نسق العادات وهيكل التقاليد السائد والقيم والمبادئ والإطار العقائدي المسيطر على السلوك.

### 2. الطلب على الموارد :

يرتبط جانب هام من خدمات المصرف في تقديم التمويل المطلوب بالنشاط الاقتصادي والذي يعمل بدوره على زيادة الطلب على بعض الموارد التي تتضمن بالندرة في حين أنه إذا تم توجيه هذه الاموال إلى تنمية هذه الموارد وزيادة مصادرها أو إلى مواد بديلة غير مشغلة وقابلة للاستغلال يتم تعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي إذا ما كانت هذه الموارد عاطلة.

### 3. توفير عنصر الأمان والثقة للعميل :

عند إدخال خدمات مصرفية في السوق لأول مرة تمر اختلاف أو تقلبات، لذلك يتم توفير عنصر الأمان والثقة لدى العميل سواء من جانب البنك أو من جانب الخدمة المصرفية ويرتبط عنصر الأمان بالعديد من الجوانب أهمها :

- القدرة الخدمة المصرفية في كل وقت، وفي أي مكان وبذات المواصفات القياسية التي حددها البنك.

- الاستمرارية وعدم التوقف عن تقديم الخدمة لمن يطلبها.

- الكفاءة والسرعة في الدقة الكاملة وعدم وجود إمكانية لحدوث أي خطأ ذو قصور.

### 4. صدق المعلومات المقدمة :

- في ظل المنافسة الشديدة يقوم كل بنك لحمالات تسويقية مكثفة تستهدف توصيل كم هائل ومناسب ومتيقن من المعلومات والبيانات عن الخدمات المصرفية التي يقوم بتقديمها، ومن ثمة يحصل العميل على هذه المعلومات ويقوم بتحليلها واتخاذ قراره وفقاً لنتائج التحليل لذلك يجب أن تكون هذه المعلومات صادقة وحقيقية من لا يتأثر بسمعة البنك وتعاملاته في الحاضر أو في المستقبل بها ويرتبط صدق المعلومات بـ :

- الشفافية والعلانية التي يعلن بها البنك عن خدماته

- الإفصاح الدوري عن موقفه التمويلي وعن حساباته الختامية ومراكزه المالية

- الحفاظ الكامل على سرية ومعاملات العملاء مع المصرف.

### 5. القوانين والتعليمات الحكومية :

إن عمل البنك يكون تحت تصرف مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعمله والتي لا يجب بأي حال مخالفتها وإلا تعرض البنك لعقوبات، كما يخضع البنك لرقابة مجموعة من الهيئات، أهمها البنك المركزي الذي يرسم الاطار العام للسياسة النقدية والاقتصادية<sup>40</sup>

### المطلب الثالث : دور حياة الخدمة المصرفية :

تزايد اهتمام الباحثين في إدارة الأعمال ولا سيما في مجال التسويق بالمفهوم الخاص بدورة حياة المتع وذلك منذ بداية ظهور هذا المفهوم في نهاية الخمسينيات حيث انتقل من حقل علوم إلى ميدان إدارة الأعمال، فإن الخدمة المصرفية هي الأخرى دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي مرحلة انحدارها وتدهورها.

### 1. مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية :

ظهور هذا المفهوم منذ منتصف القرن الماضي وكانت أبرز المساهمات بهذا الشأن مقالة الباحث (LEVIT-1965) التي قدمت نموذجاً أولياً متكاملًا عن مفهوم دورة حياة حيث يشير مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية إلى التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن، كما يعبر منحى دورة حياة الخدمة في التاريخ السعي لها وهو يؤدي إلى تطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة في مراحل الدورة<sup>41</sup>

2. مراحل دورة حياة الخدمة: تمر الخدمة المصرفية، دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق تنتهي بمرحلة انحدارها وتدهورها وفيما يلي استعراض لهذه المراحل:<sup>42</sup>

1-2 مرحلة التقديم : تمتاز الخدمة المصرفية في هذه المرحلة بالنحو البطئ في المبيعات وذلك لعدم معرفة الزبائن بها على نحو واقع، أو أن التردد قد يكون صفة ملازمة للزبائن، عليه تلون المرحلة هذه لا تظهر فيها مؤثرات الأرباح، لأن تكاليف البحث والتطوير للمنتج لازالت عالية وأن ما يتحقق من مبيعات لا يمكن أن تعطي هذه التكاليف.

وفي هذه المرحلة تركز على التعريف بالخدمة الجديدة، وتهيئة المناخ في هذه السوق لنقل الخدمة أو المنتج المصرفي.

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

2-2 مرحلة النمو: في هذه المرحلة تشهد المبيعات تعطيلًا وزيادة مستمرة ويحاول كل مصرف أن يجعل الخدمة الجديدة أن تأخذ أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة لأن ذلك سينعكس على زيادة الأرباح، وأن الزبائن أصبح لديهم الفكرة الكافية عن الخدمات الجديدة ومميزاتها، ومن جانب آخر فإن الإعلان يتركز إلى التطرق على مميزات الخدمة المصرفية الجديدة وما يمكن أن تحققه من منافع إضافية قد لا تكف في بال الزبون نفسه، ويبدأ المنافسون في الدخول إلى السوق في هذه المرحلة، ذلك لأن الخصائص الخدمة المصرفية أنه من السهل تقليدها وبسرعة وذلك لتوفر الإمكانيات الآلية والتقنيات الحديثة الكفيلة بذلك

2-3 مرحلة النضج: في هذه المرحلة يبدأ معدل النمو في الانخفاض تدريجياً حتى يصل إلى درجة الصفر أي حتى لا تحدث أي زيارة في حجم الطلب ووصول السوق إلى مرحلة التشبع ويستقر التعامل على هذه الخدمة عند حجم معنى منها وعادة ما تكون هذه الفترة أطول من الفترات السابقة، وتستقر السياسات التسويقية المستخدمة في هذه المرحلة وفي الوقت نفسه يكون المجال مفتوحاً أمام البنك لإجراء تحسينات وإضافات لتطوير طريقة تقدم هذه الخدمة المصرفية

2-4 مرحلة الانحدار : تتميز هذه المرحلة بصيوط التعامل على الخدمة المصرفية بدرجة كبيرة تجعل بعض البنوك تفكر جيداً في التوقف عن تقديمها على الخدمة المصرفية بدرجة كبيرة تجعل بعض البنوك تفكر جيداً في التوقف عن تقديمها وتقدم صحتها تدريجياً.

### 3- خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية :

المعايير		المراحل		
		النمو	التقديم	الإنحدار
1- حجم المبيعات	منخفضة جداً وقد تأخذ بالارتفاع، وتفشيل الخدمة وتتوقف المبيعات	يبدأ بالارتفاع التدريجي، ترفع بمعدلات عالية متسارعة	تبلغ المبيعات ذروتها و يكون معدل عالية ومتسارعة	تبدأ بالإنخفاض وقد يكون معدل التدهور فيها عالياً مما يجعل في الجدار الخدمة
2- السعر	عالي السعر قد يكون كاشط لتحقيق الأرباح أو متدني (كاسح لتحقيق الحصة السوقية)	يبدأ السعر (الكاشط) بالانخفاض بسبب يحول آخر على المنافسين	الأسعار في هبوط في كلا الحالتين	

41 د. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المكتبة الوطنية، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007- ص 77.

42 د. تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 152.

3- الأرباح	أرباح واطئة جدا في حسن الأحوال أو متدني (كاسح لتحقيق الحصة سوقية	يبدأ الأرباح بالتحقيق و ترفع بمعدلات عالية وبسرعة	أرباح عالية جدا لكنها تبقى ضمن معدلات مستقرة وقد لا يحصل زيادة في الأرباح	تبدأ الأرباح بالترجع ومعدلات قد تصل إلى حد الخسارة
4- كلفة الوحدة الواحدة المباعة	عالية جدا	بدأ بالانخفاض	واطئة جدا	واطئة و قد ترتفع عندما يحاول المصرف إضافة تحسينات الخدمة واستثمارات أخرى
5- عدد المنافسين	لا يوجد عدد قليل جدا	يبدأ المنافسيون بدخول السوق ويزداد عددهم حيث يصل إلى أعلى ما يمكن في نهاية المرحلة	عدد كبير لكنه مستقر حيث يبدأ بعضهم السوق مركزاهم	عدد قليل جدا أو يتراجع باستمرار
6- عدد المشترين	محدود جدا أو يقتصر على فئة من الابتكاريين	يزداد عددهم بدخول فئة من الأوائل في فئة الأغلبية المبكرة	عالي جدا بعد دخول فئة الأغلبية المتأخرة من المشترين	يبدأ بالترجع وتحول الأغلبية إلى خدمات أخرى
7 كلفة التسويق من المبيعات	عالية جدا	مستقرة و تمثل إلى الانخفاض	معتدلة وتصل إلى أدنى مستوى لها	معتدلة وتصل إلى أدنى مستوى لها
8 هدف المصرف	تحقيق قبول سريع للخدمة أو أرباح قبل الدخول	تحقيق أكبرى حصة تسويقية	التمسك بالحصة السوقية ومحاولة تطويرها	المحافظة على الأرباح وضغط التكاليف إلى أدنى حد ممكن

المصدر: تسيير العجامة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 168.

هناك عوامل تلعب دورا في تحديد خصائص كل مرحلة من دورة حياة الخدمة من بينها عوامل تتعدى بالخدمة ذاتها فيما إذا كانت دورة حياتها قصيرة أو طويلة، فمثلا عن هوام خاصة بالسوق ودرجة المنافسة وهيكلها وكذلك هدف المصرف في كل مرحلة وما يرافق حياة الخدمة من عوامل وظروف اقتصادية وستنتظر باختصار إلى هذه العوامل:<sup>43</sup>

**1. العوامل الخاصة بالخدمة :** تأثر على سلوك الخدمة وينعكس تأثيرها على استراتيجيات المختارة ومن بينها :

**1.1. حداثة الخدمة :** هي الخصائص الجديدة التي تتمتع بها الخدمة وتنفرد بها في السوق دون الخدمات القائمة و تأثر على تبني الخدمة من قبل الزبائن فكلما كانت الخدمة جديدة و ذات خصائص فريدة فإن مدة التبني لشرائها ستكون أطول.

الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

**2.1. جودة الخدمة :** تتمثل في مستوى الجودة المقدمة للسوق ونوعيتها التي ستنعكس تأثيرها على المركز للسوقي ونوعيتها ستحققه الخدمة، درجة الاستجابة مع حاجات الزبائن والتي ستؤثر وبدوره على تكاليف الخدمة و أسعارها .

**3.1. تشكيلة الخدمة :** هي عدد الأشكال والنماذج التي يدرجها المصرف من الخدمة في مختلف مراحل حياة الخدمة من أجل لتجاوب مع حاجات وفئات المشرفين و أجزاء اسوق

**4.1. درجة تعدد الخدمة :** تبرز خاصة في مرحلة التقديم، كلما زادت درجة التعقيد كلما كان قبولها وفهمها صعب على الأفراد العاديين، وبالتالي انصرفهم عنها، لذلك يلجأ المصرف إلى تبسط مكونات الخدمة أو تجزئها.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>44</sup> تسيير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

**5.1. معدل التغير التكنولوجي في تصميم الخدمة :** يرتبط بالتغير المسارع في تصميم الخدمات الي تتسم به سوى بعض الخدمات مما يدعه إلى معرفة معدل التغيير الذي يساعد على جعل تصمم الخدمة متوافق مع حاجات الزبائن و تطلعاتهم ،لذي سيسهل قبول الخدمة.<sup>45</sup>

**2.العوامل الخاصة بالمصرف :** تتمثل في:

**1.2 حجم التعامل :** مدى قدرة المصرف على توفير الإمكانيات والموارد والخبرات والكفاءات الفائقة والمهارة اللازمة لنجاح الخدمة.

**2.2 حصة المصرف في السوق المصرفي:** أي مركز المصرف النسبي في سوق الخدمة ومستوى تميزه عن المصارف الأخرى.

**3.2 درجة اهتمام المصرف بأنشطة البحث والتطوير :** حيث أن المصارف الرائد تقوم بإنشاء مركز البحوث والاختراع وتخصيص مبالغ ضخمة الانفاق على نشاطات بجودة التسويق.

**4.2.خبرة المصرف وتاريخه في السوق المصرفي:** كلما زادت خبرة المصرف وغيره الزمن كلما أدى ذلك إل تدعيم ثقة العملاء به، بالتالي تحقيق أفضل النتائج بأدائي التكاليف

**3.العوامل الخاصة بالسوق :** تمثل المتغيرات التي تأثير على دورة حياة الخدمة:

**1.3.المنافسة يظهر تأثير في مرحلتي النمو والنضج :** وتتمثل بجودة الخدمات التي يعرضها المنافسون و بخاصة في مرحلة النضج إنعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز السوقي الملائم،بالإضافة إلى إستراتيجية التسعير التي يمارسها المنافسون.

**2.3.طبيعة العملاء ومدى ولائهم لعلامة :** الخدمة :و يظهرها تأثيرها في مرحلتي النضج و الانحدار مما يتطلب انشاء الادارة إلى تبني استراتيجيا تسويقية تعزز من درجة ولاء العميل لعلامة الخدمة و حثه على الاستمرار بالشراء

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

**3.3.طبيعة هيكل السوق المصرفي ومدى وصوله إلى درجة التشجيع :**بمعنى مدى تكامل وتوفر عناصره، ومعرفة حجم الطلب الحالي والتوقع مقارنة بالعرض الذي يمكن أن تنتجه البنوك كلها ومستقبلا.

**4.3.درجة تجزئة السوق :** ويظهر هذا العامل بصورة واضحة في مرحلة النضج حيث يتطلب في هذه المرحلة التعامل مع تجزئة السوق بما يعزز مركز الخدمة في السوق وزيادة مبيعاتها

**5.3.كثافة السوق:** ويقصد به عدد العاملين في السوق من متنافسين وزبائن والتي تؤدي إلى التأثير على دورة حياة الخدمة واستراتيجيات التسويق التي يتخذها المتنافسون من أجل تعزيز مركزهم السوقي.

**6.3.مرونة الطلب:** ويؤثر هذا العامل على استراتيجية التسعير وكذلك على المركز السوقي للخدمة، فكلها كان الطلب على الخدمة يتميز بمرونة عالية إزداد السعر كلما زاد تأثير السعر في دورة حياة الخدمة و مركز الخدمة في السوق.<sup>46</sup>

**4.العوامل الخاصة بالبيئة العامة :** تتمثل في تلك العوامل التي يكون تأثيرها عاما وتشغيل<sup>47</sup>

**1.4.الاتجاهات الاقتصادية السائدة:** والمتوقعة التي تشكل فرص وتهديدات تؤثر على دورة حياة الخدمة

**2.4.التغيرات الاجتماعية والسكانية :** وما ينتج عنها من تبدل التركيبة الاجتماعية في المجتمع وتباين العادات والقيم و بروز أنماط حياة جديدة وفئات عصرية تؤثر على طلب الخدمة واستراتيجيات التسويق للملائمة في ظلها.

**3.4.الترتيبات والقرارات والسياسات الحكومية :** الدائمة والنافعة لحياة الخدمة في السوق وانعكاسها على الاستراتيجيات التسويقية المختارة خلال دورة حياة الخدمة.

<sup>45</sup> مرجع نفسه، ص 167.

<sup>46</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص256.

<sup>47</sup> د. تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص168.

**4.4. مستوى التكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية :** ومعدل سرعة تلك التغيرات في الفن التكنولوجي السائد الذي يعبر عن مدى تسارع أو تباطؤ حركة البيئية التكنولوجية وانعكاسها على دورة حياة الخدمة والاستراتيجيات الملائمة.

#### **المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمة المصرفية**

مما لا شك بأن نجاح استراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا بالاختيار المناسب والفعال والمتكامل لعناصر المزيج التسويقية، كما هو الحال في التسويق المصرفي الذي دل الباحثون اعفاء مزيج تسويقي مصرفي لتحقيق الأهداف المرسومة

الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الذي يعتبر هذا الأخير على أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات المختلفة والمتكاملة و المتناسقة والفعالة التي تمكن المصرف من تلبية حاجات و رغبات الزبائن وستعرضه إلى كل عنصر منها.

#### **1. المنتج المصرفي (الخدمة)**

إن المحور الرئيسي لأي نشاط في المنظمات الخدمية ومنها المصارف تقديم خدمات وفق رغبات وميولات الزبائن وهذا لا يتحقق إلا بتحقيق الجودة في منتج الخدمة والتركيز على بعض التسهيلات مثل ضمانات ما بعد وبيع للخدمة، ومعالجة شكاوي العملاء، وهذا تطلب توفر صفات وسمات في العاملين خاصة الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن من أجل اقناعهم للاستفادة من الخدمات المقدمة والتعامل مع المصرف.<sup>48</sup>

#### **2. السعر**

تعتبر القرارات المتعلقة بالسعر في الخدمات المصرفية من القرارات الهامة في الصناعة الإستراتيجية التسويقية كون السعر العناصر الأساسية في المزيج التسويقي للخدمة وتأتي هذه الأهمية من دور هذا العنصر في خلق العائد للصرف، تحديد قيمة الزبون وبناء صورة الخدمة المقدمة لذلك نجد أن ما يشغل المنظمات ليس فقط البحث من أجل تقديم فرصة وإنما تحديد السياسة والسعرية المناسبة، التي تحقق ربحاً معقولاً للصرف. مع تحقيق أرض للزبون.<sup>49</sup>

ويعرف أرباح سعر الخدمة المصرفية على أنه معدلات سعر الفائدة على القروض الواقع (الفوائد) على خدمتي الأرباح القدرة وعليه فإن يعر الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون يمثل المجال المنافع التي يتوقع حصوله عليها عند استخدامه للخدمة المصرفية.

إن الفوائد يمكن أن يحصل عليها عند شرائه للخدمة المصرفية.<sup>50</sup>

لذلك يجب على المصرف الأخذ بنظر الاعتبار العوامل التي تؤثر على قرارات اتخاذ الأسعار للخدمات المصرفية كالآتي:<sup>51</sup>

الأهداف التي يسعى البنك إليها فقد يكون الهدف هو تحقيق أكبر قدر من العائد أو ضمان حد أدنى منه أو المحافظة على مركز القيادة

الموارد المالية لدى البنك المستعملة في التسهيلات الائتمانية

الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

- التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
- الأنماط السلوكية ورغبات المستهلكين في شراء الخدمات المقدمة، ونظرة العملاء إلى السعر كمقياس للقيمة وكمقياس للجودة.
- القوانين والقرارات الحكومية و خاصة سياسة البنك المركزي
- عناصر المزيج التسويقي و الأخرى التي بها تأثير مباشر على قرارات التسعير

<sup>48</sup> دخضير كاظم محمود، إدارة الجودة بخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص205.

<sup>49</sup> د. تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص281.

<sup>50</sup> محمد جاسم الصيديعي، دردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل إحصائي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى

2005، ص 266.

<sup>51</sup> د. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، المكتبة العربية للمعارف، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص48

- مراعاة دورة الخدمة.
- درجة تميز الخدمات و إدراك الزبائن السعر.
- **3.التوزيع :** و يقصد بها بكل الجهود التسويقية المتداولة لتواصل الخدمة المصرفية إلى المستفيدين منها أو مجموعة التوازات التي سوف تستهلكه هذه الخدمات لتصل إليهم بالشكل الملائم و في الوقت و المكان المناسبين<sup>52</sup>
- قبل اختيار منفذ التوزيع يجب على البنك مراعاة بعض العوامل:<sup>53</sup>
  - طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة : ترتبط الخدمات بطبيعة المستفيدين منها و كذا للأحجر الفروع.
  - عناصر السوق : ويقصد بها المستفيدين من الخدمات الحاليين الموزعين انتشارهم الجغرافي خصائصهم الشخصية عاداتهم و أنماطهم الشرائية
  - الاعتبارات القانونية : اشترط بعض الأمن و الحجم و التجهيزات
  - العناصر الداخلية للبنك : تتمثل في القدرات المالية، شهرة واسعة المصرف لأنه يلعب دور كبير في تتبع الفروع له
  - عموما فإنه في حالة اختيار المصرف لمنفذ معين لتقديم خدمات لا يدلله من طريقة ما إذا كان المستنفذ مناسباً أو يتطلب الأمر تغيير إلى فرع آخر.
  - و فيما يلي منفذ التوزيع والمعتمدة من طرف البنك يمكن تقديمه إليك:<sup>54</sup>
- **1.3.قنوات مباشرة :** وتتمثل هذه القنوات التعامل المباشر من مباني المصرف وفروعه فضلا عن الوسائل الجديدة للتوزيع و تتمثل في مايلي:
- فروع المصرف وهي أصغر قنوات التوزيع بالنسبة له، حيث تم من خلالها إتاحة كافة الخدمات المصرفية التي تتطلب المنطقة و عملاتها و يتم تقسيم فروع البنك إلى 3 أنواع رئيسية هي:

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

- ✓ فروع الدرجة الأولى: وهي الفروع التي تقدم كافة الخدمات المصرفية على نطاق واسع وغالبا ما تتوفر في مراكز النشاط الاقتصادي.
- ✓ فروع الدرجة الثانية : هي فروع تفل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى وتقدم بترتيب خدمات مصرفية أساسية مثل خدمات التوزيع بأنواعها وخدمات الائتمان وتوجد هذه الفروع في الأقاليم ومراكز المحافظات و المناطق الريفية التالية
- ✓ فروع الدرجة الثالثة (الفروع المتخصصة): وتقدم خدماتها العقارية الفروع الخاصة بخدمة ال: و الفروع المتحدثة التي تخدم تبعيات سكانية كالأندية، الجمعيات... إلخ<sup>55</sup>
- ✓ **2.3.قنوات غير مباشرة :** تنقسم بتدخل طرف ثالث وتتمثل أشكالها فيمايلي:<sup>56</sup>
- ✓ التعامل بالمقاصة : تقوم البنوك وفروعها بتسوية مديونياتها لدى البنوك الأخرى وبالتالي معاملات عملاء كل متصم معها وفقا لمجموعة من الحسابات الخاصة للبنك كما لها الفصل في السرعة في التسويات وقدرة هائلة في تعظيم السيولة.
- ✓ الوكالة المصرفية : يقوم المصرف بتوكيل بعض الأفراد المكاتب للقيام بباته عنه بتقديم بعض الخدمات مقابل عمولات ، وينتهي عند تأسيس وكالة الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل كقرب الموقع من الفرع لتسهيل الوصول إليه تناسب المبني المختر والمزاولة لنشاط المصرفي مع الوظائف والخدمات المقدمة.

<sup>52</sup> محمد جاسم الصيديعي، دردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 288.

<sup>53</sup> د.سامي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>54</sup> مرجع نفسه، ص 292.

<sup>55</sup> د.محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 203

<sup>56</sup> د. سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 85.



✓ التوزيع الالكتروني (التعامل الآلي) : أي إدراج موزعات آلية (الأوراق النقدية) وكل ما يتعلق بذلك من بطاقات مصرفية، غالباً ما توضح هذه الأجهزة في الواجهات الأمامية لمسئ المصرف أو في الأماكن المحتمل أن يقصدها الزبائن كالأندية لما لها من مزايا وإيجابيات للزبون :

• الحصول على السيولة المالية مدة 24 س/24 سا .

• ضمان الدفع

• الحماية و الأمن<sup>57</sup>

1. الترويج : يعرف الترويج المصرفي على أنه النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية اتصال اقناعي يستهدف التأثير على جهود المصرف يقصد استمالة استجابات سلوكية من أفراد الجمهور في الاتجاه المرغوب من قبل المصرف وعليه فإن الترويج يقدم على :

• عملية اتصال بين المصرف وعملائه لنقل المعلومات والبيانات عن الخدمات المصرفية  
الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

• التأثير على الزبائن لتكوين اتجاه إيجابي نحو المصرف.<sup>58</sup>  
\*أساليب الترويج للخدمات المصرفية : توجد عدة أساليب يمكن أن يعتمد عليها المصرف في إطار المزيج الترويجي لخدماته وأهمها :

أ.الإعلان : ويعرف على أنه، شكل من أشكال الاتصال غير الشخصية المدفوعة الأجر لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وتوجيهها لدى الجمهور والمستهدف من خلال وسائل إعلان وسيطة واسعة النطاق ويمكن تقسم الاعلان حسب الهدف إلى مايلي:<sup>59</sup>

\*الاعلان التعليمي : و يعين بالتعريف بالخدمات و خصائصها

\*الاعلان الارشادي : و يعني التعرف مكان الحصول على الخدمة و تكلفتها

\*الاعلان التنافسي: ويعني إبراز المزايا التنافسية للخدمات التي يقدمها البنك

\*الاعلان التذكيري : و يعني بتذكير العميل بالخدمة و مميزاتها.

لذلك يجب على المصرف تحديد أوجه أصرف العملات الاعلانية من خلال دراسات وبحوث تسويقية حول الزبائن (المحيط، واختيار الوسيلة المناسبة للإعلان لتحقيق أهداف المصرف وتعريف الزبائن للخدمات المقدمة واقناع العملاء على التعامل مع المصرف)

ب.البيع الشخصي : يعد البيع الشخصي من الأساليب الترويجية الشخصية لأنه يمثل عملية اتصال وإقناع للتأثير على الزبون المرتقب فالبيع الشخصي يمثل اتصال شخصي مباشر وتفاوضي بين رجل البيع و بين الزبون.

وبما أن الخدمات المصرفية تعتمد بشكل أساسي على مقدم الخدمة فإن البيع الشخصي يلعب دورا بالغ الأهمية في عملية تسويق الخدمات المصرفية بسبب العلاقات الشخصية الوثيقة التي تربط الزبون بالمصرف<sup>60</sup>

و تتم عملية البيع الشخصي عبر مراحل تتمثل في :<sup>61</sup>

\*البحث عن العملاء المرتقبين.

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

57 د.معراج هوارى، د.أحمد مجدل، التسويق المصرفي، مدخل تحليلي استراتيجي المركز الجامعي، السعودية، 2008، ص 210 .

58 د.عيدة ناجي، التسويق المصرفي والمهارات البيعية للخدمات المصرفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص14.

59 د. سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 62.

60 د. محمود جاسم الصميدعي، دردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 306 .

61 د. سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص75 .

\*الوصول إلى العميل الالتقاء به : وتتمثل في كيفية تعامل موظف المصرف بالعمل، والحصول على معلومات عن خلفية العميل والخدمات المصرفية التي يحتاجها بالعمل، والحصول على معلومات عن خلفية العميل والخدمات المصرفية التي يحتاجها

- عرض الخدمات المصرفية للعملاء محاولة اقناع العميل بالتعامل مع المصرف
- الرد على استفسارات واعتراضات العملاء ومساعدته في حل مشاكلهم
- اتمام الصفقة البيعية.
- المتابعة للتأكد من رضا العملاء

**ج. العلاقات العامة :** تعد العلاقات العامة أحد عناصر المزيج الترويجي الأساسية التي تستخدمها المصارف بهدف تنمية علاقات وطيدة بين المصرف وزبائنه وتحسين صورة المصرف وسمعته في أذهان الزبائن وذلك من خلال الاتصال المستمر ما بين مقدم الخدمة المصرفية وطالباها وللعلاقات المتاحة طريقتان أحدهما يعين الاتصال بين المصرف وجمهوره لغرض جمع المعلومات والإنكار من الجمهور عن المصرف.

والطريق الثاني في تمثيل في كونها أداة لتشر المعلومات والأفكار عن المصرف وشرح هذه المعلومات بطريقة تمكن الجمهور من فهمها

ولكي يحقق برنامج العلاقات العامة أهدافه يتعين على المصرف امتلاك أشخاص أكفاء ومؤهلين ومدربين في مجال العلاقات العامة، يتمتعون بلبقة عالية وقوة تأثير مخاطبة الجمهور.<sup>62</sup>

**د.تنشيط المبيعات :** يعد التعامل (تنشيط) المبيعات أحد الأنشطة الترويجية التي تتعامل مع الأنشطة الأخرى للمزيج التدريجي كالإعلان، البيع الشخصي...

ويؤدي تنشيط المبيعات دورا هاما في ترويج الخدمات المصرفية من خلال وسائل التنشيط المتعددة التي تهدف جميعا إلى زيادة الطلب على الخدمة المصرفية.

وتهدف إلى تعريف الزبائن الجدد بالخدمة وإثارة اهتمامهم بالخدمة المصرفية التي تقدمها المصرف واقناعهم بالتعامل معها.<sup>63</sup>

**5. الأفراد أو مقدموا الخدمة (المشاركون) :** له تأثير مميز على مستقبل العملاء للخدمات المصرفية، ويعرف الأفراد بأنهم مجموعة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبائن وله تأثير على تقبل الزبون للخدمة

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

ويقصد بمقدموا الخدمة كافة العاملين في المنظمة أو بمصرف و عليه، فإن نوعية العلاقة بين مقدم الخدمة ومتلقيها هي التي تقرر حماية التبادل المستثمرين الطرفين في المستقبل أي الاستمرار لهذه العلاقة يعتمد على الثقة وتحقيق الأبعاد التي يقيس بها الزبون مستوى الخدمة.

حيث يستوجب على الإدارة القيام بتدريب وتقوية العاملين : ويقودنا إلى ما يعرف التسويق الداخلي وهذا ما يثير بأهمية التحفيز الجودة العاملين وذلك بتطوير الوظائف، وتنمية مهارات وسلوكات العاملين خاصة الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء<sup>64</sup>

62 د. معراج هواري، أحمد أمجد، مرجع سبق ذكره، ص 204.

63 د.محمود جاسم الصميدعي، د.ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 304.

64 د.تسيير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 317.

**6.العمليات :** تعتبر العمليات العنصر الرئيسي لأي خدمة للزبون وتعرف على أنها كل الطرق والأساليب التي يتم بها الوصول إلى خصائص في الخدمة المقدمة، فهي متطلب أساسي لتحسين مستوى جودة الخدمة.

فإذا مارست عمليات الخدمة المصرفية بكفاءة عالية فإن مزود الخدمة سيمتلك ميزة تنافسية تفوق المنافسين.

فهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها لتساعد مقدم الخدمة في اكتساب مكانة استراتيجية اختصار العمليات في خطوات منطقية وسلسة تسهل عمليتي الرقابة والتحليل وتبسيط الإجراءات ووقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى.

7

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

**7.الدليل المادي:** يعرف على أنه بيئة منظمة الخدمة وكافة الرموز المادية المستخدمة في عملية الاتصال. ويعرف على أنه الأشياء الملموسة الموجودة لخلق وتقديم الخدمة مثل الأجهزة والمعدات فالدليل المادي يعتبر من العوامل ذات التأثير الواضح في تسهيل عملية إدراك الزبون لمصرف حول الخدمة المصرفية وتسهيل عملية الخدمة وخاصة في الخدمات الترويجية. وتتمثل في التسهيلات المادية من مبادئ المصرف ذات الموقع الملائم، والتسهيلات الأخرى المتميزة بالمظهر الداخلي وعن غيرها (الحواسيب و سائل الاتصال)

### المبحث الثالث :عموميات ابتكار الخدمة المصرفية

تتميز البيئة التسويقية للمؤسسات الخدمية عامة المصارف خاصة بالمنافسة الشديدة والمتزايدة، حيث العروض التي تقدمها هذه الأخيرة قد تصبح غير مناسبة أو أقل دون المثالية، وحتى يبقى المصرف في القمة، يجب أن تقوم بإنتاج عروض جديدة وتقديم خدمات مصرفية متطورة لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة وجذب مزيد من الزبائن الجدد، والحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى مصارف أخرى، وهذا ما ستعرضه في هذا المبحث محاولة معرفة كيف تقدم المؤسسة المصرفية بابتكار خدمات مصرفية والمراحل المتعبة في ذلك و الأشكال (المداخل) الخدمات المصرفية ومتطلبات ذلك.

**المطلب الأول : مفهوم ابتكار الخدمة المصرفية:**

تعد عملية ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة احدى الاستراتيجيات التي يمكن للمصرف أن يرد بها على التحديات التي عملها ديناميكية الأسواق، بما تنطوي تلك من تطورات في حاجات ورغبات في الزبائن.

يقصد بابتكار الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات حيث تؤدي هذه الخدمات إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات.<sup>65</sup>

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

إن عملية تطوير ابتكار الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع المصرف التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل.<sup>66</sup>

تهدف عملية ابتكار الخدمات المصرفية إلى تحقيق الغايات التالية للمصرف :<sup>67</sup>

- جذب واستمالة زبائن جدد للمصرف
  - زيادة حجم التعامل من الخدمات المصرفية في السوق الحالية
  - تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المصرفية المشابهة التي تقدمه المصارف المنافسة
- المطلب الثاني: مراحل ابتكار خدمات مصرفية.**

تمر عملية ابتكار خدمات مصرفية جديدة بمراحل تفرض كل منها مجموعة من التحديات يجب أن تستعد الادارة لها وتعمل على التغلب عليها.

ومن هذه العوامل هناك عوامل داخلية تتعلق بالإمكانيات والموارد المتاحة والتنظيم الداخلي المصرف، أما العوامل الخارجية أبرزها المنافسة، الحالة الاقتصادية وطلب الزبائن على خدمات المصرف بالإضافة إلى التطور التكنولوجي

وتتمثل هذه الخطوات في :<sup>68</sup>

1. توليد الأفكار : تبدأ عملية ابتكار خدمات مصرفية جديدة بالبحث عن الأفكار ذات المضامين الخدمية والواعدة، وعملية البحث هناك لا تأتي من فراغ أو ضوابط، حيث تقع على عاتق الادارة العليا مسؤولية تحديد الأفكار الخدمية التي يمكن انتقاء الأفكار الخاصة بالخدمات الجديدة من مصادر مختلفة أهمها مايلي:

● العاملون في المصرف :من خلال ممارستهم العملية ومعايشتهم اليومية لظروف وامكانيات العمل، يستطيعون معرفة أفضل الوسائل وأنجح الأساليب التي يمكن أن تؤدي إليها الخدمة ،مما يفتح آفاقا للتطوير الابتكار.

● منافذ التوزيع : فالمعروف أن أكثر الجهات معرفة برغبات وحاجات الزبائن و طلباتهم و تفضيلا تهم هو الموزعون والوسطاء لذلك هؤلاء يمكن أن يكونوا مصدرا رئيسيا لبعض الأفكار والمقترحات الخاصة بالخدمات الجديدة التي يرغب بها العملاء.

● خدمات البنوك الأخرى : فهذه تعد مصدرا مهما لاستلهام الأفكار الخدمية الجديدة فالمصرف يمكنه الاستفادة بدرجة كبيرة من الأساليب التي يقوم بها المنافسون

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

● مركز البحث والدراسات المتخصصة : فهناك الكثير من المراكز المتخصصة التي توظف أشخاص يتصفون بتفكيرهم الابداعي والخالق.

وهناك أساليب وأخرى للحصول على الأفكار الابتكارية منها

65 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 249 .

66 محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص 139.

67 ناجي معلا، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 200.

68 د.ناجي سعاد، د زائف توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص351

✓ طريقة العصر الذهبي: تهدف هذه الطريقة إلى تشجيع الأصالة والمرونة والطلاقة في التفكير، والتدريب على هذه الطريقة يكون من خلال طرح مشكلة محدودة على مجموعة من العمال حيث يطلب كل واحد منهم طرح أكبر عدد ممكن من الحلول لها دون انتقاء أي فكرة من الأفكار المطروحة ويتم التنسيق بينهم للوصول إلى أحسن حل للمشكلة وتقدم على مبدئين أساسيين هما

- تأجيل الحكم على الأفكار يتم تقييم وانتقاد الاقتراحات الالي جلية منفصلة عن جليسة توليد الأفكار
- الكم يولد النوع كما كثرت الأفكار التفرقة الجديدة كلما سهل الحل الأنسب والأمثل للمشكلة.<sup>69</sup>
- أسلوب دلفي : وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما، كل على حدى، ثم تعاد الاجابات لتضمن وتتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين و تكرر الخطوات السابقة حتى تيفت الجميع على الحلول المطروحة...<sup>70</sup>
- وطريقة تألق تقدم هذه الطريقة على عمليتين أساسيتين هما :جعل العزيب مألوفاً جعل المؤلف عزيباً

تضمن العملية الأولى فهم المشكلة و تحليلها و تضمن العملية الثانية تناول المشكلة ومعالجتها ومعالجة جديدة تهدف الوصول إلى نظرية جديدة على أشياء وأشخاص ومشاعر وجدت في القديم<sup>71</sup>

**2.مرحلة عزيلة الأفكار :** بعد الانتهاء من تجميع الأفكار الجديدة يتم تنقيتها لمعرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير الصالحة، وغير الممكن تحويلها أو تطويرها إلى خدمات والتي لا تتلاءم مع استراتيجية المصرف، وذلك لاعتبارات قانونية أو اقتصادية أو مالية أو فنية أو تكنولوجية فيسعى المصرف إلى القيام بدراسة متعمقة على الأفكار الجديدة المطروحة و مدى قبولها من قبل العملاء من خلال محاولة اكتشاف ردود أفعال الزبون

**3.مرحلة تطوير مفهوم الخدمة :** في هذه المرحلة يتم مقارنة مفهوم الخدمة مع بدائل الخدمة الممكنة لمعرفة قدرتها التنافسية من خلال:

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

- تحليل البدائل الممكنة : لا بد من دراسة الأفكار ومدى قابليتها للتهول إلى خدمات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، ومعرفة متعاملي الخدمة، والمنابع المحققة من استخدام الخدمات الجديدة
- اخيار البديل الأمثل : في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأنسب لتحليل الفكرة إلى خدمة جديدة وتقبلها من قبل العملاء و تميزها عن خدمات المصارف المنافسة، وإمكانية تطويرها والاستماع إلى اقتراحات العملاء و معالجتها
- 4.مرحلة اختبار مفهوم الخدمة:** تعد هذه المرحلة أكثر مراحل ابتكار الخدمة الجديدة أهمية، واحتمال نجاحه، فهي تهدف إلى تحديد ردود فعل واستجابات ولعملاء المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
- 5.مرحلة التحليل التجاري:** ينطوي على التقييم التفصيلي للأفكار الابتكارية من خلال مرحلة التقديرات الخاصة كدراسات الجدوى الاقتصادية، القيام ببحوث التسويق وغيرها معرفة حجم المبيعات والخدمة، وتحليل التدفقات النقدية وتحليل العائد على الاستثمار والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها، للوقوف على مدى تليبيتها للأهداف الأساسية للمصرف واستجابتها معها.<sup>72</sup>
- 6.مرحلة التطوير النهائي للخدمة :** هنا تعزل الفكرة إلى واقع مهموس، يعني أنه حتى خلال هذه المرحلة لا تسمى الفكرة منتجاً فعلياً بل تجريبياً الذي يتولاها قسم تطوير الخدمة، وتبدأ في هذه المرحلة لا تسمى الفكرة منتجاً فعلياً بل تجريبياً الذي يتولاها قسم تطوير الخدمة، وتبدأ في هذه المرحلة عملية الاتفاق على الخدمة، وتعرض النماذج على عينة من العملاء أو المستفيدين المحتملين لتجربتها فعلياً وإيداء رأيهم من حيث الموصفات.

<sup>69</sup> جيمس مينجر، 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية ، مصر، الطبعة الثالثة، 2004، ص72 .

<sup>70</sup> سليم بطرس جلد، زيد منير العبوي، إدارة الابداع الابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 63

<sup>71</sup> نيبيل كينج، ونيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص680.

<sup>72</sup> سليم بطرس جلد، زيد منير العبوي، مرجع سبق ذكره، ص 201

بحيث تتم عملية التطوير المنتج المصرفي على الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى : التحديد إسم (الخدمة المنتج) المصرفية بحيث يكون معيرا عن الخدمة المقدمة.
- الخطوة الثانية : تصميم الخدمة المصرفية وفقا لمتطلبات السوق، وذلك علاقة الخدمة بالخدمات المصرفية والأخرى ومن و ذلك فرع حسابات متعددة بدلا من حساب واحد
- الخطوة الثالثة : تتعلق بوسائل وطرق الترويج للخدمة المصرفية الجديدة بواسطة وسائل الاعلام المرئية والمسموعة المختلفة التي تتباين من منتج مصرفي إلى آخر.<sup>73</sup>

7

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

**7.مرحلة الاختبار التسويقي :** في هذه المرحلة تهدف إلى اختبار ومعرفة وجهة نظر الزبون وردود أفعال العملاء نحو الخدمة المصرفية الجديدة في السوق، لاسيما فما يتعلق بالشعر الترويجي

- فالقيام بالاختيارات التسويقية تحقيق فوائد للمصرف متجنب فشل الخدمة الجديدة و تختلف من بنك لآخر حسب طبيعة المنتج (الخدمة ) في حد ذاته و رغبات الزبائن.

و يتم الاختبار على عينة من الزبائن في ظروف مشابهة لتلك التي يطبق فيها عند استخدامه على نطاق واسع.

**8. مرحلة تقديم الخدمة المصرفية الجديدة:** بعد مرور الخدمة المصرفية بمرحلة الاختيارات التسويقية يقوم المصرف بتقديم المنتج الجديد إلى السوق و كل ما يتعلق بالأنشطة الترويجية للخدمة المصرفية الجديدة وهنا تبدأ دورة حياة الخدمة المصرفية.

**المطلب الثالث: أشكال ابتكار الخدمة المصرفية:**

-توجد العديد من المداخل لتطوير الخدمة المصرفية من أبرزها مايلي:

**1.إضافة خدمات جديدة الى المنتجات المصرفية:**

-المنتجات الجديدة هي تلك المنتجات التي لم يسبق للمنظمة تقديمها من قبل حتى اذا كانت قد قمت بشكل أو بآخر وهكذا فان المنتج الجديد هو الذي تقوم المنظمة باضا فته الى مزيج منتجاتها بشكل يختلف تماما عن منتجاتها القائمة أو له علاقة بخط المنتج الحالي إلا أنها لم تقم بإنتاجه من قبل.<sup>74</sup>

وفيما يلي بعض الأسباب الرئيسية لإضافة منتج جديد :

\*الطلب الحقيقي من قبل زبائن البنك.

\*محاولة استغلال الكفاءة الإنتاجية العالية التي قد تتوفر لدى البنك مما يساعد ويسهل عملية إضافة المنتج الجديد.

وقد ساعدت العولمة المصرفية على اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية أكثر إشباعا وأكثر فاعلية يحتاجها التعامل على المستوى الدولي ومنه فان توسيع نطاق الخدمة بحد ذاته ليؤدي إلى إحداث أي تمييز بين المنتجات المصرفية المقدمة من قبل المصرف المعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة ويعود ذلك لسببين:<sup>75</sup>

-سهولة تقليد الخدمة الجديدة من قبل المصارف المنافسة.

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

=إن نطاق الخدمات الحالية من الاتساع بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفعالية الى العملاء الذين لم يصبحوا بعد عملاء للمصرف المعني وعليه فان اية خدمات مصرفية جديدة ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقا سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من خدمات المصرف القائمة.

**2-إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على منتجات مصرفية جديدة:**

<sup>73</sup> ناجي عبدة، التسويق الخدمات المصرفية، اتحاد المصارف، لبنان، 2003، ص 213.

<sup>74</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>75</sup> د. تيسير العجامة .مرجع سبق ذكره، ص 150.

-حيث يتم دمج مزايا ومنافع خدمتين أو أكثر في خدمة مصرفية واحدة وتقديمها على أنها خدمة مصرفية واحدة جديدة فعلى سبيل المثال دمج مزايا منافع خدمة الحساب الجاري وخدمة دفاتر التوفير والبطاقات الائتمانية في خدمة واحدة (76)

### 3-تحسين المنتجات القائمة:

يمكن تطوير المنتجات الحالية من خلال تحسين وتعديل هذه المنتجات بإكسابها صفات جديدة أو التغيير في نوعيتها وسماتها الأساسية أو من خلال اكتشاف استخدامات جديدة لها قد تختلف عن استخداماتها الأصلية. (77)

### 4-حذف المنتجات الرديئة :

إن قرار حذف المنتجات الرديئة التي تتصف في الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين وإنها منتجات غير مربحة بشكل عام يمتلك نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة المنتج الجديد عندما تتغير الظروف السوقية إما المنتج الذي تخترقه المنافسة ويكون فاقدا لكثير من حيايات الجذب السوقي سوف يؤدي إلى نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربحية فحسب بل إلى ارتفاع تكاليف دورات الإنتاج وإلى استنزاف الكثير من وقت انتباه المنظمة ورأسمالها وإن الإبقاء على هذه المنتجات وعدم استبقائها من خط المنتج سيحمل المنظمة بالإضافة إلى الكلف المباشرة كلفا عالية مما يؤدي إلى تصدع ربحية المنظمة.

### 5-إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

إن إمكانية إنتاج عدد من الخدمات المصرفية المنفصلة فان كل خدمة موجودة ترتبط بمجموعة قليلة من الخدمات المصاحبة المرتبطة بها وهناك جدل دائر حول مدى أهمية التمييز في الخدمة المصرفية إذ ما اقتضت الحاجة إلى تحويل عملاء المصارف المنافسة إلى التعامل مع المصرف.

### 6- تكييف وتنوع الخدمات الحالية:

تعتبر أية زيادة في الحسابات المضمونة من قبل بطاقة الشيك أو الزيادة في عدد ونوع تجار التجزئة المشاركين في نظام البطاقة الائتمانية شكلا من أشكال التطور التي لا تتضمن إي تغيير جوهري في الخدمة المصرفية.

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

## المطلب الرابع: متطلبات ابتكار الخدمات المصرفية، وسائل وأساليب الدفع الحديثة :

### 1. متطلبات ابتكار الخدمات المصرفية

يتطلب ابتكار الخدمات المصرفية مجموعة من العناصر هي:

#### 1-التطور التكنولوجي:

يتكون المحيط التكنولوجي من مجموع المعارف والمعلومات الآتية من مختلف العلوم والتقنيات المكتشفة لحد الآن في كافة الميادين ويلاحظ هذا المحيط أهم التطورات في السنوات الأخيرة فدخل الإعلام الآلي إلى ميادين عديدة واستعمال نظم المعلومات الالكترونية والبرمجيات المتطورة إحداث تقلبات عميقة في الميدان الخدمي والفكري وساهم في عولمة الأفكار وخلق ميدان جديد يهتم باقتصاد المعارف وساهم في إلغاء المسافات وتقريب المنتج من المستهلك النهائي.<sup>78</sup>

ويعتمد الإبداع التكنولوجي الذي يعتبر أصل التطور التكنولوجي على مجموع المعارف العلمية والتطبيقية وعلى شبكات وأنظمة انتقال المعلومات والتجهيزات المختلفة وعلى الجهود البشرية والتقنية التي تؤدي إلى خلق ونقل أفكار جديدة في إطار منظم وملائم ويتطلب التطور التكنولوجي توفر الشروط أو القدرات التالية:<sup>79</sup>

76 محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 246.

77 د.أحمد محمد غنيم، التسويق المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 246.

78 محمود جاسم الصميدعي، «ورديئة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق دار المناهج، عمان، 2004، ص25.

79 d.w hamdaoui l'introduction du changement technique , thèse de doctorat en sciences de gestion , Grenoble 1989,p46.

\* معرفة الميدان: ويتم ذلك من خلال تتبع وتجميع المعلومات العلمية والتقنية الضرورية لعمل البنوك باستعمال مصادر المعلومات المختلفة الداخلية منها و الخارجية.

\* القدرة على التقدير: وهي القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط الخارجي وتحليلها وتقييمها ومعرفة كيفية ومجال استخدامها.

\* معرفة الإمكانيات: إي العلم بما يتوفر من تكنولوجيا وقدراتها وميادين استخدامها في ميدان البنك.

\* القدرة على تقييم الإمكانيات: إي تقييم الإمكانيات المتوفرة في البنوك وإمكانية استغلالها في تحقيق الأهداف المنتظرة.

\* القدرة على إدماج الموارد التكنولوجية:

- إي إدماج كل عناصر المعرفة النظرية والتطبيقية لخلق شيء جديد منتج وخدمة أو لتحسين عمليات البنوك وأدائها.

العمل أو البحث حيث يتطلب الإبداع العمل بجدية وتركيز التعاون الموجود مع الاعتماد على المعارف المتوفرة حالياً.

الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

ولكي تكون المؤسسة المصرفية في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي فهذا يتطلب مراقبة ومتابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه والإطلاع على الفرص الموجودة فيه وتتميز المنظمة الحديثة اليوم بقدرتها على التكيف بسرعة بفضل ادارة التغيير.

وتتطلب عملية متابعة المحيط الخارجي بصورة فعالة القيام بالخطوات التالية:<sup>80</sup>

توفير نظام قوي للمعلومات يعمل على تحديد انواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها وكيفية استغلالها في البنوك بصورة فعالة .

القيام بوظيفة التحليل والتقييم من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على مختلف أنشطة البنك.

تحويل المعلومات الى معارف ونشرها وذلك من أجل الاستفادة منها في نشاطات اخرى حيث تتحول الى امكانيات وقدرات بإمكان المؤسسة المصرفية استثمارها مثلا في خدمات الاستشارة وتقديم النصح لعملائها حيث أصبحت المعرفة اليوم في رأسمال مميز يمكن الاعتماد عليه لتحقيق القيمة المضافة والعائد المنتظر من طرف البنك.

## 2- تطوير التكنولوجيا في البنوك :

إن إدخال التطور التكنولوجي وتطبيقه في البنوك بغية استخدام نظام المعلومات والحاسبات وشبكات الانترنت لتحقيق عدة أهداف من أهمها تقليل التكاليف انتشار خدمات البنك وتحقيق تواجد مصرفي غير مقيد زمنيا<sup>81</sup>

فالتطور التكنولوجي يعتبر احد المبررات الأساسية للتغيير<sup>82</sup> وهو يهدف لرفع مستوى أداء البنوك وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها ويعرف جاك موران "التكنولوجيا على أنها فن تنفيذ في إطار داخلي ومن أجل تحقيق هدف معين.

## 3-نظام القرارات

وهو يعتمد على نظام المعلومات لتوجيه عمل النظام التكنولوجي الذي يشمل مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والخبرات والمهارات المحصل عليها في مختلف الميادين البنكية وتعمل هذه موارد النظام التكنولوجي في مجموعها لتحقيق أهداف المنظمة فنظم المعلومات وحدها لا تكفي لإيصال المعارف الى الأشخاص<sup>83</sup>

الفصل الأول  
مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

80 محمد سعيد، أنور سلطان، ادارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص77.

81 طارق طه، ادارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007، ص184.

82 عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص368.

83 لطفي لويس سيفين، ادارة وتخطيط التكنولوجيا، دار غريب، القاهرة، 1999، ص55.



ويكمن التحدي الجديد بالنسبة للمؤسسة المصرفية في تنظيم تراكم الخبرة عن طريق نقل وتعظيم الجدارة بتحويل المعارف الصريحة المتبادلة عن طريق المعلوماتية الى معارف جديدة بالتفاعل بين تلك المعلوماتية المرسله وبين المعارف الذاتية الشخصية والإدراك للمستقبل ثم نقل تلك المعارف للآخرين.

### 3-1- تطوير الوسائل المادية والتقنية

تتطلب التكنولوجيات الحديثة استثمارات مادية وغير مادية جديدة نظرا لاختلاف أساليب العمل. التطورات الوظيفية والتنظيمية ودخول اجراءات وعمليات جديدة ناتجة عن ادخالها فاستعمال المعارف بصورة فعالة يتطلب السيطرة على الوسائل المادية والتقنية الضرورية، وذلك يتطلب تخصيص موارد مالية للحصول على المعلومات والاحتفاظ بها ومعالجتها

### 3-2- تطوير الموارد البشرية

يفرض التطور التكنولوجي نوعا جديدا من الموارد البشرية باستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات وخبرات ومهارات جديدة لمتكّن متوفرة في المؤسسة من قبل وهذا يتطلب الاستثمار في التكوين وفي التطوير والبحث لتحقيق أهداف الجودة.

### 3-3. تطوير شبكات المعلومات

أصبحت المعلومة في الوقت الحالي عنصر أساسي لتطوير منظمات الاعمال فبقاء هذه الأخيرة على علاقة مستمرة بمحيطها للكشف عن الفرص وتوفير الإمكانيات اللازمة مرتبط بتوفير نظم فعالة وشبكات قوية للمعلومات للإجابة على متطلبات العملاء والإبداع الحقيقي ليكون في تطوير نظم المعلومات فقط بل كذلك في تجديد احتياجات العملاء وأخذها بعين الاعتبار.

### 3-4. تطوير نظام الإبداع

تحتوي مقولة الإبداع في معناها على عامل التغيير سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو أساليب العمل ويتطلب وجود نظام الإبداع وعمله بفعالية توفر العناصر الأساسية التالية. نظام جمع المعلومات: وقد تطورت طرق جمع المعلومات من الناحية التقنية وأصبحت تتميز بأكثر سرعة ويقدرتها على جلب المعلومات المتنوعة من البنوك العالمية المختلفة بسرعة وبدقة - نظام الذكاء: وهو يوفر المعلومات التي تمكن المؤسسة المصرفية من تتبع تطور متغيرات المحيط الخارجي والاستجابة لها باتخاذ القرارات المناسبة وترتبط بفعالية هذا التكيف بطبيعة وجودة المعلومات المجمعة وكيفية استعمالها. -نظام البحث والتطوير: يوفر هذا النظام دراسات خاصة بالفرص المتوفرة في السوق دراسات حول المنافسة وتطور القضايا المهمة.

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

نظام تحليل المعطيات : وهي الاجراءات والتقنيات التي تستعمل في معالجة المعلومات ترجمتها وشرحها وتعد هذه التقنيات أكثر فأكثر تعقيدا نظرا لتعدد المعلومات وتنوعها.

### 4-تخطيط ادخال التغيير التكنولوجي

إن نجاح المؤسسة المصرفية اصبح مرهونا في الوقت الحالي باندماجها وتكييفها مع المحيط الخارجي من ناحية وبكيفية اداراتها وتخطيطها.

### 4-1- اقامة الهياكل التنظيمية الملائمة

إن ادخال التغيير التكنولوجي يتطلب اعادة هيكلة وتنظيم المؤسسات المصرفية حيث تخلق فرص جديدة تدعي تطوير الوظائف وتغيير طبيعة وأساليب العمل فيها وطبيعة العلاقات ما بين الأفراد كما يتطلب تحديد الهيكل المناسب عبر دراسة الابعاد التالية:

استخدام الموارد الداخلية أو الخارجية

استخدام الكفاءات وأساليب التكوين المناسبة

يجب ان يكون هناك تناسب بين الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية والتكنولوجيات المستعملة

### 4-2- خلق الثقافة التنظيمية المشجعة

تعتبر ثقافة المنظمة عنصر موجه لسلوك وتصرفات العاملين فيها وهي تتكون من مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة والتي تحدد في مجموعها سلوك وتصرفات عمال المنظمة اتجه مؤسسهم وهناك اسلوبين لإحداث التغيير الثقافي في المؤسسة احدهما يركز على دور القيادة في نشر الثقافة المرغوبة والأخر يركز على مشاركة جميع الاعضاء في إدخال التغيير<sup>84</sup>

#### 4-3- تصميم الاستراتيجيات المناسبة

تركز التعاريف الاستراتيجية على انها الخطط أو الانشطة التي يتم وضعها بطريقة تضمن التوافق بين الرسالة والأهداف والبيئة الخارجية ويؤكد الباحثان " لورانس" و"لورخ" على أهمية التام بنية المنظمة بطبيعتها محيطها حيث يحدد المحيط شروط صيانة وتطبيق الاستراتيجية المختارة<sup>85</sup>

#### 4-5- رفع مستوى الاداء الداخلي

يرى بورتر "ان الاختلافات في سلاسل القيمة هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية ويتم تحليل سلاسل القيمة من خلال فحص مختلف الأنشطة الوظيفية المنظمة أي تحليل كفاءتها وقدراتها واستراتيجيتها للكشف عن نقاط القوة والضعف.

مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

الفصل الأول

#### 4-6- تطوير الوظيفة البنكية

يتطلب تحليل واستغلال الفرص الخارجية توفير القدرات اللازمة لتتبع المعارف والتقنيات الجديدة وادماجها في الممارسات اليومية حيث يشمل

وتغيير الوظائف والهيكل وطريقة العمل واسلوب الإدارة .. الخ<sup>86</sup>

#### 4-7- تأثير التطور التكنولوجي على النشاط البنكي

يلعب التطور الكبير والمستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الالكترونية دورا هاما في الوظيفة البنكية تتمثل اهم ميزاته في زيادة حجم النشاط وحصص السوق.<sup>87</sup>

#### 2. ماهية وسائل واساليب الدفع الحديثة :

- وسائل الدفع المتطورة في الانترنت هي عبارة عن الصورة او الوسيلة الالكترونية التقليدية للدفع والتي نستعملها في حياتنا اليومية الفرق الأساسي بين الوسيلتين هي أن وسائل الدفع الالكترونية تتم كل عملياتها الكترونيا ولا وجود للحوالات والقطع النقدية.

ومزاد من أهمية وسائل الدفع الالكترونية الخصائص التي تميزها عن وسائل الدفع التقليدية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يتسم الدفع الالكتروني بالطبيعة الدولية أي انه وسيلة مقبولة من جميع الدول حيث يتم استخدامه لتسوية الحساب في المعاملات التي تتم عبر فضاء الكتروني بين المستخدمين في كل أنحاء العالم خاصة بما ان عمليات التجارة تتوسع إقليميا ودوليا وبذلك تساعد وسائل الدفع الالكترونية على تحسين السيطرة على عمليات التوزيع والنقل.

- يتم الدفع الالكتروني من خلال نوعين من الشبكات :

- الأولى : شبكة خاصة يقتصر الاتصال بها على أطراف التعاقد ويفترض ذلك وجود معاملات وعلاقات تجارية ومالية مسبقة بينهم.

- الثانية : شبكة عامة حيث يتم التعامل بين العديد من الأفراد لا توجد بينهم قبل ذلك روابط معينة.

1 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 1996، ص 78

85 اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 41.

86 نيجل كينج، نيل اندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 45

87 خالد أمين عبد الله، اسماعيل ابراهيم الطراد، مرجع سبق ذكره، ص 219.

ومن هنا تعددت وسائل وأساليب الدفع الحديثة وأصبحت تميل إلى الجانب الإلكتروني مادة البلاستيك وتحمل محل النقود في مختلف الالتزامات بينما يسميها آخرون ببطاقات الدفع الإلكتروني وذلك لاعتمادها على الأجهزة الإلكترونية في الحصول على التفويض أو إجراء التسويات المالية.

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

في حين يسميها ببطاقات المعاملات المالية التي تمكن حاملها من الحصول على النقدية السلع والخدمات أو أي شي له قيمة مالية.

-تصدر البطاقات البنكية من طرف مجموعة من المنظمات العالمية والمؤسسات المالية والتجارية نذكر منها: <sup>88</sup>

**فيزا** : تعد اكبر شركة دولية في إصدار البطاقات الائتمانية يعود تاريخ إنشائها إلى عام 1958 عندما اصدر بنك أمريكا البطاقات الزرقاء والبيضاء.

**ماستر كارد** : هي ثاني اكبر شركة دولية في إصدار البطاقات الائتمانية مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية بطاقتها مقبولة لدى أكثر من المحصلون محل تجاري استخدمت لتسوية معاملات المالية الكبرى التي تصدر بطاقات ائتمانية.

-**البطاقات الائتمانية** : وهي عبارة عن بطاقة بلاستيكية صغيرة الحجم تصدرها البنوك أو شركات التمويل الدولية تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة وبموجب هذه البطاقة يمكن لحاملها الوفاء بقيمة مشترياته لدى المحلات التجارية المعتمدة لدى البنك على أن تتم التسوية فيما بعد. وتنقسم البطاقات الائتمانية بدورها إلى: <sup>89</sup>

-**البطاقات الائتمانية المتجددة**: تصدرها البنوك في حدود مبالغ معينة ويكون حامل البطاقة مخيرا بين تسديد كلي لقيمة فاتورة البطاقة خلال فترة الاستفاضة وتسديد جزء منها فقط ويسدد البطاقة خلال فترة او فترات لاحقة وتتميز بأنها توفر الجهد والوقت لحاملها وتزيد من إيرادات البنك المصدر لها.

-**البطاقات الغير ائتمانية**: هي تلك البطاقات التي لا تتيح لحاملها فرصة الحصول على الائتمان وتنقسم إلى:

-**البطاقة المدنية (بطاقة الدفع)** وتخول لحاملها سداد مقابل السلع والخدمات حيث يتم تحويل ذلك المقابل من حساب العميل إلى حساب التاجر لذلك تعتمد هذه البطاقة على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك.

-**بطاقة السحب الآلي**: يمكن للعميل بمقتضاها سحب مبالغ نقدية من حسابه بحد أقصى متفق عليه ويتم إصدارها من جانب البنك رغبة في عدم وجود زحام على شبكات الصرف.

-**بطاقة الصرف البنكية**: تتيح هذه البطاقة لحاملها للشراء على الحساب في الحال على أن يتم تسديد مشترياته مباشرة بمجرد إرسال الفاتورة له ولا يحصل على أية فوائد.

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

-**بطاقة الإنترنت** أصدرت شركة ماستر كارد وفيزا كارد بطاقة خاصة بالتسويق عبر الإنترنت وتتميز بمايلي :

-لا تستخدم في عملية الشراء مباشرة .

-هذا النوع من البطاقات محدد بمبلغ صغير نسبيا.

-بطاقة الشيكات.

- يتعهد البنك بسداد الشيكات التي يحررها العميل بشروط معينة وتحتوي هذه البطاقة عادة اسم العميل وتوقيعه ورقم حسابه والحد الأقصى الذي يتعهد البنك الوفاء به في كل شريك يحرره العميل.

<sup>88</sup> عبد المنعم راضي، اقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص26.

<sup>89</sup> سعودي محمد توفيق، بطاقات الائتمان، دار الأمين للطباعة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص15.

2-**النقود الذكية**: من أهم الابتكارات الحديثة في قطاع الدفع بالبطاقات وهي عبارة عن بطاقة بلاستيكية ذات حجم قياسي تحتوي في داخلها على شرائح للذاكرة بطاقة تخزينية للبيانات وتتفرد البطاقة الذكية عن البطاقة الائتمانية.

-البطاقة الذكية الوحيدة يمكنها في اي وقت ان تؤدي وظائف بطاقة الائتمان وبطاقة الصرف الالكتروني وبطاقة الائتمان المدنية.

-يمكنها ان تكون سجلا ماديا بجميع المعاملات المالية.

3-**النقود الالكترونية (الرقمية)** : وقد عرفها البنك المركزي الأوروبي بأنها المخزن الالكتروني لقيمة نقدية على وسيلة تقنية يستخدم بصورة متتابعة للقيام بمدفوعات دون الحاجة إلى وجود حساب بنكي عند إجراء الصفقة وتستخدم كأداة محمولة ومدفوعة مقدما.

4-**الشيك الالكتروني** : ويمكن تعريفه بأنه "رسالة موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر للشيك إلى مستلم الشيك ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم البنك أولا بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادةه الكترونيا إلى مستلم الشيك ليكون دليلا على انه قد تم صرف الشيك فعلا ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد من انه قد تم بالفعل تحويل المبلغ لحسابه".

## مرتكزات إبتكار الخدمة المصرفية

## الفصل الأول

### خلاصة الفصل :

نظرا لتنوع وتوسع تشكيلة الخدمات المصرفية المقدمة، وخاصة بظهور خدمات مصرفية جديدة نحو محاولة كل بنك تقديم ما هو أفضل والعمل على تطوير وإبتكار خدماته المصرفية ولتحقيق ذلك وجب على البنك تكريس طاقاته وإمكانياته الداخلية وإستغلال الفرص المتاحة في المحيط الخارجي، من أجل تقديم خدمات جديدة ومتطورة تساير توقعات الزبائن وتتماشى مع التغيرات المستمرة .  
وتتميز في طريقة تقديمها من أجل نيل رضا الزبائن وضمان مردودية عالية وتحسين جودة خدماتها .

# الفصل الثاني : إدارة العلاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

## إدارة علاقة مع الزبون

### تمهيد الفصل:

في ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام والاتصال التي جعلت العالم كقرية صغيرة، واشتداد المنافسة بين المؤسسات، وكل هذا جعل العملاء، أهدافا صعب الوصول إليها بإقامة علاقة واتصال مباشر وجعله أساس في هذه العلاقة ومصدرا للإبداع في خدماتها ومنتجاتها، ومحاولة الحفاظ على هذه العلاقة مدة طويلة.

ظهرت استراتيجيات تسويقية معاصرة فرضت نفسها كعناصر أساسية لنجاح وبناء المؤسسات عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبون (CRM) تهدف لتحقيق رضا الزبون وبالتالي كسب ولائه لضمان بناء واستمرار المؤسسة، فقد برزت اعتبارات ومعطيات في بيئة النشاط المصرفي تحكم اختيار الزبون للمصرف الذي يتعامل معه، لأن من الصعب أن تكون الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس فإن جودة الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كان المجال الأهم للتنافس، أصبح الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية المقدمة وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لنيل رضا الزبائن وكسب ولائهم. من أجل إيضاح ذلك، يأتي هذا الفصل سيتعرض إدارة العلاقة مع الزبون ومساهمة ابتكار الخدمة المصرفية في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من خلال ثلاثة مباحث كما يأتي :

المبحث الأول: إدارة العلاقة مع الزبون .

المبحث الثاني: سيرورة إدارة علاقة الزبون.

المبحث الثالث: مساهمة ابتكار الخدمة المصرفية في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون.

## المبحث الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة والتطور الهائل في مجال الأعمال، اعتبار الزبون هو سبب وجود المؤسسة وإقامة علاقة متبادلة هدفها كسب ولائه ومن تم المحافظة عليه لتقديم منتجات وخدمات قادرة على اشباع حاجاته ورغباته لتحقيق رضاه وهذا ما يساهم في تحسين وزيادة ربحها.

فظهر ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون Customer relation ship Management CRM **المطلب الأول: أساسيات العلاقة مع الزبون** أصبح الإهتمام بالزبون بإعتباره الحجر الأساس في هذه العلاقة وفيما يلي أهم هذه التطورات .

## 1-تطور العلاقة مع الزبون :

قبل الحديث عن إدارة العلاقة مع الزبون نتطرق إلى التطورات التي مرت بها العلاقة مع الزبون.

**1-1 التوجه الإنتاجي :** منذ بداية القرن العشرين، ومع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وبقية العالم من بعدها، إتجهت النوايا إلى الإنتاج، حيث أن الإقبال على الطلب تم بشكل متزايد وامتسع في تلك الحقبة، تأثرا بعدة متغيرات، ظهرت في تحول عدد كبير من الأفراد إلى العمل.

فزاد الطلب على المنتجات وزاد معه الإهتمام بوظيفة الإنتاج.<sup>90</sup>

فإهتمام المنتجين وإدارة المؤسسة في هذه المرحلة ووفق هذا التوجه كان منصبا في مقابلة ما هو مطلوب على ضوء حاجة الزبائن ذوي القدرات الشرائية الضعيفة من جهة والوضعية الاقتصادية الغير مستقرة من جهة أخرى.

**1-2 التوجه البيعي :** بعدما ظهرت سلبيات التوجه الإنتاجي، إتجهت إدارة المؤسسة نحو المنتج حيث إهتمت بتوفير عدة أصناف من نفس المنتج لكن بمستويات جودة مختلفة، ذلك لإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة التي نشأت لدى الزبون بفعل وتحسن وضعه الإجتماعي، الإقتصادي وبالتالي تطور تفكيره.<sup>91</sup>

**1-3 التوجه التسويقي :** عرف التوجه التسويقي على أنه فلسفة إدارية تتعلق بتبعية وإستخدام الرقابة على جهود المؤسسة جميعها، بغرض مساعدة الزبائن على حل مشاكلهم الشرائية على النحو الذي يتمشى مع الدعم المخطط للمركز البرمجي للمؤسسة.<sup>92</sup>

**1-4.التوجه نحو الزبون وإقامة العلاقة معه :** إن الإهتمام الكبير الذي صارت توليد المؤسسة للزبون جعله محور إهتمامنا ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، حيث وحسب هذا اتجه يجب أن تدرك المؤسسة النقاط الأساسية التالية:<sup>93</sup>

-جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون ،حيث يعد أهم أصل في المؤسسة، كما أن رسم إستراتيجيتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا هذا الأخير .

-الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بجودة أداء إدارة المؤسسة وهذا الشكل يوضح النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة إتجاه الزبون.

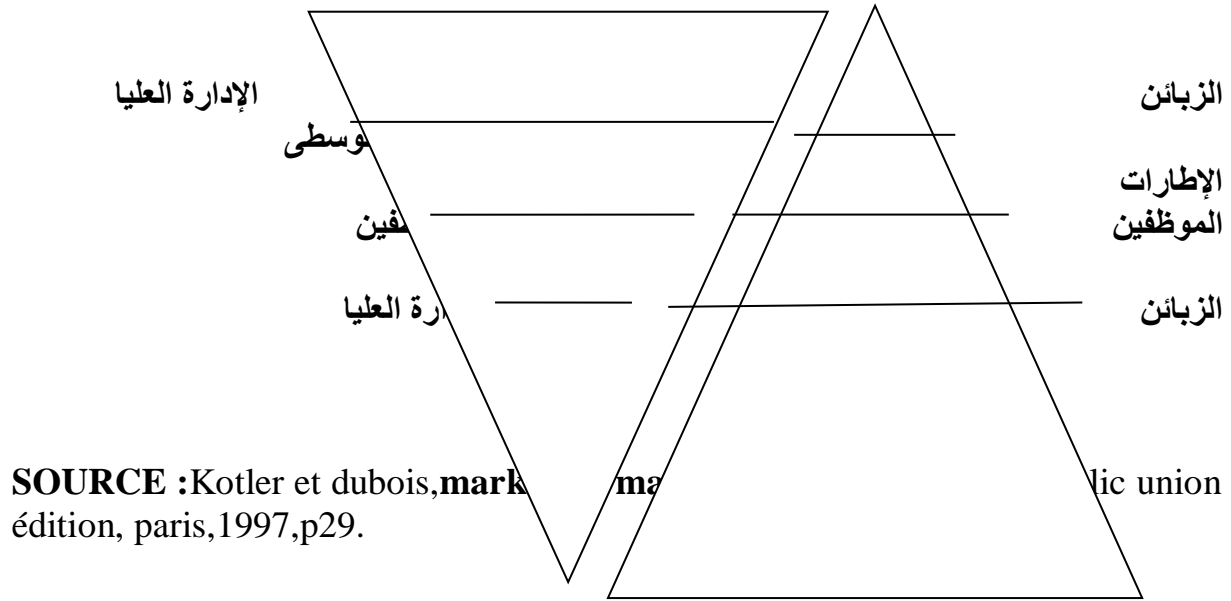
**شكل رقم (02): النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة إتجاه الزبون**  
**المرحلة أ:التطور الهرمي التقليدي** **المرحلة ب:التطور الهرمي الحديث**

<sup>90</sup> جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق،مؤسسة شباب الجامعة،مصر 2004،ص11.

<sup>91</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق،دار المستقبل للنشر والتوزيع،الأردن،الطبعة الأولى،1999،ص23.

<sup>92</sup> جاسم مجيد، رجع سبق ذكره ،ص9.

<sup>93</sup> kotler et dubois ,marketing management,9éme édition,paris,1997,p54.



## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

### 2- مفهوم وأهمية إقامة علاقة مع الزبون:

#### 1-2 مفهوم العلاقة مع الزبون :

إن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون تعتمد على ركيزتين أساسيتين:

-سير المعاملة في الإتجاهين زبون مؤسسة .

-معالجة هذه المعلومة من الطرفين زبون مؤسسة.

حيث يتميز التعامل في إطار العلاقة التفاعلية طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون عن التعامل الممثل في علاقة شراء وبيع في النقاط التالية :

-في إطار العلاقة التفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن يتم التركيز على الإحتفاظ بالزبون بدل الصفقة البيعية وعلى أساس إمتداد فترة التعامل لمدى زبني طويل.

**2-2 أهمية إقامة العلاقة بين المؤسسة والزبون:** تتوقف إستمرارية المؤسسة على العلاقة التفاعلية بينها وبين الزبون عن طريق إستراتيجية مداخلها الناتجة عن مردودية الزبائن الناجمة عن تعامله معها، خاصة أولئك الذين يكون لها الإخلاص والوفاء حيث إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من جراء بناء علاقة بينها وبين زبائنها هو تحويل ازبائن الجدد إلى زبائن دائمين في المؤسسة.<sup>94</sup>

-فالزبون عندما يتعامل مع المؤسسة فإنه فيما بعد ينسى المنتج ذاته الذي دفعه لشراؤه في المرة الأولى، عند الرغبة في الشراء مرة ثانية، ولا يرسخ في ذهنه إلا محفزات آتية :

-جودة المنتج سلعة أو خدمة من جهة.

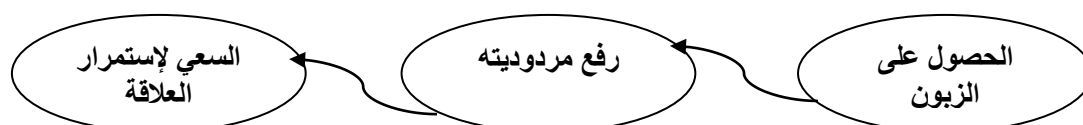
-جودة علاقته مع المؤسسة من جهة أخرى.

3-تطوير العلاقة مع الزبون :ليس مهم الحصول على زبون جديد بقدر ما هو مهم الحفاظ على هذا الزبون وهناك ثلاث مراحل تطوّر هذه العلاقة وهي :

<sup>94</sup> بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص6.



شكل رقم (03): المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة مع الزبون:



Source :christian michon ,marketeur :les nouveaux fondement du marketing,pearson édition,paris,2003,p259.

-أولاً: الحصول على الزبون أهم عوامل النجاح لأي مؤسسة تكمن في قدرتها على توسيع قاعدة زبائنها وذلك بإقتراح أسس عرض لأحسن المستهدفين، في الوقت المناسب مع أحسن عميل.<sup>95</sup>  
 -ثانياً: رفع مردوبيته يمكن تقسيم زبائن المؤسسة بحسب العائد المتوقع منهم، أي مردوبيتهم مقارنة بتكلفة الإحتفاظ بهم إلى ثلاث أنواع:

- زبائن تزيد نفقاتهم عن مردوبيتهم.
- زبائن تتساوى تكلفة الإحتفاظ بهم مع المردودية.
- زبائن كلفة الإحتفاظ بهم أقل من مردوبيتهم.
- ثالثاً: تمديد فترة العلاقة مع الزبون: هناك طريقتين تتبعهما المؤسسة في محاولة جادة منها لتمديد فترة علاقتها مع زبائنها:<sup>96</sup>
- برامج الولاء حيث يبذل المختصون لأجل كسب ولاء الزبون كل طاقاتهم على نشر بطاقات الولاء، تنشيط نوادي الولاء....
- عرض خدمات تكميلية: إن الزبون الوفي للعلامة لا يمكنه أن يتوجه إلى مؤسسة أخرى إذا لم نجد في منتج المؤسسة ما يرغب فيه من منافع وقيم.

إن التوجه نحو الزبون يقتضي وجود إتصالات شخصية وعلاقة مباشرة بينه وبين المؤسسة ما يسمى بتسويق العلاقة مع الزبون أو التوجه نحو العلاقة مع الزبون ويركز التوجه نحو الزبون أمراً حتمياً  
 إدارة علاقة مع الزبون  
 الفصل الثاني

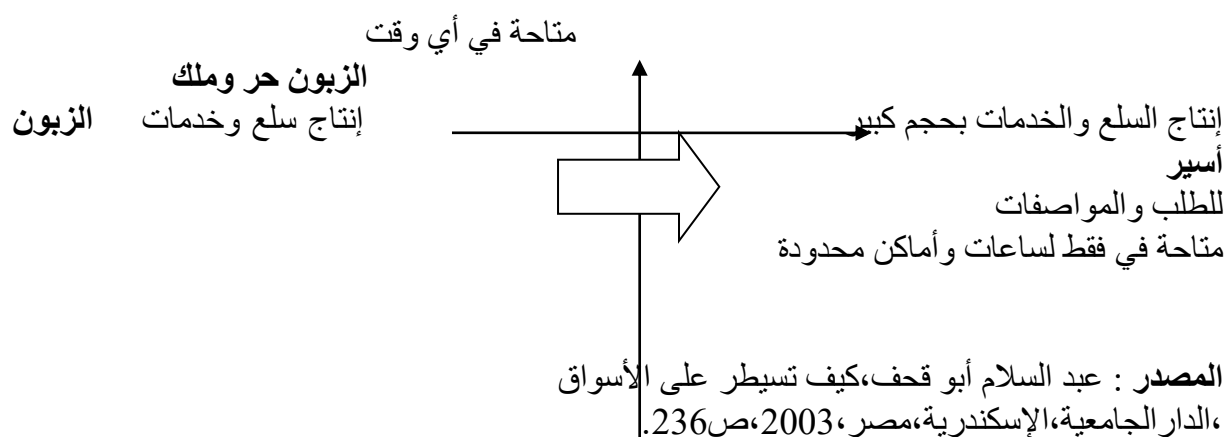
بهدف بناء علاقة دائمة بين المؤسسة والزبون ويركز التوجه نحو الزبون على محورين أساسيين هما:<sup>97</sup>

<sup>95</sup> بشير عباس العلق مرجع سبق ذكره، ص292.

<sup>96</sup> أوربي ولسن، إتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص128.

<sup>97</sup> christian michon ,marketeur ,les nouveaux fondement du marketing,pearson édition,paris,2003,p259

الشخصية والعلاقة، حيث يقوم التوجه نحو العلاقة مع الزبون على فكرة إستهداف أهداف صغيرة تسمح بالمعرفة الشخصية للزبائن من أجل الإستجابة للتوقعات الفردية وضمن هذا التوجه يجب :  
-وجود نظام تسيير المؤسسة موجه نحو إشباع حاجاته ورغبات الأفراد.<sup>98</sup>  
ويظهر الشكل الموالي كل هذا باختصار:  
شكل رقم(04) : مكانة الزبون :



مما سبق يظهر جليا أن الزبون أصبح شخصية ذات سلطة خاصة، وهو ما يعكس الحتمية والضرورة الملحة لإقتناع المؤسسة بأن بقائها مرهون بإختيار الصائب لإستراتيجية تنمية نحو السوق ،وحسن تطبيقها.

### المطلب الثاني : مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

مع تزايد حدة المنافسة في السوق ، أصبح تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ضرورة حتمية، فهذه العلاقة بحاجة إلى إدارة محكمة تجعل من الزبون مجالا هاما ومن أولى اهتمامات المؤسسة.  
أولا :نشأة وتطور إدارة العلاقة مع الزبون :

يعود تاريخ نشوء إدارة العلاقة مع الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المنظمات وقت ذلك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز العملياتي الذي أدى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان يسبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها وهذا ما يطلق عليه بإستراتيجية رفع التكنولوجيا.  
وفي نهاية القرن العشرين الذي أساسه اقتصاديات المعرفة ومع احتدام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذا أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولا، ومن ثم تقوم المنظمة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات وخدمات جديدة أو مطورة.  
وبذا أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل. وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما سمي

<sup>98</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص236.

بإستراتيجية سحب السوق ولذلك ترجمت هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه. بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المنظمة القائمة على (ربح- خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة (ربح- ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المنظمة. وفي العقد الأخير ظهرت إدارة العلاقة مع الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمنظمة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لانجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التشريعي<sup>99</sup>

وأصبح من الأهمية بالنظر إلى التركيز على تطور هذه العلاقة مع الزبون، والمحافظة عليها .  
**ثانياً : تعريف إدارة العلاقة مع الزبون :**

وردت عدة تعاريف، نذكر منها :

- "هي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع زبائنها الحاليين والمحتملين الجدد، لفهم سلوك الزبون بهدف ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون"<sup>100</sup>

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

- تعرف على أنها "فلسفة لأداء عمل، إضافة إلى أنها توجه استراتيجي للمؤسسات يتم التركيز فيها على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتطوير العلاقة معهم، بدلاً من التركيز دائماً على جذب عملاء جدد"<sup>101</sup>  
- وتعرف أيضاً على أنها "استراتيجية كل تفاعلات الزبون من خلال استخدام مجموعة من الوسائل المادية والبشرية بفعالية أكبر لضمان تحقيق قيمة لهم والاحتفاظ بهم"<sup>102</sup>  
- كما تعرف على أنها "فلسفة أعمال طويلة الأجل تهدف إلى جمع واستخدام المعلومات التراكمية عن الزبون والتفاهم معه بذكاء من أجل إجراء تقييم مستمر لاحتياجاته"<sup>103</sup>  
مما سبق يمكن القول بأن بناء العلاقة مع الزبون يعتمد على مجموعة من البرامج حول قاعدة بيانات الزبون تقوم أساساً على الحوار والتشاور ومحاولة معالجة كل زبون على حدى لضمان دوران المعلومات في اتجاهين بين الزبون والمؤسسة وبين المؤسسة والزبون، بهدف الاحتفاظ بالزبون وكسب ولائه.

**ثالثاً : الإطار العام لإدارة العلاقة مع الزبون :**

يمكن اعتبار إدارة العلاقة مع الزبون كنظام، بتوفير قاعدة من البيانات الخاصة بكل زبون تحتاج أجهزة لمعالجتها للإعتماد عليها فيما بعد والشكل التالي يوضح ذلك :

**شكل رقم (05) : إدارة العلاقة مع الزبون : (104)**

<sup>99</sup> د. يوسف حجيم سلطان الطائي، د. هاشم فوزي دياس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 202.

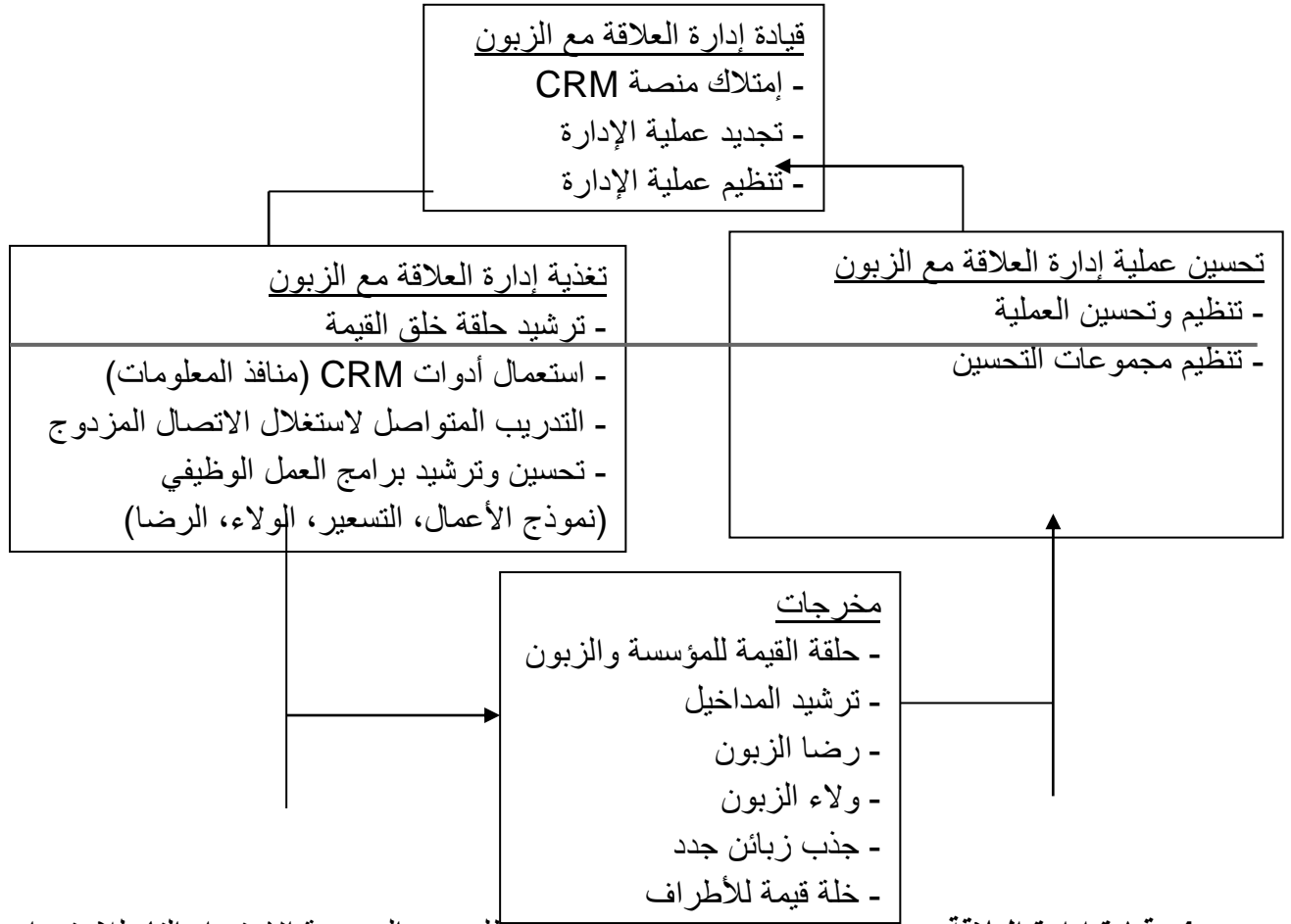
<sup>100</sup> د. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 353.

<sup>101</sup> إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، أيام 6 و 8 أكتوبر، 2003، ص 391.

<sup>102</sup> د. درمان سليمان صادق، الجودة والتميز في إدارة العلاقة مع الزبون، العراق، 2008، عن الموقع التالي : [www.dr-al-adakee.com/sound/upload/ainzesa-1217885013.doc](http://www.dr-al-adakee.com/sound/upload/ainzesa-1217885013.doc) تم الإطلاع عليه يوم 16-11-2011.

<sup>103</sup> ليث علي حكيم، عمار ذوين، إدارة علاقات الزبائن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 03، 2009، ص 70.

<sup>104</sup> Jean supizet, le Management de la performance durable, édition d'organisation, paris, 2002, P202



1. **قيادة إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة نموذج CRM:** يتطلب من المؤسسة الاستعداد التام للإستمرار في عملية الإتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى، تكون محددة الأهداف والشروط، وتتطلب إمتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
2. **نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون:** ويقصد بها الإعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وإدارة ملفات الزبائن، مع إمتلاك الكفاءات اللازمة لإستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
3. **تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع الزبون:** تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق هي: التوافق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، التوافق بين البنية التحتية والأهداف والتوافق بين الأسباب والأهداف.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

4. **المخرجات:** النتيجة التي يحققها نموذج إدارة العلاقة مع الزبون هي: خلق قيمة للمؤسسة والزبون مع تحقيق رضا وولاء الزبون وجذب زبائن جدد، وخلق قيمة لباقي الأطراف.
5. **تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون:** مثل أي نشاط تقوم المؤسسة، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة وخضوعها لعملية المراجعة من أجل ضمان كفاءة النظام في إستغلال الوسائل وصحة العمليات.

**6. تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون :** تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والإختلال في سير العملية، وبالتالي القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة<sup>105</sup>.

**المطلب الثالث : أهداف وأهمية إدارة العلاقة مع الزبون :**

**أولاً: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون :** تتمثل أهم الأهداف فيما يلي :

- الحفاظ على العملاء، بدلاً من المحاولة المستمرة للبحث عن العملاء جدد.

- إقامة روابط هيكلية وإجتماعية، تمثل حاجزا للخروج، وتجعل العميل مضطراً للاستمرار في العلاقة. والروابط الهيكلية تنشأ من قيام الطرفين باستثمار لا يمكن تعويضه عند إنتهاء العلاقة أو يكون من الصعب إنهاء العلاقة نتيجة للتعقيدات والتكاليف المتعلقة بتغيير المصدر، أما الروابط الاجتماعية فنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية بين الطرفين<sup>106</sup>

**ثانياً: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون :**

تتفق أدبيات إدارة علاقة الزبون على الأهمية التي تجنيها المنظمات عند تطبيق فلسفة إدارة علاقات الزبون إذ تتجلى أهميتها بما يأتي :

**1. بالنسبة للمنظمة :** تتمثل فيما يلي :<sup>107</sup>

- تساعد المنظمة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل الزبائن وزيادة نوعية الخدمات أو المنتجات.

- تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين، ويساهم في تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون، وتحديد الزبون ذوي القيمة أو الربحية الأكبر وتزويده بأفضل مستوى عال من الخدمات.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

- تزويد العاملين بالمعلومات وسد حاجات العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة ما بين المنظمة والزبون والشركاء.

- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع العملاء ميزة تنافسية دفاعية للمنظمة.

- يساعد المنظمة للوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة.

- يساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.

- التقليل من التكاليف.

- خلق وبناء عملية إتصال في إتجاهين بين المنظمة وعملائها تحقق نوعاً من التغذية المرتدة.

**2. بالنسبة للعميل :** تشمل ما يلي :<sup>108</sup>

- يحقق الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي إعتاد العميل التعامل معها .

- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة أو العاملين.

- تقليل تكاليف التحول من مسوق لآخر.

حيث قام كل من روست و زيتان بوضع ثلاث محددات لرأسمال الزبون:

1- القيمة المدركة: تتعلق بجودة المنتج ومدى تميزه عن غيره من المنتجات من حيث السعر.

2- العلامة : تعني قيمة المنتج في أعين الزبائن بالإعتماد على وسائل الإتصال.

3-العلاقة : هي الفترة التي يكون فيها الزبون وفيها للمؤسسة من خلال تقييمه لمستوى العرض ومدى إرتباطه .

**المطلب الرابع : مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون وأبعادها :**

<sup>105</sup> المرجع السابق، ص 203.

<sup>106</sup> د منى شقيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2005، ص 19.

<sup>107</sup> إلهام فخري حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 406.

<sup>108</sup> محمد فريد صحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 106.

تركز إدارة العلاقة مع الزبائن على الإلتزام المتبادل والروابط العاطفية التي تضمن درجة تفاعل محدودة، وتعني القيام بمجموعة من الممارسات لتحقيق رضا الزبون وكسب ولائه لزيادة مردودية المؤسسة<sup>109</sup>  
أولاً: مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون : تتمثل فيما يلي :<sup>110</sup>

**1. مبدأ الرضا :** يعرف الرضا بأنه مستوى إحساس الفرد الناجم من المقارنة حيث الأداء المدرك للخدمة وبين توقعات الزبون المتعلقة بهذا الأداء.

### إدارة علاقة مع الزبون

### الفصل الثاني

- ويعرف على أنه حكم تقييمي ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية ومع المنفعة المحققة .  
وستنطرق إليه بالتفصيل في ما يأتي.

**2. مبدأ الإلتزام:** يشير إلى رغبة المؤسسة في تنمية علاقتها بالزبائن والإحتفاظ بهم للمحافظة على علاقة دائمة وقوية على المدى الطويل حيث توجد ثلاث صيغ للإلتزام:  
- الإلتزام الشخصي : هو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها.

- الإلتزام الأخلاقي : إحساس وشعور بوجود متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين.  
- الإلتزام الهيكلي : عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالإلتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

**3. مبدأ التفاعل :** يقوم على بعدين أساسيين : الأول التعامل المادي يتضمن الشراء أو الصفقة التجارية، والبعد الثاني العلاقة التي تتضمن الإتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه من خلال :

- التحكم في سرعة الكلام مع الزبون.  
- التركيز على النهايات بما يوضح مضمون الرسالة .  
- تقديم نصائح وإرشادات للزبائن .  
- القيام ببعض البحوث المشتركة بين المؤسسة وزبائنها.

**4. مبدأ خلق روابط نفسية بين المؤسسة والزبون:** نشوء علاقة بين المؤسسة وزبائنها ويتحقق عن طريق :

- الإتصال المستمر بالزبائن .  
- تقديم الخدمة للزبون من جانب الموظف نفسه في كل مرة .  
- الإستجابة السريعة لإستفسارات وشكاوى العملاء .

**ثانياً: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون :** تقوم إدارة العلاقة مع الزبون على أبعاد عديدة يمكن إيضاحها فيما يلي:<sup>111</sup>

**أ. الجودة :** تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها العميل في إتخاذ قرار إختياره للسلع والخدمات.

وتعرف على أنها السمات والخصائص النهائية للخدمة أو المنتج والتي تنبثق من قدرتها على تحقيق الرضا التام ومقابلة إحتياجات الزبون.

### إدارة علاقة مع الزبون

### الفصل الثاني

ويمكن تصنيف الجودة إلى نوعين هما :<sup>112</sup>  
- جودة التوافق: وتعني أن المنظمة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات الأسواق المستهدفة.

<sup>109</sup> د. منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>110</sup> المرجع السابق، ص 77.

(111) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص

15.

(112) د منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- جودة الأداء: وتعني أن المنظمة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق إرضاء العميل من خلال معايير أداء عالية، وبما يحقق متطلبات الجودة الشاملة.

حق خلال معايير أداء عالية وبما يحقق متطلبات الجودة الشاملة.

**ب. التحسين المستمر للجودة :** يمثل التحسين المستمر للجودة جانباً أساسياً ومحورياً في إدارة الجودة الشاملة، بحيث تعرف هذه الأخيرة على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل، من خلال الوفاء بإحتياجات العملاء والعاملين، وحتى يتحقق ذلك لا بد من القيام بالمهام التالية 113 :

- التعرف الصحيح لإحتياجات ورغبات العملاء .

- نقل توقعات العميل إلى مقدم الخدمة .

- التأكد من أن طلبات العميل قد تم الوفاء بها بأسلوب صحيح.

- الإتصال الدائم بالعميل للحصول على رضاه.

**ج. التسويق الداخلي :** تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة (البنك)، ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالبنك (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين<sup>114</sup>

ويهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق رضا الموظف من خلال: 115

- توفير البنك لمناخ يتميز بالثقة والإحترام .

- التعامل مع الموظف على أنه عميل الشركة ومن ثم لا بد من أن يتميز بكافة مزايا العميل الخارجي من حيث طريقة التعامل معه أو الإهتمام به.

- يقسم الموظفين إلى مجموعات وفرق عمل متجانسة قدر الإمكان.

## الفصل الثاني إدارة علاقة مع الزبون

وهناك عدة مؤشرات للتعرف على رضا الموظف عن البنك منها : 116

- مدى تمسك الموظفين بالعمل لفترة أطول حيث زيادة تمسكهم بالعمل مؤشراً على رضاهم.

- نسبة الاستقالات : نجد أن إنخفاضها مؤشر لرضا الموظف .

- نسبة الغياب : يعد إنخفاض نسبة الغياب مؤشراً لرضا الموظف .

- مدى الإشتراك في عملية التحسين والعمل على زيادته .

وتحقيق رضا الزبون يؤدي إلى :

- تحقيق البنك لأهدافه .

- يكون الموظف أكثر إيجابية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه.

- يعمل على تطوير عمله بشكل مستمر وبصورة تضمن تحقيق أفضل مستوى خدمة للعملاء.

**د.شكاوي العملاء :** تعرف على أنها توقعات العملاء التي لم يقم البنك بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الإهتمام بها زاد ولاء العملاء، وإذا تم إهمالها تحول العملاء إلى المنافسين.

**\*الأسباب التي تؤدي إلى الشكاوي :** توجد مسببات للشكاوي أهمها : 117

- عدم الوفاء بالتوقعات.

- ضعف الثقة أو المصادقة في البنك أو مقدم الخدمة.

- الحالة النفسية للعميل أو الموظف.

113 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 54.

114 دمنى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 38.

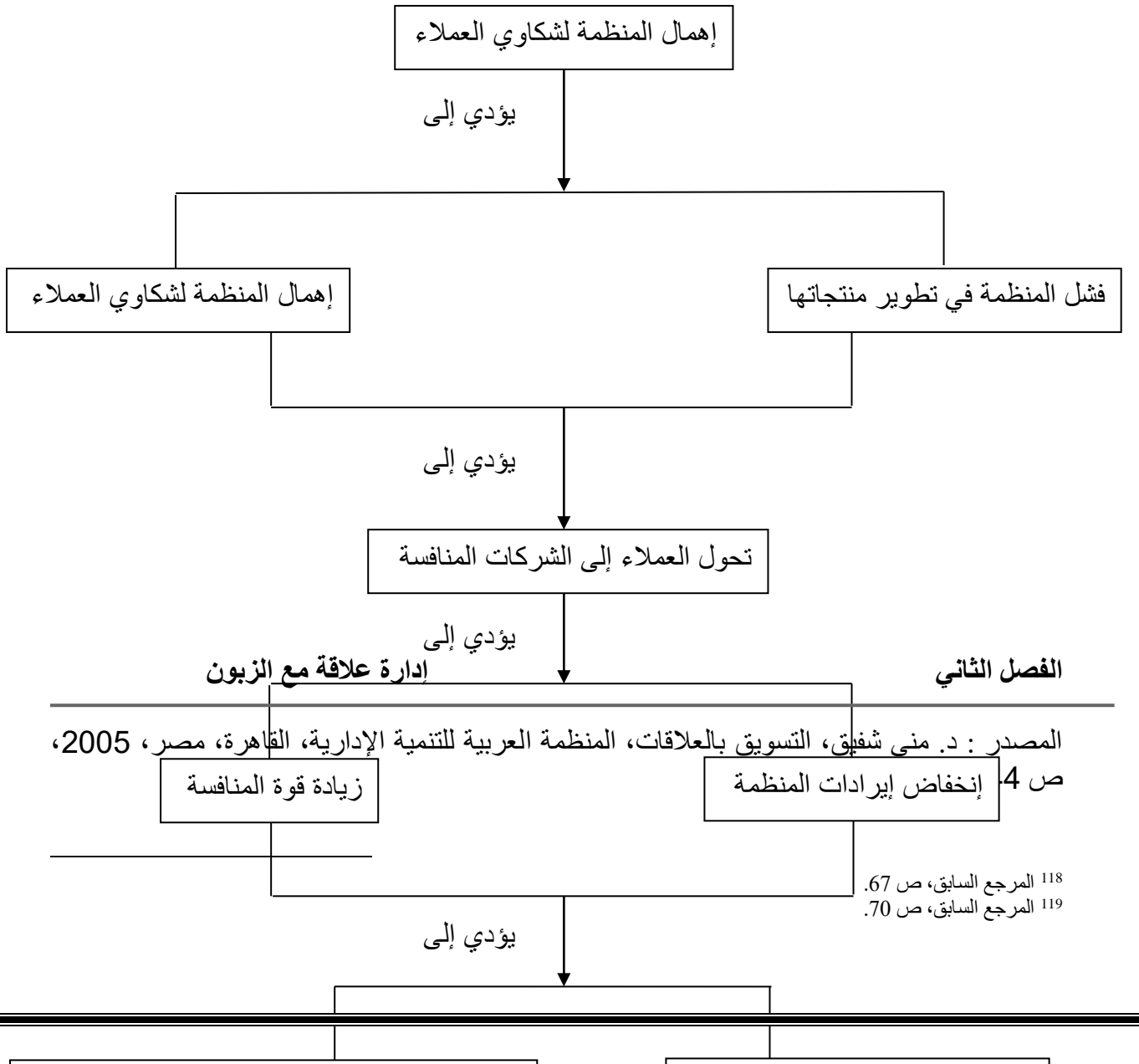
115 المرجع السابق، ص 40.

116 رونكار دوت بلوهديك، مرشد الأذكياء الكامل، خدمة العملاء المتميزة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 21.

117 د. جمال الدين المرسي، د.مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص

- مقابلة العميل للتغيير.
  - أسباب أخرى : تتمثل في التميز بين العملاء فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة، عدم تحقيق الإشباع المطلوب لدى العميل.
  - \* أسباب الاهتمام بشكاوي العملاء : ومنها : 118
  - العميل غير الراضي لن يصبح عميلا دائما للمنظمة، كما يشجع عملاء آخرين على ترك المنظمة.
  - العميل غير الراضي سوف يذكر ذلك إلى 14 فرد على الأقل عن المشكلة.
  - العميل الذي يقدم بالشكوى، ويتم حل مشكلته يكون رضاؤه ثابتا، ويصبح عميلا ولاؤه مرتفع للمنظمة.
  - تساهم شكاوي العملاء في تطوير منتجات المنظمة وخدمات البنك.
- إدارة علاقة مع الزبون**
- الفصل الثاني**

- \* نتائج إهمال المنظمة لشكاوي العملاء : تتمثل نتائجها فيما يلي: 119
- فشل المنظمة في تطوير منتجاتها (تقديم خدمات البنك) .
  - إنخفاض درجة إشباع رغبات العملاء .
  - تحول العملاء إلى الشركات المنافسة .
  - إنخفاض إيرادات البنك .
  - زيادة قوة المنافسة .
- شكل رقم (06) : نتائج إهمال المنظمة لشكاوي العملاء :**





### \*خطوات معالجة شكاوي العملاء : تشمل ما يلي :120

- الإستماع للشكوى بدقة .
- التأكد من فهم المشكلة وفحص الشكوى .
- الإعتذار للعميل، وشكره على قيامه بالشكوى على أساس أنه يساعد البنك على تفادي هذا العيب مستقبلا.
- متابعة العميل وإعطائه المعلومات الخاصة بالمشكلة.
- التأكد من رضا العميل عن أسلوب حل الشكوى وإزالة أسبابها.
- هـ. تقوية العلاقة القائمة من المنظمة والعملاء :**
- تعمل المنظمة على تقوية علاقتها بعملائها، لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات العميل مع المنظمة ويكون محصلة ذلك إستمرار المنظمة في السوق، هذا ونجد أن المنظمة التي لا تقوم بتقوية علاقاتها مع عملائها، سوف يحتاج عملاؤها إلى إقامة علاقة مع منظمة أخرى بدلا منها، ومن ثم سوف يوجه العميل أمواله لتلك المنظمة لتوطيد علاقته بها، ويعني ذلك خسارة المنظمة للأموال التي أنفقتها العميل، بهدف توطيد علاقته مع المنظمة الأخرى.
- لذلك تعمل المنظمات على تأسيس علاقات قوية مع العملاء وذلك من خلال :
- التعرف على إحتياجات العملاء، وإعتبارهم شركاء للمنظمة.
- توفير نظام إتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المنظمة والعملاء.
- وجود نظام إتصالات مخطط بين المنظمة والعملاء بشكل متكرر لدعم الصداقة من موظفين للمنظمة و عملائها.
- الإستمرار في تقوية العلاقة مع العملاء وإرضائهم .

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

### المبحث الثاني : سيرة إدارة علاقة الزبون :

- لضمان حسن سير العلاقة مع الزبون والمحافظة على إستمراريتها لابد من إدارة المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات الذي يحقق مزايا تخلق قدرة قوية للتميز وتعظيم مدة تعامل العملاء مع المنظمة.
- المطلب الأول : خطوات إدارة العلاقة مع الزبون :** تحتاج أي منظمة ترغب في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن إتباع المراحل التالية :
- أولا : تحديد القطاع السوقي المستهدف :** يعني تحديد المنظمة (البنك) لمن سوف تقوم ببيع سلعتها وتقديم خدماتها في السوق.
- 1. مفهوم القطاع السوقي المستهدف:** هو عبارة عن مجموعة من العملاء المستهدفين الذين تتوافر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجات، وخدمات المنظمة مقسمين وفقا لفئاتهم المختلفة<sup>121</sup>
- 2. معايير إختيار المنظمة للقطاع السوقي المستهدف :** تتمثل في ما يلي :
- **الحجم :** لا بد أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا، بالدرجة التي تمكن للمنظمة من تغطية نفقاتهم التسويقية المتوقعة عليه، وتحقيق ربح.
  - **إمكانية الوصول للقطاع:** لا بد أن تكون المنظمة قادرة على الوصول إليه ويتم ذلك من خلال وسائل الترويج المختلفة أو قنوات التوزيع.
  - **الإستجابة للنشاط التسويقي :** حتى أن يكون القطاع السوقي مستهدفا، لا بد أن يكون الأفراد داخل ذلك القطاع مستجيبين إستجابة إيجابية للمجهودات التسويقية التي تبذلها المنظمة في هذا السوق<sup>122</sup>

120 د. منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

1 عبد الحميد طلعت، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، دون ذكر دار النشر، 2003، ص 187.

### 3. أسس تحديد القطاع السوقي المستهدف: تتمثل فيما يلي :

- تحديد العملاء المستهدفين لمنتجات أو خدمات المنظمة وفقا لكل من : الكمية، معدل الإستخدام حجم السوق، نوعية المنافسين، والمنافع التي يبحث عنها العملاء المستهدفون<sup>123</sup>
  - القيام بالمقارنة بين كل من :
  - الهدف الحالي للمنظمة البنكية .
  - الخصائص المرتبطة بالسوق .
  - مدى إمكانية تحقيق المستهدفين .
  - تحديد أهداف العملاء المستهدفين .
- إدارة علاقة مع الزبون** **الفصل الثاني**

- تحديد شكل السوق النهائي .
  - تمديد كيفية قيام العملاء المستهدفين باتخاذ قرار الشراء.
  - تحديد إتجاهات وإنطباعات متخذي قرار الشراء، إتجاه المنظمة، والمنتجات التي تقدمها.
- ثانيا : خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف :**
- تحتاج المنظمة لخلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف لإستخدامها كمرجع مهم في المحادثات التي سوف تتم مع العملاء فيما بعد.
- 1. مفهوم قاعدة البيانات:** تعرف على أنها جمع البيانات، وتخزينها على الحاسب الآلي. بهدف الإمداد، والإستفادة والتفاعل للوصول إلى المعلومات.
- 2. مفهوم قاعدة البيانات التسويقية:** وتعرف بأنها إستخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من العملاء الحاليين المستقبليين والمنافسين والسوق والمنظمة الداخلية وتخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية (حاسب آلي)

لتركيز الأنشطة التسويقية اتجاه الأهداف<sup>124</sup>

### 3. أهمية قاعدة البيانات التسويقية : تتمثل أهمية قاعدة البيانات التسويقية فيما يلي :<sup>125</sup>

- \* يسير العملية التسويقية وتتيح للمسوق مايلي :
  - التعرف على أفضل العملاء .
  - الحصول على المزيد من المبيعات من عملائه الحاليين .
  - أن تكون حملاته الترويجية في المكان والزمان المناسبين.
  - \* تمكن المنظمات من تطوير رؤية شاملة لقيمة الربح الخاصة بالفئات المختلفة من العملاء.
  - \* تقييم وضع المنافسين في أعمال العملاء .
- 4. مكونات قاعدة بيانات العملاء من :**
- \* المشتريات السابقة للعميل.
  - \* إسم العميل، وعنوانه ،ورقم هاتفه .
  - \* بيانات ديمغرافية خاصة بالعميل عمره، دخله، عدد أفراد أسرته، تاريخ ميلاده.
- بحيث تجمع هذه المعلومات من مصادر مختلفة تتمثل في :
- تقارير المبيعات، سجلات الخدمة، سجلات الفواتير، سجلات الائتمان
- إدارة علاقة مع الزبون** **الفصل الثاني**

### ثالثا : تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف : يتم تقييم اهم العملاء كما يلي :

2 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2005، ص 251.

3 تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 112.

1 دمنى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 57.

2 المرجع السابق، ص58

## 1. حساب ربحية كل عجيل بناء على كل من :

- فترة تعامله مع المنظمة ويتم حسابها بالمعادلة التالية :  
متوسط حجم المبيعات السنوية الخاصة بعجيل محدد × متوسط عدد السنوات التي قضاها العجيل من التعامل في المنظمة.

العائد المتوقع من العجيل: ويتم حسابه على أساس قيمة الدخل المستقبلي المتوقع من العجيل.

## 2. حساب متوسط تكلفة خدمة العجيل :

يتم إختيار العملاء الذين يزيد العائد المتوقع منهم عن نفقات الإحتفاظ بهم، أما بالنسبة للعملاء الذين يساوي العائد منهم مع نفقاتهم، فيتم العمل على زيادة العائد منهم عن نفقاتهم وذلك عن طريق بيع أكبر عدد من المنتجات والخدمات لهم، كما يتم تقليص التعامل مع العملاء الذين يقل العائد منهم عن نفقاتهم أو العملاء ذوي السلوك السيئ .

## رابعاً: إنشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء المنظمة :

يؤدي إنشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء المنظمة إلى وجود علاقات تبادل مريحة لكل من : المنظمة، وعملائها.

وبناء على تلك العلاقة على الثقة المتبادلة فيما بينهما<sup>126</sup>

هذا وتتمثل أهداف إنشاء نظام فعال الإتصال مع عملاء المنظمة فيما يلي :<sup>127</sup>

1. تأسيس علاقة شخصية بين العجيل والمنظمة: ويتطلب ذلك ما يلي :  
- أن يتمتع العاملون بالمنظمة بروح الإنصات الإيجابي للعملاء، مقترحات ورغبات العملاء من السلع والخدمات التي تقدمها لهم المنظمة.

- أن تعمل المنظمة على إجراء مقابلات، أو تشكيل مجموعات المناقشة مع العملاء للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

- أن تقوم بتطبيق برامج فوائد العضوية والتي يتم فيها التمييز في أربع أنواع من البرامج التالية:  
برامج مكافأة العجيل المتكرر، برنامج نادي العضوية، برنامج خاص بكبار الشخصيات المهمة المتعاملة مع المنظمة، برنامج خاص بتقدير العملاء.

## 2. وجود حوار متميز بين المنظمة والعملاء : عن طريق ما يلي :<sup>128</sup>

### الفصل الثاني إدارة علاقة مع الزبون

\* قيام المنظمة بإرسال خطابات العملاء بهدف :

- تقدير الشكر لهم بسبب تعاملهم مع المنظمة

- الإجابة على استفساراتهم.

- تقديم المعلومات الخاصة التي يحتاجونها

\* الإتصال المباشر بالعملاء، ويتم ذلك عن طريق :

- إنشاء مواقع الكترونية للمنظمة .

- فتح مراكز بيع وصيانة لدى المنظمة .

- وجود قواعد بيانات العملاء المنظمة المتعاملين .

## خامساً : المحافظة على ولاء العملاء من خلال :<sup>129</sup>

1. مفهوم ولاء العملاء: إن مفهوم ولاء العملاء يعد تحديدا لسلوكهم أكثر منه تحديدا لمرفقهم، وبوجه عام يمكن تعريف العملاء على أنه تكرار وعملية شراء العجيل من المنظمة أو تكرار تردد العجيل على المنظمة.

2. مكونات مفهوم العملاء : يتكون من ثلاث علاقات أساسية هي :

<sup>126</sup> د.منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>127</sup> المرجع السابق، ص 63.

<sup>128</sup> د.منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>129</sup> المرجع السابق، ص 66.

- أن حصول المنظمة على عملاء ذوي مستويات عالية من الولاء يؤدي إلى تحقيق زيادة المبيعات، وتحقيق مستويات ربح عالية.
- تعد أفضل خطوة لكسب ولاء العملاء هي تحقيق رضائهم عن المنظمة وخدماتها .
- يتحقق رضا العميل عن طريق قيام المنظمة بتقديم القيمة المتوقعة لهم.

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة العلاقة مع الزبون :

- إن ظهور وتطوير CRM كان سبب التحول من حالة أسواق المعاملات التجارية إلى أسواق مرتكزة على العلاقات هناك عدة عوامل هي :<sup>130</sup>
- تنامي أدلة التأثير المروجة من العلاقات الصحيحة مع الزبائن .
- تحسين فعالية التواصل التسويقي، بالإضافة إلى تقنية القواعد البيانية المتفوقة وأدوات التحليل وأنشطة الاتصالات التسويقية وأساليب قياس الأداء.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

- الإنخفاض المستمر في تكلفة الحصول على بيانات وتخزينها، حيث أصبحت حلول CRM إستثمارات متكاملة بازدياد .
- قياس قيمة الزبون حيث أصبح بالإمكان ومن خلال تقنية CRM معرفة قيمة الزبون والعوائد المتوقعة.
- المطلب الثالث : مزايا إدارة علاقة الزبون :
- إن نموذج CRM يحقق مزايا كبيرة للبنوك حيث يخلق قدرة قوية للتميز وتعظيم مدة تعامل العملاء مع البنك ومن هذه المزايا :<sup>131</sup>
- أولا : إجتذاب العملاء :

تقليديا كانت البنوك تقدم خدماتها إلى السوق، وبالتالي يقوم العميل بإختيار الخدمة التي تناسبه، ولكن حاليا فإن هذه البنوك تستخدم تقنيات تحليلية لبيان توقعاتها تبعا لذلك، وبالتالي فإن هذا يخلق عند العميل القدرة لإختيار الخدمة التي يرغبها بالضبط، ونتيجة لذلك تكون هناك مبالغة في المشاركة في أهداف السوق وأيضا تكون ذات أثر كبير ومباشر على إستراتيجية المنافسين. فعملية التسويق المباشر للعملاء الممتازين (ذوي الملاءة) تبدأ من التحليل الداخلي للمعلومات عن هؤلاء العملاء والتي تبت رغباتهم وتفضيلاتهم وتوقعاتهم، إضافة إلى ربحتهم وهذا بالتالي يحدد حجم شريحة السوق من هؤلاء العملاء، وكون أنه من الصعب تقديم خدمة محددة إلى كل شخص، بالإضافة إلى أنها عملية غير مجدية لذلك فإن مؤسسات النخبة تتجه لعمل شرائح كبيرة من العملاء وذلك لتعويض الضعف في المعلومات أو سوء الإتصال أو إفتقار المهارات المناسبة لذلك فإن الإستراتيجيات المثالية لجذب العملاء تكون بإنتاج خدمات تغطي شرائح عريضة، وعليه فإننا نجد أن هذه البنوك تدخل بتحري ونجاح في هذا المجال سواء من حيث تقديم سمات متميزة وفريدة من نوعها وفي نفس الوقت تغطي مجالات مالية وسكانية معتمدة على قاعدة البيانات والدراسات التسويقية.

### ثانيا : زيادة عدد العملاء والإحتفاظ بهم :

إن البنوك ذات أداء عالي تستخدم تقنيات لخلق إدارة الحسابات، وذلك عن طريق تكنولوجيا قاعدة البيانات وذلك لزيادة أرباح الإحتفاظ بأكبر عدد ممكن من العملاء الممتازين ؛إن هذه البنوك تركز جهودها على الدراسة المتعمقة للسلوكيات المتوقعة للعملاء فالمدراء المحتكين يعملوا على تصميم وتنفيذ المبتكرات المبنية على العلاقة ما بين جذب العملاء وفي نفس الوقت القدرة التي من خلالها

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

<sup>130</sup> د.صالح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 176.

<sup>131</sup> صباح محمد أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص 178.

يستطيعوا الدخول في أعماق سلوكيات العملاء الجيدين للإبقاء عليهم لإستمرار تعاملهم مع البنك، وذلك من خلال دراسة تاريخية لسلوكهم المصرفي خاصة فيما يتعلق بخط الائتمان، فإن عملية منح تسهيلات بضوابط جيدة من خلال دراسة السلوك المصرفي للمقترض يحقق أرباحاً مؤكدة للبنك وفي نفس الوقت يمنح المقترض من التورط في صفقات خاسرة، والعكس صحيح.

### ثالثاً : تقليل الخسائر الناتجة للعملاء ذوي المخاطرة :

لا بد من القول بأن زيادة المنافسة وإنخفاض هوامش الربح إضافة إلى الإجراءات المتشددة في منح الائتمان جميعها عوامل تؤدي إلى تسرب عملاء البنك وإستقطابهم من قبل بنوك أخرى لذلك نجد أن أنظمة المعلومات المتطورة تقدم عروضاً لمسؤولي الائتمان كما في البنوك لنقل مشاكل هذا النوع من الخدمات المقدمة، ويكون ذلك من خلال قيام البنك بتجميع معلومات متكاملة عن العميل من عدة نواحي : الصفقات، الإقتراض، بيانات عن مشاريعه ليتم تكوين صورة شاملة من وضع المقترض المالي وهذا يساعد في التنبؤ عن سلوك العميل المقترض وموارده والمشاريع التي يديرها ومدى ربحيتها وهذا يساعد على إتخاذ قرار صائب، وأيضاً مساعد البنك على ألا يصل إلى مرحلة التعثر مع المقترض وإعتماده على العقلانية في الأداء والإبداعية في الأفكار<sup>132</sup>

### المطلب الرابع : الآليات المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون :

في ظل التطور في وسائل الإعلام والإتصال، وضحت الأنترنت وسيلة يستطيع من خلالها الزبون إبرام صفقات الشراء وتستطيع المؤسسة من خلالها جمع كم هائل من المعلومات وتكوين قاعدة بيانات حول الزبائن.

وتتمثل التكنولوجيات المساعدة في ذلك ما يلي :<sup>133</sup>

**1. الأنترنت :** هي عبارة عن مجموعة كبيرة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها بمن يتمكن مستخدميها من المشاركة في تبادل المعلومات، فهي شبكة مفتوحة لكل من يرغب بالاتصال عبرها، تحتوي على مجموعة من البرامج.

ويستطيع مستخدميها الإستفادة من مجموعة كبيرة من الخدمات التي توفر لهم مثل نظام WWW الذي هو عبارة عن نظام برمجة العمل على الشبكة فهذه الوسيلة تمهل على الزبون الحصول على المعلومات والإجابة على التساؤلات المختلفة .

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

**2. مراكز النداءات :** مجموعة من الرسائل البشرية النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على اجاباتهم حول الطلبات : من أجل خلق روابط بين المؤسسة والزبون، لتوطيد العلاقة.

**3. الهاتف النقال:** لقد فرض الهاتف النقال نسبته حيث أنه يتميز بمجموعة من الخصائص والمزايا من السرعة والمرونة ومعالجة شكاوي واقتراحات الزبائن.

**4. التسويق الإلكتروني :** من الصعوبة تحديد مفهوم التسويق الأكثر إلى شكل واضح ودقيق سبب تغرد مدخل يمكن القول بشكل عام أنه تخبي مقاس الخدمة على الأنترنت وحماية حقوق المستهلك<sup>134</sup> وهو عبارة عن تسويق المبيعات والخدمات عبر الأنترنت أي تم بعرض احتجاجات بشركة وبالتالي التهادف أكبر عدد ممكن من الزبائن وتنويع علاقة الثقة بينهم

**5-التلفاز التفاعلي:** يعرف على أنه تلفاز رقمي يشاهد عبر شاشة التلفزيون التقليدي مزود بجهاز إستقبال، ويتيح للمشاهد إمكانية التدخل بفضل جهاز تحكم أو لوحة مفاتيح.

1 صباح محمد أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص 180.

2 يوسف حجيم سلطان الطائي، د هاشم فوزي، مرجع سبق ذكره، ص 398.

<sup>134</sup> مصطفى يونس كافي، التسويق الإلكتروني، دار مؤسسة أرسالن، مصر، 2009. ص 56.

6- الرسائل القصيرة: هي وسيلة إتصال في مجال التسويق وتعود أهميتها إلى الجوانب التي تتوفر عليها والتي تمكن حصرها في إكثانية الدخول المطابق للأمل.  
هناك عدة وسائل أخرى ستعمل لزيادة توطيد علاقة الزبون بالمؤسسة وتوصيل الآراء والمقترحات لاستفادة للطرفين.<sup>135</sup>

## الفصل الثاني

### إدارة علاقة مع الزبون

**المبحث الثالث: مساهمة ابتكار الخدمة المصرفية في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون :**  
إن التنافس الشديد جعل البنوك تتسابق للوصول إلى درجة عالية من التميز في تقديم خدماتها لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء ، وهذا لا يتم إلا عن طريق سعيها لتقديم خدمات ذات جودة عالية و التميز في خدمة العملاء للحفاظ عليه و إشباع حاجاته وتحقيق رضاه و بالتالي كسب ولائه .

#### المطلب الأول : جودة الخدمة المصرفية:

تعد الجودة في الخدمات المصرفية من أبرز التحديات التي تواجه المصارف أين أضحي دخول السوق المصرفية و التميز فيها مرهون بمستوى الخدمات المقدمة و رضا الزبون عنها ،ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى جودة الخدات المصرفية و أبعادها ،بالإضافة إلى تكلفة الحصول عليها.<sup>136</sup>

#### 1 -مفهوم و أهمية جودة الخدمة المصرفية :

##### 1-1: مفهوم جودة الخدمة المصرفية :

- تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها "التفوق على توقعات الزبون "

والمقصود هنا بجودة الخدمة ،أن يتفوق المصرف في خدماته التي يؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون إتجاه هذه الخدمات .

- وتعرف الجودة المصرفية بأنها "تقديم الخدمة بالنمط المصمم لها تماما دون أى إنحرافات شرط أن تكون الخدمة قد أعدت إعدادا جيدا تلبي حاجات و عيوب و من المرة الأولى حتى لا يضطر العميل إلى العودة إلى المنظمة مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور تم.رغبات وتوقعات العميل التعرف على إحتياجات العملاء .وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية .

وقد أعتبر خضير كاظم محمود جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهى "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين<sup>137</sup>

<sup>135</sup> ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى 1999، ص39.

<sup>136</sup> عبد الكريم الحسون، الجودة في الخدمات المصرفية، عن الموقع التالي: [www.arab.com](http://www.arab.com) show thread t=24727\_65k- .2008/10/18

أطلع عليها يوم: 2008/10/18

<sup>137</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص215.

كما يقصد بجودة الخدمة المصرفية "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متفوقة أو مدركة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستفيد أو عدم

## الفصل الثاني

### إدارة علاقة مع الزبون

رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمصارف التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.

#### 2-1 : أهمية جودة الخدمة المصرفية :

لجودة الخدمة المصرفية أهمية كبيرة بالنسبة للمصارف كونها تهدف إلى تحقيق الأرباح والإستقرار، ففي مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى. فعلى المصارف الإهتمام بالموظفين والعملاء معا، لذلك تكمن أهمية أهمية الجودة في تقديم الخدمة في مايلي:1

- نمو مجال الخدمة :لقد إزداد عدد المصارف التي تقوم بتقديم الخدمات فمثل نصف المصارف الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم نفس الخدمات إلى جانب ذلك فعدد المصارف ما زال في تزايد مستمر.

- إزداد المنافسة :إن تزايد عدد المصارف سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتدال على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المصارف مزايا تنافسية عديدة.

فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المصارف التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

#### 2- أبعاد وخصائص جودة الخدمة : تشتمل على :

#### 1-2 خصائص جودة الخدمة المصرفية : تنقسم خصائص الخدمة المصرفية إلى :

**جودة الأداء:** أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، و التي يتم الحكم عليها بواسطة العملاء أثناء 1-1-2 تقديم الخدمة.

**1-2-2:جودة المخرجات:** و هي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة، أي التي يحكم عليها العملاء بعد أداء الخدمة الناحية الفعلية، و نجد أن هذه النتائج تتفق مع ما توصل (1984) Gronros من أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة، وهذه الأبعاد هي:

أ-الجودة الفنية : يتطلب هذا النوع من الجودة الإعتدال على موظفي البنك ذوي والمصارف المتميزة بالخدمات البنكية و:إجراءاتها المتنوعة ويلائم هذا النوع الخدمات البنكية المعتمدة مثل التقاعد والمعاشات حيث تعد المعرفة الفنية مطلبا رئيسيا واضحا.

ب-الجودة الوظيفية :يركز هذا النوع على الكيفية التي تقدم بها الخدمة وهي تتطلب التفاعل النفسى بين مقدمي الخدمة في البنك وعملائهم.

## الفصل الثاني

### إدارة علاقة مع الزبون

**1-1-3:الصورة الذهنية للبنك:** يشير هذا البعد إلى الكيفية التي يدرك بها العملاء خدمات البنك و الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء، و هو يعكس انطباعات العملاء عن البنك.

كذلك بين كل من Masonson, Schwartz<sup>138</sup> أن جودة الخدمة المصرفية تعكسها الأبعاد الأربعة التالية و هي: الخدمة البنكية والإمكانيات المادية والالكترونية، وأسلوب تقديم الخدمة للعملاء والدقة ووقت الانتظار للحصول على الخدمة. ويجب أن تسعى إدارة البنك لتعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الإستراتيجي بجودة الخدمة البنكية ومتابعة إحتياجات وتوقعات العميل. وقياس رضاه وقياس الجودة ومن ثم القيام بإدارة تنظيم البنك حول العميل وتحديد الأدوار الجديدة لمديره ومشرفيه وتحقيق فوائد الإنتاجية البنكية وتخفيض تكاليف الخدمة وبناء قاعدة بينية لكسب ولاء الزبون .

**2- 2. أبعاد جودة الخدمة المصرفية :**

لا يوجد هناك اتفاق حول ابعاد جودة الخدمة،فقد توصلت مجموعة من الباحثين أن المظاهر الرئيسية لجودة الخدمة التي يبني عليها العملاء توقعاتهم و إدراكاتهم، ومن ثم الحكم على جودتها تتمثل في عشرة أبعاد رئيسية كما هي مبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم(02) : أبعاد جودة الخدمة المصرفية

التوضيح	الأبعاد
وتعني قدرة البنك على الوفاء بالوعد السابقة بدرجة عالية، بما يضمن تحقيق درجة عالية من الاعتمادية والثقة في الخدمة، وتعني أيضا قدرة البنك على أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن أول مرة. ولقد أثبتت الدراسات أن هذا البعد هو الأول في الأهمية من حيث الحكم على جودة الخدمة وهو مرتبط بجودة المخرجات، وكذلك يعتبر الوسيلة الأساسية لتحقيق إشباع رغبات واحتياجات العملاء فهو بالنسبة لمعظم العملاء يعد الخدمة الرئيسية.	الاعتمادية ←
وتعني توافر الرغبة والاستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة، وتشمل على المبادرة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، والرد على استفسارات العملاء، وملاحظة العملاء بصفة دورية.	سرعة الاستجابة ←
وتعني توافر المهارات والخبرات المطلوبة للعاملين، وكذلك توافر الخبرة والمهارة اللازمة لإجراء الأبحاث الخاصة برفع مستوى جودة الخدمة.	القدرة والمهارة في أداء الخدمة ←
وتعني إمكانية وسهولة الوصول إلى الخدمة أن يكون هناك سهولة في اتصال العميل بالبنك، و ملاءمة وقت انتظار العميل، و ملاءمة مدة أداء الخدمة، و توافر التسهيلات المادية للخدمة قريبة من العميل.	سهولة الوصول إلى الخدمة ←
ويعني حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة، وتوافر روح الصداقة التي يتمتع بها مقدمي الخدمة، وحسن مظهر العاملين، وتوافر الاحترام، والمستوى الاجتماعي اللائق، والمبادئ والأخلاق لدى العاملين عند تعاملهم مع العملاء.	التعاطف مع العملاء ←
بمعنى أن يحافظ البنك على الاتصال بالعملاء بالطريقة وباللغة وبالأسلوب الذي يتناسب معهم، كما يتضمن هذا العنصر الاستماع الجيد للعميل، و شرح الخدمة، و تفسير عناصر التكلفة للعملاء.	الاتصال ←
وتعني توافر الثقة والسمعة الجيدة للبنك ويشترك في تحقيق هذا العنصر اسم البنك، وسمعة البنك، وخصائص مقدمي الخدمة الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء.	المصداقية ←



<p>بمعنى توافر درجة من الأمان والبعد عن المخاطر، ويتضمن توافر وسائل الأمان المادية وتوافر درجة عالية من الخصوصية والسرية في التعامل مع العملاء.</p> <p>بمعنى أن يبذل البنك أقصى مجهودات ممكنة لدراسة وتحديد حاجات العملاء، ويتطلب ذلك وضع مداخل فعالة تعتمد على المعلومات المتاحة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء، والاهتمام الشخصي بالعملاء، وتحديد العملاء دائمي التعامل مع البنك.</p> <p>بمعنى توفير التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة، وكافة النواحي الملموسة في الخدمة ذاتها و المتمثلة في الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة – المظهر المناسب للعاملين بابتك- التصميم والتنظيم الداخلي للبنك- جاذبية المباني.</p>	<p>الأمان ←</p> <p>تفهم احتياجات العملاء ←</p> <p>التسهيلات المادية ←</p>
---	---

**المصدر :** خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص215.

- كما بينت دراسة أو دين أن جودة الخدمة المصرفية تتمثل في الأبعاد الثمانية التالية :
1. كفاءة مقدمي الخدمة: وتعني الجدارة وتدل على قدرة مقدمي الخدمة على التحكم في طرق أداء الخدمة والتفرغ للعمل و تلبية جميع احتياجاته.
  2. ودية الخدمة: و تتمثل في استقبال العميل دون تكلف و بابتسامة و كلمات لطيفة و ودية.
  3. مدى معرفة و دراية موظفي البنك بأعمالهم و المهام المسندة إليهم، وينطوي هذا على معرفة الموظفين وإدراكهم لما يقدمه البنك من خدمات و قدرتهم على تقديم الخدمات المصرفية بالموصفات المحددة.<sup>139</sup>
  4. العلاقة الجيدة بين موظفي البنك و عملائه.<sup>140</sup>
  5. سرعة حل مشكلات العملاء و الاستجابة إلى شكاويهم.
  6. مدى توفير الكثير من وسائل الراحة للعملاء، كتوفير أجهزة الصرف الآلي واختيار البنك لموقع يسهل الوصول إليه و توفره على مواقف كافية لسيارات الزبائن.
  7. مدى التنوع في الخدمات المصرفية و يتمثل في قدرة البنك على توفير تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية للعملاء.
  8. السمعة الجيدة للمصرف، أي الصورة الذهنية للبنك لدى الزبائن.
- فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية. فجوة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

إن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

- \* متطلبات جودة الخدمة المصرفية:** يمكن تقسيم هذه المتطلبات الى خمس مجموعات رئيسية هي :
- 1\*متطلبات ادارية وتنظيمية :** تتعلق المتطلبات الادارية والتنظيمية بنمط الادارة السائد بالمصرف، وخصائص التنظيم بها، وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات<sup>141</sup>:

<sup>139</sup> تسيير العجارية، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>140</sup> سامي أحمد مراد، دور اتفاقيات تحرير تجارة الخدمات الدولية ورفع كفاءات أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمصارف، مصر، 2005، ص235.

<sup>141</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص31.

1-اقتناع الادارة العليا للمصرف:يجب ان يوجد اقتناع لدى الادارة العليا للمصرف بضرورة جودة الخدمات المصرفية،ومالها من دور اساسي في المنافسة مع غيرها من المصارف.  
ب-تهيئة البيئة التنظيمية: ان تهيئة البيئة التنظيمية تكون مشجعة للعاملين بإدارة التسويق على توليد افكار تسويقية جدد ووضعها موضع التطبيق، يعتبر متطلبا هاما لجودة الخدمة المصرفية.  
**2\*متطلبات متعلقة بادارة الافراد :** تتطلب ادارة الافراد المشغلين بالمصرف توافر عدد من العناصر يمكن توضيحها في :

1- اعتبار القدرات الابتكارية شرط الشغل الوظائف

2- نظام فعال لتحفيز على الابتكار.

3- التدريب في مجال تطوير الخدمات المصرفية.

**3-تكاليف جودة الخدمة المصرفية ونماذج قياسها، وأساليب تحسينها :**

**1-3 : تكاليف جودة الخدمة المصرفية :** تشير تكلفة الجودة الى جميع التكاليف التي تتطلبها مع وجود العيوب وتقويم اداء العمليات وتقدير الوضع المالي أو بمعنى اخر ان تكاليف الجودة هي محصلة الجمع بين تكاليف الحصول على الجودة وتكاليف انعدام الجودة المسببة لانحرافات سواء داخلية أو خارجية.  
ويمكن ايضا تقسيم تكلفة الجودة الى عدة انواع منها مايلي: 142  
**\*تكلفة التقويم :** ترتبط هذه التكلفة بالاختبارات الداخلية: الرقابة والتنظيم والفحص وكذا الاشراف وإعداد التقارير.

**\*تكلفة العوائق الداخلية المصاريف المترتبة عن قصور الخدمة عن تلبية رغبات العملاء قبل تقديمها وعدم القدرة على تحقيق متطلبات الجودة.**

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

**\*تكلفة العوائق الخارجية:** هي التكاليف الناجمة عن عدم قدرة الخدمة الاستجابة لمتطلبات الجودة، بعد طرحها في السوق.

**\*تكلفة الاكتشاف:** وهي النفقات المخصصة للتأكد من مدى توافق الخدمات مع متطلبات الجودة، أي من جل تمويل البحث عن الانحرافات.

**\*تكلفة فقدان العميل :** تظهر هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل وعدم اشباع رغباته مما يؤدي الى تحول العميل الى مصارف منافسة.

**2-3: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية :** ان عملية قياس جودة الخدمة المصرفية نالت اهتمام الكثير من الباحثين من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا العدد، وذلك من أجل البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الابعاد والعناصر المعبرة عن جودة لخدمة المصرفية.  
من اهم النماذج تاشائعة لقياس جودة الخدمات المصرفية ما يلي :

**1-2-3\*مقياس الفجوة :** ينسب مقياس الفجوة لي SERVQUAL 1985 ويعتمد على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وادراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والادراكات. 143

أ- الفجوة بين ادراك الادارة لتوقعات العميل والموصفات الفعلية المحددة للفجوة.

ب- الفجوة بين توقعات العملاء وإدراك الادارة لتلك لتوقعات.

ج- الفجوة بين الموصفات المحددة للجودة وأداء الخدمة بالفعل.

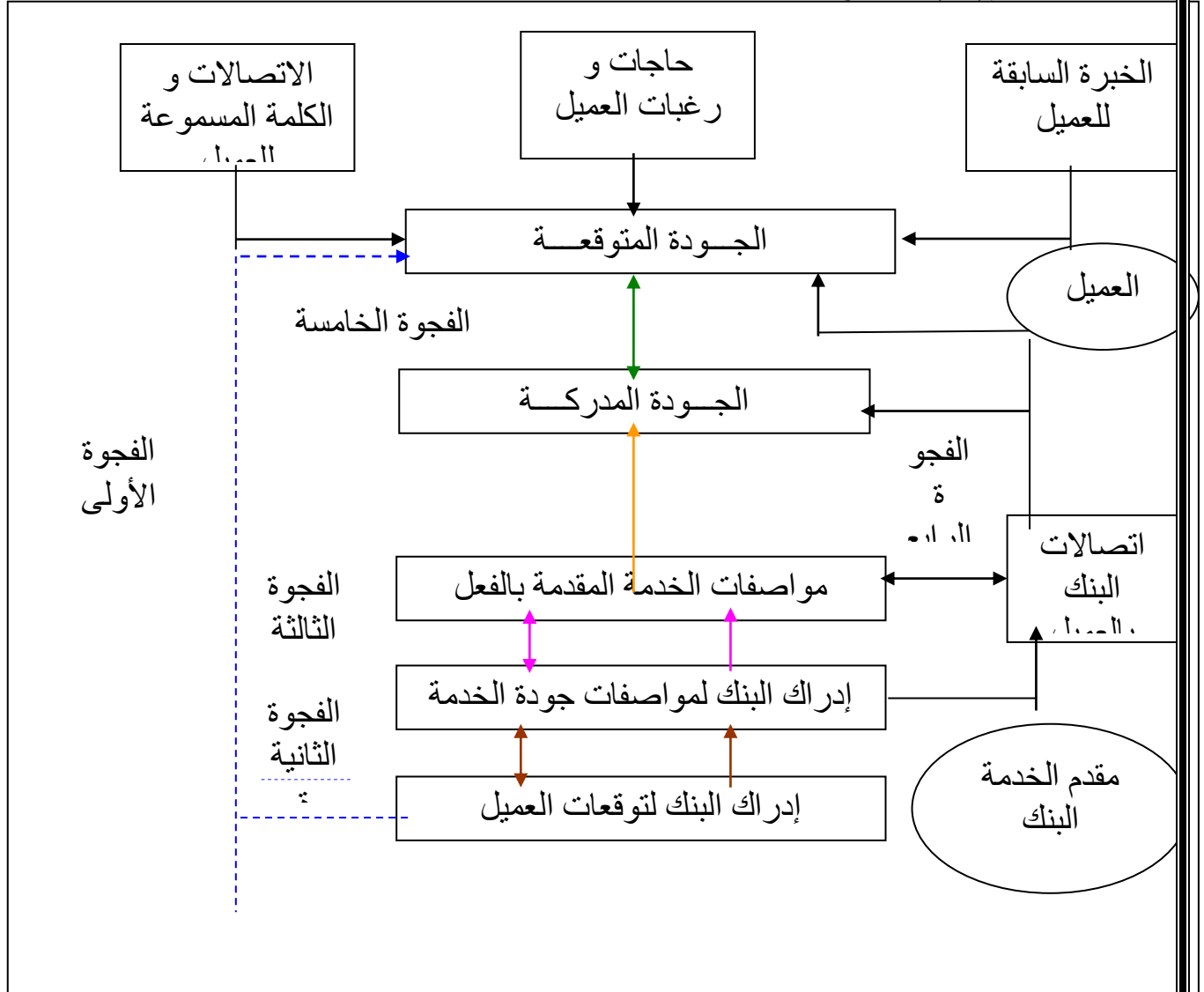
د- الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة بالفعل وبين الوعود التي يقدمها البنك.

هـ- الفجوة بين ادراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم في جودة هذه الخدمة.

142 Philippe Detrie, conduite une demarche qualite édition d'organisation, Paris, 2003, p 118.

143 توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره ،ص58.

شكل رقم (07) : نموذج الفجوات:



يعبر الشكل عن نموذج الفجوات الخمس والذي يبين جودة الخدمة المصرفية. حيث نجد الفجوة العلوي من الشكل يتعلق بالزبون، بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة- البنك-، أما تفسير تلك الفجوات فهو كما يلي:

- **الفجوة الأولى:** وتنتج الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العميل لمستوى الخدمة، وبين إدراك الإدارة لتوقعات العميل، وغالبا ما يكون السبب الرئيسي في ذلك عجز الإدارة عن تحديد احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة، وربما يدرك المديرون احتياجات العميل ولكنهم لا يدركون مستوى الأداء المطلوب، الأمر الذي يترتب عليه إتخاذ مجموعة من القرارات الخاطئة التي تؤدي إلى سوء استغلال موارد البنك وتحمل البنك لتكاليف باهضة، وتعد الوسيلة الأساسية لسد هذه الفجوة هي اكتساب معلومات دقيقة وموضوعية عن توقعات العميل للجودة و مستوى الأداء المطلوب.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

- **الفجوة الثانية:** وتنتج عن الاختلاف بين إدراك إدارة البنك لتوقعات العميل و بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل، بمعنى عجز إدارة البنك عن ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات أداء محددة في الخدمة المقدمة، وقد يكون ذلك نتيجة لبعض القيود التي قد تتعلق بصعوبة التنبؤ بالطلب وتقدير توقعات العملاء،

والتنوع الشديد في الخدمات التي يقدمها البنك، وتعد الوسيلة الأساسية لسد هذه الفجوة هي وضع أنماط ومعدلات أداء تعكس توقعات العملاء بالنسبة لجودة الخدمة.

- **الفجوة الثالثة:** وتنتج بسبب الاختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الجودة المحددة، بمعنى عدم قدرة البنك على إنتاج الخدمة وفقاً للمواصفات، ومعدلات الأداء المحددة، وذلك بسبب عدم توافر المهارات اللازمة لدى موظفي البنك أو عدم توافر النظم الكافية أو عدم الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة. ولسد هذه الفجوة فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر الموارد اللازمة والكافية علاوة على ضرورة تقييم الأداء من وقت لآخر.

- **الفجوة الرابعة:** و تعكس الفجوة ما بين الخدمة المقدمة بالفعل و بين مواصفات الخدمة التي وعد البنك بأن يقدمها من قبل من خلال طرق الاتصالات الخارجية (الإعلانات/مسئولي التسويق) والسبب الرئيسي في ظهور هذه الفجوة هو عدم التنسيق بين نشاط الإنتاج و تسويق الخدمات بالبنك، ولسد هذه الفجوة يجب التنسيق بين مختلف أقسام البنك بحيث يتم تنفيذ ما تم وعد العميل به.

- **الفجوة الخامسة:** و تحدث نتيجة حدوث بعض أو كل هذه الفجوات الرئيسية التي تنشأ بين توقعات العملاء وبين الأداء الفعلي للخدمة.

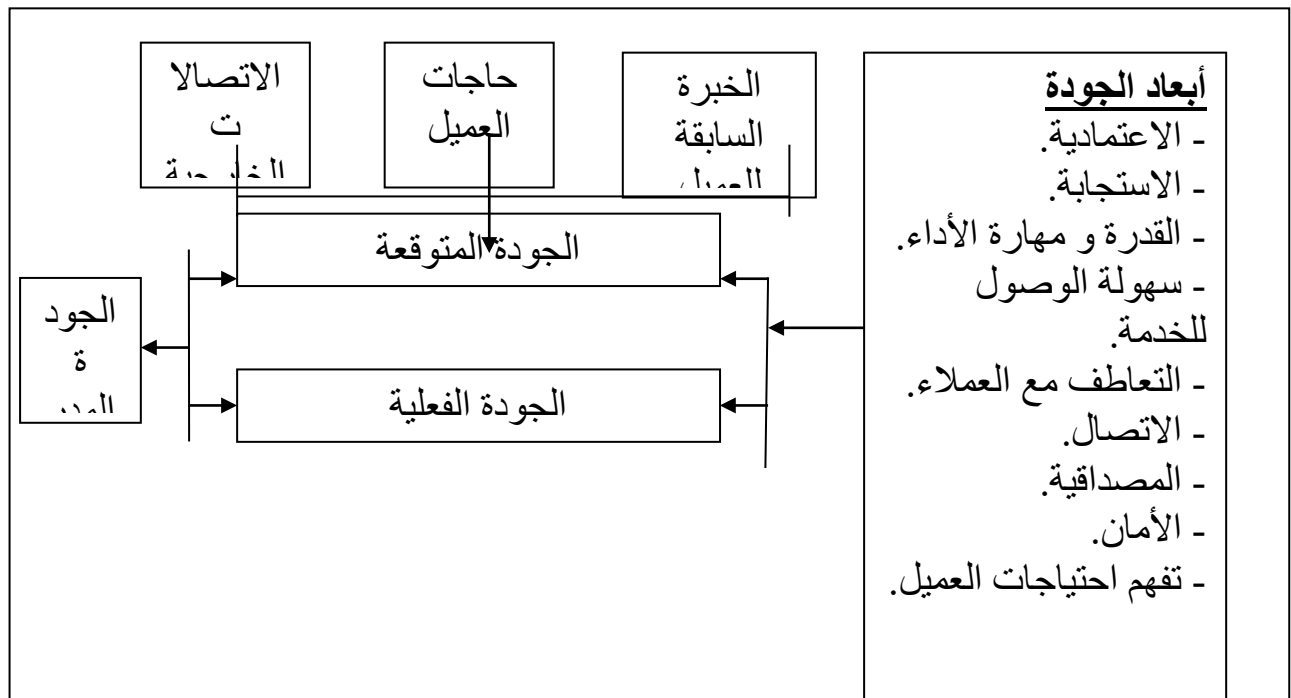
إن استخدام نموذج الفجوات الخمس Servqual يمكن البنك بمعرفة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها ويمكن استخدام هذا الأسلوب - Servqual - لتوجيه الجودة مع الزمن أو لمقارنة الأداء مع المنافسين كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء و الوصول بالخدمة إلى مستوى الجودة التي ترضي و تلبى رغبة الزبون. هذا و نشير أنه بالإضافة إلى هذان المدخلان لقياس جودة الخدمة هناك مداخل أخرى كمدخل Serpeaf الذي جاء بهدف تحسين | لقياس جودة الخدمات.

**3-2-2\* المقياس الاتجاهي:** ويدعى هذا المدخل أيضا بمدخل العميل في تقييم جودة الخدمة، حيث تتفق جميع المنظمات الخدمية بصفة عامة، والبنوك خاصة على أن العميل هو الوحيد القادر على تقييم جودة الخدمة التي تقدم له، حيث أنه لا يمكن لأي بنك أن يقيم ما ينتجه من خدمات إلا بعد تقديمها للزبون، ومن ثم معرفة درجة الإشباع والرضا الذي يحصل عليه الزبون وهذا الإشباع والرضا هو الذي يعكس مستوى جودة الخدمة بالنسبة للزبون، وبالرغم من اختلاف طبيعة الخدمات إلا أن العميل يعتمد على نفس المدخل في تقييم جودة الخدمات المختلفة، وهذا ما يعكسه الشكل التالي:

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

شكل رقم (08) : مدخل العميل في تقييم جودة الخدمة المصرفية.



المصدر: فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص9.

ويتضح من الشكل السابق :

- أن تقييم العميل لجودة الخدمة ينتج من المقارنة بين التوقعات المسبقة لخدمات "الجودة المتوقعة"، والأداء الفعلي للخدمة "الجودة الفعلية" و تنتج من هذه المقارنة ثلاث حالات هي:
- الجودة المتوقعة تساوي الجودة الفعلية، إذن يتحقق إشباع لرغبات العميل.
- الجودة المتوقعة أقل من الجودة الفعلية، إذن لا يتحقق إشباع لرغبات العميل.
- الجودة الفعلية أكبر من الجودة المتوقعة، إذن يتحقق إشباع لرغبات العميل بدرجة تفوق ما كان يتوقعه.
- أن تقييم العميل لجودة الخدمة دالة في توقعات العميل عن الخدمة وأداء الخدمة نفسها كما يوضح الشكل أدناه.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

- إن تقييم العميل لجودة الخدمة يتعلق ببعدين أساسيين هما الجودة المتعلقة بالمخرجات النهائية، والجودة المتعلقة بالعمليات، وفي الواقع أن الرضا والإشباع الذي يتحقق بهذين البعدين له تأثيره الواضح على الرضا والإشباع العام عن الجودة الكلية للخدمة

**ثالثا : أساليب تحسين جودة الخدمة المصرفية :**

لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية يجب اتباع ما يلي :

1- الإستخدام المستمر للدراسات والبحوث : وتستخدم هذه البحوث كوسيلة لجمع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة، وتقييما للأداء الفعلي لها لأنه يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.<sup>144</sup>

2- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات : إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى البنك العاملين الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي والقدرة على تحقيق هذه المعايير، فأغلب مشكلات الجودة تنعمر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة او افتقارهم للرغبة في العمل.<sup>145</sup>

3- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي : يشير التسويق الداخلي الى تصميم السياسات ولبرامج الموجهة الى العاملين بالمنظمة بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا.<sup>146</sup>

4- تعليم العميل عن الخدمة : يمكن البنك تعزيز مصداقيته لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه ومعرفته بالخدمات المقدمة ولا شك ان زيادة الامم العميل بخدمات البنك يزيد من قدرته على اتخاذ قرار بشكل افضل ومن ثم تحقيق درجات اعلى من الرضا عن هذه الخدمة.

**المطلب الثاني : رضا الزبون المصرفي :**

**1- مفاهيم حول الرضا :**

**1-1: مفهوم الرضا لدى الزبون المصرفي:** تكمن الغاية الأولى للمؤسسات الخدمية في تقديم الخدمات بمستوى عالي من رضا الزبائن بحيث تكون هاته الخدمة قد لبت حاجاتهم بأقصى إشباع، وهذا ما جعلها تبحث عن تعريف دقيق للرضا و الذي هو في الأسطر التالية:

**\* تعريف الرضا La Satisfaction**

" هو حكم شامل على تجربة استهلاك معينة أو تعامل معين".

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

144 الحداد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 357.

145 منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص38.

146 سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص325.

وهناك تعريف آخر هو: "الرضا يمكن أن يفهم على أنه تقييم فجائي يلزم حياة منتج و/أو تجربة استهلاك" 147

ويعرف **كوتلر Kotler** الرضا على أنه: "شعور لدى الزبون ناتج عن حكم مقارن بين أداءات المنتج وتوقعاته" 148.

- كما يعرف الرضا بأنه رد الفعل الذي يتبع تقديم الخدمة و هو ملخص لحالة نفسية يقارن فيها العميل بين الخدمة التي يتصورها مع الجودة المتوقعة. 149

ومن كل هذه التعاريف السابقة نستخلص على أن الرضا شعور معين حاصل عن عملية أو تجربة لدى الزبون وهو نتيجة مقارنة الخدمة المنتظرة مع الخدمة المدركة من طرف الزبون وعلى أنه يضم أبعاد شعورية وإدراكية تتبع عملية معينة و تختلف من زبون لآخر.

### \*العلاقة بين قيمة الخدمة المصرفية و درجة الرضا لدى الزبون:

تعتبر حاجات ورغبات الزبائن المصرفيين متعددة، وكذلك أنماط شرائهم مختلفة، بصفة عامة يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات، والخدمات التي تقدم له أعظم "قيمة" عند استفادته من الخدمة المصرفية، بالنظر إلى حدود دخله و جهده في الحصول عليها.

وحسب **كوتلر Kotler** فإنه يعرف القيمة المحددة للزبون بأنها "الفرق بين القيمة الإجمالية والتكلفة الكلية"، فالزبون لا يسع إلى اتخاذ قرار الشراء إلا إذا كانت القيمة الإجمالية تفوق التكلفة الكلية.

وعندما يحصل الزبون على القيمة التي كان يبحث عنها، من هذه الخدمة أو الخدمة، يتولد لديه شعور أو إحساس بالرضا.

وعليه فإن الرضا كما ذكر سالفًا هو أن الرضا شعور معين حاصل عن عملية أو تجربة لدى الزبون و هو نتيجة مقارنة الخدمة المنتظرة مع الخدمة المدركة من طرف الزبون.

وهناك ثلاث حالات للرضا وهي: حالة الرضا، حالة عدم الرضا، حالة الرضا المتحمس.

إن قيمة الخدمة ودرجة رضا الزبون تتأثر بطرق تسيير الانتظار (صفوف الانتظار) وتسيير الاحتياجات، والشكاوي من طرف الزبون.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

### 2- أهمية رضا الزبون : تحقق حالة الرضا لدى الزبون العديد من المنافع نذكر منها :

- حالة الرضا ميزة في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة الاستقرار النفسي لديه.
- الرضا يخلق حافزا لدى الزبون ليكون وفيًا للمصرف.
- تدفع مستويات الرضا العالية إلى تكرار عملية التعامل مع نفس للبنك وبالتالي تحقيق الربحية.

### 3 - محددات رضا الزبون :

إتفق الباحثون على أن محددات الرضا وعدم الرضا تشمل مايلي :

- أ- التوقعات : تكمن الخطوة الأولى عند تطبيق عملية في فهم وتكوين التوقع حيث يتم الإتفاق بصفة عامة على أن التوقعات ما هي إلا احتمالات قام العميل بتعريفها وهي خاصة بظهور أحداث معينة سواء إيجابية أو سلبية ولقد أوضحت الدراسات السابقة عن الرضا /عدم الرضا أن العملاء قد يلجأون إلى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيامهم بتكوين رأي معين عن مستوى أداء خدمة ما مقدمة. 150
- ب- الأداء الفعلي : تظهر أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا /عدم الرضا من كونه مقياسا مبسطا وعمليا ويمكن الإعتماد عليه للتعبير عن الرضا /عدم الرضا وذلك ببساطته من خلال سؤال العملاء عن

147 سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص250.

148 محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص229.

149 عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998، ص222.

150 كشيده حبيبية، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة حلب، البلدة، الجزائر، 2004، ص56.

وجهة نظرهم في الجوانب المختلفة بأداء الخدمة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تكمن أهمية الأداء الفعلي في كونه معياراً للمقارنة بينه وبين التوقعات.<sup>151</sup>

ج- المطابقة/عدم المطابقة : إن المطابقة تنتج عن الأداء الفعلي مع نظيره المتوقع، أما المطابقة فيمكن تعريفها بأنها درجة إنحراف أداء الخدمة عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية إستعمال الخدمة وهي أحياناً تكون موجبة أي مرغوبة فيها عن ما يتفوق الأداء الفعلي على التوقعات، وأحياناً تكون سالبة عن ما ينخفض مستوى الأداء عن التوقعات ويجب الملاحظة أن الرضا يحدث مع كل من المطابقة أو عدم المطابقة الموجبة بينما عدم الرضا يحدث في حالة عدم المطابقة.

**2- أدوات قياس رضا الزبون:**

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

**أولاً : أدوات قياس رضا الزبون المصرفي :** إن تحقيق الرضا عملية مستمرة ، فقد يكون الزبون اليوم راض عن خدمات المصرف ، لكن المصرف لا يضمن ديمومة هذا الرضا، لهذا وجب على المصارف معرفة مستويات الرضا وإخضاعه للقياسات الدقيقة والقياسات التقديرية الأكثر استعمالاً.

محددة ، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن الاعتماد على ذلك يكون على المدى القصير فقط

### 1 – القياسات الدقيقة : إن القياسات الدقيقة متعددة ، سنتطرق إلى أهمها :<sup>152</sup>

أ- **الحصة السوقية :** إن قياس الحصة السوقية سهل نسبياً إذا كانت مجموعة العملاء أو تجزئة السوق أين يكون هدف البنك نمو رقم أعماله وتحقيق عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية، أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية، وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع البنك.

ب – **معدل الإحتفاظ بالزبائن :** نعني بالإحتفاظ بالزبائن إستمرارهم في التعامل مع البنك حيث، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطابقة فهو يعبر عن الزبائن الذين إحتفظ البنك بعلاقات دائمة معهم فتجد البنك في ولاء زبائنه دلالة كافية هي إرتفاع مستوى الرضا الكفيل لديهم إلا أن هذا الإفتراض يبقى سببي ويختلف من مجال لآخر إضافة إلى الزبون الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفي. إلا أن هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي يحققه البنك لزبائنه، لأن ولائهم يمكن أن يكون مدفوعاً بانعدام البديل.

ج- **جلب زبائن جدد:** من أجل ذلك، يبذل البنك قصارى جهده لتوسيع قاعدته من الزبائن والتقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز معهم.

د- **المردودية :** إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون، وإنما تعبر عن رضاه أو عدمه، والذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعاته، إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، ولهذا فلا ينبغي على البنوك قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها فقط، وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون من الزبائن.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

<sup>151</sup> أيمن فتحي الخالدي، قياس مستوى خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص98.

<sup>152</sup> Daniel Ray, Mesuner et développer, La satisfaction client, édition d'organisation, Paris, 2000, p64

هـ- **تطور عدد الزبائن** : يمكن إعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإذا كان عدد زبائن البنك في تزايد فهذا يعني أن خدمات البنك تلبى أو تفوق توقعاتهم وهذا يؤثر بالإيجاب على عددهم، خاصة المرتقبين منهم، من خلال الصورة الجيدة التي تنتقل لهم عن البنك وخدماته.

**ثانيا القياسات التقريبية** : إن القياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الإعتبار توقعاته وهي تنجز بعيدا عن الزبائن، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الإستماع لهم وتنتقل في إدارة شكاوي الزبائن، بحوث حول الزبائن المفقودين، بحوث الزبون الخفي، وبحوث قياس رضا الزبون.

**أ القياسات الكيفية** : سنتطرق إلى إدارة الشكوى العميل، وبحوث الزبائن والزبون الخفي.

\* **إدارة شكاوي العملاء** : تعد الشكاوي أداة التصعيد التلقائي لصوت الزبون، كما أنها أداة فعالة للاستماع

الحقيقي في الميدان حيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا الزبون اتجاه خدمة مقدمة، فالشكوى تعتبر أحد الوسائل التي لا يمكن إهمالها، فهي لم تعد وسيلة إزعاج، فالزبون الذي يشتكي يبقى دوما زبونا إذا استطاعت المؤسسة إرضائه والإحتفاظ به وتتضمن جانبين :

- الجانب الشكلي : يتعلق الأمر بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا بتزايد عدد الشكاوي المقدمة، ذلك دليل على إنخفاض جودة الخدمة المدركة.

- الجانب التحليلي : يتعلق هنا بالعمل الغير راضي الذي لا يبدي شكوى، فهدف البنك إستخلاص أسباب عدم الرضا ومعالجتها والتحول بالعمل الراضي إلى حالة الرضا.

وهذا من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح، أو من أجل معرفة الزبائن الغير راضين، وهناك طريقتان متكاملتان هما: 153

- **القيام بقياس رضا الزبون** : حيث تعتبر من أحسن طرق القياس، لكن القياس يكون متعلقا بفترة معينة وفي المقابل يكون الرضا على مدى إستمرار العلاقة مع الزبون، ولهذا يجب إستخدام قياس خاص ومستمر.

- **إحصاء الإحتياجات والشكاوي** : لتحليل الشكوي عدة منافع منها : إستهداف الزبائن الغير راضين وكذا إحصاء دوافع عدم الرضا وهذه الطريقة هي الأحسن، لكن يواجهها مشكل أساسي يتمثل في أن القليل من الزبائن يقومون بالإحتجاج والشكوى.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

\* **بحوث حول الزبائن المفقودين** : تهتم هذه البحوث بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع هذا البنك، ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم: 154

- تحديد ومعرفة عوامل المعاملة لدى الزبون.

- أسباب إنقطاع بعض ازبائن عن التعامل مع البنك.

يعتبر الهدف الثاني الدافع الأساسي للقيام ببحوث الزبائن المفقودين، يقوم البنك بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين وذلك من أجل إجراء حوار والإستماع إلى إجابة الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحويل إلى بنوك أخرى والتقليل من معدل فقدان .

\* **بحوث العميل الخفي** : تعتبر تقنية لقياس رضا الزبون، يركز على الإتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل إنطباعاته السلبية والإيجابية، في بعض الحالات هؤلاء الزبائن يطورون وضعيات بها أشكال تسمح بإختيار رد فعل الموظفين كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى والإستياء أمام مقدم الخدمة بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة حيال هذا الوضع. 155

153 محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص80.

154 ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق : مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005، ص108.

155 ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص138.



\* **البحوث الإستطلاعية** : أي مؤسسة تريد قياس رضا زبائنها يجب أولاً أن تحدد ماذا ستقيس وهذا يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة إستطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة من خلال معرفة: 156

- الأوليات لدى العميل : معرفة العوامل المهنية التي يمكن أن تدخل في تكوين حالة الرضا لدى الزبون.  
- أداء البنك : من خلاله يعرف البنك العناصر التي تكون صورته لدى الزبون، وما يميزه عن المنافسين .  
- التطلعات المستقبلية : يسعى البنك لمعرفة إهتماماته وتنبؤاته المستقبلية بمعنى التغيرات التي يمكن أن يحدثها على مجال معين.

ب- **الدراسة الكمية** : تمر بالمراحل التالية :

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

\* **تحديد الأهداف** : تتمثل فيما يلي :

- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا.

- قياس مستوى الرضا عن أداء الخدمة.

- معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا.

\* **إختيار العينة** : يجب أن تكون دقيقة وممثلة .

\* **طرق الإستقصاء** : ونميز بين الطرق التالية :

المقابلات الفردية، الإستقصاء بالهاتف، الإستبيان الإداري

\* **تجميع البيانات**.

\* **تحليل البيانات وعرضها**.

**المطلب الثالث : ولاء الزبون :**

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مصرف والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الإحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات الخاصة وسلوك الإنسان، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لاستعمال خدمات مصرف معين دون سواه.

**1- مفهوم الولاء وأهميته :**

**أولاً : مفهوم الولاء** : تعددت التعاريف ونذكر منها :

يعرف الولاء علو أنه مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة. 157

ويعرف براون الولاء على أنه توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان إنطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة. 158

**ثانياً : أهمية ولاء الزبون** : يسمح الولاء بـ: 159

- تخفيض التكاليف التسويقية: إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل خمس مرات من جذب زبائن جدد.

فولاء الزبون يمثل حاجزاً من حواجز الدخول الفعالة في وجه المنافسين الجدد، فمن الصعب الحصول على

ربح في قطاع يتميز زبائنه بولاء مرتفع للمصرف، لذلك يجب تدعيم الإتصال به دائماً.

## إدارة علاقة مع الزبون

## الفصل الثاني

156 Philippe Detric, ibid, P121.

157 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 251.

158 Christian Michon, Le Marketeur, édition pearson, Paris, 2003, p52.

159 Philip Kotler et all, Marketing Management , édition Pearson education, Paris, 2006, p185.

-الولاء يساعد على جذب زبائن جدد: إذا كان لدينا قاعدة من الزبائن الأوفياء وهم زبائن راضيين ويحبون التعامل مع مصرف معين، فمن السهل جذب زبائن جدد خاصة إذا كانت الخدمات المقدمة من قبل هذا المصرف تتميز بجودة عالية مقارنة مع المصارف الأخرى .

-الولاء يمنح الوقت للمصرف بالإستجابة والرد على المنافسين بإطلاق خدمات أخرى والقدرة على إبتكار

خدمات مصرفية جديدة تواجه المنافسين .

## 2-أنواع الولاء وقياسه :

### 2-1.أنواع الولاء : يمكن تصنيفه إلى :

-ولاء عاطفي :حيث تؤدي صفات الخدمات ومميزاتها وإمكانية تذكرها إل دفع الزبون إلى تجربتها.

-الولاء للإسم : قد يحمل قدرا من الإلتزام أو يلفت الإنتباه لدى الزبون.

-ولاء الإرتباط : هو الولاء الناجم من إحساس الزبون بأن الإستمرار في إستعمال خدمات مصرف دون غيره قد يمنحه بعض المزايا.

-الولاء الناجم عن إرتفاع تكلفة التغيير : حيث يظل المستفيد علو ولائه طالما أن تكلفة جهد الإنتقال إلى خدمة أخرى لا تتناسب مع العائد.

-الولاء بالتعامل الطويل المألوف : هو الولاء الناتج عن ترسيخ إسم ومكونات الخدمة لمدة طويلة نتيجة التعدد على الإستخدام.

-الولاء المطلق والنسبية : يسعى المسؤولون التسويقيون لتحقيقه،نادرا ما يحصل فهم يعتبرون الزبون الوفي هو الذي تكون أغلب تعاملاته معهم أو الأقل جزء منهم من تعاملاته، فلم يعد ولاء الزبون خاصية ثنائية (وفي/غير وفي) لكن أصبح خاصية جد حساسة للتنوع ، والمحافظة على زيادة ولائه باستمرار .

-ولاء مطلق (مثالي) لنفس العلامة/الخدمة AAAA

BABA-ولاء مقسم:يتميز بالتنوع بين علامتين

-ولاء غير مستقر بتغير الموقف بشكل غير متتابع BBAA

-لا يوجد ولاء FCDA

-الولاء الموضوعي : يستند إلى مواقف ذهنية وسلوكية للزبون، بمعنى الإهتمام بسلوك الزبون وتكرار إستعمال الخدمة،ويتكون ولاء الزبون من العناصر التالية :

## الفصل الثاني

### إدارة علاقة مع الزبون

\*العنصر الإدراكي : مجموعة التوجهات الإيجابية بالنسبة لخدمة معينة يترجمها العميل في تفضيل منطقي لها.

\*العنصر العاطفي : الجانب العاطفي،الميل لخدمة معينة.

\*العنصر المعرفي : معناه إرتفاع أو إنخفاض الرغبة لدى الزبون من إستعمال خدمة معينة.<sup>160</sup>

2-2.قياس ولاء الزبون : يتميز سلوك الزبون بالتعقيد لذلك فقياسه يعتبر أمرا صعبا لذلك تعتمد المؤسسة المصرفية على مجموعة من القياسات المتنوعة تغطي الجوانب المتعلقة بالولاء وهي:<sup>161</sup>

1-الإحتفاظ بالزبون : تعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون وتقيس معدل الإحتفاظ من فترة الأخرى ومدى إستعداد بقاء الزبون في التعامل مع المصرف.

أعتبر هذا المقياس ذو أهمية بالغة في متابعة وتطوير ولاء الزبون خلال فترات زمنية .

2-الحصة النقدية : حتى إن لم يكن الزبون متعلق بالخدمة المقدمة من قبل المصرف،فإنه يوفر جزء كبير من مصاريف إستعمالاته لهذه الخدمة، بالإعتماد على دفاتر وحسابات المصرف يتم حساب متوسط الزبون وتتبع تطوير ولائه خلال فترة معينة.

<sup>160</sup> أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك، مكتبة فهد الوطنية، السعودية، 2000، ص65.

<sup>161</sup> Jean Marc, Stratégie de la fidélisation, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003, p3.

3-تقبل البدائل : يهدف إلى قياس مدى ولاء الزبون لإستعمال خدمة معينة في ظل العوامل وتوفر مجموعة من البدائل.

4-قياس موقع المصرف في ذهن الزبون مقارنة مع باقي المنافسين:

الأحسن على الإطلاق/أحسن من الأغلبية/في نفس المستوى/أقل مستوى من الآخرين/الأسوء.

5-قياس مستوى الثقة: يهدف إلى قياس مستوى الثقة التي يصفها الزبون إلى المصرف،وتتباين ثقة الزبون بالمصرف الذي يتعامل معه حسب الخدمات والتسهيلات المقدمة.

ثقة تامة/أثق به/ليس أحسن من غيره/أقل مقارنة بالآخرين/لا أثق به تماما.

\* من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي :

الأنشطة الإستراتيجية لبناء ولاء الزبون تركز على :

-معرفة الزبون: يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على معلومات حول الزبون.

-الإتصال والحوار مع الزبون: تركز على مبادلات تفاعلية بين الطرفين بين العميل والمصرف، فطورت مجموعة من وسائل الإتصال مع الزبون من أجل بناء ولاءه هي :

\*الإتصال في إتجاه الزبون: إتصال المصرف نحو الزبون بأشكال تقليدية، عن طريق الفاكس والهاتف،الأنترنت...

### إدارة علاقة مع الزبون

### الفصل الثاني

\*الإستماع إلى الزبون: يجب أن يكون الإتصال تفاعلي بمعنى في الإتجاهين،من المصرف نحو الزبون ومن الزبون نحو المصرف،هذا التفاعل يترجم قدرة المصرف على الإصغاء لزبائنها وفهم تطلعاتهم وانشغالاتهم.

-القيمة المتوقعة من عرض خدمات المصرف : تتمثل في القيمة التي يحصل عليها الزبون من إختياره لخدمات مصرف محدد دون غيره مقابل التكاليف التي يتحملها. فقد أصبح الزبون وفيا للمصرف من خلال تقييمه لأداء العرض، فأصبح بالإمكان بناء علاقة بالإعتماد على برامج الولاء والتعرف على الزبائن وتحديد هدف المصرف ويظهر هذا البعد بأكثر أهمية في حالة تكون فيه علاقة الثقة الشخصية ضرورية في التعامل مع مصرف محدد.

-تطوير وإبتكار خدمات مصرفية جديدة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين انطلاقا من الجودة والنافع المحققة في الخدمات المقدمة بهدف إرضاء الحاجات المتنوعة والمتطورة للزبون.

**خلاصة الفصل :**

إن بقاء البنوك مرهون قدرته على المحافظة على الزبون، ولا يتحقق ذلك إلا باهتمام البنك في البحث عن حاجاته ورغباته ومحاولة تلبيةها. لذلك بات إلزاما على البنوك إنشاء علاقة إتصالية وتفاعلية مع الزبون عبر خطوات أساسية، والإستعانة بإدارة العلاقة مع الزبون الذي يعتبر وسيلة فعالة لتقديم خدمات متطورة وذات جودة عالية لنيل رضا الزبائن وبالتالي المحافظة عليهم وزيادة ولائهم وهذا ما يعزز مكانتها في السوق.

الفصل الثالث :  
دراسة تحليلية لواقع  
إدارة العلاقة مع  
الزبون

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

### **تمهيد الفصل:**

بعد إستعراضنا للإطار النظري لموضوع إبتكار الخدمة المصرفية ودورها في إدارة العلاقة مع الزبون، تطرقنا في الفصلين السابقين إلى إبتكار الخدمة المصرفية بالإضافة إلى العلاقة بين الصرف والزبون ومرتكزات تحسين هذه العلاقة، سنتناول في هذا الفصل التطبيقي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- كدراسة حالة لمعرفة الخدمات المصرفية الموجودة في البنك وإعتماده على إبتكار وتطوير خدماته المصرفية كذلك تقييم علاقة الزبائن بالبنك لمعرفة مستوى رضاهم عن هذه الخدمات من خلال تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون.

قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث : الأول نتناول فيه تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في الدراسة، وأخيرا المبحث الثالث سنتناول فيه رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة وتقييم مدى إرتباط الزبائن بالبنك من خلال إستمارة موجهة إلى الزبائن وأخرى موجهة إلى موظفي البنك.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

### **المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

**المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره :**

#### **1-نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم تأسيسه من خلال بنك الفلاحة في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 206/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث إرتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المدن الحرة والنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني وهو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي، ويقرض الأموال بأجال

مختلفة، تستهدف تكوين أو تحديد رأسمال الثابت وهو يعطي إمتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل.

هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية بحيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض وهذا لخدمة إعادة الهيكلة وتسهيل لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية ورأسماله عند التأسيس قدر بـ 1مليار دينار جزائري وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول البنك بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دينار جزائري للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلال نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الإئتمانية وتشجيع عملية الإدخار والمساهمة في التنمية، حيث وصل رأسماله سنة 1999 إلى 33000000000 دينار جزائري ولتحقيق أهدافه والإستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية، من بينها المديرية الفرعية لولاية قلمة التي هي محل تربعين فهي تضم ولايتي قالمة وسوق أهراس كما تضم 9 وكالات هي:

\*وكالة قالمة 821 \*وكالة عين مخلوف 816

\*وكالة واد الزناتي 819 \*وكالة بوشقوف 820

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

-وكالة سوق أهراس وتضم خمسة وكالات وهي:

\*وكالة سدراتة 818 \*وكالة مداوروش 824

\*وكالة تاوردة 825 \*وكالة سوق أهراس ب 817

## 2-مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

بنك البدر هو بنك عمومي مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، كان مكونا في الأول من 140 وكالة تنازل له عنها البنك الوطني الجزائري، وتظم شبكته حاليا 334 وكالة و42 مديرية جهوية وأكثر من 7000 إطار وعامل ينشطون على مستوى الهياكل المركزية، الجهوية والمحلية .

من خلال سعة شبكتها وكبير عدد مستخدميها صنف بنك البدر من طرف قاموس مجلة البنوك (إصدار 2001 ) البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل المركز 13 على المستوى الإفريقي والمركز 668 على المستوى العالمي من ضمن حوالي 4100 بنك مصنف .

وبنك الفلاحة والتنمية الريفية "البدر" هو مؤسسة ذات طابع فلاحي لدى انتشائه، وأصبح بنك البدر مع مرور الوقت وبعد إصدار قانون 90/11 ،بنكا عالميا يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية وكغيره من المؤسسات الوطنية شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أخضع لها قطاع البنك في الجزائر ككل ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك" البدر" إلى ثلاث مراحل أساسية هي :

### المرحلة الأولى ( 1982 - 1990 ) :

خلال الثمان سنوات الأولى، كان هدف البنك المشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي وقطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية والفلاحية .

هذا الإختصاص كان منصوبا في إطار الإقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة .

### المرحلة الثانية (1991- 1999 ) :

بموجب صدور القانون 90/10 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك واسع بنك "البدر" أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الإقتصادية

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الصغيرة والمتوسطة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي:  
لتطبيق عمليات التجارة الدولية."swift"1991: تطبيق نظام 1992 : وضع برمجيات.  
مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير الفروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات والفحص عن بعد لحسابات الزبائن).  
1992 : إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.  
1992 : إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.  
1993 : إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.  
1994 : تشغيل بطاقة التسديد والسحب.  
1996 : إدخال عملية الفحص السلبي ، فحص و إنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحالي.  
1998 : تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك .

**المرحلة الثالثة ( 2000 - 2002 ) :**

تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الإستثمارات المنتجة، وجعل نشاطاتها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق ، في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد، بنك البدر رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة (في شتى مجالات النشاط الاقتصادي) وفي نفس الوقت رفع مستوى معناته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة .  
بصدد مساهمة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه وظل بنك البدر برنامجا خماسيا فعليا يتركز خاصة على عضوية البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.  
هذا البرنامج نتجت عنه إلى يومنا هذا الإنجازات التالية :  
2000 : القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لبنك البدر وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.  
2000 : تدعيم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج كزبون مقدم للخدمة .  
2001: التطهير الحسابي والمالي.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

2001 : إعادة النظر، تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض المدة تتراوح ما بين 20 و90 يوما سواء بالنسبة لقروض لإستغلال، الاستثمار أو مكان التسليم لغرض الدراسة (الوكالة، المديرية الجهوية، المديرية العامة)  
2001 : تحقيق مشروع البنك الجلس (خدمات مشخصة : وكالة عميروش الشراقة)  
2001 : إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية .  
2001 : تعميم شبكة .....عبر الوكالات والمنشآت المركزية .  
2001 : إنشاء تطبيق آلي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.  
2002 : تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الاساسية على المستوى الوطني.

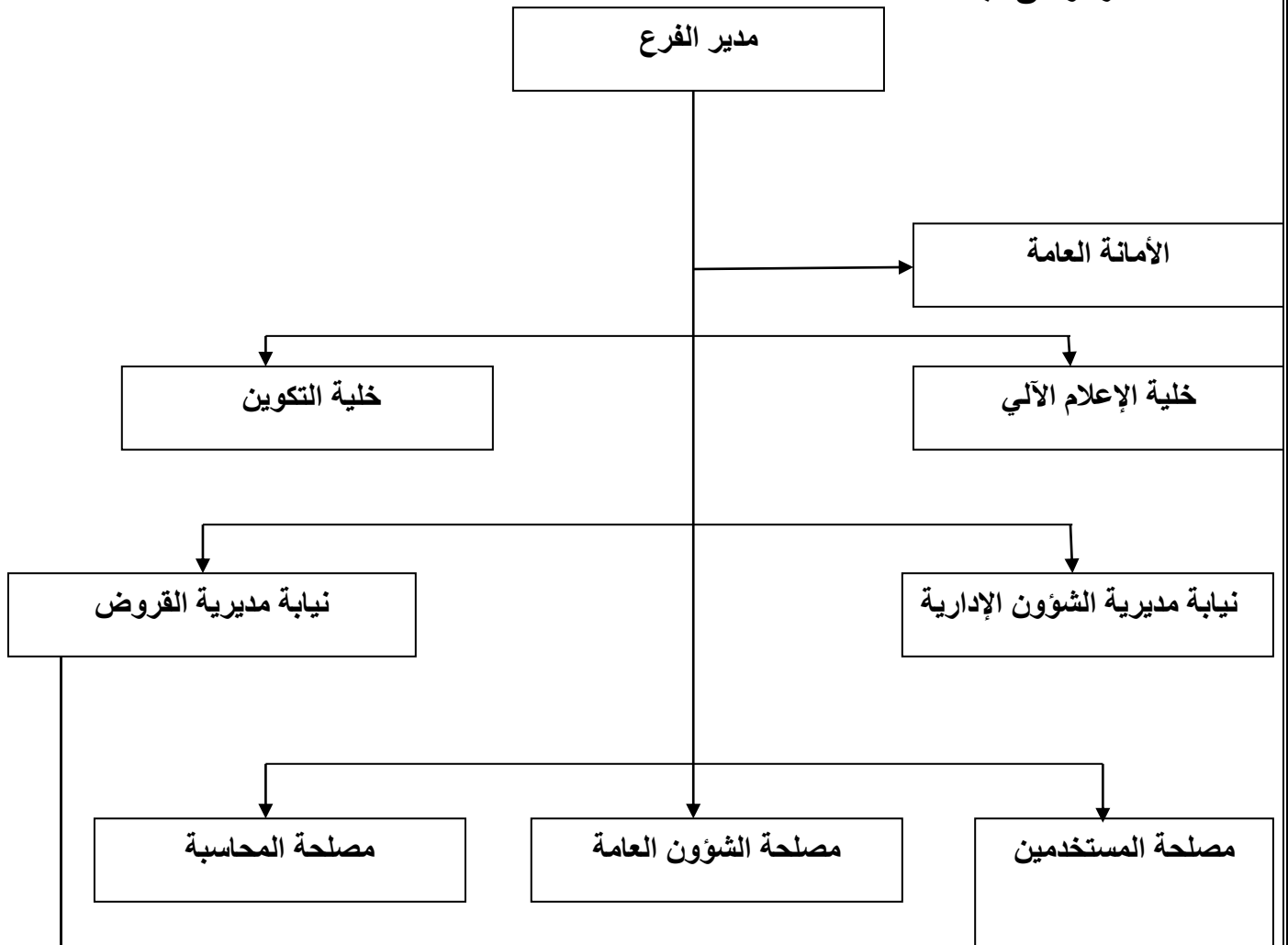


الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الهيكل التنظيمي لوكالة بدر قالمة :

شكل رقم(09):الهيكل التنظيمي للوكالة (قالمة):

المصدر: وثائق البنك



الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية :

باعتباره مؤسسة مالية، يملك بنك "البدر" هيكلية تنظيمية يتضمن مجلس إدارة ومديرية عامة أربع مديريات مساعدة، يضاف إليها مديرية أخرى مساعدة فرضت نفسه سنة 2004، كما يحتوي هذا الهيكل على 42 مجموعة استغلال.

يظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلس إدارة ومستشارين أعضاء من داخل البنك وعضوين يمثلان الدولة، ويشرف هذا المجلس على السير الحسن للبنك من خلال القرارات والقوانين التي يتخذها، ومديرية عامة تشرف على خمس مديريات فرعية هي : نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل، نيابة المديرية العامة للإعلام، المحاسبة والخزينة نيابة المديرية العامة للموارد والقروض والتغطية، القسم الدولي والمفتشية العامة، وقد أضيفت مؤخرا سنة 2004 نيابة المديرية العامة للمراقب والتطوير.

### أولا : نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل :

تهتم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالدارة وتشرف هذه المديرية على خمس مديريات هي مديرية المستخدمين، مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية، مديرية الوسائل العامة، مديرية التنظيم، والدراسات القانونية والمنازعات ومديرية التقديرات ومراقبة التسيير. تقوم مديرية المستخدمين بمتابعة موظفي البنك والاهتمام برواتبهم وغياباتهم، أما مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية فتتكفل بتنظيم دورات تكوينية لموظفي البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني، في حين تقوم مديرية الوسائل العامة بالتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة

- مراقبة مبلغ القرض الممنوح بعد ذلك تقدم مصلحة القروض الملفات إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المديرية الفرعية التي تعطي الرأي الأخير

- قسم الودائع : هو الجانب المخصص للإحتفاظ بنقد العملاء سواء مؤقتة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف ومن هنا حدد القسم البعد الزمني للوديعة فهو يشرف على وجود فاصل زمني بين لحظة الإيداع ولحظة السحب، ويسمح بتقدير مدى التوظيفات اللازمة لهذه الأموال ومن العمليات تخص الودائع ما يلي

- توفير السندات للوكالة

- توجيه الوكالة (تحديد البعد الزمني للوديعة)

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

- جمع المعلومات والإحصائيات الخاصة بالودائع عند نهاية كل شهر وإرسالها إلى المديرية المركزية ومن بين أنواع الودائع : سندات القروض، سندات الأجر، السندات الفلاحية، السندات الإجبارية وهي خاصة بالخزينة، سندات التحويل الخاصة بالعملة الصعبة

-نيابة مديرية المراقبة : إن لعملية الإشراف والمراقبة دور كبير في ضمان إستمرارية لعمليات المصرفية والمالية للدولة، وتتكون نيابة المديرية للرقابة من مجموعة من المراقبين تتمثل مهمتهم في :  
-مراقبة الوكالات : وذلك بمراقبة جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها من إيداع، سحب و صرف  
-مراقبة السيولة

-مراقبة ملفات القروض وعمليات سيره ومراقبة المخطط السنوي للتمويل  
-التعامل مع الوكالة الفرعية والمفتشية الجهوية وفي نهاية العملية تقدم التقرير عن هذه الزيارات ومعرفة تلك النقائص والسلبيات وتم إرسالها إلى المديرية الجهوية  
**خلية الشؤون القانونية:** يتم في هذه الخلية التأكد من صحة الوثائق المقدمة وقانونيتها وحقيقة النشاط وصحته والتأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المقدمة للبنك ومهمتها تتمثل في:

-متابعة الملفات الخاصة بالقروض المسددة  
-في حالة وفاة الزبون تتأكد من أنه لا يملك أي أرصدة مدينة مع البنوك الأخرى على المستوى الوطني وبهذا تقوم بتحديد الرصيد الذي يمنح للورثة

-النظر في الضمانات ومدى تطابقها مع الجانب القانوني  
**(د) نيابة المديرية للشؤون الإدارية:** يشرف عليها نائب المدير وتتضمن ثلاث مصالح هي :  
مصلحة المستخدمين والتي تتمثل مهمتها في ما يلي :

-متابعة المستخدمين ومدى تكوينهم داخل البنك  
-تحظى العلاقات بين المصالح

ويتفرع عم مصلحة المستخدمين مصلحة الأجور

-**مصلحة الأجور :** تهتم بأجور المستخدمين وغيابهم عن العمل وفي نهاية كل شهر تقوم بإعداد كشف الرواتب والأجور وتضاف إليها العلاوات والمنح إلى أن يصل تحدد المبلغ الذي يدفع إلى الموظف  
-**مصلحة الوسائل العامة:** تشرف على عتد البنك، توزيعه، تجديده، إصلاحه كما تشرف على المشاريع التي تقوم بها البنك

-**مصلحة المحاسبة:** تهتم بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالات ومراقبتها خاصة في ما يخص السيولة

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

---

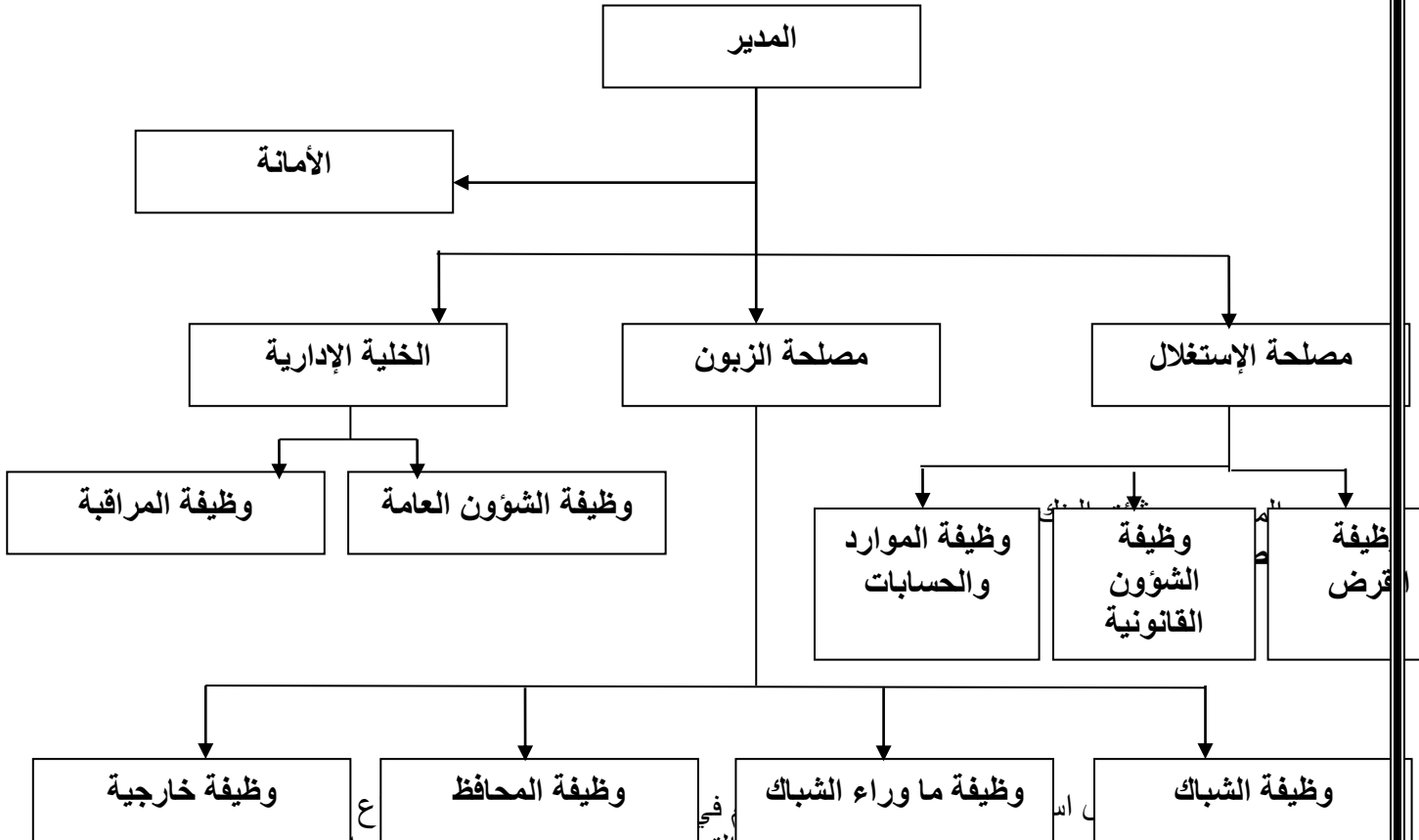
-**خلية التكوين :** للبنك تربيصات دائمة سواء كانت على مستوى التعامل داخل البنك أو في مؤسسات التريبة والتكوين حيث يتم :

-توجيه العاملين إلى تربيصات أو إلى تكوين

-إعادة تكوين للمستخدمين حسب تغييرات عمل البنك وإعدادهم لمواكبة التغييرات

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية قالمة :  
شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للوكالة



جدد من جهة ومن جهة اخرى لها مهمة النوزيع القروض كما ننماسي مع الفوانين المعمول بها من دراسه استعمال القروض وتسديدها كما لها مهمة التحصيل للقروض عند اجلها وفض النزاعات والمتابعة القضائية للزبائن غير الأوفياء اتجاه التزاماتهم وتضم ما يلي :

- \*وظيفة القروض .
- \* وظيفة الشؤون القانونية .
- \* وظيفة الموارد والحسابات .

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

2 مصلحة الزبائن : تتلخص مهام هذه المصلحة في معالجة وتلبية طلبات الزبائن فيما يخص العمليات التي لها علاقة بالصندوق من سحب , إيداع وكذا تسديد وتسليم . سحب الشيكات والأوراق المالية وعمليات التحويل والتعامل بالعملة الصعبة وتسيير الحسابات ومسك الدفاتر وفتح الاعتماد والتسليم المستندي.

3 الخلية الإدارية : تتشكل من وظيفة المراقبة والمحاسبة ووظيفة الشؤون العامة وتتلخص مهامها في كل الأعمال الخاصة بالتنظيف والصيانة 'الأمن والتامين .

- المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات .
- تسجيل الملفات التي تدخل تحت المصلحتين وإعطائهم رقم تسلسلي.

4- الأمانة : يتمثل دور الأمانة في :

تلقي البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

\*القيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، استقبال الملفات، البرقيات، الإشراف على المكالمات والفاكس.

\*تنظيم مواعيد المدير.

#### المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

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

و أمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبناها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لإنشغالاتهم.

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

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمه.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

- تحسين نوعية وجودة الخدمات.

- تحسين العلاقات مع الزبائن.

- الحصول على أكبر حصة من السوق.

- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

و بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية و الأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة و أنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك

مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهيكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه

بـ :

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

#### المطلب الثالث: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1- خدمات الادخار Epargne: وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه وتمكنهم من توظيفها لديه، وتتمثل في:

- سند الصندوق: وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتصق من خلاله الزبون للاكتتاب في مبلغ معين (محدد) لمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة اسمية أو لعامله.

- دفتر توفير الشباب: هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر بـ 500 دج، ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.  
- دفتر خاص بالسكن: وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5

وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل IRG وتتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني.

وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يرد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

- حساب إيداع لأجل: ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

- خدمات متعلقة بالإقراض Crédit: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوك بدور الوساطة المالية، فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية.

وهذه القروض تختلف من حيث المدة وغرض الحصول على القرض، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنواع عدة من القروض نذكر منها:/

- قروض الاستغلال: وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل، ويفرقالبنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

- القطاع الفلاحي( خارج المخطط الوطني للتنميةPNDA) ويتضمن خمسة أنواع من الزبائن هم:

1- المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط.

2- المزارعون الخواص الفرديون العاملون حالياً في القطاع.

3- المزارعون المجمعون.

4- المستثمرة الفلاحية الخاصة .

5- المستثمرة الفلاحية الجماعية.

- قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية: ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن هم:

1- مقاولو الأشغال العمومية والبناء.

2- الصناعة، التجارة والخدمات.

3- المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

- قروض الاستثمار: وهي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثماني سنوات و أكثر. ويمنح هذا النوع من القرض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري، ويفرق بنك البدر عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضا قطاعين هما:

- القطاع الفلاحي والصيد البحري: ويشمل نوعين من القروض هي:

1- القرض المرتبط بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

## 2- قرض الاستثمار خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

نظام التسديد، إن إجراء التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد يتطلب تجديد هذه العملية من طابعها المادي، وبالتالي توفر هذه التقنية الجديدة المستحدثة على مستوى وكالات بدر لزبائنها معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تتم فقط بين البدر ووكالاته.

- خدمة بدر Consult: وهي خدمة يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزبائنه بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الانترنت، ويتيح بدر هذه الخدمة لزبائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع.

- عمليات المقاصة للشيكات.

- عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل.

- عمليات الحوالات المصرفية.

- عمليات التجارة الخارجية.

وتتمثل طبيعة هذه العمليات في:

- الإعتمادات المستندية.

- توظيف الحسابات وتحويلها.

- عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأحجامها المتوسطة وكبيرة الحجم.

- عمليات الكفالات المصرفية.

- عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمه.

## المطلب الرابع : تطوير الخدمة المصرفية والتوجهات الكبرى للمستقبل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :BADR

1. تطوير الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية : يمكن ذكر أهم التطورات في الخدمات المصرفية في بنك BADR. من خلال:

\* محاور تطوير الخدمة المصرفية:

حيث يعتمد "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" في تطوير الخدمة المصرفية على واحد من القرارات التالية:

- إما بحذف خدمة مصرفية حالية.

- أو إبتكار خدمة جديدة تماما.

1-1 حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية: عند وصول إلى مرحلة من التعثر، يعتمد بنك البدر إلى إسقاطها، وخير مثال على ذلك: نجد إسقاطه لخدمة " سند السنابل الذهبية" الذي تم طرحه سنة 1998، وهو سند بمعدل متغير يرتفع تدريجيا، وقد قام البنك بإسقاطه سنة 2000 نظرا لقلّة الإقبال على شرائه من الزبائن، وبالتالي تعثر النمو في مبيعاته.

1-2 إبتكار خدمات مصرفية جديدة: تعد إستراتيجية إبتكار الخدمات الجديدة من أهم الاستراتيجيات التي يتبعها البنك للرد على التحديات التي تملحها عليه ديناميكية الأسواق، ومن أهم المنتجات المبتكرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد:

\*بطاقة السحب بدر: أصبح مشروع النقود الآلية CBR عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة 2004، هذه التي لا يعتبرها بنك بدر عملا إشهاريا، بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك.

\*خدمة بنك التأمين: وهي خدمة جديدة أدخلت إلى البنك عن طريق طلب أو تعاقد مع SAA التي تقدمت بطلب فتح شبك مختص بالتأمين BADR حيث أن غاية SAA هو توسيع عملياتها وخدماتها.

وغاية LA BADR هي إكتساب مداخيل ( تتمثل في العمولة التي تقدمها SAA للبنك) وكذلك إكتساب زبائن جدد ليس فقط للإقتراض بل لخدمة جديدة أخرى لتأميمهم (كما هو موضح في الملحق رقم) وهو أحدث منتج لعام 2011.

\*خدمة نظام المعالجة الآلية للصكوك: " télé componsation "

Nouveau system de traitement des chèque par scamérisation:

حيث تم تعميم هذا النظام للدفع الشامل سنة 2006 حيث أصبح معمولا به على مستوى كل " وكالات بدر " على المستوى الوطني، هذا النظام تم إنجازه من قبل تقني بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو حاليا

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

مطبق على كل الصكوك على مستوى كل وكالات البنك ومن المنتظر تطبيقه في المرحلة اللاحقة على عمليات الدفع تدريجيا.

\*دفع مسبق مضمون بهدف الاستغلال : وهم عبارة عن قرض قصير المدى يتحدد كما عام موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكل املاك عقارية ، سندات مالية نقدية متداولة في بورصة الجزائر اقصى حد لهذا القرض 5 سنوات ، وتجدر الإشارة الى انه تم استحداث هذا القرض من اجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال .

**2- التوجهات الكبرى للمستقبل تتمثل في :**

\*المحاور الاستراتيجية الكبرى للنشاطات في القطاعات الاستراتيجية : الهدف من اعادة تمركز البنك هو التمويل ،ومن اولويات تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الانشطة التالية :  
-قطاع الفلاحة في الاعلى وفي الاسفل.

-قطاع الصيد البحري والموارد البحرية .

\*تمويل البرامج الريفية :يوج بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه كذلك في مجال تمويل التنمية نحو انجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها :

-القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الاستراتيجية في البنك .

-القروض الموجهة للخوادم الهادفة الى خلق نشاطات في المناطق الريفية .

-القروض الموجهة لبناء المساكن الريفية في اطار طلب قابل للتسييد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن.

-القروض الموجهة للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في المهن الحرة ، كالمحاماة ،الطب....) في المناطق الريفية.

\*مرجعية النشاطات الاستراتيجية : تم تحديد محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة جديدة سنكتفي بذكر البعض منها فيمايلي :

-الفلاحة الاساسية والنشاطات التابعة لها.

-الصيد وتربية المائيات الاساسية والنشاطات الملحقة بها.

-صناعة العتاد الفلاحي .

-الصناعة الغذائية الفلاحية الاساسية.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

**المبحث الثاني منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

نسعى من خلال الدراسة الميدانية الى إسقاط الجانب النظري من الدراسة على ارض الواقع لهذا قمنا باختيار عينة الدراسة التطبيقية واعتمدنا على أدوات لجمع المعلومات عن موضوع البحث وأساليب إحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها وفق فرضيات الدراسة المقدمة وهو ما سنتناوله ضمن هذا المبحث.

**المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينته**



يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية تشكيلة واسعة من المديريات الجهوية والوكالات المتواجدة على مستوى كل ولايات التراب الوطني ولقد تم اختيار هذا البنك من بين جميع البنوك التجارية لكونه يعتبر من أقدمها وأكبرها ولأنه يسعى باستمرار لاستحداث خدمات جديدة وتنوع تشكيلة خدماته كما أن بنك البدر يتمتع بسمعة جيدة وإقبال لا بأس به من الزبائن ولاستحالة دراسة كل فروع تم اختيار وكالة قائمة التابعة للبدر كعينة من مجموع الفروع وعلى أساسها وبالاعتماد على أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية تم قياس مدى ابتكار للخدمات المصرفية الجديدة وتقييم علاقة البنك بالزبائن وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على مستويين الأول توزيع 40 استمارة على موظفي البنك ورؤساء المصالح لمعرفة مدى تطبيقهم لإستراتيجية الابتكار ومعرفة علاقتهم مع زبائنهم وقد تم الإجابة على 30 فقط وإلغاء 10 لعدم الإجابة عليها إما الثاني فشملت زبائن البدر وكالة قائمة على اختلاف أنواعهم وقمنا باخذ عينة عشوائية من المجتمع والتي كانت بمثابة مصادر معلومات مفيدة وقد حددت عينة مكونة من 45 زبون وتم إلغاء 9 منها غير صالحة و4 لم تسترجع .

### **المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة وكيفية بناء وتصميم الاستمارة**

فيمايلي عرض لمنهجية الدراسة الميدانية:

حيث اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أسلوب مبني على اسس منهجية بالاعتماد على ادوات عملية لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

#### **أولاً: ادوات الدراسة الميدانية:**

إن عملية اختيار ادوات الدراسة التي تسمح بجمع المعلومات عن موضوع البحث تحكمها طبيعة الموضوع والمناهج المتبعة وبد استيفاء الجزء النظري تم اجراء الدراسة الميدانية بدراسة حالة وكالة قائمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك من خلال جمع المعلومات الاولية عن الوكالة من خلال المقابلة مع مدير الوكالة بالإضافة الى الاستقصاء حيث قمنا بتصميم استمارة موجهة الى موظفي البنك ورؤساء مصالحه واخرى موجهة الى زبائنه قصد التعرف على واقع ادارة العلاقة مع الزبائن وعلاقته بابتكار الخدمة المصرفية ومن اهم الادوات المعتمدة هي :

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قائمة.

### **1-الملاحظة :**

هي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعتها وذلك بهدف اخذ المعلومات عن كيفية تفهم المواقف والسلوكيات وبالتالي هي وصف صادق للسلوكيات والتنبؤ بها ....<sup>162</sup> وقد استفدنا من الملاحظة في المجالات التالية:

-انطلاقا من الزيارة الأولى للمؤسسة يمكن جمع المعلومات العامة عن التهيئة الداخلية للمؤسسة المظهر العام للموظفين خاصة عمال الإدارة الزبائن ومختلف تصرفاتهم طريقة تعامل الموظفين مع الزبائن وردود فعل الزبائن اتجاه هذه التصرفات وهذا كله تم بالاعتماد على الملاحظة العلمية التي تؤدي إلى وضع تصور عام عن البنك وعلاقاته.

إن ملاحظة الزبائن المترددين على بنك البدر وملاحظة استفساراتهم وشكل علاقتهم بالموظفين اتاح للباحث توسيع نطاق العوامل المرتبطة بالتسويق بالعلاقات ودوره في ابتكار الخدمات المصرفية لديهم لكيفية التعامل مع عميل جديد مثلا وكيفية جذبته وربط علاقة جيدة معه .

### **2.المقابلة:**

يعبر عن المقابلة بتلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد ومجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين او لأسئلة معينة ويختلف الأفراد المبحوثين تبعاً لعوامل عديدة اقتصادية اجتماعية وثقافية من شأنها توسع انماطهم وتميزهم عن غيرهم ومن ثم تكون شخصية الفرد دالة لمختلف تلك العوامل مجتمعة وعليه يكون التعامل مع مختلف افراد العينة عبارة عن فن قائم بذاته.

وانصبت مقابلتنا في استجواب رؤساء المصالح و الموظفين ومن ثم الزبائن في شكل أسئلة متنوعة ومتفرقة عن الخدمات المصرفية المقدمة والتعديلات المستحدثة والتحاوور و النقاش عن أهمية الابتكار في الخدمات المصرفية والعلاقة بين البنك وزبائنه وقد اعتمدنا على المقابلة بشكل أكثر من الملاحظة مع مدير الوكالة سمحت لنا بجمع المعلومات الأولية عن الوكالة وبالتعرف على أصناف الزبائن واحتياجاتهم من الخدمات المصرفية ومدى رضاهم عنها وهو ما ساعدنا في الحصول على بعض الاقتراحات والحلول سواء من طرف العاملين بالوكالة أو من طرف الزبائن أنفسهم وذلك قصد تحسين الخدمات المصرفية ومن ثمة تحسين العلاقة بين البنك وزبائنه.

### 3-الاستمارة:

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.  
~~هي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الأداء والاتجاهات والاطلاع على الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأشخاص وحدات مجتمع البحث ويمكن تلخيص أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية فيما يلي:~~

كما تعد الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة.

التكامل بين استخدام هذه الأدلة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة وقد روعي في إعداد وتصميم الاستمارة المبادئ الأساسية التالية:

التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة.

أسئلة محددة ودقيقة تتضمن بيانات شخصية متصلة اتصالا وثيقا بغرض البحث وأهدافه.

مضامين الأسئلة واضحة ليتسنى للمبحوثين فهمها والوصول إلى نتائج.

**\*كيفية تصميم الاستمارة والهدف منها:**

قمنا بإجراء استقصاءين الأول موجه إلى زبائن بنك البدر تم تقسيمه إلى :

الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة حول الجنس، السن، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع البنك، وهي معلومات أساسية:

**الجزء الثاني:** مجموعة من الأسئلة الهدف منها معرفة ابتكار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لخدمات جديدة من وجهة نظر الزبون

**الجزء الثالث:** مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتقييم علاقة الزبائن بموظفي البنك.

أما الاستقصاء الثاني موجه إلى موظفي الوكالة ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون ورؤساء المصالح وتم تقسيمه إلى 4 محاور:

**المحور الأول:** يضم معلومات متعلقة بالجنس السن المستوى التعليمي الوظيفة الخبرة.

**المحور الثاني :** تضم أسئلة ذات أجوبة محددة لمعرفة مدى رضا العاملين عن بيئة العمل وعن المرتب وعن الحوافز المعمول بها وعلى المكافآت التشجيعية إي معرفة مدى نجاح التسويق الداخلي.

**المحور الثالث:** ويضم أسئلة الهدف منها هو معرفة مدى تطبيق إستراتيجية الابتكار في الخدمات وكيف يكون هذا الابتكار وهل هناك عوامل مشجعة عليه واهتمام بالإفراد الذين لديهم القدرة على الابتكار.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

**المحور الرابع:** ويضم أسئلة الهدف منها تقييم علاقة موظفي البنك بالزبائن والاهتمام بهم بنية معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة العلاقة مع الزبائن ومعرفة مدى إقبال الزبائن على الخدمات المصرفية الجديدة.

4-**الوثائق والمطبوعات:**وهي مجموعة من الأدوات التي تدون منها البيانات الموثقة الموجودة على مستوى المؤسسة من خلال التريص والتي سمحت لنا بزيارة مختلف الأقسام و الاطلاع على مختلف

الوثائق التي تلخص نشاط المؤسسة بشكل عام من خلال التركيز على التسويق بالعلاقات ودي تطبيقه ومدى ابتكار الخدمات المصرفية.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

#### المبحث الثالث : عرض وتفسير نتائج البحث الميداني :

بعدما تم تقديم العام بالدراسة الميدانية، وتعرف على أهم الأدوات التي تم اعتمادها في جميع المعلومات الخاصة بعينة الدراسة، سيتم في هذا المبحث عرض وتفسير نتائج هذه الدراسة.

#### المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الاستمارة الموجهة للزبائن :

##### 1. تحليل البيانات الشخصية : تتمثل في المعلومات التالية :

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة التعامل مع البنك.

##### 1.الجنس :

الخيارات	F0	%
ذكر	21	70
أنثى	09	30
المجموع	30	100

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 70 % من العملاء يمثلون أكبر فئة لعينة الدراسة ذكور أما 30 % تمثل فئة الإناث.

##### 2. السن :

الخيارات	F0	%
] 30-20 ]	05	17 = 16.66
] 40 ، 30 ]	07	23 = 23.33
] 40،50 ]	05	17 = 16.66

50 فأكثر	13	43 = 43.33
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر فئة عمرية لعينة الدراسة تتراوح أعمارها من 50 سنة فأكثر بنسبة 43%، تليها فئة [ 30، 40 ] سنة بنسبة 23 % ونجد أن نسبة 17 % من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئتين العمريتين [ 20-30 ] سنة وفئة [ 40،50 ] سنة.

### 3. المستوى التعليمي :

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الخيارات	F0	%
ابتدائي	03	10
متوسط	08	27
ثانوي	12	40
جامعي	07	23
المجموع	30	100

من خلال الجدول يتضح أما نسبته 40 % أغلبية أفراد العينة تمثل فئة الثانويين، ونسبة 27% تمثل الفئة ذات المستوى المتوسط، بينما الفئة ذات المستوى الجامعي تمثل نسبة 23%، في حين نجد نسبة أقل نسبة 10% تمثل فئة الإبتدائي.

### 4. الوظيفة

الخيارات	F0	%
موظف	08	27
فلاح	06	20
تاجر	08	27
أخرى : رجل أعمال	04	13
بطل	01	03
متقاعد	02	07
مهن حرة	01	03
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن فئتي أن كل من الموظف والتاجر تمثل أكبر نسبة 27% من أفراد العائلة تليها فئة الفلاحين بنسبة 20% بينما نسبة 13% فهي تمثل فئة رجال الأعمال ونسبة 07% تمثل فئة المتقاعدين، في حين أقل نسبة 03% فهي تمثل كل من البطالين وأصحاب المهن الحرة أيضا.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

### 5. مدة التعامل مع البنك :

الخيارات	F0	%
[ 5-0 ] سنوات	13	43
[ 05، 10 ] سنوات	09	30

27	08	10 سنوات فأكثر
% 100	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 43% من الزبائن يتعاملون مع البنك في مدة تتراوح إلى خمس سنوات، يليها نسبة 30% وهي تمثل فئة العملاء التي تتراوح مدة تعاملهم مع البنك من خمس إلى عشرة سنوات، في حين نجد ما نسبته 27% مدة تعاملهم مع البنك 10 سنوات فأكثر وهذه النسب متقاربة هذا دلالة على الانطباعات الايجابية، الخدمات الجيدة التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

**المحور الأول : تقييم مدى ابتكار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لخدمات مصرفية جديدة :**  
**1. قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتنوع في خدماته :**

%	F0	الخيارات
80	24	نعم
20	06	لا
% 100	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا ان 80% من الزبائن يرون أن البنك يقوم بالتنوع في خدماته في حين أن نسبة 20% منهم يردن غير ذلك.

**2. يقوم البنك ببحوث للتعرف على رغبات واحتياجات الزبائن :**

%	F0	الخيارات
47	14	نعم
53	16	لا
% 100	30	المجموع

**الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.**

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 53% من العملاء، يرون أن البنك لا يقوم بأي بحوث للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم في حين، ما نسبته 47% من العملاء يرون العكس بان البنك يقوم بدراسات حول احتياجاتهم محاولا إشباعها وتلبيتها بتقديمه خدمات مميزة.

**3. البنك يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العملاء في تطوير وتحسين خدماته :**

%	F0	الخيارات
57	17	نعم
43	13	لا
% 100	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 57% من العملاء، يؤكدون بأن البنك يأخذ بمقترحاتهم وأرائهم لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة، وهذا دليل على اهتمام البنك بعملائه والمحافظة عليهم في حين نسبة 43% من العملاء يرون غير ذلك

**4. يقوم البنك بابتكار خدمات مصرفية لسبب :**

%	F0	الخيارات
13	04	تغييرات في السوق
47	14	الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد
40	12	بناء على طلبات الزبائن
% 100	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 47 % من الزبائن يؤكدون أن البنك يقوم بإنشاء خدمات جديدة للحفاظ على العملاء الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد، بينما نسبة 40% من العملاء يرون أن سبب تقديم البنك لخدمات جديدة بناء على طلبات رغباتهم، في حين ان أقل نسبة 13 % منهم يرون ان السبب هو ظروف المنافسة في السوق.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

#### 5. يختلف مستوى جودة الخدمات في كل مرة تقدم فيها وان تم تقديمها بواسطة نفس الشخص

الخيارات	F0	%
نعم	23	77
لا	07	23
المجموع	30	% 100

يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة 77 % من العملاء يرون أن جودة الخدمة يختلف كل مرة وحتى ان تم تقديمها من نفس الموظف في البنك في حين نسبة 23% يرون غير ذلك.

#### 6. يتم إعلام الزبائن عن الخدمات الجديدة عن طريق :

الخيارات	F0	%
الإعلان	09	30
الأصدقاء	11	37
اتصال من البنك	10	33
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 37% من العملاء تعرفوا على الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك، في حين نجد 33% من العملاء يتعرفون على هذه الخدمات عن طريق اتصال بالبنك وإعلامهم فيما هو جديد، ونسبة 30% من حجم العينة يتعرفون على خدمات البنك من الإعلان في الجرائد ومختلف الوسائل.

#### 7. خدمات الصراف الآلي وبطاقات الدفع الالكترونية

الخيارات	F0	%
نعم	26	87
لا	04	13
المجموع	30	% 100

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن نسبة 87% من الزبائن هم على علم بالخدمات الجديدة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في حين نجد 13% منهم ليسوا على علم بهذه الخدمات وهذا راجع الإشهار والدعاية الذي يقدم بها البنك بخصوص خدماته.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

#### 8. معرفة الزبائن لطريقة استخدام الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك

الخيارات	F0	%
نعم	17	57
لا	13	43

المجموع	30	100 %
---------	----	-------

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 57% من الزبائن يعرفون طريقة استخدام الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك، في حين نجد 43% منهم لا يعرفون طريقة استخدامها  
**9. الزبائن يستخدمون فعلا هذه الخدمات**

الخيارات	F 0	%
نعم	13	43
لا	17	57
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 57% من الزبائن لا يستخدمون هذه الخدمات في حين نجد 43% منهم يستخدمونها فعلا.

#### 10. الخدمات الجديدة تلبى حاجات ورغبات الزبائن

الخيارات	F 0	%
نعم	19	63
لا	11	37
المجموع	30	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة 63% من الزبائن يؤكدون أن هذه الخدمات الجديدة تلبى حاجاتهم ورغباتهم في حين نجد نسبة 37% منهم يرون غير ذلك.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

#### 11. الخدمات الجديدة تلبى حاجات ورغبات الزبائن

الخيارات	F 0	%
نعم	07	23
لا	23	377
المجموع	30	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة 77% من الزبائن ليسوا في تواصل مع البنك بعد حصولهم على الخدمات المرجوة، تنتهي علاقاتهم بالبنك بمجرد انتهاء الخدمة، في حين نجد نسبة 37% منهم هم في اتصال دائم بالبنك للتعرف على كل ما هو جديد

#### 12. استمرار الزبائن في التعامل مع البنك

الخيارات	F 0	%
نعم	25	83
لا	05	17
المجموع	30	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة 83% من الزبائن يؤكدون على استمرارهم في التعامل مع البنك وهذا دليل على رضاهم على جودة الخدمات المقدمة في حين نجد نسبة 37% منهم سيغيرون البنك الذي يتعاملون معه لعدة أسباب أرجعوها في اكتظاظ الذي يعرفه هذا البنك البطئ في تقديم الخدمة طول فترة الانتظار.

المحور الثاني : تقديم علاقة العملاء بالبنك

## 1. اختيار الزبون والتعامل مع البنك بسبب :

الخيارات	F 0	%
الموقع	13	43
جودة الخدمة	05	17
السمعة الجيدة	06	20
سرعة تقديم الخدمة	06	20
المجموع	30	100

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

يتضح لنا من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 43% من الزبائن يرجعون سبب اختيارهم لهذا البنك قربه من مكان العمل أو المسكن في حين نجد نسبة 20% منهم قاموا باختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أساس السمعة الجيدة التي يتمتع بها وسرعة تقديمه للخدمة ونجد نسبة 17% من الزبائن اكدوا على أن سبب اختيارهم للتعامل مع البنك مستوى الجودة التي تتميز بها خدماته.

## 2.أسعار خدمات البنك المميزة :

الخيارات	F 0	%
نعم	20	67
لا	10	33
المجموع	30	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 67% من الزبائن يرون أن أسعار خدمات البنك مميزة عن باقي البنوك وأنه يقوم بتقديم تخفيضات للزبائن الدائمين في حين نجد 33% منهم يرون عكس ذلك.

## 3. يلتزم البنك بتقديم الخدمات في الاوقات المحددة

الخيارات	F 0	%
يلتزم دائما	03	10
أحيانا	27	90
لا يلتزم	00	00
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن 90% من الزبائن يؤكدون ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يلتزم بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة في حين نجد نسبة 10% منهم أحيانا يرون أن البنك يلتزم دائما بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة

## 4. أسلوب تعامل موظفي البنك

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الخيارات	F 0	%
جيدة	06	20
عادي	23	77
سيء	01	03



المجموع	30	100%
---------	----	------

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 77 % من الزبائن يؤكدون أن أسلوب تعامل موظفي البنك معهم عادي ونجد 20% منهم يرون أن طريقة التعامل معهم جيدة في حين نجد أن أقل نسبة تمثل 03% يرون أن أسلوب التعامل سيء معهم.

#### 5. التميز في طريقة التعامل

الخيارات	F 0	%
نعم	12	40
لا	18	60
المجموع	30	100%

يتبين لنا خلال الجدول أن نسبة 60 % من الزبائن يؤكدون أن موظفي البنك يتعاملون معهم بطرق متميزة وخاصة في حين نجد 40% من العملاء يرون أن طريقة التعامل نفسها مع كل الزبائن ولا يضعون فروقا بينهم وهذا ما يفسر أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستعمل التميز بمعاملاته مع الزبائن أو ما يسمى بالتسويق المشخص.

#### 6. يحتفظ البنك بمعلومات الزبون الشخصية

الخيارات	F 0	%
نعم	19	63
لا	11	37
المجموع	30	100%

يتبين لنا خلال الجدول أن نسبة 63 % من الزبائن يؤكدون أن البنك يحتفظ بمعلومات شخصية حول الزبون وهذا ما يدل على اهتمام البنك بزبائنه في حين نجد 37 % منهم يرون عكس ذلك

#### 7. رضا الزبون على الخدمات المقدمة من قبل البنك

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الخيارات	F 0	%
جد راضي وسأبقى أتعامل معه	07	27
رضا متوسط	19	63
لست راضي ولكن لن أغيره	03	10
لست راضي تماما	00	00
المجموع	30	100

يتبين لنا خلال الجدول أن نسبة 63 % من الزبائن في حالة رضا متوسط عن خدمات البنك، في حين نجد نسبة 23 % منهم في حالة رضا ويؤكدون على استمرار التعامل مع البنك ونجد نسبة 10 من الزبائن ليسوا راضيين عن خدمات البنك ولكن سيبقوا التعامل معه

#### 8. تقدم الزبون بشكوى

الخيارات	F 0	%
نعم	09	30
لا	21	70
المجموع	30	100

يتبين لنا خلال الجدول أن نسبة 70% من الزبائن لم يتقدموا بشكوى لدى البنك في حين نجد 30% من الزبائن تقدموا باحتجاج لدى البنك لسبب معين خاصة بعد ادخال تقنيات تكنولوجيا جديدة على مستوى البنك وهو يؤثر احتجاج العملاء.

## 9. عدد مرات الشكاوي

الخيارات	F 0	%
مرة واحدة	07	78
أكثر من مرة	02	12
المجموع	09	100

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

يتبين لنا خلال الجدول أن نسبة 78% من الزبائن قد تقدموا بالشكاوي مرة واحدة فقط، ونجد 12% منهم قصد مراعاة مرات الأسباب منها : خطأ في بعض الحسابات، التميز في معاملة الزبائن (الواسطة)، البطئ في القيام ببعض العمليات.

## 10. يتم الإنصات والاستماع إلى شكوى الزبون :

الخيارات	F 0	%
في الحنى وبسرعة	06	20
حالة الشكوى إلى المسؤول مباشرة	17	57
الاتصال	07	23
المجموع	30	100

يتبين لنا خلال الجدول أن نسبة 57% من الزبائن يؤكدون أنه في حالة تقديمهم لشكوى قيم الإنصات لهم عن طريق إحالة الشكوى إلى المسؤول لمعالجتها، في حين نجد أن نسبة 23% منهم بدون أن يتم بمعالجة الشكوى باتصال من البنك ونجد نسبة 20% من العملاء يرون أنه في حالة تقديم احتجاج يتم النظر إليه ومعالجته في الحين وبسرعة.

## 12. غرض البنك من التعامل الجيد مع الزبون :

الخيارات	F 0	%
تحقيق رضا الزبون	13	43
كسب ولاء الزبون	05	17
تحقيق الأرباح	12	40
المجموع	30	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 43% من الزبائن يؤكدون أن غرض البنك من التعامل الجيد مع الزبون تحقيق رضاه (أن سنة 40% منهم يرون أن الهدف الرئيسي للبنك هو تحقيق الأرباح ونجد 17% من الزبائن يرون أن غرض البنك من هذا هو كسب ولاء الزبون. وأن أفضل سيناريو لذلك جودة عالية – درجة رضا عالية – ولاء الزبون .

## 13. يولي موظفي البنك أهمية استفسارات الزبائن

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الخيارات	F 0	%
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا الجدول يتبين لنا أن نسبة 60% من الزبائن يؤكدون أن موظفي البنك يولوا اهتماما واستفسارات وانشغالات الزبائن حول مقترحاتهم في حين نجد نسبة 40% منهم يرون عكس ذلك.

#### (14) المظهر الخارجي للبنك :

الخيارات	F 0	%
جيد	03	10
عادي	25	83
سيء	02	07
المجموع	30	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 83% من الزبائن يرون أن المظهر الخارجي للبنك عادي، بينما نجد منه 10% منهم يرون أن المظهر الخارجي للبنك جيد في حين في 07% منهم يرون أن المظهر الخارجي للبنك سيء.

#### 15. يتوفر البنك على التسهيلات المادية وأجهزة الإتصال المتطورة في تقديم الخدمة

الخيارات	F 0	%
نعم	28	93
لا	02	07
المجموع	30	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 93% من الزبائن يؤكدون على أن البنك يتوفر على التسهيلات المادية وأجهزة الاتصال المتطورة في تقديم خدماته لتسيير التعامل مع الزبون، في حين ان نسبة 7% من الزبائن يرون عكس ذلك.

#### 16. مدة انتظار الزبائن لأداء عمل مصرفي

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمه.

الخيارات	F 0	%
طويلة	05	17
متوسطة	22	73
قصيرة	03	10
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن نسبة 73% من الزبائن يرون أن مدة إنتظارهم لأداء عمل مصرفي في فترة متوسطة بينما تجد نسبة 17% من الزبائن يرون ان فترة انتظارهم طويلة ونجد نسبة 10% منهم أن فترة انتظارهم في أداء عمل مصرفي قصيرة وهذا الاختلاف راجع لاختلاف طبيعة الخدمات في حد ذاتها من موظف لآخر.

#### 17. يتم ارتكاب أخطاء من قبل الموظفين أثناء تأدية الخدمة

الخيارات	F 0	%
دائما	02	07
أحيانا	25	83
لا توجد	03	10
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 83% من الزبائن يؤكدون أن موظفي البنك أحيانا ما يرتكبون اخطاء أثناء تأدية الخدمة وهذا راجع لكثرة الإعياء والاحتفاظ الذي يخص البنك بينما نجد نسبة 10% من

الزبائن يرون أن موظفي البنك لا يقومون بأي أخطاء أثناء تأدية الخدمة في حين نجد 07% منهم يؤكدون أن موظفي البنك يرتكبون دائما الأخطاء أثناء الخدمة.  
**18. يقوم موظفي البنك بالاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة**

الخيارات	F 0	%
نعم	19	63
لا	11	37
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 63% من الزبائن يؤكدون أن موظفي البنك يستجيبون لمطالبهم بكفاءة وفعالية في حين نجد نسبة 37% منهم يرون غير ذلك.  
 الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

**19. يوفر البنك جميع الاستفسارات وجميع المطبوعات الخاصة بالعمليات المصرفية للزبائن**

الخيارات	F 0	%
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 60% من الزبائن يؤكدون أن البنك يوفر جميع المطبوعات الخاصة بالعمليات المصرفية لما فيها من أرقام هاتفية خاصة بذلك في حين نجد 40% منهم يرون عكس ذلك.

**20. يثق العملاء بموظفي البنك :**

الخيارات	F 0	%
نعم	30	100
لا	00	00
المجموع	30	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 100% من الزبائن يثقون بموظفي البنك خاصة فيما يخص احتفاظ البنك بمعلومات الزبون السرية وعدم إذاعتها وهذا ما يفسر طول مدة تعاملهم مع البنك

**المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الإستمارة الموجهة للموظفين**

**المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية**

الجدول رقم (1):المعلومات الخاصة بالجنس

الخيارات	%
ذكر	60%
8	
الأنثى	40%
2	
المجموع	100%
0	

**التعليق**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد التكرار هو 18 من الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

مجموع 30 موظف وبنسبة 60% أما عدد الإناث 12 أي بنسبة 40%

**الجدول (2): المعلومات الخاصة بالسن.**

الخيارات	F0	%
من 20-30	09	30%

من 30-40	10	33%
من 40-50	08	27%
أكثر من 50	03	10%
المجموع	30	100%

يلاحظ أنه من بين 30 عامل مستجوب اتضح أن الذين تتراجع أعمارهم ما بين 31-40 مليون أكبر نسبة 33% بعدد يقدر بـ 10 أعمال ثم تليها الفئة العصرية من 20 إلى 30 سنة يمثلون الفئة نسبة 30% بعدد يقدر بعاملين تليها الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة بين 27% وعددها 3 عمال بفئة ما أكبر فئة 50 سنة 3 عمال فئة 10%

### الجدول (3): المعلومات الخاصة بالمستوى التعليمي:

الخيارات	0	%
ابتدائي	0	0
متوسط	4	13%
ثانوي	9	30%
جامعي	1	57%
المجموع	3	100%

أما في ما يخص المستوى التعليمي تلاحظ من الجدول أن معظم الفئات مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 57% أي 18 عامل، بينما ثانوي بنسبة 30% و أي 9 عمال، تليها متوسط نسبة 13% أي 4

عمال، أما المستوى الابتدائي لا يوجد وهذا راجع على أن البنك لا يوظف شخص لديه مستوى وأغلبهم يتوفر على ثقافة مصرفية تؤهلهم للتعامل مع خصائص أنماط الزبائن

### جدول (04) : معلومات خاصة بالوظيفية

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الخيارات	F0	%
موظف	5	17%
عون	5	17%
إطار	20	66%
المجموع	30	100%

نلاحظ أن أغلبية عمال البنك هم إطارات نسبة 66%، تليها فئة الموظفين بين 17% وفئة الأعدان بنسبة 17%.

### جدول (05) : معلومات حول الخبرة.

الخيارات	F0	%
من 0 إلى 5 سنوات	4	13%
من 5 إلى 10 سنوات	15	50%
من 10 إلى 20 سنة	3	10%
أكثر من 20 سنة	8	27%

المجموع	30	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالب لهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات هم 15 عامل تليها فئة الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 27% و هم بنسبة 13% أي 4 عمال و النسبة الأخيرة من 10 إلى 20 سنة نسبة 100% إلى 3 عمال

المحور الأول : تقييم مدى رضا العاملين عن بقية العمل  
(1) الرضا عن المرتب

الخيارات	F0	%
نعم	21	%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

نلاحظ أن من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال هم راضين عن مرتبهم غير راضين وهم عمال.  
(2) بيئة العمل المناسبة

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الخيارات	F0	%
نعم	26	87%
لا	4	13%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87 % من العمال هم راضين وهو مرتاحين في بيئة عملهم وأما الباقي في ونسبة 13% أي 4 عمال غير راضين عن بيئة عملهم  
(3) علاقة الموظف بزملائه

الخيارات	F0	%
جيدة	17	57%
عادية	12	40%
سيئة	1	3%
المجموع	30	100%

من تحليلنا للجدول نلاحظ

أن 17 عامل أي نسبة 57% يرون أن علاقتهم مع باقي زملائهم جيدة تسودها الأخوة والمحبة والتعاون أما 12 عامل أي نسبة 40% يرون أن العلاقة عادية وعامل واحد يرى أن العلاقة سيئة  
(4) الحصول على مكافآت تشجيعية

الخيارات	F0	%
نعم	7	23%
لا	23	77%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول أن الأغلبية بنسبة 77%

يرون أنهم لا يحصلون على مكافآت تشجيعية عند القيام بعمل مبكر أما البقية بنسبة 23% يرون أنهم يحصلون على مكافآت عند القيام بعمل مبكر.  
**(5) نظام الحوافز المعمول به**

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الخيارات	F0	%
زيادة في الراتب	6	20%
ترقية	18	60%
شكر و تقدير	6	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول أن

نسبة 60% أي 18 عامل يرون أن نظام الحوافز المعمول به في البنك هو الترقية، وتليها ما نسبة 20% يرون أن الحافز هو زيادة في الراتب و 20% بين أن الحافز هو شكر وتقدير فقط.

**(6) القيام بدورات تكوينية عند إدخال خدمات جديدة**

الخيارات	F0	%
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال

الجدول أن أغلبية العمال يقومون بدورات تكوينية عند إدخال خدمات جديدة للبنك وذلك لتحسين أدائهم والقيام بالعمل بطريقة صحيحة، أما النسبة الأخرى 40% يرون أنهم يقومون بالدورات من فترة لأخرى.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.  
**المحور الثاني: الابتكار في الخدمات المصرفية:**

**(1) الابتكار في الخدمة المصرفية يكون من خلال:**

الخيارات	F0	%
ادخال تنميات عليها	22	73%
لا طريقة تقديمها	8	27%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاغلبية بنسبة 73% يرون أن الابتكار التطوير في الخدمة يكون من خلال إدخال تنميات عليها أما البقية والمقدرة بنسبتهم 27% يرون أنها تكون في طريقة تقديمها

## (2) الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك.

الخيارات	F0	%
بطاقة الدفع الالكترونية	22	73%
الصراف الآلي	8	26%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية نسبة 73% يرون أن الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك بطاقة الدفع الإلكترونية أما نسبة 26% يرون أن الصراف الآلي أكثر من بطاقة الدفع الإلكترونية

## (3) هل هناك استراتيجية الابتكار :

الخيارات	F0	%
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

نلاحظ أن أغلب الموظفين بنسبة 70% لا يرون أنه لا توجد إستراتيجية الابتكار أما النسبة المتبقية 30% ترى أنه توجد إستراتيجية للابتكار  
(4) العوامل المشجعة على الابتكار:

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

الخيارات	F0	%
نعم	10	30%
لا	20	70%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول أن نسبة 70% يرون أنه لا توجد عوامل على الابتكار أما ما نسبة 30% يرون أنه توجد عوامل تشجيع على الابتكار والتطوير

## (5) يولي البنك اهتماما بالموظفين الذين لديهم القدرة على الابتكار

الخيارات	F0	%
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

نلاحظ أن 60% من

العمال يرون أن مديرهم لا يهتمون بهم عندما يقومون بأعمال مبتكرة أما نسبة الأخرى و المقدره بـ40% نلاحظ أنه يوجد اهتمام من قبل الإدارة بالأفراد المبتكرين

## (6) يستخدم الموظفون تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لتقديم أعمال مبتكرة

الخيارات	F0	%
نعم	23	77%
لا	7	23%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول



أن 77 % من العمال يستخدمون تقنيات المعلومات المتطورة لتقديم أعمال أما ما نسبة 23% لا يستعملون هذه التقنيات.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.  
**(7) توسع بنك BADR في الخدمات المقدمة الجغرافية لاستهداف فئات أخرى من العمل.**

الخيارات	F0	%
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول أن كل

العمال يجمعون أن بنك BADR توسع في الخدمات المقدمة إلى مناطق جغرافية لاستهداف عملاء جدد  
المحور الثالث : تقييم علاقة موظفي البنك بالزبائن  
**(1) علاقة الموظفين بالزبائن :**

الخيارات	F0	%
جيدة	15	50%
عادية	2	7%
سيئة	13	43%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول أن

50% من العمال يرون أن علاقتهم جيدة مع زبائنهم أما ما نسبة 43% يرون أن علاقتهم عادية مع الزبائن تليها 7% يرون أن علاقتهم سيئة مع زبائنهم  
**(2) الأخذ بآراء الزبائن أثناء محاولة تحسين الخدمة.**

الخيارات	F0	%
نعم	26	87%
لا	4	13%
المجموع	30	100%

نلاحظ أن أغلبهم

والمقدرة 87% يرون أنهم يأخذون بآراء الزبائن لا يرون أنهم أما نسبة 13% يرون أنهم لا يأخذون بآراء الزبائن أثناء محاولة تقديم الخدمة  
المطلب الثالث : نتائج البحث الميداني

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

من خلال قيامنا بهذا البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإعتماد على المحاور الرئيسية للإستمارتين الموجهة لزبائن وموظفي البنك وذلك لتقييم مدى اعتماد البنك على إبتكار خدمات مصرفية جديدة من وجهة نظر الزبون، إعتماد البنك على سياسة التسويق الداخلي، ومعرفة مدى ارتباط الزبون بالبنك بالإضافة إلى تقييم مستوى علاقة البنك بزبائنه.

**I- نتائج الإستمارة الموجهة للزبائن :**

**المحور الأول : تقييم مدى ابتكار البنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر الزبون:** من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن 80 % من الزبائن يؤكدون أن البنك يقوم بالتنوع في خدماته وأن نسبة 53% من الزبائن يرون أن البنك لا يقوم ببحوث للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.

- كما نجد 57% من الزبائن يؤكدون أن البنك يأخذ بعين الإعتبار مقترحاتهم وآرائهم لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة.

-وأن نسبة 47% يعتبرون أن البنك يقوم بإنشاء خدمات جديدة للحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

-وقد أكد 77% منهم أن مستوى جودة الخدمة يختلف حتى وإن تم تقديمها بواسطة نفس الشخص  
- في حين 37% منهم أنه يتم التعرف على الخدمات الجديدة عن طريق إتصال من البنك، وهذا ما يؤكد إهتمام البنك بزبائنه، ونجد نسبة 87% منهم على دراية بخدمة الصراف الآلي وبطاقة الإلكترونية ومنهم 57% يعرفون طريقة إستخدامها و63% منهم يؤكدون على أن هذه الخدمات تلبي حاجاتهم ورغباتهم.

- وقد أشار 77% منهم أن علاقاتهم تنتهي بمجرد الحصول على الخدمة، كما أن 83% من العينة أكدت على إستمرارهم في التعامل مع البنك.

### **المحور الثاني: تقييم مدى ارتباط الزبون بالبنك :**

من خلال نتائج الإستمارة يتبين أن 45 من الزبائن ترجع أسباب إختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى موقعه بالإضافة إلى أسباب أخرى : سمعة البنك، وأن نسبة 67 منهم أكدوا أن أسعار الخدمات مميزة، وقد أشار أغليبتهم 90% إلتزام موظفي البنك بمواعيد تقديم الخدمات فور طلبها من طرف الزبون، إذ أن تعامل الموظفين مع الزبائن عادي وهو ما أكده 77% منهم، وعلى ذلك فإن 60 % من الزبائن يجدون أن طريقة التعامل خاصة ومميزة ومنهم 63 % أكدوا على أن البنك يحتفظ بمعلومات شخصية حول الزبون.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.  
أما فيما يخص رضا الزبون نجد 63% في حالة رضا متوسط عن الخدمات المقدمة، وبخصوص الإستجابة لشكاوي الزبائن فإن 70% من الزبائن أنهم لم يسبق لهم أن تقدموا بشكوى وبالتالي لا يمكن تقييم مدى إستجابة البنك للشكاوي .

كما يلاحظ أن نسبة 43 % من الزبائن أن غرض البنك من التعامل الجيد مع الزبون هو تحقيق رضاه، كما أن 60 % من الزبائن أكدوا أن موظفي البنك يولوا إهتماما لاستفساراتهم وإنشغالاتهم كون هذه الأخيرة تولي إهتماما كبيرا لها.

ونجد أن أغلبية الزبائن ما تمثل نسبته 83 % أكدوا على ن المظهر الخارجي للبنك عادي، وأنه يتوفر على التسهيلات المادية وأجهزة الإتصال المتطورة لتسهيل التعامل مع الزبون وهو ما أكده 93 % من الزبائن.

في حين يقيم 73 % من أفراد العينة مدة انتظارهم لأداء خدمة معينة متوسطة، ونجد أن 83 % من الزبائن يجدون أن موظفي البنك لا يقومون بارتكاب أخطاء أثناء تأدية الخدمة.

وقد أكد ما نسبته 63 % من الزبائن أن موظفي البنك يقومون بالإستجابة لمطالبهم بسرعة وكفاءة، في حين أشار نسبة 60 % من أفراد العينة يوفر جميع المطبوعات المتعلقة بالخدمات الجديدة.

كما أجمع الزبائن على أنهم يثقون بمقدمي الخدمة على مستوى الوكالة وهو ماتمثله نسبة 100% .  
من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن تواصل زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع الإدارة عادي ولا بد من تقوية هذه العلاقة.

### **II. نتائج الإستمارة الموجهة للموظفين :**

سنعتمد في عرض نتائج الدراسة التطبيقية على المحاور الرئيسية للاستبيانين المقدمين لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة وذلك لمعرفة ما اذا كان هناك ابتكار في الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون ومعرفة مدى ارتباطه بالبنك.

**المحور الأول : تقييم مدى رضا العاملين عن بيئة العمل :**

من خلال النتائج المتوصل اليها يتضح لنا ان 70 % من العمال راضيين عن مرتبهم ويرون انه مشبع لاحتياجاتهم ولتحسين ظروف معيشتهم وهذا راجع الى اهتمام البنك بالعدالة في الاجور وفي اسس حساباتها حسب وظيفة كل فرد بشكل يحرك جهود الافراد نحو اهداف معينة يسعى الى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال امكانيات وطاقات العاملين الابداعية والابتكارية لان العامل يرى نتيجة مادية مرتبطة بسلوكه، كما يتضح ان ما نسبته 86.66 % من العمال راضيين ومرتاحين في بيئة عملهم وهذا راجع الى توفر شروط وظروف العمل المناسبة ام ما نسبته 56.66 % يرون ان علاقتهم جيدة مع زملائهم

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.  
~~تسودها المحبة والأخوة والتعاون على أداء العمل وبالتالي سير العمل بطريقة جيدة.~~

كما نستنتج ان الاغلبية بنسبة 76.66% لا يحصلون على مكافآت تشجيعية عند القيام بعمل مبتكر وهو ما انعكس سلبا على مردوديتهم لان العامل يحتاج الى الاعتراف بجهوده ومكافأته عليها، أما نسبة 60% من العمال يرون ان نظام الحوافز المعمول به في البنك هو الترقية و20% زيادة في الراتب و20% الاخرى شكر وتقدير لذا يجب أن تكون هناك عدالة في منح حوافز بين الأفراد وأن يكون هناك توافق للحافز مع قيام الفرد بأداء معين

كما يتضح ان اغلبية العمال بنسبة 60% يقومون بدورات تكوينية عند ادخال خدمات جديدة لتحسين أدائهم ومن هنا نستنتج ان البنك يهتم بتكوين افراد لرفع مستوى ادائهم في العمل ويشجع العاملين على استيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية.

#### المحور الثاني : الابتكار في الخدمات المصرفية :

من خلال النتائج المتوصل اليها نجد ان اغلبية الموظفين بنسبة 73.33 % يرون ان الابتكار في الخدمة المصرفية يكون من خلال ادخال تحسينات وتعديلات على الخدمات القائمة . وبهذا نستنتج ان البنك يهتم بالتحسين في الخدمة وذلك لجذب اكبر عدد ممكن من العملاء وكسب ميزة تنافسية عن غيره من البنوك . أما الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك فكان رأي الاغلبية بنسبة 73% هي بطاقة الدفع الالكترونية.

كما نجد أن أغلبية الموظفين بنسبة 70% يؤكدون على انه لا توجد استراتيجية للابتكار وما نسبته 66.66% يؤكدون ايضا أنه لا توجد عوامل مشجعة على الابتكار أي أن البنك يتلقى أوامر من البنك المركزي لكل ما هو جديد وبالتالي فالبنك لا يهتم بتشجيع الابتكار ولا يعطي اهمية للأفراد الذين لديهم القدرة على الابتكار.

كما يتضح لنا أن الموظفين يجمعون على ان البنك قد توسع في الخدمات المقدمة الى مناطق جغرافية جديدة وذلك لاستهداف فئات أخرى من العملاء.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

#### المحور الثالث : تقييم علاقة موظفي البنك بالزبائن:

من خلال تحليل نتائج الاستمارة يؤكدون 50 % من الموظفين أن علاقتهم جيدة بالزبائن، كما أن أغلبية الموظفين يأخذون بأراء الزبائن مقترحاتهم أثناء تحسين الخدمة لمعرفة ما يريده الزبون فعلا في الخدمة وتحقيق رضاه، كما نجد أن 93.33 % منهم يهتمون بالزبون محاولة لتحقيق رضاه وليس رضا المسؤول، ويؤكدون أنهم يقومون بالاتصال بالزبائن بصفة دائمة وذلك بواسطة الهاتف وبهذا نجد أن البنك يهتم بالحصول على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم وذلك بهدف بناء علاقات رضا طويلة الأجل والأخذ بأرائه أثناء تحسين الخدمة وفقا لاحتياجاته.

كما يؤكد 53.33% ان القيام بالبحوث لجمع المعلومات عن الزبائن والتنبؤ بطلبهم يكون حسب حاجة البنك، كما يؤكد موظفي البنك انهم يسعون الى ربط علاقات شخصية بالزبائن الجدد قصد تحويلهم الى زبائن دائمين، كما يؤكد 86% من الموظفين أن هناك زبائن لديهم امتيازات عن غيرهم. من خلال تحليلنا لنتائج الاستمارة نلاحظ ايضا ان كل الموظفين يجمعون على انه يوجد سجل خاص بشكاوي واقتراحات العملاء وما نسبته 43% يعتدرون للزبائن في حالة صحة شكاويهم المقدمة، أما ما نسبته 46% يرون ان التعامل مع هذه الشكاوي يكون من خلال القيام بالعمل الصحيح من البداية أما ما نسبته 27% يرون أن التعامل يكون من خلال معاملة العميل بطريقة عادلة وما نسبته 17% يحاولون معرفة سبب الشكاوي ومحاولة معالجتها، تليها نسبة 10% يقومون بتشجيع الزبائن على تقديم شكوى في حالة سوء تقديم الخدمة.

وبهذا نجد ان موظفي البنك يحاولون بطريقة أو بأخرى معالجة المشكل بطريقة سريعة لأن التباطؤ في حل الشكاوي يزيد من تعقيدها.

كما نلاحظ ان اغلبية الموظفين والمقدر نسبتهم 60% يؤكدون ان رضا الزبون هو مقياس لجودة الخدمة المقدمة لأنه لما تتطابق توقعات الزبون مع الشكل الفعلي هنا نقول أن هناك جودة عالية، لذا فالبنك يهتم بجودة خدماته لأنه كلما زاد رضا الزبون عن الخدمة زاد معدل الاحتفاظ به لفترة طويلة.

أما بالنسبة للمؤشرات المستخدمة لقياس رضا الزبون فهي جلب عملاء جدد 67% ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه الاستمارة الموجهة للموظفين نجد ان نجاح ادارة العلاقة مع الزبون مرهون بنجاح التسويق الداخلي للعاملين لان التصميم الجيد للسياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالبنك، يهدف الى تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم يؤدي بدوره الى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

#### المطلب الرابع : نتائج اختبار الفرضيات

بناء على الفرضيات المقدمة ونتائج البحث الميداني، نأتي إلى اختبار مدى صحتها وتوضيحها فيما يلي:

**1. الفرضية الأولى:** يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على سياسات التسويق الداخلي، وعلى ضوء نتائج الدراسة التطبيقية اتضح أن إدارة البنك تعمل فعلا على الإهتمام الفعلي بموظفيها وتوفير بيئة عمل مناسبة.

**2. الفرضية الثانية:** والتي تنص على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على تطوير وإبتكار خدماته المصرفية، وعلى ضوء نتائج الدراسة التطبيقية التي أكدت أن البنك لا يتوفر على الأساليب والتقنيات الحديثة اللازمة لتطوير خدماته، فيكون مستوى الإبتكار تحسيني على مستوى بعض الخدمات كحذف بعض الخدمات والتنوع، وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة.

**3. الفرضية الثالثة :** إبتكار الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يؤدي إلى تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون، وعلى ضوء النتائج المتحصل في الدراسة التطبيقية أين اتضح؟ أن البنك لا يعمل على مواكبة كل التطورات والتغيرات الحاصلة لإبتكار خدمات مصرفية جديدة وهذا ما انعكس سلبا على إدارة العلاقة مع الزبون .

أين نلمس غياب التقنيات الحديثة وإنتهاج سياسة لتحسين وتطوير إدارة العلاقة مع الزبون، وهو ما يسمح لنا بتأكيد الفرضية المضادة أي الفرضية الثالثة.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وكالة قالمة.

---

#### خلاصة الفصل:

تماشيا مع التحولات والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية، بات على القطاع المصرفي مسايرة هذه التطورات برفع مستوى الأداء، وإبتكار خدمات مصرفية جديدة توافق توقعات الزبائن ورغباتهم لتحقيق رضاهم.

ويظهر ذلك جليا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- حيث اتضح لنا انخفاض مستوى الخدمات المصرفية، عدم اعتماد البنك على التقنيات الحديثة في إدارة العلاقة مع الزبون، وعدم الاهتمام الفعلي بزبائنه بالرغم من وجود أولويات في التعامل مع الزبائن إلا أنه يظل غائبا على أرض الواقع.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة :

نظرا لأهمية موضوع هذا البحث فقد أصبح متطلبا في كافة المؤسسات المالية والمصرفية، حيث يعتبر الابتكار والتطوير في الخدمة المصرفية أصبح ضرورة تتطلبها تغيرات البيئة الأعمال لمختلف البنوك خاصة ما تتسم به الخدمات المصرفية من نمطية. لبناء علاقات مع الزبائن أفضل مما كانت عليه في السابق لذلك ألزمت على البنك الإستجابة السريعة للمستجدات خاصة من جانب الزبائن الذين يتعاملون معه، ويعتمد بدرجة كبيرة على كسب والحفاظ على الزبون لتعظيم حصته السوقية وضمان بقائه وإستمراريته. لمعالجة هذا البحث من خلال فصلين بالإضافة إلى الفصل التطبيقي.

وتم التأكيد على ذلك حيث ركزنا على تقديم مرتكزات حول إبتكار الخدمة المصرفية بعدها تم الإنتقال إلى إدارة العلاقة مع الزبون بالتطرق إلى الزبون أولا بإعتباره الحجر الأساس الذي تدور حوله الخدمة في هذه العلاقة وذلك بالتعرف على حاجاته ورغباته والفهم السليم لدوافعه وسلوكياته. وبعدها تطرقنا إلى لب موضوعنا وهو دور إبتكار الخدمة المصرفية ومساهمتها في رفع رضا الزبون وكسب ولائه، وقد خلصت دراسة حالة إلى إختبار فرضيات البحث التي إنصبت على توفير ظروف مناسبة للعمل وتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية القائمة. أما فيما يخص تقييم العلاقة مع الزبائن فهي ضعيفة نظرا لعدم وجود ثقافة تسويقية مبنية على إحتياجات الزبائن بالإضافة إلى الجهل التام بمبادئ إدارة العلاقة مع الزبون.

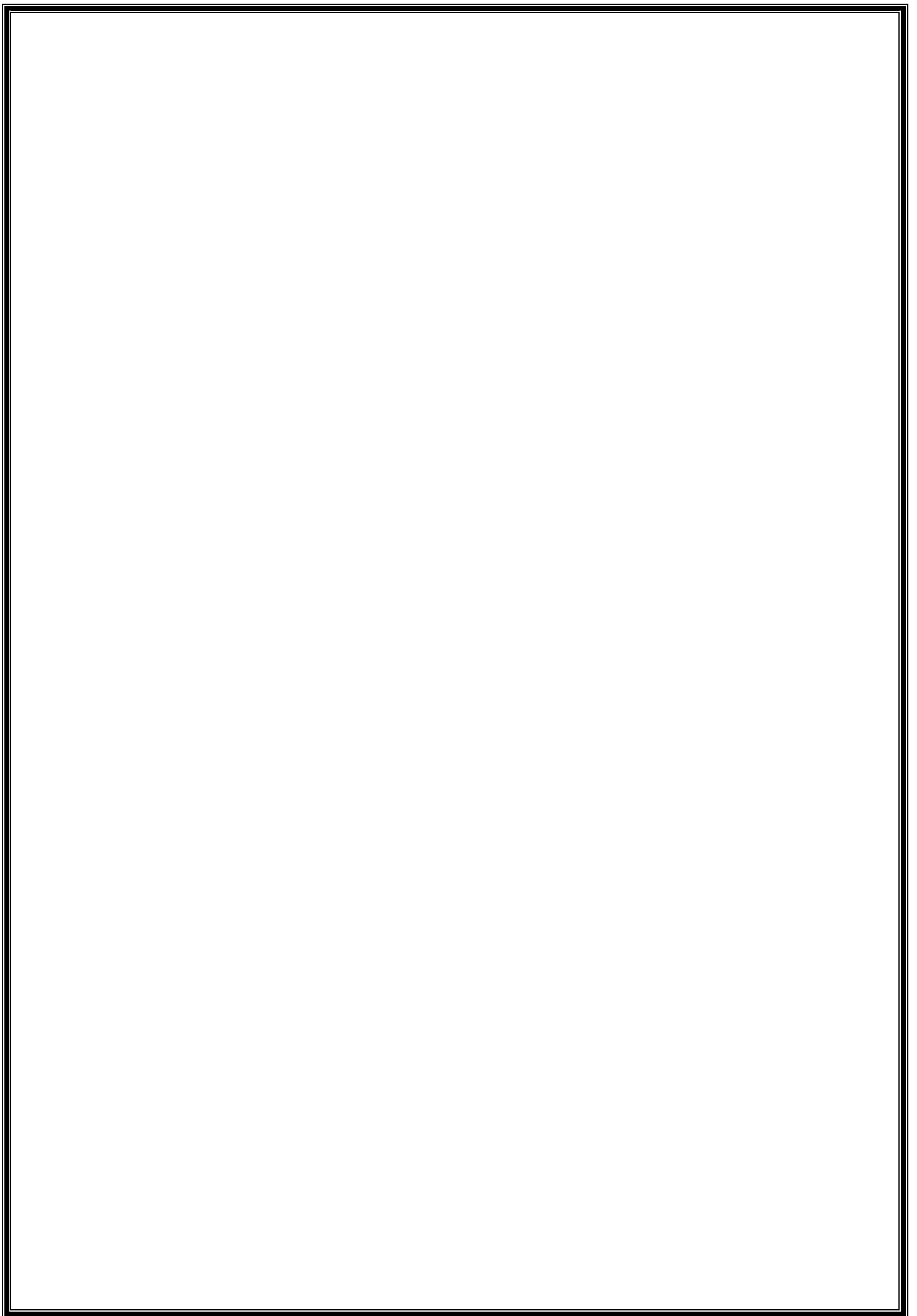
## نتائج الدراسة :

- 1- تنفرد الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص تجعلها ذات طبيعة خاصة ومميزة عن باقي الخدمات من ناحية تسويقها وإنتاجها.
- 2- يرتبط الإبتكار في الخدمة المصرفية مدى قدرة المصرف على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتلبية إحتياجات زبائنه ورغباتهم بشكل يتوافق مع توقعاتهم المسبقة حول مستوى أداء البنك.
- 3- تعمل جودة الخدمة لى تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه للمصرف وضمان إستمراريته ذلك وديمومته في الأجل الطويل.
- 4- قياس رضا الزبون يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية لمعرفة تقييم المؤسسة وإعطائها مجالا لتحسين أدائها ومستويات الرضا لدى زبائنها.
- 5- إن الفهم السليم للزبون، وميولاته، ودوافعه وسلوكياته هي ثقافة لا بد أن يتبناها كل عنصر في المؤسسة.
- 6- الإعتداد على بحوث ودراسات للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن ومحاولة تلبيةها للمحافظة عليهم.
- 7- لموكبة المستجدات الحاصلة والتغيرات في السلوكيات، وردود الأفعال الزبائن وإمكانية مسابرتها، بات على المصرف إقامة علاقة تفاعلية مع الزبون طويلة الأجل لتحقيق نوع من الشراكة بين الطرفين، فتكون في ذلك قد نجحت في تحويل التحديات التي تواجهها إلى فرص لصالحها.
- 8- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة اليه من قبل البنك سيقبل من احتمال توجه الزبون الى بنوك اخرى مما يولد جلب زبائن جدد.
- 9- إن التسويق بالعلاقات يعمل على جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم ويعتبرون الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد.
- 10- إن إدارة العلاقة مع الزبون يهدف الى بناء علاقات طويلة الأجل مع الاطراف المتعاملة مع البنك سواء كانوا مستهلكين او موردين او موزعين او عاملين داخل البنك وذلك من خلال دراسة وتحديد الاحتياجات الحقيقية للعملاء وتحديد كيفية تقديم الخدمات وفقا لإحتياجات العميل.
- 11- إن الابتكار في الخدمة المصرفية يلعب دورا هاما في تسويقها وفي التميز عن المنافسين وبالتالي الوصول الى مستوى الجودة المطلوبة التي يبحث عنها الزبون وادا توافقت مع توقعاته فنقول اننا حققنا رضاه وبالتالي ولائه للبن وضمان استمرارية العلاقة لمدة طويلة.
- 12- إن الزبائن هم راسمال حقيقي لذا يسعى البنك للاحتفاظ بزبائنه لان بونهم تفقد المؤسسة شرعيتها.
- 13- إن نجاح التسويق الخارجي اي ادارة العلاقة مع الزبون مرهون بنجاح وفعالية التسويق الداخلي

## التوصيات المقترحة : يمكن إقتراح بعض التوصيات كما يلي :

- 1- قيام الإدارة في المصرف بدورها المتمثل في رفع الوعي عند الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى بأهمية وضرورة تحقيق مشاركة الزبائن الحاليين والمرتبين مع المصارف من أجل تنمية العلاقة بينهما.
- 2- ضرورة زيادة الإهتمام بسبل المحافظة على علاقة المصرف بزبونه لفترات طويلة.
- 3- تسيع مشاركة الزبائن والأخذ بأرائهم حول تقديم خدمة مصرفية جديدة.
- 4- إدخال التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطور العالمي وتحقيق الفعالية المطلوبة والإستجابة لمتطلبات الزبائن.
- 5- غرس الإنطباع الجيد حول مستوى أداء المصرف لدى الزبائن الحاليين والمحتملين عن طريق الحملات الإعلانية والإشهارية ومختلف الأنشطة الترويجية.
- 6- إعتداد إستراتيجيات تسويقية أساسها الجودة في أداء الخدمات للزبائن بما يتوافق مع إحتياجاتهم المصرفية وتوقعاتهم المسبقة.
- 7- العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساسها لدعم وتعزيز ثقافة إدارة العلاقة مع الزبون في البنك.
- 8- تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تدمج بين العوامل البنية الداخلية وعوامل البيئة الخارجية لضمان نجاح عملية تحسين وتطوير أداء الخدمات بالبنوك الوطنية.
- 9- ضرورة إدراك البنوك الوطنية حقيقة أن جودة الخدمة تتطور بشكل مستمر تبعاً لتطور إحتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم ، وبالتالي عدم الإكتفاء بمسويات معينة من الأداء، بل يجب أن يستجيب لتلك التطورات المختلفة لضمان بقائها وإستمرارها في مجال أعمالها والتوسع في نشاطها.
- 10- زرع وتنمية ثقافة الابتكار في الخدمة المصرفية لدى كل العاملين بالبنك والعمل على اختبارهم وتدريبهم وحفزهم لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار في الخدمة فنياً وتسويقياً .
- 11- جعل الجودة في الخدمة على راس أولويات الإدارة العليا في البنك لتقابل توقعات العملاء اي تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لابعاد جودة الخدمة ومستوى الاداء الفعلي.
- 12- استخدام تكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطورات الحديثة في الخدمة المصرفية وكيفية تحقيقها لاحتياجات العملاء لتحقيق الميزة التنافسية.
- 13- الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية متميزة وبكفاءة عالية بهدف تحقيق رضا العميل و اظهار صورة متميزة للبنك مع تحقيق اقصى الارباح.





المراجع

## قائمة المراجع

### أولا: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب

1. أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، المكتبة العربية للمعارف، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
2. أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك، مكتبة فهد الوطنية، السعودية، 2000.
3. أحمد محمد غنيم، التسويق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
4. أوربي ويلسن، اتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1996.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
6. البارودي علي محمد فريد، القانون التجاري، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 2000.
7. الحداد العوض، استراتيجيات التسويق المصرفي، الخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، مصر 2006.
8. بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
9. تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
10. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
11. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
12. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
13. جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2007.
14. جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
15. جيمس هينجر، 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.
16. حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
17. حسن ابراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
18. خالد أمين عبد الله، اسماعيل ابراهيم الطواء، إدارة العمليات المصرفية، المحلية والدولية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2006.
19. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن، 2002.
20. ريتشاد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى 1999.
21. رونكار دوث بلوهديك، مرشد الأذكياء الكامل، خدمة العملاء المتميزة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
22. زيدان سليم رمضان، محفوز جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
23. سليم بطرس جلدة، زيد منير العبوي، إدارة الابداع الابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
24. سعودي محمد توفيق، بطاقات الائتمان، دار الأمين للطباعة، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
25. سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2006.

26. صالح محمد أبو ثايه، التسويق المصرفي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008
27. صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، 1998.
28. طارق طه، ادارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007.
29. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007
30. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
31. عبد الحميد طلعت، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، دون ذكر دار النشر، 2003
32. عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998
33. عبد المنعم راضي، اقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001.
34. فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1998
35. فيليب كوثر، أساسيات التسويق، تعريب د سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
36. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
37. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر، الجزائر، سنة 2006. ص 184.
38. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999
39. منى شقيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2005
40. محمد فريد صحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004،
41. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000
42. مصطفى يونس كافي، التسويق الالكتروني، دار مؤسسة أرسلان، مصر، 2009
43. مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
44. مونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2004
45. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
46. محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المقدم، دار زهوان، الأردن الطبعة الأولى، 2000،
47. محمود محمد عبد ربي محمد، محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، 2000،.
48. محمد سعيد سلطان، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 1993
49. مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2001،
50. محمد جاسم الصميدعي، دردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل إحصائي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2005،.
51. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر، الأردن، 2000،.
52. محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
53. محمد سعيد، أنور سلطان، ادارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2005،
54. موريس انجرس منهجية البحث العلمي ترجمة بوزيد صحراوي دار القصبه للنشر الجزائر سنة 2006
55. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 1996.
56. محمد عواد الزيادات، التسويق، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008
57. ناجي معلا، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
58. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005

59. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
60. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
61. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريف محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر والرياض، السعودية، 2006، ص 233.
62. نائل عبد الرحمان، ناجح داود، الطويل صاع، الأعمال المصرفية والجرائم الواقعة تحليلها، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
63. لطفي لويس سيفن، ادارة وتخطيط التكنولوجيا، دار غريب، القاهرة 1999.
64. نبيل كينج، ونيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 680.
65. ناجي عبدة، التسويق الخدمات المصرفية، اتحاد المصارف، لبنان، 2003.
66. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المكتبة الوطنية، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
67. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
68. يوسف حجيم سلطان الطائي، د. هاشم فوزي دياس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

## 2. الرسائل والأطروحات:

- أيمن فتحي الخالدي، قياس مستوى خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، عين شمس، جمهورية مصر.
- عبد الهادي الرويسي، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، جمهورية مصر، 2002.
- كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة حلب، البلدة، الجزائر، 2004.

## 3. الملتقيات والمؤتمرات:

- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، أيام 6 و 8 أكتوبر، 2003.
- بخاخشة موسى، عقون عادل، المعرفة كأداة لدعم الابتكار وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية المقاربة القائمة على الاستثمار البشري والكفاءات، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة قلمة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008.

## 4-الدوريات والمجلات:

- ليث علي حكيم، عمار زوين، إدارة علاقات الزبائن، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 03، 2009.
- عبد العزيز دغيم، ماهر اليمين، التحليل الإئتماني ودوره في تركيبية عمليات الاقتراض المصرفي، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الدور 3، 2006.

**ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :**  
**1.الكتب :**

1. Christian michon, marketeur, les nouveaux fondement du marketing, pearson édition, paris, 2003.
2. Dualos thierry, Dictionnaire de la banque, 2<sup>ème</sup> édition, edition SEFI, Bibliothèque national du canada, 1999.
3. Daniel Ray, Mesuner et développer, La satisfaction client, édition d'organisation, Paris ,2000.
4. Jean Marc, Stratégie de la fidélisation, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003.
5. Jean supizet, le Management de la performance durable, édition d'organisation, paris, 2002
6. Kotler et dubois, marketing management,9ème édition, paris,1997
7. Philippe Detrie, conduine une démarche qualite édition d'organisation, Paris, 2003
8. Philippe Kotler et all,Marketing Management ,édition Pearson education, Paris, 2006.
9. wassila Hamdaoui l'introduction du changement technique , thèse de doctorat en sciences de gestion .1998

**2- المواقع الإلكترونية:**

د. درمان سليمان صادق، الجودة والتميز في إدارة العلاقة مع الزبون، العراق، 2008 عن الموقع التالي

[www.dr-al-adakee.com/sound/upload/ainzesa-1217885013.doc](http://www.dr-al-adakee.com/sound/upload/ainzesa-1217885013.doc).

عبد الكريم الحسون،الجودة في الخدمات المصرفية، عن الموقع التالي

[www.arab.comNB show thread t=24727\\_65k-](http://www.arab.comNB/show_thread_t=24727_65k-).

[www.badr bank.net](http://www.badr bank.net)

# الملاحق

جامعة 08 ماي 1945 قالمة .

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

إلى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قالمة- الكرام :

في إطار تحضير مذكرة تخرج لماستر تحت عنوان : "إبتكار الخدمة المصرفية ودورها في إدارة العلاقة مع الزبون " ،نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذه الإستمارة

،ونعلمكم بأن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية ،وشكرا على حسن تعاونكم .

تحت إشراف الأستاذة :

\* وداد بورصاص

من إعداد الطالبتان :

\* نبيلة بوراس

\* كريمة زنفوي

**ملاحظة:** للإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

\* البيانات الشخصية :

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-السن : من 20-30 سنة  من 31-40 سنة   
من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي

4-الوظيفة : موظف  فلاح   
تاجر  أخرى

5-مدة تعاملك مع البنك : 0-5 سنوات  من 5-10 سنوات   
أكثر من 10 سنوات

**المحور الأول : تقييم مدى إبتكار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لخدمات مصرفية جديدة :**  
1-هل ترى أن البنك يقوم بالتنوع في خدماته

نعم  لا

2-هل يقوم البنك ببحوث للتعرف على رغباتك وإحتياجاتك  
نعم  لا

3-هل يأخذ البنك بعين الإعتبار إقتراحاتك وآرائك لتحسين وتطوير خدماته  
نعم  لا



4-هل يقدم لك البنك جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة

نعم  لا

5-يقوم البنك بإبتكار خدمات مصرفية جديدة لسبب :

-تغيرات في السوق

-الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد

-بناء على طلبات الزبائن

6-حسب رأيك هل يختلف مستوى جودة الخدمة في كل مرة تقدم فيها وإن تم تقديمها بواسطة نفس الشخص

نعم  لا

7-هل تعرفت على الخدمات الجديدة التي قدمها البنك عن طريق :

-الإعلان

-الأصدقاء

-إتصال من البنك

8-هل أنت على علم بخدمة الصراف الآلي و بطاقة الدفع الإلكترونية

نعم  لا

9-هل تعرف طريقة إستخدامها

نعم

10-وهل أنت فعلا تستخدم هذه الخدمة الجديدة

نعم

11-هل هذه الخدمات الجديدة تلبي حاجاتك وتوقعاتك لذلك سوف تواصل في إستخدامها

نعم  لا

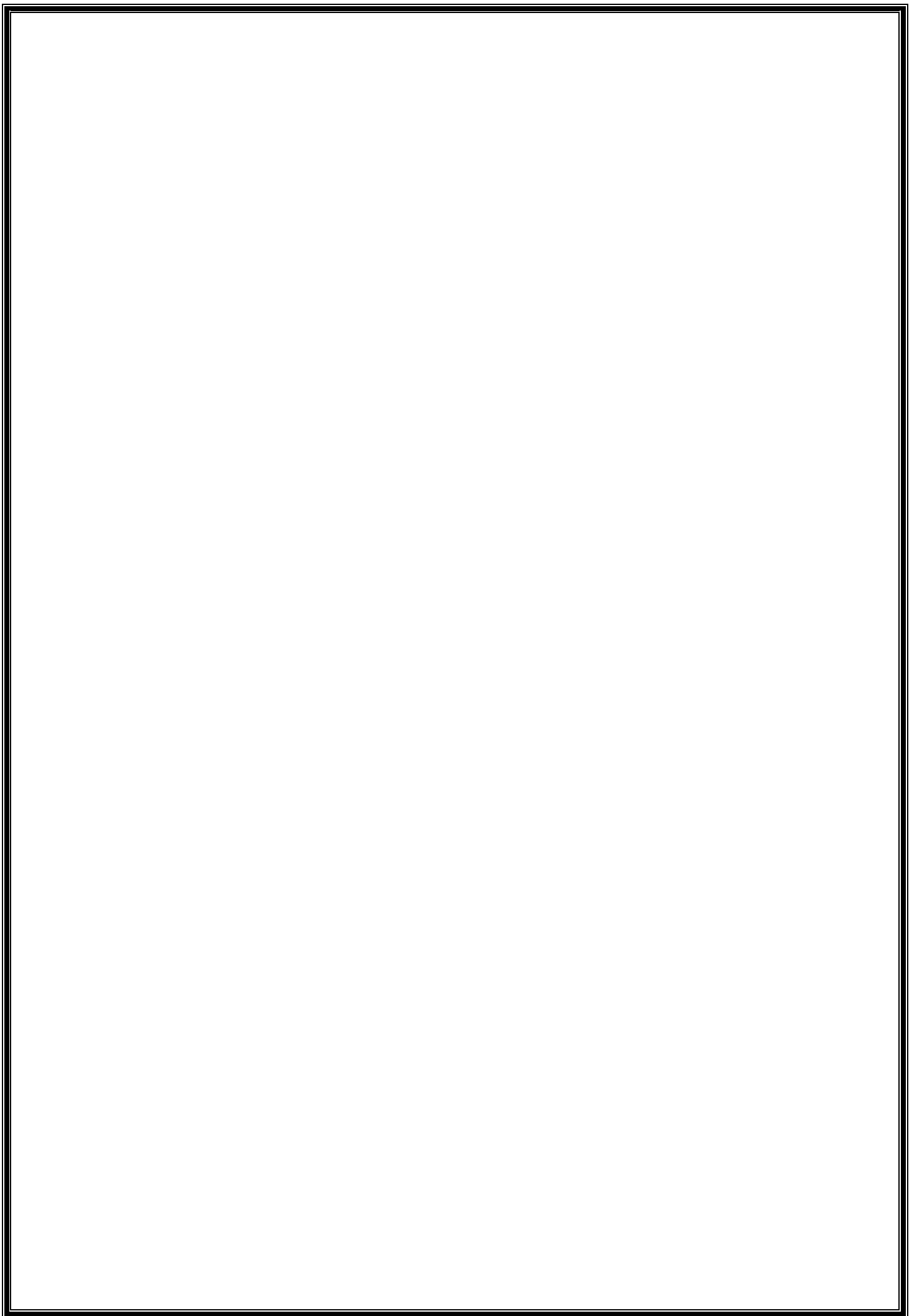
12-هل أنت متواصل مع البنك حتى بعد حصولك على الخدمة المرجوة

نعم  لا

13-هل تنوي الإستمرار مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نعم  لا

14-إذا كانت الإجابة بلا فلماذا .....



المحور الثاني: تقييم علاقة العملاء بالبنك :

1- منذ متى وأنت تتعامل مع هذا البنك :

أقل من سنتين  أكثر من سنتين

2- لماذا إخترت التعامل مع هذا البنك :

-الموقع   
-جودة الخدمة   
-السمعة الجيدة   
-سرعة تقديم الخدمة   
3- هل أسعار الخدمات المقدمة من قبل البنك مميزة

4- هل يلتزم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم الخدمة في الأوقات المحددة  نعم  لا

5- كيف تجد أسلوب تعامل موظفي البنك معك  لا يلتزم  أحيانا  يلتزم دائما

6- هل تلاحظ تميزا في طريقة التعامل مع الزبون  جيد  عادي  سيئ

7- و إن كانت الإجابة نعم فهل يحتفظ البنك بمعلومات الزبون الشخصية  نعم  لا

8- هل أنت راضي عن الخدمات المقدمة من طرف البنك  نعم  لا

-جد راضي وسأبقى أتعامل معه   
-رضا متوسط   
-لست راضي ولكن لن أغيره   
-لست راضي تماما   
9- هل تقدمت من قبل بشكوى و إحتجاج

10- إن كانت الإجابة نعم كم مرة  نعم  لا  مرة واحدة  أكثر من مرة

وما هو السبب .....  
12- وهل يتم الإنصات والإستماع إليك

-في الحين بسرعة  
-إحالة الشكوى إلى المسؤول مباشرة  
-الإتصال بك

13-في إعتقادك ما هو غرض البنك من التعامل الجيد مع الزبون

-تحقيق رضا الزبون  
-كسب ولاء الزبون  
-تحقيق الأرباح

14-هل يولي موظفي البنك أهمية لإفسار اتك وإنشغالاتك

نعم  لا

15-كيف تجد المظهر الخارجي للبنك

جيد  عادي  سيئ

16-هل يتوفر البنك على التسهيلات المادية وأجهزة الإتصال المتطورة في تقديم خدماته

نعم  لا   
17-ما هي مدة إنتظاركم لأداء عمل مصرفي

طويلة  متوسطة  قصيرة   
18-هل يتم إرتكاب أخطاء من قبل الموظفين أثناء تأدية الخدمة

نعم  أحيانا  لا توجد   
19-هل يقوم موظفو البنك بالإستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة

نعم  لا   
20-هل يوفر البنك خدمة الإستفسارات وجميع المطبوعات الخاصة بالعمليات المصرفية للزبائن وأنواع الخدمات التي يقدمها

نعم  لا   
21-هل تثق بموظفي البنك

نعم  لا

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

إلى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - الكرام ،  
في إطار تحضير مذكرة تخرج لماستر تحت عنوان "ابتكار الخدمة المصرفية ودورها في ادارة العلاقة  
مع الزبون" ، نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذه الاستمارة ، ونعلمكم بان هذه المعلومات  
سرية ولا تستعمل الا لإغراض علمية بحثه وشكرا على حسن تعاونكم.  
من إعداد الطالبتان :

\*زنقوفي كريمة

\*بوراس نبيلة

ملاحظة : للاجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة\* أمام الاجابة المناسبة

-البيانات الشخصية :

1-الجنس:

ذكر  انثى

2-السن :

من 20-30 سنة  من 31-40 سنة   
من 41-50 سنة  اكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي

4-الوظيفة :

موظف  عون  اطار

5-الخبرة :

من 0-5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات   
من 10 الى 20 سنة  اكثر من 20 سنة

-المحور الاول : تقييم مدى رضا العاملين عن بيئة العمل :

1/هل انت راضي عن المرتب الذي تتقاضاه ؟

نعم  لا

2/هل تعمل في بيئة عمل مناسبة ؟

نعم  لا

3/كيف هي علاقتك مع زملائك ؟

جيدة  عادية  سيئة

4/هل تحصلون على مكافئات تشجيعية عند القيام بأعمال مبتكرة ؟

نعم  لا

5/ماهو نظام الحوافز المعمول به في البنك ؟

زيادة في الراتب  ترقية  شكر وتقدير

6/هل تقومون بدورات تكوينية عند ادخال خدمات جديدة لتحسين ادائكم ؟

نعم  لا  احيانا

-المحور الثاني :الابتكار في الخدمات المصرفية ؟

1/هل الابتكار في الخدمة المصرفية يكون من خلال :

ادخال تحسينات عليها  طريقة تقديمها

2/فيما تتمثل الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك ؟

بطاقة الدفع الالكترونية  الصراف الالي

3/ هل هناك استراتيجية للابتكار ؟

نعم  لا

4/هل هناك عوامل مشجعة على الابتكار ؟

نعم  لا

5/هل يولي البنك اهتماما بالمدرء والموظفين الذين لديهم القدرة على الابتكار ؟

نعم  لا

6/ هل تستخدمون تقنيات المعلومات و الاتصالات المتطورة لتقديم اعمال مبتكرة وابداعية ؟

نعم  لا

7/هل توسع بنك البدر في الخدمات المقدمة الى مناطق جغرافية جديدة لاستهداف فئات أخرى من العملاء ؟

نعم  لا

-المحور الثالث : تقييم علاقة موظفي البنك بالزبائن

1/كيف هي علاقتكم مع زبائنكم ؟

جيدة  سيئة  عادية

2/هل تأخذون براء الزبائن اثناء محاولة تحسين الخدمة ؟

نعم  لا  احيانا

3/هل اهتمامكم بالزبون محاولة ل:

تحقيق رضاه وجعله زبونا دائما

تحقيق رضا المسؤول

4/هل تقومون بالاتصال بالزبائن بصفة دائمة ؟

نعم  احيانا  لا

-اذا كانت الاجابة بنعم فماهي الوسائل المستعملة في ذلك ؟

مراكز النداءات  الانترنت  الهاتف

5/هل هناك بحوث تقومون بها لجمع المعلومات عن الزبائن و التنبؤ بطلبهم ؟

نعم  احيانا  لا

6/هل يسعى موظفي البنك الى ربط علاقات شخصية بالزبائن الجدد قصد تحويلهم الى زبائن دائمين ؟

نعم  لا

7/هل هناك زبائن لديهم امتيازات خاصة عن غيرهم ؟

نعم  لا

8/هل هناك سجل خاص بشكاوي واقتراحات العملاء ؟

نعم  لا

9/-هل يتم الاستماع لشكاوي الزبائن و الاعتذار لهم ؟

نعم  احيانا  لا

\*وكيف تتعاملون مع هذه الشكاوي ؟

-القيام لاعمل بطريقة صحيحة من البداية

-تشجيع العملاء على تقديم شكاوي في حالة سوء تقديم الخدمة

-معاملة العملاء بطريقة عادلة

-معرفة سبب هذه الشكاوي محاولة معالجتها وعدم الوقوع في الخطا مرة اخرى

10/هل يعد رضا الزبون مقياسا لجودة الخدمة المصرفية؟

نعم  لا

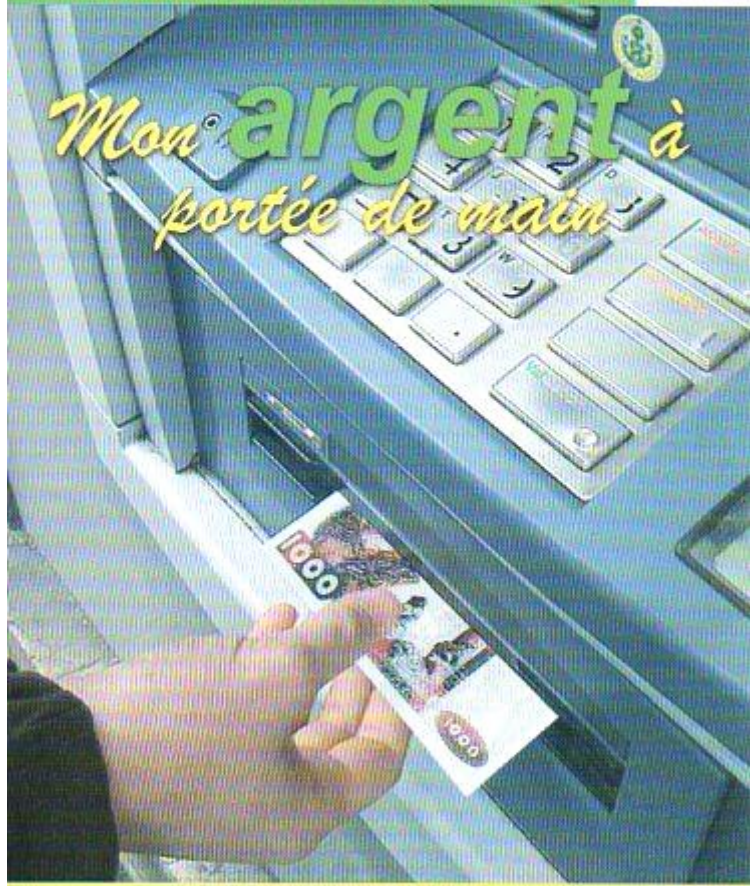
11/ماهي المؤشرات المستخدمة لقياس رضا الزبون؟

شكاوي الزبائن  جلب عملاء جدد  الزبون الخفي



PARTICULIERS

Carte Interbancaire **Cib**



بنك الفلاحة و التنمية الريفية  
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural





## La durée du crédit

### A court terme

La durée du crédit sera déterminée en fonction des activités.  
Elle sera de 12 à 24 mois maximum.

### A moyen terme

Elle serait de cinq (05) années maximum, notamment :

- Pour les activités de pêche maritime :
- Cinq (05) ans pour les embarcations neuves.
- Pour les activités aquacoles :
- Cinq (05) ans pour les équipements et matériel destinés à l'élevage aquacole.
- Pour les activités annexes de la pêche :
- Cinq (05) ans maximum pour les équipements à acquérir.
- Le différé de remboursement du crédit CMT sera arrêté en fonction de la date de livraison des moyens de production, et/ou du démarrage de l'activité. Il serait de :
- ▶ Six (06) mois à un (01) an dans le cas de bateaux de pêche neufs
- ▶ Deux (02) ans dans le cas des équipements destinés à l'élevage d'espèces aquacoles (loup, dorade, huîtres...).
- ▶ Six (06) mois pour les matériels destinés à l'élevage de moule.

### TAUX D'INTERET

Les taux d'intérêts à appliquer sont ceux prévus par les conditions de banque en vigueur.

La BADR ...  
la Banque des méditerranéens

SIÈGE SOCIAL : 17, bd Colonel Amirouche, Alger-Centre, Alger  
● Tél. : 021 69 71 52 ● Site Web : www.badr-bank.net

290 agences et plus de 1000 clients de clientèle et clients clients pour vous prêter en crédit et vous conseiller.



بنك الفلاحة و التنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL



La BADR vous propose plusieurs formules de crédits pour arriver à bon port





**بنك الفلاحة و التنمية الريفية**  
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

### Conditions du crédit :

- 1- Le montant du crédit est basé sur la capacité d'endettement mensuel du bénéficiaire dont la mensualité de remboursement ne doit pas dépasser 33 % de son revenu mensuel ;
- 2- Le financement par la banque ne peut pas dépasser 50 % du coût des travaux ;
- 3- La durée maximale de remboursement du crédit est basée sur la capacité d'endettement et l'âge (qui ne doit pas dépasser 65 ans) ;
- 4- Une commission de gestion, qui varie selon la durée du crédit, est versée par le bénéficiaire à la date de la mise en place du crédit.

### Avantages accordés aux épargnants (LEB, DAT, Bons de caisse) :

Les demandeurs de crédit épargnants bénéficient d'un taux préférentiel de 0,5 % de moins du taux en vigueur.

### Pour toute information :

Rapprochez-vous de l'agence **BADR** la plus proche.  
Nos chargés de clientèle auront plaisir à vous renseigner.

**Banque de l'Agriculture et du Développement Rural**  
S. S. : 17, Bd colonel Amirouche, Alger-Centre  
16000 - ALGER -

Tél. / Fax : 021 773 222

E-mail : badr\_dmc@badr-bank.net

[www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net)

## BADR-BANK...



## LE CREDIT IMMOBILIER EN MILIEU RURAL

En accompagnement  
avec la **CNL**



... la Banque des métiers



**BADR**

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Écoutez ça : "la BADR vous attribue un R.I.B afin de s'identifier et transmettre vos coordonnées bancaires en toute sécurité".

Mais au fait, c'est quoi un RIB et à quoi ça sert ?

Le RIB veut dire relevé d'identité bancaire. Il contient les coordonnées bancaires : ton nom et prénom, ton adresse et bien sûr ton numéro de compte. Voilà ce que c'est le RIB. tu le communique à tous partenaires, créanciers, débiteurs et organismes prestataires de services qui voudraient te payer par virement, ou que tu souhaites régler par prélèvement.



## VIREMENT - PRELEVEMENT

Qualité de la prestation

Fiabilité

Rapidité

Sécurité

Coût attractif

Exigez votre Relevé  
d'Identité Bancaire (RIB)

*Ce qu'il faut savoir !*

Dans le cas où vous avez déjà un contrat d'assurance couvrant vos biens (habitation, commerce...), vous pouvez l'étendre à la garantie CAT-Nat.

Dans le cas contraire, pensez à cette formule d'assurance combinée qui vous donne la possibilité de protéger votre patrimoine contre les risques suivants :

- Incendie
- Vol
- Dégâts des eaux
- Responsabilité civile
- CAT-NAT
- Bris de glaces

*Ce qu'il faut faire !*

Se présenter à votre agence d'assurance habituelle ou bien la plus proche de votre résidence.

L'agence d'assurance met à votre disposition un formulaire à remplir sur la base duquel votre cotisation annuelle sera calculée.

**Vivons bien  
Vivons  
assurés**

*Nos agences  
sont à votre écoute  
pour vous informer,  
vous conseiller,  
et vous assurer.*



BADR

EN PARTENARIAT

**L'Assurance  
CAT-NAT, ensemble  
contre la fatalité**



الشركة الوطنية للتأمين  
**SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE**  
Société par Actions au Capital de 16 Milliards de DA  
5, Bd. Ernesto "Che" Guevara - Alger  
Tél : 021 71 47 60/62 - Fax : 021 71 22 16  
Site web : [www.saa.com.dz](http://www.saa.com.dz)

بنك الفلاحة و التنمية الريفية  
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural



تقطنون بالمناطق الريفية  
تريدون الشروع في

أو تجديد منزلكم

إعادة تهيئة

توسعة

انجاز مسكن (بناء ذاتي)



يضع في  
استنساؤكم

بنك البدر



القرض العقاري

في الوسط الريفي

● مرافقة للصندوق الوطني للسكن

● صيغة التمويل التقليدية



290 وكالة وأكثر من 1000 أخصائي ومكلف بالزيائن للتكفل لكم ونصحكم



دفتر ادخار الشباب

## معلومات خاصة بدفتر توفير الشباب



« دفتر ادخار الشباب يمكن فتحه بصفة خاصة للشباب دون (19) سنة عن طريق ممثليهم الشرعيين.  
« المبلغ الابتدائي لفتح هذا الدفتر حدد بـ 500 دينار كحد أدنى.  
« إيداعاتكم يمكن أن تتم سواء عن طريق مبالغ محوالة أو تحويلات أو ترميمات.  
« سحب المبلغ الكلي يتضمن إنتهاء الحق في الإستفادة من الفوائد والامتيازات المحوالة من قبل هذا الدفتر.  
« عند بلوغه الأهلية القانونية، صاحب الدفتر ذو الأقدمية المساوية أو المرتفعة عن (5) سنوات، يمكنه الإستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى اثنين مليون دينار (2.000.000 دج).

صيفة جديدة للإدخار  
ملائمة للشباب دون 19 سنة

بنك اليوم  
بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة  
والتنمية الريفية  
300 وكالة  
ومستخدمين أكفاء  
في خدمتكم.



BANQUE DE LA REPUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT DU CHAD

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

# La Banque des métiers



solution Global Banking. Sans des efforts des uns et des autres oublier, la mise en place d'un système de sécurité informatique ; ces défis et réussir les différents les programmes parisi.

DE LA BANQUE  
Une gestion  
personnalisée  
de la clientèle



Une solution à notre époque **CASH-BACK**

DES DISPOSITIFS INFORMATIQUES, PERIPHERIQUES, SERVICES  
**PAGE 9 / 4<sup>e</sup> SALON INTERNATIONAL  
DE LA PÊCHE  
ET DE L'AQUACULTURE**

