



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

التخصص: تسويق بنكي

العنوان:

الدور الوسيط لخبرة الزبون في تحسين الأداء التسويقي البنكي
بناءا على إدارة العلاقة مع الزبون
- عينة لبعض وكالات البنوك لولاية سطيف -

المشرف:

أ.د دومي سمراء

إعداد الطالبة:

كشاط عائشة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
قصاص الطيب	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
دومي سمراء	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
مسعودي هشام	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	مناقشا
مسدوي دليلة	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	مناقشا
هادف ليلي	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعرييج	مناقشا
بوشارب ناصر	أستاذ	جامعة سطيف 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتُبُ إِنْسَانٌ كِتَابًا فِي
يَوْمِهِ؛ إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ: لَوْ غُيِّرَ هَذَا لَكَانَ
أَحْسَنَ، وَلَوْ زِيدَ كَذَا لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ،
وَلَوْ قُدِّمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تُرِكَ هَذَا
لَكَانَ أَجْمَلَ. هَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ، وَهُوَ
دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيلَاءِ النَّقْصِ عَلَى جُمْلَةِ
الْبَشَرِ

عبد الرحيم بن علي البيساني

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله أولاً وآخر على فضله ومنّه علي بإتمام هذا العمل،

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر لكل من ساندني وقدم لي يد العون لإنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة دومي سمراء على قبولها بالإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها ونصائحها القيمة طيلة مراحل انجاز هذه الأطروحة، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة زرواتي مواهب التي لم تتوانى عن تقديم الدعم خاصة في الجانب التطبيقي للدراسة،

ولا يفوتني أن أعترف بالفضل وتقديراً بالجميل لكل من الأساتذة الأفاضل: كشاط أنيس، رقاد صليحة، بن سالم فاروق على مساندتهم ونصائحهم وتوجيهاتهم لي في كل الأوقات،

أقدم شكري للأساتذة أعضاء لجنة التكوين والأساتذة المكونين كل باسمه على ما قدموه لي خلال سنوات التكوين في الدكتوراه من توجيه ونصائح،

وأوجه شكري الخالص للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذا العمل تقييماً،

ولكل من علمني حرفاً أو أنصح لي قولاً
كما اخص بالشكر والامتنان لعائلتي العزيزة التي كانت الداعم الأوفى، والتي كانت سنداً لي في كل خطوة على هذا الدرب، لكم مني كل الحب والتقدير

عائشة

إهداء

إلى والدي الكريمين منبع العلم والإلهام وفاء وإحسانا
إلى إختوتي وأختي مودة ورحمة
إلى زوجي وابنتي تقديرا واحتراما
إلى أقربائي وأصدقائي
إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد على إتمام هذا العمل
أهدي هذا العمل المتواضع

عائشة

الملخص

تسعى الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على تحسين الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون، وأثر كل من إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون على الأداء التسويقي في بعض الوكالات البنكية لولاية سطيف، من خلال تحديد كيفية ترجمة أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون (من خلال أبعادها: معرفة وتجزئة الزبون، جودة الخدمة، الاستماع للزبون وإدارة الشكاوي) إلى خبرات إيجابية تسهم بدورها في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان موجه لزيائن بعض الوكالات البنكية وقد بلغ عددهم 359 زبون. تم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على برنامج SPSS.22 في التحليل الوصفي، مع استعمال برنامج SmartPls 4 النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية. تم التوصل إلى وجود تأثير ايجابي مباشر لمعرفة وتجزئة الزبون وجودة الخدمة على خبرة الزبون، في حين لم يساهم الاستماع للزبون وإدارة الشكاوي في التأثير على خبرة الزبون، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي ما عدا بعد إدارة الشكاوي لم يساهم في تحسين الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة، وأكدت نتائج الدراسة على أن التأثير غير المباشر لإدارة العلاقة مع الزبون بتوسط خبرة الزبون يساهم في تحسين مستوى الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة، كما سجلت النتائج أن هناك وساطة جزئية لخبرة الزبون في العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والأداء التسويقي.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي، جودة الخدمة، تحسين

الأداء التسويقي.

Abstract

This study aims to determine the impact of Customer Relationship Management (CRM) on enhancing marketing performance through the mediation of customer experience (CX), and to examine the direct effect of both CRM and CX on marketing performance in some banking agencies in Setif. This is achieved by determining how CRM activities (through its dimension: customer knowledge and segmentation, service quality, complaint management and customer listening) translate into positive customer experiences, which, in turn, contribute to enhancing the marketing performance of the studied banking agencies. To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed and distributed to customers of some banking agencies. With a total of 359 customers. In the empirical study, the statistical software SPSS.22 was used for descriptive statistics, while SmartPLS was used to conduct Partial Least Squares structural equations modeling. The main result revealed a direct positive impact of customer knowledge and segmentation, and service quality on customer experience. while, customer listening and complaint management did not contribute to influencing customer experience. The results also indicated a direct positive impact of Customer Relationship Management dimensions on marketing performance, except for the complaint management dimension, which did not contribute to enhancing the marketing performance of the studied bank agencies. Crucially, the study's results confirmed that the indirect impact of Customer Relationship Management on enhancing marketing performance through the mediation of customer experience contributes to improving the marketing performance of the studied bank agencies, The results also indicated a partial mediation of customer experience in the Customer Relationship Management and marketing performance relationship.

Keywords: Customer Relationship Management, Customer Experience, Marketing Performance, Service Quality, Enhancing Marketing Performance.

IV	شكر وعرفان
V	إهداء
VI	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول
XVII	فهرس الأشكال
XIX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون

2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل لإدارة العلاقة مع الزبون
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ومرتكزاتها
3	أولاً: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون
8	ثانياً: عناصر إدارة العلاقة مع الزبون
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون
13	أولاً: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون
15	ثانياً: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون
21	المبحث الثاني: نماذج ومتطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون
21	المطلب الأول: نماذج إدارة العلاقة مع الزبون
21	أولاً: نموذج IDIC (Peppers&Rogers) لإدارة العلاقة مع الزبون
22	ثانياً: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون لدى مؤسسة HPs
24	ثالثاً: نموذج KMV لإدارة العلاقة مع الزبون
25	رابعاً: نموذج العمليات الخمس ل Payne & Frow's لإدارة العلاقة مع الزبون
28	خامساً: نموذج Jean Supizet لإدارة العلاقة مع الزبون
29	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون
33	المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية
33	أولاً: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية
35	ثانياً: عناصر إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية

37	ثالثا: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية.....
41	المبحث الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون
41	المطلب الأول: معرفة وتجزئة الزبائن
41	أولا: معرفة الزبون.....
45	ثانيا: تجزئة الزبائن.....
48	المطلب الثاني: الاستماع وإدارة شكاوي الزبائن
48	أولا: الاستماع للزبون.....
51	ثانيا: إدارة شكاوي الزبائن.....
55	المطلب الثالث: جودة خدمة الزبائن
55	أولا: مفهوم جودة خدمة الزبون.....
57	ثانيا: أبعاد جودة خدمة الزبون.....
59	ثالثا: قياس جودة الخدمة.....
64	المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي لخبرة الزبون
64	المطلب الأول: مفهوم خبرة الزبون وتطورها التاريخي
64	أولا: التطور التاريخي لخبرة الزبون.....
68	ثانيا: مفهوم خبرة الزبون.....
72	ثالثا: مفهوم إدارة خبرة الزبون.....
74	رابعا: إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون.....
76	خامسا: أهمية خبرة الزبون.....
78	المطلب الثاني: مستويات ومراحل ونماذج خبرة الزبون
79	أولا: مستويات خبرة الزبون.....
80	ثانيا: مراحل بناء خبرة الزبون.....
86	ثالثا: نماذج خبرة الزبون.....
94	المطلب الثالث: أبعاد خبرة الزبون
99	أولا: الجو العام.....
100	ثانيا: التكنولوجيا:.....
101	ثالثا: الاتصالات:.....
102	خامسا: البعد الاجتماعي:.....
104	خلاصة الفصل.....

106	تمهيد
107	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي البنكي
107	المطلب الأول: ماهية الأداء البنكي
107	أولاً: تعريف الأداء البنكي
108	ثانياً: أبعاد الأداء البنكي
109	ثانياً: تقييم الأداء البنكي
111	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي البنكي
111	أولاً: تعريف الأداء التسويقي البنكي
113	ثانياً: مكونات الأداء التسويقي البنكي
115	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء التسويقي البنكي
115	أولاً: أهمية الأداء التسويقي البنكي
116	ثانياً: أهداف الأداء التسويقي البنكي
120	المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء التسويقي البنكي وتحسينه
120	المطلب الأول: تقييم الأداء التسويقي البنكي
120	أولاً: تعريف تقييم الأداء التسويقي البنكي
126	ثانياً: خطوات تقييم الأداء التسويقي البنكي
128	ثالثاً: أهمية تقييم الأداء التسويقي البنكي
129	المطلب الثاني: قياس الأداء التسويقي البنكي
130	أولاً: تعريف قياس الأداء التسويقي
131	ثانياً: أهمية قياس الأداء التسويقي البنكي
133	ثالثاً: صعوبات قياس الأداء التسويقي البنكي
134	رابعاً: مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي
146	المطلب الثالث: تحسين الأداء التسويقي
147	أولاً: دوافع تحسين الأداء التسويقي البنكي
148	ثانياً: مداخل تحسين الأداء التسويقي البنكي
153	المبحث الثالث: أبعاد الأداء التسويقي البنكي
153	المطلب الأول: القيمة المدركة للزبون
153	أولاً: مفهوم قيمة الزبون
155	ثانياً: عناصر القيمة المدركة للزبون

158	ثالثا: أبعاد القيمة المدركة للزبون
159	المطلب الثاني: رضا الزبون
159	أولا: تعريف الرضا وأهميته
161	ثانيا: خصائص ومحددات الرضا
162	ثالثا: محددات رضا الزبون
165	رابعا: خطوات تحقيق رضا الزبون وطرق قياسه
168	المطلب الثالث: ولاء الزبون
169	أولا: تعريف ولاء الزبون وأهميته
171	ثانيا: أنواع ومستويات الولاء
173	ثالثا: قياس الولاء وأساليب بناءه

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من الوكالات البنكية لولاية سطيف

178	تمهيد
179	المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية
179	المطلب الأول: البنوك المعتمدة في الجزائر
179	أولا: تطور عدد البنوك في الجزائر
183	ثانيا: البنوك بولاية سطيف
185	المطلب الثاني: النموذج الفرضي للدراسة
188	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
188	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
190	ثانيا: أدوات جمع البيانات
193	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل الإحصائي
200	المبحث الثاني: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية
200	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان
200	أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:
201	ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
202	ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب اسم البنك الذي يتم التعامل معه
202	رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير القطاع الذي ينتمي إليه البنك (نوع البنك)
203	خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية التعامل مع البنك
204	المطلب الثالث: تحليل آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة
204	أولا: آراء المستجوبين حول إدارة العلاقة مع الزبون

217 ثانيا: آراء المستجوبين حول خبرة الزبون
232 ثالثا: آراء المستجوبين حول الأداء التسويقي
248	المبحث الثالث: بناء واختبار نموذج الدراسة
248	المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي
248 أولا: الصدق التقاربي
251 ثانيا: الصدق التمايزي
256	المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي
257 أولا: تقييم معامل التحديد R^2
258 ثانيا: حجم تأثير F^2
259 ثالثا: حجم تأثير Q^2
260 رابعا: اختبار SRMR مدى ملائمة النموذج
260 خامسا: حجم ومعنوية معاملات المسار
291	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات
323 خلاصة الفصل
324	خاتمة
333	قائمة المراجع
357	قائمة الملاحق

الجدول 1-1: أهم وجهات النظر لإدارة العلاقة مع الزبون.....	7
الجدول 1-2: أبعاد جودة الخدمة	58
الجدول 1-3: مفهوم خبرة الزبون حسب عدد من الباحثين	69
الجدول 1-4: الفرق بين إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون.....	76
الجدول 1-5: أبعاد خبرة الزبون	95
الجدول 1-6: أبعاد خبرة الزبون في القطاع المصرفي	98
الجدول 2-1: الفرق بين المراجعة التسويقية وتقييم الأداء التسويقي.....	125
الجدول 2-2: فوائد تقييم الأداء التسويقي.....	129
الجدول 2-3: تعريف مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي	135
الجدول 2-4: أبعاد القيمة المدركة	158
الجدول 1-3: تطور القطاع البنكي من سنة 2019 إلى 2023	182
الجدول 3-2: الوكالات البنكية بولاية سطيف	183
الجدول 3-3: قياس أبعاد متغيرات الدراسة	186
الجدول 3-4: الاستبيانات الموزعة على الزبائن	190
الجدول 3-5: المراجع المعتمد عليها في إعداد الدراسة.....	191
الجدول 3-6: الهيكل العامة الاستبانة.....	192
الجدول 3-7: درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي	193
الجدول 3-8: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	194
الجدول 3-9: اختبار معالم VIF و Tolerance	195
الجدول 3-10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	200
الجدول 3-11: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	201
الجدول 3-12: توزيع أفراد العينة حسب اسم البنك الذي يتم التعامل معه.....	202

الجدول 3- 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير القطاع الذي ينتمي إليه البنك (نوع البنك).....	203
الجدول 3- 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية التعامل مع البنك.....	203
الجدول 3- 15: تقييم المستجوبين حول بعد معرفة وتجزئة الزبون بالبنوك التي يتعاملون معها	205
الجدول 3- 16: تقييم المستجوبين حول بعد الاستماع للزبون بالبنوك التي يتعاملون معها	207
الجدول 3- 17: تقييم المستجوبين حول بعد جودة الخدمة بالبنوك التي يتعاملون معها	210
الجدول 3- 18: تقييم المستجوبين حول بعد إدارة الشكاوي بالبنوك التي يتعاملون معها	214
الجدول 3- 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وفقا لعنة الدراسة	216
الجدول 3- 20: تقييم المستجوبين للعناصر التي تشكل الجو العام في البنوك محل الدراسة التي يتعاملون معها	217
الجدول 3- 21: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد التكنولوجيا في البنوك التي يتعاملون معها ...	219
الجدول 3- 22: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد الاتصالات في البنوك التي يتعاملون معها ..	222
الجدول 3- 23: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد تقديم الخدمة في البنوك التي يتعاملون معها .	225
الجدول 3- 24: تقييم تصورات أفراد العينة حول البعد الاجتماعي في البنوك التي يتعاملون معها .	228
الجدول 3- 25: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد خبرة الزبون وفقا لعنة الدراسة .	231
الجدول 3- 26: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد رضا عن البنوك التي يتعاملون معها	233
الجدول 3- 27: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد الولاء	236
الجدول 3- 28: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد قيمة الزبون	241
الجدول 3- 29: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التسويقي وفقا لعنة الدراسة	245
الجدول 3- 30: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة وفقا لعنة الدراسة	246
الجدول 3- 31: نتائج الصدق التقاربي – <i>Convergent Validity</i>	249

الجدول 3- 32: نتائج النموذج القياسي: معيار التشبعات المتقاطعة	251
الجدول 3- 33: نتائج النموذج القياسي: معيار <i>Fornell-Larcker</i>	253
الجدول 3- 34: نتائج النموذج القياسي: معيار <i>HTMT</i>	254
الجدول 3- 35: معامل التحديد R^2 في نموذج الدراسة	257
الجدول 3- 36: حجم التأثير F^2 في نموذج الدراسة	258
الجدول 3- 37: حجم التأثير Q^2 في نموذج الدراسة	259
الجدول 3- 38: تقييم مؤشر <i>SRMR</i> لجودة مطابقة نموذج الدراسة	260
الجدول 3- 39: معنوية معاملات المسار في نموذج الدراسة	261
الجدول 3- 40: ترتيب تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على خبرة الزبون في الوكالات البنكية التي يتعامل معها المستجوبين	264
الجدول 3- 41: ترتيب تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي للوكالات البنكية التي يتعامل معها المستجوبين	266
الجدول 3- 42: ترتيب تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي للوكالات البنكية التي يتعامل معها المستجوبين بتوسط خبرة الزبون	269
الجدول 3- 43: نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير الجنس	272
الجدول 3- 44: نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير السن	274
الجدول 3- 45: المقارنات الثنائية حسب الفئات العمرية	275
الجدول 3- 46: نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير أقدمية التعامل	277
الجدول 3- 47: المقارنات الثنائية حسب الفئات العمرية	278

الجدول 3- 48: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاوّر الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير اسم البنك.....	281
الجدول 3- 49: المقارنات الثنائية حسب اسم البنك	282
الجدول 3- 50: المقارنات الثنائية حسب اسم البنك	285
الجدول 3- 51: المقارنات الثنائية حسب اسم البنك	288
الجدول 3- 52: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاوّر الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير نوع البنك.....	290

الشكل 1: النموذج النظري للدراسة	و
الشكل(1- 1): عناصر إدارة العلاقة مع الزبون	8
الشكل رقم (1- 2): مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمنظمة	10
الشكل رقم(1- 3): العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والزبون	11
الشكل 1- 4: نموذج الدلو المتقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم	17
الشكل 1- 5: خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون	18
الشكل 1- 6: نموذج IDIC لإدارة العلاقة مع الزبون	22
الشكل 1- 7: نموذج مؤسسة KMV لإدارة العلاقة مع الزبون	24
الشكل 1- 8: نموذج العمليات الخمس ل Payne & Frow's لإدارة العلاقة مع الزبون	27
الشكل 1- 9: نموذج Jean Supizet لإدارة العلاقة مع الزبون	28
الشكل 1- 10: عناصر E-CRM	36
الشكل 1- 11: زيادة رضا الزبون إلكترونيا	39
الشكل 1- 12: تصنيف الزبائن وفق قانون باريتو	46
الشكل 1- 13: نموذج فجوات جودة الخدمة	60
الشكل 1- 14: تطور القيمة الاقتصادية	66
الشكل 1- 15: مستويات خبرة الزبون	79
الشكل 1- 16: مراحل خبرة الزبون	81
الشكل 1- 17: خبرة الزبون وفق نموذج (Kano's)	88
الشكل 1- 18: نموذج خبرة الزبون وفق Kiska, 2002	89
الشكل 1- 19: نموذج التميز لخبرة الزبون وفق (HPDC, 2011)	90
الشكل 1- 20: نموذج خبرة الزبون وفقا (Nasution et al, 2014)	91
الشكل 1- 21: نموذج خبرة الزبون وفق Gentile et al, 2007	94

الشكل 2- 1: أهداف البنك.....	117
الشكل 2- 2: النموذج العام للرقابة التسويقية.....	123
الشكل 2- 3: خطوات تقييم الأداء التسويقي.....	126
الشكل 2- 4: مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي.....	138
الشكل 2- 5: العلاقة بين المتوقعة والقيمة المدركة للزبون.....	155
الشكل 2- 6: عناصر قيمة المدركة للزبون.....	156
الشكل 2- 7: خصائص رضا الزبون.....	161
الشكل 2- 8: نموذج الرضا.....	163
الشكل 2- 9: مستويات توقعات الزبائن للخدمة.....	164
الشكل 2- 10: أنواع الولاء.....	172
الشكل 3- 1: النظام البنكي المعتمد في الجزائر إلى غاية 05 جانفي 2023.....	180
الشكل 3- 2: النموذج الافتراضي العام للدراسة.....	185
الشكل 3- 3: مراحل تحليل نتائج طريقة المربعات الصغرى PLS-SEM.....	199
الشكل 3- 4: نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي.....	256
الشكل 3- 5: نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج البنائي.....	271
الشكل 3- 6: الفروقات الإحصائية في إدارة العلاقة مع الزبون بناءا على الفئات العمرية.....	276
الشكل 3- 7: الفروقات الإحصائية في إدارة العلاقة مع الزبون بناءا على أقدمية التعامل.....	280
الشكل 3- 8: الفروقات الإحصائية في إدارة العلاقة مع الزبون بناءا على اسم البنك.....	284
الشكل 3- 9: الفروقات الإحصائية في خبرة الزبون بناءا على اسم البنك.....	287
الشكل 3- 10: الفروقات الإحصائية للأداء التسويقي بناءا على اسم البنك الذي يتعامل معه المستجوبين.....	289

الملحق رقم (01): أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان.....	358
الملحق رقم (02): الإستبانة.....	359
الملحق رقم (03):مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics "22".....	366
الملحق رقم (04):مخرجات برنامج Smartpls.4.....	377

مقدمة

يشهد القطاع المصرفي في العصر الحديث تحولات جذرية نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة وزيادة حدة المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية، وفي هذا السياق أصبح الأداء التسويقي محورا رئيسيا لقياس نجاح البنوك في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز مكانتها في السوق، لذا أصبحت المنظمات المصرفية على اختلاف أنواعها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين أدائها التسويقي وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن المتزايدة.

فالبنوك اليوم لم تعد مجرد مقدم للخدمات المالية فقط، بل أصبحت تركز بشكل متزايد على بناء علاقات مستدامة مع زبائنهم، ولتحقيق هذا الهدف تعد إدارة العلاقة مع الزبون كأحد المقاربات الإستراتيجية التي تركز على الزبون والتي تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال فهم حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق مما يمكن البنوك من تقديم عروض وخدمات تلبي توقعاتهم، وتخصيص التفاعلات معه عبر جميع نقاط الاتصال، مما يعزز رضاهم وولائهم، وبالتالي تعظيم قيمة الزبون وتحقيق أرباح مستدامة للبنك.

ومع ذلك فإن مجرد تطبيق أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون لا يضمن بالضرورة تحقيق الأهداف المرجوة، فالنجاح الحقيقي يكمن في قدرة البنك على تحويل هذه العلاقات إلى خبرة زبون ايجابية ومتميزة، من خلال تكامل أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون التي تسهم في تصميم خبرة زبون متميزة تترك انطباعي ايجابي لدى الزبائن من خلال اعتماد البنك على قاعدة بيانات زبائنهم لتلبية احتياجاتهم الشخصية وصياغة خبرات مخصصة لكل زبون أو لكل فئة مستهدفة، وتتحصل عليها من خلال توفير قنوات اتصال متنوعة تمكنها من الاستماع لزبائنهم للتعرف على توقعاتهم والعمل على ترجمتها إلى معايير جودة واضحة وواقعية أي يمكن تطبيقها، مما يمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها، فخبرة الزبون تعد جوهر العلاقة بين البنك وزبائنه، فهي ليست مجرد معاملة أو خدمة مقدمة وإنما هي المحصلة الكلية والفريدة لجميع التفاعلات التي يخوضها الزبون مع البنك طوال فترة علاقته به عند نقاط الاتصال قبل وأثناء وبعد عملية شرائهم للخدمات المعروضة، وتتضمن الجوانب المعرفية والعاطفية والسلوكية والحسية، وهي العامل الحاسم الذي يحدد مدى رضاه وولائه، مما يجعلها محورا أساسيا في استراتيجيات التسويق الحديثة، فعندما يحظى الزبائن بخبرة ايجابية ومتميزة خلال تفاعلاتهم مع البنوك التي يتعاملون معها فهذا يساهم في تعظيم القيمة المدركة وتعزيز ولائهم مما ينعكس إيجابا على الأداء التسويقي للبنك من حيث زيادة الحصة السوقية وتحقيق العوائد المالية. ففي بيئة شديدة المنافسة أصبحت الخبرة المتفوقة هي الميزة التنافسية الأكثر استدامة التي يمكن أن يخلقها البنك.

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية في الوقت الحالي والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائها الكلي بشكل عام وأدائها التسويقي بشكل خاص، أصبح تحقيق الأداء التسويقي المتميز لا يعتمد فقط على جودة الخدمات المقدمة وإنما على القدرة في بناء وتطوير علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن الذين يتعاملون معها خاصة في ظل متطلباتهم المتعددة والمتطورة باستمرار، الأمر الذي فرض على البنوك إيجاد مصادر لتحسين أدائها التسويقي ولعل من أبرز هذه المصادر خبرة الزبون المبنية على إدارة العلاقة مع الزبون، والتي أصبحت كمدخل إداري شامل بما تتضمنه من مبادئ موجهة لخدمة الزبائن وتعظيم قيمه المدركة، فبالرغم من الاستثمار المتزايد في استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون بهدف تحسين هذا الأداء إلا أن تحقيق الأهداف المرجوة لا تتحقق دائماً بشكل مباشر، ويعود ذلك في رغبة الزبائن في حصولهم على خبرات شاملة ومتميزة تتجاوز مجرد الحصول على الخدمة.

ومن هذا المنطلق تتبلور إشكالية الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إدارة العلاقة مع الزبون على تحسين الأداء التسويقي البنكي بتوسط خبرة الزبون في

الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها ؟

ويندرج ضمن الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر معرفة وتجزئة الزبائن على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها؟
2. ما أثر الاستماع للزبون على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها؟
3. ما أثر جودة الخدمة على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها؟
4. ما أثر إدارة الشكاوي على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها؟
5. ما أثر معرفة وتجزئة الزبائن على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها؟
6. ما أثر الاستماع للزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها؟
7. ما أثر جودة الخدمة على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها؟

8. ما أثر إدارة الشكاوي على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا؟
9. ما أثر خبرة الزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا؟
10. ما أثر معرفة وتجزئة الزبون على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا؟
11. ما أثر الاستماع للزبون على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا؟
12. ما أثر جودة الخدمة على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا؟
13. ما أثر إدارة الشكاوي على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا؟
14. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لكل من: الجنس، السن، أقدمية التعامل، اسم البنك، نوع البنك؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة السابقة، تم إدراج الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التسويقي البنكي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا بتوسط خبرة الزبون.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبائن على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا
2. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا
3. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا

4. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة شكاوي الزبائن على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 5. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 6. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 7. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 8. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 9. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لخبرة الزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 10. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبون على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 11. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 12. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
 13. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لكل من: الجنس، السن، أقدمية التعامل، اسم البنك، نوع البنك.

وتتبقى من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

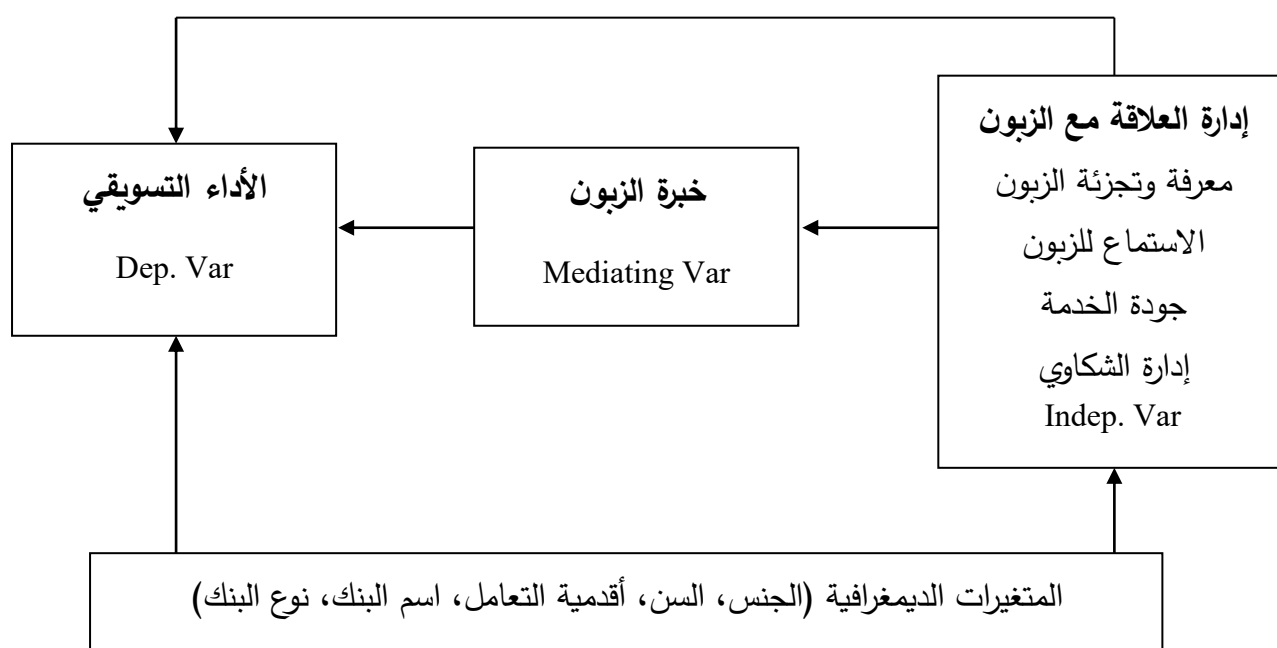
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير العمر
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير العمر
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير العمر
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير أقدمية التعامل
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير اسم البنك
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى اسم البنك
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى اسم البنك
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير نوع البنك

ثالثا: نموذج الدراسة

لاختبار الفرضيات السابقة، نوضح العلاقات بين المتغيرات الرئيسية للدراسة في النموذج الفرضي للدراسة الذي تم اقتراحه بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، والشكل الموالي يوضح النموذج النظري المقترح:

الشكل 1: النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبشكل عام يشير النموذج الفرضي للدراسة إلى وجود متغير وسيط بين إدارة العلاقة مع الزبون والأداء التسويقي والذي يتمثل في خبرة الزبون، وهو ما يعتبر الهدف الأساسي من الدراسة.

رابعا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة لبلوغ جملة من الأهداف، نوجزها كآتي:

1. تحديد العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون والأداء التسويقي؛
2. الاطلاع المعمق على أحدث المستجدات النظرية والأكاديمية المتعلقة بكل من إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون والأداء التسويقي، وذلك لبناء إطار نظري شامل وأصيل يدعم التحليل؛
3. التعرف على مدى إدراك الزبائن الذين يتعاملون مع الوكالات البنكية محل الدراسة لمتغيرات الدراسة، ومدى تبنيها من طرف هذه الوكالات البنكية؛

4. تقديم دراسة نظرية وميدانية ممنهجة تتيح أخذ صورة معمقة ومتكاملة للمتغيرات الرئيسية للدراسة في القطاع البنكي الجزائري خصوصا خبرة الزبون باعتباره موضوع حديث في البحوث العربية؛
5. تحديد أثر إدارة لعلاقة مع الزبون على خبرة الزبون والأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة ومدى تأثير أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون كمنطلق لخلق خبرات ايجابية، وتحديد أثرها المباشر على النتائج التسويقية (قيمة الزبون، الرضا، الولاء)؛
6. محاولة قياس طبيعة الأثر الذي تتركه أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون على كل من خبرة الزبون والأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

1. تتناول الدراسة موضوع مهم وحديث نوعا ما، خصوصا أنها تتناول ثلاث متغيرات مركبة (متغير مستقل، متغير وسيط، متغير تابع) والتي ستسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال التسويق المصرفي؛
2. المساهمة في توفير بيانات ومعلومات جديدة من خلال الربط بين متغيرات الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) والمتحصل عليها من استنتاجات الدراسة وتوصياتها؛
3. قلة الأبحاث التي تناولت إشكالية من هذا النوع في القطاع محل الدراسة؛ سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، ألا وهو خبرة الزبون وأثرها على الأداء التسويقي بناء على إدارة العلاقة مع الزبون، مما يزيد من أهمية الدراسة؛
4. اعتبار الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بالأداء التسويقي في ظل تبني فلسفة خبرة الزبون في القطاع المصرفي، باعتباره قطاعا حيويا في الاقتصاد الجزائري؛
5. توجيه الإدارة المصرفية من خلال تقديم رؤى لمسيري البنوك حول أهمية تبني المفاهيم التسويقية الحديثة والتحرر من المفاهيم التقليدية السائدة في معظم الإدارات الجزائرية في أن إرضاء الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية دون مراعاة الجوانب الأخرى كخلق خبرات ايجابية ومتميزة، وبالتالي ستوضح الدراسة أن الاستثمار في CRM من خلال التركيز على خلق خبرات ايجابية سيمكنها من تعزيز علاقاتها مع زبائنهم وتعتظيم قيمهم المدركة وبالتالي تحسين أداءها التسويقي وتميزها عن منافسيها؛
6. تسليط الضوء على أهم المتغيرات المؤثرة على الأداء التسويقي؛

7. تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرات مما يمكن الدراسات المستقبلية من قياس طبيعة ونوع هذه العلاقة على عينات أخرى وقطاعات أخرى،

سادسا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة بناء على عدة اعتبارات منها:

1. الحداثة النسبية للموضوع، بالرغم من وجود دراسات تناولت موضوع إدارة العلاقة مع الزبون والأداء التسويقي إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي ربطت هذه المتغيرات بخبرة الزبون بشكل مباشر أو درست الدور الوسيط لخبرة الزبون في تحسين الأداء التسويقي، هذا الموضوع يمثل فجوة بحثية تستدعي دراسته بعمق لتقديم إضافة علمية؛

2. الأهمية المتزايدة لخبرة الزبون في التسويق الحديث، حيث أصبحت المحرك الأساسي للرضا والولاء في مختلف القطاعات وليس فقط التركيز على تقديم خدمات ذات جودة، وبالتالي دراسة كيفية بناء هذه الخبرة وتأثيرها المباشر على الأداء التسويقي يجعلها أمرا حيويا لا سيما في القطاع البنكي الذي يعتمد بشكل كبير على العلاقات والثقة؛

3. الرغبة في البحث والاستطلاع في هذا الموضوع والتي تتبع من اعتقادنا أن خبرة الزبون أصبحت إستراتيجية مهمة لتحقيق النجاح في القطاع البنكي، فالبنوك اليوم لم تعد مجرد مقدم للخدمات المالية بل تقدم خبرات شاملة واستثنائية، فمع تصاعد حدة المنافسة والتغير المستمر في تطلعات الزبائن أصبحت البنوك تسعى إلى بناء علاقات طويلة الأجل معهم من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات ولعل منها تقديم خبرة الزبون استثنائية وهو ما يرقى بخدمات البنوك إلى مستويات عالمية يمكنها من التنافس بفعالية على المستوى الدولي والارتقاء بالقطاع البنكي ككل؛

4. معرفة مدى اهتمام البنوك محل الدراسة بمفهوم خبرة الزبون ومدى تطبيقه؛

5. محاولة معرفة أي من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون تساهم بشكل أكبر في تشكيل خبرة الزبون الايجابية، ومدى تأثيرهما على الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة.

سابعا: حدود الدراسة

لتحديد نطاق البحث وضمان تركيزه وشموليته تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على دراسة إدارة العلاقة مع الزبون بالاعتماد على الأبعاد المتمثلة في معرفة تجزئة الزبون، الاستماع للزبون، جودة الخدمة وإدارة الشكاوي، أما خبرة الزبون

فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية: الجو العام، التكنولوجيا، الاتصالات، تقديم الخدمة، والبعد الاجتماعي، في حين الأداء التسويقي تم قياسه من خلال بد الرضا والولاء وقيمة الزبون.

2. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من الوكالات البنكية بولاية سطيف وقد بلغ عددها (11) وكالة بنكية.

3. الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة في الزبائن الذين يتعاملون مع عينة الوكالات البنكية محل الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، ونظرا لصعوبة الوصول إلى هؤلاء الزبائن الدائمين فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المعاينة، كما تم إجراء مقابلات أولية نصف مهيكلة من أجل أخذ نظرة حول آراء المسؤولين في بعض الوكالات البنكية بخصوص متغيري الدراسة وللمساعدة في صياغة الاستبيان؛

4. الحدود الزمنية: انحصرت الدراسة الميدانية من سنة 2020 إلى غاية سنة 2025

ثامنا: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لإعداد الجانب النظري للبحث من خلال المراجعة الشاملة للأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة، في حين تم الاعتماد على المنهج المختلط في الجانب التطبيقي الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي، في المنهج الكمي تستند هذه المقاربة على الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على زبائن بعض الوكالات البنكية بولاية سطيف وتم تحليل ومعالجة هذه البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS.V22 برنامج SmartPLS.4 لاختبار النموذج النظري للدراسة،

تاسعا: الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في صياغة الاستبيان وتحليل الجانب التطبيقي بالإضافة إلى الاعتماد عليها في بناء الجانب النظري، وبالنظر إلى عدم توفر دراسات تناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية بشكل مباشر أو بشكل جزئي، لجأت الباحثة إلى دراسة كل متغير لوحده ثم محاولة الربط بين بعض أبعاد المتغيرات فقط، أما بالنسبة للدور الوسيط فلم تتوفر دراسات سابقة تناولته وربطه مع المتغير التابع والمستقل للدراسة، ويمكن استعراض بعض الدراسات المتمثلة في:

- الدراسات التي تناولت إدارة العلاقة مع الزبون والأداء التسويقي معا: نعرض فيما يلي الدراسات السابقة التي تناولت إدارة العلاقة مع الزبون والأداء التسويقي بشكل مباشر:

- دراسة: (ثامر البكري، هادي طالب، 2014)، تحت عنوان: "إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي - دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية-"، هدف هذا المقال إلى معرفة وتحليل أثر إدارة علاقات الزبائن (CRM) على الأداء التسويقي (MP) في عينة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها 5 بنوك، وتم اعتماد عينة قصدية من موظفي الإدارة العليا والوسطى العاملين في تلك البنوك بمدينة عمان وبلغ حجمها 140 مفردة لأغراض البحث باعتماد أسلوب الإستمارة في جمع البيانات. تم اعتماد الأساليب الإحصائية المتمثلة في بالانحدار البسيط والمتعدد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفرضيات، خلص البحث إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ما بين إدارة (CRM) و (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث، وخرج البحث بتوصيات من أبرزها تعزيز قيمة الزبون لدى إدارات البنوك في تعاملها مع الزبائن كونه ظهر كعامل مؤثر قوي على الأداء التسويقي في كل الفرضيات.

- دراسة (معزي غزلان، 2022)، بعنوان: إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التسويقي "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بالشرق الجزائري"، هدفت هذه الأطروحة إلى معرفة دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الفندقية الناشطة في الجزائر من وجهة نظر الموظفين، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد اشتملت عينة الدراسة على 405 موظفا بالفندق المذكور. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون بجميع أبعادها (التركيز على الزبائن الرئيسيين، إدارة معرفة الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون المبنية على التنظيم، إدارة العلاقة مع الزبون المبنية على التكنولوجيا) لها علاقة تأثيرية مع الأداء التسويقي للفنادق المدروسة بمؤشراته المالية (الحصة السوقية، الربحية) والمؤشرات غير المالية (رضا الزبون، ولاء الزبون).

- دراسة (حسابو آدم، محمد علي، 2022)، تحت عنوان: "أثر إدارة علاقة العملاء على تحسين الأداء التسويقي للمصارف التجارية"، هدف هذا المقال إلى التعرف على تأثيرات إدارة علاقات العملاء بأبعادها (ثقة العملاء، كفاءة التنظيم، والتواصل مع العملاء) كمتغير مستقل على الأداء التسويقي للمصارف التجارية كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم 62 موظفا بالمصارف المذكورة، وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة المستهدفة، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها أن تحسينات الخدمات المصرفية التي يقوم بها البنك بصفة دورية تساهم في جذب المزيد من العملاء، وأن إدارة علاقات العملاء بالمصارف تعمل على بفعالية على تحسين الأداء التسويقي، حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية بين بناء ثقة العملاء وتحسين الأداء التسويقي للبنوك العاملة بكوستي، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثيرية بين كفاءة التنظيم وتحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، وفي الأخير توجد علاقة تأثيرية بين التواصل مع العملاء وتحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة.

- دراسة (حطاطاش عبد الحكيم، 2023) بعنوان "دراسة تشخيصية لتطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون في شركة قطاع الاتصالات -دراسة حالة شركة موبيليس-"، هدف المقال إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون كثقافة مؤسسة وإستراتيجية أساسها التوجه بالزبون باعتباره أصل من أصول المؤسسة، يتم تجسيدها من خلال وضع استراتيجيات تشغيلية، تهدف هذه الرؤية الإستراتيجية الحديثة إلى رضا الزبون ووفاءه، ذلك أن تحقيق هذين الهدفين يكفل ضمناً الأهداف الأخرى للمنظمة كالربح، النمو والبقاء، إنها في النهاية عملية تعظيم القيمة للمؤسسة والزبون. وخلصت الدراسة إلى انتقال إدارة العلاقة مع الزبون من حيزها النظري الثقافي والاستراتيجي إلى حيز التطبيق يتطلب ممارسة جملة من الأنشطة التسويقية المتكاملة، المتمحورة حول الزبون والمتمثلة أساساً في: معرفة الزبون، تجزئة الزبائن، الاستماع للزبون، خدمة الزبون، متابعة معدلات الرضا والولاء، خلصت دراسة حالة شركة موبيليس إلى أن تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون على مستوى الشركة يبقى تطبيقاً جزئياً، حيث أن الشركة لا تعتمد على هذا الأسلوب الحديث كخيار استراتيجي، وهو ما يستوجب إعادة صياغة الإستراتيجية التسويقية للشركة.

2- الدراسات التي تناولت أبعاد متغيرات الدراسة بشكل منفصل: نعرض فيما يلي الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وأبعاد الأداء التسويقي وخبرة الزبون وذلك في القطاع المصرفي خاصة:

- دراسة (Chahal, Dutta, 2014): تحت عنوان **Measurement and Impact of Customer Experience in Banking Sector** هدفت هذا المقال إلى قياس خبرة الزبون وتأثيرها على الرضا وقيمة العلامة التجارية والكلمة المنطوقة في القطاع المصرفي، اعتمد تصميم الدراسة على مزيج من الأساليب البحثية النوعية والكمية، تم توزيع حوالي 300 استبيان في مدينة Jammu باستخدام أخذ العينات الجغرافية، حيث وجد أن 180 استبياناً (60%) صالحة للقياس. بناءً على نتائج الدراسة أعطى الزبائن الأولوية القصوى لخبرة الخدمة الأساسية التي تشمل العامل (CAB) المعرفي، العاطفي، السلوكي، يليه كل من الخبرة العاطفية، والخبرة الحسية، حيث كان لهذه العوامل تأثير كبير في تشكيل خبرة الزبون، وقد أثبتت هذه الورقة البحثية أيضاً على علاقة قوية لخبرة الزبون بكل من الرضا وقيمة العلامة التجارية والكلمة المنطوقة، ومع ذلك يجب على مديري البنوك التحسين من خبرة الزبون من خلال وضع إستراتيجية عمل مصممة لإدارة خبرات الزبائن عبر جميع نقاط التواصل مع زبائنهم مع التركيز على إدارة الخبرة المعرفية.

- دراسة (Kyguoliene, Makutenas, 2017) تحت عنوان: **Measuring GEN-Y Customer Experience in th Banking Sector** هدف هذا المقال إلى تحليل خبرة الزبون كموضوع لبحوث التسويق ويقدم أساليب لتقييمها، تهدف هذه الدراسة إلى قياس خبرة الزبون جيل الألفية

في البنوك التجارية اللتيوانية، لذلك تم استخدام استبيان كأداة للبحث التجريبي على عينة من الزبائن هذه البنوك بلغ عددها 272 مستجوب، ولقياس خبرة الزبون في نقاط الاتصال المختلفة تم الاعتماد على الأبعاد التالية (الجو العام، التكنولوجيا، الاتصالات، تقديم الخدمة، التفاعل مع الموظفين، التفاعل مع زبائن آخرين، التفاعل مع الخدمة)، وتوصلت الدراسة إلى أن خبرة الزبائن جيل الألفية في استخدام الخدمات المصرفية ايجابية ولا توجد فروقات جوهرية في خبرة الزبون مقارنة بالبنوك المختلفة محل الدراسة، كما تظهر النتائج أن البنوك محل الدراسة تدرك أهمية خبرة الزبون وتستثمر فيها مع ذلك مزال هناك مجال للتحسين، ولتحسينها ينصح البنوك بتقييم خبرة الزبون في كل مرحلة من مراحل عملية تقديم الخدمة وليس تقييم مجموع الخبرات.

- دراسة (Nguyen, Bui, 2020): The impact of Listening to Customer

Satisfaction and Loyalty Towards Banks هدف هذا المقال إلى توضيح أن عملية الاستماع تبدأ بإشارات الإحساس (اللفظية وغير اللفظية) التي يعبر عنها الزبائن، لذلك حتى يتم تحقيق الاستماع للزبائن بفعالية يجب أولاً التعلم كيفية الاستماع والشعور ثم تقديم تقييم دقيق وموضوعي، وفي السياق هدفت الدراسة إلى التعرف على مراحل الاستماع وتوضيح العلاقة بين جوانب الاستماع (الاستماع الإحساسي، الاستماع التقييمي، الاستجابة للاستماع)، وتقييم تأثيرات الاستماع إلى الزبائن على رضاهم وولائهم تجاه البنك، اعتمدت هذه الدراسة على طريقة أخذ العينات الملائمة، حيث تم جمع 261 مفردة من الزبائن الذين يستخدمون الخدمات التي يقدمها نظام Vietcombank بالاعتماد على المقابلة وجها لوجه كأداة لجمع البيانات من المستجوبين، تمت الدراسة على مستوى مدينتين كبيرتين هما مدينة Ho Chi Minh (114 زبونا) ومدينة Can Tho (117 زبونا)، تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج SPSS.20 وبرنامج Amos.22، نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لفحص العلاقات بين المتغيرات في نموذج الدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن محلة الإحساس بالاستماع تؤثر بشكل ايجابي على مرحلة تقييم الاستماع، مما يؤدي إلى تأثير قوي على مرحلة الاستجابة للاستماع، من هذا المنطلق عندما يدرك الزبائن سلوك الاستماع الجيد من قبل موظفي البنك فإن ذلك يحسن من رضاه وثقته تجاه البنك وبالتالي على ولائه، علاوة على ذلك تقترح الدراسة بعض التوصيات الإدارية لتعزيز مهارات الاستماع لدى موظفي البنوك.

- دراسة (Maskur.A et al, 2020): The Effect of Customer Experience

and Service Quality on Satisfaction in increasing Loyalty هدف هذا المقال إلى أن خبرة الزبون وجودة الخدمة تعد من العوامل المتعددة التي يمكن أن تؤثر على الرضا، ولها تأثير على الولاء، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت خبرة الزبون وجودة الخدمة تؤثران على الرضا

وبالتالي على الولاء أم لا، كانت عينة الدراسة مكونة من 104 زبون لشركة PT IndonesiaComnet plus SPBU Semarang، تم اختبار العينة باستخدام أسلوب المعاينة وتم الاعتماد على العينة القصدية أو العمدية، تم بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية ثم تحليل البيانات باستخدام اختبار الانحدار المتعدد.

أثبتت النتائج في هذه الدراسة أن:

- خبرة الزبون لها تأثير ايجابي ودال إحصائيا على رضا الزبون في شركة PT Icon+ SPBU Sermarang، فكلما كانت خبرة الزبون أفضل من حيث ما قدمته الشركة مع الاضطراب وسهولة التواصل كلما زاد مستوى رضا الزبون، حيث ترتبط خبرة الزبون ارتباطا وثيقا برضا الزبون، وقد كان لبعد الخبرة العاطفية لها تأثير ايجابي على رضا الزبون.

- كما أن جودة الخدمة لها تأثير ايجابي ودال إحصائيا على رضا الزبون في شركة PT Icon+ SPBU Sermarang، فكلما كانت جودة الخدمة أفضل ارتفع رضا الزبون، إن مشاعر الرضا عن جودة خدمات الشركة لها تأثير ايجابي على رضا الزبون، وهذا يؤكد أهمية جودة الخدمة الجيدة في الجهود المبذولة لخلق رضا الزبون.

- وأخيرا لرضا الزبون تأثير ايجابي ودال إحصائيا على ولاء الزبون في شركة PT Icon+SPBU Sermarang، فالزبائن الراضون بشكل عام عن خدمات الشركة يوصون أيضا بالخدمة/ العلامة التجارية لأصدقائهم، زملائهم، شركائهم، وسلوك الزبائن الراضين عن أداء الشركة سيدفعه للتحديث برضاهم للآخرين، وهذا يؤكد بشكل أكبر أهمية الرضا من أجل الحفاظ على ولائهم.

- بناءا على هذه النتائج يمكن استنتاج أن لخبرة الزبون وجودة الخدمة تزد من مستوى رضا الزبائن بشكل فعال لبناء ولاء الزبائن.

- دراسة: (رقاد، بويمة، 2021) تحت عنوان "الدور الوسيط للقيمة المدركة في تعزيز أثر إدارة العلاقة مع الزبون على ولاء الزبائن للمصارف الإسلامية: دراسة ميدانية على عينة من زبائن وكالات المصارف الإسلامية المتواجدة بمدينة سطيف، هدف هذا المقال إلى اختبار الدور الوسيط للقيمة المدركة في تعزيز أثر إدارة العلاقة مع الزبون على ولاء الزبائن للمصارف الإسلامية ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبانة من عينة قوامها 384 مفردة من زبائن المصارف الإسلامية المتواجدة بمدينة سطيف، وقد أظهرت نتائج الدراسة تأثير كل من إدارة علاقة والقيمة المدركة على ولاء الزبائن، كما بينت وجود تأثير غير مباشر ذو

دلالة إحصائية لإدارة علاقة الزبون على تعزيز ولاء الزبائن بوجود القيمة المدركة كمتغير وسيط عند مستوى معنوية 0.05، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

– دراسة (Adeyemi.E et al, 2023): تحت عنوان **Customer Complaint Management, Service Quality and Marketing Performance in the Service Industry** هدف هذا المقال إلى أن إدارة شكاوي الزبائن (CCM) في مؤسسات الخدمة تعد ضرورية لتحسين الأداء التسويقي (رضا وولاء الزبون)، كما يمكن أن تكون إدارة الشكاوي أيضا إستراتيجية مهمة لتقليل التنافر بين المؤسسات والزبائن خاصة عند الأخذ بعين الاعتبار جودة الخدمة، لذلك تستكشف هذه الدراسة الدور الوسيط لجودة الخدمة في العلاقة بين إدارة شكاوي الزبائن والأداء التسويقي لمنظمات مختارة في قطاع الخدمات (قطاع الاتصالات وقطاع البنوك)، باستخدام نيجيريا كحالة دراسية. قدمت نظرية المساواة اتجاهها فكريا للدراسة بناء على تصميم بحث مسحي بمنهج بحث كمي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، تم توزيع 300 استبيان الكتروني على مجموعة من الزبائن وموظفي قسم خدمة الزبائن في مؤسستين خدمية (واحدة في قطاع الاتصالات والأخرى في قطاع البنوك)، تم التحقق من صحته من خلال تحليل 218 استبانة صالحة للقياس بمساعدة برنامج نموذج الوساطة المتقدم Jamovi لدراسة العلاقات بين المتغير المستقل (إدارة شكاوي الزبائن) المقاسة بالاعتذار والتعويض والاستجابة الفورية، والمتغير التابع (الأداء التسويقي) المقاس برضا وولاء الزبائن، مع وجود تأثيرات غير مباشرة وتأثيرات كلية للمتغيرات تظهر التأثيرات الكلية قيم الدلالة (P value) التالية: التعويض (0.028، 0.008، 0.001) مما يعني أن التعويض له تأثير دال إحصائيا على الأداء التسويقي، الاستجابة الفورية (0.363، 0.370، 0.014) مما يعني أن الاستجابة الفورية لها تأثير جزئي فقط على الأداء التسويقي، والاعتذار (0.085، 0.061، 0.258) مما يعني أن الاعتذار ليس له تأثير دال إحصائيا على الأداء التسويقي. وبشكل عام تخلص هذه الدراسة إلى أن جودة الخدمة ليس لها تأثير وسيط دال إحصائيا في العلاقة بين إدارة الشكاوي والأداء التسويقي، لذا يقترح بأن تقوم المؤسسات الخدمية بمراقبة وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة الشكاوي بانتظام، وذلك باستخدام شكاوي الزبائن كملاحظات لتحسين الأساليب وضمان تلبية توقعات الزبائن.

– دراسة (Suharto. S et al, 2023) تحت عنوان **The Influence of Customer Relationship Management and Customer Experience on Customer Satisfaction** حيث هدف هذا المقال إلى دراسة كيفية تأثير إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون على رضا الزبون في مجتمعات التجارية (البيع بالتجزئة) بمقاطعة Lampung، تم جمع البيانات باستخدام أسلوب أخذ العينات غير العشوائية بتقنية العينة القصدية، حيث شملت العينة 135 مستجيبا. لتقييم جودة

البيانات تم استخدام اختبارات الصدق (Validity)، الموثوقية (Reliability)، وموثوقية البناء (construct Reliability)، واستخراج التباين (Variance Extraction)، وقبل تحليل البيانات تم فحص متطلبات Liliefors للاختبار الطبيعي (Liliefors normal requirements)، التجانس (Homogeneity)، الخطية (linearity)، ودلالة الانحدار (Significance of regression)، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير مباشر وإيجابي لإدارة العلاقة مع الزبون على خبرة الزبون، وإن غدارة علاقات الزبائن لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون، كما أن خبرة الزبون لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون.

– دراسة (Suriansha.R et al, 2024) تحت عنوان **The Effect of Servie Quality on Customer Retention and Customer Experience as Mediating Variable**

هدف هذا المقال إلى اكتشاف طرق لتعزيز الاحتفاظ بالزبائن في متاجر التجزئة الحديثة من خلال استكشاف تأثير جودة الخدمة وخبرة الزبون في متاجر Ramayana متعددة الأقسام، باعتبار دور العميل بالغ الأهمية في عالم الأعمال، بما في ذلك قطاع التجزئة الحديث، حيث ركزت الدراسة على زبائن هذه المتاجر باستخدام العينة العشوائية النسبية حيث تم اختيار عينة من 400 زبون، وتم تحليل المسار بالاعتماد على برنامج JASP لتحليل البيانات، توصلت النتائج إلى:

- جودة الخدمة لها تأثير إيجابي وملحوس على خبرة الزبون في متاجر Ramayana؛
- خبرة الزبون تؤثر بشكل إيجابي وملحوس على الاحتفاظ بالزبائن في متاجر Ramayana؛
- جودة الخدمة تؤثر إيجاباً على الاحتفاظ بالزبائن من خلال خبرة الزبون كمتغير وسيط وتحقق وساطة كلية في متاجر Ramayana،

– دراسة (Ahmad.F, et al, 2024) تحت عنوان **Interactive Effect of Perceived Value and Service Quality on Banking Customers Satisfaction and Loyalty in Pakistan**

هدف هذا المقال في دراسة الديناميكيات المعقدة لولاء الزبائن، باعتبار أن بعد ضمان ولاء الزبائن أمراً حيوياً لتحقيق النجاح طويل الأمد في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع المصرفي، مستكشفة بذلك تداخل القيمة المدركة ورضا الزبائن مع جودة الخدمة التي تلعب دور محوري كمتغير معدل، وقد كشفت الدراسة الاستقصائية الشاملة التي شملت 277 من زبائن البنوك في Larkana بإقليم Sindh، توصلت الدراسة إلى أن القيمة المدركة هي مؤشر مهم للولاء بوجود الرضا كمتغير وسيط، علاوة على ذلك فإن جودة الخدمة الاستثنائية تزيد من تأثير القيمة المدركة على رضا الزبائن، كما تبين وجود علاقة غير مباشرة بين القيمة المدركة والولاء تكون أكثر وضوحاً عندما تكون جودة الخدمة عالية. تقدم هذه النتائج رؤى قابلة للتطبيق للمسؤولين التنفيذيين في البنوك لإعادة تقييم استراتيجياتهم وتعزيز ولاء زبائنهم وترسيخ ثقتهم بخدماتهم.

3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: بعد استعراض الدراسات السابق ذكرها، نجد أن ما يميز دراستنا هو أنها تناولت فجوة معرفية جديرة بالدراسة، كونها تربط بين ثلاث متغيرات مقدما منظورا جديدا يختلف عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- **موضوع الدراسة:** الذي لم يسبق على حد علم الباحثة أن تمت دراسته من خلال الجمع بين المتغيرات الثلاثة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) في إطار بحثي واحد يوضح الدور الوسيط بين هذين المفهومين، فبينما الدراسات السابقة تناولت علاقات ثنائية بين بعض هذه المتغيرات، أو ركزت على كل منها بمعزل عن الآخر، لذا تسعى دراستنا إلى تقديم نموذج متكامل يوضح كيف يمكن لممارسات إدارة العلاقة مع الزبون أن تساهم في تشكيا خبرة زبون ايجابية والتي بدورها تنعكس إيجابا على الأداء التسويقي للبنوك.

بالإضافة إلى ما سبق، تتميز هذه الدراسة في دراسة أبعاد كل متغير مختلفة عن الدراسات السابقة التي تناولت هذه المفاهيم، فعلى حد علم الباحثة لم يتم دراسة نموذج يعتمد على نفس أبعاد متغيرات الدراسة سواءً مجتمعة بمتغيرين في نموذج واحد أو كل متغير بمعزل عن الآخر، لقد اعتمدت دراستنا على قياس إدارة العلاقة مع الزبون من خلال أبعاد رئيسية والمتمثلة في معرفة وتجزئة الزبائن، الاستماع للزبون، جودة الخدمة، إدارة الشكاوي، أما فيما يخص متغير خبرة الزبون فقد تم دراسته بأبعاد شاملة تعكس طبيعته المتعددة الأوجه وتشمل الجو العام، التكنولوجيا، الاتصالات، تقديم الخدمة، البعد الاجتماعي، في حين تم تقييم الأداء التسويقي بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات غير المالية والتي تعكس القيمة المدركة، الرضا، الولاء.

- **الدراسة التطبيقية:** تتميز دراستنا بمنهجها التطبيقي الذي يقدم إضافة نوعية للدراسات السابقة لا سيما التي تناولت نفس القطاع (القطاع المصرفي)، فبينما ركزت العديد من الدراسات السابقة في هذا القطاع على دراسة حالة لبنك أو عدد محدود من البنوك مع استهداف الموظفين لعينة للبحث، فإن بحثنا ينطلق من منظور مختلف، في هذه الدراسة تم الاعتماد على عينة من الزبائن وهو ينسجم مع طبيعة متغيرات الدراسة والتي تستلزم منظور الزبون (أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون للتعرف على مدى تبنيها وتطبيقها من قبل البنوك، خبرة الزبون، القيمة المدركة، الرضا، والولاء) كون الزبون هو المتلقي للخدمة والمقيم النهائي لهذه الأبعاد، وهو مي يقيم الخدمة بشكل مباشر، لذا فإن الاعتماد عليهم في تقييم أبعاد هذه المتغيرات يوفر رؤية أكثر واقعية وموضوعية حول فعالية استراتيجيات البنوك في إدارة علاقاتها وتفاعلاتها مع الزبائن وتأثيرها المباشر على رضا وولاء الزبائن مما يعزز من مصداقية النتائج.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كالتالي:

- **الفصل الأول:** تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لكل من إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، كان أولها مدخلا لتوضيح مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وخطوات تطبيقها، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى نماذج ومتطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون، في حين المبحث الثالث تم تناول أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، وفي الأخير تطرقنا لموضوع خبرة الزبون من خلال توضيح مفهومها وإلى أبعاد ونماذج خبرة الزبون.

- **الفصل الثاني:** تم التطرق إلى الأداء التسويقي البنكي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بداية تم عرض الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي البنكي، ثم طريقة تقييمه وقياسه، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى أبعاد غير المالية الأداء التسويقي البنكي.

- **الفصل الثالث:** تناولت الباحثة في هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي تم تقسيمها إلى ثلاثة مباحث، أين تم في المبحث الأول تناول النموذج التصوري ومنهجية الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى التحليل الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية من خلال عرض التحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان واتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة، في حين المبحث الأخير تم تخصيصه لاختبار الفرضيات وتفسيرها.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة عدد من الصعوبات أثناء مراحل إنجازها مما أثر على سير البحث وقد اقتصررت الصعوبات فيما يلي:

- قلة المراجع الخاصة بخبرة الزبون كدراسة بمختلف خطواتها وتوفرها باللغة الانجليزية مما كلفنا الوقت في الترجمة؛
- تحفظ بعض البنوك في استجواب زبائنهم المبرحين (المؤسسات)، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على بعض المعلومات التي تخص الأداء التسويقي فيما يخص المؤشرات المالية، مما دفعنا للتركيز على المؤشرات غير المالية في الدراسة الحالية؛
- واجهت الباحثة صعوبة في إجراء المقابلة مع المسيرين وبالتالي من شح في المعلومات الحديثة والدقيقة؛
- صعوبة استجواب الزبائن.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون

تمهيد

يعتبر الزبون الركيزة الأساسية التي تقوم عليه المنظمة ومحور العملية التسويقية، ونظرا لحدة المنافسة في الأسواق وتعدد الخيارات أمام الزبون، أصبح التوجه بالزبون ضرورة حتمية أمام المنظمات حتى تستطيع الاستمرار والبقاء في السوق، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إذا ما لم يكن التوجه بالزبون ضمن استراتيجياتها الموجهة نحو العمل على بناء علاقات طويلة الأجل معهم، من خلال القيام بالبحوث اللازمة التي تمكنها من معرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها من أجل كسب رضاهم وتعزيز ولائهم والعمل إبقائه مع المنظمة لمدة أطول.

ومن أبرز الأساليب التي تدعم هذا التوجه هو نظام إدارة العلاقة مع الزبون، والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، كما تبحث عن الطرق والأساليب التي من خلالها تعمل على تكوين تجارب مع زبائنها بإيجاد طرق تصميم تجربة الزبون وإدارتها بشكل فعال بالاعتماد على مجموعة من الوسائل التكنولوجية الحديثة لتعزيز علاقاتها مع زبائنها.

في هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، حيث يتناول المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لإدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثاني: نماذج وآليات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون ومتطلباتها

المبحث الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الرابع: مدخل لخبرة الزبون

المبحث الأول: مدخل إدارة العلاقة مع الزبون

في ظل الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق أصبح التركيز أكثر على خدمة الزبون، باعتباره نقطة انطلاق الأنشطة التسويقية، لذل أصبح توجه المنظمة نحو الزبون ضرورة حتمية لتحقيق النجاح في السوق وتحقيقاً لأهدافها المسطرة، الأمر الذي اجبرها على تبني أساليب واستراتيجيات تساعد على كسب رضا وولاء الزبائن المستهدفين وبناء علاقات طويلة المدى معهم، ولا يتم تحقيق هذا إلا من خلال إدارة العلاقة مع الزبون التي أصبحت من أهم عناصر استراتيجيات المنظمة.

كذلك نجد أن المنظمات تحتاج إلى فهم تجربة زبائنها وتصوراتهم حول الخدمات المقدمة لتقديم خدمات أفضل من أجل بناء علاقات مربحة معهم وكسب زبائن جدد وتعزيز ولائهم، لكون أن تجربة الزبائن هي بمثابة مقياس لقياس أداء فعالية إدارة العلاقة مع الزبون ووسيلة لتحقيق أهداف CRM

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ومركزاتها

يمكن فهم إدارة العلاقة مع الزبون من خلال البحث في الأدبيات التسويقية المختلفة التي حاولت أن تعرف هذا المفهوم وتزيل الغموض السائد حوله، فهو من بين نتائج التطورات الحاصلة في الفلسفة التسويقية والمنبثقة من اهتمام التسويق المعاصر بالزبون، الذي أصبح على رأس أولويات المنظمات ومحور استراتيجياتها. لهذا سنوضح في هذا المطلب أهم المفاهيم لإدارة العلاقة مع الزبون وركائزها الأساسية.

أولاً: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

إدارة العلاقة مع الزبون هي ترجمة العبارة الانجليزية (CRM) أي Customer Relationship Management، تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون مدخلا جديدا بكل تقنياته في الفلسفة التسويقية، بل أصبحت أحد استراتيجيات الأعمال الرائدة في الألفية الجديدة، إذ أصبح الزبون المركز العصبي في العلاقات التجارية، وتحقيق رضاه أمر حتمي وغاية تسعى إليها المنظمات في بيئة الأعمال. لهذا تلقى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون اهتمام كبير في الأدبيات التسويقية، وهو ما ولد العديد من التعريفات، نورد بعضها منها:

يشير Kok & Van Zyl إدارة العلاقة مع الزبون هي: "تشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم"¹. مما يشير إلى الجهود الإستباقية للمنظمة من أجل الحفاظ على العلاقة مع زبائنها وتطويرها، وفي سياق مماثل توصف بأنها "العملية الشاملة التي تهدف لبناء علاقات مربحة مع

¹شاهد إلياس، عبد النعيم دفور: إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون، مجلة معارف، المجلد.11، العدد.21،

الزبائن والمحافظة عليهم من خلال تقديم لهم القيمة والرضا الذي يفوق ما يقدمه المنافسين".¹ وهذا يدل على تركيز المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال لتقديم قيمة متميزة للزبائن تتفوق على العروض التنافسية وبالتالي كسب رضاهم، ويضيف **Liscomt** بأنها "جهود المؤسسة وخبرتها المعرفية في مجال الإبداع والابتكار الذي يقود إلى اختيار طريقتها المميزة والتي تربطها بزبائنهم وتكسب رضاهم وولائهم".² يشير هذا التعريف إلى أن هدف إدارة العلاقة مع الزبون ليس تكرار الأساليب التقليدية وإنما استخدام المعرفة لابتكار طرق جديد ومتميزة للتفاعل مع الزبائن والإبداع والابتكار تقديم خبرة زبون استثنائية. كما عرفها بعض الباحثين بأنها "استراتيجية خلق قيمة مشتركة لكل من الزبون والمؤسسة، يتم ذلك من خلال غرس ثقافة التوجه بالزبون ووضع استراتيجيات التي تسمح بتجسيد هذا التوجه انطلاقاً من معرفة الزبون وحاجاته وتوقعاته وصولاً إلى إشباعها وتحقيق رضاه وكسب ولاءه، وبالتالي خلق قيمة للزبون وتحقيق أرباح مستدامة للمؤسسة".³ وفقاً لهذا التعريف، إدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية تتبنى ثقافة التوجه بالزبون على مستوى المنظمة تهدف إلى تحقيق مكاسب للطرفين: قيمة للزبون وأرباح للمنظمة من خلال معرفة حاجات وتوقعات الزبائن والعمل على تلبيتها. عُرِفَتْ بأنها "نظام جذب واكتساب الزبون والاحتفاظ به وتلبية متطلباته عبر عملية طويلة الأمد للتكامل بين أنشطة المنظمة واستراتيجياتها"⁴

ويشار إلى إدارة العلاقة مع الزبون على أنها "إستراتيجية شاملة لاكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم والتعاون معهم لخلق قيمة لكل من المؤسسة وعملائها، وتتطلب دمج وظائف المؤسسة المختلفة مثل التسويق، المبيعات وخدمة العملاء وإدارة سلسلة التوريد لضمان أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في تقديم قيمة للعملاء".⁵ يؤكد هذا التعريف على ضرورة التنسيق بين الوظائف التنظيمية لضمان خلق قيمة مشتركة للزبون والمنظمة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبون. كما تُوصف بأنها "فلسفة تستند إلى مجموعة الأدوات والعمليات والتقنيات التي تساعد الأعمال باجتذاب واستبقاء وتطوير

¹Philip Kotler , Gary Armstrong: **Principe de Marketing**, 14 éd, Pearson Education, Paris, France, (2019), p.16.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: **تسويق الخدمات**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص.132.

³عبد الحكيم حطاطاش: **دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن (CRM)** - دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الالكترونية، - أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، 2017/2018، ص.155.

⁴ميادة حياوي مهدي : **دور إدارة الجودة الإستراتيجية في إدارة علاقات الزبون - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء مصرفي بابل والبصرة "النجم الأشرف"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد.15، العدد.02، 2018، ص.333.

⁵Hisham Sayed Soliman: **Customer Relationship Management and Its Relationship Marketing Performance**, International Journal of Business and Social Science, 2011, Vol.02, N.10, P.167.

الزبون ذو القيمة العالية".¹ يشير هذا التعريف إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون هي فلسفة عمل مدعومة بالتكنولوجيا والأدوات للتطبيق العملي لأنشطتها، بتجزئة الزبائن وتخصيص مواردها لاستهداف الزبائن ذو القيمة العالية.

من جهة أخرى أشار كل من **Mohan&Jeff** أن إدارة العلاقة مع الزبون هي "القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستخدام مجموعة من الوسائل المختلفة التي تضمن اتصال دائم مع العملاء".² يقدم هذا التعريف منظور عملي وتفاعلي لإدارة العلاقة مع الزبون حيث يشير إلى أنها نظام اتصال متكامل وعملية تفاعلية ثنائية الاتجاه، تهدف إلى بناء علاقات دائمة مع الزبائن من خلال استخدام قنوات اتصال متعددة لضمان اتصال مستمر معهم. أما بعض الباحثين فقد وصفوها على أنها "مسار تفاعلي يهدف إلى تحقيق التوازن الأمثل بين مستثمري المؤسسة وإرضاء حاجات الزبائن بغرض تحقيق أقصى ربح، بتحسين التكاليف بفضل استخدام وسائل أقل تكلفة ومعرفة أفضل للزبون واستهداف أفضل للعمليات التسويقية، كما تستهدف إدارة الزبائن زيادة الربح الذي تم تحقيقه لكن في منظور طويل الأمد".³ يركز هذا التعريف على الجانب التفاعلي والاستراتيجي والتكنولوجي لإدارة العلاقة مع الزبون، تهدف إلى بناء علاقات مربحة ومستدامة باستخدام وسائل تكنولوجية لخفض التكاليف وزيادة الربحية في الأمد الطويل. كما عرفت أيضا على أنها "تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات مع الزبائن المربحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة وأفضل إشباع ممكن".⁴ يؤكد هذا التعريف على أن إدارة العلاقة مع الزبون ليست فقط عملية تسويقية وإنما هي فلسفة شاملة تتطلب تكامل وتنسيق الجهود عبر مختلف الأقسام التنظيمية بهدف تعزيز العلاقات مع الزبائن المربحين من خلال تعظيم القيمة المقدمة لهم.

إدارة العلاقة مع الزبون هي "أداة لجمع وتحليل البيانات حول الزبائن والاستفادة منها، مما يسهل المعاملات اللازمة لحل المشكلات بدقة وأكثر فعالية، مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وتعظيم ربحية المنظمة".⁵ وفقا لهذا التعريف تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون نظام قائم على جمع وتخزين بيانات الزبائن بما في ذلك معلومات الاتصال، المعاملات السابقة، سلوكيات الشراء، تستخدم لفهم احتياجات وتوقعات

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة: استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، (2012)، ص.271.

² أحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي: التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.501.

³ كاترين فيو، ترجمة وردية واشد: التسويق الإلكتروني، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2008، ص.326-327.

⁴ محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص.33.

⁵ Mansuri.B, Customer Relationship Managemenet (CRM) – A Case Study of Airtel, Jornal Of Contemporary Research In Management, 2009, P 105.

الزبائن بشكل أفضل وبالتالي تبسيط التفاعلات وحل المشكلات، مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وتعظيم ربحية المنظمة. كما توصف بأنها "عملية تخزين وتحليل كميات هائلة من البيانات التي يتم الحصول من مراكز خدمة الزبون وقسم المبيعات، مما يساعد على إعطاء صورة واضحة لفهم سلوك الزبون، والسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات ومتطلبات الزبائن".¹ يتضمن نظام إدارة العلاقة مع الزبون على مستودع بيانات متطورة، تعمل على جمع بيانات الزبائن من مصادر تشغيلية رئيسية مثل مراكز خدمة الزبون، من نقاط الاتصال بالزبائن، ومعالجتها لتوفير معلومات تساهم في الفهم العميق لسلوك الزبون، مما يتيح للمنظمة تقديم خدمات وعروض مخصصة تلبي التوقعات المختلفة للزبائن بشكل دقيق. وفي سياق مماثل، تُعرّف بأنها "تكنولوجيا معلومات أو برمجيات تساعد على تخزين وتحليل وتتبع البيانات أو المعلومات لتقديم خدمات أفضل".²

من خلال التعاريف التي تم التطرق إليها سابقاً نجد أن هناك تباين في آراء الباحثين والممارسين حول تعريف موحد ودقيق لإدارة العلاقة مع الزبون، حيث نجد بعضهم تبناوا تعريف متعلقة بمدخل التكنولوجيا، وآخرون تبناوا تعريف متعلقة بالمدخل الاستراتيجي. في حين يرى **Scott Nelson** أحد المحللين في مجال إدارة العلاقة مع الزبون أن هناك نظريتين في مجال إدارة العلاقة مع الزبون، النظرية الأولى على أنها برامج تطبيقية (Software Application) بمعنى أنها تطبيقات لتقنيات تكنولوجيا، أما النظرية الثانية فتعتبر على أنها فلسفة إدارية إذا تبنتها المنظمات ستحقق النجاح وتتميز في علاقاتها مع زبائنهم، شرط أن تقام هذه الفلسفة على أساس تحسين مستوى رضا الزبون والوصول به إلى أعلى درجات الولاء وزيادة الربحية ورفع المردودية³. وهناك أيضاً من يعتبر إدارة العلاقة مع الزبون سيرة عائلية. كما تم التطرق إلى إدارة العلاقة مع الزبون من وجهات نظر أخرى والتي سيتم عرضها في الجدول التالي:

¹ أحمد بن موزة : تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط-، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2015-2016، ص 22.

² محمد إبراهيم عبيدات: إدارة علاقات الزبائن، دار وائل للطباعة والنشر، أمانة عمان الكبرى، الأردن، 2012، ص 12.

³ فاطمة مانع: إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 14/13 مارس، 2010، ص 8-9.

الجدول (1-1): أهم وجهات النظر لإدارة العلاقة مع الزبون

النظرة	الوصف	متطلبات النجاح	تعريف إدارة العلاقة مع الزبون
عملية	تتطور العلاقة بين البائع والمشتري مع مرور الوقت، ويجب أن تتطور حتى تستمر.	يعتمد نجاح CRM على قدرة المنظمة على تحديد حاجات وتفضيلات الزبائن المتطورة والاستجابة لها.	حسب Srivastava وآخرون (1999): تعني CRM "هي انشاء وإدارة العلاقات مع الكيانات الخارجية في الأسواق، وخاصة مع قنوات التوزيع والمستخدمين النهائيين".
استراتيجية	القيمة العمرية للزبون هي التي تحدد مقدار ونوع الموارد التي تستثمرها المنظمة في علاقة معينة.	يتطلب نجاح CRM أن تقوم المنظمة بتقييم وتحديد أولويات العلاقة مع الزبائن باستمرار بالاعتماد على ربحيتهم	حسب Verhoef و Donkers (2001): تمكن CRM المنظمات الاستثمار في الزبائن الأكثر قيمة لها مع تقليل استثماراتها على الزبائن عديمي القيمة".
فلسفة	يتم الاحتفاظ بالزبائن بشكل أفضل من خلال التركيز على بناء العلاقات وصيانتها وبالتالي تحقيق الربحية.	يتطلب نجاح CRM أن يكون الزبون محور اهتمام وتركيز المنظمات، وإن تعمل على فهم حاجاتهم المتغيرة.	يرى Hasan (2003) أن: " إدارة العلاقة مع الزبون ليست مشروع مؤقت فقط، وإنما هي فلسفة عمل شاملة تهدف إلى تحقيق تركيز المنظمة على الزبون".
قدرة	تنشأ العلاقات المربحة والدائمة فقط عندما تكون للمؤسسة القدرة على توجيه سلوكها وعروضها بشكل مستمر نحو كل زبون وبشكل فردي.	يتوقف نجاح CRM على امتلاك المنظمة مجموعة من الموارد الملموسة والغير ملموسة التي تمنحها المرونة اللازمة لتغيير سلوكها باستمرار اتجاه الزبائن.	حسب Peppers وآخرون (1999): إدارة العلاقة مع الزبون تعني أن تكون المنظمة مستعدة وقادرة على تغيير سلوكها اتجاه زبائنهم بشكل فردي، استنادا على المعلومات التي يخبرها بها الزبون وما تعرفه عن هذا الزبون.
تكنولوجيا	تعد إدارة المعرفة وإدارة التفاعلات الموارد الرئيسية التي تحتاجها المؤسسات لبناء علاقات طويلة الأمد ومربحة مع الزبائن.	يعتمد نجاح CRM في المقام الأول على مدى فاعلية وقبول المستخدم للتكنولوجيا التي تطبقها المنظمات، من أجل محاولة معرفة الزبائن وإدارة التفاعلات معهم.	يرى Shoemaker (2001): أن CRM هي " التكنولوجيا المستخدمة لمزج أنظمة معلومات المبيعات، التسويق، والخدمات من أجل بناء علاقة شراكة مع الزبائن".

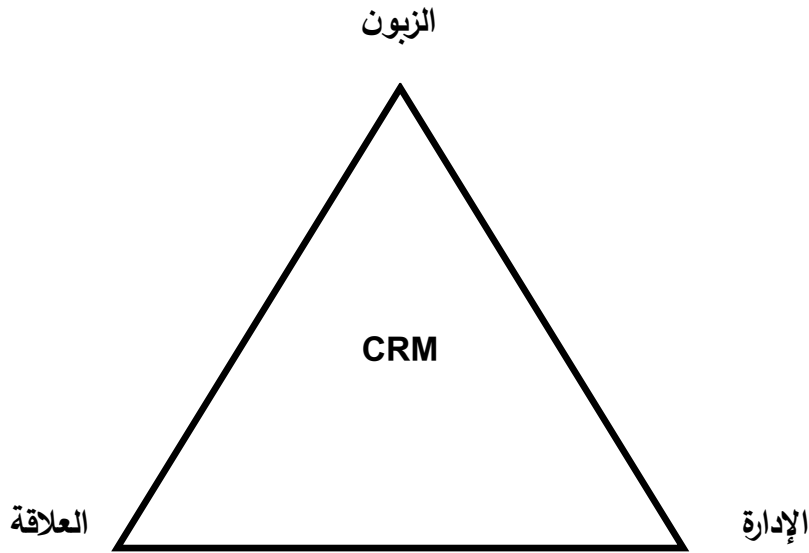
Source : Zablah Alex et al : An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management : Toward a common understanding of an emerging phenomenon, Industrial Marketing Management, vol 33, 2024, p476 .

بالاستناد على ما سبق، يمكننا تعريف إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: " إستراتيجية عملية أساسها التوجه بالزبون، هدفها خلق قيمة للطرفين (الزبون والمؤسسة)، بالإضافة إلى كسب الزبون وبناء علاقة دائمة معه والمحافظة عليه، يتم تجسيدها من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات متكاملة من أجل التعرف الزبون، حاجاته، تفضيلاته، توقعاته، وتلبيتها من أجل إرضاءه وكسب ولائه".

ثانياً: عناصر إدارة العلاقة مع الزبون

بناءاً على تحليل مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، خاص إلى أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية، والتي يمكن أن نوضحها من خلال الشكل التالي:¹

الشكل (1- 1): عناصر إدارة العلاقة مع الزبون



Source: Gray Paul, Byun Jongbok : **Customer Relationship Management**, Center For Research On Information Technology and Organizations, University Of California, Irvine, 2001, P8.

سيتم فيما يلي شرح هذه العناصر الثلاثة كالتالي:

1- الزبون: يعتبر الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة مستقبلاً، وأن الزبون الجيد هو الذي يوفر أرباحاً للمنظمة بأقل موارد ممكنة. لكن هذا نادر الحصول بسبب أن الزبائن على معرفة بالمنافسة

¹ زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، المؤتمر الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2006، ص.11.

الشرسة بين المنظمات في الأسواق، ولهذا فإن التكنولوجيا تمكنها من توفير القدرة على التمييز بين الزبائن وبناء علاقات دائمة معهم.¹

يعتبر مفهوم الزبون من المفاهيم التي عرفت تطورا في المعنى والأهمية، حيث عرف على أنه: "ذلك الذي يدفع للمنظمة أو ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية أو النفسية أو لأفراد عائلته".² يعتبر هذا التعريف من التعاريف التقليدية، إذ تعتبر الزبون على أنه كل من يتعامل مع المنظمة أو يقتني سلعا أو خدماتها لإشباع حاجاته. أما التعاريف الحديثة فهي تنظر إلى الزبون كل من يتعامل مع المنظمة سواء من داخل أو خارج المنظمة. حيث عرفت المؤسسة الأمريكية للتنمية الزبون هو: "المتلقي للمنتج والمستهدف من قبل المنظمات".³

ويمر الزبون في تعامله مع المنظمة بعدة مراحل، كما يشير بأن هذا التطور يمكن أن يتوقف في أي مرحلة من المراحل كما هو موضح في الشكل التالي وهي:⁴

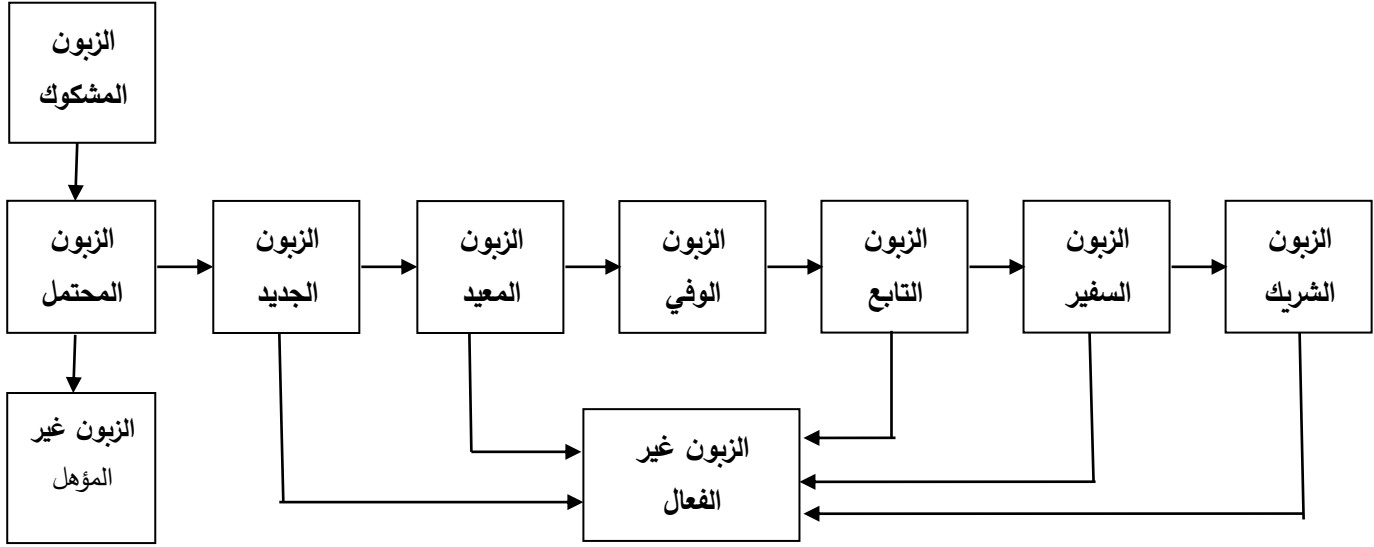
¹ عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، ديسمبر 2011، ص148.

² حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجناحي: إدارة علاقات الزبون، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2017، ص25.

³ عبد القادر معزوز: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق -دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023/2022، ص 68.

⁴ الخساء سعادي: التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي -دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر-، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 1، 2006، ص 64.

الشكل رقم (1- 2): مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمنظمة



Source: Philip Kotler, Dubois Bernard, **Marketing Management**, 11th Edition, Pearson Education, Paris, France, 2003, P.82.

– **الزبون المشكوك:** كل الزبائن الموجودة في السوق يكون محل شك أو احتمال إمكانية تعاملهم مع المؤسسة.

– **الزبون المحتمل:** تؤهل المنظمة الزبون المشكوك لأن يكون زبون محتمل بتحفيظه، بعد عملية التشاور مع الذات والمقربين. يتجاوز مرحلة الشك ويظهر لديه احتمال أن يصبح زبون للمنظمة، ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا الزبون بمجرد بدايتها لأن يصبح زبون غير مؤهل وبدون عائد.

– **الزبون الجديد:** استقرار الزبون المحتمل على شراء منتج أو علامة المنظمة للمرة الأولى يؤهله ضمن قائمة زبائن المنظمة الحاليين.

– **الزبون المعيد:** بعد عملية الشراء الأولى يقوم الزبون بتقييم قرار الشراء، فيكون راضي عن المنتج ومستعد لتكرار الشراء مرة أخرى.

– **الزبون الوفي:** هو زبون يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء، هذا ما يولد لديه تعلق بالعلامة أو المنظمة وبالتالي يصبح وفيا.

– **الزبون التابع:** تتطور حالة الولاء لدى الزبون لتمس كل منتجات أو علامات المنظمة، وبالتالي تعتبر حالة الولاء للعلامة أو المنظمة أكثر تطورا من الولاء للمنتج. في هذه الحالة تتولد المرحلتين المقبلتين.

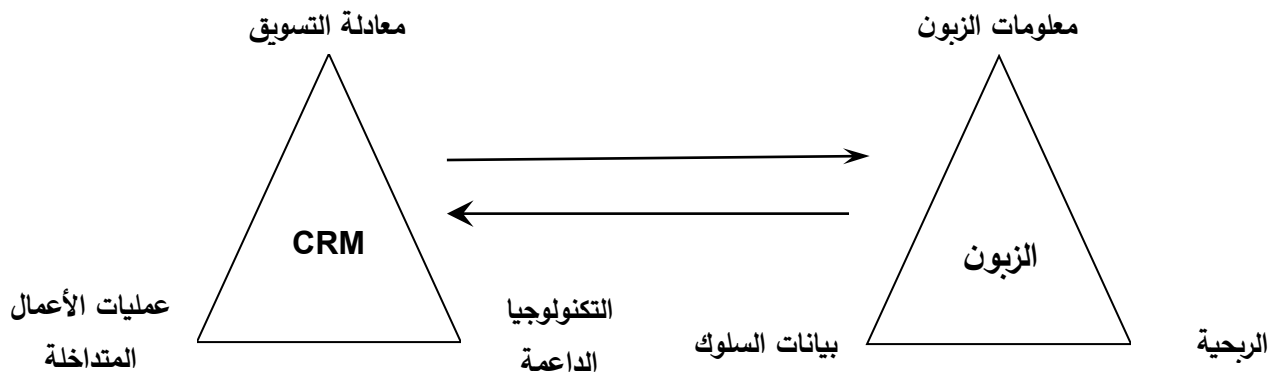
– **الزبون السفير:** هو زبون وفي لا يكتفي بشراء منتجات أو علامات المنظمة بل يصبح بمثابة أداة ترويجية في تحفيز الآخرين على شراء المنتج أو العلامة.

– **الزبون الشريك:** في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق كبير بالعلامة أو المنتج ويصبح من الصعب تغييره، كما يتولد لديه شعور بأنه أحد الأطراف الأساسية في المنظمة.

كما تجدر الإشارة أنه في أي مرحلة من هذه المراحل يمكن للزبون أن يصبح غير فعال ويمكن له أن يتخلى عن منتج المنظمة لذلك عليها أن تستعيده أو تنشطه باستخدام برامج الولاء المناسبة.

2- العلاقة: العلاقة بين المنظمة وزبائنها عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل، ويمكن أن تكون قصيرة أو طويلة الأجل، مستمرة أو منفصلة، متكررة أو لمرة واحدة، وكذلك يمكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبائن. فعلى الرغم من أن الزبائن لهم مواقف ايجابية تجاه المنظمة ومنتجاتها، إلا أن سلوك الشراء يكون في أغلب الأحيان عالي الظرفية. تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على أن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مربحة وتحقق المنفعة المتبادلة.¹

الشكل رقم (1- 3): العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والزبون



المصدر: خالد بوعزة: إدارة العلاقة مع الزبون وجه من أوجه التسويق المعاصر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 2، ص 356.

تتغير العلاقات بشكل دائم ومستمر وتمر بعدة مراحل تتطور من خلالها لتصبح أقوى وأعمق، فقد تطرق الباحث Dwyer عن مرور العلاقة بخمسة مراحل مختلفة كالتالي:²

¹ خالد بوعزة: مرجع سابق، ص 356.

² شرين عبد الحليم شاوور التميمي: أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال في الضفة الغربية-، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 28-29.

- الوعي: تبدأ هذه المرحلة من العلاقة عندما ينظر للطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه.

- الاستكشاف: فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء.

- التوسع: في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين، حيث تحدث عدة تعاملات تجارية وتبدأ الثقة بينهما بالتطور.

- الالتزام: تتصف هذه المرحلة بازدياد التكيف والفهم المتبادل لأدوار لكلا الطرفين، الوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون، وبالتالي تظهر مؤشرات الولاء.

- الإنهاء: قد لاتصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام، فيتم إنهاء العلاقة بأية مرحلة سابقة، وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائي أو أحادي.

3- الإدارة: يعرفها بيتر دراكر (Peter Drucker) على أنها "تتعلق بالبشر. وتتمثل مهمتها في جعل الأفراد قادرين على الأداء المشترك لجعل نقاط قوتهم فعالة ونقاط ضعفهم غير مؤثرة، وهذا ما يجعل الإدارة هي العامل الحاسم".¹

إدارة العلاقة مع الزبون لا تقع على عاتق قسم التسويق فقط، بل إنها تنطوي على تغيير التنظيمي المستمر في ثقافة وعمليات والتكنولوجيا التي تتبناها المنظمة، حيث يتم تحويل معلومات التي يتم جمعها عن الزبائن إلى معرفة مؤسسية تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات وفرص السوق، وتتطلب إدارة علاقات الزبائن تغييرا شاملا في المنظمة وأفرادها.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون

تمثل إدارة العلاقة مع الزبون استراتيجية مؤسسية وظيفية غايتها بناء علاقات دائمة قائمة على معرفة دقيقة بالزبائن. انطلاقا من محوريات الزبون كقوة دافعة للنجاح، تضمن هذه الإدارة تحقيق أهداف المنظمة من خلال كسب الرضا والولاء عبر تلبية رغبات وحاجات الزبون.

¹Peter .F. Drucker : **The Essential Drucker**, Harper Collins Publisher Inc, 1st Ed, 2001,P14.

²Gray Paul, Byun Jongbok, **Op.Cit**, P.9.

أولاً: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في بناء وتحقيق التفوق التنافسي، فهي لا تسعى فقط إلى الاحتفاظ بالزبائن وزيادة ربحية المنظمة، بل تسعى إلى تحقيق الأداء المستدام للمنظمات.¹

يرى (Vogel & Phan) أن نظام إدارة العلاقة مع الزبون يعمل على جمع المعلومات عن الزبائن وتخزينها (إنشاء قاعدة بيانات) بهدف الاستفادة منها في فهم احتياجات الزبائن وتخصيصها من خلال التمييز بين المنتجات والخدمات لكل زبون فريد. في حين يرى (Galimi, 2000) أن إدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية عمل تركز على الزبائن لزيادة رضاهم وولائهم من خلال تقديم خدمة أكثر استجابة وتخصيصاً لكل زبون.²

أجرت شركة أندرسون للاستشارات (Anderson consulting) دراسة استقصائية شملت أكثر من 500 مدير تنفيذي في 6 صناعات (الاتصالات، المواد الكيماوية، الأدوية، الإلكترونيات، التكنولوجيا المتقدمة، منتجات الغابات وتجارة التجزئة) خلصت إلى أن تحسين 10% في إدارة علاقات الزبائن الإجمالية يمكن أن تضيف ما يصل إلى 35 مليون دولار من الفوائد لوحدة الأعمال بقيمة مليار دولار.³ من خلال هذا المثال تظهر أهمية الاحتفاظ بالزبائن المربحين، فقد أدركت المنظمات أهمية الزبون في المنظمة فهو يعتبر رأسمالها الحقيقي، وبدونه تفقد شرعيتها.

يمكن إدراك أهمية وجود إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمة من خلال العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والزبون، نذكر أهمها فيما يلي:⁴

1- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون بالنسبة للمنظمات: تتطوي أهمية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بالنسبة للمنظمات في النقاط التالية:

– قدرة المؤسسة على زيادة ولاء الزبائن، بالتالي قيامهم بتكرار الشراء لعدة مرات من نفس المنتج أو العلامة؛

¹Marwa Salah, Mohamed Abou-Shouk, **The Effect Of Customer Relationship Management Practices On Airline Customer Loyalty**, Joral Of Tourism Heritage & Services Marketing, Tourlab, The International Hellenic University, 2019, Vol (5), N (2), P 11.

²Amir Dalili, Malikah Beheshtifar, **Exploring The Benefit Of Customer Relationship Management**, Science Arena Publications Specialty Journal Of Knowledge Management, 2018, Vol (3), N (3), P.12.

³Gray Paul, Byun Jongbok, **Op.Cit**, P27 .

⁴ رشيد سالم، فؤاد أوشاش: دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 24، العدد 1، 2010، ص 285.

- زيادة حجم المبيعات وحجم الإنفاق من قبل الزبائن على تشكيلة منتجات وخدمات المؤسسة، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
- تحسين قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن وبناء علاقات طويلة الأجل مما يكسبها ميزة تنافسية دفاعية في ظل حدة المنافسة في السوق، وبالتالي يساعدها تجنب الحروب السعرية؛
- يساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بالزبون مدى الحياة؛
- يحقق موقعا في ذهن الزبون بأن المؤسسة تقع موقع الخير بالنسبة له في مجال تخصصها؛
- يقلل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب زبائن جدد نتيجة الكلمة المنطوقة الايجابية عن المنظمة من قبل زبائنهم، لأن اكتساب المؤسسة لزبون جديد يكلفها خمسة أضعاف تكلفة ما تتفقه في سبيل الاحتفاظ بالزبون الذي يتعامل معها حاليا؛¹
- تساعد على استهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب من خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف؛
- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعاملات بين المنظمة وزبائنهم؛
- تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال التعرف على حاجات الزبائن الشخصية وتوقعاتهم وتحقيق رضاهم؛²

2- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون بالنسبة للزبون: من جانب آخر تظهر أهمية إدارة العلاقة مع الزبون فيما يلي:³

- تحسين خدمة الزبائن من حيث الجودة وسرعة التقديم من خلال تركيز كل جهود المنظمة في خدمة فئة معينة من الزبائن، الشيء الذي يزيد في خبرتها في التعامل معهم، وبالتالي تحسين خدماتها المقدمة وفي وقت وجيز؛

¹ ليلي حقانة، الزهراء بن سفيان: إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 1، 2018، ص 69.

² Khedkar. E. B : Effect Of Customer Relationship Management On Customer Satisfaction And Loyalty, International Journal Of Management, V(6), No (5), 2015, P 3.

³ مواهب زرواتي: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 70.

- تخفيض تكاليف وأعباء البحث والمفاضلة التي يمكن أن يتحملها الزبون أثناء عملية التسوق، فإذا كانت هناك علاقة دائمة بين الزبون والمنظمة سينجم عنه سهولة اتخاذ قرار الشراء وبالتالي سيجنبه أعباء وتكاليف عملية البحث واختيار المنتجات؛
- إمكانية إشراك الزبون في اتخاذ بعض القرارات التسويقية، من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إليها جراء تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن إلى درجة الوصول إلى الشراكة، أي أن تشرك الزبون في بعض قراراتها التسويقية؛
- تخفيض درجة مخاطرة الزبون أثناء عملية الشراء، إذا كانت تعامل الزبون مع منظمة واحدة التي تعمل على تلبية حاجاته ورغباته فئة وتحسين منتجاتها وخدماتها يجنبها التعرض لمخاطر عملية اتخاذ قرار الشراء خاصة في عملية اتخاذ قرار شراء منتجات جديدة، لأن الزبون على دراية تامة بالمنظمة ومنتجاتها، كما يجنبه ذلك التعرض إلى التضليل وللغش التجاري؛
- استفادة الزبون من بعض المزايا والمكافآت التي يمكن أن تمنحها المنظمة لزبائنها بغرض تشجيعهم على التعامل معها وبغرض البقاء لفترة طويلة، كما يمكنه الاستفادة من بعض النصائح والتوجيهات التي تساهم بها المنظمة في رعاية زبائنها الأوفياء؛
- تعظيم القيمة المحصلة من طرف الزبون: إن تركيز المنظمة جهودها التسويقية على فئة معينة من الزبائن يمكنها من تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم بكفاءة، هذا ما يساهم في تعظيم القيمة للزبون الذي يتعامل معها.

ثانيا: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون هو إقامة علاقات طويلة الأجل ومربحة مع الزبائن من خلال كسب رضاهم وبناء ولائهم، والمحافظة على الزبائن الحاليين، جلب عملاء جدد، وتعظيم ربحية كل منهم، تحسين جودة الخدمة المقدمة. سيتم التطرق إليها كما يلي:

1- كسب الزبائن والمحافظة عليهم: تعتبر عملية كسب الزبائن الخطوة الأولى التي تقوم بها

المنظمة من أجل إنشاء قاعدة بيانات الزبائن الخاصة بها، هذا ما يسمح للمنظمة من استهداف الزبائن الأكثر قيمة.¹ ولهذا على المنظمة التي تبحث على زيادة ربحيتها تكريس كل جهودها على جذب زبائن جدد من خلال تكثيف الحملات الترويجية التي تحقق العديد من الزبائن المحتملين والممكن تحويلهم إلى

¹ شعبان بعبطيش: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015/2016، ص 65.

زبائن دائمين ومن ثم تحويلهم تدريجيا إلى زبائن مدافعين عن المنظمة وخدماتها، فالزبون المدافع مصدر من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن الجدد.¹

2- **تحقيق قيمة الزبون:** يتمثل المفتاح الرئيس لبناء علاقات مربحة وطويلة الأجل مع الزبائن في التركيز على خلق وتقديم قيمة للزبون أفضل من المنافسين والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية، حيث تعرف قيمة الزبون بأنها "القيمة أو المنفعة التي يتحصل عليها الزبون جراء استخدامه لمنتجات منظمة ما".²

3- **تحقيق الرضا:** يعد تحقيق الرضا من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وذلك من خلال العمل على تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعاتهم، فالزبائن يكونون مجموعة من التوقعات عن المنافع الممكن الحصول عليها قبل شراء المنتج، ثم يقومون بمقارنته بالأداء الفعلي للمنتج (مقارنة الأداء الفعلي والأداء المتوقع للمنتج)، فإذا كان الأداء الفعلي للمنتج وفقا للتوقع أو يتجاوزه كانت النتيجة رضا الزبون، أما إذا كان العكس أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع كانت النتيجة عدم الرضا.³ ولتحقيق الرضا على المنظمة التواصل باستمرار مع الفئة المستهدفة للتعرف على حاجاتهم الحالية والمتوقعة والعمل على تلبيةها من خلال إنتاج منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم.

4- **تحقيق الولاء:** يعد ولاء الزبون الركن الأساسي في نجاح المؤسسة، ويمكن للمؤسسة أن تواجه أغلب المنافسين في السوق من خلال تحقيق ولاء الزبون لها، فهو نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق رضا زبائنهم، فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل العميل يشعر بولائه وانتمائه للمنظمة، بالمقابل يعبر عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي من طرف المنظمة لمدة أطول.⁴

¹ هجيرة زقاد: إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط cneq banque-، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013، ص 50.

² Tom Breur : **The Importance Of Focus For Generating Customer Value**, Journal Of Financial Services Marketing, Vol (11), N(01), 2006, P.64.

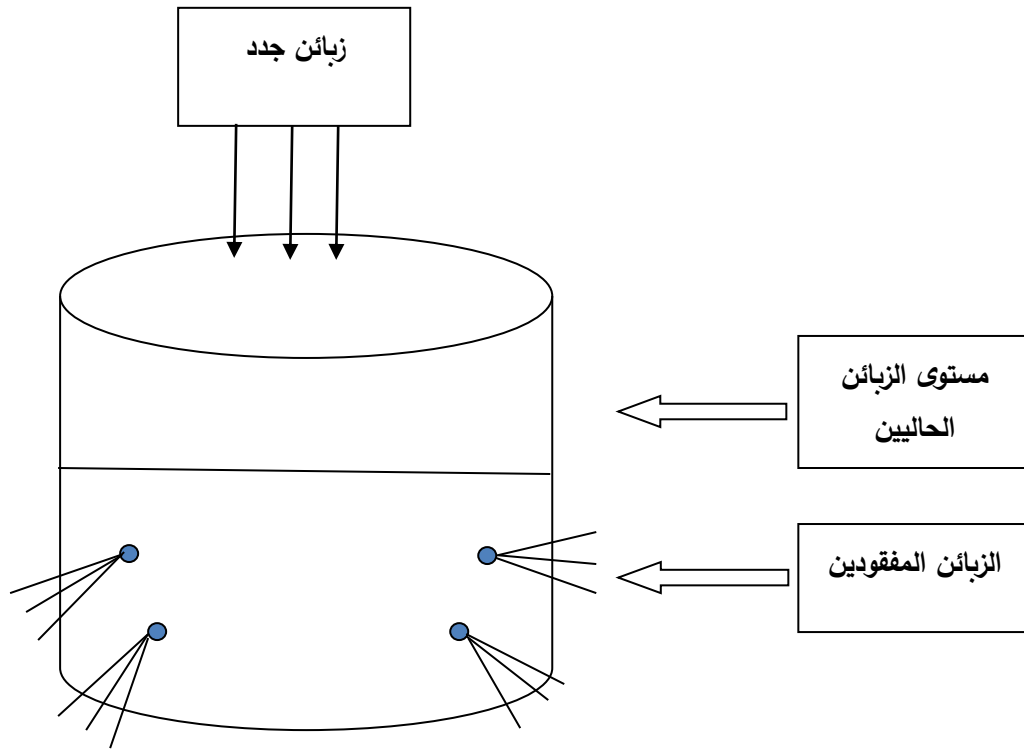
³ محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح: دور رضا الزبون كمتغير وسيط لقياس أثر جودة الخدمة البنكية والقيمة المدركة على الولاء باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد6، العدد1، 2020، ص 656.

⁴ عبد الله قلش: أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة الدكتوراه، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012/2013، ص 185.

وفي نفس السياق نشير إلى أن المنظمات بدأت تترك خطورة فقدان زبائنهم وتحولهم لمنظمات أخرى، إذ أصبحت تأخذ بعين الاعتبار تقييم حصة زبائنهم المفقودين أي تقييم حجم المبيعات المفقودة (المتوسط السنوي) بالنسبة لكل زبون بناءً على إجمالي مشترياته خلال فترة تعامله مع المنظمة ثم يضرب هذا المتوسط في عدد السنوات التي كان من المتوقع أن يشتري فيها طيلة علاقته بالمنظمة. ولتفادي ذلك، ينبغي على المنظمات أن تراقب انخفاض عدد زبائنهم وتبحث عن الأسباب لمعالجتها.¹

ومن خلال الشكل الموالي يوضح نموذج "الدلو المثقوب" للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم، فالاحتفاظ بالزبون المثقوب يكون مكلفاً لأنه لكي نحافظ على مستوى المياه ثابتاً، يجب إضافة مياه جديدة لتحل محل المياه المتسربة، وبالمثل إذا كانت المنظمة تهدف للاحتفاظ بعدد ثابت من الزبائن فإن من الأفضل عليها تجنب فقدان الزبائن الحاليين، وبالتالي لن تضطر للبحث عن زبائن جدد وبتكلفة أعلى.

الشكل 1- 4: نموذج الدلو المثقوب للاحتفاظ بالزبائن وتسربهم



المصدر: أدريان بالمر، مبادئ التسويق الخدمي، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مصر، مجموعة النيل العربية، 2009، ص435.

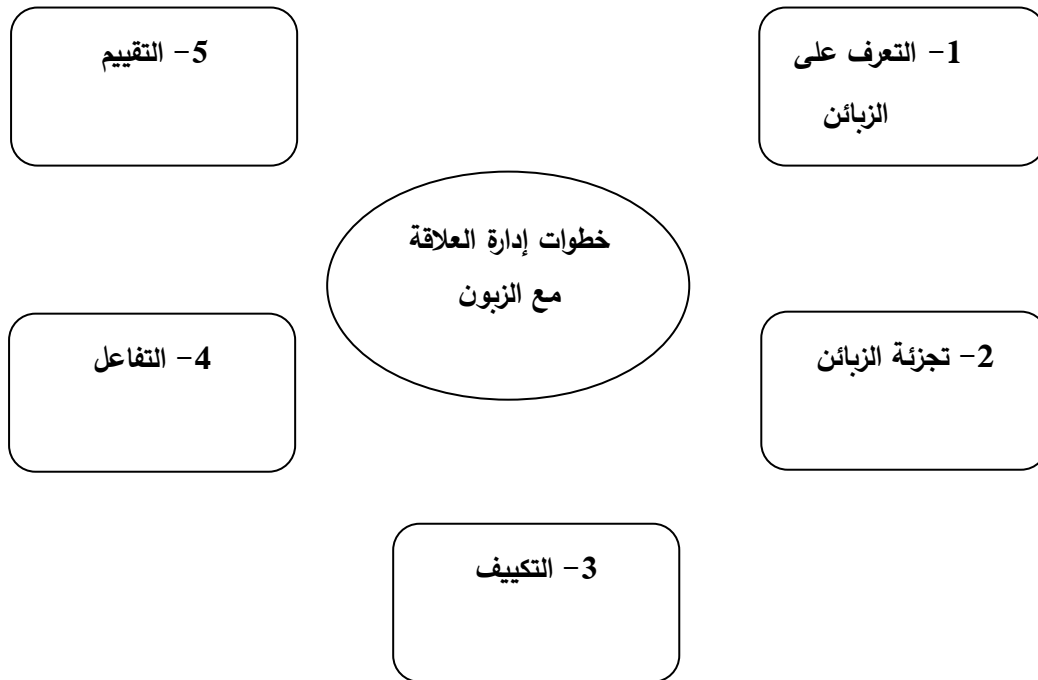
¹ صليحة رقاد: إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم - مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص23.

وعلى ضوء ما تم ذكره يمكننا القول أن خلق وتقديم قيمة أعلى للزبائن مقارنة بما تقدمه لهم المنظمات المنافسة، وبالشكل الذي يضمن رضاهم وولائهم يلعب دورا حاسما في توطيد وتعزيز علاقة المنظمة بزيائنها على المدى الطويل وتجنب فقدانهم، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون

تسعى إدارة العلاقة مع الزبون إلى الاحتفاظ بالزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم من خلال كسب رضاهم وولاءهم، ولتحقيق هذا الهدف تمر إدارة العلاقة مع الزبون بالخطوات الرئيسية التالية كما هو موضح في الشكل رقم (5):¹

الشكل 1- 5: خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون



Source : Lendrevie. J et al, **Mercator**, 8^e Edition, Dunod, Paris, France, 2006,, P.889.

1- التعرف على الزبائن: كمرحلة أولى تقوم بها المنظمة وهي جمع أكبر قدر ممكن من البيانات من مصادرها المختلفة (داخلية وخارجية) عن الزبائن الذين يمثلون قيمة عالية بالنسبة لها، مما يتطلب إنشاء قاعدة بيانات متكاملة تتضمن كافة البيانات والمعلومات اللازمة عن هؤلاء الزبائن. قاعدة بيانات

¹ Lendrevie. J et al, **Mercator**, 8^e Edition, Dunod, Paris, France, 2006, .P.P.889-993.

تتضمن المعلومات التالية:¹ بيانات شخصية (الاسم، الجنس، السن، تاريخ الميلاد، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي)، بيانات عن المعاملات السابقة التي قام بها الزبائن (تقارير البيع و الأرباح)، معلومات دراسة السوق التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن وكذلك معلومات ما بعد عملية الشراء (الرضا عن المنتجات، اقتراحاتهم، شكواهم...)، بيانات الاتصال تتضمن (عنوان السكن، رقم الهاتف، وسائل الاتصال المفضلة)، بيانات الدخل والاستهلاك وتتضمن (القدرة الشرائية، المنتجات المفضلة وعلامتها التجارية، الأنماط الاستهلاكية لكل زبون)، وبعد جمع البيانات يتم تخزينها باستخدام تقنيات تكنولوجيا الحديثة مثل (مخزن البيانات Data Warehouse) الذي يسمح بتخزين كميات هائلة من البيانات، وتسهل على الموظفين من الوصول إليها بطريقة سهلة وسريعة. تمثل قاعدة البيانات الدعامية الأساسية لاتخاذ القرارات لذا ينبغي تحديثها وتطويرها.²

2- تجزئة الزبائن: بعد عملية جمع البيانات عن الزبائن، تأتي عملية معالجتها لتصبح معلومات تستند عليها المنظمة في اتخاذ مجموعة من القرارات، نطلق على هذه المرحلة بعملية تنقيب البيانات والتي تستخدم مجموعة من أدوات تحليل المعطيات التي تمكن المنظمات من توفير المعلومات المناسبة لفهم سلوك الزبائن بشكل أفضل ومساعدتها في اتخاذ القرارات.³

تسمح عملية تنقيب البيانات من تجزئة زبائن المنظمة وتصنيفهم وفق عدة مؤشرات، ونجد معظم المنظمات يتبنوا مؤشر ربحية الزبون في تجزئة الزبائن، باعتبار أن هدف المنظمة الاحتفاظ بالزبائن الأكثر قيمة لها.⁴

3- التكييف: تقوم المنظمة في هذه المرحلة من تكييف عروضها بشكل فردي أو وفق كل مجموعة من الزبائن الذين يشتركون في نفس الخصائص، من خلال تقديم عروض مرنة يمكن تكييفها حسب كل زبون مستهدف. قد يكون التكييف على المنتجات أو الخدمات، قنوات الاتصال أو محتوى الاتصالات.

¹ سهام معاش، سامية لحول: دور معالجة البيانات في إدارة علاقات الزبون بمنظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 14، العدد 3، 2018، ص. 215.

² جلول شريفي: واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه - دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة- تلمسان- وهران)، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص 28.

³ Claude Demeure : Aid – Mémoire : Marketing, Dunod, Paris, France, 6 éditions, 2008, P 351.

⁴ Gaurav Gupta, Himanshu Aggarwal : Improving customer Relationship Management Using Data Mining, International Journal Of Machine Learning And Computing, Vol (2), N (6), 2012, P 875.

4- التفاعل: يتمثل الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو بناء حوار مستمر مع الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتاحة للمنظمة بما في ذلك: مراكز للاتصالات، مواقع للتواصل على شبكة الانترنت، فرق لخدمة ومساعدة الزبائن، العروض الترويجية...، من أجل التعرف أكثر عن حاجات وتفضيلات الزبائن والعمل على تحقيقها، وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة. بالإضافة إلى سعيها للحفاظ على العلاقات المربحة وطويلة الأمد، كما تتمكن المنظمة من خلال عملية الاتصال بزبائنهم من معالجة الشكاوي والاستفسارات في الوقت وبالشكل المناسب.¹

ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق تفاعل فعال مع زبائنهم يجب عليها توفير عدة قنوات اتصال حتى يستطيع الزبون الوصول إليها بطريقة سلسة، بالإضافة إلى استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة.

5- التقييم: تؤسس العلاقة عبر مراحل من الزمن وتعزز من خلال كل تفاعل أو تعامل، وكمرحلة أخيرة نجد تقييم فعالية إدارة العلاقة مع الزبون حتى تتضح الرؤية حول فعالية برامجها وسياساتها الموضوعية والعمل على تطويرها وتحسينها من خلال متابعة معدلات الرضا والولاء ويتم ذلك باستخدام مقاييس ومؤشرات أهمها:²

- مقياس جذب عملاء جدد؛
- مقياس التحول (من محتملين إلى مشترين)
- مقياس الاحتفاظ بالزبائن
- مقياس مبيعات نفس الزبون (حصة الزبون)
- مقياس الولاء

كل هذه المقاييس تساهم في الحصول على بيانات جديدة حول زبائن المنظمة ومعالجتها لمعرفة الزبون وتلبية توقعاته المتجددة، وبالتالي الاحتفاظ بالزبائن المربحين وبناء علاقات طويلة الأجل معهم.

¹ يمينة بلعجال، محمد عتو: استخدام وسائل تكنولوجية حديثة في شركات التأمين ضرورة حتمية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون (دراسة نوعية)، مجلة أبعاد، مجلد 8، العدد 2، 2021، ص 398.

²Russell S, Winer :A Framework For Customer Relationship Management, California Management Review, Vol (43), N(4), 2001, P. 102.

المبحث الثاني: نماذج ومتطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون

تتجاوز إدارة العلاقة مع الزبون كونها مفهوما نظريا لتصبح ممارسة عملية تحتاج إلى أدوات واضحة لتطبيقها بنجاح في المنظمات، حيث تتوفر النماذج التي تتبناها المنظمات من نماذج تقليدية إلى نماذج حديثة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة، والتي توفر إطارا منهجيا لتطبيق استراتيجيات فعالة تهدف إلى تحسين تجربة الزبون وتعزيز ولائه، وبالتالي يتطلب تطبيقها بشكل فعال توفر بنية تحتية تكنولوجية وكفاءات بشرية، واستراتيجيات تنظيمية، بالإضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية موجهة نحو الزبون.

المطلب الأول: نماذج إدارة العلاقة مع الزبون

هناك عدة نماذج مختلفة لإدارة العلاقة مع الزبون تتبناها المنظمات بشكل واسع لتعزيز تجربة الزبائن وتطوير العلاقة معهم، وكل نموذج من هذه النماذج يستخدم بناءا على أهداف المنظمة واستراتيجياتها، ولعل من أبرز هذه النماذج مايلي:¹

أولا: نموذج IDIC (Peppers&Rogers) لإدارة العلاقة مع الزبون

تم تطوير نموذج IDIC من قبل بيير وروجرز (1995)، يساعد هذا النموذج على تقييم توقعات الزبائن وقيمتهم بالنسبة للمنظمة. كما يقترح نموذج IDIC على أنه ينبغي على المنظمات أن تتخذ أربع خطوات من أجل بناء علاقات أوثق مع زبائنهم، وهي كالتالي:²

1- **تحديد العملاء:** تتمثل الخطوة الأولى من نموذج IDIC في تحديد الزبائن الحقيقيين للمنظمة بشكل فردي، تعتبر هذه المرحلة مهمة بالنسبة للمنظمة فهي تقوم بجمع كل البيانات والمعلومات عن الزبائن من أجل فهم حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم، وهذا يساعد على خلق تجربة ايجابية مع زبائنهم، بالإضافة إلى تعظيم القيمة المقدمة للزبائن المربحين.

2- **التمييز بين الزبائن:** بعد التعرف على الزبائن تتمكن المنظمة من معرفة مدى اختلافهم وهذا ما يمكنها من تركيز مواردها على الزبائن الذي سيحققون أكبر قيمة لها، كما يساعدها في تصميم وتنفيذ استراتيجيات خاصة بالزبائن لتلبية حاجاتهم المختلفة بشكل فردي وتحسين تجربة كل زبون. يعتبر تقسيم الزبائن إلى فئات متجانسة خطوة حاسمة في فهم الزبائن وخدمتهم بشكل مربح فالزبائن يختلفون في القيمة ولهم احتياجات مختلفة، ولهذا تركز المنظمة على تقسيم زبائنهم حسب قيمتهم لها وحسب احتياجاتهم.

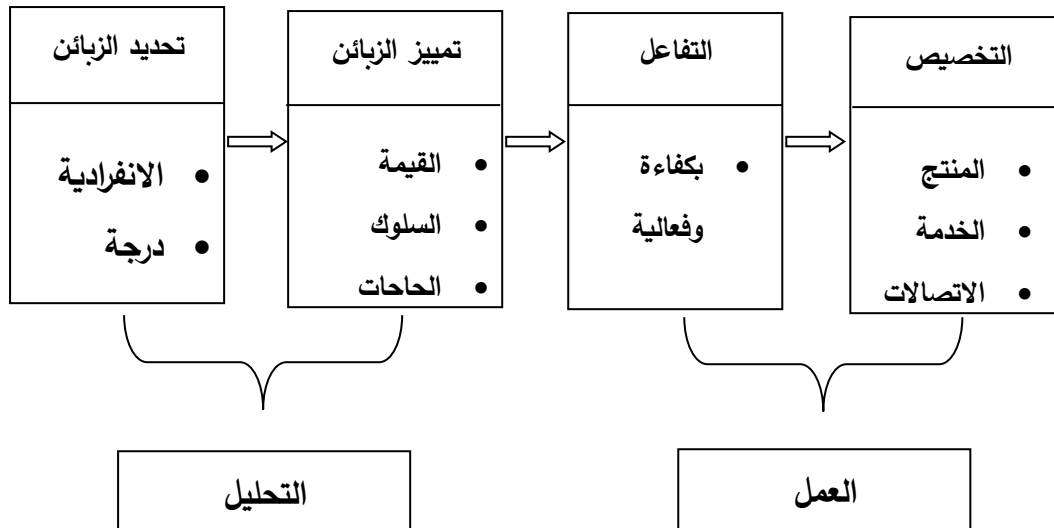
¹Francis Buttle, Stan Maklan: **Customer Relationship Management, Concepts and Technologies**, Routledge Taylor & Francis Group, New York, London, 4th Ed, 2019, P.20.

²Peppers Don, Rogers Martha, **Managing Customer Experience and Relationships, A Strategic Framework**, 3rd Ed, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, USA, 2017, P.68-69.

3- التفاعل مع الزبائن: تتمكن المنظمة في هذه المرحلة من تطبيق برامج إدارة العلاقة مع الزبون لتحقيق تفاعل مباشر وفردى مع زبائنهم، وهذا ما يساعد المنظمة من فهم حاجات زبائنهم بشكل أفضل وفهم توقعاتهم وكيفية تلبيتها بشكل فردي. يكمن أن يتم ذلك عبر قنوات مختلفة والمتاحة أمام زبائنهم مثل موقع المنظمة، البريد الإلكتروني، الاتصال المباشر....، والهدف من هذه الخطوة هو بناء علاقات قوية دائمة مع الزبائن المربحين وتعزيز تجاربهم.

4- التخصيص: بعد تحديد الزبائن وتمييزهم والتفاعل معهم تقوم المنظمة بتخصيص منتجاتها وخدماتها لتلبية حاجات وتوقعات زبائنهم المختلفة والمتجددة، يسمح هذا التخصيص من تقديم تجربة متميزة لكل زبون وبالتالي تعظيم مستوى رضاهم و تعزيز ولائهم.

الشكل 1- 6: نموذج IDIC لإدارة العلاقة مع الزبون



Source: Peppers Don, Rogers Martha, **Managing Customer Experience and Relationships, A Strategic Framework**, 3rd Ed, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, USA, 2017, P.81.

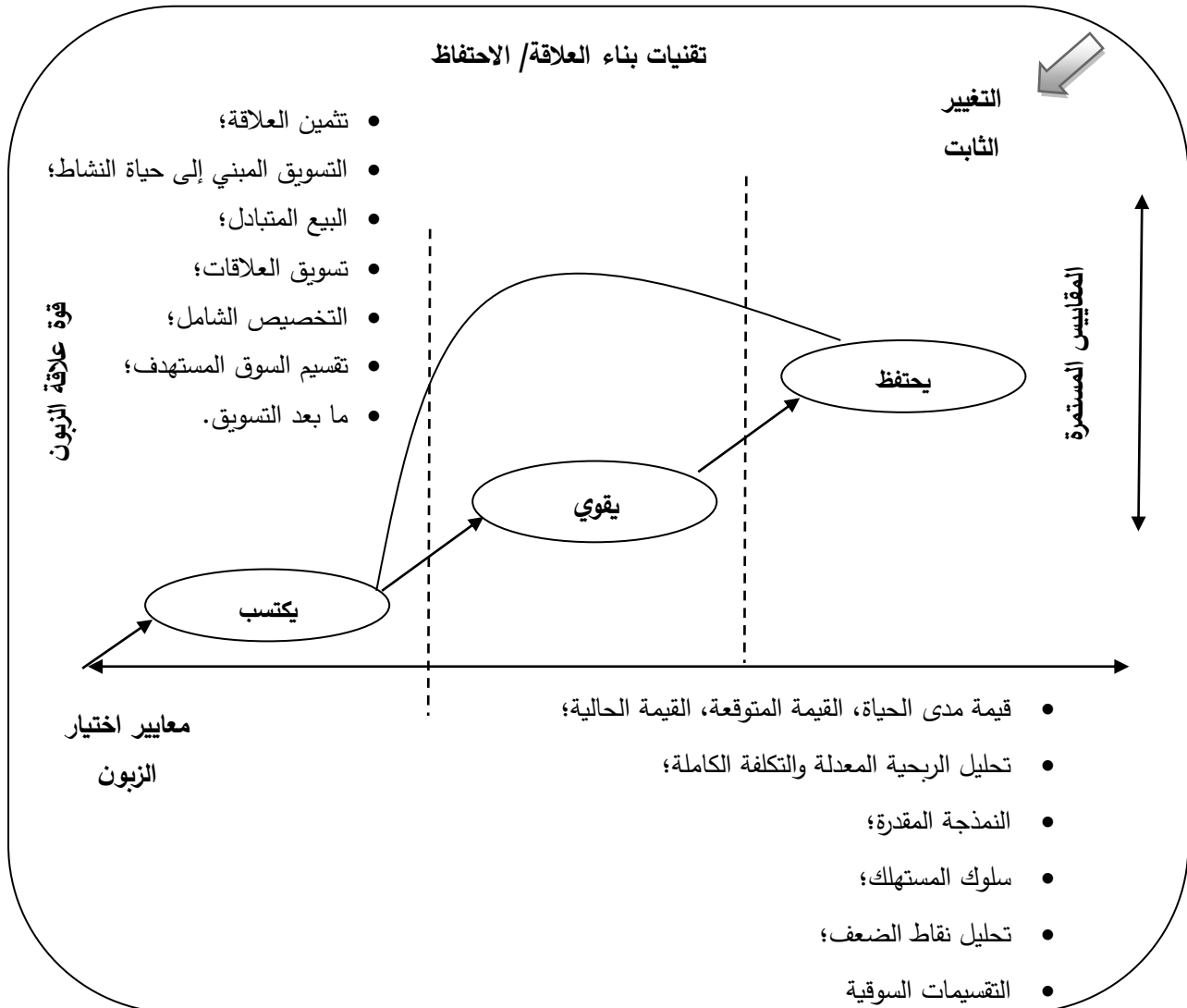
ثانياً: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون لدى مؤسسة HPS

طورت شركة (Hewlett packard) HPS نموذجاً لإدارة العلاقة مع الزبائن القائم على الخبرة المكتسبة من مشاريع إدارة العلاقة مع الزبائن على مستوى العالم، ويوضح هذا النموذج بأن العلاقة مع الزبون يتم تعزيزها من خلال تكتيكات بناء العلاقات والتي يتم قياسها باستمرار مع الوقت. فالنتيجة النهائية هي بناء علاقة قوية مع الزبون والتي تؤدي إلى ولاء مقبول وإلى الربحية وإلى الاحتفاظ بالزبون.¹

¹Rose Junjicek, **CRM Architecture For Enterprise Relationship Marketing In The New Millennium**, Technical White Paper, Forrester, 1999, P. 11. http://pis.psp.efos.hr/DesktopModules/DistanceLearning/images/Poduzetnicki+informacijski+sustavi/Repository/CRM_architecture.pdf

عند تحليل نموذج إدارة العلاقة مع الزبون لدى مؤسسة HPS يتضح أن عملية بناء وتكوين العلاقة بين المنظمة وزبائنها تتم عبر ثلاث مراحل رئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (6). تبدأ هذه العملية بكسب الزبون كأول خطوة للمنظمة من خلال جذب الزبائن واستقطابهم بالاستعانة بمعايير محددة لاستهداف واختيار الزبون المناسب لنشاط المنظمة وأهدافها، يتم ذلك من خلال دراسة السوق بشكل منهجي وتقسيمه واستهداف الشرائح المحددة بدقة والتي تكونها فئة من الزبائن التي من الممكن تطبيق مبادئ تسويق العلاقات عليها. بعد هذه المرحلة تأتي خطوة تقوية العلاقة بين المنظمة وزبائنها وتعزيزها بهدف تحقيق مستوى عالٍ من الارتباط وبالتالي تحقيق احتفاظ المنظمة بزبائنها وهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمات للوصول إلى تحقيقه من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون خاصة في ظل تزايد احتدام المنافسة في السوق.

الشكل رقم 1-6: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون لدى مؤسسة HPS

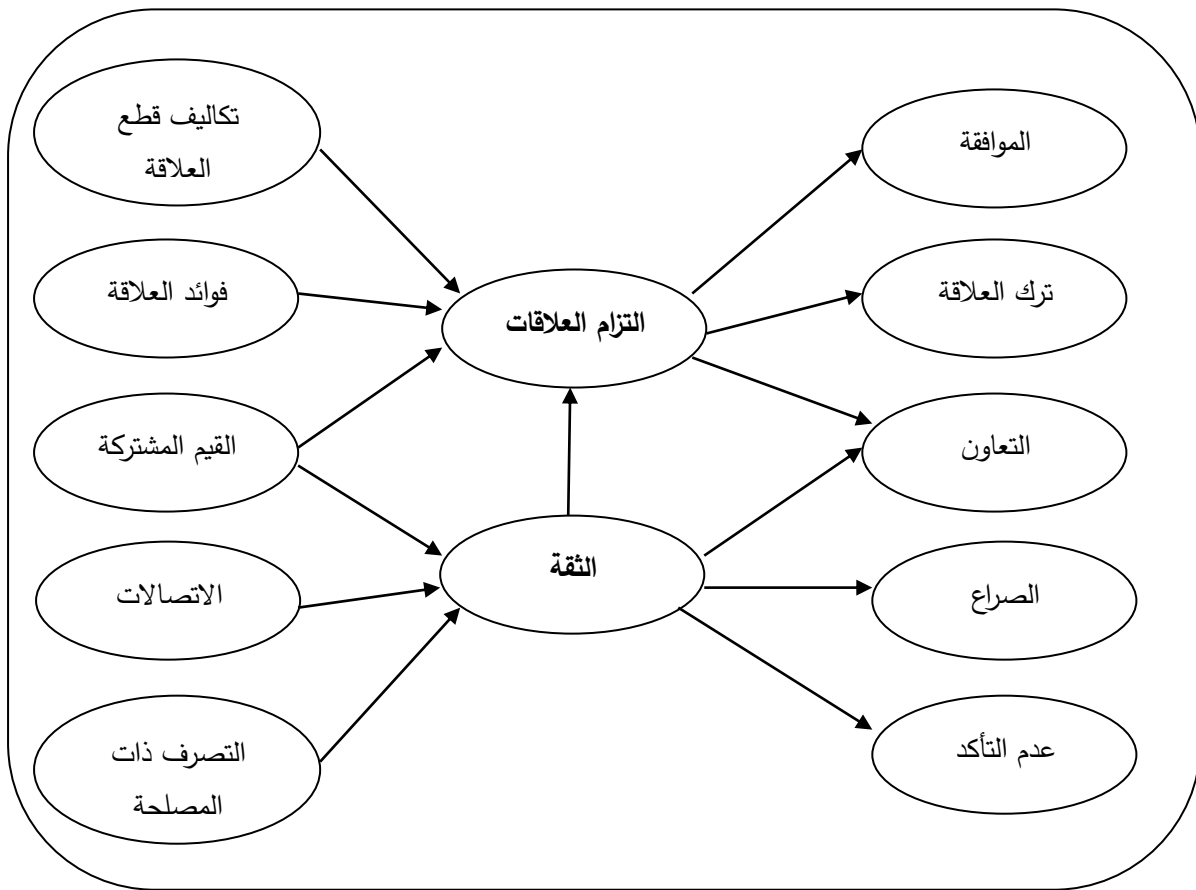


Source : Rose Janjicek, CRM Architecture For Enterprise Relationship Marketing In The New Millenuim, Technical White Paper, Forrester, 1999, P.12.

ثالثاً: نموذج KMV لإدارة العلاقة مع الزبون

اقترح **Morgan & Hunt (1994)** نموذج المعروف باسم نموذج مفتاح التوسط المتغير **Key Mediating Variable (KMV)**، يركز هذا النموذج على متغيرين رئيسيين هما الالتزام والثقة لطرف واحد في التبادل العلائقي أي التزام هذا الطرف بالعلاقة والثقة، وقد أشار المؤلفان إلى أن علاقة الثقة والالتزام هما عنصران رئيسيان لنجاح التسويق بالعلاقات، ويعتبران بمثابة متغيرات وسيطية بين خمس أسبقيات مهمة وهي: تكاليف قطع العلاقة، فوائد العلاقة، القيم المشتركة، الاتصالات، تصرف ذات المصلحة الخاصة. بالإضافة إلى خمسة نتائج هي: الموافقة، ترك العلاقة، التعاون، الصراع، عدم التأكد.¹ والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل 1- 7: نموذج مؤسسة KMV لإدارة العلاقة مع الزبون



Source: Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, **The Commitment- Trust Theory Of Relationship Management**, Journal Of Marketing, Vol (58), N (3), 1994, P 23.

¹ Robert Morgan, Shelby Hunt, **The Commitment- Trust Theory Of Relationship Management**, Journal Of Marketing, Vol (58), N (3), 1994, P.22.

رابعاً: نموذج العمليات الخمس ل Payne & Frow's لإدارة العلاقة مع الزبون

تم تطوير نموذج العمليات الخمس لإدارة العلاقة مع الزبون من قبل Adrian Payne & Pennie Frow، يحدد هذا النموذج خمس عمليات أساسية لتحسين إدارة العلاقة مع الزبائن والمتمثلة في:¹

1- **تطوير الإستراتيجية:** تتطلب هذه العملية التركيز المزدوج على إستراتيجية عمل المنظمة وإستراتيجية الزبائن والترابط بينهما يؤثر بشكل أساسي على نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن. فإستراتيجية العمل تبدأ بتحديد وصياغة رؤية المنظمة، وتحليل الوضع البيئي بما فيها البيئة التنافسية، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها خاصة أهداف إدارة العلاقة مع الزبون، من خلال التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن المستهدفين والعمل على تلبيتها، بالإضافة إلى فحص قاعدة بيانات الزبائن الحالية والمحتملة وتحديد أشكال التجزئة الأكثر ملائمة، مما يساعد المنظمة على تجزئة الزبائن إلى شرائح يسهل عليها خدمتهم لتلبية حاجاتهم المختلفة أفضل من المنافسين.

2- **بناء القيمة:** إن عملية خلق القيمة هي عنصر أساسي في إدارة العلاقة مع الزبون لأنها تترجم استراتيجيات العمل والزبائن إلى بيانات مقترحة محددة للقيمة، فهي توضح القيمة التي يجب تقديمها للزبائن والقيمة التي يجب أن تتلقاها المنظمة من خلال الاحتفاظ بالزبائن المربحين. وهناك ثلاث عناصر أساسية لعملية خلق قيمة فعالة وهي: تحديد القيمة التي تسعى المنظمة لتقديمها لزبائنهم، تحديد الزبائن الذين يمكنهم إضافة قيمة للمنظمة،

3- **التكامل متعدد القنوات:** تستفيد هذه العملية من مخرجات إستراتيجية العمل و عملية خلق القيمة وترجمتها إلى أنشطة تضيف قيمة للزبائن (قيمة مضافة)، تركز عملية التكامل متعدد القنوات على القرارات المتعلقة بأكثر القنوات الملائمة للاستخدام، وضمان حصول الزبون على تفاعلات ايجابية داخل تلك القنوات، تعتمد المنظمة على العديد من قنوات الاتصال تحتوي على بعدين هما البعد المادي ويتكون من القوى البيعية، المنافذ توزيع المنتجات والخدمات، التسويق المباشر، أما البعد الافتراضي يتضمن التجارة الالكترونية، وكل وسائل الاتصال الاجتماعي من هاتف، بريد الالكتروني...، حتى تتمكن المنظمة من تنفيذ التكامل متعدد القنوات بنجاح وجب عليها الاعتماد بشكل كبير على جمع ونشر معلومات الزبائن من جميع القنوات وتخزينها على مستوى قاعدة بيانات زبائنهم من أجل تحديث المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة.

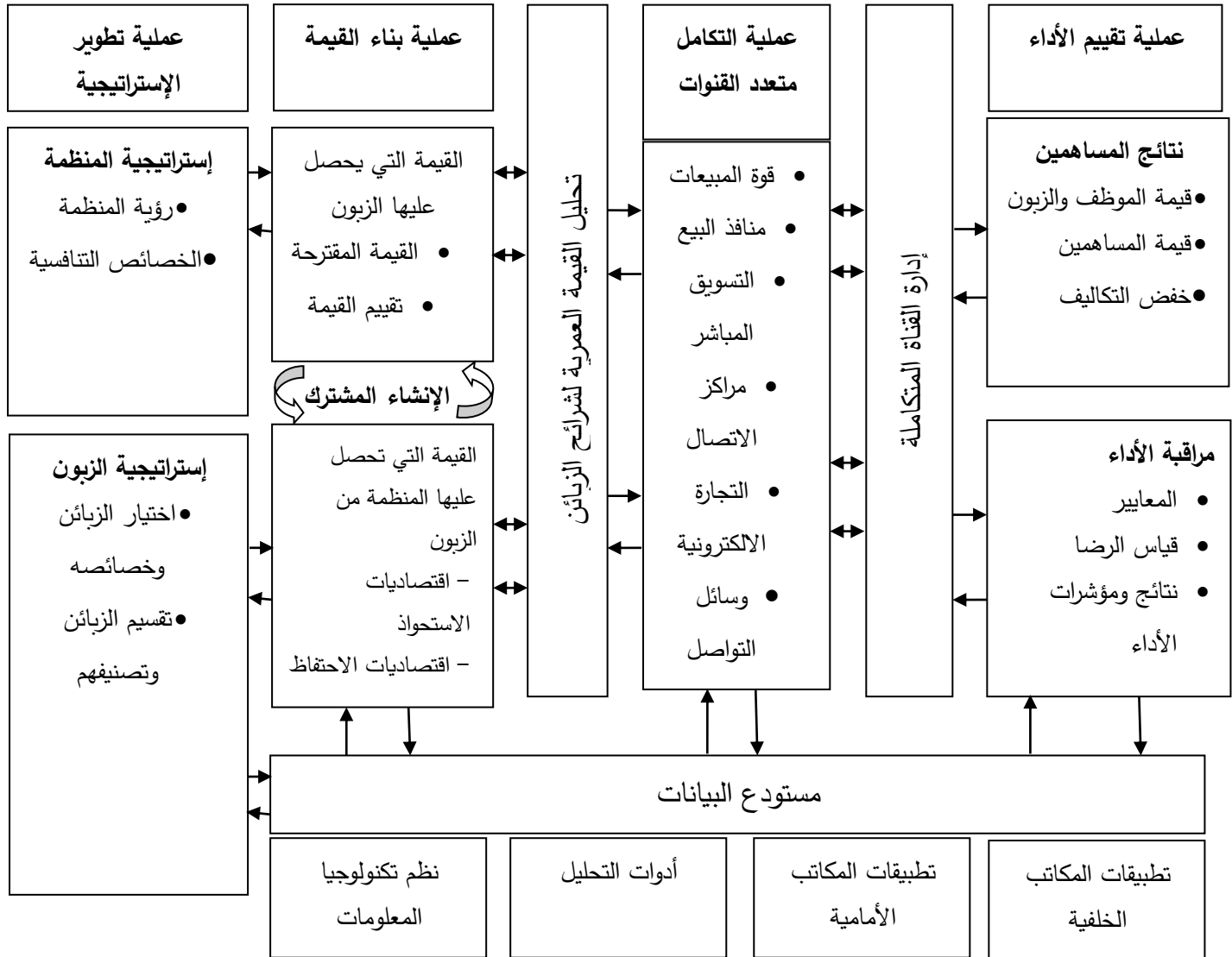
¹Adrian Payne, Pennie Frow, A Strategic Framework For Customer Relationship Management, Journal Of Marketing, Vol (69), N (4), 2005, P. 170-174.

4- **عملية إدارة المعلومات:** تركز هذه العملية على جمع وتنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن من جميع نقاط الاتصال والدراسات التسويقية، والاستعانة بها في الحصول على رؤى حول سلوك الزبائن وبناء استجابات تسويقية مناسبة وعروض القيمة المقدمة للزبائن باستمرار، لكي تقوم المنظمة بإدارة المعلومات بفعالية عليها بإنشاء مستودع البيانات لتخزين بيانات متكاملة متعلقة بالزبائن على مستوى المنظمة، بالإضافة إلى التعرف على أنظمة تكنولوجيا المعلومات من أجل التحليل الدقيق للبيانات ودمجها في مستودع البيانات وتسهيل الوصول إليها على مستوى أقسام المنظمة، بالإضافة إلى التطبيقات المستخدمة في المكاتب الأمامية والخلفية والتي تدعم العديد من الأنشطة التي تدعم التفاعل المباشر مع الزبائن وإدارة العمليات والأنشطة الداخلية.

5- **عملية تقييم الأداء:** تعتبر عملية تقييم الأداء الأداة الأساسية في ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والمتعلقة بأهداف إدارة العلاقة مع الزبون وذلك باستخدام مؤشرات مناسبة للقياس مع إمكانية التحسين في المستقبل، ويمكن تقسيم هذه العملية إلى بعدين هما: الأول يتعلق بنتائج المساهمين والمتضمن كيفية بناء قيمة للزبائن وقيمة الموظف وقيمة المساهمين، بالإضافة إلى آلية تقليل التكاليف. أما البعد الثاني فيركز على مراقبة الأداء المتضمن قياس ومراقبة أداء إدارة العلاقة مع الزبائن مثل قياس مستوى الرضا، وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تقييم مدى نجاح تنفيذ عمليات إدارة العلاقة مع الزبون.

يمكن أن نوضح هذه العمليات في الشكل التالي:

الشكل 1- 8: نموذج العمليات الخمس ل Payne&Frow's لإدارة العلاقة مع الزبون



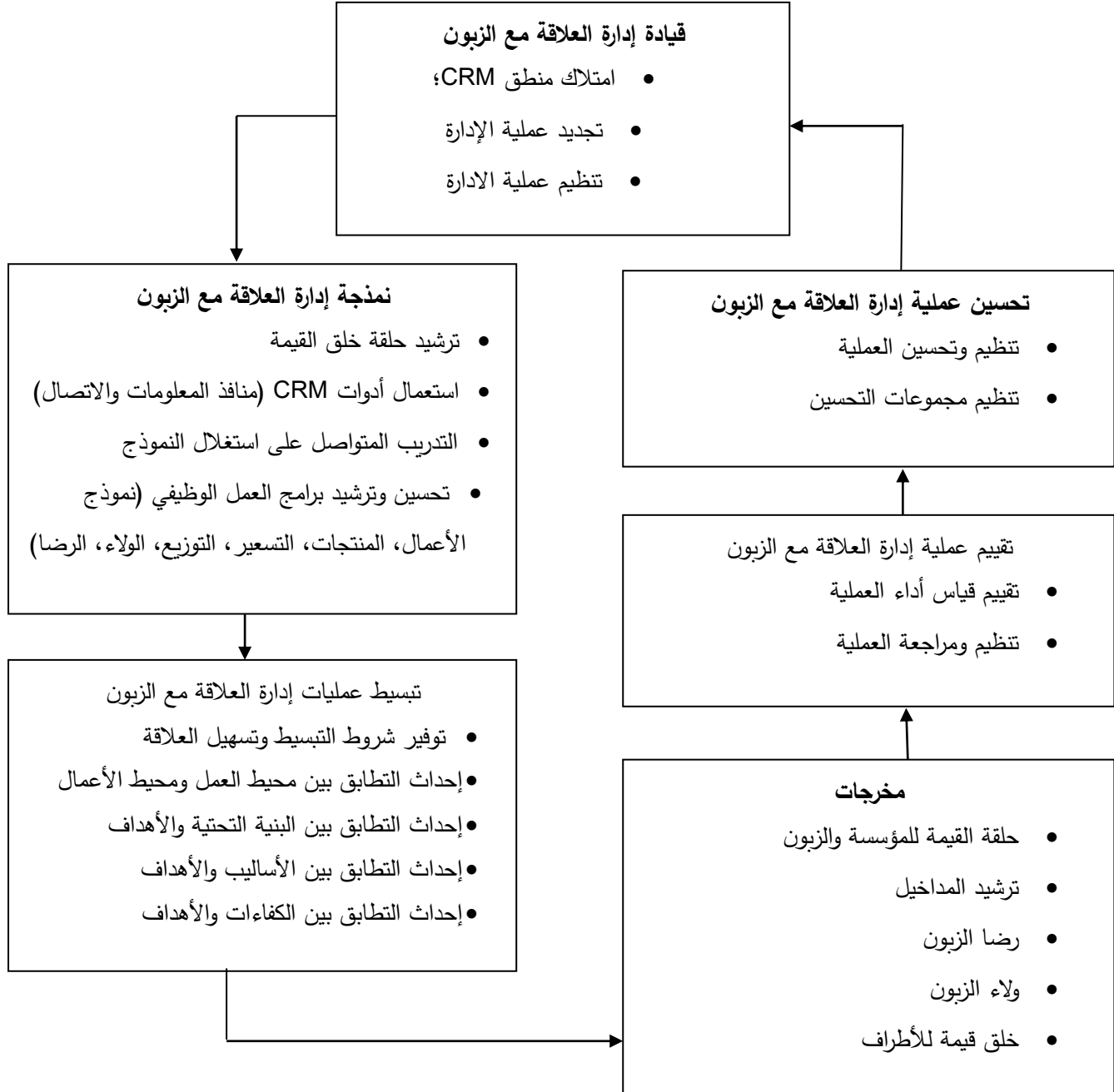
Source : Adrian Payne, Pennie Frow, A Strategic Framework For Customer Relationship Management, Journal Of Marketing, Vol.69, N.04, 2005, P.171.

خامسا: نموذج Jean Supizet لإدارة العلاقة مع الزبون:

حسب Jean Supizet فإن إدارة العلاقة مع الزبون تعتبر نظام يتكون من ستة أجزاء أساسية

هي:¹

الشكل 1- 9: نموذج Jean Supizet لإدارة العلاقة مع الزبون



Source: Jean Supizet, **Le Management de la performance Durable**, Edition D'organisation, Paris, France, 2002, P.204.

¹Jean Supizet: **Le Management de la performance Durable**, Edition D'organisation, Paris, France, 2002, P: 204

من خلال الشكل التالي تتمثل أجزاء نظام إدارة العلاقة مع الزبون في:¹

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

2- **نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون:** ويقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

3- **تبسيط عمليات CRM:** تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، بين البنية التحتية والأهداف، بين الأساليب والأهداف، بين الكفاءات والأهداف.

4- **المخرجات:** عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج CRM هي: خلق قيمة للمنظمة والزبون، تحقيق رضا ولاء الزبون، جذب زبائن جدد، خلق قيمة لباقي الأطراف.

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

6- **تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون:** تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

المطلب الثاني متطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون

لتطبيق استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون يتطلب توفر عدد من العوامل التي تمكن من إنجاز تطبيقه بفعالية، وتتمثل هذه العوامل في:

1- **إدارة التغيير في المؤسسة:** يتوقف نجاح تطبيق سيروية إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمة بالدرجة الأولى وكخطوة أساسية على ضرورة تبني ثقافة التغيير في المنظمة والتي تشمل المجالات

¹ سامي زعباط، رفيعة بوقريفة: إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية (حالة مؤسسة موبيليس- وكالة جيجل)، مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 1، 2020، ص 657.

التالية: مجال التوجه الاستراتيجي، تكنولوجيا العمليات، الهياكل التنظيمية، القيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة. لذلك لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمة بشكل فعال يتطلب تسييرا محكما والتحضير الجيد لقيادة هذا التغيير. وفيما يلي توضيح لمجالات إدارة التغيير في المنظمة:¹

أ- إدارة التغيير في التوجه الاستراتيجي: يرتبط هذا التغيير بالقضايا الرئيسية طويلة المدى التي تضعها المنظمة والتي تشمل: الغاية، الرؤية، الرسالة، والأهداف، الموقع الاستراتيجي. لذا ينبغي على المنظمة إعداد إستراتيجية تتبنى من خلالها أنظمة واستراتيجيات موجهة نحو الزبون وخدمته، أي أن جميع أنشطة وفعاليات المنظمة في كل المستويات يجب أن توجه نحو إدارة العلاقة مع الزبون، حيث تقوم من خلالها على تحديد الزبائن المستهدفين وتكوين علاقات مربحة معهم، كما يجب أن تتضمن رؤية المنظمة المبادئ والقيم التي ينبغي أن تلتزم بها اتجاه الزبون.

ب- إدارة التغيير التكنولوجي: يشمل مفهوم تكنولوجيا العمليات طائفة واسعة من العمليات والأنشطة المختلفة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، كما يفرض التطور التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المنظمة. وعادة ما يتم وصف التغيير التكنولوجي بمؤشرات مثل الحداثة، الجودة، المواكبة، الكفاءة والفعالية. يهدف التغيير التكنولوجي إلى تحسين أداء المنظمة كتغيير عملية وجدول تنفيذ المهام، استخدام أساليب حديثة، إدخال معدات جديدة وحديثة، إدخال نظم الكترونية حديثة وانظم معلومات متطورة، وهذا من شأنه أن يسهم في أداء أكثر فعالية وكفاءة للمنظمة.

انطلاقا مما سبق، نرى أن نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون يتطلب التغيير في التكنولوجيا باعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي تسمح للمنظمة بالتفاعل والاستجابة لرغبات وتوقعات زبائننا بفضل بيانات الزبائن التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، كما يتيح أيضا للمنظمة من تطوير علاقة أفضل ودائمة مع زبائننا والاحتفاظ بهم.

ت- إدارة التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: تعتبر الهياكل التنظيمية من بين المجالات التنظيمية الأكثر عرضة للتغيير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، إما بتعديل أو تطوير أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة، أو إعادة تحديد المسؤوليات. لذلك من البداية يجب تصميم تنظيم مرن قادر على التكيف واستجابته للتغيرات البيئية. ولتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بنجاح لابد من هيكلتها على

¹ رقاد صليحة: إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم - مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مرجع سابق، ص.ص 50-55.

مستوى المنظمة من خلال استحداث هيئة لامركزية لإدارة العلاقة مع الزبائن وتحديد سلطات ومهام ومسؤوليات القائمين عليها.

2- خلق ثقافة التوجه نحو الزبون في المنظمة والالتزام بها: يعتبر التوجه بالزبون بمثابة معرفة تنظيمية قائمة على تبني الفكر التسويقي المعاصر الذي يشير إلى الأفكار والمفاهيم والأهداف والإجراءات المؤدية للارتقاء بأداء المنظمة. فالتوجه بالزبون يعتبر ثقافة وفلسفة تقوم على فكرة الاهتمام بالزبون والعمل على إشباع حاجاته ورغباته بدرجة متميزة عن المنافسين.¹ ويمكن تعريف ثقافة التوجه نحو الزبون في لمنظمة على أنها "نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالتوجه نحو الزبون وتكوين علاقة قوية وذات مردودية معه على المدى الطويل".²

أما بالنسبة لمصطلح التزام الإدارة بالتوجه نحو الزبون فهو يشير إلى رغبة المنظمة في تنمية علاقتها بالزبائن والاحتفاظ بهم. وتتمثل أهم أشكال تأييد والتزام الإدارة بالتوجه نحو الزبون في:

✓ ترسيخ المصادقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة التوجه نحو الزبون إلى واقع ملموس؛

✓ إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المؤسسة وثقافتها المتعلقة بالتوجه نحو الزبون؛

✓ تشجيع العاملين على التحسين المستمر في جودة العلاقة مع الزبائن.

3- التسيير الفعال للمورد البشري في مجال خدمة الزبائن: يعتبر العنصر البشري الفعال من أهم دعائم التي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، فهو بمثابة رأسمال حقيقي لها، ولا يتحقق هذا إلا بتنمية هذه الموارد وتحسين كفاءتها وهذا ما يكسبهم معارف ومهارات جديدة تساهم في تحسين خدمة الزبائن وتحقيق ولائهم.³ ويتضمن التسيير الفعال للعنصر البشري العناصر الأساسية التالية:

✓ استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات: لتقديم خدمة متميزة للزبائن نحد أن المنظمات تسعى لاستقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات، وعلى الرغم من اختلاف الصفات والخصائص التي يجب أن يتسم بها مقدم الخدمة، إلا أن هناك اتفاقا على ضرورة توفر صفات معينة أهمها: مهارات الاتصال والتواصل، الخبرة الوظيفية، روح المبادرة، التميز في التعامل مع الزبائن القدرة على الإقناع والتأثير، القدرة على

¹ بوبكر عباسي: ثقافة التوجه بالزبون ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الفندقية - حالة فندق الجزائر "سان جورج سابقا" بالجزائر العاصمة-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد.9، العدد.1، 2023، ص 233.

² رقاد صليحة، إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم - مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مرجع سابق، ص.ص 52-53.

³ سليمان يحيوي، عبد اللطيف شليل: دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة مقارنة بين مؤسسة شيالي الخاصة ومؤسسة سامبو العامة بسيدي بلعباس-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد.2، العدد.1، 2015، ص.ص 182-183.

التضامن والتعاون الجماعي، سرعة تقديم الخدمة، التعاطف، القدرة على إيجاد حلول للمشكلات المتوقعة أثناء تقديم الخدمة.....¹

✓ **تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين (التدريب):** إن إدراك الزبون وانطباعاته التي تتكون أثناء اللقاء الخدمي بينه وبين مقدم الخدمة (لحظات الصدق) هي المسؤولة عن تحقيق رضاه وولائه، إذ يعتبر اللقاء الخدمي عنصراً أساسياً في تقييم الزبون للخدمة، كما يعتبر مقدم الخدمة عنصر رئيسي في إنتاج الخدمة وتسليمها، لذا ينبغي تصميم برامج تدريبية مختلفة لتنمية وتطوير قدرات العاملين ومهارتهم السلوكية والوظيفية. ومن بين هذه البرامج نذكر: برامج بناء الوعي بخدمة الزبائن، البرامج الموجهة لتنمية مهارات محددة في مجال خدمة الزبون، برامج تنمية السلوكيات والاتجاهات الإيجابية الواجب مراعاتها مع الزبائن.²

✓ **تحفيز ومكافأة الأداء المتميز:** تعتبر الحوافز المقابل الذي يمنح لمقدم الخدمة عن كل أداء متميز، حيث أن للعاملين دوافع وحاجات تحركهم وتدفعهم نحو القيام بالأعمال، وفي حال تلبية هذه الحاجات يتحقق الاستقرار النفسي والوظيفي ويشعر مقدمو الخدمات بالانتماء للمنظمة، لذلك يتم تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز.³ بالتالي تحقيق رضا الموظفين الذي يؤدي إلى رضا الزبائن.

✓ **ترسيخ مبدأ العمل الجماعي وسيادة روح الفريق:** يساهم العمل الجماعي في تظافر الجهود وتغليب للمصلحة العامة في مكان العمل، كما من شأنه أن يساهم في رفع أداء مقدمي الخدمات وتبادل المعارف والخبرات والمشاركة في التطوير والتحسين المستمر في إدارة العلاقة مع الزبون.

4- **اعتماد التكنولوجيا لتحقيق الاتصال الفعال بين موظفي المنظمة وبينها وبين زبائنها:** في عصر التحول الرقمي تعتبر التكنولوجيا أداة محورية لتعزيز الاتصال الفعال داخل المنظمة من خلال توفير برامج اتصال داخلي بين الموظفين لتسهيل التنسيق بينهم، كما تتيح هذه الأدوات مشاركة البيانات بشكل دقيق، متابعة المهام وبالتالي تسهيل عملية الرقابة، هذا ما يعزز كفاءة فرق العمل ويضمن تقديم استجابات متسقة وسريعة. ومن جهة أخرى تساهم الأدوات التكنولوجية من خلال تبني أنظمة CRM متطورة لتحقيق الاتصال مع زبائنها وإدارة تفاعلاتها معهم وتخزين بياناتهم بشكل مركزي، مما يمكن

¹ هشام صلاح الدين شتاتحة وآخرون: أثر كفاءة مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي دراسة حالة مؤسسة جازي (وكالة الجلفة)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2021، ص ص. 78-79.

² رقاد صليحة: إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم، مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مرجع سابق، ص 54.

³ سعدية خامت وآخرون: أثر اللقاء الخدمي على تحقيق ولاء الزبون (المريض) في المؤسسة الصحية دراسة حالة المصحة المركزية بالبويرة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص 667.

الموظفين الوصول إليها، كما أن هذه الأنظمة تمكن المنظمة من التعرف على احتياجات الزبائن والرد على استفساراتهم عبر قنوات اتصال متعددة مثل البريد الإلكتروني وسائل التواصل الاجتماعي ...، وتهدف هذه التكنولوجيا إلى ضمان تدفق المعلومات بسلاسة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا الزبائن.

المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية

بسبب التطورات التكنولوجية الحديثة خاصة في مجال الإعلام والاتصال وانفتاح الأسواق العالمية أمام العديد من المنظمات، الأمر الذي حتم على المنظمات حالياً تغيير في فلسفتها التسويقية ولاسيما تبني أساليب جديدة في إدارة العلاقة مع الزبون لفهم حاجاته ورغباته والعمل على تلبيتها بشكل متميز عن المنافسين من أجل الحفاظ عليهم وكسب زبائن جدد، بالإضافة إلى تعزيز ولائهم لها وهذا يتم إلا من خلال تبني إستراتيجية تسويقية حديثة تعتمد على الاستخدام الواسع للأدوات التكنولوجية والانترنت، وهي إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية.

أولاً: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية أحد تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون بالطريقة التقليدية، فمع التطور الهائل الحاصل في تقنية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الوقت الحالي تحول مفهوم العلاقة مع الزبائن إلى العلاقة الالكترونية، كما فرض على المنظمات تبني أنظمة واستراتيجيات جديدة لإدارة علاقاتها مع الزبائن. E-CRM هي اختصار لـ Electronic Customer Relationship Management أي إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية، لم تأتي هذه الأخيرة كنظام بديل لإدارة العلاقة مع الزبون التقليدية وإنما هي بمثابة المكمل لعملها في البيئة الافتراضية. فمن التعريفات لإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية والتي قدمها بعض الباحثين في هذا المجال نجد:

تشير إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية على أنها "الأنشطة التسويقية والأدوات المستخدمة عبر شبكة الانترنت، باستخدام تقنيات مثل مواقع الويب، البريد الإلكتروني، النقاط البيانات، تخزينها وتنقيتها، بهدف بناء وتحسين العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن لتعزيز إمكانياتهم الفردية".¹

تعرف أيضاً على أنها "تكييف إدارة العلاقة مع الزبون في بيئة التجارة الالكترونية، كما تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتسويق الإلكتروني المباشر ومراكز الاتصال، تساعد على بناء علاقات قوية

¹Lee Kelley et al, **How e-CRM Can Enhance Customer loyalty**, Marketing Intelligence and Planning Journal, Vol.21, No.4, 2003, P.241.

مع الزبائن الحاليين ذوي القيمة العالية وتعزيز قيمتهم الحقيقية، بالإضافة إلى اكتساب زبائن جدد من خلال تطوير مجموعة من التطبيقات الالكترونية المتكاملة لكسب رضاهم وولائهم¹.

تعرف أيضا على أنها "نهج يتكون من مجموعة من الأجهزة والبرمجيات والتطبيقات والعمليات لتقديم خدمات ذات جودة عالية بالاعتماد على المعلومات الشاملة عن الزبائن، ومن ثم إدارة جميع نقاط الاتصال الخاصة بهم لتحقيق رضاهم وزيادة ولائهم بدعم من الوسائل الالكترونية"². يوجد هناك نوعان من إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية، الإدارة التشغيلية والتي تهتم بنقاط الاتصال مع الزبائن عن طريق (الايمل، الهاتف، الفاكس....)، والتحليلية التي تحتاج لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الكميات الكبيرة من بيانات الزبائن³.

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية على إستراتيجية شاملة ومتكاملة للمنظمة على الانترنت تقوم على أساس استخدام تكنولوجيا الانترنت وإدارة العمليات الالكترونية وقنوات الاتصال الالكترونية، بهدف التواصل مع الزبائن ليتمكن الطرفين من الالتقاء معا في الفضاء الافتراضي من خلال سهولة استخدام هذه التكنولوجيا وتحقيق القيمة المدركة من استخدامها، بما يحقق إشباع حاجات الزبائن من جهة ومن جهة أخرى كسب ثقة ورضا وولاء الزبائن للمنظمة⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية على أنها "إحدى تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون تعتمد على تكنولوجيا الانترنت وإدارة العمليات الالكترونية، وقنوات الاتصال الالكترونية، بهدف تحقيق التواصل الفعال مع الزبائن المستهدفين في الفضاء الافتراضي، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بشكل جيد والعمل على تلبيتها بشكل شخصي، وذلك من شأنه كسب رضاهم وولائهم وبناء علاقات طويلة الأمد، وبالتالي تعظيم قيمة المنظمة والزبون.

¹Rashid Farooqi et al, A Comparative Study Of CRM and E-CRM Technologies, Indian Journal Of Computer Science and Engineering, Vol.2, No.4, 2011, P.625.

²Emad Abu Shanab et al, Impact Of Electronic Customer Relationship Management In Banking Sector, International Journal Of Electronic Customer Relationship Management, Vol.9, No.4, 2015, P.257.

³ حياة بورناز، حنان برجم: مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد.16، العدد.2، 2021، ص.367.

⁴ مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة: دور الخبرة التكنولوجية في إدارة علاقات العملاء بين سهولة الاستخدام ورضا العملاء - دراسة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة-، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد.15، العدد.1، 2014، ص. 18.

على ضوء ما تقدم يمكن أن نشير إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية (E-CRM) تعمل وفق المبادئ التالية:¹

1- مبدأ المعاملة الفردية (الشخصنة): أي معاملة الزبون بشكل منفرد، وهذا يعني تصميم محتوى الخدمات المقدمة للزبون لابد أن يكون على أساس التفضيلات الشخصية لكل زبون مما يؤدي إلى شعور هذا الزبون بالراحة.

2- مبدأ رضا وولاء الزبون: إن رضا الزبون واكتسابه والاحتفاظ به من خلال إقامة علاقات شخصية معه لا يتم إلا من خلال تلبية احتياجات الزبائن الشخصية، وهذا من خلال المعرفة الجيدة عن الزبائن والتواصل المستمر معه باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المختلفة.

3- مبدأ اختيار الزبون ذو القيمة العالية: لابد للمنظمات أن تميز بين زبائنهم من ناحية قيمة كل زبون ومدى استمراره ورغبته في العلاقة مع المنظمة، لان الاحتفاظ على الزبائن المربحين له انعكاس على مستوى إيرادات المنظمة وبالتالي على أرباحها.

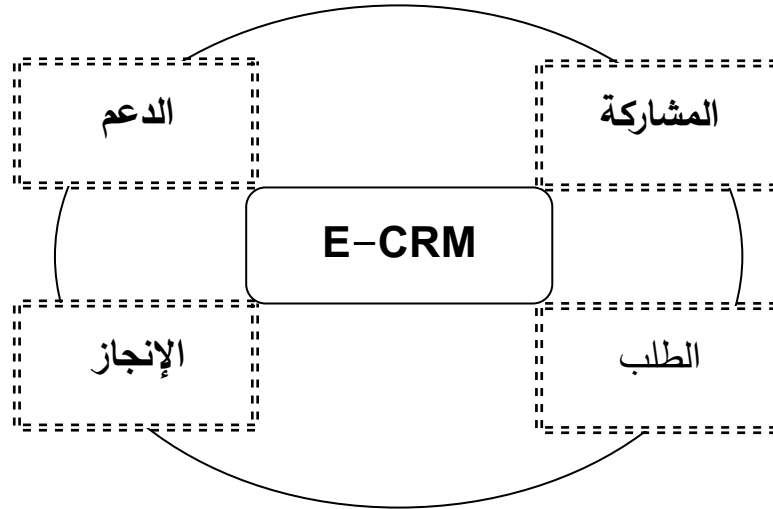
ثانياً: عناصر إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية

يمكن إدراج أربعة عناصر لإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية كما هو موضح في الشكل رقم 10:²

¹ محمود جاسم الصميدعي وآخرون: إدارة علاقة الزبون (CRM)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 222.

² سوزي صلاح مطلب الشبيل: تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الالكتروني في مراحل الشراء الالكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 23-24.

الشكل 1- 10: عناصر E-CRM



Source :Julia Dawn et al, **Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness**, Proceeding of The 34th Hawali International Conference On System Sciences, 2001, P.3.

حسب ما يوضحه الشكل فإن عناصر إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية تتمثل في:

1- عنصر المشاركة: هو عملية إشراك وتزويد الزبائن بالمعلومات لشراء المنتج أو الخدمة، فعندما يقوم الزبون بالبدا بالبحث عبر الانترنت عن معلومات المنتج أو الخدمة فإنه يشارك في استعراض المحتوى والبحث عن المعلومات وتكوين الأفكار والتفاعل مع المعلومات المتاحة، وبالتالي يتوجب على إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية دعم هذه الأنشطة المختلفة وتحديد احتياجات الزبائن في هذه المرحلة.¹

2- عنصر الطلب: الطلب هو عملية يقوم فيها الزبون باختيار المنتج أو الخدمة ويلتزم بعملية الشراء، وهذا بالاستعانة بمجموعة متنوعة لخيارات لآليات الدفع وآليات إدارة الطلب، تتضمن آليات الدفع بطاقات الائتمان، التحويل الالكتروني للأموال وأنواع أخرى من المعاملات غير النقدية، أما آليات الطلب تكون مربوطة بنظام المخزون وسلاسل التوريد.²

¹Talhat Almohamed Alhaiou, A Study On the Relationship Between E-CRL Features And E-Loyalty –the case study in UK, PHD, Brunel University West London, Brunel Business School, 2011, P.30.

²حناشي راوية، لحول سامية: التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية (E-CRM) كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 2، العدد 3، 2014، ص.73.

3- عنصر الإنجاز: يتعلق الإنجاز بإدارة المعلومات عن المنتج أو الخدمة، وهي جزء من إدارة المعرفة لأنه يتطلب معرفة حركة المنتج ومعلومات سلسلة التوريد، يتمثل دور الإنجاز في إرسال وتسليم المنتج أو تقديم الخدمة للزبائن في إطار استكمال شروط الاتفاقية.¹

4- عنصر الدعم: ويتضمن قدرة النظام على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة والمتغيرة ومساعدتهم في حل المشاكل التي يتعرضون لها سواء في طريقة استخدام المنتج أو طريقة الدفع، أو وجود مشكلة فنية في المنتج.²

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية إستراتيجية شاملة تعتمد على تكنولوجيا الانترنت، تأخذ من التوجه بالزبون كثافة تنظيمية وإستراتيجية عمل المنظمة. تسهل برامج E-CRM من جمع كل البيانات والمعلومات عن الزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها من خلال تقديم خدمات متميزة وبالتالي بناء علاقات مربحة وطويلة الأجل معهم، لذلك زاد اهتمام المنظمات بإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية لما لها من أهمية وتحقيق جملة من الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال التطبيق الفعال لأنظمة واستراتيجيات E-CRM.

1- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون الالكتروني

فرض التطور التكنولوجي على المنظمات دمج التقنيات الحديثة ضمن استراتيجياتها، بما في ذلك إدارة العلاقة مع الزبون (e-CRM) التي تحولت إلى طابع إلكتروني في الفضاء الافتراضي. وقد أتاح هذا التحول تسهيل عمليات جمع وتحليل واسترجاع البيانات بكفاءة عالية، مما نتج عنه تحسين كفاءة الموارد البشرية بتقليل المهام الروتينية، وتقليل التكاليف التشغيلية، فضلاً عن تعزيز التفاعل والتواصل المباشر مع الزبائن المستهدفين.³

¹Julia Dawn et al, Op. Cit , P.5.

²سوزي صلاح مطلب الشبيل: مرجع سابق، ص.24.

³وردة خنوفة: نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية -دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة-، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018/2019، ص 153.

يساهم التطبيق الفعال لتطبيقات لإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية تحقيق التفاعل والتواصل مع الزبائن المربحين بكفاءة أفضل، بالتالي معرفة المزيد حول احتياجات الزبائن وسلوكياتهم من أجل تعزيز العلاقات معهم.¹

كما تكمن الأهمية التي يمكن تحقيقها من تطبيق برامج إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:²

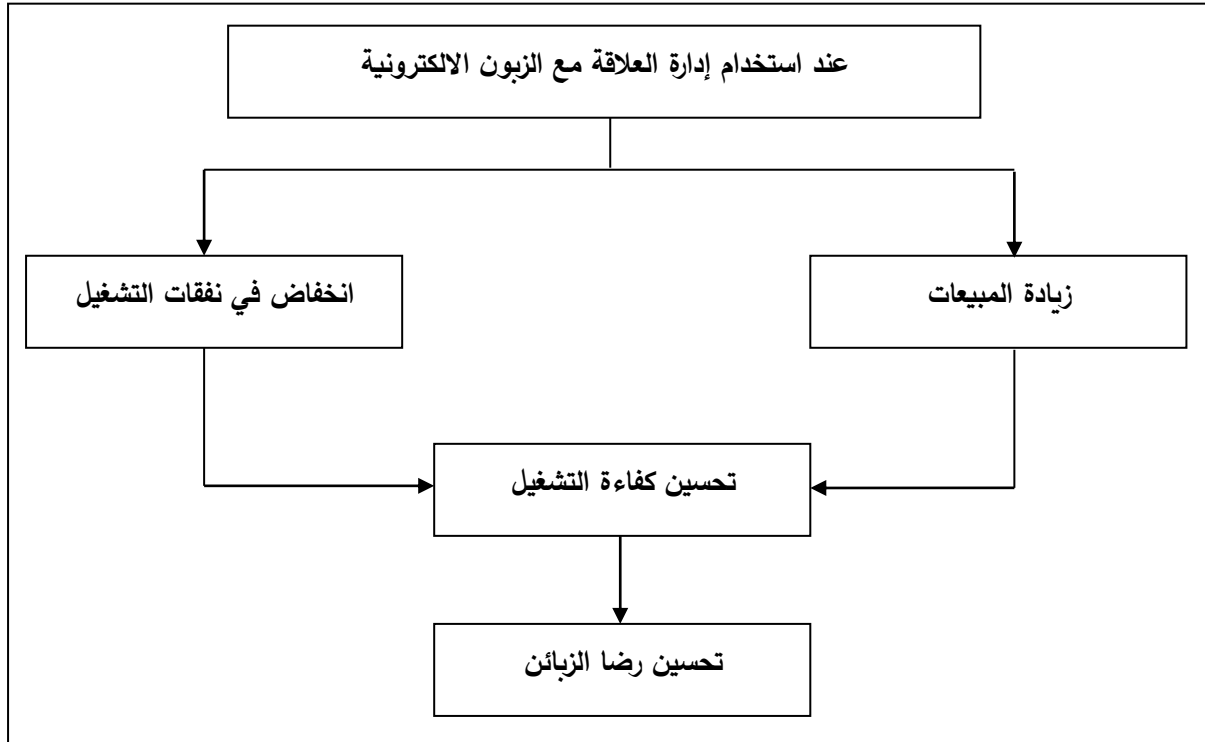
- ✓ القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات ومطالب الزبائن؛
- ✓ زيادة قيمة المشتريات بالتوسع في سياسات البيع (المتاجر الالكترونية)؛
- ✓ الوصول إلى زبائن أكثر ربحية، وذلك بتحسين العوامل المؤثرة في درجة ولاء الزبائن؛
- ✓ تبسيط الخدمات الشخصية وطرق تقديمها مما ينعكس على تحسين فاعلية عمليات إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية؛
- ✓ الحصول على معلومات دقيقة وعميقة وسريعة عن الزبائن؛
- ✓ الحصول على التغذية المرتدة من الزبائن، والتي تساعد على تطوير وتحسين السلع والخدمات المقدمة مستقبلاً؛
- ✓ القيام بالتسويق الفردي Marketing One to One بشكل أكثر فاعلية؛
- ✓ زيادة حجم المبيعات وعوائدها، وخفض التكلفة الإجمالية للعمليات البيعية والتسويقية؛
- ✓ تحقيق مبدأ التخصيص Customization للزبون حيث تقوم المنظمة بتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لحاجاته ومطالبه؛
- ✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن وبصورة مميزة.

كما نجد أن المنظمات التي طبقت استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية بشكل فعال استطاعت أن تحقق زيادة في مبيعاتها مع خفض نفقات التشغيل، وتحسين رضا الزبائن، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹Kittipong Sophonthummapharn, **Segmenting Small and Medium Manufacturing Enterprises For Electronic Customer Relationship Management Industry: The Case Of Thailand**, International Journal Of Electronic Customer Relationship Management, Vol.5, No.1, 2011, P.77.

² زينب بن التركي: مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات الافتراضية، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص ص.165-166.

الشكل 1- 11: زيادة رضا الزبون الكترونيا



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.409.

من خلال الشكل السابق يتضح أن إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية تساهم في خلق مزايا تنافسية وذلك عن طريق تخفيض التكلفة وتحسين رضا الزبون، فنجذ المنظمة تسعى للتحسين المستمر عن أفضل البرامج والخطط لزيادة رضا الزبائن.¹

2- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

من الأهداف الرئيسية للمنظمات في عمليات التسويق الالكتروني الحفاظ على العلاقات المربحة والجيدة مع زبائنهم، ومن الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف هو تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية. ويمكن تحقيق الأهداف التالية من خلال التطبيق الصحيح لإدارة العلاقة مع الزبون الالكتروني:²

¹يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص.409.

²Shannon Scullin et al: **Electronic Customer Relationship Management: Benefits and Pre-Implementations Considerations**, 7th Americas Conference On Information Systems, 2001, P.P.841-842.

✓ **زيادة ولاء الزبائن:** تشير الدراسات في كثير من الأحيان إلى أن تكلفة جذب زبون جديد للمنظمة في المتوسط أعلى من تكلفة تنفيذ إستراتيجية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين،¹ لهذا وجب على المنظمات تبني نظام إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية فعال، حتى يمكنها من تحقيق الاتصال مع زبائنهم بشكل أكثر كفاءة، كون برمجيات النظام تتيح لكل فرد في المنظمة الوصول المباشر لنفس بيانات الزبائن، هذه الأخير تساعد المنظمة من تركيز وقتها ومواردها على الزبائن الأكثر ربحية. ومن الطرق التي يمكن للمنظمة أن تطبقها لزيادة ولاء الزبائن هي الشخصية، هذا ما يسمح للمنظمة من شخصية علاقتها وعروضها مع كل زبون من زبائنهم وبالتالي كسب رضاه وزيادة من درجة ولاءه.²

✓ **تسويق أكثر فاعلية:** إن عملية توافر قاعدة معلومات مفصلة عن برنامج إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية يسمح للمنظمة بالتنبؤ بالمنتجات والخدمات التي من المرجح أن يشتريها الزبون، بالإضافة إلى توقيت عمليات الشراء، تساعد هذه المعلومات المنظمة على تصميم حملات دعائية أكثر فعالية موجهة لجذب الزبائن المستهدفين ومتابعتها بشكل فعال. يمكن تحليل بيانات الزبائن من وجهة نظر متعددة ومختلفة لاكتشاف العناصر التي كان لها التأثير الأكبر في الحملة التسويقية على المبيعات والربحية، كما تساهم تجزئة الزبائن من تحسين الجهود التسويقية الموجهة لكل فئة من الزبائن المستهدفة.³

✓ **تحسين خدمة الزبائن والدعم:** هناك طريقتين رئيسيتين لتحسين خدمة الزبائن ودعمهم من خلال البريد الالكتروني والبريد المباشر، يمكن من خلالها الوصول لأكبر شريحة من الزبائن المحتملين، بالإضافة إلى تحديد طريقة تقديم المنتج أو الخدمة. ومن الطرق التي تساعد في مجال زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هي عن طريق الاتصال المباشر بالزبائن من خلال مراكز الاتصال بالمنظمة، فعندما يتصل الزبائن بمراكز الاتصال فإنهم يتوقعون أن يتلقوا خدمة متميزة وفي أقل وقت ممكن.⁴

✓ **زيادة الكفاءة وخفض التكاليف:** توفر إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية خدمة متواصلة طوال اليوم وتقديم عمليات مادية متواصلة دون تكاليف مادية إضافية، وترفع الكفاءة من خلال دمج بيانات الزبائن في قاعدة بيانات واحدة، مما تسمح لقسم التسويق والأقسام الأخرى في مختلف المستويات في المنظمة من تبادل هذه المعلومات والعمل على الأهداف المشتركة للمنظمة باستخدام نفس البيانات.⁵

¹Lee Kelley et autres, Op-Cit, P.240.

²Shannon Scullin et al, Op-Cit, P.842.

³سوزي صلاح مطلب الشبيل: مرجع سابق، ص.19.

⁴مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة: مرجع سابق، ص.134.

⁵Shannon Scullin et al, Op-Cit, PP.842-843.

المبحث الثالث: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

تسعى المنظمة لتجسيد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون معرفة وتحديد المرتكزات الأساسية (الأبعاد) التي تسمح لها ببناء علاقات متينة ودائمة مع زبائنها والتي من شأنها خلق تجربة فريدة لهم وبالتالي كسب رضاهم وتعزيز ولائهم. وقد تعددت آراء الباحثين والممارسين حول أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون أو بالأحرى الأنشطة التي تسمح بتحديد أهداف إدارة العلاقة مع الزبون.

المطلب الأول: معرفة وتجزئة الزبائن

ومن أجل تكوين معرفة صحيحة عن الزبون لابد من تكوين قاعدة بيانات حول الزبائن وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات على أساس هذا التحليل، فلا يمكن الحديث عن الإدارة المثلى للعلاقة مع الزبون دون التعريف الجيد والدقيق له، كما لا يمكن القيام بالأنشطة الأخرى التالية لمعرفة الزبون في غياب المعلومة. فالمعلومة تمثل أساس التوجه بالزبون وبناء العلاقة معه.

أولاً: معرفة الزبون

تعتبر المعرفة المنطلق الأساسي لتنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، ومن البديهي أن تكون معرفة الزبون على رأس قائمة أنشطتها، إذ لا يمكن تحقيق أي نجاح من تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون مع طرف مجهول أو دون التعرف عليه أولاً، فهي توضح الصورة من كل جوانبها حول الذي ندير العلاقة معه، ولا يتم ذلك إلا من خلال جمع بيانات خاصة به من قنوات الاتصال المختلفة والعمل على معالجتها للوصول إلى المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة.¹

1- تعريف معرفة الزبون

أخذت معرفة الزبون اهتماماً كبيراً من طرف المسوقين كونها مصدراً مهماً لدعم عملية البحث والتطوير، ذلك لمساعدتها في خلق تجربة ايجابية لدى الزبائن، وبالتالي تحقيق أهداف إدارة العلاقة مع الزبون.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد: كيف تجذب عميلاً دائماً؟ الجديد في فن البيع المتميز، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، ط.5، 2001، ص42.

وفي هذا الإطار يرى Guaspari أن معرفة الزبون تعني: "فهم زبائنك وفهم حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، وهذا الأمر مهم جدا إذا أرادت المنظمة أن تضع أو تصف عملياتها ومنتجاتها وخدماتها من أجل بناء علاقات حقيقية مع زبائنهم".¹

تعرف أيضا على أنها: "عملية جمع المعلومات والأفكار ووجهات النظر من قبل الزبائن حول منتجات وخدمات المنظمة من أجل بناء علاقة قوية معهم".²

معرفة الزبون هي: "حصول المنظمة على رؤية شاملة وواضحة لاحتياجات الزبائن المستمرة والمتغيرة، والعمل على تلبية توقعاتهم من أجل كسب رضاهم، وتعظيم القيمة المقدمة لهم باستمرار، مع الالتزام بتوفير متطلباتهم، مما يؤدي لزيادة الاحتفاظ بالزبائن والرفع من ربحية المنظمة".³

من خلال التعاريف السابقة تشير معرفة الزبون إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها، والمعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء، ويعود سبب هذا التمييز هو افتراض وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المنظمة والزبون. فمعرفة الزبون تساعد المنظمة في التنبؤ بسلوكه وهذا يتم من خلال إدارة معرفة الزبون،⁴ والتي عرفها (Baker) على أنها: "مهارات تعلم المنظمة فن اكتساب المعرفة عن الزبائن وتوليدها وتحليلها والاحتفاظ بها، فضلا عن استخدام تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات".⁵ كما تعرف أيضا على أنها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات.⁶

¹ درمان سليمان الصادق: التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص 233.

² نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندى: التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.94.

³Hadi Nejatian Ilham Sentosa et al : **The Influence of Customer Knowledge on CRM Performance of Malaysian ICT Companies: A Structural Equation Modeling Approach**, International Journal Of Business and Management, Vol.6, No.7, 2011, P.182-183.

⁴ حكيم بن جروة: أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي -منطقة ورقلة-، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 75.

⁵ نجاة بن حمو: أثر معرفة الزبون على تميز منظمات الأعمال -دراسة لواقع اهتمام مؤسسة موبيليس بمعرفة الزبون وأثرها على تميزها-، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مجلد 2، العدد 2، 2017، ص.229.

⁶ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة -إدارة معرفة الزبون-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.83.

2- أنواع معرفة الزبون

إن الخطوة الأساسية لبناء علاقات قوية مع الزبائن وإدارتها بشكل فعال، هو بناء قاعدة بيانات تتضمن كل المعلومات عن الزبائن، وتعتبر قاعدة البيانات المنطلق الرئيسي لمعرفة طبيعة وخصائص زبائن المنظمة، حيث ينظم لكل زبون ملف خاص به يشمل كل المعلومات المتعلقة به. ولقد حدد الباحثون ثلاثة أنواع لتدفقات المعرفة والمتمثلة في:¹

– **المعرفة عن الزبون (Knowledge about Customer):** وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المنظمة معرفته حول الزبون، حيث يشمل هذا النوع من المعرفة الموجهة نحو الزبون على معلومات عن الزبائن المستهدفين، فهي تحاول فهم حاجات ودوافع الزبائن واهتماماتهم، توقعاتهم وتحاول معالجتها بطريقة شخصية،² كما يشمل هذا النوع من المعرفة البيانات الشخصية عن الزبائن كالاسم، العمر، الحالة العائلية، ومعلومات حول طرق الاتصال والتفاعل معه،³

لا تكفي المنظمة بالاعتماد على المعلومات التي قامت بتجميعها عن زبائنهم فقط وإنما تقوم بشراؤها من مصادر خارجية من أجل معرفة زبائنهم بشكل أفضل.⁴ وتقوم المنظمات عادة بإنشاء مستودعات البيانات وتكوين ملفات عن الزبائن، كما تستخدم تقنية تنقيب البيانات من أجل فهم التركيبة الديمغرافية وحتى الأنماط السلوكية للزبائن وتقسيمهم إلى أقسام مختلفة.⁵

– **المعرفة من الزبون (Knowledge from Customer):** يشمل هذا النوع من المعرفة المعلومات التي يمتلكها الزبون حول منتجات وخدمات المنظمة، ومنتجات وخدمات منافسيها، والموردين والأسواق، وبالاعتماد على هذه المعرفة يمكن للمنظمة من التحسين المستمر من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين برامج البحث والتطوير.⁶

¹Silvio Wilde, **Customer Knowledge Management: Improving Customer Relationship Through Knowledge Application**, Springer Science & Business Media, (Springer Heidelberg), 2011, P.48.

²Farhad Danashgher, Lyn Bosanquet, **Organizing Customer Knowledge in Academic Libraries**, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.8, No.1, 2010, P.23.

³ نجاح بولدان: تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد.4، العدد.3، 2017، ص.220.

⁴Zanjani Mehdi Shami et al, **Proposing A Conceptual Model Of Customer Knowledge Management –A Study Case Of CKM Tools In British Dotcoms-**, International Journal Of Economics and Management Engineering, Vol.2, No.2, 2008, P.53.

⁵ نجاح بولدان ، تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 220.

⁶Aghmarihan Bahman et al, **Effects of Customer Knowledge Management's Eight Factor in E-commerce**, Management Science and Engineering, Vol.7, N.4, 2013, P.2-3.

وللحصول على هذه المعرفة يجب التركيز على العلاقة التفاعلية بين المنظمة والزبائن كعاملات الشراء، ومراكز الاتصال، والاستماع الجيد للزبائن، شكاوي الزبائن واقتراحاتهم، وأخذ تعليقاتهم بجدية، وتعتبر أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون المتمثلة بالتسويق، الاتصال، وخدمة الزبائن من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في هذا النوع من المعرفة.¹

– **المعرفة للزبون (Knowledge for Customer):** وهي التدفق المستمر للمعرفة من المنظمة إلى زبائنها خلال عملية الشراء، أي تقوم المنظمة بتزويد الزبون بكافة المعلومات عن المنتجات والخدمات المعروضة، لتسهيل عليه عملية اختيار المنتج المناسب،²

يمكن للزبون أن يحصل على المعلومات من مصادر خارجية غير المنظمة كالمنافسين، معاهد استشارية، وزبائن المنظمة نفسها، هنا تواجه المنظمة صعوبة في إدارة كل تدفقات المعرفة للزبون خاصة المعرفة المتحصل عليها من المنافسين،³ كما تؤثر هذه المعرفة على تصورات الزبون حول جودة المنتجات والخدمات المعروضة، وبالتالي يكتسب تجارب جراء استخدام المنتج أو الخدمة.⁴

3- أهمية معرفة الزبون

تلعب معرفة الزبون دور مهم بالنسبة للمنظمات القائمة على التوجه بالزبون، لمساهمتها في خلق تجارب ايجابية للزبائن عن تفاعلهم مع منتجات وخدمات المنظمة وهي بدورها تساهم أيضا في تحسين وبناء علاقات طويلة المدى مع زبائنها والمحافظة عليها، وتظهر هذه الأهمية من خلال:

- ✓ تساهم معرفة الزبون في التحسين المستمر من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة؛
- ✓ التعرف على حاجات وتوقعات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها؛
- ✓ تعزيز قيمة المنظمة من خلال الحفاظ على الزبائن المربحين؛
- ✓ تساهم في تحسين علاقتها مع زبائنها والحفاظ عليهم وتعزيز رضاهم؛
- ✓ تساهم معرفة الزبون في تحسين كفاءة إدارة العلاقة مع الزبون بما في ذلك تحسين تجزئة الزبائن، التواصل مع الزبائن، تحسين كفاءة الأنشطة المتعلقة بالمبيعات، التسويق، خدمة الزبائن؛

¹ نجاح بولودان: مساهمة متطلبات إدارة معرفة الزبون في نجاح تطبيق أبعاد معرفة الزبون في البنوك الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 309.

² ريمة قرارية: أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي -دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر -موبيليس-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 2018، ص 17.

³ Zanjani Mehdi Shami et al, Op.Cit, P.52.

⁴ Alhawari Samer et al, **The Impact of Knowledge Process about Customer On The Success of Customer Knowledge Acquisition**, communication of IBIMA, Vol.1, 2008, P.28.

✓ توفير قيمة مضافة للزبون من خلال شخصنة المنتجات والخدمات المعروضة، تحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة وتوفير معلومات إضافية؛¹

✓ إن بناء علاقة مع الزبائن قائمة على المعرفة تسمح للمنظمة من اكتشاف التغير في سلوك زبائنها بشكل سريع، مما يسمح لها باتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة هذه المشكلة؛

✓ تمثل معرفة الزبون الدعامية الأساسية لاتخاذ القرارات بشأن تقديم المنتجات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين التنبؤ بهذه الاحتياجات وتقديم الخدمة بشكل يفوق توقعاتهم، مما يدعم ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها.

ثانياً: تجزئة الزبائن

بعد التعرف على الزبائن وتحديدهم، من خلال جمع كل المعلومات التي تخصهم في مستودع البيانات الخاص بالمنظمة وتحليلها، تأتي المرحلة الثانية وهي تقسيم الزبائن إلى فئات متجانسة وفق معايير مختلفة، مما يسمح للمنظمة من خدمة كل مجموعة بفعالية واستهدافها بدقة.

1- تعريف تجزئة الزبائن

تعد تجزئة الزبائن ثاني مرحلة في تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، وتعني "تقسيم الزبائن إلى مجموعات وفقاً لمعايير مختلفة وتساعد المنظمة في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين وتصميم برامج تسويقية لتلبية حاجاتهم ورغباتهم".²

وتعرف أيضاً على أنها: "تقسيم الزبائن إلى مجموعات متميزة ومتجانسة من أجل تطوير استراتيجيات تسويقية متميزة وفقاً لخصائصهم، ويتم ذلك بناءً على معايير محددة".³

كما عرفت على أنها "عملية تقسيم الزبائن إلى مجموعات بناءً على البيانات السابقة التي قامت المنظمة بتجميعها".⁴

إذن فتجزئة الزبائن هي تقسيم الزبائن إلى مجموعات متجانسة، باعتبارهم يمثلون قيماً مختلفة بالنسبة للمنظمة، وبالتالي عليها التمييز بينهم من أجل الوصول إلى الاستهداف الفعال لهم.

¹Hadi Nejatian Ilham Sentosa et al, **Op.Cit**, 183-184.

² Randall S Collica, **Customer Segmentation and Clustering Using SAS Enterprise Miner**, 3rd Ed, SAS Institute Inc, USA, 2017, P.10.

³Konstantinos Tsiptsis, Antonios Chorianopoulos, **Data Mining Techniques in CRM Inside Customer Segmentation**, 1st Ed, John Wiley & Son Inc, UK, 2009, P.4.

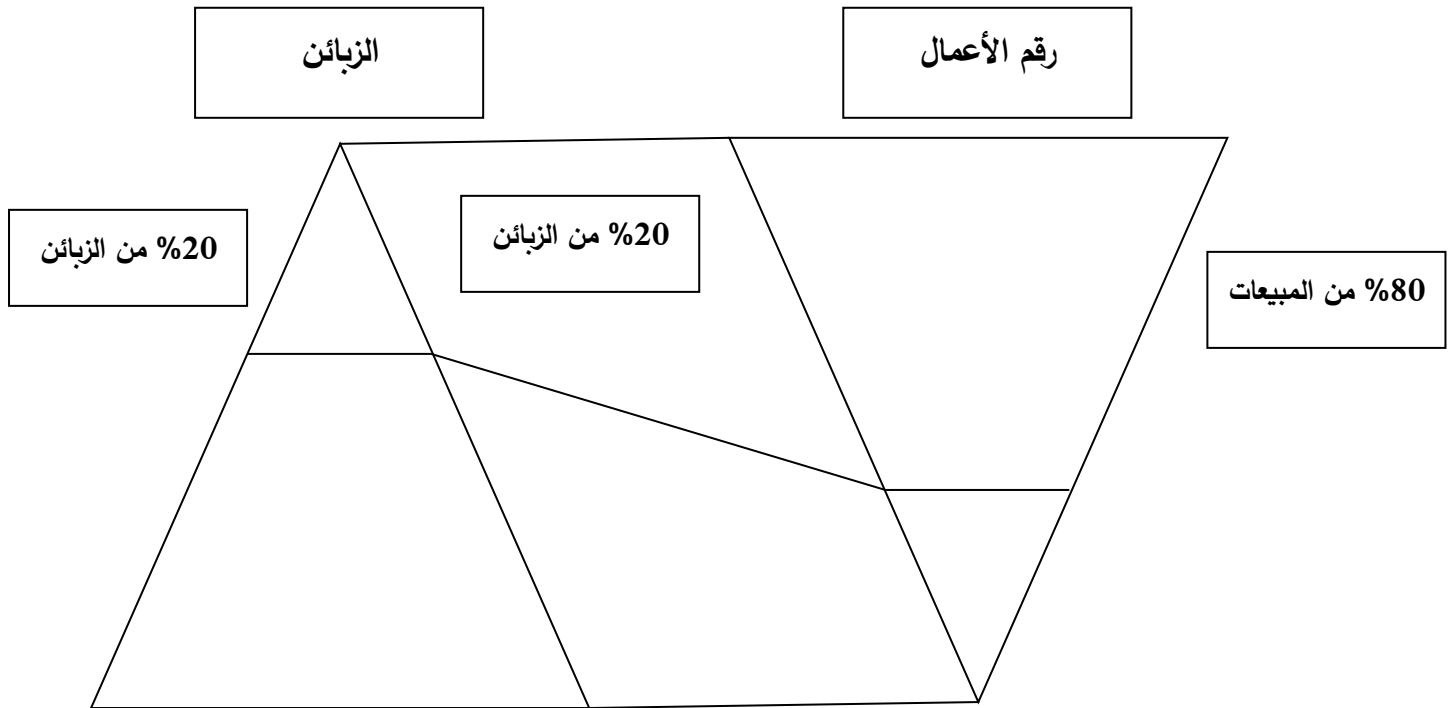
⁴Rahma Wati Brahmana et al, **Customer Segmentation Based on RFM Model Using K-Means, K-Medoids, and DBSCAN Methods**, Lontar Komputer journal, Vol.11, N.1, 2020, P.32.

2- معايير تجزئة الزبائن

يعتبر تقسيم الزبائن من أهم مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون، بحيث تقوم المنظمة بتجزئة زبائنهم إلى مجموعات متجانسة بخصائص مشتركة من أجل خدمتهم وإرضائهم بفعالية، وتعتمد المنظمة في تصنيف زبائنهم على عدة معايير وطرق نذكر منها:¹

– **رقم الأعمال المحقق من الزبون:** يعتبر رقم الأعمال الذي تحققه المنظمة من الزبون مؤشراً تجزئة بسيط وفعال، يصنف الزبائن إلى مجموعات متجانسة حسب رقم الأعمال من الأكثر إلى الأقل. غالباً ما نجد وفق هذا التصنيف القاعدة الأساسية لقانون باريتو: 20% من الزبائن تحقق 80% من رقم الأعمال. والشكل رقم (12) يوضح تصنيف الزبائن وفق قانون باريتو.

الشكل 1- 12: تصنيف الزبائن وفق قانون باريتو



Source : Claude Demeure, Op-Cit, P.349

تتبنى المنظمة هذا المعيار لتجزئة زبائنهم تقادياً لمشكلة أن نسبة عالية من الزبائن قد تكلف المنظمة 80% من التكاليف مقابل تحقيق 20% من المبيعات، والعكس بالنسبة القليلة من الزبائن. كما

¹Claude Demeure, Aide- Mémoire : Marketing, Dunod, France, 6 Edition, 2008, P.349.

يساعد هذا المعيار المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة، بالإضافة إلى تصميم برامج تسويقية فعالة على أساس تخصيص العلاقة مع كل زبون. ويتم تصنيف الزبائن وفق هذا المعيار إلى الأصناف التالية:¹

✓ **الزبائن الشركاء (المالكون):** تتعامل المنظمة هذا النوع من الزبائن وكأنهم من المساهمين في رأسمالها، بحيث تكون العلاقة قوية ومتينة وتحقيق قيمة مضافة مشتركة لكلا الطرفين.

✓ **الزبائن الجيدون:** هم زبائن مهمون بالنسبة للمنظمة بالنظر للقيمة التي يخلقونها، لكن دون أن يصلوا إلى درجة الشركاء بالمفهوم السابق الذكر.

✓ **زبائن الدرجة الثالثة:** هذه الفئة تكون أقل أهمية بالنسبة للمنظمة، في الغالب تكون تكاليفهم التسويقية أعلى من الإيرادات التي يحققونها، وينبغي على إدارة التسويق التخلص منهم.

– طريقة RFM لتجزئة الزبائن

تم اقتراح نموذج RFM أول مرة من طرف الباحث Hughes من معهد قاعدة البيانات الأمريكية سنة 1994 كأداة لتحليل قيمة الزبون، وتم استخدامه في تجزئة الزبائن وتحليل سلوكهم.² يقوم بتحليل البيانات الموجودة في قاعدة البيانات وبناءاً على النتائج المستخلصة يحاول التنبؤ بسلوك الزبائن المستهدفين. وهو اختصار للحدث (Recency) التكرار (Frequency) والنقدية (Monetary) حيث:³

✓ **الحدث:** تشير الحادثة إلى آخر عملية شراء قام بها الزبون. تعني القيمة الأصغر للحادثة أن الزبون يزور المنظمة بشكل متكرر في وقت قصير، والعكس تعني القيمة الأكبر للحادثة أن الزبون أقل احتمالية لزيارة المنظمة في وقت قصير.

✓ **التكرار:** ويشير إلى عدد المرات التي قام فيها الزبون بعملية الشراء خلال فترة زمنية معينة. فكلما زادت قيمة التكرار كلما زاد ولاء الزبائن للمنظمة.

✓ **النقدية:** في حين تمثل النقدية المبلغ الإجمالي الذي ينفقه الزبون في الشراء خلال الفترة التي قام فيها بعملية الشراء. كلما زاد مقدار المال المنفق، زادت الإيرادات التي يقدمها للمنظمة.

¹Jay Curry, Ludovic Stora, **Le client : Capital de L'entreprise**, Les éditions d'organisation, Paris, France, 1993, P.3.

² صلاح الدين قوت: تجزئة الزبائن وفق نموذج RFM من أجل تخصيص المزيج الاتصالي، ملتقى وطني حول الاتصال التسويقي في ظل التحول الرقمي، استراتيجياته وتحدياته، المركز الجامعي بوالصوف عبد الحفيظ، ميله، 2022، ص.6.

³Joy christy et al : **RFM Ranking- An Effective Approach To Customer Segmentation**, Journal of King Saud University Computer and Information Science, 2018, P.4.
<https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2018.09.004>

حيث يتم تعيين ثلاث درجات مختلفة لكل زبون وفقا للحدث، التكرار، وللقيمة النقدية، يتم التقييم من خلال إعطاء أرقام من 1 إلى 5، فمثلا يتم إعطاء الزبون الذي ينتمي للمجموعة الأعلى تقييما التقييم (5+5+5) أي يحصل الزبائن على أفضل درجة مركبة 15، في حين يحصل أسوء الزبائن على درجة مركبة 3 أي (1+1+1) كحد أدنى.¹

– **قيمة الزبون:** تمثل قيمة الزبون مردوديته طيلة تعامله مع المنظمة، ويتم حسابها كدالة لحجم مشترياته والتكاليف التسويقية التي أنفقتها المنظمة عليه، يتيح هذا المعيار تجزئة الزبائن وفقا للمردودية الحالية لكل زبون.²

المطلب الثاني: الاستماع وإدارة شكاوي الزبائن

إن المنظمات التي تتبنى مفهوم التوجه بالزبون عادة ما يكون الزبون محور نشاطها التسويقي، وبالتالي هذه الأخيرة تصمم حسب ما يريده الزبون وليس ما تريده هي، لهذا فالمنظمة مطالبة بتوفير قنوات اتصال مختلفة وملائمة من أجل تحقيق التواصل الفعال معه والاستماع لحاجاته المتغيرة باستمرار ومقترحاته، بالإضافة إلى تقبل اعتراضاته ومحاولة معالجة شكواه بالطريقة التي تتال رضاه. فقد أظهرت الأبحاث أن الإصغاء للزبون يعتبر الأداة الأوثق لبناء ولاء والاحتفاظ به كزبون وفي.

أولا: الاستماع للزبون

1- تعريف الاستماع للزبون

أدى تحول المنظمة من التسويق الشامل إلى التسويق العلائقي انتقالها من التسويق الإعلامي إلى الاتصال بالزبائن المستهدفين فقط، حيث تسعى إلى عملية الاتصال من أجل فهم زبائنهم ومعرفتهم بالاعتماد على عدة مصادر مختلفة، ويعد الاستماع للزبون من أهم أشكال الاتصال. فمن خلاله تبادر المنظمة لمعرفة أفكار زبائنهم واستكشاف الطرق الممكنة للتحسين، كما تبدي الاهتمام والاستماع لمقترحاتهم المتعلقة بالمنتج أو الخدمة و معالجة اعتراضاتهم ومشاكلهم، لذلك نجد معظم المنظمات تعتمد بشكل كبير على آراء ومقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة لتلبية حاجاتهم المتغيرة وكسب رضاهم.

¹ طارق بلحاج ، صلاح الدين قوت: استخدام تقنيات التنقيب عن البيانات مع نموذج RFM لتقدير القيمة الدائمة للزبون -دراسة حالة-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد.9، العدد.2، 2023، ص.62.

² Claude Demeur : Op- Cit, P.350.

يعرف الاستماع للزبون على أنه: "الاتصال الدائم بين المنظمة والزبائن من أجل التعرف على حاجاتهم".¹

عرف أيضا على أنه: "هو أداة لجمع المعلومات عن الزبائن المستهدفين لفهم حاجاتهم ومتطلباتهم والاستجابة لهم باستخدام مجموعة من وسائل الإصغاء المختلفة".²

الاستماع للزبون هو " عملية معرفية المتمثلة في معرفة حاجات ومتطلبات الزبائن وتفسيرها والاستجابة لها".³

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الاستماع للزبون يعتبر بمثابة تغذية عكسية قد تستفيد منها لمنظمة تحسين تجربة زبائنهم بالإضافة إلى تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها، كما تساهم في تكوين قاعدة بيانات عن زبائنهم وتكوين معرفة عنهم بشكل دقيق، وهذا ما يساعدها في تصميم ورسم استراتيجياتها التسويقية الموجهة نحو زبائنهم. كما يعد الاستماع للزبائن أمرا أساسيا في بناء العلاقة معهم، فهو يسمح بالتعرف على متطلباتهم وشكاويهم والقيام بمعالجتها.

2- مصادر الاستماع للزبون

يعتمد أسلوب الإصغاء على جمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر أهمها:⁴

✓ **الزبائن الحاليون:** يعتبر هذا النوع من الزبائن من أهم مصادر الاستماع، فهم يعتبرون أصل من أصولها، بالتالي وجب عليها خلق قيمة لهم، مدركة أن الحصول على زبون جديد يكلفها خمسة أضعاف تكلفة المحافظة على الزبون الحالي. وتستخدم في ذلك عدة أساليب منها المقابلة.

✓ **الزبائن المفقودون:** يعتبر الزبائن المفقودين هم الزبائن الذين توقفوا عن التعامل مع المنظمة لأسباب مجهولة، في هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى البحث عن الأسباب، وقد تكون أنجع وسيلة اتصال هو الاتصال المباشر لفهم حقيقة الأمر، كما أنها تعتبر فرصة بالنسبة للمنظمة للتحسين في المنتج أو الخدمة وبالتالي كسب رضاهم.

¹ رقاد صليحة، إدارة العلاقة مع الزبون وجودة خدمتهم، مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مرجع سابق، ص: 79.

² عماد عبد العزيز النجار: أثر أبعاد الاستماع للعميل على الصورة الذهنية للمنظمة -دراسة تطبيقية على جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص: 555.

³ JungKun Park et al, **The Role of Lestening in E-contact Center Customer Relationship Management**, Journal of Services Marketing, Vol. 29, N.1, 2015, P.50-51.

⁴ دانييل م ستويل، تعريب أسعد كامل إلياس، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون، ط1، مطبعة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص ص. 94-97.

✓ **الزبائن المحتملون:** ونعني بهذه الفئة من الزبائن الذين لم يسبق لهم أن تعاملوا مع المنظمة من قبل، وهو زبون مستقبلي لها. ويمكن للمنظمة الاستثمار في الزبائن المحتملين من خلال إقناعهم باقتناء منتجاتها أو خدماتها المعروضة، ومن خلال الاستماع لهم قد يساعد المنظمة للحصول على أفكار لتحسين وتطوير منتجاتها الحالية أو إطلاق منتجات جديدة بالاعتماد على آرائهم واقتراحاتهم.

✓ **زبائن المؤسسات المنافسة:** تسعى المنظمة للحصول على بيانات ومعلومات عن زبائن المنظمات المنافسة في البيئة التي تنشط بها، وتحاول الاتصال بهم من أجل التعرف على حاجاتهم ورغباتهم. فالاستماع إليهم يعد فرصة ثمينة لمعرفة الحاجات التي تلبّيها المنظمات المنافسة والتي أغفلتها المنظمة ولم تنتبه لها.

✓ **الزبائن غير المباشرين:** يمكن للمنظمة أيضا أن تستفيد من آراء الوسطاء خاصة عندما يصعب الاتصال بالمستهلكين النهائيين. كما تلجأ أيضا إلى إيجاد طرق للاستماع إلى زبائنهم مباشرة.

✓ **الزبائن الداخليون:** يعتبر الزبون الداخلي هو الشخص المرتبط بالمنظمة وعلى اتصال مباشر مع الزبائن الخارجيين، فهم يعتبرون مصدرا مهما لمصادر تحسين تجربة زبائن المنظمة، وأيضا التحسين في منتجاتها وخدماتها نتيجة تفاعلهم مباشرة مع الزبائن المستهدفين وهم أكثر دراية لحاجات الزبائن.

3- وسائل الاستماع للزبون

تعددت وسائل الإصغاء للزبون بتعدد الإمكانيات التي أصبحت متاحة في البيئة خاصة في ظل التطور التكنولوجي (الوسائل التكنولوجية)، وتتمثل هذه الأساليب في:¹

✓ **مجالس الزبائن:** وتضم عدد من زبائن المنظمة، يتم دعوتهم والتحاور معهم بصورة دورية مع ممثلي المنظمة للتعرف على حاجاتهم وإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول منتجات المنظمة وخدماتهم، بالإضافة إلى طرح مواضيع ذات الاهتمام المشترك ومعالجتها، هذا النوع من الأساليب يساهم في تقوية علاقة المنظمة بزبائنهم، وتعرف الزبائن على بعضهم البعض وتبادل الأفكار فيما بينهم.

✓ **المقابلات الفردية وجها لوجه:** هي مقابلات شخصية مع الزبون، حيث يتم التحاور مع كل زبون بشكل فردي للتعرف على أفكارهم، كما تتيح الفرصة للتعبير بحرية عما يدور في ذهنهم.

✓ **جولات الزبائن:** هي عبارة عن دعوة الزبائن المهمين لزيارة المنظمة للتعرف عليها، ومناقشتهم في أفضل الطرق لخدمتهم، بالإضافة إلى أخذ رأيهم في تحسين أو إضافة خدمات جديدة.

¹ رقاد صليحة: إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم، مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مرجع سابق، ص.80.

✓ **مقابلات الزبائن في المعارض:** تعتبر المعارض وسيلة مهمة في مقابلة الزبائن، بالإضافة إلى دعوة زبائنهم المستهدفين إلى مكان تواجدها بالمعرض من أجل الاستماع إليهم والتعرف على مقترحاتهم والعمل على الاستجابة لها.

✓ **المحادثات الهاتفية:** يعتبر الهاتف من الوسائل الفعالة لأنه يقوم بجمع لمعلومات تفصيلية من المستجوب وتكون له حرية الإجابة، إضافة إلى إمكانية فهمه للسؤال بسهولة، يضاف إلى ذلك السرعة التي توفرها هذه الوسيلة، تقوم المنظمة بإجراء مكالمات هاتفية مع زبائنهم المستهدفين لاستطلاع رأيهم حول خدماتها ومنتجاتها، بطرح أسئلة متعلقة بالجودة والعروض الترويجية.¹

✓ **البريد والمواقع الإلكترونية:** أصبحت شبكة الانترنت وسيلة مساعدة جدا في الاستماع للزبائن، من خلال توجيه عدد محدد من الأسئلة إلى الزبائن، لجمع آرائهم المختلفة التي تكون في شكل إجابات وردود عن الأسئلة المطروحة، كما أن معظم المنظمات تخصص فضاءات خاصة بزبائنهم لإبداء آرائهم حول خدماتها ومنتجاتها.

ثانيا: إدارة شكاوي الزبائن

تعتبر شكاوي الزبائن من أساليب الاستماع للزبون، وعادة ما ينظر إليها نظرة سلبية اعتقادا أنها مؤشر سلبي عن مستويات الأداء، وعدم الإنصات لهم من أسباب فقدان الزبائن وفشل العلاقة معهم، كما يمكن استغلال شكاوي الزبائن كفرصة للتحسين المستمر لمنتجات وخدمات المنظمة، إذا ما أحسنت المنظمة التعامل معها وعدم إهمالها والحرص على معالجتها.

1- تعريف إدارة شكاوي الزبائن

تعرف شكاوي الزبائن بأنها: "هي توقعات الزبائن التي لم تقم المنظمة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمنظمة، والعكس إذا تم إهمالها تحول زبائنهم إلى المنافسين".² كما عرفت على أنها: "مظهر من مظاهر عدم الرضا أو التعبير عن عدم الرضا من الزبائن اتجاه المنظمة بسبب وجود مشاكل وقصور في منتجاتها وخدماتها، والذي يقتضي المطالبة بالمعالجة وعدم التكرار".³

¹ عز الدين عمران ، مرجع سابق، ص.84.

² حكيم بن جروة ، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص.178.

تعتبر شكاوي الزبائن بمثابة نظام إنذار مبكر يمكن المنظمة من معرفة المشاكل التي تعرض لها الزبون والعمل على معالجتها في وقت مبكر، وتنفيذ إجراءات وقائية لتجنب وقوع نفس المشكلة مرة أخرى.¹ فمن المعروف أن لكل زبون توقعاته الخاصة الناتجة عن الاتصالات التسويقية التي تقوم بها المنظمة، أو الناتجة عن حاجات الزبائن المختلفة والمتغيرة، وتتمحور هذه التوقعات حول جودة المنتجات والخدمات، وأسلوب المعاملة التي يتلقاها الزبون.²

يلجأ الزبون إلى الشكاوي لعدة أسباب من بينها عدم مطابقة الأداء الفعلي للتوقعات من حيث الوقت أو سلوك أو جودة أو نمط الاتصال، كما قد يكون بسبب ضعف الثقة في مقدم الخدمة وقدرته على فهم احتياجاته. وقد يكون المشكل مرتبط بالحالة المزاجية للزبون أو الموظف.³

تساعد أنظمة إدارة قواعد البيانات المنظمة في الحصول على إحصائيات حول عدد الشكاوي وأنواعها، أيضا معرفة الأنواع الأكثر تكرارا وأوقاتها وأسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة في مجال شكاوي الزبائن بعض الإحصائيات المتمثلة في:⁴

✓ 25% من الزبائن غير الراضين عن الخدمة المقدمة لهم، 5% هم فقط من يشكون أما البقية 95% لا يقدمون الشكوى، إما أنهم يعتقدون أن الشكوى لا تستحق الجهد المبذول أو أنهم لا يعرفون كيف ولمن يشكون، فيتوقفوا عن الشراء.

✓ من بين الزبائن المشتكين، فإن (54%-70%) سيستمرون في التعامل مع المنظمة مرة أخرى إذا عولجت شكاوهم بشكل صحيح.

✓ ترتفع النسبة السابقة إلى ما يقرب 100% إذا عولجت الشكوى بشكل سريع.

✓ الزبائن الذين تقدموا بالشكوى للمنظمة وتم معالجتها بشكل مرضٍ، يتكلم بإيجابية عن تجربته لـ

5 أشخاص في المتوسط من المحيطين.

³ حفيفة بوعبد الله، منال كباب: دراسة تحليلية لواقع إدارة شكاوي مستهلكي السيارات في الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص.80.

¹ Adrian Payne and Pennie Frow, **Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM**, Cambridge University Press, UK, 2013, P.275.

² شعبان بعبطيش، مرجع سابق، ص.74.

³ عزالدين عمران، مرجع سابق، ص.85.

⁴ Philip Kotler et al, **Marketing Management**, Pearson Education, New York, USA, 3rd Edition, 2016, P.391.

أمام هذه الحقائق المثبتة لا يسع المنظمة المبادرة لتشجيع زبائننا على تقديم شكاويهم أو أي اعتراض حول المنظمة أو منتجاتها وخدماتها، وتسهيل الوصول إليها بتوفير وسائل اتصال مختلفة، والعمل على توفير كل الحلول اللازمة لمعالجتها بشكل صحيح و سريع ومرضي للزبون والاستفادة منها مستقبلا، من خلال وضع نظام صارم متكامل.

كما وضع Zeithaml مجموعة ما الأساليب التي يمكن أن تنتهجها المنظمة في إدارة شكاوي زبائننا وهي:¹

- ✓ القيام بالعمل بطريقة صحيحة من البداية؛
- ✓ تشجيع الزبائن وتحفيزهم على تقديم الشكاوي، في حالة التعرض لأي فشل في عمليات إنتاج وتسليم المنتجات؛
- ✓ التصرف بسرعة في حالة ورود شكاوي؛
- ✓ معاملة الزبائن بطريقة عادلة، حيث يتوقع الزبون من خلال نظام التعامل مع الشكاوي الإجراءات المنصفة والنتائج العادلة؛

2- خطوات التعامل مع شكاوي الزبائن

تتطلب الإدارة الفعالة لشكاوي الزبائن وجود نظام متكامل للتكفل بالشكاوي الواردة من الزبائن، ويتم معالجتها وفقا لأسس علمية نذكر منها:²

– استقبال شكاوي الزبائن وتسجيلها: يجب أن يتلقى الزبون الاهتمام اللازم عند أول مبادرة له لتقديم الشكوى، وعلى المنظمة توعية موظفي المكتب الأمامي أو مقدمي الخدمات بأهمية الشكوى، والعمل على تسجيلها في سجل الشكاوي الخاص بالزبائن بكل تفاصيلها (تاريخ تقديم الشكوى، هوية مقدمها، وتسجيل أسباب الشكوى،...)

– تحليل شكاوي الزبائن: تتضمن عملية تحليل الشكاوي الكشف عن الأسباب المؤدية لعدم رضا الزبون، والعمل على فهم ما الذي يجعل الزبائن غير راضين، وعليه من المهم تمييز طبيعة الشكوى المقدمة من طرف الزبون وتشخيصها بشكل دقيق، هذا ما يساعد المنظمة على الفهم الدقيق للمشكلة مما

¹ سامي شناتي: فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية -دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية-، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012/2011. ص93.

² حفيظة بوعبد الله، منال كباب: مرجع سابق، ص.ص80-81.

يسهل عليها وصف العلاج الجذري لها. ويمكن تصنيف شكاوي الزبائن لعدة أشكال منها: شكاوي تتعلق بالمنتج أو الخدمة المعروضة، شكاوي إدارة نقطة البيع (مقدم الخدمة، الوكيل...)، شكاوي خدمات ما بعد البيع، شكاوي متكررة، شكاوي متعلقة بعدم فهم الزبون للإجراءات والالتزامات...

– **معالجة شكاوي الزبائن:** بعد التعرف على الشكوى وفهمها تأتي مرحلة معالجتها، وهي مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة في حل شكاوي زبائنهم. وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي معالجة الشكاوي حسب الأولوية، حيث تأخذ بعض الشكاوي طابع الشكاوي المستعجلة (الأخطاء المتكررة)، الشكاوي العادية (مشاكل الجودة، عدم الإيفاء بالوعد المصراحة، مشاكل تخص مقدم الخدمة)، الشكاوي ذات الأولوية المنخفضة (ارتفاع أسعار المنتجات والخدمات)، بعدها أيضا تقوم المنظمة بالاعتذار للزبائن الذين قدموا الشكوى وتقديم تعويضات إن لزم الأمر لذلك، مع الحرص على معالجة كل الشكاوي بشكل عادل وبسرعة، واتخاذ إجراءات صارمة للحد أو القضاء نهائيا من الأخطاء أو المشاكل المسببة للشكوى.

– **الرد على شكاوي الزبائن:** في حالة الرد على الزبون بشكل كتابي يجب أن تتسم بالوضوح والشفافية، كما يجب أن تكون خالية من الأخطاء وتجنب العبارات التي تغضب الزبون، والإجابة على كل مطلب وتقديم مبررات وإرسالها للزبون، أما في حالة الرد الشفهي فيجب الاستماع جيدا ثم تقديم حجج مقنعة، لذا من الضروري تدريب فريق الشكاوي ومقدمي الخدمات على مهارات الاستماع للزبائن.

– **القيام بالإجراءات التصحيحية:** تختلف الإجراءات التصحيحية باختلاف نوع المشكلة أو الخطأ المرتكب، فقد يكون الإجراء التصحيحي باستبدال المنتج بأكمله إذا كاب العيب جسيما وثبت أن من عيوب الصناعة، أو تغيير إحدى الأجزاء منه، وقد يكون بتقديم معلومات مفصلة (توضيح حول استخدام المنتج أو الخدمة)، كما يجب أن ينفذ الإجراء التصحيحي بسرعة وبشكل صحيح.

– **الاتصال بالزبائن بعد معالجة الشكاوي:** يجب أن تقوم المنظمة بالاتصال بالزبائن الذين قدموا الشكوى لتقييم مدى فشل أو نجاح إدارة شكاوي الزبائن، والتحقق من فعالية الإجراءات المتخذة في معالجة الشكاوي، ويتم ذلك من خلال الاتصال المباشر بالزبائن وإجراء محادثات معهم للتأكد من معالجة الشكوى بالشكل الذي يرضيهم، مع إعطائهم فرصة لتقديم مقترحات لأخذها بعين الاعتبار مستقبلا وتشجيعه على تكرار التعامل مع المنظمة.

المطلب الثالث: جودة خدمة الزبائن

تعد جودة الخدمة إحدى الأنشطة المهمة لإدارة العلاقة مع الزبون، حيث أنها تساعد المنظمة في تحسين تجربة زبائنهم طيلة تعاملهم معها، وبناء علاقات طويلة الأجل خاصة الفئة المربحة منهم والحفاظ عليهم من خلال التحسين المستمر في منجياتها وخدماتها المعروضة، و تعتبر جودة الخدمة عاملا من عوامل تحقيق أهداف إدارة العلاقة مع الزبون.

أولاً: مفهوم جودة خدمة الزبون

يعتبر تقديم خدمات عالية الجودة إستراتيجية أساسية للنجاح والاستمرار في البيئة التنافسية، فقد أصبحت ضرورة حتمية لتبنيها من قبل المنظمات لتمكنها من لتلبية توقعات زبائنهم والمحافظة عليهم وكسب زبائن جدد، وبالتالي تحقيق رضاهم والتقليل من شكاويهم،

1- تعريف جودة خدمة الزبون

وجد الباحثون صعوبة في تعريف وقياس جودة الخدمة نظرا لخاصيتها اللاملموسية مقارنة بالسلعة، وبما أن الزبائن يشاركون في عملية تقديم الخدمة، فلا بد من التمييز بين عملية تقديم الخدمة (الجودة الوظيفية)، المخرجات الفعلية للخدمة (الجودة الفنية)،

يمكن استعراض جودة خدمة الزبون من التعاريف التالية:

تعرف جودة خدمة الزبون على أنها: "درجة تطابق بين توقعات الزبائن للخدمة و إدراكهم للأداء الفعلي لها".¹

عرف لوفلوك جودة الخدمة على أنها: "تقييم معرفي على المدى الطويل للخدمة المقدمة من قبل المنظمة، وهي الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار".²

جودة الخدمة هي: " ذلك المستوى العالي من أداء الخدمة الذي يلبي توقعات الزبائن أو يتجاوزها باستمرار".³

¹Shariful Islam, **Impact Of Service Quality on Customer Loyalty: a case Study of Commercial Banks in Dhaka, Bangladesh**, International Journal of Business, Management and Social Research, Vol.1, No.2, 2015, P.53.

²صالح بوعبد الله: نماذج وطرق قياس جودة الخدمة -دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2013/2014، ص.46.

³ Lovelock christopher, Wirtz Jochen, **Service Marketing: People, Technology, Strategy**, 8th Edition, World Scientific, New Jersey, 2016, P.796.

وعرفت أيضا على أنها: "تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتضمن الجانب الإجرائي على النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي فهو كيف يتفاعل الموظفون مع الزبائن".¹

تتمثل جودة الخدمة في "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة خدمة الزبون على أنها مجموعة من المنافع التي يدركها الزبون في الأداء الفعلي للخدمة والتي تلبي حاجاته وتوقعاته.

2- مستويات جودة الخدمة

تترتب مستويات جودة المنتج الخدمي في ثلاث مراتب المتمثلة في:³

– **جودة الخدمة المتوقعة:** تعرف على أنها تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة، والتي تبنى على أساس عمليات تقديم الخدمة، هذا المستوى يتأثر في العادة بأربعة عوامل رئيسية هي: التجارب السابقة للزبون مع المنظمة، الاتصالات التسويقية خاصة الإعلانات، الكلمة المنطوقة، وأخيرا حاجات ورغبات الزبائن.

– **الجودة الخدمة الفعلية:** وتتمثل في مستوى الأداء الفعلي للخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي للخدمة، يعتبر هذا المستوى من الجودة له تأثير على تجربة الزبون مع المنظمة، وعلى بناء توقعاتهم المستقبلية.

– **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها الزبون من خلال مقارنة الجودة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.

¹ فاطمة الزهراء بن يمين، عثمان بوزيان: نموذج الأداء الفعلي "SERVPERF" لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون -دراسة عينة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تيموشنت-، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2018، ص.5.

² محمد خثير، أسماء مرايمي: العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2017، ص.32.

³ مصطفى طويطي، بومدين بوداود: نمذجة العلاقة السببية بين جودة الخدمة المدركة وقيمة الزبون بما يعزز رضاه اتجاه المؤسسة -دراسة ميدانية لعينة من زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 8، العدد 15، 2018، ص.115.

ثانياً: أبعاد جودة خدمة الزبون

يعتبر تقييم الخدمة أكثر صعوبة، وهذا لطبيعة الخدمة التي تتصف بخاصية اللاملموسية وبالتالي يجد الزبون صعوبة نوعاً ما في تقييمها والحكم عن جودتها مقارنة بالسلعة، وفي هذه الحالة لغياب الملموسية للخدمة ومواجهة المنظمات الخدمية صعوبة في فهم إدراك الزبائن لجودة خدماتها، فقد اهتم الباحثين بهذا المجال وحاولوا تقديم دراسات وبحوث حول تقييم جودة الخدمة باقتراح مجموعة من المعايير التي على أساسها يستطيع الزبون الحكم على جودة الخدمة، حيث قام الثلاثي Parasuraman & Zeithaml, Berry سنة (1985) على تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة والمتمثلة في: الاعتمادية، الأمان، سهولة الوصول، المصداقية، الاستجابة، الجوانب المادية الملموسة، الكفاءة، اللباقة، الاتصال، فهم الزبون.¹ وفي دراسة لاحقة تمكن الباحثون Parasuraman وزملاؤه (1988) من دمج هذه الأبعاد العشرة واختصارها في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) والتي تحدد تقييم جودة الخدمة من خلال معرفة توقعات وإدراكات الزبائن.²

– **الاعتمادية:** يرى Cronin بأن الاعتمادية هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يكمن الاعتماد عليه، وبدرجة عالية من الدقة،³ أي توفير الخدمات المطلوبة بشكل صحيح، وبدقة عالية وفي المواعيد المحددة، فالزبائن يفضلون التعامل مع المنظمات التي تفي بوعودها مثل ما تم الاتفاق عليه من قبل، والتي تقدم معلومات دقيقة وصحيحة.

– **الاستجابة:** تتمثل في إظهار مقدمي الخدمات الرغبة والاستعداد التام لتقديم خدمات للزبائن بكفاءة ومساعدتهم وتلبية طلباتهم، وبذل قصارى جهدهم في أداء الخدمة بشكل سريع.⁴ أيضاً سرعة مزودي الخدمة في معالجة المشاكل التي تواجه الزبائن أثناء عملية إنتاج الخدمة، وتصحيح الأخطاء غير المتوقعة أثناء تقديم الخدمة.⁵

¹ Parasuraman. A, et al, **A Conceptual Model Service Quality and its Implication For Future Research**, Journal of marketing, Vol.49, No.4, 1985, P.P 46-47.

<http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>

²Parasuraman. A,et al, **Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria**, Journal of Retailing, Vol.70, No.3, 1994, P.202. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7)

³مصطفى طويطي، بومدين بوداود، مرجع سابق، ص.117.

⁴ Rezaei Jafar et al, **Quality Assessment of Airline Baggage Handling Systems Using SERVQUAL and BWM**, Tourism Management, Vol.66, 2018, P.87.

⁵Meesalaa Appalayya, Paul Justin, **Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Hospital : Thinking for The Future**, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.40, 2016, P.262.

– **الجوانب الملموسة:** يعتبر الجانب المادي عنصر مهم في عملية تقديم الخدمة، فهو يقدم تمثيلاً مادياً لصور الخدمات المستخدمة من قبل الزبائن وتمكنهم من إدراك مستوى جودة الخدمة المقدمة خاصة من قبل الزبائن الجدد، كما يكتف مزودي الخدمات من استخدام العناصر الملموسة عند إنتاج الخدمة من أجل تعزيز سمعتهم وإضفاء مستوى الجودة على خدماتها. وتتمثل العناصر الملموسة في المعدات، الموظفون، الديكور الداخلي لمنظمة الخدمة أو مكان تقديم الخدمة...¹

– **الأمان:** يتمثل في المعرفة واللباقة التي يتمتع بها مقدمو الخدمة وقدرتهم في كسب الثقة والاطمئنان للزبائن.² فبالنظر لطبيعة الخدمة (اللاملموسة) فإن هذا البعد له دور كبير في تقليل المخاطر أثناء عملية إنتاج الخدمة والتي لا يستطيع الزبون معرفتها إلا بعد استخدامه للخدمة، لذا فالمنظمات الخدمية تسعى جاهدة في توفير جو آمن للزبائن خال من المخاطر.

– **التعاطف:** يعبر هذا البعد على الاهتمام الشخصي الذي توليه المنظمات الخدمية للزبون، من خلال التعامل مع الزبائن بشكل فردي وتقديم خدمات مكيفة حسب حاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الزبون بأنه مميز وفريد بالنسبة للمنظمة التي يعامل معها.³

الجدول 1- 2: أبعاد جودة الخدمة

المؤشرات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> ✓ المرافق المادية للمنظمة جذابة (التصميم الداخلي والخارجي) ✓ حداثة المعدات المستخدمة في تقديم الخدمة ✓ المظهر اللائق لمقدمي لخدمات ✓ توافر التسهيلات والمرافق المادية المتاحة للزبائن 	الجوانب الملموسة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التزام المنظمة بالوعود التي قطعتها للزبائن ✓ التزام المنظمة بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة ✓ تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى ✓ تسجيل سجلات خالية من الأخطاء 	الاعتمادية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ السرعة في تقديم الخدمة للزبائن ✓ الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن والاستعداد الدائم لمساعدتهم 	الاستجابة

¹Bayad Jamal Ali et al, **Hotel Service Quality : The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality**, International Journal of Engineering, Business and management, Vol.5, No.3, 2021,P.18.

²Sricharoenpramong Sittichai, **Service Quality Improvement of Ground Staff at Don Mueang International Airport**, Kasetsart Journal of Social Science, Vol.39, I.1, 2017, P.17.

³Rayma.N et al, **Service Quality and Its Dimensions**, International Journal of Research and Development, Vol.4, No.2, 2019, P.40.

✓ السرعة في التعامل مع المشاكل وحلها	
✓ الثقة بمقدمي الخدمات ✓ الشعور بالأمان في التعامل ✓ امتلاك مقدمي الخدمة بالمعرفة والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة ✓ خلو الخدمة المقدمة من الأخطاء والشك ✓ تحلي الموظفون بالأدب باستمرار مع الزبائن	الأمان
✓ الاهتمام الشخصي بالزبون ✓ ساعات عمل ملائمة لجميع الزبائن ✓ تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه ✓ قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات وطلبات الزبائن	التعاطف

Source : Lovelock christopher, Wirtz Jochen, Op.Cit, P.139.

ثالثاً: قياس جودة الخدمة

تسعى المنظمات الخدمية إلى التحسين المستمر في خدماتها من أجل كسب رضا وولاء زبائنها ومن ثم تحقيق ربحية أكبر، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية تقييمها لجودة الخدمات المقدمة لزبائنها، ويعد القياس أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات خاصة الخدمية من أجل التأكد من مدى تلبيتها لحاجات ومتطلبات الزبائن. إلا أن الطبيعة المعقدة للخدمة جعلت من عملية قياسها أمراً صعباً مقارنة بالسلع المادية، وهذا راجع إلى خاصية اللاملموسية التي تتصف بها الخدمة، وهذا ما دفع بالباحثين في هذا المجال لإعداد بحوث ودراسات عن نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، وقد توصلوا إلى إعداد نموذجين للقياس في أي قطاع خدمي يعتمدان على عدة مؤشرات ومعايير. يتمثل هاذين النموذجين في:

أ. نموذج الفجوات (SERVQUAL): تنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمة إلى دراسات

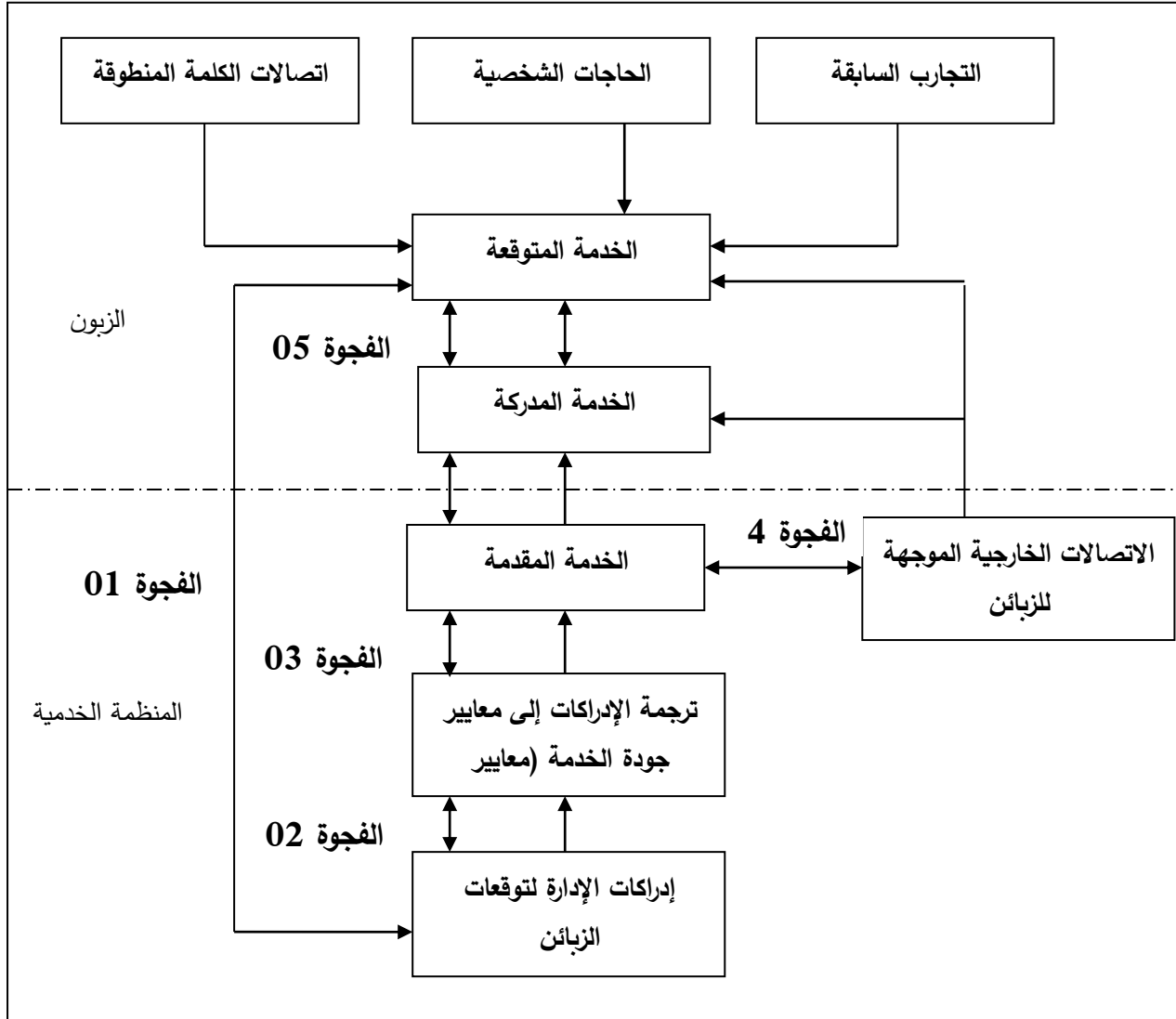
وأبحاث الثلاثي الأمريكي (BPZ)، حيث قاموا بإجراء بدراسة نوعية استكشافية استهدفت أربع منظمات خدمية مختلفة معروفة في الولايات المتحدة والمتمثلة في: البنوك، مؤسسات التأمين، السمسرة، التصليح، كان هدف الدراسة هو فهم طبيعة جودة الخدمة بشكل أفضل من وجهة نظر الزبون والمنظمة، وتحديد أسباب مشاكل الجودة والعمل على إيجاد حلول لمعالجتها.¹

بناءً على نتائج هذه الدراسة بنا بيرري وزملاؤه نموذج الفجوات الذي يستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة و إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي لها، أي أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة

¹Parasuraman.A, et al: A Multiple-Item Scale for Measuring customer Perceptions Of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.64. No.1, 1988, P.P.13-15.

المقدمة إليهم من خلال ما يريدونه من الخدمة المنتظرة وما يحصلون عليه فعلا، وبالتالي تحديد الفجوة بين التوقعات والادراكات. ويمكن توضيح هذه الفجوات في الشكل الموالي:

الشكل 1- 13: نموذج فجوات جودة الخدمة



Source : Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing Management**, 14th Ed, Pearson Education, USA, 2012, P.373.

يوضح الشكل السابق وجود خمس فجوات التي تسبب الفشل في تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، والمتمثلة في:¹

¹ Zeithaml Valerie et al, **Service Marketing : Intergrating Customer Focus Across The Firm**, 3rd European Ed, McGraw- Hill Education, Uk, 2016 , P.P.196-205.

– **الفجوة الأولى: فجوة المعرفة،** الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة: وتنتج عن اختلاف بين

توقعات الزبون لمستوى الخدمة وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، ويعود ذلك للأسباب التالية:¹

- ✓ عدم قيام المنظمة بالبحوث اللازمة لمعرفة احتياجات ومتطلبات الزبائن المتوقعة، وكيفية حكمهم على مستوى الخدمة مما يترتب على المنظمة تقديم خدمات لا تتوافق مع متطلبات الزبائن،
- ✓ عدم استغلال المعلومات التي تم جمعها عن الزبائن بشكل صحيح أو تفسيرها بشكل خاطئ؛
- ✓ لا تركز المنظمة على علاقتها مع زبائنهم المستهدفين ولا تشجع الاتصال المكثف معهم.
- ✓ غياب التفاعل المباشر للمنظمة مع زبائنهم.

تعد الوسيلة الأنسب لسد هذه الفجوة هو إجراء بحوث الزبون وجمع معلومات دقيقة وصحيحة عن الزبائن وإنشاء قاعدة بيانات عنهم بالاعتماد على وسائل تكنولوجية متطورة من أجل التعرف على توقعاتهم لمستوى الجودة ومستوى الأداء المطلوب حتى تتمكن من تصميم وإنتاج خدمات ذات جودة تلبي توقعات الزبائن أو تتجاوزها.

– **الفجوة الثانية: فجوة المعايير،** الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة

الخدمة: هي التناقض الذي ينشأ بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن ومعايير الجودة المحددة لتقديم الخدمة، أي أن مواصفات جودة الخدمة المطلوبة لا تتوافق مع توقعات المنظمة، فقد تواجه المنظمة صعوبة في ترجمة توقعات الزبائن إلى مواصفات المحددة في الخدمة المقدمة.² ويعود سبب هذه الفجوة إلى:

- ✓ قد يعتقد مقدم الخدمة أن توقعات الزبائن غير واقعية ولا تأخذ بعين الاعتبار؛
- ✓ عدم التدريب الجيد وغير الكافي لمقدم الخدمة أو المعايير نفسها.

– **الفجوة الثالثة: فجوة التسليم،** الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديمها: هي عبارة عن عدم

التوافق بين معايير جودة الخدمة المصممة والخدمة المقدمة فعلا، في بعض الأحيان تفهم الإدارة توقعات

¹ طيب موسلي: أثر إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023/2022، ص.120.

² Zeithaml Valarie et al, Service Marketing : Intergrating Customer Focus Across The FirmOp-Cit, P.195.

الزبائن وتترجمها إلى معايير ومواصفات محددة لجودة الخدمة إلا أن أداء الخدمة بجودة عالية غير مؤكد، والسبب يعود إلى:¹

✓ تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمة، أو حدوث أخطاء أثناء تقديم الخدمة؛

✓ غياب نظام الرقابة في المنظمة، وعدم امتلاكها للتكنولوجيا المتطورة؛

لسد هذه الفجوة يجب على المنظمة أن تدعم أداء الخدمة بالموارد المناسبة (أنظمة، عمليات، أشخاص) لضمان تقديم خدمة يتطابق أو يتجاوز المعايير الموضوعية.

– **الفجوة الرابعة (فجوة الاتصالات)**، الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية: تنشأ نتيجة

عدم توافق الأداء الفعلي للخدمة والخدمة المروج لها، أي أن الوعود التي أعلنتها المنظمة من خلال رسائلها الإعلانية ووعدت الزبون بها لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، وهذا راجع إلى:

✓ المبالغة في تقديم الوعود من طرف المنظمة والتي لا تستطيع الوفاء بها؛

✓ ضعف التنسيق بين عمليات تقديم الخدمة والتسويق لها أو عدم إتباع نفس إجراءات تقديم

الخدمة عبر منافذ التوزيع للخدمة.

ولسد هذه الفجوة وجب التنسيق الفعال بين الخدمة الفعلية والاتصالات الخارجية، وأيضا بين مختلف أقسام الوظائف داخل المنظمة حتى يتم تقديم خدمات وفقا لما تم وعد الزبائن بها.

– **الفجوة الخامسة (فجوة الخدمة)**، الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة: تنشأ نتيجة

الاختلاف بين الجودة المتوقعة والجودة الفعلية، أي أن الخدمة المقدمة فعليا لا تتطابق مع الخدمة المتوقعة، وتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ أن على أساسها يتم الحكم على جودة أداء المنظمة ككل، ولسد هذه الفجوة وجب سد كل الفجوات الأخرى لأن حدوث أي فجوة قد يسبب في إحداث قصور جودة أداء الخدمة الفعلية.

بالرغم من أهمية هذا النموذج باعتباره من أهم النماذج التي تم اعتمادها من الكثير من المنظمات لقياس جودة خدماتها القطاع الخدمي، إلا أنه من يسلم من الانتقادات من طرف الباحثين، حيث أشار كل من تايلور وكرونين وكاسبر أن المقياس في الواقع يقيس الرضا وليس جودة الخدمة، كما اعتقد البعض

¹ الزهرة خالدي: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية -دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر: وحدة الأغواط والجلفة-، أطروحة الدكتوراه، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2023/2022، ص.159.

بأن تقييم جودة الخدمة لا يتم من خلال قياس الفجوة بين التوقعات والادراكات، كما انتقد الباحثون النموذج بأنه صمم فقط لقياس جودة الخدمة المقدمة وأهمل نتيجة اللقاء الخدمي.

ب. نموذج الأداء الفعلي (SERVPERF)

جاء هذا النموذج نتيجة للانتقادات التي تعرض لها نموذج الفجوات ولاسيما الجزء الخاص بالتوقعات، فقد اقترح كل من Taylor & Cronin سنة 1992 هذا النموذج الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة ويرفض فكرة تقييم الجودة على أساس الفرق بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم بل ركز فقط على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة، ويستند في هذا النموذج إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة بالاعتماد على المؤشرات الخمسة للجودة.¹

يعتبر نموذج "servperf" من أهم النماذج الشائعة في قياس جودة الخدمة، أي أنه يقوم على أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال إدراكات الزبائن فقط دون الحاجة إلى مراعاة توقعاتهم في عملية القياس، وبالتالي فجوة لخدمة تتأثر بإدراك الزبون لأداء الخدمة، يمكن التعبير عليها من خلال المعادلة التالية جودة الخدمة = الأداء الفعلي.

¹ فاطمة الزهراء بن يمينة ، عثمان بوزيان ، مرجع سابق، ص.7.

المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي لخبرة الزبون

أدت التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق اليوم إلى تحول في العادات الاستهلاكية للزبائن وظهور أنماط جديدة من التسويق تعتمد على خبرة الزبون، إذ لم تعد قيمة المنتج مناسبة للوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم، وإنما على المنظمات التركيز على توفير خبرات متميزة للزبائن. فخبرة الزبون تعتبر منهجا متكاملًا يسعى لتقديم خدمات تفوق توقعاته مع تركيزها على خلق تفاعلات بين الزبون والمنظمة عبر مختلف نقاط الاتصال، ونظرا لأهميتها كإستراتيجية في خلق القيمة وتعزيز رضا وولاء الزبائن، تسعى المنظمات إلى فهم وتحليل هذه الخبرات بالاعتماد على مجموعة من النماذج والاستراتيجيات التي تدمج عناصر من خلالها تمكن المنظمات من تصميم تجارب متكاملة تلبي توقعاتهم أو تفوقها، ونتيجة لهذا يصبح الزبون مقبلا على استخدام خدمات المنظمة باستمرار وهذا نتيجة للتجربة الايجابية التي اكتسبها من خلال تعامله معها.

المطلب الأول: مفهوم خبرة الزبون وتطورها التاريخي

تعد خبرة الزبون من المفاهيم الحديثة التي تحتل محور الاهتمام في المجال التسويقي العاصر، حيث تركز على تصميم تجارب متميزة تعكس التفاعلات بين الزبائن والمنظمة عبر نقاط الاتصال المختلفة، والتي تتأثر بجودة الخدمات المقدمة والتوقعات المسبقة للزبون، تتمكن المنظمة من هذه الخبرة من خلق قيمة فريدة لزيائنها ترفع من رضاهم وتعزز ولائهم. ينظر إلى الخبرة على أنها رحلة شاملة تتشكل من خلال التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع مقدمي الخدمات، مما يؤثر في قرارات الزبون وسلوكياته. كما أن خبر الزبون تتجاوز فكرة تقديم الخدمة وإنما أصبحت جوهر تقديم الخدمة، حيث تسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال المشاركة الفعالة في خلق القيمة التي يتم إنشاؤها بالاشتراك مع الزبائن ومقدمي الخدمات، من هذا المنطلق يصبح الزبون ليس فقط متلقيا للخدمة بل شريكا في تشكيل تجربته الخاصة ليصبحوا جزءا من عروض مقدمي الخدمات.

أولا: التطور التاريخي لخبرة الزبون

على الرغم من الاهتمام الأخير بخبرة الزبون، إلا أن هذا المصطلح ليس جديدا، فقد صرح (Abbott, 1955) "بأن ما يريده الزبائن حقا هو تجارب مرضية وليس المنتجات، بحيث تكتسب هذه الخبرات من خلال الأنشطة، ولتنفيذها عادة ما تكون هناك حاجة إلى أشياء مادية لتقديم الخدمات للزبائن".¹ وتعزيزا لهذه النظرية سلطت وجهات النظر اللاحقة على أهمية التجارب الفريدة في عملية صنع

¹ Holbrook. B Morris, "Consumption Experience , Customer Value , and Subjective Personal Introspection : An Illustrative Photographic Essay", Journal of Business Research, Vol.59, No.06, (2006): P.715.

القرار لدى الزبون، وقد تمت الإشارة لجوهر الخبرة لأول مرة في أدب الإدارة والتسويق من قبل (Holbrook & Hirschman, 1982) من خلال كتابهما بعنوان "الجوانب التجريبية للاستهلاك: تخيلات المستهلك، مشاعره، متعته"¹. ففي أدبيات المستهلك ينظر إلى المستهلك على أنه صانع قرار عقلائي، وتم تعريفها على أنها "الأحداث التي تشرك الفرد بطريقة شخصية"، حيث التطرق تم إليها تحت مصطلح "تجربة الاستهلاك"، كما أشار الباحثان إلى أن عناصر المتعة، الجمال، الإبداع، والعاطفة يمكن أن تثري وتوسع فهم سلوك المستهلك²، ومن الجوانب التي تم التأكيد عليها هنا هو دور العاطفة في سلوك المستهلك.

كما أن مقالة (Glimore & Pine, 1998) تحت عنوان "اقتصاد الخبرة" عززت الاهتمام بتجربة الزبائن كمصدر للتميز، حيث وضحا في مقالتهما نموذج تحول الأعمال من إنتاج المنتجات والخدمات عالية الجودة إلى التركيز على تطوير الخبرة وتوفيرها للزبون.³ قدم الباحثان أول تصور عن فكرة الخبرة باعتبارها "عرضا اقتصاديا متميزا يختلف عن السلع والخدمات، مشيرين إلى أن الزبائن يرغبون في عرض جديد هو الخبرات أكثر من مجرد اقتناء سلع وخدمات تقليدية، بالمقابل تستجيب المنظمات لهذا الطلب المتزايد من خلال تصميم تجارب مبتكرة وترويجها بشكل صريح، لهذا ظهرت الخبرة كمرحلة متقدمة في سلسلة تطور القيمة الاقتصادية، بحيث هذا التطور يعكس تحول الاقتصاد من التركيز على المنتجات المادية إلى الخدمات ووصولاً إلى الخبرات كقيمة مضافة⁴ كما هو موضح في الشكل الموالي:

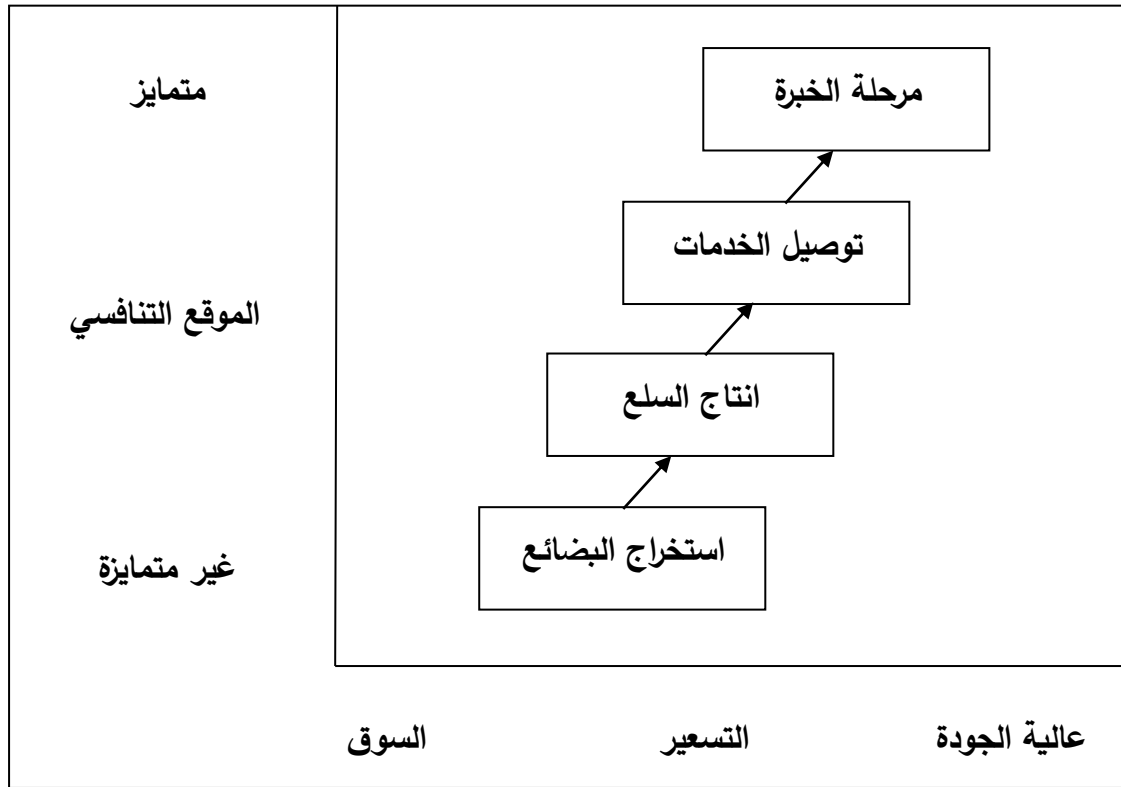
¹Holbrook B. Morris, Hirschman C. Elizabeth, "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun," Journal of Consumer Research, Vol.09, No.02, (1982): P.132.

²Erna Andajani, "Understanding Customer Experience Management in Retailing," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.211, (2015): P.630.

³Richard Klink et al, "Measuring Customer Experience Management and Its Impact on Financial Performance," *European Journal of Marketing*, Vol.55, No.03, (2020), P.3.

⁴Pine Joseph, Gilmore James, "Welcome TO The Experience Economy," *Harvard Business Review*, Vol.76, No.04, (1998): P.97.

الشكل 1- 14: تطور القيمة الاقتصادية



Source: Pine Joseph Gilmore, James H, "Welcome To The Experience Economy, Op. Cit, P.98

يوضح هذا النموذج على أن خبرة الزبون ليست مجرد جزء من عملية إنتاج الخدمات وإنما هي مفهوم حديث التطور يؤكد أن التفاعل مع الزبائن يتخطى حدود تقديم الخدمة ليصبح تجربة شاملة تعزز العلاقات وتوسع نطاقها، وأن التجربة الايجابية هي أداة استراتيجية تسهم في بناء ولاء الزبائن وتعزيز القيمة المتبادلة بين المنظمة وزبائنهم.

ثم تليها تطورات وإسهامات الباحثين للحصول على رؤية أوسع لخبرة الزبون، حيث يشر كل من (schmitt, Brackus&Zarantonello) في إطار بحثهم حول خبرة الزبون إلى أن كل تبادل للخدمة يؤدي إلى خبرة الزبون، حيث يركز التسويق التجريبي على الخبرة بالمنظور الموسع، حيث يعتبر خبرة زبون شاملة في طبيعتها تقدم قيما متعددة الأبعاد تشمل الجوانب الحسية، العاطفية، المعرفية، السلوكية، هذه القيم محل القيم الوظيفية.¹ وبصفة عامة تطرق الباحثون إلى أن خبرة الزبون تنشأ في سياقات متنوعة تعكس التفاعلات المباشرة وغير المباشرة بين الزبائن والمنظمة، فالتفاعلات المباشرة من خلال رحلة الزبون عبر لحظات التسوق أو الشراء، وهنا تتشكل انطباعات لدى الزبون على الخبرة المقدمة

¹Schmitt Bernd, "Experiential-Marketing ," Journal of Marketing Management, vol.15, No.1, (1999): P.57.

وجودة التفاعل، أما التفاعلات غير المباشرة من خلال التعرض الزبون للاتصالات التسويقية أو التفاعل مع القنوات الرقمية.¹

بالإضافة إلى مساهمات أخرى تطرقت لمفهوم خبرة الزبون مركزة على خلق القيمة للزبائن والمنظمة، ولا يقتصر خلق القيمة في خبرة الزبون على تقديم لحظات لا تنسى فحسب وإنما يمتد ليشمل تمكين الزبائن من عيش خبرات متميزة وفريدة طوال رحلتهم مع المنظمة، وفي هذا السياق اقترح (Prahalad & Ramaswamy, 2004) فكرة إشراك الزبائن بشكل نشط في صياغة تجاربهم الخاصة من خلال تفاعلهم مع المنظمة، مما يعزز إحساسهم بالارتباط بالمنظمة، وتعد ظاهرة الخلق المشترك للقيمة ركيزة مهمة في تصميم خبرات الزبائن متكاملة ومتميزة، ومن خلاله تشجع الزبائن على المشاركة في تشكيل القيمة عبر التفاعل المستمر، مما يساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.²

أشار (Berry, Carbon & Haekel, 2002) إلى أن المنظمات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خبرات مرضية للزبائن يجب عليها تنظيم جميع القرائن (المحفزات، العناصر الملموسة وغير الملموسة) التي يكتشفها الزبائن خلال رحلة الشراء أو التي يتفاعل معها، حيث تشكل انطبعا شاملا يحدد مستوى رضا الزبون. حيث تم التطرق إلى خبرة الزبون على أنها مشاركة الزبون على مستويات مختلفة (عقلانية، عاطفية، حسية، جسدية وروحية).³

لقد تمت مناقشة خبرة الزبون بشكل متزايد منذ بداية عام 2000، تم التركيز على تجربة الزبون في سياق البيع بالتجزئة وينصون على وجه التحديد على أن بناء خبرت الزبون شامل ويتضمن استجابات الزبون المعرفية، العاطفية، الاجتماعية، الجسدية، بالإضافة إلى حاجة بائع التجزئة لإنتاج خبرات لزيائنه من أجل تقديم عروض ترويجية خاصة بالمنتجات المعروضة بالتركيز على الخبرات التي يبحث عنها الزبائن.⁴

تناولت الدراسات والأبحاث مفهوم خبرة الزبون بشكل موسع عبر مجموعة متنوعة من القطاعات، مع تركيز خاص على القطاع الخدمي الذي يُعد بيئة خصبة لتطبيق هذا المفهوم نظراً لطبيعته التفاعلية. فقد أصبحت تجربة الزبون محوراً أساسياً لتحقيق التميز التنافسي، بالإضافة إلى ذلك، شهدت خبرة الزبون الإلكترونية اهتماماً متزايداً نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع واعتماد المنظمات على الأدوات الرقمية

¹ Schmitt Bernd et al, "Brand Experience : What Is It ? How Is It Measured ? Does It Affect Loyalty ?," *Journal of Marketing*, Vol.73, N.03, (2009): P.53.

²Shahryar Sorooshian et al, "Customer Experience about Service Quality in Online Environment : A Case of Iran, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 93, (2013): P.P.1684-1685.

³Verhoef Peter et al, "Customer Experience Creation : Determinants , Dynamics and Management Strategies," *Journal of Retailing*, Vol. 85, (2009): P.32.,.

⁴ Verhoef Peter, Katherine Lemon, "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey," *Journal of Marketing*, Vol.80, (2016.): P.70.

بشكل واسع. فقد أتاحت التقنيات الحديثة، مثل المنصات الإلكترونية، تطبيقات الهواتف الذكية، والذكاء الاصطناعي، إمكانية تقديم تجارب رقمية سلسلة ومخصصة تتجاوز الحدود الجغرافية والزمنية.

ثانياً: مفهوم خبرة الزبون

تعد خبرة الزبون واحدة من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والممارسين، ونتيجة للاهتمام الممنوح لهذا المفهوم، أجريت العديد من الدراسات والبحوث التي سعت لتقديم مفاهيم من زوايا مختلفة ومع ذلك لم يتم التوصل إلى اتفاق بشأن مفهوم موحد، مما يعكس تعدد أبعاده. شهد مصطلح خبرة الزبون للعديد من التطورات على مر السنين، حيث ساهمت الإسهامات العلمية المختلفة في إثراء هذا المجال بمفاهيم وتفسيرات ووجهات نظر مختلفة.

تعرف الخبرة على أنها "حالة ذهني تحدث لأي فرد وفي أي لحظة"، كما عرفها قاموس كامبريدج للمتعلمين المتقدمين على أنها "شيء يحدث لك ويؤثر على شعورك".¹

عرفت الخبرة في علم الإدارة بأنها "تمثل مجموعة من الأحداث التي يمر بها الفرد، والتي تؤثر على مشاعره، وتنتج نتيجة التفاعل مع السلع والخدمات المستهلكة التي تحفز هذه الاستجابات، ويمكن وصف الأحداث التي يمر بها الفرد أثناء اكتساب هذه التجربة بأنها أحداث استثنائية".²

أما من منظور الخبرة: لا يقتصر الاستهلاك على النشاط قبل الشراء أو بعده، بل يشمل جميع الأنشطة التي قد تؤثر على قرارات الزبائن وأنشطتهم المستقبلية، وتنقسم الخبرة وفق هذا المنظور إلى:³

✓ **خبرة ما قبل الاستهلاك:** تتميز بالبحث النشط عن المنتج أو الخدمة، التخطيط المسبق، والتوقعات التي يبنها الزبون عن المنتج أو الخدمة المعروضة، في هذه المرحلة يبدأ الزبون في تكوين انطباعاته المبدئية.

✓ **خبرة الشراء:** تشمل اختيار المنتج، عملية الدفع، جودة التغليف والتعبئة، التفاعل مع مقدمي الخدمات والبيئة المحيطة، هذه العناصر تشكل انطباعات فورية تؤثر على رضا الزبون.

✓ **خبرة الاستهلاك الأساسية:** تمثل هذه المرحلة جوهر الخبرة، حيث يعيش الزبون الأحاسيس المرتبطة بالمنتج أو الخدمة، الرضا أو عدم الرضا، في هذه المرحلة يتم تحويل الخبرة المتراكمة إلى قيمة.

¹ Murooj Kazem Hadi, Bushra Abdul Hamza Abbas: **The Impact of Customer Experience Quality on Product Design Quality : An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Mobile Phone Customers in Iraq**, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Scienc, Vol.25, No.03, (2023): P.35.

² Erna Andajani, **Op- Cit**, P.630.

³ Bernard Cova, Antonella Carù: **Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept**, Marketing Theory, Vol.03, No.02, (2003): P.271.

✓ **خبرة الاستهلاك التذكيرية:** تتعلق باستحضار الخبرة من خلال الذكريات، سواء عبر قصص، الروايات أو النقاشات مع الأصدقاء حول الماضي، في هذه المرحلة يتم تصنيف الذكريات مما تعزز ارتباط الزبون بالعلامة التجارية.

أما من منظور التسويق فتمت الإشارة لخبرة الزبون من طرف **Pine & Glimore, 1999** على أنها "شيء فريد (حيث لا يعيش أفراد آخرون الخبرة ذاتها)، ويمكن تذكرها (لا تنسى)، ومستدامة مع مرور الزمن، قد تشمل التجربة جوانب عاطفية، مادية، فكرية، أو حتى روحية للفرد".¹

وفيما يلي بعض المفاهيم التي تطرق لها بعض الباحثين لمفهوم خبرة الزبون:

الجدول 1- 3: مفهوم خبرة الزبون حسب عدد من الباحثين

المؤلف	تعريف خبرة الزبون
1 Holbrook&Hischman, (1982)	هي تلك الأحداث الكاملة التي يمر بها الفرد، والتي غالبا ما تؤثر على مشاعره، تنشأ نتيجة التفاعلات بين الزبون من خلال تحفيز المنتجات المستهلكة، كما تعبر على أنها حالة شخصية وذاتية تنبثق من التفاعلات بين المستهلك والأشياء، البيئة أو الأشخاص، تتميز بكونها عاطفية، ممتعة، غير روتينية، تحمل معاني رمزية وحالة من الانسيابية.
2 Carbone&Haekel, (1994)	الخبرة هي انطباع مكتسب، يتشكل من خلال تفاعل الزبائن مع المنتجات، الخدمات، المنظمات، وهي تصور ينتج عندما يدمج الزبائن المعلومات الحسية.
3 Pine&Glimore, (1998)	هي المجموع الكلي للمشاعر، التصورات، والمواقف التي تتشكل خلال عملية اتخاذ القرار وسلسلة الاستهلاك، والتي تتضمن سلسلة متكاملة من التفاعلات مع الأشخاص، العمليات، البيئة.
4 Schmitt, (1999)	الخبرة هي الإدراك أو التصور الناتج عن دافع محفز للمستهلك الذي يلاحظ أو يشارك في حدث سواء كان حقيقية أو افتراضية، يمكن أن تثري المنتجات أو الخدمات.
5 Gupta&Vajic, (2000)	تحدث الخبرة عندما يحصل الزبون على أي إحساس أو اكتساب للمعرفة، ناتج عن مستوى معين من التفاعل مع عناصر مختلفة في سياق يخلقه مقدم الخدمة.
6 Shaw& Ivens,	خبرة الزبون هي مزيج من الأداء المادي للمنظمة والعواطف التي تثيرها، والتي يتم

¹Erna Andajani, **Op- Cit**, P.630.

	(2002)	قياسها بشكل حدسي بناء على توقعات الزبائن عبر جميع لحظات الاتصال.
7	Poulsson&Kale, (2004)	هي عملية تفاعلية للإبداع المشترك بين مقدم الخدمة والزبون، حيث يدرك الزبون القيمة في التفاعل وفي الذكرى اللاحقة للتفاعل، وتستمد القيمة أو المنفعة في الخبرة من شدة المشاعر الساحرة المرتبطة بها.
8	Gentile et al,(2007)	تنشأ خبرة الزبون من مجموعة من التفاعلات بين الزبون والمنتج والمنظمة أو جزء منها، مما تثير رد فعل، قد تكون هذه الخبرة شخصية بحتة أو قد تتطلب مشاركة الزبون في مستويات مختلفة (عقلانية، عاطفية، حسية، مادية، روحية).
9	Meyer&schwayer, (2007)	الخبرة هي الاستجابة الداخلية والذاتية التي يبديها الزبون اتجاه أي اتصال مباشر أو غير مباشر مع المنظمة، يحدث الاتصال المباشر عادة أثناء عملية الشراء والاستخدام للمنتج أو الخدمة، وغالبا ما يبدأها الزبون، أما الاتصال غير المباشر فيتضمن غالبا لقاءات غير مخطط لها مع ممثلي منتجات وخدمات المنظمة أو العلامة التجارية، ويأخذ شكل التوصيات أو الانتقادات شفوية، الإعلانات، التقارير الإخبارية والمراجعات.
10	Verhoef et al, (2009)	خبرة الزبون مفهوم شامل بطبيعته ويتضمن استجابات الزبون المعرفية، العاطفية، الاجتماعية والمادية اتجاه المنظمة، لا يتم انشاء هذه الخبرة من خلال العناصر التي يمكن للمنظمة أو بائع التجزئة التحكم فيها (مثل واجهة الخدمة، جو المتجر، تشكيلة المنتجات، السعر)، ولكن أيضا من خلال عناصر خارجة عن بائع التجزئة (مثل تأثير الآخرين، والغرض من التسوق)، بالإضافة إلى ذلك تشمل خبرة الزبون الخبرة الكاملة، بما في ذلك مراحل البحث، الشراء، الاستهلاك، ثم خبرة ما بعد البيع.
11	Teixeira et al, (2012)	هي تقييم يعتمد على المقارنة بين توقعات الزبون واستجابته للمحفزات المنبثقة عن تفاعله مع المنظمة وما تطرحه من منتجات أو خدمات، وذلك تبعا للظروف التي جرى فيها الاتصال أو اللقاء.
12	Rose et al, (2012)	تعرف تجربة الزبون عبر الانترنت بأنها حالة نفسية تتجلى كاستجابة ذاتية للموقع الإلكتروني، ينخرط الزبون في معالجة معرفية، وعاطفية للمعلومات الحسية الواردة من الموقع، مما يؤدي إلى تكوين انطباع في الذاكرة، تؤثر عدة ظروف مسبقة على الحالة المعرفية والعاطفية للزبون.
13	Klaus& Maklan, (2013)	عرفت على أنها "تقييم معرفي وعاطفي للزبون لجميع التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع المنظمة والمتعلقة بسلوكه الشرائي.
14	Sharma&chauby,	تعني مجموع كل الخبرات التي يمتلكها مع مورد السلع أو الخدمات طوال فترة

	(2014)	علاقته بهذا المورد، يمكن أن تشمل هذه التجارب الوعي، الاكتشاف، الجذب، التفاعل، الشراء، الاستخدام.
15	Morsy& Kortam, 2016	هي علاقة عاطفية بين الزبون ومقدم الخدمة، وأن الخبرة ذاتية وداعية للزبائن تنشأ من التقييم التراكمي لجميع التفاعلات خلال رحلة الزبون عند نقاط الاتصال أو لحظات الحقيقة.
16	Lemon&Verhoef (2016)	بناء متعدد الأبعاد يركز على استجابات الزبون الإدراكية المعرفية، العاطفية، السلوكية، حسية واجتماعية اتجاه عروض المنظمة خلال رحلة الشراء الكاملة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع الواردة في الجدول

وفقا لما تقدم ترى الباحثة أن خبرة الزبون هي المعرفة المتراكمة لدى الزبائن نتيجة تفاعلاتهم الشخصية مع المنظمة أو علامة التجارية طوال فترة علاقتهم بها عند نقاط الاتصال قبل وأثناء وبعد شرائهم للمنتج أو الخدمة، والتي تثير رد فعلهم في مستويات مختلفة (عقلانية، عاطفية، حسية، مادية، روحية).

من خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف حول خبرة الزبون وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر للباحثين حول هذا المفهوم إلا أنه هناك اتفاق حول بعض الخصائص المشتركة لخبرة البون والتمثلة في:

- ✓ الخبرة ذاتية: حيث أنها تختلف من زبون لآخر حتى لو أن الزبائن يتلقون المنتج أو الخدمة ذاتها، فالانطباعات والمشاعر التي تتشكل عند كل زبون نتيجة التفاعل مع المنتجات المعروضة تعتمد على خلفياته الشخصية وتجاربه السابقة؛

- ✓ تمثل الخبرة رابطا عاطفيا يتكون بين الزبون والمنظمة؛ حيث تتشكل مشاعر لدى الزبون من خلال التفاعلات المختلفة، قد تتجاوز هذه الخبرات المتميزة التي تخلقها المنظمة الجوانب الوظيفية للمنتج أو الخدمة ليشمل الأثر العاطفي الذي تتركه المنظمة في ذهن الزبون؛

- ✓ تتميز الخبرة بطبيعتها غير الملموسة وغير المتجانسة، فهي ليست شيئا ماديا يمكن لمسه أو قياسه، وإنما هي انطباعات ومشاعر تتشكل نتيجة التفاعلات، مما يجعل العناصر المحيطة مثل البيئة المادية والتفاعلات الاجتماعية أكثر تأثيرا من المنتج أو الخدمة نفسها؛ فهي تلعب دورا فعالا في تشكيل انطباعات الزبون ومشاعره؛

- ✓ يمكن بناء هذه الخبرات في فترات زمنية مختلفة، فهي تشمل فترة ما قبل الشراء، أثناء الشراء، بعد الشراء؛

✓ الخبرة شاملة ومتعددة الأبعاد فهي تشمل استجابات معرفية، عاطفية، سلوكية، حسية، اجتماعية خلال مراحل رحلة الشراء.

✓ تتميز خبرة الزبون بالديناميكية لأن الخبرات السابقة تؤثر على الخبرات الحالية، يحث يمكن للخبرات السابقة أن تساهم في صياغة توقعات الخبرة الحالية،

ثالثاً: مفهوم إدارة خبرة الزبون

أصبحت إدارة خبرة الزبون من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين والممارسين للتسويق، فقد أصبح تبنيها كضرورة إستراتيجية بالنسبة للمنظمات، نظراً لكونها مصدراً مدرراً للأرباح للمنظمات التي تهتم بإنشاء خبرة الزبون متميزة وفريدة.

أيضاً اختلف الباحثين والممارسين في تقديم تعريف لإدارة خبرة الزبون نظراً لاختلاف وجهات نظرهم والمنظور الذي تمت فيها دراسة خبرة الزبون، ومن أهم التعريفات لأهم الباحثين الذين تناولوا موضوع خبرة الزبون وإدارتها ما يلي:

تم تعريف إدارة خبرة الزبون على أنها: "هي عملية تصميم وتنفيذ خبرة الزبون خلال رحلة الزبون مع المنظمة، حيث تدعو إلى تكامل كل العناصر المختلفة لخبرة الزبون، وذلك لأجل خلق قيمة لكل من الزبون والمنظمة".¹

عرفت أيضاً على أنها: "إستراتيجية تركز على توجيه عمليات وإجراءات المنظمة لتلبية احتياجات الزبون الفردي، مما يخلق قيمة للطرفين المنظمة وزبائنها، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحويل الزبائن من مرحلة الرضا إلى الولاء، ثم إلى الترويج للعلامة وتحسين خبرة الزبون لزيادة الربحية".²

تعرف أيضاً على أنها: "طريقة موحدة لإنشاء قيمة للزبون من خلال خطة منظمة وتنفيذ أدلة سياق مختلفة، تنشأ من المنتج وسلوك الزبائن، يعد الفهم الجيد لمفهوم القرائن التي تنشأ من هذه السياقات أمراً حيوياً للتنفيذ الفعال لإدارة خبرة الزبون".³

¹Schmitt H. Bernd, **Customer Experience Management : A Revolutionary Approach To Connecting With Your Customers**, John Wiley & Sons Inc, 2003, P.18.

²Houssam El-Din Younes et al, "Customer Experience Management Strategies and Knowledge Management to Enhance Higher Education Practices (Conceptual Research)", Presented To : Conference 33 Arab-association collegiate registrars and admissions officers, 2013, P.3.

³درمان سليمان صادق، دلمان خوشفي رمضان شرفاني، "أثر إدارة خبرة الزبون في الرضا التسويقية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان، العراق-، مجلة جامعة دهوك، المجلد 26، العدد 01، (2023)، ص.574.

إدارة خبرة الزبون هي "العقليات الثقافية اتجاه خبرات الزبائن والتوجهات الإستراتيجية لتصميم خبرة الزبون وقدرات المنظمة للتجديد المستمر لخبرة الزبون، بهدف تحقيق ولاء الزبائن على المدى الطويل والحفاظ عليه".¹

إدارة خبرة الزبون هي "فرع من فروع المعرفة، يركز على إدارة علاقات الزبون والتعامل معها، على اعتبارها أحد أصول المنظمة، تهدف هذه الإستراتيجية إلى انشاء قاعدة من الزبائن للمنظمة، منتجاتها وخدماتها، وذلك من خلال تحقيق رضاهم عن تلك المنتجات والخدمات المعروضة، ومن ثم تحويل هؤلاء الزبائن تدريجياً إلى مؤيدين للمنظمة ومنتجاتها".²

تعرف أيضاً على أنها: "عملية بناء وتقييم ديناميكي متميز لخبرات الزبائن بناء على إدراكاتهم واستجاباتهم للتفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع مقدمي الخدمة وبيئتهم الاجتماعية قبل، أثناء وبعد الشراء من خلال عوامل ثابتة كالبيئة المادية للمتجر، بالإضافة إلى إدارة كيفية تأثير التفاعل بين الموظفين والزبائن على تصورات هذه الخبرات".³

إدارة خبرة الزبون هي استراتيجية وعملية مستمرة الحدوث، تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة وتمييز أنفسهم عن المنافسين من خلال تقديم تجارب أكثر شخصية وفريدة لزبائنهم، عبر تحديد دقيق لأبعاد تجربة الزبون وتصميم تفاعلات تولد القيمة وتعزز الولاء عند تفاعلهم مع المنظمة أو مع منتجاتها وخدماتها".⁴

يشير إليها Bauer & Gopalan بوصفها "حاجة المنظمات إلى أن تخطط للتعبير عن سلوك تفاعلها مع الزبون بالسعي لتقديم خبرة متناسقة ومرضية عبر جميع قنوات الاتصال، فضلاً عن عملية تنسيق وتوصيل الخبرة عن وحداتها الوظيفية".⁵

¹Homburg Christian et al, "Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept", Journal of Academy of Marketing Science, Vol.45, No.01, (2017), P.377.

² خالد عبد الفتاح توفيق عطية، "أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين (دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2018، ص.32.

³ Jose Ribamar Siqueira et al, "A Bayesian Examination of the Relationship of Internal and External Touchpoints in the Customer Experience Process across Various Service Environments, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.53, 2020, P.2.

⁴Pekovic Sanja, Rolland Sylvie, "Recipes for Achieving Customer Loyalty: A Qualitative Comparative Analysis of the Dimensions of Customer Experience, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.56, 2020, P.P.1-2.

⁵ مريم نواله، يمينة أحسن، "إدارة خبرة العملاء في السياحة الزرقاء -مستغانم نموذجاً-، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد.03، العدد.02، 2022، ص.79."

عرفت على أنها: "الجهود المركزة التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة التفاعلات بين المنظمة والزبائن عبر نقاط الاتصال المختلفة بطريقة منسقة وفعالة، يمكن للمنظمة من خلال إدارة خبرة الزبون من تحقيق ميزة تنافسية، خلق لحظات إيجابية للزبائن، مما يؤدي إلى تجربة أفضل وتعزيز الاحتفاظ بالزبائن¹.

تعرف إدارة خبرة الزبون على أنها "مجموعة العمليات التي تستخدمها المنظمة لتتبع ومراقبة وتنظيم كل تفاعل بين المنظمة والزبائن طوال دورة حياة الزبون، وتهدف إلى تحسين التفاعلات من منظور الزبون، وبالتالي تعزيز ولائه"².

من خلال التعاريف السابقة لإدارة خبرة الزبون، يمكن القول أن إدارة خبرة الزبون هي "أداة تسويقية تستخدمها المنظمة لإدارة خبرات الزبائن من خلال تصميم خبرة ايجابية ومتميزة للزبائن عبر جميع نقاط اتصالهم بالمنظمة، بهدف خلق قيمة لهم وتعزيز رضاهم وولائهم، بالمقابل تحقق المنظمة ميزة تنافسية تدعم نموها واستمراريتها في السوق.

رابعاً: إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون

يرى العديد من الأكاديميين والممارسين أن إدارة العلاقة مع الزبون لم تحقق المستويات المتوقعة من القيمة للزبائن والربحية للمنظمات رغم أنها تركز بالدرجة الأولى على دورها في إضافة القيمة إلا أنها لم تعد كافية للحفاظ على القدرة التنافسية³، هذا ما دفع الباحثين والممارسين للبحث عن أداة أكثر فعالية، وتعد إدارة خبرة الزبون محور الاهتمام الإداري الحديث، حيث تعتبر أداة تسويقية تركز على تقديم قيمة للزبائن من خلال خلق خبرات فريدة لا تنسى ومنحهم فرصة عيش تجربة متميزة طوال تعاملهم مع المنظمة إلى جانب إشراكهم في بناء تجاربهم الخاصة مع المنظمة⁴.

إدارة العلاقة مع الزبون هي عملية وإستراتيجية تتيح للمنظمات من فهم على زبائنهم جيداً وبناء علاقات طويلة الأجل معهم والحفاظ عليهم من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم، في حين تعد

¹Sujata Joshi, "Customer Experience Management: An Exploratory Study on the Parameters Affecting Customer Experience for Cellular Mobile Services of a Telecom Company, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.133, 2014, P.395.

²Nilima Das, Kaustuva Hota, "A Conceptual Study on Customer Experience Management," Journal of Management and Business Studies, Vol.04, No.03, (2014): P.30.

³Reza Ashari Aasution et al, "The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.148, 2014, P.255.

⁴Raouf Ahmad Sharma, Jyoti, Rather, "Understanding The Customer Experience: An Exploratory Study Of A Catrgory Hotels," International Journal of Customer Relations, Vol.03, No.02, (2015): P.21.

إدارة خبرة الزبون مصطلح حديثاً ومكملاً لإدارة العلاقة مع الزبون حيث تركز على تصميم خبرات متميزة وشاملة للزبائن عبر جميع نقاط الاتصال مع المنظمة. فلا يعني مجرد قدرة المنظمة من التعرف على توقعات الزبائن ومعالجتها عبر نقاط الاتصال المختلفة أنها تدير تجربة الزبون، وإنما يتطلب الأمر تصميم وإنشاء خبرات متكاملة تخلق قيمة مضافة وتعزز الرضا والولاء، وتخلق انطباعات ايجابية وفريدة في ذهن الزبون لا يستطيع نسيانها.¹

يركز كل من إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون بشكل أكبر على خلق قيمة للزبون، إلا أن إدارة خبرة الزبون تتجاوز إدارة العلاقة مع الزبون من خلال التركيز على التفاعلات الشخصية والعاطفية وإشراك الزبائن في إنشاء خبراتهم، هذا ما يساهم في تعزيز الارتباط العاطفي مع المنظمة أو العلامة التجارية.

إدارة خبرة الزبون هي جانب محدد من إدارة العلاقة مع الزبون، التي تركز على كيفية خلق رؤية متسقة وموحدة للتعامل مع الزبون، ويرى (Bob Tompson, 2006) أن تجربة العميل جزء لا يتجزأ من إدارة العلاقة مع الزبون، لأن نجاح العلاقة بين الزبون يعتمد على مدى كفاءة المنظمة في الوفاء بوعودها، ولأن تفاعلات الزبون مع المنظمة تشكل جزءاً أساسياً من القيمة التي يدركها الزبون.²

فعند المقارنة بين إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون سنلاحظ مجموعة من الاختلافات والجدول التالي يوضح ذلك:

¹Suharto Suharto, Yuliansyah Yuliansyah, “The Influence Of Customer Relationship Management and Customer Experience on Customer Satisfaction,” Integrated Journal of Business and Economics, Vol.07, No.01, (2023): P.P.404-405.

²Jasmine Gupta, “Customer Experience Management in Banking Sector,” International Journal of Management, IT & Engineering, Vol.08, No.02, (2018): P.P.76-77.

الجدول 1- 4: الفرق بين إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون

إدارة العلاقة مع الزبون	إدارة خبرة الزبون
تركز على إدارة سجلات الزبائن	تركز على الخبرة الحالية للزبون
تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد	خلق وإنشاء انطباعات وذكريات ايجابية لا تنسى
الحصول على المعلومات بعد عملية الاتصال	الحصول على المعلومات قبل عملية الاتصال
تهدف إلى تحسين العلاقات مع الزبائن لزيادة الاحتفاظ بهم وتحقيق الربحية	يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خبرة الزبائن مصممة جيدا لتعزيز الرضا والولاء
تركز على الجوانب التشغيلية والعمليات الداخلية كإدارة البيانات، تحليل السلوك	تركز على جودة الخبرة وخلق روابط عاطفية ايجابية للزبائن
تعتمد على قدرات المنظمة في استخبارات السوق لتخطيط العلاقات وتنفيذها	تعتمد على كفاءات المنظمة في تصميم خبرات وتنفيذها ومراقبتها وتكييفها باستمرار
تركز على مقاييس لقياس أداء أنشطتها	تركز على إدارة وتوجيه خبرة الزبون الشاملة
تركز على شرائح محدد من الزبائن أي الزبائن المستهدفين فقط	تهدف إلى تقديم خبرة ايجابية لجميع الزبائن الحاليين والمحتملين
تركز على القيمة النقدية للزبون	تركز على خلق خبرة ذات قيمة للعميل نفسه

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر العلمية

رغم الاختلافات بين إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون إلا أنهما متكاملتان، حيث أن CRM توفر البيانات والمعلومات اللازمة عن الزبائن للتعرف عليهم وفهمهم، بينما CEM تستخدم هذه المعلومات لتصميم خلق خبرات متميزة، وهذا التكامل يمكن المنظمة من تقديم قيمة تفوق توقعات الزبائن، وتعزيز رضاهم وولائهم، بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية. كما أن إدارة العلاقة مع الزبون وحدها قد لا تلبي توقعات الزبائن المتطورة خاصة أنه أصبح تركيزهم ينصب في البحث عن تجارب شخصية ومميزة، هنا يظهر دور إدارة خبرة الزبون في استخدام هذه البيانات لتصميم خبرات لا تنسى وإشراك الزبون في خلق خبراتهم الخاصة. .

خامسا: أهمية خبرة الزبون

يعتبر (Bernd Schmitt, 1999) من الأوائل في المجال الأكاديمي الذين سلطوا الضوء على الأهمية المتزايدة لخبرة الزبون في نجاح الأعمال، فقد أكد على أن المنافسة لم تعد تقتصر على تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية فحسب، وإنما تمتد لتشمل مجموع التفاعلات والمشاعر التي يتحصل عليها

الزبون من خلال تعامله مع المنظمات عبر نقاط الاتصال. وفي نفس السياق أشار (Pine & Gilmore, 1998) على دور الخبرة في تكوين السلوك الشرائي للزبون، حيث وضح أن الزبائن في هذه الفترة يتوقون إلى الحصول على خبرات تثير عواطفهم وتترك انطبعا إيجابيا أكثر من مجرد الحصول على المنتج أو الخدمة نفسها.¹

أشار (Das & Hota, 2004) إلى خبرة الزبون هي أداة إستراتيجية معاصرة في التسويق، تهدف إلى خلق قيمة للزبائن وتعظيمها بطرق تشجعهم على البقاء وفين للمنظمة، بالإضافة إلى تعزيز العلاقة المتكافئة بين المنظمة وزبائنها والذي بدوره يحسن جودة العلاقة واستمراريتها، فقد أصبحت أداة لزيادة عدد الزبائن وتحقيق المزيد من الأرباح وبالتالي تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة في السوق، من خلال تمكين المنظمات من فهم وتحليل احتياجات الزبائن، ومنه يصبح من السهل على المنظمة فهم الاستهلاك في السوق.²

وبصفة عامة يمكن القول أن أهمية خبرة الزبون تتجلى فيما يلي:

- ✓ تعد مصدرا للميزة التنافسية من خلال تمكن المنظمة من تقديم خبرات مثالية تميزها في نظر زبائنها عن منافسيها مما يدفعهم على تعزيز العلامة التجارية للمنظمة والترويج لها، وهذا ما يمنح ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تعزيز ولائهم وتشجيعهم على الارتباط بها؛³
- ✓ تساهم خبرة الزبون في تقديم قيمة نفعية وعاطفية للزبائن مما يسهم خلق انطباعات ايجابية وتحقيق خبرات لا تنسى، هذه الخبرة المتميزة تمكن المنظمة من تعزيز رضا زبائنها وكسب ولائهم وبالتالي تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق.⁴
- ✓ تساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال تركيز على تحسين التفاعلات وتلبية توقعات الزبائن تستطيع المنظمة من تمييز نفسها عن المنافسين، مما يؤدي إلى تعزيز سمعتها وزيادة حصتها السوقية.

¹ Gentile Chiara et al, "How to Sustain the Customer Experience : An Overview of Experience Components That Co-Create Value With the Customer," European Management Journal, Vol.25, No.05, (2007): P.P.395-396.,.

²Nilima Das, Kaustuva Hota, OP. Cit, P.P. 30-31.

³Nur Choirul Afif Khusnul Khotimah, Developing Customer Experience Model TO Increase Allow the Occurrence of Competitive Differentiation," International Journal of Management and Applied Science, Vol.02, No.02, (2016): P.155.

⁴Somkiat Eiamkanchanalai, Sirin Akaraputipun, "Factors Influencing Customer Experience Management and Customer Experience Value," Global Business & Economics Anthology, Vol.02, No.02, (2010): P.222.

✓ تعد أداة للكلمة المنطوقة الايجابية، فعندما تقدم المنظمة خبرات فريدة للزبائن تمتد إلى خلق ارتباط عاطفي، وبالتالي يصبح أكثر ميلا للتعبير عن مشاعره الايجابية من خلال التحدث عن تجربته مع المنظمة أو العلامة التجارية مع الآخرين.¹

✓ تساهم خبرة الزبون في زيادة رضا ولاء الزبائن من خلال سعي المنظمة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، مع تقديم قيمة مضافة تتجاوز توقعاتهم، من خلال تركيزها على تصميم وإنشاء خبرات شاملة لزيائنها عبر جميع نقاط الاتصال معهم، فإنها بذلك تكسب رضاهم بناء علاقات طويلة الأمد وتعزيز ولائهم للمنظمة.

✓ تعمل خبرة الزبون على كسب زبائن جدد، فعندما تقوم المنظمة بتقديم خبرات ايجابية لزيائنها تساهم في كسب رضاهم وتعزيز ولائهم وبالتالي تعزيز الكلمة المنطوقة الايجابية، هذا ما يسهم في كسب زبائن جدد دون عناء منها وزيادة مبيعاتها.

✓ تساهم خبرة الزبون في التقليل من صعوبات تقديم الخدمة أو المنتج، بالإضافة إلى التقليل من الاحتكاكات السلبية بين مقدمي الخدمة والزبائن.

✓ من خلال إشراك الزبون في تصميم خبرة شخصية تتمكن المنظمة من الاستفادة من أفكاره والمعلومات التي يقدمها لها في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجاته بشكل أفضل، مما يوفر للمنظمة رؤيا تمكنها من تصميم عروض جديدة ومبتكر وبالتالي يميزها عن منافسيها في السوق.

✓ تساهم خبرة الزبون في تقليل التكاليف التي قد تتحملها المنظمة المتعلقة ببحوث التسويق، بحوث الزبائن، فعندما تصمم المنظمة خبرة الزبون متميزة وتشجع على التفاعل المستمر وتنشئ قنوات اتصال فعالة، فإنها تمكن نفسها من جمع البيانات والمعلومات بشكل مباشر عن ردود أفعال الزبائن وتفضيلاتهم ورغباتهم المتغيرة، مما يمكنها من تقليل الدراسات المكلفة.

المطلب الثاني: مستويات ومراحل ونماذج خبرة الزبون

تعد خبرة الزبون عامل مهم في تحقيق التميز والنمو المستدام، فلم تعد المنافسة تعتمد على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بل امتدت لتشمل القدرة على تقديم خبرات استثنائية تشعر الزبون بالاهتمام، ويتطلب تحقيق هذا الهدف فهم التوقعات الأساسية للزبائن وتلبيتها وصولاً إلى تقديم خبرات مبهجة وغير متوقعة لا تنسى، ويتم تقديمها عبر مراحل تشمل جميع نقاط التفاعل مع الزبائن من لحظة

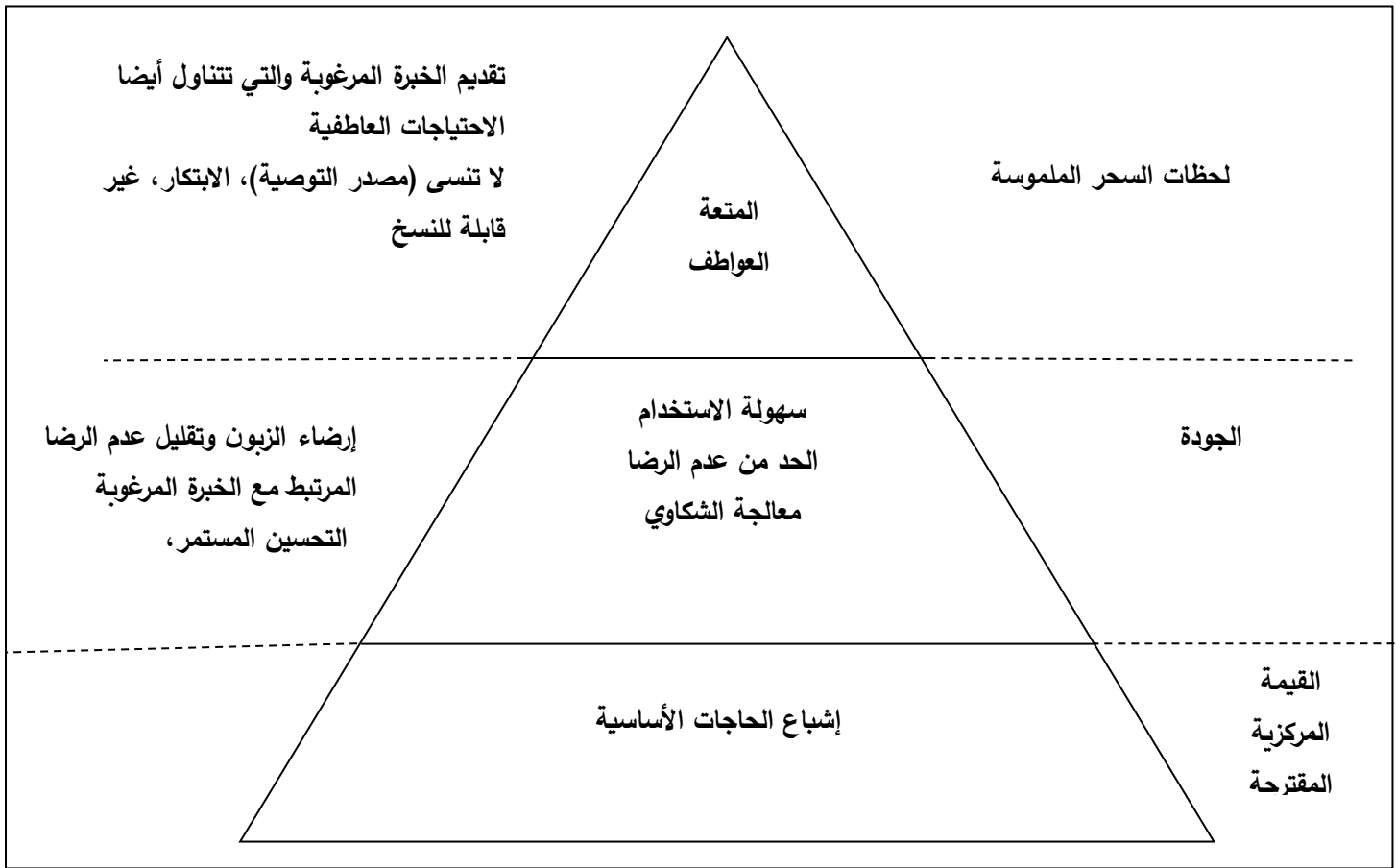
¹Sivave Mashingaidze, "Customer Experience Management: New Game Strategy For Competiveness," Journal of Gouvernance and Regulation, Vol.03, No.03, (2014): P.55.

الوعي الأولي بالمنتج أو الخدمة مروراً بعمليات تقديم الخدمة أو المنتج والاستخدام الفعلي، وصولاً إلى مرحلة ما بعد الاستخدام الفعلي.

أولاً: مستويات خبرة الزبون

على الرغم من تلبية احتياجات الزبائن، لا يحظون بخبرة جيدة، وذلك لأن الزبائن يدركون الخبرة على ثلاثة مستويات مختلفة كما يوضحها الشكل الموالي والمتمثلة في:¹

الشكل 1- 15: مستويات خبرة الزبون



Source :Christophe Tallec, Laurance Body, Op.Cit, P.19.

¹Christophe Tallec, Laurance Body, L'expérience Client: Le Design Pour Innover, L'humain Pour Créer Du Lien, Le Collaboratif Pour Accompagner Le Changement.,Groupe Eyrolles, France, (2015), P.P.19-20.

يوفر هرم خبرة الزبون وسيلة لتركيز وتوحيد جميع الأفراد في المنظمة نحو تحقيق نفس خبرة الزبون، ويوفر الآلية التي تمكن كل فرد من إدراك دوره الخاص في بناء خبرات استثنائية للزبائن، كما يمنح رؤية عميقة حول كيفية تجزئة خبرة الزبون إلى أجزاء يمكن التحكم فيها وإدارتها بشكل فعال، مع توفير منهجية للتحكم في كل عنصر من هذه المكونات، وتتمثل مستويات خبرة الزبون كما حددها (Body&Tillec) في:

1- المستوى الأول: إشباع الحاجات الأساسية: يشكل هذا المستوى القاعدة الأساسية لهرم خبرة الزبون، حيث يركز على تلبية الاحتياجات الضرورية للزبائن، وهو أمر تتجح فيه غالبية المنظمات، في هذا المستوى غالباً ما تتميز المنتجات والخدمات المعروضة بجودة عالية، لكنها لا تملك ما يكفي من السمات المميزة لتبرز عن المنافسين، نتيجة لذلك يصبح السعر هو العامل الحاسم في عملية المقارنة وعلى أساسه يتم اتخاذ قرار الشراء. وفي هذه الحالة عندما يكون السعر هو المعيار الأول لاتخاذ قرار الشراء، عادة ما يلجأ الزبون نحو السعر المنخفض في ظل غياب اقتراح قيمة أخرى، قد يؤدي إلى تغيرات كبيرة، حينها تجد المنظمات نفسها مضطرة لإعادة صياغة استراتيجياتها، وهنا تكون بين خيارين إما تقديم منتجات وخدمات فاخرة وذات جودة عالية، أو أنها تتجه نحو الخدمات منخفضة التكلفة.

2- المستوى الثاني: الامتثال لتعهدات الخدمة: يركز المستوى الثاني من هرم خبرة الزبون على ضمان تقديم خدمات تتماشى مع الوعود التي قطعتها المنظمة ويشمل ذلك الشفافية والسهولة، من خلال تقديم خدمات تعكس قيماً تتسم بالوضوح والسهولة والبساطة، والسلاسة في التعامل مع الزبائن، والتي تتجسد في المعايير التقنية والسلوكية. تقع العديد من المنظمات في هذا المستوى، حيث يتمحور عملها حول التحسين المستمر وتطبيق منهجيات مثل Learn Six Sigma، ومع ذلك تواجه قيوداً ناتجة عن تنظيمها الذي يركز على العمليات الداخلية، مما يدفعها لإعادة توجيه تركيزها نحو الزبون.

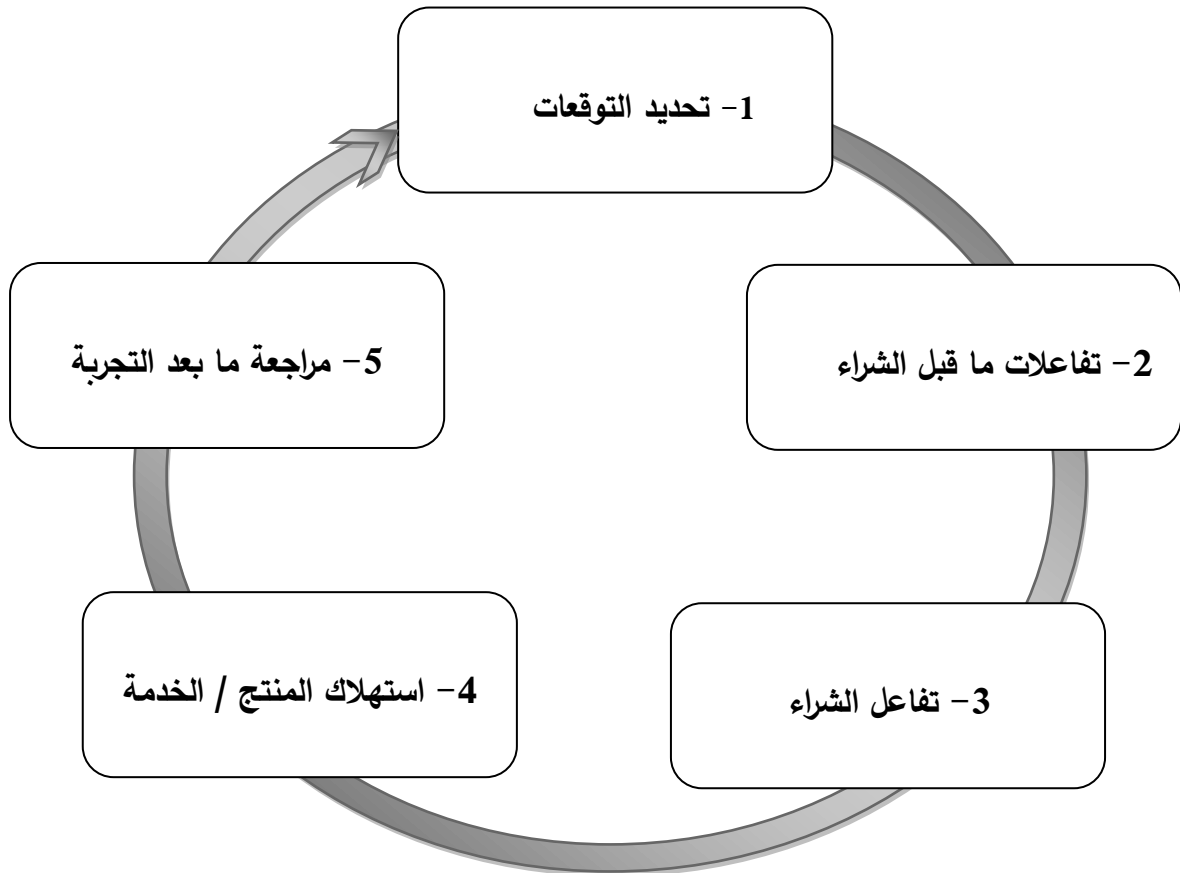
3- المستوى الثالث: المتعة والعواطف: ليس من الصعب إدراك أن تسهيل الوصول إلى الخدمة واستخدامها يعدان من العوامل المميزة في قطاعات مثل الاتصالات والإدارات العامة، ولكن في هذا المستوى يتم الخبرة المطلوبة التي تلبي الاحتياجات العاطفية للزبائن وتسحرهم تؤدي إلى منحهم خبرات ممتعة، بل وربما مذهشة، وتعتبر سهولة الاستخدام وحل المشكلات بشكل مرض مصدراً كبيراً لرضاهم، وأنه من الخطأ الافتراض أن إثارة السحر والدهشة غير ضرورية طالما هناك مجال للتحسين في المستوى الثاني.

ثانياً: مراحل بناء خبرة الزبون

تشير خبرة الزبون إلى تسلسل التفاعلات والأحداث التي يمر بها الزبون أثناء تعلمه عن المنظمة، وشرائه لمنتجاتها وخدماتها، والتفاعل مع عروضها عبر مختلف نقاط الاتصال، تعد هذه الأخيرة بمثابة

محطات توضح الخطوات التي يمر بها الزبائن خلال رحلتهم مع المنظمة، بالإضافة إلى ميزتها في كونها أداة تحليلية لفهم جميع مراحل هذه الخبرة بدقة، كما تمنح نقاط الاتصال نظرة شاملة لخبرة الزبون عبر جميع القنوات، مما تساعد المنظمة من تحسين الاتساق في تقديم خبرات متميزة ومتكاملة عبر جميع نقاط التفاعل. وعلى هذا الأساس تمر خبرة الزبون بخمسة مراحل أساسية، حيث يعتمد الإطار الزمني لهذه الدورة على طبيعة المنتج أو الخدمة (مثل التعقيد، الحجم، السعر، التصميم..)، ومع ذلك تبقى المراحل ثابتة بغض النظر عن خصائص المنتج أو الخدمة،¹ يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل 1- 16: مراحل خبرة الزبون



Source : Shaw Colin, Ivens John, Op.Cit, P.23.

1- تحديد التوقعات: تعد مرحلة تحديد التوقعات المرحلة الأولى في بناء خبرة الزبون، وتعتبر مرحلة مهمة في صياغة الخبرة إلا أنها غالباً ما يتم الإغفال عنها من قبل العديد من المنظمات، حيث أن

¹ Shaw Colin, Ivens John, **Building Great Customer Experiences**, 1st Ed, Palgrave Macmillan, New York, (2002), P.P.23-25.

الزبون قبل تفاعله المباشر مع المنظمة تتشكل لديه تصورات وانطباعات مسبقة حول ما يمكن توقعه من المنتج أو الخدمة المعروضة، وهذه التصورات هي نتاج عدة عوامل تشمل الصورة الذهنية للعلامة التجارية، الحملات الإعلانية، الكلمة المنطوقة التي يسمعها الزبون من الآخرين، التجارب السابقة مع المنظمة أو مع منظمات متشابهة، وبناءاً على هذه المعلومات يتولد لدى الزبون الاهتمام بالمنتج أو الخدمة ويضع توقعات لذلك. ومهمة المنظمة هنا لا تقتصر على تلبية هذه التوقعات فحسب بل يجب أن تسعى لتجاوزها من خلال تقديم خبرة زبائن متميزة تترك أثراً إيجابياً لا ينسى.

2- تفاعلات ما قبل الشراء: تعتبر هذه المرحلة تمهيداً لعملية اتخاذ القرار، حيث تتعلق هذه المرحلة بالبحث عن مزيد من المعلومات حول المنتج أو الخدمة التي تم الإعلان عنها من طرف المنظمة، وهذا السلوك يعكس وعي الزبائن المتزايد، كما يتضمن ذلك زيارة الزبون للموقع الإلكتروني للمنظمة لاستكشاف المنتجات، التواصل مع نقاط بيع المنتج أو الخدمة للاستفسار عن الأسعار ومدى توفر المنتج، أو الاطلاع على المجالات أو المنصات الرقمية.

لا تقتصر هذه المرحلة على جمع المعلومات فقط، وإنما تشمل أيضاً الانطباعات التي تتشكل من البيئة أو الموقع نفسه الذي تجري فيه الأعمال التجارية، سواء كان نظيفاً ومرتباً، حيث أنها تلعب دوراً كبيراً في تعزيز ثقة العميل واستعداده للشراء، وبالتالي تساهم كل هذه العناصر على تكون خبرة أولية لدى الزبون تؤثر بشكل مباشر على قرار الشراء.

حتى تحقق المنظمة النجاح في هذه المرحلة يجب عليها الاستعداد المسبق يركز على فهم احتياجات الزبون وتقديم تجربة شاملة، سواء من خلال توفير كل المعلومات التي يبحث عنها الزبون تتسم بالوضوح والدقة، بالإضافة إلى خلق بيئة مؤثرة وجذابة في نقاط البيع، فالهدف هو كسب ثقة الزبون الذي يقوده نحو قرار الشراء، ومنه تأسيس علاقة معه.

3- تفاعلات الشراء: تبدأ هذه المرحلة عندما يقرر الزبون الشراء الفعلي، حيث يجد نفسه في صميم خبرة الزبون، في هذه المرحلة يصبح الزبون شاهد مباشر على الأنشطة والعمليات التي تنفذها المنظمة لتلبية توقعاته، وتتضمن هذه المرحلة تجربة الشراء في نقطة البيع أو خدمة الزبائن والتسليم. في هذه المرحلة ينتقل فيها الزبون من مرحلة التفكير إلى اتخاذ قرار الشراء الفعلي. وهنا يتشكل الانطباع نهائي لدى الزبون يستطيع الحكم عن جودة الخبرة.

تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة المنظمة على ترجمة توقعات الزبون إلى واقع ملموس، هنا يدرك الزبون ما إذا كانت الوعود التي صرحت بها المنظمة عبر وسائل الترويج المختلفة تتحقق فعلياً أو لا، بالإضافة إلى خلق تفاعلات سلسلة وممتعة من خلال تدريب الموظفين على تقديم خدمات أو منتجات سريعة ومريحة، أو استخدام وسائل تكنولوجية متطورة لتسهيل عملية الدفع والتسليم. يكمن هدف هذه

المرحلة في تحويل لحظات الحقيقة إلى خبرة ايجابية ومتميزة تكسب رضا الزبائن وولائهم وبالتالي بناء علاقات طويلة الأجل معهم

4- استهلاك المنتج/ الخدمة: تمثل مرحلة استهلاك المنتج أو الخدمة اللحظة التي يبدأ فيها الزبون بالاستخدام الفعلي لما تم شراؤه، حيث يقوم باختبار جودة المنتج أو الخدمة بشكل مباشر، كما أنه في هذه المرحلة تتحول التوقعات والتصورات التي بناها الزبون خلال مرحلة ما قبل الشراء وأثناء الشراء إلى واقع ملموس، وهنا يتشكل الانطباع النهائي لدى الزبون يستطيع الحكم عن جودة الخبرة. تشكل هذه المرحلة جوهر تجربة الزبون، حيث يقيم مدى تلبية المنتج أو الخدمة لتوقعاته، وهنا يحكم الزبون عن مدى استمرار تعامله مع المنظمة.

5- تفاعلات ما بعد الشراء: تشكل هذه المرحلة آخر مرحلة في رحلة الزبون، وبعد استخدامه للمنتج أو الخدمة يقوم بتقييم مجمل التجربة التي قدمتها المنظمة مقارنة بالتوقعات التي كونها في البداية، في هذه اللحظة يعيد الزبون صياغة توقعاته بناء على الخبرة الفعلية مما يؤثر على نظريته المستقبلية للتعامل مع المنظمة.

تعد أحد الجوانب الحاسمة في هذه المرحلة هو إعادة تشكيل رأي الزبون حول المنظمة ومنتجاتها، إذا كانت الخبرة ايجابية وفريدة يزداد ولاء الزبون ويصبح سفيرا للمنظمة أو العلامة التجارية، بالإضافة إلى مشاركة تجربته مع الآخرين، والعكس إذا كانت الخبرة مخيبة لآماله قد يتراجع عن تعامله مع هذه المنظمة أو العلامة التجارية، ويكون انطباعات سلبية عنها.

أما بالنسبة للمنظمة، تعد هذه المرحلة فرصة لها لتعزيز علاقتها بزبائنهم من خلال الحصول على تعليقاتهم ومعالجة المشاكل التي قد تصادف الزبائن بسرعة، والعمل على تحسين الخبرة بتصميم خبرات تتجاوز توقعاتهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في السوق وتعزيز ولاء زبائنهم.

بعد اكتمال خبرة الزبون، تعود المرحلة إلى وضع التوقعات، حيث يعود الزبون بعد خبرته الشرائية بإعادة تقييم انطباعاته وتعديل توقعاته للخبرات المستقبلية، كما يتكون لدى الزبون تصور واضح عن جودة الخدمة أو المنتج، لكنه يتعرض مجددا لتأثيرات خارجية كالإعلانات، الكلمة المنطوقة..، وبشكل تلقائي سيقارن الزبون هذه المعلومات بخبرته السابقة، فيقرر إما التمسك بتوقعاته السابقة وتعديلها أو حتى رفضها، هذا ما يهيئه لخبرة جديدة مع المنظمة أو العلامة التجارية.

تكمن قيمة تقسيم خبرة الزبون إلى مراحلها المختلفة في إتاحة الفرصة لفهم احتياجات الزبون بدقة، خاصة فيما يتعلق بإدارة توقعاته، وفي هذا السياق قام الباحثان (Shaw & Ivens) بوضع سبع فلسفات لبناء خبرات زبائن فريدة، حيث تقدم إطارا شاملا يمكن المنظمة من تصميم خبرات تترك انطباعات عاطفيا ايجابيا عن منتجاتها وخدماتها، كما تركز هذه الفلسفات على عنصر مهم غالبا ما تغفل عنها المنظمات

ألا وهو العواطف، فهي القوة الخفية لتشكيل انطباعات الزبائن وكسب رضاهم وولائهم، توضح هذه الفلسفات كيف يمكن للمنظمات من تحويل تفاعلاتها مع الزبائن إلى خبرات استثنائية، وتتمثل هذه الفلسفات السبع في:¹

✓ **خبرات الزبائن كمصدر للميزة التنافسية طويلة الأمد:** تعد خبرات الزبائن الفريدة مصدرا استراتيجيا لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل خاصة في سوق تتميز بالمنافسة الشرسة، فقدرة المنظمة في على تقديم خبرة زبائن استثنائية عامل تمييز يصعب على المنافسين تقليدها، كما أنها تساهم في خلق انطباعات ايجابية في ذهن الزبائن، مما تعزز ثقتهم بالمنظمة وترسيخ ولائهم وبالتالي بناء علاقات طويلة الأمد، ولتحقيق هذه الميزة على المنظمة تخصيص مواردها اللازمة لإجراء التغييرات المطلوبة بما فيها إعادة تصميم عملياتها وخبراتها بما يتماشى مع احتياجات وتوقعات الزبائن.

✓ **تجاوز التوقعات الجسدية والعاطفية باستمرار:** تركز هذه الفلسفة على بناء خبرات الزبائن استثنائية من خلال التفوق المستمر على توقعات الزبائن، سواء كانت مادية (جودة المنتج أو الخدمة، السعر) أو عاطفية (مشاعر، أفكار، ارتباطات مرتبطة بالخدمة، الشعور بالثقة)، أن فهم هذه التوقعات وإدارتها بشكل فعال يمكن المنظمة من خلق خبرات لا تنسى، مما تعزز علاقتها بزبائنها وكسب ولائهم.

يتم التركيز في هذه الفلسفة على التعرف على كيفية تشكل توقعات الزبائن، وتحليلها بعمق للكشف عن كيفية تغيرها وتطورها خلال مراحل التفاعل مع الزبائن، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي لتجاوز هذه التوقعات من خلال تصميم خبرة شاملة تأخذ في الاعتبار كل نقطة اتصال مع الزبون، ولتحقيق هذا التفوق يفرض على المنظمة تبني مجموعة من الأدوات اللازمة لضمان الاتساق في تقديم خبرات عالية الجودة وفريدة.

✓ **التركيز على العواطف المخطط لها:** يعد بناء خبرات تركز على تحفيز العواطف المحددة والمخطط لها لتمييز العلامة التجارية ركيزة أساسية في بناء خبرات الزبائن متميزة، حيث أن العواطف هي المحرك الأساسي لسلوك الزبائن، فوفقا لأبحاث أجراها (Shaw & Ivens, 2002) أن 85% من كبار قادة المنظمات يعتقدون أن العواطف يمكن أن تشكل عامل تمييز مستدام على المدى الطويل، في حين أن 15% هم فقط من يتخذون خطوات فعلية لدمجها في استراتيجياتهم.

كبشر تشكل العواطف جزءا لا يتجزأ من خبرتنا ولكنها غالبا ما يتم إهمالها أثناء تصميم خبرة الزبون، وفي هذه الفلسفة يتم الكشف عن أسباب هذا الإهمال، ومناقشة لماذا تقتصر المنظمات على تحديد عاطفة عامة لعلامتها التجارية دون أن تنعكس هذه العاطفة في التفاعلات الفعلية مع الزبائن، هذه الفجوة

¹ Shaw Colin, Ivens John, Op.Cit, P.P.10-11 .

الكبيرة بين الرؤية بين هذا التحديد والتسليم الفعلي للزبون يسبب الفشل للمنظمة في ترك أثر عاطفي مستدام. لكي تتجاوز المنظمة هذه الفجوة يجب عليها تقديم منهجية عملية لتحديد العواطف المستهدفة بدقة وتصميم خبرة تحفزها في كل نقطة اتصال مع الزبون، بالإضافة إلى استخدام أدوات عملية لضمان تنفيذ هذه المهمة وانجازها بفعالية، وبالتالي تضمن عودة الزبائن للتعامل معها نتيجة خلق انطباع عاطفي عميق يميز العلامة التجارية ويكسب ولائهم.

✓ **تمكين خبرات الزبائن الاستثنائية من خلال قيادة ملهمة، ثقافة تمكينية وأشخاص متعاطفين سعداء:** تؤكد هذه الفلسفة أن خبرات الزبائن تتحقق إلا من خلال الجمع بين قيادة ملهمة وثقافة تنظيمية تمكن الموظفين، وفريق من الأفراد المتعاطفين الذين يتمتعون بالسعادة ومتحمسين للقيام بعملهم، تكامل هذه العناصر تساهم في تقديم خبرة زبائن استثنائية تتجاوز التوقعات وتترك أثر ايجابي مستدام. فثقافة المنظمة غير الداعمة قد تسبب تجربة ضعيفة أو عادية، لذلك على المنظمة استعراض أنماط القيادة المختلفة وأنواع الثقافات التنظيمية وتحليل أثرها على خبرة الزبون، مع توضيح أن الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون المهارات هم من يصنعون الفارق.

في هذا السياق تظهر أهمية الذكاء العاطفي الذي قدمه **Daniel Goleman** كعامل أساسي في خبرة الزبون من خلال القدرة مقدمي الخدمة على فهم مشاعر الزبون والاستجابة لها، بالإضافة إلى عرض عمل مبتكر حول كفاءات خبرة الزبون، الذي يوضح كيفية اختيار وتدريب الأفراد الذين يمتلكون تلك اللمسة السحرية أي تلك القدرة الفريدة على التواصل والتعامل بفعالية مع الزبائن. كما يجب التركيز على كيفية مساهمة الموظفين الراضين عن عملهم والسعداء في خلق ونقل الشعور الايجابي للزبائن، مما يحسن خبرتهم وتعزيز ولائهم.

✓ **تصميم خبرات فريدة من منظور "خارجي إلى داخلي":** تؤكد هذه الفلسفة على ضرورة تبني منظور من "الخارج إلى الداخل"، أي ضرورة تصميم خبرات الزبائن المتميزة وفقا لحاجات وتوقعات الزبائن أي التركيز على ما يناسب الزبون، بدلا من التركيز على منظور "الداخلي إلى الخارجي" الذي يركز على ما يناسب المنظمة ويخدم مصالحها الداخلية، تشير هذه الفلسفة إلى إعادة التفكير في كيفية تأسيس المنظمة لعملياتها المبنية بمنظور "داخلي إلى خارجي" التي تهمل الزبون عند تصميم هياكلها، والتي تأثر بشكل مباشر على خبرة الزبون، بتحويل العمليات إلى نهج "خارجي إلى داخلي"، يتضمن ذلك تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الزبائن، بالإضافة إلى أخذ توقعاتهم وارتباطاتهم العاطفية بعين الاعتبار عند التصميم، ووضع مقاييس تركز على رضا الزبون وولائه، من خلال تبني هذا المنظور تتمكن المنظمة من خلق خبرات ايجابية وشاملة تشجع على التفاعل المستمر.

✓ خبرات الزبائن الاستثنائية تعزز الإيرادات وتخفض التكاليف بشكل ملحوظ: تبرز هذه الفلسفة أن خبرة الزبائن التي يتم تصميمها بشكل متميز تدر إيرادات كبيرة وتقلل التكاليف بشكل ملحوظ من خلال الخبرة العملية في تنفيذ برامج التغيير الكبيرة، وإعداد العديد من دراسات جدوى اقتصادية تبين كيف يمكن لخبرة الزبون أن يحقق زيادات مالية، فتحسين جودة الخدمة يحفز الزبائن على الشراء المتكررة والتوصية بالعلامة التجارية للآخرين، مما يزيد الإيرادات. كما توضح أيضا أن تحسين خبرة الزبون يؤدي إلى زيادة الرضا، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة في المبيعات وتقليل معدلات خسارة الزبائن.

✓ خبرة الزبون المتميزة هي تجسيد للعلامة التجارية: من الضروري أن تكون خبرة الزبون انعكاسا للعلامة التجارية أي أن كل لحظة في الخبرة تعبر عن قيم العلام ووعودها، بحيث يعني أن الأفراد المسؤولين عن تقديم خبرة الزبون في مختلف نقاط الاتصال يجب أن يكونوا سفراء لهوية العلامة التجارية، ينقلون رؤيتها وقيمها في كل تفاعل.

تعد خبرة الزبون مرآة للعلامة التجارية، ينبغي أن تكون التفاعلات مع الزبائن متسقة مع الرسائل التي تروجها الحملات التسويقية عنها، ومع ذلك نلاحظ أن العديد من المنظمات تعاني من وجود فجوة بين أنشطة العلامة التجارية والأنشطة التي يقوم بها الأفراد المسؤولين عن تقديم خبرة الزبون اليومية، فقد تروج المنظمات أن الثقة عنصر أساسي متجسد في العلامة التجارية ومع ذلك لا تفي المنظمات بوعودها، ولسد هذه الفجوة الكبيرة يجب أولا على المنظمات تحليل أسبابها، والتي غالبا ما تنبع من تصميم العمليات والأنشطة التسويقية لا تعكس قيم العلامة التجارية، أو بسبب عدم تدريب الموظفين بشكل جيد، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على صورة العلامة التجارية والمنظمة، ولسد هذه الفجوة على المنظمة اتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

ثالثا: نماذج خبرة الزبون

تعد النماذج أفضل وسيلة لشرح وجهات النظر المختلفة حول خبرة الزبون ومعرفة سوابقها وتبعاتها، تساعد هذه النماذج في تحليل التفاعل الزبائن مع المنظمة، مما يوفر رؤية واضحة عن توقعاتهم وتصوراتهم، وفيما يأتي أهم النماذج المفسرة لخبرة الزبون:¹

¹ عذراء هادي كاظم العامري، دور التسويق المؤثر في تعزيز إدارة خبرة الزبون في إطار التأثير التفاعلي للنزاهة التسويقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، العراق، 2022، ص.ص.82-84.

1- خبرة الزبون وفقا لنموذج كانو (Kano's Model)

تتشكل العديد من المنظمات في تقديم خبرة زبائن مرضية، يعد هذا النموذج الذي اقترحه Chris Voss أحد النماذج الأساسية، وهو محوري وذو قيمة مضافة، يحتوي على العناصر التالية:¹

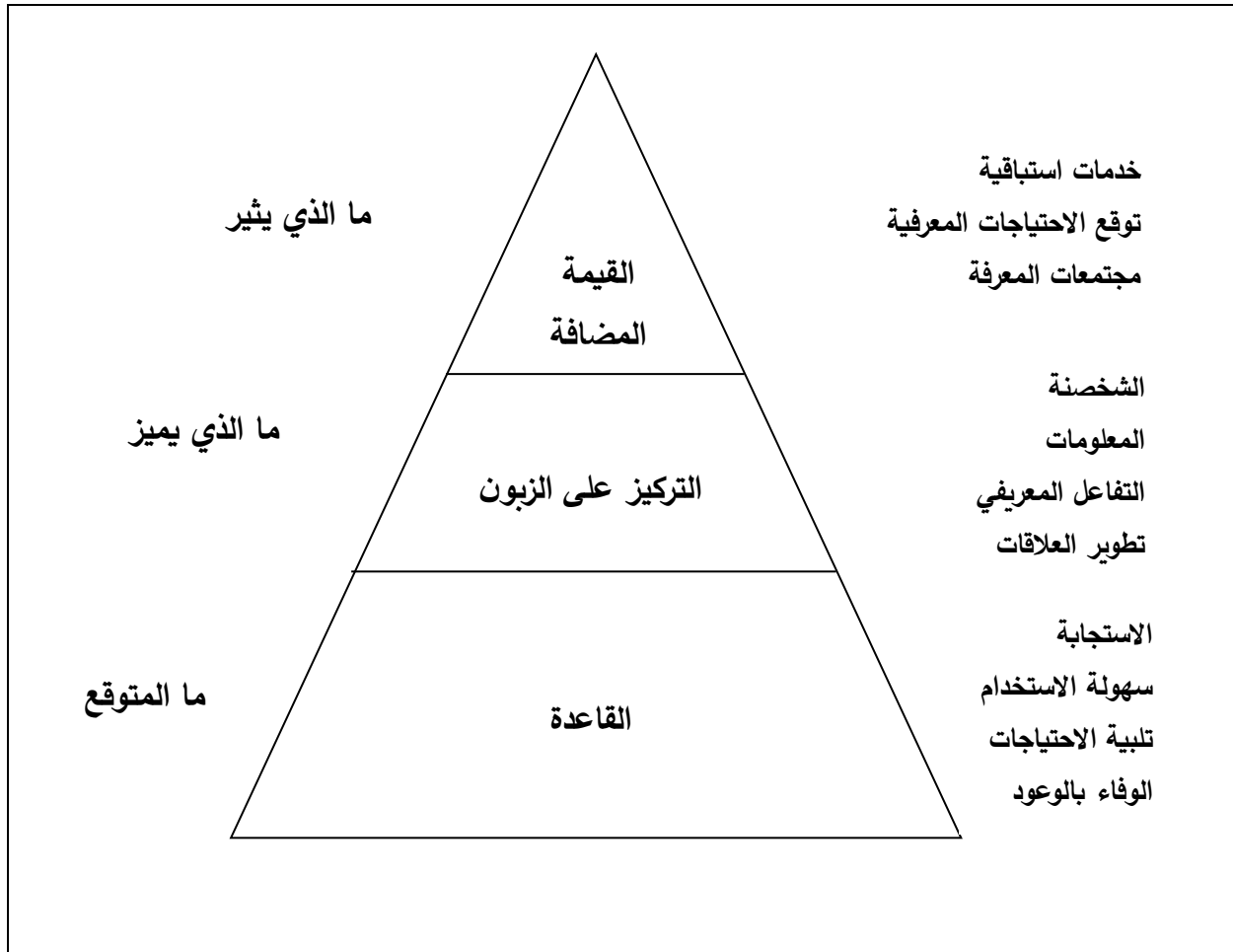
✓ **الخبرة الأساسية أو القاعدة:** ففي هذا المستوى يتوقع الزبائن من منتجات وخدمات المنظمة أن تلبي حاجاتهم وتوقعاتهم، وأن تكون موثوقة، سهلة الاستخدام أو الحصول عليها، مع تقديم خبرة سلسلة خالية من التعقيد، من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة عن المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة لاستفساراتهم، سواء عبر الاتصال المباشر أو القنوات الرقمية، كما يتوقع الزبائن بإيفاء المنظمة لوعودها التي صرحت بها عن طريق إعلاناتها وملصقاتها، فإذا قامت المنظمة بتلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها تضمن تقيم خبرة ايجابية وبالتالي كسب رضا زبائنهم.

✓ **مستوى الخدمة التي تركز على الزبون:** يتخطى هذا المستوى المتطلبات الأساسية للمنتجات خدمات المنظمة، أي أنها تكون مرتبطة بالخدمات المتجاوزة لما هو أساسي فيها، تهدف إلى خلق ميزة تنافسية من خلال تقديم خبرة متميزة، ويشمل ذلك تطبيق بعض عناصر المزيج التسويقي الموسع مثل تخصيص خدمات لتناسب مع اهتماماته الفريدة، ومنحهم الوصول إلى معلوماتهم الشخصية، تعتبر عملية بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون من خلال التواصل المستمر هدفا آخر في هذا المستوى، وحتى تحقق المنظمة هذا المستوى عليه بتقديم خبرات فريدة تدعم المنتج أو الخدمة كتقديم استشارات متخصصة أو حلول مبتكرة، هذه التفاعلات الفعالة تسهم بشكل كبير في تعزيز العلاقة المستدامة مع الزبائن، وفي نموذج Kano's فإن هذا المستوى يقع في منطقة المزيد (More is Better) والذي يكون مرتبطا بشكل مباشر برضا الزبون، فكلما زاد مستوى هذه الخصائص زاد رضا الزبائن.

✓ **الخدمة ذات القيمة المضافة:** في هذا المستوى يحصل الزبون على خبرة استثنائية تتجاوز توقعاته وتسعده، من خلال حصوله على مستوى من الخدمة يفوق توقعاته، يتطلب ذلك من المنظمة أن تكون استباقية، بتقديم معلومات إضافية للزبون بالتحديثات أو المنتجات الجديدة أو التواصل معه بشكل دوري للتأكد من أن كانوا إلى احتياجات إضافية، في حين إذا كان الزبون قد قدم طلبا أو ينتظر خدمة مخصصة فينبغي استخدام الحوار المستمر لاطلاعه على حالة طلبه الحالية ولأي تغييرات. والشكل الموالي يوضح المستويات الثلاثة:

¹David Skyrme, **Capitalizing On Knowledge: From E-Business to K-Business**, 1st Ed, Butterworth Heinemann, Oxford, British, (2001), P.P.240-241..

الشكل 1- 17: خبرة الزبون وفق نموذج (Kano's)



Source : David Skyrme, Op.Cit, P.241.

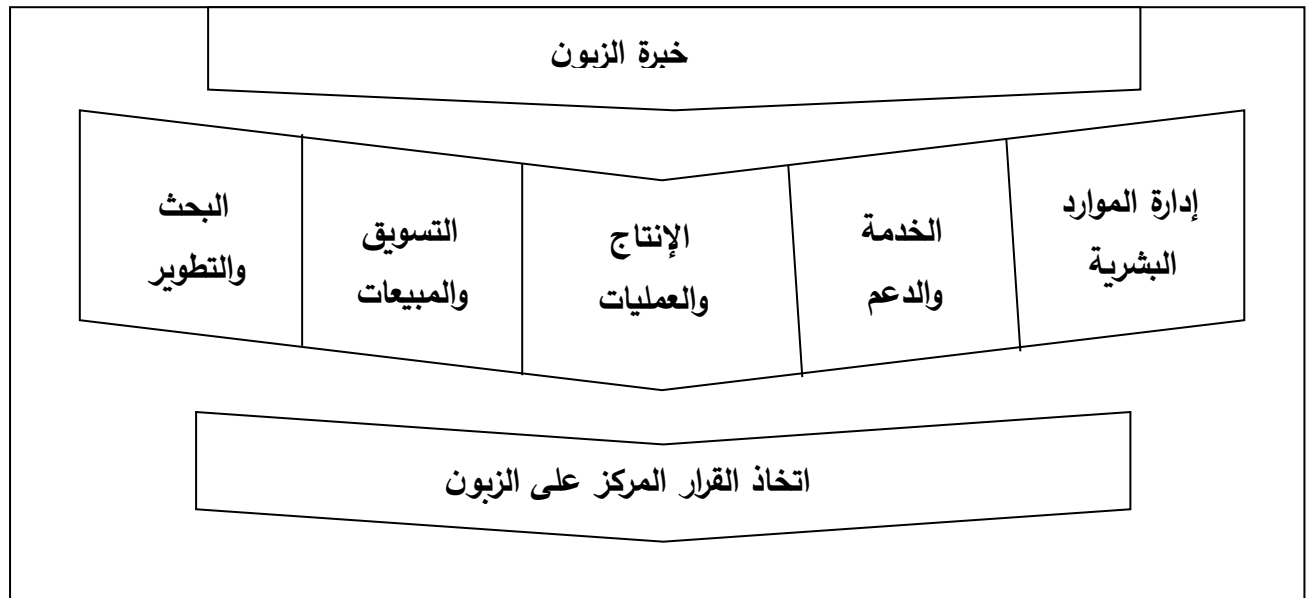
2- نموذج خبرة الزبون وفق (Kiska, 2002)

يركز إطار لخبرة الزبون الذي طوره (Kiska, 2002) على اتخاذ قرارات تركز على الزبون بناءاً على خبرة الزبون، يتكون النموذج من عدة مكونات مترابطة تساهم في تحسين خبرة الزبون عبر مختلف مستويات المنظمة، حيث يعتمد على مدخل رئيسي للمنظمة وهو الملاحظات المتعلقة بخبرة الزبون، إذ يتم جمع تلك البيانات والملاحظات من مصادر مختلفة مثل أبحاث خبرة الزبون، إدارة الشكاوي التي تعكس خبرات الزبائن السلبية، وملاحظات الموظفين، هذه المعلومات تشكل الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في اتخاذ قراراتها في جميع الجوانب، في مجال البحث والتطوير حيث تساهم الملاحظات في توجيه عمليات ابتكار المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن المتطورة، أما التسويق والمبيعات فتستخدم في تصميم استراتيجيات تسويقية مخصصة تتوافق مع توقعات الزبائن، في حين الإنتاج والعمليات تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات وضمان كفاءة العمليات، وفي الخدمة والدعم

تستخدم لتقديم حلول سريعة وفعالة لحل المشاكل التي تعترض الزبائن في تفاعلاتهم مع الموظفين أو تقديم خدمات مدعمة لتقديم قيمة مضافة للزبائن ومنه تميز المنظمة نفسها عن المنافسين، وأخيرا في إدارة الموارد البشرية أين تساعد في تطوير برامج تدريبية تعزز مهارات الموظفين في تعاملهم مع الزبائن وتقديم خبرات استثنائية.

عندما تدمج هذه الحلول المستندة على ملاحظات الزبائن وتتكامل فيما بينها في جميع المجالات، يخلق إطار عمل قويا لاتخاذ القرارات يضع الزبون في الاعتبار في صميم عمليات واهتمامات المنظمة، هذا الإطار يضمن تحسين خبرات الزبائن، بالإضافة إلى الرفع من الكفاءة التنظيمية، كما يساهم في تعزيز رضا الزبائن وولائهم وبالتالي يمنح للمنظمة ميزة تنافسية.¹ يمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل 1- 18: نموذج خبرة الزبون وفق Kiska,2002



Source : Drotskie Adri, Op.Cit, P.135.

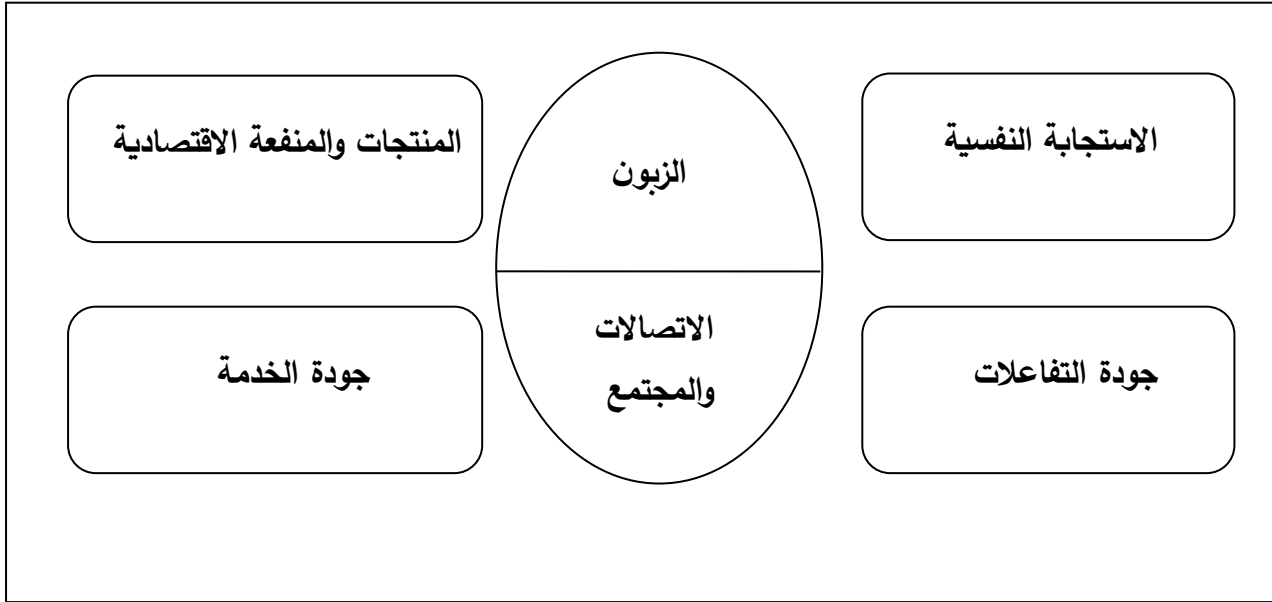
3- نموذج التميز لخبرة الزبون وفق (HPDC, 2011)

أشار هذا النموذج إلى تحقيق التميز عن طريق تعزيز خبرة الزبون وذلك بالاستفادة من التفاعلات المباشرة مع الزبائن وردود أفعالهم عبر قنوات التواصل المختلفة الفضاءات التي يتفاعل فيها الزبائن مع بعضهم البعض ومع المنظمة (المجتمع)، يركز هذا التميز على عدة أبعاد هي: جودة الخدمة، المنتجات والمنفعة الاقتصادية، جودة التفاعلات والاستجابة النفسية، تركز المنظمات التي تتبنى هذا النموذج على

¹ Drotskie Adri , “Customer Experience as the Strategic Differentiator in Retail Banking, PhD in Business Management and Administration, Stellenbosch University, South Africa,” (2009), P.134..

جهودها وقدراتها على السوق والزبون، مما يمكنها من تحقيق النجاح ويتحقق ذلك من خلال: الاستفادة من عدد من الأساليب كاعتماد معايير الصناعة الرائدة، رأس المال الفكري من خلال تشكيل فرق عمل تمتلك الخبرات والمهارة واستعمال الحلول الأكثر ملائمة لتلبية توقعات الزبائن.¹ والشكل رقم (1- 19) يوضح ذلك:

الشكل 1- 19: نموذج التميز لخبرة الزبون وفق (HPDC, 2011)



المصدر: عذراء هادي كاظم العامري، مرجع سابق، ص.85.

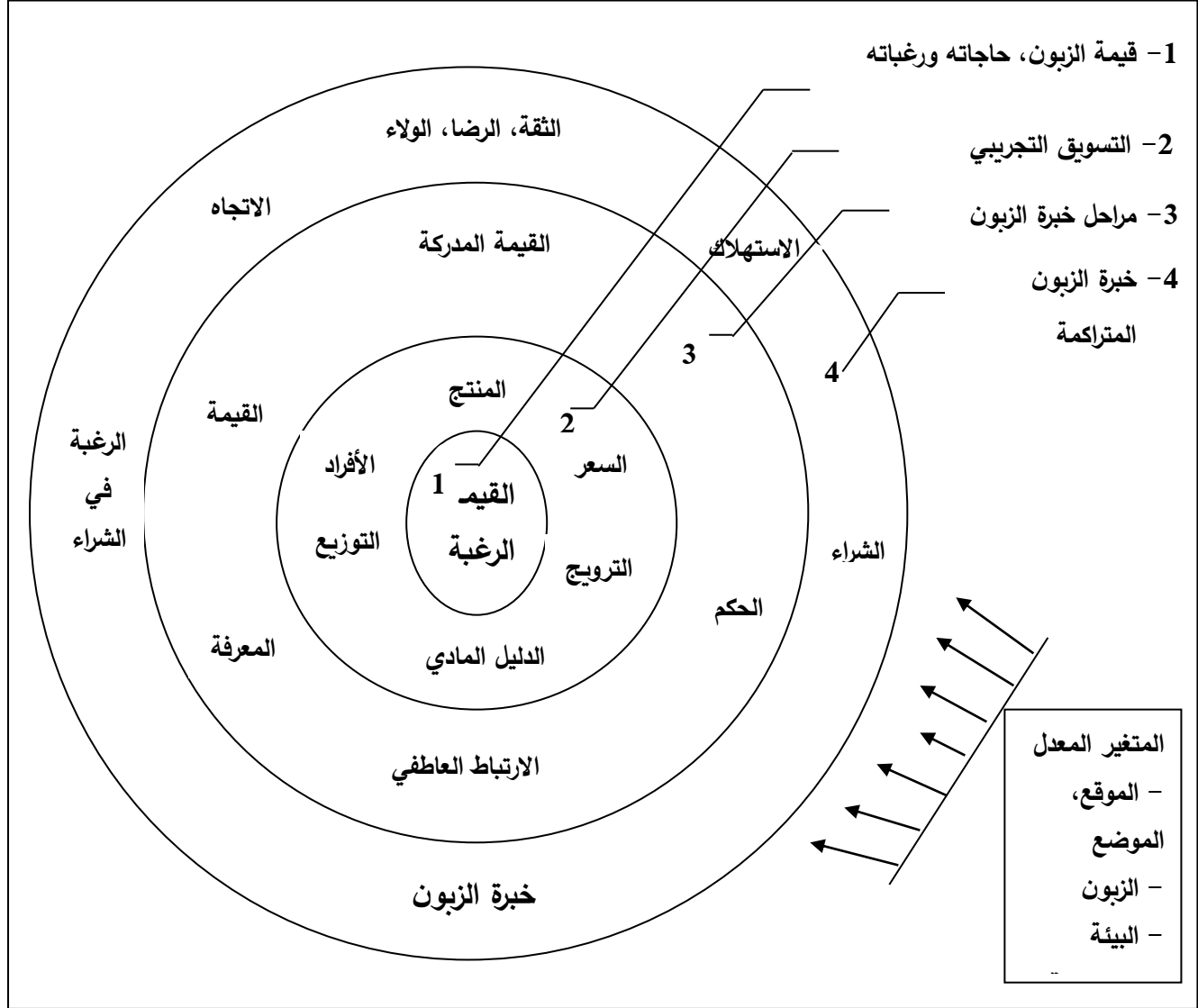
يركز النموذج على الزبون كمحور رئيسي حيث تصمم جميع العمليات والأنشطة والجهود لتلبية احتياجاته وتوقعاته وتعزيز خبرته، ويحيط به أبعاد تسهم في تحسين خبرته وبناء علاقة متينة مع المنظمة، فمن أجل إنشاء وخلق خبرة فريدة يجف فهم حاجات الزبون ورغباته بدقة، هذا يتطلب جمع بيانات دقيقة حول توقعاتهم وتحديد متطلباتهم الأساسية لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة تلبي هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات العاطفية والنفسية للزبون كالشعور بالثقة أثناء التفاعل مع المنظمة، بالإضافة إلى الاستجابة للمشاعر الزبون وتوقعاته النفسية، ولضمان التفاعلات الايجابية تعزز رضا الزبائن، هنا المنظمة يجب تركيز جهودها من أجل بناء تواصل فعال مع الزبائن عبر مختلف قنوات الاتصال المختلفة، من خلال تدريب مقدمي الخدمة على التفاعل الايجابي مع الزبائن.

¹ عذراء هادي كاظم العامري، مرجع سابق، ص.85.

4- نموذج خبرة الزبون وفقاً ل(Nasution. R et al, 2014)

تم تصميم مخطط لخبرة الزبون يوضح إطار عمل خبرة الزبون كطبقات تشير إلى هذه الرحلة من الطبقة الداخلية إلى الطبقة الخارجية كما هو موضح في الشكل الموالي:¹

الشكل 1- 20: نموذج خبرة الزبون وفقاً (Nasution et al, 2014)



Source : Nasution Reza et al, Op.Cit, P.257.

يتم استخدام مخطط خبرة الزبون من أجل توضيح مراحل تشكل خبرة الزبون، نبدأ الرحلة بتحديد قيم الزبون وحاجاته ورغباته والتي تشكل الأساس لصياغة خبرته، في الخطوة التالية يتفاعل الزبون وخصائصه مع إستراتيجية التسويق التي يتبناها مقدم الخبرة، مما يؤدي إلى الطبقة الثالثة حيث يخوض

¹Nasution Reza et Al, Op.Cit,P.257.

الزبون خبرة فعلية مع مقدم الخدمة، وتقسّم هذه الخبرات إلى ثلاثة مراحل: ما قبل الاستهلاك، أثناء الاستهلاك، وبعد الاستهلاك. تتراكم هذه الخبرات لاحقاً في الطبقة الرابعة لتؤثر على موقف الزبون وسلوكه المستقبلي اتجاه المقدم، وهو يمثل الطبقة الخامسة.

يتم استخدام إطار عمل خبرة الزبون كأداة تشخيصية لتحليل أسباب السلوك أو الموقف السلبي اتجاه مقدم الخدمة، وذلك بناءً على خبرة الزبون، وللاستفادة من هذا الإطار يجب على المسؤولين استخدامه كقائمة مرجعية، من خلال البدء بفحص الطبقة الخارجية والتوجه تدريجياً نحو الداخل، إذا تم رصد أي تغيير سلبي في سلوك الزبون هنا ينبغي على المحلل دراسة المتغيرات المؤثرة في هذا التغيير، إذا لم يتم تحديد أي متغيرات في هذه الطبقة، بعدها ينتقل المحلل إلى الطبقة الموائية ومواصلة التحليل لمعرفة ما إذا كان التغيير السلوكي السلبي ناتجاً عن تراكم آثار سلبية خلال مراحل ما قبل أو أثناء أو بعد الاستهلاك، بعدها يمكن للمحلل التحقق مما إذا كان السبب يكمن في تنفيذ إستراتيجية التسويق الخاصة بمقدم الخدمة أو عدم توافق هذه الإستراتيجية مع خصائص الزبون واحتياجاته وتوقعاته. وهذه النقاط توضح تلك الطبقات:

✓ **قيمة الزبون ورغباته واحتياجاته:** يبدأ النموذج بعنصر أساسي وهو الزبون، حيث هناك العديد من الدراسات والنظريات التي تؤكد على أهمية جعل الزبون محور تركيز العمليات التسويقية، في هذا السياق أكد (Gopalani & Shick, 2011) أن للأفراد احتياجات ورغبات فريدة خلال عملية الشراء، كما أن للأفراد الذين يتمتعون بخبرة إيجابية يكونون أكثر ولاءً، لهذا على المنظمة تصميم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات من أجل تقديم قيمة إضافية للزبائن، ويعد تصميم خبرة زبون مدعمة بخدمة ومتكاملة مع عمليات المنظمة إستراتيجية لإنشاء خبرة إيجابية وفريدة¹، هذا هو المنطلق الأساسي وراء تبني المنظمات فكرة التركيز على الزبون، وضرورة مراعاة الخصائص الشخصية للزبون والعمل على فهم احتياجاته واهتماماته وتلبيتها، في سياق الاحتياجات والقيم، حدد (Park, Jaworski & MacInnis, 1986) ثلاثة أنواع رئيسية لاحتياجات الزبائن تعكس أبعاد القيمة وهي: الاحتياجات الوظيفية، الاحتياجات الرمزية، والاحتياجات الرمزية²، بينما حدد (Newman & Gross, 1991) خمسة أنواع من القيم التي تؤثر على اختيارات الزبون والمتمثلة في: القيمة الوظيفية، القيمة الاجتماعية، القيمة العاطفية، القيمة المعرفية، القيمة الشرطية. يعد فهم هذه القيم الاحتياجات والقيم أمراً جوهرياً لنجاح تصميم إستراتيجية تسويق فعالة تلبي توقعات الزبائن وتعزيز تجربتهم.

¹Shick Kevin Golapani Anees, "The Service-Enabled Customer Experience : A Jump-Start to Competitive Advantage," Journal of Business Strategy, Vol.32, No.03, (2011): P.04.

²Park C. Whan et Al, "Strategic Brand Concept-Image Management," Journal of Marketing, Vol.50, No.04, (1986.): P.135.

✓ **إستراتيجية التسويق التجريبي:** تسعى المنظمات إلى تقديم خبرة الزبون المرضية من خلال تطوير مجموعة شاملة ومتكاملة من استراتيجيات التسويق التجريبي التي تشتمل على محفزات متنوعة مصممة لتكون نقاط اتصال فعالة مع المنظمة، وتلك المحفزات تتضمن عناصر من المزيج التسويقي التقليدي والموسع، بالإضافة إلى جوانب العلامة التجارية لأجل إثارة الأحاسيس والمشاعر والادراكات والاستجابات السلوكية المرغوبة اتجاه مقدم الخدمة،¹ لذا ينبغي تصميم هذه الاستراتيجيات مع الأخذ بعين الاعتبار قيم الزبون واحتياجاته لضمان زيادة فرص تفاعله مع المنتج أو الخدمة، وبالتالي خلق خبرات عاطفية وجسدية متميزة.

✓ **خبرة الزبون والخبرات المتراكمة:** في هذه المرحلة تصمم إستراتيجية التسويق لجذب الزبائن للتفاعل والمشاركة في المنتج أو الخدمة، فهي مخصصة لجعل الزبائن يشعرون باستجابات ايجابية من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر مع المنظمة أو من خلال الوسطاء الذين يتم ربطهم مع المنظمة، ستولد هذه التفاعلات إلى خبرات الزبائن مع مقدم الخدمة أو المنتج.

✓ **تغير سلوك الزبون:** يحدث سلوك الزبون عندما يختار المشاركة في تشكيل موقف أو سلوك يتعلق بشراء أو استخدام منتج أو خدمة، فكرة، أو خبرة بطريقة تلبى الحاجة في عملية اتخاذ القرار، لذلك فإن الزبون سيتأثر بشكل كبير بالخبرة المتراكمة التي اكتسبها خلال تفاعله مع مقدم الخدمة، من المرجح أن يكون لعناصر إستراتيجية التسويق تأثير على سلوك الزبون اتجاه العرض خلال مراحل الشراء (قبل الشراء، أثناء الشراء، بعد الشراء)، مما يؤثر على رغبته ونيته في الشراء.

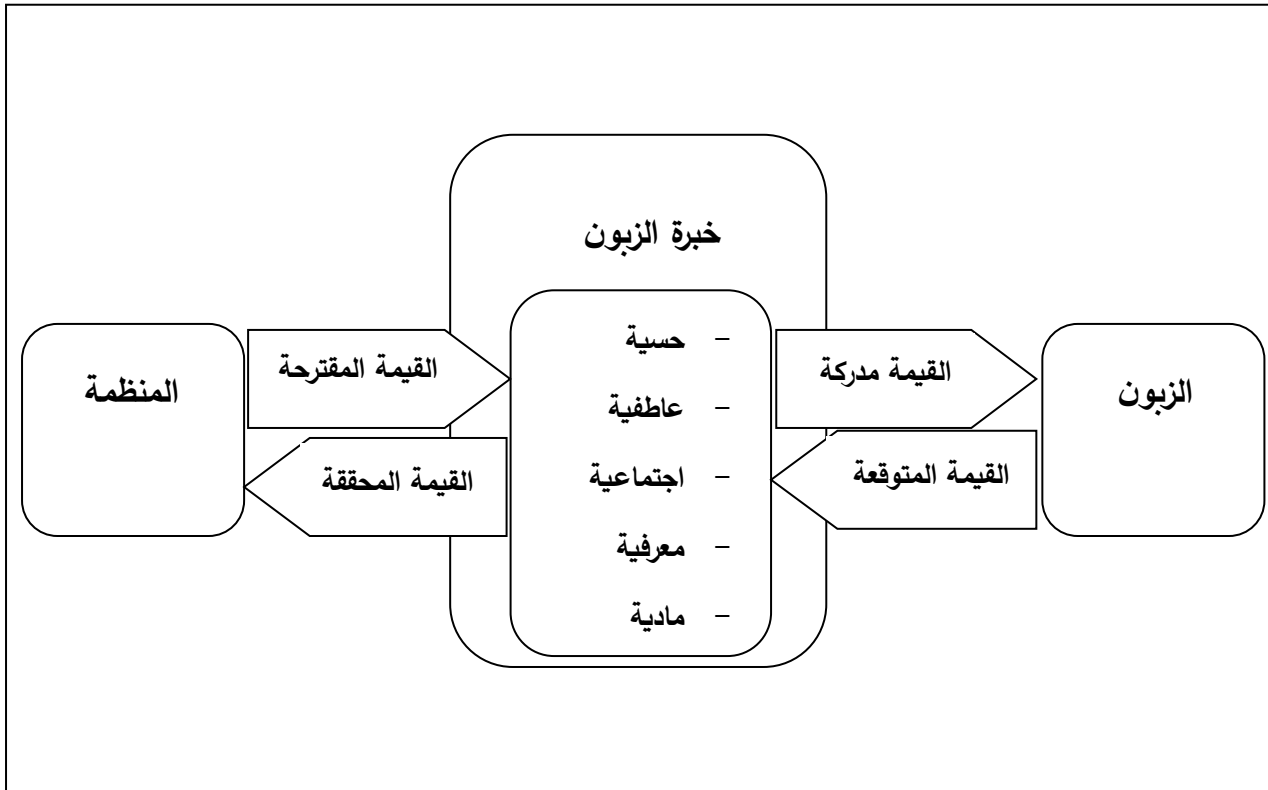
5- نموذج خبرة الزبون وفق (Gentile, Spiller&Noci, 2007)

يوضح الشكل الذي اقترحه Gentile et al, 2007 مفهوم خبرة الزبون والقيمة المتبادلة، مع توضيح علاقتهما المتبادلة والعلاقات المتبادلة بين المنظمة والزبون، أي أن المنظمة عما توفر خبر ايجابية ومتميزة فإنها تساهم في خلق القيمة المتبادلة بين الزبون والمنظمة، حيث تنشأ خبرة الزبون من مجموعة من التفاعلات بين الزبون ومنتجات وخدمات المنظمة أو جزء منها وتتضمن خبرة الزبون أبعادا متعددة منها الحسية، العاطفية، المعرفية، الاجتماعية، مادية، يحصل الزبون والمنظمة على القيمة من خلال تلك التفاعلات، لذا نميز نوعين من القيمة الاستهلاكية: القيمة النفعية (القيمة الوظيفية) وقيمة المتعة (القيمة التجريبية) والتي ترتبط بالخبرة الحسية أو العاطفية، حيث أن المنظمة تركز على اقتراح القيمة التي تقدمها للزبون من خلال تصميم منتجات وخدمات تلبى توقعات الزبائن أو تتجاوزها، بعدها تقوم المنظمة بتحقيق القيمة التي تترجم إلى نتائج ملموسة، أي تحويل القيمة المقترحة إلى واقع ملموس

¹Schmitt Bernd et al, Op.Cit, P.53.

يستطيع الزبون اختباره، في الوقت نفسه يبدأ الزبون بتكوين توقعات عن القيمة التي يتوقع الحصول عليها قبل عملية الشراء بناءً على تصورات المسبقة، ليصل بعدها إلى إدراك القيمة بعد تجربته للمنتج أو الخدمة، والذي يتكون من القيمة النفعية والممتعة. فالقيمة من منظور المنظمة تشمل المبيعات، الحصة السوقية، قيمة العلامة، أما القيمة من منظور الزبون تتمثل في القيمة النفعية والقيمة المتعة. والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل 1 - 21: نموذج خبرة الزبون وفق Gentile et al, 2007



Source : Gentile Chaira et al, OP.Cit, P.400.

المطلب الثالث: أبعاد خبرة الزبون

تعد خبرة الزبون أداة إستراتيجية تمكن المنظمات من تشكيل نوايا الشراء لدى الزبائن وتعزيز ولائهم، فنجاح هذه الخبرة لا يقتصر فقط على التفاعل المباشر بين الزبون والمنظمة فحسب بل يشمل جميع نقاط الاتصال، مما يتطلب تصميم خبرة سلسلة وشاملة عبر جميع القنوات، ومن هنا أصبحت المنظمات ملزمة بتطوير استراتيجيات فعالة تهدف لخلق قيمة مضافة للزبائن، وبناء علاقات طويلة الأمد معه، إذ تساهم خبرة الزبون أيضاً في صياغة نهج استراتيجي لفهم أفضل لتوقعات الزبائن وتحليل سلوكياتهم بدقة، وهو أمر حاسم لتحسين الأداء التسويقي للمنظمات، كما تستخدم أيضاً لكشف وتحديد الثغرات في خبرة الزبائن الحالية واكتشاف فرص جديدة لتلبية الاحتياجات غير الملباة. وذلك من خلال التكامل والتنسيق بين أبعاد

خبرة الزبون، التي تمثل العناصر الأساسية التي تشكل خبرة الزبون أثناء تفاعله مع المنظمة أو العلامة التجارية.

إلا أن إدارة هذه الخبرة تواجه تحديات كبيرة بسبب تعقيد قياسها نظرا لتعدد أبعادها، بالإضافة إلى طبيعتها الذاتية التي تعتمد على إدراك الفرد والمعقدة، لذلك تبرز أهمية دراسة أبعاد خبرة الزبون لفهم العوامل التي تشكل خبرة الزبون بشكل شامل، ومن خلال تحليل هذه الأبعاد يمكن للمنظمات تصميم خبرات فريدة ومتميزة تترك أثرا لا تنسى في أذهان الزبائن.

لقد تعددت محاولات الباحثين في تشخيص أبعاد خبرة الزبون مقدمين تصنيفات متعددة في مضامينها، تستند إلى دراسات سابقة مع إضافات جديدة تتماشى مع الجوانب الزمانية والمكانية المختلفة للدراسة، وتم عرض أبرز أبعاد خبرة الزبون لبعض الدراسات في مختلف القطاعات كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 1- 5: أبعاد خبرة الزبون

المؤلف	القطاع	الأبعاد
Otto & Ritchie, 1996	القطاع السياحي	المتعة، التفاعلية، الابتكار، الراحة، السلامة، التحفيز.
Schmitt, 1999	التسويق التجريبي	حسي، عاطفي، معرفي، مادي، الهوية الاجتماعية
Jones, 1999	القطاع الخدمي	العناصر الشخصية، عناصر الخدمة، الاختيار، السعر، التصميم، العرض، التخطيط، الأجواء، الجوانب الاجتماعية، المهام، عملية الشراء، الوقت، الحالة النفسية.
Fornerino M et al, 2006	القطاع الخدمي	الحسي/الإدراكي، العاطفي، السلوكي/المادي، الاجتماعي، المعرفي.
Novak T et al, 2000	خبرة الزبون عبر الإنترنت	السرعة، الأهمية، تركيز الانتباه، المهارة/التحكم، التحدي/الإثارة، الحضور الافتراضي، التدفق، السلوك الاستكشافي.
Gentile et al, 2007	القطاع الخدمي	البعد الحسي، العاطفي، المعرفي، العملي، نمط الحياة، العلائقي.
Verhoef et al, 2009	بيئة البيع بالتجزئة	البعد المعرفي، الوجداني، العاطفي، الاجتماعي، المادي.

الأهداف والمخططات ومعالجة الأهداف، الذاكرة، المشاركة، المواقف، المعالجة الوجدانية، الجو العام، اختيارات الزبون.	بيئة البيع بالتجزئة	Puccinelli et al, 2009
البعد الحسي، الوجداني، الفكري، السلوكي، الاجتماعي.	القطاع الخدمي	Schmitt et al, 2009
الترويج، السعر، فن العرض، سلسلة القيمة، الموقع.	بيئة البيع بالتجزئة	Grewal et al, 2009
البعد الحسي، الوجداني، المعرفي، المادي، السلوكي، الهوية الاجتماعية.	القطاع الخدمي	Schmitt, 2011
راحة البال، لحظات الحقيقة، التركيز على النتيجة، تجربة المنتج.	القطاع الخدمي	Klaus&Maklan, 2011
الجمالية، الترفيه والتسلية، التعليم، الهروب من الواقع.	القطاع الفندقي	Sharma&Rather, 2015
البعد المعرفي، العاطفي، السلوكي، الحسي، الاجتماعي.	القطاع الخدمي	Lemon&verhoef, 2016
تفاعل الزبون، الموظفون، الموقع الإلكتروني، عملية تقديم الخدمة.	قطاع الاتصالات	خالد عطية، 2018
البيئة المادية، خدمة الطعام، التفاعل مع الموظفين، التفاعل مع زبائن آخرين.	المطاعم	عصام علي، 2019
الخبرة الوظيفية، العاطفية، السلسلة.	بيئة البيع بالتجزئة	Zhao, deng , 2020
البيئة المادية، البيئة الاجتماعية، الراحة.	القطاع الصحي	عواد& عبد الرسول، 2021
التفاعل مع الخدمة، الخبرة العاطفية، الخبرة الاجتماعية، خبرة المنتج، البيئة المادية	القطاع الفندقي والسياحي	توفيق عبد الحسن، 2022
تفاعل الزبون، الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني، عملية تقديم الخدمة.	القطاع الصحي	شرفاني& صادق، 2023

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع العلمية المذكور في الجدول

وفي ضوء الأبعاد التي عرضتها الدراسات السابقة، يمكن القول أن أبعاد خبرة الزبون قد تختلف من قطاع لآخر ومن باحث لآخر، ومعظم أبعاد خبرة الزبون المذكورة أعلاه كانت خاصة بقطاعات محددة

وصممت مع التركيز على متطلبات الزبائن الخاصة بكل قطاع، لذلك لا يمكن استخدام هذه الأبعاد الحالية لخبرة الزبون في القطاع المصرفي، فهذه الأبعاد يمكن بواسطتها قياس خبرة الزبون، لذلك لقياس خبرة الزبون في القطاع المصرفي بشكل مستقل عن القطاعات الأخرى من الضروري تحديد وتصنيف وتعريف العناصر المختلفة التي تحدث أثناء خبرة الزبون في نقاط الاتصال المختلفة. لا تعتمد خبرة الزبون فقط على العوامل التي يمكن للمنظمة التحكم فيها، ولكن تعتمد أيضا على العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة، وذلك لأن الخبرة تأتي من لقاء الخدمة ويمكن تفسيرها بشكل مختلف، وهذا يعني أنه لا يمكن للمنظمة التحكم الكامل في خبرة الزبون، فخبرة الزبون في القطاع المصرفي تتشكل وتتطور عبر جميع نقاط الاتصال التي يواجهها أثناء عملية تقديم الخدمة، قد توجد نقاط الاتصال هذه قبل الشراء وبعده وتحدث عبر قنوات مختلفة، تعرف نقاط الاتصال باللحظات الحقيقية بين الزبون ومقدم الخدمة، قد لا ترتبط نقاط الاتصال ارتباطا مباشرا بالمنظمة بل قد تتفاعل أيضا مع مواقف غير مخطط لها، في حين أن العلامات والمحفزات وتجارب الخدمة تعكس ما تقدمه المنظمة للزبون.¹ يمكن عرض بعض الدراسات التي تناولت خبرة الزبون في القطاع المصرفي كما يوضحها الجدول الموالي:

¹Nerijus Makutenas Asta Kyguoline, "Measuring Gen-Y Customer Experience in the Banking Sector," Management of Organizations: Systematic Research, Sciendo, Vol.78, No.01, (2017): P.P.81-82.

الجدول 1- 6: أبعاد خبرة الزبون في القطاع المصرفي

المؤلف	أبعاد خبرة الزبون
Chahal& Dutta, 2014	البعد الحسي، المعرفي، السلوكي، العاطفي، العلائقي.
Kyguoline&Makutenas, 2017	الجو العام، التكنولوجيا، الاتصالات، تقديم الخدمة، تفاعل الموظفون مع الزبائن، تفاعل الزبائن مع زبائن آخرين، تفاعل الخدمة.
Jasmine Gupta, 2018	العناصر الملموسة، التكنولوجيا، الجو العام للبنك، خبرة الخدمة، الأفراد، الاتصالات التسويقية.
Suvarchala& Narasimha, 2018	الإستراتيجية، الثقافة، التوقعات، العمليات، التسويق والعلامة التجارية، الأنظمة، الأشخاص.
Heshmati et al, 2019	الخبرة المتوقعة من خلال الإعلان، وعود العلامة التجارية، الكلمة المنطوقة، العوامل البشرية، العوامل الفيزيائية، العوامل الهيكلية.
Makudza Forbes, 2020	تفاعل الخدمة، التفاعل المادي، التفاعل الافتراضي.
نوري & خليل، 2022	التفاعل مع الخدمة، الخبرة العاطفية، الخبرة الاجتماعية، خبرة الخدمة، البيئة المادية.
محمد المتولي، 2023	بعد التفاعل المادي، بعد التفاعل العملي، بعد التفاعل الخدمي الرقمي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع العلمية المذكور في الجدول

انطلاقاً من الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة في القطاع البنكي، تم الاعتماد في هذا البحث على أبعاد خبرة الزبون التالية:¹

¹ Asta Kyguoline, Nerijus Makutenas, **Op.Cit**, P.82.

أولاً: الجو العام

تتمثل في البيئة المادية للبنك، تعتمد الخدمة على البيئة المادية والجو المحيط بالزبون لخلق خبرة متميزة للزبائن، يتعلق هذا البعد بالبيئة المادية التي يتفاعل فيها الزبون مع المنظمة، يركز أيضا على العناصر التي تشكل الأجواء المحيطة بالزبون والتي تؤثر على إدراكه ومشاعره وسلوكه أثناء تفاعله مع مقدم الخدمة، كما أن تصميم بيئة للمنظمة يمكن أن تولد مشاعر لدى الزبون وبالتالي التأثير على سلوكه الشرائي¹، حيث تشمل البيئة المادية الأجواء المحيطة، مساحات الفضاء والتحف، أما الأجواء المحيطة تشمل العناصر التي يدركها إحساس الزبون بشكل مباشر مثل درجة الحرارة، الرائحة، الصوت، الإضاءة، والمظهر².

تعتبر البيئة المادية المكان الذي تنتج فيه الخدمة وتقدم للزبون، فهي تحدد رأي الزبون وحكمه على تقديم الخدمة، يتكون الجو من العناصر التالية:³

✓ **وسائل الراحة:** تشمل وسائل الراحة جميع التسهيلات والخدمات الإضافية التي يوفرها البنك لجعل الخبرة الزبون سلسلة وتشمل توفير أماكن جلوس مريحة في أماكن الانتظار، توفير موزعات آلية للمشروبات للزبائن أثناء الانتظار، تساهم هذه الوسائل في تقليل توتر الانتظار وجعل الزبون يشعر بالتقدير، كما تعزز صورة البنك مقارنة بالمنافسين.

✓ **جاذبية البنك:** تشير جاذبية البنك إلى مدى قدرته على جذب الزبائن من خلال المظهر العام للبنك، خدماته، وسمعته.

✓ **الأجواء:** تشمل جميع العناصر البيئية التي تحيط بالزبون وتأثر على إدراكه ومشاعره عبر جميع نقاط الاتصال، وتشمل هذه العناصر الإضاءة الألوان، الروائح، الموسيقى، النظافة.

✓ **تصميم البنك:** يشمل كل ما يتعلق الهيكل المادية والجمالية للبنك، وتشمل التصميم الداخلي كتصميم وترتيب المساحات الداخلية بشكل جذاب، أما التصميم الخارجي يتمثل في المظهر الخارجي للبنك.

¹Wael Kortam, Fatma Morsy, "Marketing Determinants of Customer Experience in Hypermarkets in Egypt," in Conference: International Conference ON Business Sciences (CUCBS 2017): Roadmaps For Sustainable Businesses At: Cairo Uiversity, Egypt, 2017, P.06.

²عصام عبد الهادي علي ، تأثير أبعاد تجربة العميل على بهجة العميل: دراسة ميدانية على عملاء مطاعم البقالات المرموقة بمراكز التسوق بالقاهرة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد.19، العدد.04، (2019)، ص.71..

³Alisha Stein, B Ramaseshan, "Towards the Identi Fi Cation of Customer Experience Touch Point Elements," Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.30, (2016.): P.11.,

أما بالنسبة للبيئة المادية للبنوك الافتراضية فتتمثل في تصميم لموقع الالكتروني، سهولة إجراء المعاملات عبر التطبيقات الالكترونية عبر الموقع، الألوان الجذابة للموقع.¹

ثانياً: التكنولوجيا:

يعتبر بعد التكنولوجيا أحد أبعاد المهمة لتشكيل وتحسين خبرة الزبون من خلال توفير فرص تكنولوجية في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة، فالتكنولوجيا سهلة الاستخدام تسهل عملية تقديم الخدمة للزبائن وبالتالي تقدم خبرة استخدام ايجابية، يتعلق هذا البعد بكيفية دمج التكنولوجيا بشكل ملائم خلال رحلة الزبون لتعزيز خبرة الزبون عبر جميع نقاط الاتصال التي يتفاعل فيها الزبون مع البنك. تشير التكنولوجيا في خبرة الزبون إلى الأدوات التكنولوجية الحديثة والمتطورة والمنصات والتقنيات التي يستخدمها البنك للتفاعل مع الزبائن، وجمع البيانات وتقديم خبرات مخصصة، ويشمل ذلك:

✓ سهولة استخدام التكنولوجيا: يشير إلى مدى بساطة ووضوح الوسائل التكنولوجية المستخدمة للزبائن دون الحاجة إلى شرح كيفية الاستخدام، كتصميم تطبيق بنكي للقيام بالمعاملات المالية بطريقة سهلة وموثوقة.

✓ راحة التكنولوجيا: تشير إلى مدى مرونة وسلاسة التكنولوجيا في تلبية احتياجات الزبائن بطريقة توفر الجهد والوقت، مما يجعل الخبرة أكثر راحة وملائمة، كتوفير تطبيق عبر الهاتف لإيداع تحويل الأموال عبر الهاتف دون الحاجة لزيارة الفرع.

✓ تكنولوجيا الخدمة الذاتية: تشير إلى الأدوات التكنولوجية التي تتيح للزبائن من إتمام معاملاتهم أو الوصول إلى الخدمات بأنفسهم دون الحاجة إلى مساعدة مباشرة من موظفي الخدمة مثل أجهزة الصراف الآلي، المواقع الالكترونية للبنك.

أصبحت التكنولوجيا عاملاً حاسماً في تعزيز خبرة الزبون، ومع تطور توقعات الزبائن يجب على البنوك الاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية لتوفير خبرات سلسلة ومخصصة وجذابة عبر جميع نقاط الاتصال، ويمكن للبنوك الاستفادة منها من خلال:²

¹محمد سمير محمد المتولي، خبرة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين الخدمات المصرفية الرقمية ورضا العميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد.04، العدد.01، (2023)،

²Myriam Quinones et Al, "Retail Technologies That Enhance the Customer Experience : A Practitioner-Centred Approach," Humanities & Social Science Communications, Vol.10, No.01, (2023): P.3.,

✓ التكنولوجيا تحسن خبرة الزبون خلال تفاعل الزبائن مع مقدم الخدمة وتحويلها إلى خبرة ممتعة وجذابة من خلال توفير بيئات تفاعلية مبتكرة، وتقنيات تتيح للزبائن التفاعل مع الخدمات المصرفية وتعزيز خبراتهم.

✓ تساعد التكنولوجيا على تعزيز ثقة الزبائن من خلال توفير أدوات تضمن الشفافية والأمان.

ثالثا: الاتصالات:

يركز هذا البعد على طرق تبادل المعلومات والرسائل بين البنك والزبائن، وفقا **Alisha stein** فإن خبرة الزبون تدار من خلال اتصال أحادي الاتجاه بين مقدم الخدمة والزبون، والتي تشمل مجموعة من وسائل الاتصال المختلفة مثل الإعلانات، التقارير الإعلامية، العروض الترويجية، تعتبر هذه العناصر الاتصالية ذات أهمية بالغة لخلق خبرة زبون متميزة، بالإضافة إلى دورها المحوري في كل مرحلة من مراحل رحلة الزبون، بدءا بالبحث عن الخدمة من خلال جمع كل المعلومات عن الخيارات المتاحة والتي توفرها الرسائل الإعلانية التي يوفرها البنك عبر مختلف وسائل الاتصال المتاحة، والتي تؤثر على توقعات الزبائن حيث تساهم في بناء تصورات مسبقة عن الخدمة المعروضة، مروراً بمرحلة ما بعد الشراء والتي يقارن فيها الزبون بين توقعاته والقيمة المتحصل عليها فعلا جراء اقتناؤه للخدمة.¹

مع التطور التكنولوجي أصبح الاتصال بين الزبون والبنك تفاعلي أي أصبح الاتصال ثنائي الاتجاه، حيث أتاحت المنصات الرقمية ومواقع الاتصال فرصا للتواصل المباشر والمتبادل بين البنك والزبائن، والذي من شأنه يعزز خبرة الزبون، وبالتالي أصبح الزبون عنصر مشارك في خلق الخبرة.

تساهم الاتصالات في تعزيز خبرة الزبون من خلال التفاعل المباشر بين الزبون ومقدم الخدمة، بالإضافة إلى حل المشكلات التي يتعرض لها الزبون خلال تفاعله مع مقدم الخدمة عبر نقاط الاتصال مع البنك، كما تعمل على تحسين خبرة الزبون وبالتالي تعزيز ولائه.

رابعا: عملية تقديم الخدمة:

تعد الخدمات المقدمة من أهم الأبعاد التي تشكل خبرة الزبون، حيث تشمل كافة العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وتشير الدراسات إلى أن جودة الخدمة تلعب دورا محوريا في كسب رضا الزبائن وولائهم، فالخدمات عالية الجودة التي تلبي أو تفوق توقعات الزبائن تساهم في تعزيز خبرتهم الإيجابية وزيادة رضاهم.²

¹Stein Alisha, Ramaseshan B, **Op.cit**, P

²ياسم سعود الحازمي وآخرون، "تأثير التسويق الإلكتروني على تجربة المعتمر: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد.09، العدد. 01، (2015)، ص.51.

يعتمد هذا البعد على تصميم سلسلة من العمليات والتفاعلات التي تسهم في تقديم الخدمة بطريقة تلبي احتياجات الزبائن وتتجاوز توقعاتهم، ويشمل ذلك كل نقاط الاتصال بين الزبون والبنك سواء شخصية أي اتصال مباشر مع مقدم الخدمة، أو آلية من خلال استخدام تكنولوجيا الخدمة الذاتية، الهدف منها هو ضمان خبرة شاملة ومتكاملة ومميزة، مما يعزز صورة البنك وبناء علاقة دائمة مع الزبائن.

يمكن رؤية مفهوم عملية تقديم الخدمة كحزمة تتكون من مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة، وتعد الأنظمة التي يتم فيها إنتاج وتقديم الخدمة أو الطريقة التي يتم فيها طرح الخدمات البنكية لها الأثر الكبير في التأثير سلباً أو إيجاباً على الخبرة التي يمر بها الزبون خلال تفاعله مع البنك.¹

بالإضافة إلى ذلك عملية تقديم الخدمة تتعلق بخدمة تقدم إلى الزبون في وجود وسيط إلكتروني ويدعم قرار شراءه الإلكتروني، على اعتبار أن عملية تقديم الخدمة شكل من أشكال الخدمة الذاتية من خلل قيام الزبون بخدمة نفسه، فبدلاً من التوجه إلى مقدم الخدمة لتقديم الطلب لمعلومات أو استفسارات، في هذه الحالة وبفضل التكنولوجيا يتم الحصول على الخدمة عن طريق التفاعل الآلي، هذا ما يساهم في تقديم خدمات بسهولة وبسرعة دون انتقال الزبون إلى البنك، بكما أن الخبرات الإيجابية السابقة للزبون يمكن من تقليص وقت إنتاج الخدمة، وبالتالي في هذه الحالة لا ينتظر الزبون طويلاً لحصوله على الخدمة، يجد **Kotler** أن عملية تقديم الخدمة إلكترونياً تحقق أرباحاً كبيرة للبنك، سواء كان ذلك يعني التسليم في الوقت المحدد أو حل أسرع لشكاوي الزبائن.²

خامساً: البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي على التفاعلات الاجتماعية التي يمر بها الزبون أثناء تلقيه للخدمة، يتضمن هذا التفاعل مع مقدمي الخدمات والزبائن الآخرين، يلعب هذا البعد دوراً حاسماً في تكوين انطباعات الزبائن، تساهم في تعزيز تفاعلات الزبائن وكسب رضاهم وولائهم، كما أن التفاعلات الشخصية التي تحدث أثناء عملية تقديم الخدمة غالباً ما يكون لها التأثير الأكبر على الإدراك العام للخدمة، والعلاقة التفاعلية بين الزبائن ومقدمي الخدمات يحسن خبرة الزبون داخل البنك، هذا النوع من الخبرة يحدده السياق الاجتماعي والعلاقات مع الزبائن الآخرين ومقدمو الخدمات، كما أن هذه الأخيرة هي محددات للعديد من سلوكياتهم،³ يتضمن هذا البعد التفاعلات التالية:

¹ خالد عبد الفتاح توفيق عطية، مرجع سابق، ص. 35.

² درمان سليمان صادق، دلمان خوشفي رمضاني شرفاني، مرجع سابق، ص. 576.

³ محمد معن علي، انيس أحمد عبد الله، "تقييم تجربة الزبون في متاجر المفرد الكبيرة - دراسة تحليلية لعينة من زبائن المتاجر الكبيرة في مدينة كركوك -"، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد. 62، العدد. 01، (2023)، ص. 817.

✓ **تفاعل الزبائن مع الموظفين:** ترتبط الخدمات في البنوك بعلاقة وثيقة بين الزبون ومقدم الخدمة، إذ أن انطباع الزبون وشعوره سلباً أو إيجاباً حول البنك يتكون نتيجة لسلوك مقدمي الخدمة ومهاراتهم والقدرات التي يتمتعون بها. هذا يعني أن مقدم الخدمة يشكل عنصر جوهري في عملية إنتاج وتسليم الخدمة للزبون ويطلق على هذا التفاعل بلحظة الحقيقة.

أكد **Slatten et al, 2009** على ضرورة تركيز مقدمي الخدمات على أبعاد التفاعل الإنساني أثناء تفاعلاتهم مع الزبائن لخلق خبرة ممتعة مليئة بالمشاعر الايجابية والرضا، كما أن الموظفين الذين يتسمون بالود والاهتمام والمساعدة يخلقون خبرات أفضل للزبائن.¹

تعد طرق تفاعل الموظفون مع الزبائن تعتبر الركيزة الأساسية التي يتم من خلالها تكوين انطباعات عن البنك، لهذا يعتبر الموظفون المحرك الأساسي في العملية التسويقية أو أية عملية تواصل مع الزبائن، وبالتالي المفتاح الأساسي لتحسين خبرة الزبائن هو تطوير مهارات الموظفين، حيث تهتم المنظمة بتوظيف الكفاءات وتصميم برنامج تدريبي مكثف، ليتمكنوا من نقل مشاعرهم الايجابية والتعاطف مع الزبائن.²

✓ **التفاعل مع الزبائن الآخرين:** أظهرت العديد من الدراسات بأن الزبائن يتفاعلون بشكل مباشر أو غير مباشر مع زبائن آخرين، هذا النوع من التفاعلات الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر على خبرة الزبون، وخاصة في مرحلة ما قبل الشراء، حيث يعتمد الزبائن على الكلمة المنطوقة من الأفراد الذين لديهم خبرات سابقة مع الخدمات.

إن هذا النوع من التفاعل هو ارتباط إدراكي ينشأ نتيجة التفاعل بين الزبائن أنفسهم أثناء خبرتهم مع البنك، هذا التفاعل قد يكون مباشر من خلال الالتقاء الفعلي بين مقدم الخدمة والزبون، أو غير مباشر وذلك عبر منصات رقمية، كما قد تكون هذه التفاعلات عفوية مثل محادثة بين الزبائن أثناء الانتظار، أو مدارة من خلال مناقشات ينظمها البنك، والهدف من هذه التفاعلات هو تعزيز خبرة الزبائن الايجابية والتقليل من التفاعلات السلبية، بالإضافة إلى أن رضا الزبائن وخبرتهم قد تتأثر بخبرات الزبائن الآخرين أثناء عملية تقديم الخبرة، لهذا يجب على البنوك تصميم بيئات تشجع على التفاعلات الايجابية.

¹ Asta Kyguoline, Nerijus Makuten, **Op.Cit**, P.83.

²Gupta, Jasmine, **Op.Cit**, P.79.

خلاصة الفصل

أصبح الزبون يشكل المحور الأساسي الذي ترتكز عليه الأنشطة التسويقية والمحرك الأساسي للنجاحات التي تحققها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، لذا فإن مهمة استقطاب الزبون والحفاظ عليه يشكل أهم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، الأمر الذي فرض عليها أن تقوم بتصميم وإعداد استراتيجيات ومناهج مبنية على فلسفة التوجه بالزبون، وتعد إدارة العلاقة مع الزبون من بين المناهج الإدارية في الفكر التسويقي المعاصر، فهي تعد إستراتيجية عمل متكاملة وفلسفة مؤسسية تهدف إلى بناء وتطوير علاقات قوية ومستدامة ومربحة مع الزبائن من خلال فهم حاجاتهم وتوقعاتهم بشكل جيد والعمل على تلبيتها بشكل يفوق توقعاتهم لكسب رضاهم وولائهم.

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون هو إقامة علاقات طويلة الأجل ومربحة مع الزبائن من خلال كسب رضاهم وبناء ولائهم، والمحافظة على الزبائن الحاليين، جلب عملاء جدد، وتعظيم ربحية كل منهم، تحسين جودة الخدمة المقدمة، ولتحقيق هذه الهدف يجب التطبيق الفعال والناجح ل CRM والذي يكون إلا بتوفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية، بالإضافة إلى التطبيقات التكنولوجية، في النهاية يتطلب توفر المعلومة التي تعد بمثابة العصب في المنظمة، من خلال توفير قاعدة بيانات عن الزبائن تتضمن كل المعلومات الشاملة والدقيقة التي تتعلق بهم، يتم جمعها من كافة نقاط الاتصال الممكنة والتي تمكنها من تصنيفهم إلى مجموعات متجانسة ووفقا لمعايير كالمردودية، ومن ثم تخصيص عروض مناسبة لكل شريحة، أين يتم استهدافها من خلال تصميم وتقديم خدمات جودة تتناسب مع تطلعاتهم لكسب رضاهم وولائهم.

لقد تطورت إدارة العلاقة مع الزبون من مجرد أداة لجمع البيانات إلى إستراتيجية لإدارة تفاعلات الزبائن طوال فترة تعامل الزبون مع المنظمة، فلم يعد يقتصر عملها في تصميم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وإنما فهي تسعى إلى ترجمة أنشطتها إلى خبرة زبون، ينظر إلى هذه الأخيرة على أنها رحلة شاملة تتشكل من خلال التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع مقدمي الخدمات، مما يؤثر في قرارات الزبون وسلوكياته. كما أن خبر الزبون تتجاوز فكرة تقديم الخدمة وإنما أصبحت جوهر تقديم الخدمة، حيث تسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال المشاركة الفعالة في خلق القيمة التي يتم إنشاؤها بالاشتراك مع الزبائن ومقدمي الخدمات، من هذا المنطلق يصبح الزبون ليس فقط متلقيا للخدمة بل شريكا في تشكيل تجربته الخاصة ليصبحوا جزءا من عروض مقدمي الخدمات.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي البنكي

تمهيد

يعتبر الأداء جوهر نشاط المنظمة والمقياس الأمثل لتقييم كفاءتها وفعاليتها، فهو يمثل عامل حاسم في تحديد مكانة المنظمة في السوق، لاسيما في ظل التحولات الجذرية في بيئة الأعمال المدفوعة بالتطورات التكنولوجية المتسارعة زيادة حدة المنافسة وتغير توقعات الزبائن، لذا تسعى المنظمة باستمرار إلى تبني مختلف التوجهات والمقاربات الفكرية، والإدارية التي تساهم في تعزيز الأداء على كافة المستويات.

وفي هذا السياق يعتبر الأداء التسويقي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص لتحقيق النجاح والتميز في الأسواق التنافسية، فهو يعتبر محورا رئيسيا لقياس نجاح البنوك وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، بحيث يربط بين الأهداف الإستراتيجية المرسومة والنتائج الفعلية المحققة، كما يعد الأداء التسويقي البنكي انعكاسا لقدرة البنك على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل يتجاوز توقعاتهم من أجل تحسين خبراتهم وكسب زبائن جدد، وبالتالي رضاهم والاحتفاظ بهم على المدى الطويل، هذا ما يسهم في زيادة حصته السوقية وتعزيز العوائد المالية. سنتطرق في هذا الفصل لتناول المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي البنكي
- المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء التسويقي البنكي ومداخل تحسينه
- المبحث الثالث: أبعاد الأداء التسويقي البنكي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي البنكي

يعتبر الأداء التسويقي من المواضيع ذات الأهمية البالغة في بيئة الأعمال الحديثة، مما يجعل دراسته مجالا حيويا للبحث والتطوير في إدارة التسويق، نظرا لدوره المحوري في تقييم فعالية الاستراتيجيات التسويقية وتأثيرها على نجاح المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص، فهو يساعد المؤسسات البنكية في تحقيق النمو المستدام وزيادة حصتها السوقية وتعزيز مكانتها في السوق، لذلك يجب عليها الاهتمام بتطوير قدراتها التسويقية وتبني أحدث الأساليب والتقنيات لضمان تحقيق أداء متميز يلبي تطلعات الزبائن ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: ماهية الأداء البنكي

في ظل التحولات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والمصرفية، أصبحت المنظمات البنكية على اختلاف أنواعها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين أدائها، وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن المتغيرة، وهنا يبرز الأداء البنكي كأحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أولاً: تعريف الأداء البنكي

إن الأداء البنكي لا يختلف كثيرا عن معنى أداء المنظمات الأخرى، وفيها يلي بعض تعاريف الأداء البنكي:

عرف الأداء البنكي على أنه: "مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه الأنشطة المختلفة، والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها وتنفيذ وظائفها، في ظل البيئة البنكية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات البنكية".¹

عرف أيضا على أنه "الأهداف والمخرجات التي يسعى النظام البنكي لتحقيقها باستخدام القدرات البشرية، المادية والمالية".²

¹حاكم محسن الربيعي، محسن عبد الحسين راضي: حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.146.

²صفية واعر، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات البنكية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023/2024 ص.87.

تم تعريف الأداء البنكي على أنه: "تسليط الضوء على قدرة البنك وقابليته على تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد المالية وغير المالية بما يحقق أهدافه، كما أنه أداة لإظهار المركز المالي للبنك في تاريخ معين والقدرة على الاستخدام الأمثل لموارده في الاستثمار بغية تعظيم المساهمين".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء البنوك على أنه قدرة البنوك على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، سواء كانت أهداف مالية (زيادة الحصة السوقية، زيادة أرباح البنك)، وغير المالية (تحسين رضا الزبائن وولائهم، خلق قيمة للزبون).

ثانياً: أبعاد الأداء البنكي

من خلال التعاريف السابقة للأداء البنكي يتضح أنه يتكون من عدة أبعاد، والتي تستخدمها عن تقييم أدائها، وعند تحقيق التوازن بين هاته الأبعاد يضمن البنك النجاح المستدام، وتتمثل هذه الأبعاد في:²

- **بعد الأداء المالي:** يعتبر الأداء المالي أهم المؤشرات لتقييم مردودية وربحية البنك، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية، يتمثل في قدرة البنك على بلوغ أهدافها المالية، والقدرة على تحقيق التوازن المالي، توفير السيولة اللازمة، وتحقيق معدل مردودية عالي بأقل التكاليف الممكنة.³

يساهم الأداء المالي في تحقيق ربحية للبنك وخلق قيم للمساهمين، بالإضافة إلى ضمان الاستقرار التمويلي للبنكي، من أجل استخدام أقل قدر ممكن من الائتمان عن طريق إدارة الموارد المالية المتاحة، إضافة إلى تحديد ربحية الأموال المستثمرة وتجديد العمليات الأكثر ربحية.⁴

- **بعد الأداء التسويقي:** مدى تحقيق البنك لأهدافه الموضوعة في الخطة التسويقية بكفاءة وفعالية من خلال قدرة البنك على تعظيم مخرجاته التسويقية في المقابل تقليص مدخلاته، وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية، ووفق المعايير الملائمة لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية.⁵

¹وعد هادي عبد الحساني، ضحى علوان كاظم الجبوري، استخدام مؤشرات الأداء الحديثة في تحسين الأداء المصرفي مقارنة مع المؤشرات التقليدية -دراسة تطبيقية-، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد، 02، العدد، 02، 2022: ص.31.

²شيماء بكوش، فاطمة بواو، أثر التكنولوجيا المالية على جودة الأداء البنكي (دراسة حالة بنك البركة الاسلامي لولايي سكيكدة وقسنطينة)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص.180.

³نعمان محصول، سراح موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة بنك مؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة 2013-2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد، 03، العدد، 02، 2019: ص.123.

⁴هيبية مزعاش، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي والتجاري للبنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية النشطة في ولاية برج بوعريج)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد، 09، العدد، 03، 2021، ص.165.

⁵أمينة ساهل، محمد بوسنة، الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، 04، العدد، 02، 2022، ص.84.

- **بعد الأداء الوظيفي:** يتمثل هذا البعد في أداء الموظفين، فهو يرتبط بأداء أو الطريقة التي يؤدي بها موظفي البنك مهامهم ومسؤولياتهم، حيث أن نجاح واستقرار وبقاء البنك يعتمد بدرجة كبيرة على أداء الموظفين، إذ أنه يمكن أن يملك الموظفون نفس المستوى المالي والمادي والتكنولوجي إلا أن هناك اختلاف بينهما وهذا يرجع إلى تباين أداء الموارد البشرية لكل منهما.¹

- **بعد الأداء الاستراتيجي:** يعد هذا البعد أحد المؤشرات المهمة لتمييز المنظمات على منافسيها، لكونه يعبر عن كفاءة المنظمة في انجاز فعاليتها المختلفة، يعرف الأداء الاستراتيجي على أنه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.²

ثانيا: تقييم الأداء البنكي

1- تعريف تقييم الأداء البنكي

يشير مفهوم تقييم الأداء البنكي إلى مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا للوقوف على الانحرافات، بعدها يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ومعالجتها، حيث تكون المقارنة بين ما هو محقق وبين ما هو مستهدف في نهاية المدة الزمنية. كما يعتبر التقييم ما هو إلا دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة للبنك وبين كفاءة استخدامها وتطويرها خلال مدة زمنية معينة عن طريق المقارنة بين ما تحقق فعلا والمعايير التي تم تحديدها من قبل.³

من خلال ما سبق نطرح مجموعة من التعاريف المختلفة لتقييم الأداء البنكي:

يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تشمل مجموعة واسعة من الأدوات لفحص وتقييم الإطار القانوني والمؤسسي والجوانب التنفيذية والسياسات المالية ولاسيما تقييم الالتزام بالمعايير والقواعد الدولية".⁴

¹ سمح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية دراسة حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2014، ص.ص. 26-27.

² إلهام منصوري، كمال منصوري، دور الموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد. 10، العدد. 03، 2018، ص. 715.

³ حمزة رملي، عمار قرفي، قياس الأداء المصرفي باستخدام النموذج الأمريكي للانذار المبكر "CAMELS دراسة مقارنة بين البنك الزراعي الصيني ABC والبنك الأمريكي JPM&CH"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد. 08، العدد. 01، 2021، ص.ص. 151-152.

⁴ صفية واعر، مرجع سابق، ص. 88.

تعرف أيضا على أنها: "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة وبين كفاءة استخدامها من طرف البنك، وكيفية تطوير هذه العلاقات خلال مدة زمنية معينة عن طريق ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا".¹

تقييم الأداء البنكي هو: "عملية شاملة تستخدم فيها البيانات المحاسبية وغيرها للوقوف على الحالة المالية للبنك، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة".²

مما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء البنكي على أنه "عملية تحليل وتقييم شاملة لأداء البنوك، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والتأكد من استخدام موارد البنك بشكل كفء، من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المحدد مسبقا، من أجل تحديد الفجوة وتصحيحها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات.

2- أهمية تقييم الأداء البنكي

أن تقييم الأداء البنكي خطوة مهمة لقياس النمو وتحسين أداء أي بنك، فالهدف الرئيسي الذي تسعى من خلال البنوك من عملية تقييم أدائها هو تعظيم الأرباح وإقامة علاقات مربحة ودائمة مع زبائنها خاصة المربحين منهم. كما تلعب عملية تقييم الخدمة دورا حاسما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحسين أداء البنوك وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال المعلومات الدقيقة التي يوفرها. وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في البنوك في:³

- تحديد مدى تحقيق البنك لأهدافه المحددة من خلال المقارنة بين الأهداف التي حددها مسبقا مع الأداء الفعلي أو النتائج المحققة؛
- تحديد نقاط الضعف في نشاط البنك: بحيث يتم تحليل هذه النقاط لمعرفة الأسباب الرئيسية، والعمل على وضع حلول لتصحيحها واقتراح وسائل لتحسين الأداء في المستقبل؛
- تقييم كفاءة استخدام البنك للموارد المالية المتاحة بشكل عقلاني لتحقيق عوائد أكبر؛

¹ حسن الحسيني فلاح: إدارة البنوك: مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.232.

² محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية -دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، مجلة الباحث، المجلد.03، العدد.03، 2004، ص.90.

³ فتيحة بلجالي، تقييم أداء البنوك الجزائرية باستخدام نموذج -PATROL دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 2016-2020، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد.07، العدد.01، 2023، ص.255.

- مساعدة البنك في تصحيح مخططاته ووضعها في المسار الصحيح بما يتناسب مع إمكانياته وموارده؛
- اقتراح الحلول العلمية والعملية اللازمة والمقبولة لتحسين أداء البنك.

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي البنكي

يعد الأداء التسويقي البنكي أحد أهم العوامل الحاسمة التي تحدد النجاح في تحقيق الأهداف التسويقية للبنك، في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والتغيرات المستمرة في توقعات الزبائن، لذا أصبح على البنوك تبني استراتيجيات تسويقية فعالة ومبتكرة لضمان تحقيق أداء متميز يلبي تطلعات الزبائن ويساهم في تحقيق أهدافها.

أولاً: تعريف الأداء التسويقي البنكي

يعد الأداء التسويقي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للبنوك، حيث يعتبر أكثر الأبعاد أهمية لضمان استمرارها وبناء علاقات قوية ودائمة مع زبائنهم، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بمفهوم الأداء التسويقي من قبل العديد من الكتاب والباحثين، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح حول مفهومه، خاصة في القطاع المصرفي، ويرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر الباحثين الأكاديميين، واختلاف المعايير والمؤشرات التي تعتمد عليها البنوك في تقييم أدائها التسويقي. وفيما يلي بعض تعاريف الأداء التسويقي البنكي:

يعرف الأداء التسويقي البنكي على أنه: "المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها"¹

يرى (Auber) بأن الأداء التسويقي "يمثل درجة نجاح البنك أو فشله من خلال سعيه وقدرته على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية".²

يعرف أيضاً على أنه "مصطلح تسويقي لوصف وتحليل كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية من خلال الموازنة بين مخرجات الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية وبين الأهداف المطلوبة والذي يتحقق من خلال

¹Aymen Alsanhani, *The Impact of Customer Relationship Management on Marketing Performance*, Master's Thesis, University of Hradec Králové, Czech Republic, 2019, P.15.

² ليلي عثمان، خالد فاشي: أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات، دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعة الغذائية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد.04، العدد.01، 2010، ص.177

قياس أبعاد الأداء المالي (الحصة السوقية الأرباح، المبيعات)، وأبعاد الأداء الغير مالي (الاحتفاظ وجذب بالزبائن، الرضا والولاء).¹

الأداء التسويقي البنكي هو: قدرة البنك على قياس مستوى أداء الإستراتيجية المحددة مسبقا مقارنة بالأداء المتوقع على المبيعات والتمويل.²

عرف أيضا على أنه: "قدرة البنك على كيفية استخدام موارده المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه، فهو جزء مهم من الأداء الكلي للبنك، باعتباره يمثل النتائج التي التوصل إليها من خلال أنشطة البنك بصورته الكاملة التي تنعكس على بقاءه واستمراره".³

عرف أيضا على أنه: "مقابلة أداء البنك بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها، والتعرف على نقاط ضعفها للحد منها".⁴

يشير الأداء التسويقي البنكي إلى: "فعالية وظائف التسويق في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم".⁵ يعرف على أنه: "قدرة البنك على تحقيق أهدافه التسويقية في جذب الزبائن ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والحفاظ عليهم، وهذا له انعكاس على رضا الزبائن وولائهم للبنك".⁶

يمكن وصف الأداء التسويقي البنكي بأنه: "الأداء الذي من شأنه أن يعمل على تحسين الأداء البنكي، والذي يمكن قياسه ماليا من خلال مجموعة من المؤشرات منها: الربحية، الحصة السوقية، فضلا عن إدارة علاقات الزبون بأبعادها".⁷

¹ ثامر البكري، أحمد هادي طالب: إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص57.

²Paulus Wardoyo, Endang Rusdianti: **Efforts to Improve Bank Marketing Performance**, Integrated Journal of Business and Economics, Vol.03, No.03, 2019, P.269.

³سهيل عمايرية، دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي في الجزائر، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية على مستوى الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2025/2024، ص.111.

⁴أمينة ساهل، محمد بوسته، مرجع سابق، ص.84.

⁵Marwah Al-sammarraie, Aymen Ben Rejeb, **The Impact of Banking Marketing Strategies on Improving the Efficiency of the Marketing Performance in Iraq**, Migration Letters, Vol.20, No.09, 2023, P.1404.

⁶علي محمود علي، حسين سالم عبد الزهرة، البيع الشخصي وأثره في الأداء التسويقي المصرفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن بعض فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد.19، العدد.04، 2023، ص.606.

⁷سعدون حمود جثير، بلال جاسم القيسي، دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي -دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد.19، العدد.73، 2013، ص.107.

من خلال التعاريف السابقة، ترى الباحثة أن الأداء التسويقي البنكي هو: قدرة البنك على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية بالاعتماد على المؤشرات المالية (الحصة السوقية والربحية) ومؤشرات غير مالية (قيمة الزبون، الرضا والولاء).

ثانياً: مكونات الأداء التسويقي البنكي

يعد الأداء التسويقي البنكي جزءاً أساسياً من الأداء الكلي للبنك، فهدت يتكونان من نفس الهياكل التي تسمح للمنظمة بتقييم قدراتها التنافسية وتحسين أدائها. ومن أبرز مكونات الأداء التسويقي نجد أن الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية.

1- **الكفاءة التسويقية:** يقصد بالكفاءة (Efficiency) "مدى تحقيق الأهداف"، وبالتالي فهي تقاس بين النتائج المحققة والأهداف المحددة والمتوقع تحقيقها.¹ أما الكفاءة التسويقية فهي تعتبر أحد المقاييس الأساسية والمهمة في تقييم الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، بما في ذلك البنوك. وهي تعبر عن العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة، بحيث يتم قياسها بحساب نسبة المخرجات (النتائج) إلى المدخلات (الموارد) المستخدمة في تحقيق الأهداف التسويقية، كما أنه تم ربط الكفاءة بأداء المهام بشكل صحيح، حيث يعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف.²

تعرف الكفاءة التسويقية على أنها: "تحسين المخرجات التسويقية عن طريق تحسين المدخلات، والاستخدام الأمثل لمدخلات للنشاط التسويقي للحصول على أفضل المخرجات التسويقية".³

بالنسبة للمنظمات البنكية، فإن الكفاءة التسويقية هو قدرة البنك على الاستفادة بأقل قدر ممكن من المدخلات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات. تتمثل المخرجات في: جذب الزبائن، قيمة الزبون، رضا وولاء الزبائن، زيادة الحصة السوقية، تعزيز الربحية، المكانة التنافسية. أما المدخلات فتتمثل في الموارد التسويقية: ميزانية الإعلان، الجهود التسويقية الأخرى، وبالتالي فإن تحسين الكفاءة التسويقية يساهم في تحسين الأداء العام للبنك.

¹ عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الانسانية، المجلد.01، العدد.01، 2001، ص.87.

² كريمة كوش، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تخضير استراتيجية المؤسسة "شركة تويوتا كنموذج"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد.04، العدد.02، 2013، ص.45.

³ جمال الدين نوري، ياسين محمد الدليمي، دور التسويق الابتكاري في تحسين الكفاءة التسويقية -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الشمالية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد.54، 2018، ص.143.

على الرغم من الأهمية التي يشغلها مقياس الكفاءة في تقييم الأداء التسويقي للمنظمات، إلا أنه لا يوجد إجماع بين الباحثين حول مؤشرات محددة يستعان بها لقياس الكفاءة شكل دقيق، فغالبا ما تعتمد بعض المنظمات على مؤشر رئيسي للقياس والمتمثل في التكاليف، بحيث تسعى الكفاءة لتحقيق أعلى منفعة ممكنة مقابل التكاليف المنفقة¹ ويزداد مستوى الكفاءة عندما تتمكن البنوك من تخفيض التكاليف دون التأثير سلبا على جودة المخرجات (الخدمات المقدمة). كما قد تواجه البنوك تحديات عند قياسها للكفاءة التسويقية، من أبرز هذه التحديات تنوع الموارد التي تشكل مدخلات الأنشطة التسويقية، مثل ميزانية الإعلان، التقنيات المستخدمة، الجهود البشرية. بالإضافة إلى أن البنك يواجه صعوبة قياس تأثير الحملات الإعلانية على رضا وولاء الزبائن، لذلك تحتاج البنوك إلى تطوير أدوات قياس متقدمة تأخذ في الاعتبار المؤشرات الكمية والنوعية معا لتقييم دقيق للأداء التسويقي البنكي.

2- **الفعالية التسويقية:** تعرف الفعالية على أنها: "مقابلة أداء المنظمة للأهداف التنظيمية السابق تحديدها في مرحلة التخطيط، ويكون تركيز الفعالية أكثر على الأهداف من التركيز على المدخلات، وهي بذلك ترتبط بمفهوم الكفاءة".²

تعتبر الفعالية من المفاهيم الأساسية في فهم الأداء التنظيمي، حيث تمثل الغايات التنظيمية والاستراتيجيات الخطوة الأولى نحو تحقيق الفعالية. وتعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة.³

تعتبر الفعالية التسويقية على قدرة البنك على استغلال موارده واستراتيجياته التسويقية بشكل أمثل لتحقيق أهدافه المتعلقة بالوظيفة التسويقية، حيث تعكس نتائج البنك التسويقية مدى نجاح أو فشل جهوده التسويقية في تحقيق أهدافه الرئيسية،⁴ كما أنها تعتبر مؤشرا على نجاح البنك في تحويل خطته الإستراتيجية التي تم تصميمها مسبقا إلى نتائج ملموسة، وهي تمثل الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها مثل زيادة الحصة السوقية، كسب رضا الزبائن وتعزيز ولائهم، تحسين جودة الخدمات أو تقديم خدمات مالية مبتكرة تلبي توقعات زبائنها، وبالتالي قياس الفعالية يتطلب تقييما شاملا لمدى تحقيق البنك لأهدافه التسويقية والتي لها تأثير على أدائه العام. إذن فالفعالية التسويقية تعبر عن مستوى تحقيق البنك لأهدافه

¹ كريمة بكوش، مرجع سابق، ص.45.

² نوال بوكريطة، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة Four Wind Travel، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2011/2010، ص.90.

³ كريمة بكوش، مرجع سابق، ص.46.

⁴ أسناء خليل، الغالي بن ابراهيم، تحليل مؤشرات الفعالية التسويقية لمؤسسات التوزيع الدولية (دراسة حالة كارفور)، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد.13، العدد.01، 2023، ص.539.

المحققة، من خلال قياس العلاقة بين النتائج المتحققة وتلك المخططة مسبقاً، فهي مقياساً لنجاح البنك وتقدمه.

كما يكمن الفرق بين الفعالية والكفاءة التسويقية في أن، الفعالية التسويقية تركز على مقارنة أداء البنك بالأهداف التي تم تحديدها خلال مرحلة التخطيط، بينما الكفاءة تركز على المدخلات (الموارد المستخدمة)، الفعالية التسويقية تهتم بشكل أكبر بتحقيق الأهداف النهائية مما يجعلها مرتبطة بشكل وثيق بمفهوم الكفاءة، حيث تعمل هذه الأخيرة على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء التسويقي البنكي

يحتل الأداء التسويقي مكانة محورية في المنظمات البنكية، حيث تسعى جاهدة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في الأنشطة التسويقية، فهو يعتبر مرآة تعكس مدى فعالية استراتيجيات التسويق التي تتبناها المنظمات البنكية، مما يساعدها في الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها.

أولاً: أهمية الأداء التسويقي البنكي

يلعب الأداء التسويقي دوراً مهماً في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنافسين، من خلال تمييز أنشطتها التسويقية التي تقوم بها لتلبية احتياجات الزبائن، كما يعد من العوامل التي تساعد المنظمات في التميز في إرضاء الزبائن وجذب انتباههم، فمن خلاله يعكس مصداقية المنظمة في تلبية متطلبات وتوقعات الزبائن.¹ كما يعتبر الأداء التسويقي البنكي محورياً رئيسياً في نجاح البنوك في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز مكانتها في السوق الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى أنه يعد انعكاساً لقدرة البنك في خلق وتحسين تجارب زبائنها وبناء علاقات طويلة الأجل معهم. وعليه فإن أهمية الأداء التسويقي البنكي تظهر في عدة نقاط منها:²

- التعرف على مدى تحقيق البنك لأهدافه التسويقية الموضوعة مسبقاً؛
- توفير المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في البنوك لمساعدتها في التخطيط، اتخاذ القرارات والرقابة وفق أسلوب علمي واقعي؛
- إظهار الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمهارة والمعرفة ووضعتها في المكان المناسب؛
- يساعد في التنسيق بين مختلف الأقسام في البنك،

¹Marwah Al-sammarraie, Aymen Ben Rejeb, **Op-Cit**; P.P.1404-1405."

²جعفر خليل مرعي، دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل، مجلة كركوك للعلوم الادارية الاقتصادية، المجلد.04، العدد.01، 2014، ص.ص.110-111.

- اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها واتخاذ التدابير اللازمة؛
- تساعد المراجعة المستمرة للأداء التسويقي البنكي على إجراء التحسينات المستمرة،
- معرفة الفرص المتاحة أما البنك والعمل على اقتناؤها.
- يمثل الأداء التسويقي في البنوك الآلية الناجعة لمعرفة وتيرة انجاز الأهداف المسطرة

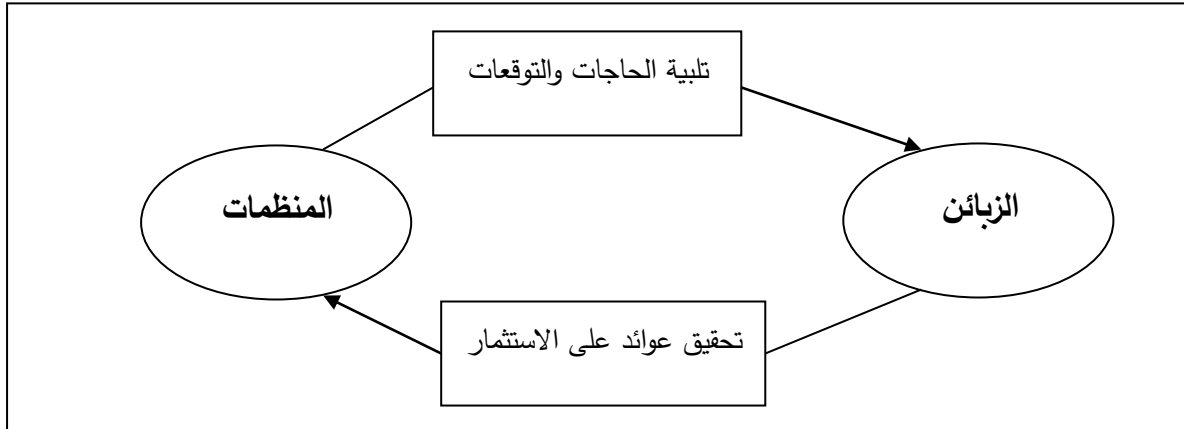
يعتبر الأداء التسويقي عامل أساسي للبنوك في تعزيز قدرتها التنافسية في ظل تزايد عدد البنوك والمنظمات البنكية من خلال بناء صورة ايجابية للبنك وتميزه عن منافسيه، كما يساهم في تحسين تجربة زبائنها من خلال فهم حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبية توقعاتهم وتقديم خدمات مخصصة، وبالتالي تعزيز رضاهم وولائهم، بناء علاقات قوية ودائمة مع الزبائن.

من خلال الأداء التسويقي الفعال، يمكن للبنك من تعزيز مكانته في السوق المالي من خلال توسيع نطاق عمل البنك وزيادة عدد الزبائن، كما يساهم في دعم نمو البنك على المدى الطويل، من خلال زيادة المبيعات وتحقيق عوائد مالية أعلى.

ثانيا: أهداف الأداء التسويقي البنكي

يعتبر المعيار الأساسي للأداء التسويقي هو المستوى المطلوب من الأداء الذي تسعى الإدارة لتحقيقه في البنوك، والسعي لبلوغه، حيث تعتمد البنوك على معايير محددة لقياس أداء أنشطتها التسويقية، والتي تعد بمثابة أسس وقواعد لتقييم مستوى درجة تحقق الأهداف المحددة، فعندما يتمكن المسؤولون من تحقيق التطابق بين المعايير المحددة والنتائج الفعلية، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق مزايا ومنافع للبنك. فالمنظمات البنكية ذات الأداء الجيد هي تلك القادرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تقديم خدمات مالية تلبي حاجاتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى تعظيم قيمة المساهمين والموظفين من خلال تحقيق عوائد مالية وتوفير بيئة عمل محفزة، باعتبارهم مصادر أساسية للقيمة ووسيلة لتحقيقها، وهذا ما يمثل أحد الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها.

الشكل 2- 1: أهداف البنك



المصدر: حياة معزوز: مدخل إدارة الجودة الشاملة آلية لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة بروماسيدور الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص.106.

وبالتالي إذا تمكنت إدارة التسويق من تحقيق التوازن بين هذين البعدين فإن هذا يعكس على نجاح الأداء التسويقي للبنك، بالتالي سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للبنك.

تدرك المنظمات البنكية اليوم من منظور العلاقات التسويقية أن رسالتها الأساسية تتمثل في خلق وتقديم قيمة حقيقية لزبائنها، ويرتكز الهدف الرئيسي لوظيفة التسويق في التأثير على البيئة التسويقية بما يضمن بناء علاقات تبادلية مقبولة ومستدامة. انطلاقا من هذا الهدف نتطرق إلى الأهداف الفرعية التالية:¹

1- مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار: تعد هذه الأهداف بمثابة المحاور الرئيسية التي تعكس تطلعات البنوك والتي تسعى لتحقيقها على المدى القصير والطويل، وتتميز هذه الأهداف بقابليتها للقياس، ويأتي في مقدمتها:

- أهداف الربحية: تعتبر الربحية من الركائز الأساسية لنجاح البنك، حيث تتمحور حول تحقيق مستوى مثالي من الأرباح يضمن تحقيق أهدافها المختلفة، ويتم ذلك من خلال تحديد معدل عائد مثالي قابل للتحقيق، بحيث يضمن توفير عائد يمكن لإدارة المنظمة البنكية باستخدام جزء منه لإعادة الاستثمار لتحقيق النمو المستدام على المدى الطويل، ويتحقق هذا عبر تحقيق حجم مبيعات مناسب، يسهم في

¹نصر الدين بن اعمارة، "تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن -دراسة دالة عينة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2017/2016، ص.ص.97-98.

زيادة الأرباح حاليا وتعزيزها في المستقبل، ويعتبر تحقيق هذا الهدف أحد الأهداف الرئيسية لوظيفة التسويق.

- **أهداف النمو:** يعتبر هدف النمو هدفا استراتيجيا حاسما للبنوك، والتي تسعى لتحقيقه لضمان توسعها وازدهارها في الأسواق التنافسية، يتم ترجمة هذا الهدف إلى مهام توكل إلى وظيفة التسويق من خلال: زيادة حجم المبيعات، زيادة الحصة السوقية، التوسع في أسواق جديدة أو في أسواق غير مستغلة. يتحقق النمو التسويقي في إطار الهدف الأساسي للتسويق وهو تحقيق نمو مدر للأرباح ومستدام.

- **هدف البقاء والاستمرارية:** يعتبر هدف البقاء والاستمرار من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى البنوك بلوغها، فينظر إليها على أنها الهدف الأول والرئيسي لوظيفة التسويق حيث تسعى جاهدة للحفاظ على مكانتها في السوق وتنمية مشاريعها بشكل مستدام، ورغم من أن تحقيق هذا الهدف يقاسمه جميع أقسام البنك، إلا أن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق إدارة التسويق، التي تلعب دورا محوريا في البحث المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة، تعزيز العلاقات مع الزبائن والحفاظ على رضاهم وولائهم على المدى البعيد.

2- الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية: تعتبر الانطباعات الذهنية أو الصورة الذهنية من الأصول الغير ملموسة التي تمتلكها البنوك، فهي تعكس صورة البنك وسمعته في أذهان زبائنه الحاليين والمحتملين، ولاشك أن كل منظمة بنكية تسعى إلى أن تكون الصورة الذهنية ايجابية ومتميزة لدى زبائنها تفوق تلك التي يحملها الزبائن عن المنافسين من خلال تقديم خدمات مالية مبتكرة، تحسين تجربة الزبون، الاهتمام بخدمة الزبائن والاتصال الفعال. تختلف الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية عن الأهداف الكمية التقليدية (المبيعات، الحصة السوقية، النمو) من حيث عدم قابليتها للقياس، لكونها تعتمد على قياسات وصفية غير كمية لهذا يصعب قياسها كميا، ولكن يمكن التعبير عنها بأساليب وصفية المتمثلة في: استطلاعات الرأي التي تقيس مدى رضا الزبائن، قياس الميول والاتجاهات.¹

3- الأهداف الاجتماعية: تشير هذه الأهداف إلى أن لكل بنك أو مؤسسة مالية مسؤولية اجتماعية يجب أن يلتزم بها، وأن هذه المسؤولية ترتبط بشكل وثيق بوظيفة التسويق، في حين أن الأهداف السابقة مثل زيادة المبيعات، تحقيق الربحية، المبيعات، الانطباعات الذهنية، ضمن الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق لتحقيقها، فإن المسؤولية الاجتماعية تبقى موضوعا مختلفا. حيث يرى بعض الباحثين أنها تقع ضمن نطاق مسؤولية الإدارة العليا للبنك، ولا تدخل بالضرورة ضمن مهام وظيفة التسويق وذلك بسبب صعوبة تحديدها بدقة، ووضع معايير قابلة للقياس، وتقييم مدى نجاحها، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تنفيذها وصعوبة قياس تأثيرها على أداء البنك. ومع ذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تعتبر جزءا من

¹كريمة بكوش، مرجع سابق، ص.42.

استراتيجية البنك الشاملة، حيث تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز صورته ككيان مسؤول اتجاه المجتمع والبيئة، وهذا له تأثير في تعزيز صورة البنك وتقوية علاقته مع زبائنه والمجتمع.¹

مما سبق يتضح أن وظيفة التسويق تسعى إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تعكس أدائها، وتظهر مدى نجاحها أو فشلها في الوصول إلى الأهداف، وتشمل هذه الأهداف مزيجا متوازنا بين الأهداف الكمية (زيادة المبيعات، الحصة السوقية)، والأهداف غير الكمية (انطباعات الزبائن، الرضا والولاء)، كما تجمع هذه الأهداف بين الرؤية طويلة المدى، التي تهدف إلى بناء صورة ايجابية عن البنك لدى زبائنها والمجتمع، والأهداف قصيرة المدى مثل تحقيق حجم مبيعات محدد خلال فترة زمنية معينة كسنة مالية واحدة.

¹ حياة رزقي، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة طبية فود كمباني "رامي"، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2020/2019، ص.90..

المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء التسويقي البنكي وتحسينه

يعتبر الأداء التسويقي أحد المفاهيم الأساسية التي توليها الإدارة الحديثة أهمية كبيرة، حيث يشكل الأساس الذي يمكنها من بناء سياساتها التسويقية ووضع الخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التسويقية، إلا أن الأداء التسويقي لا يكتسب أهمية إلا من خلال القدرة على تحليله وتقييمه.

يعد تقييم وقياس الأداء التسويقي من الركائز الهامة التي تعتمد عليها البنوك لضمان تحقيق أهدافها التسويقية والإستراتيجية، ففي ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتغيرات المستمرة في احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، أصبح من الضروري امتلاك أدوات فعالة تمكن البنوك من قياس وتقييم مدى كفاءة وفعالية جهودها التسويقية وتحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين أدائها.

المطلب الأول: تقييم الأداء التسويقي البنكي

يعتبر تقييم الأداء التسويقي عملية منهجية تهدف إلى قياس مدى فعالية الاستراتيجيات التسويقية المطبقة، وتحديد مدى تحقيقها للأهداف المحددة، تتضمن عملية التقييم وضع معايير واضحة للإنجاز ومقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير، وتحديد الانحرافات التي قد تؤثر على النتائج، كما تعتمد هذه العملية على أنظمة معلوماتية متطورة توفر تغذية عكسية دقيقة، مما يمكن البنوك من اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء، فالتقييم بمثابة بوصلة توجه البنك نحو تحقيق التميز والوصول إلى أعلى مستويات رضا وولاء الزبائن.

أولاً: تعريف تقييم الأداء التسويقي البنكي

تعددت التعاريف التي تناولت تقييم الأداء التسويقي ولا يوجد تعريف موحد وهذا بسبب اختلاف الغرض الذي ارتبط بالمفهوم، ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

يعرف تقييم الأداء التسويقي على أنه: "هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى البنك للأهداف التي أقيم من أجله، وتحديد مقدار الانحراف عن ما تم التخطيط له مسبقاً مع تحديد تلك الانحرافات وأساليب معالجتها".¹

¹ محمد طلحة، الصيرفة الالكترونية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بدر-، مذكرة ماجستير، جامعة يحي فارس، المدية، 2009/2008، ص.56.

عرف أيضا على أنه: "هو التعرف على مدى توافق الأداء الفعلي مع المعايير المحددة سلفا، حتى تتكون صورة حية لما يحدث، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".¹

كما يعرف على أنه: "عملية دراسة وتحليل جميع عناصر العملية التسويقية للوقوف على إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي أي تحديد مواطن القوة والضعف في النشاط مع الأخذ بعين الاعتبار التغير في البيئة الخاصة التي تتميز بالاضطراب، بهدف اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة".²

تقييم الأداء التسويقي البنكي هو: "عملية مستمرة الهدف منها هو التقييم الذاتي الوقائي وليست عملية تقوم بها البنوك في نهاية تاريخ معين بهدف تقادي الأخطاء مستقبلا".³

تشتمل عملية تقييم الأداء التسويقي على انشاء إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق، وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف وحالات اختلاف الأداء الفعلي عن الخطط الموضوعية".⁴

يعرف أيضا بأنه: "التأكد من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة في المنظمة البنكية، والتأكد من مدى تنفيذ الأهداف التسويقية المخطط لها وفقا لمجموعة من المعايير الرقابية المحددة مسبقا".⁵ من خلال التعاريف السابقة توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء التسويقي نذكر أهمها:⁶

- تقييم الأداء كجزء من الرقابة: لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية؛

¹سارة قرابص، إلهام يحيوي، تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد.31، العدد.03، 2015، ص.298.

²صبرينة غول، تحسين الأداء التسويقي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتصال -دراسة استقصائية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بدر-، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2015/2016، ص.31.

³محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص.11.

⁴ثامر البكري، أحمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي -دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية-، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد.06، العدد.04، 2014، ص.10.

⁵محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة: استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص.34.

⁶إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة، باتنة-، "مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد.06، العدد.06، 2006، ص.ص.101-102.

- تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج: لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف؛
 - تقييم الأداء كعملية لاتخاذ القرارات: لكنه هو في الواقع يشمل معلومات تساعد على اتخاذ القرارات؛
 - تقييم الأداء كقياس، لكنهما في الحقيقة يختلفان، فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج، أما التقييم هو الفرق بين الهدف والقياس، كما أن هذا الأخير كمي لكن التقييم إثراء له أي يوضح القيم المقاسة؛
 - تقييم الأداء كتقدير لكنه غير كافي، فانطلاقا من القياس الذي يتكامل مع التقدير أي بتقدير الأداء المحقق يتم المقارنة بين الهدف والقياس لاتخاذ القرار الأمثل.
- من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء التسويقي البنكي على أنه: تلك العملية التي تهدف إلى قياس مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع الأهداف التسويقية المحددة مسبقا، هذه العملية تمكن البنوك من الحصول على صورة واضحة عن فعالية أنشطتها التسويقية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، من خلال تقييم الأداء التسويقي يمكن للبنوك تحديد الانحرافات التي قد تعترض وتعرقل تحقيق الأهداف، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء. وذلك من خلال:¹

- مساعدة الإدارة في تعديل برنامجها التسويقي؛
- اكتشاف أسباب الانحرافات في الخطط التسويقية؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في النشاط التسويقي؛
- تقدير المركز التنافسي للبنك ومقارنته بمراكز أهم المنافسين.

وهناك عدة مفاهيم لها ارتباط وثيق بتقييم الأداء التسويقي نذكر منها:²

- 1- الرقابة التسويقية: تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية، والتي تأتي بعد التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه. حيث يتم التأكد من أن النتائج الفعلية تتوافق مع الخطط الموضوعة. في السياق البنكي، لا تختلف لرقابة التسويقية عن المفهوم العام للرقابة، حيث تعرف بأنها: " عملية قياس وتقييم نتائج الأداء الكلي للخطط التسويقية، واتخاذ الإجراءات

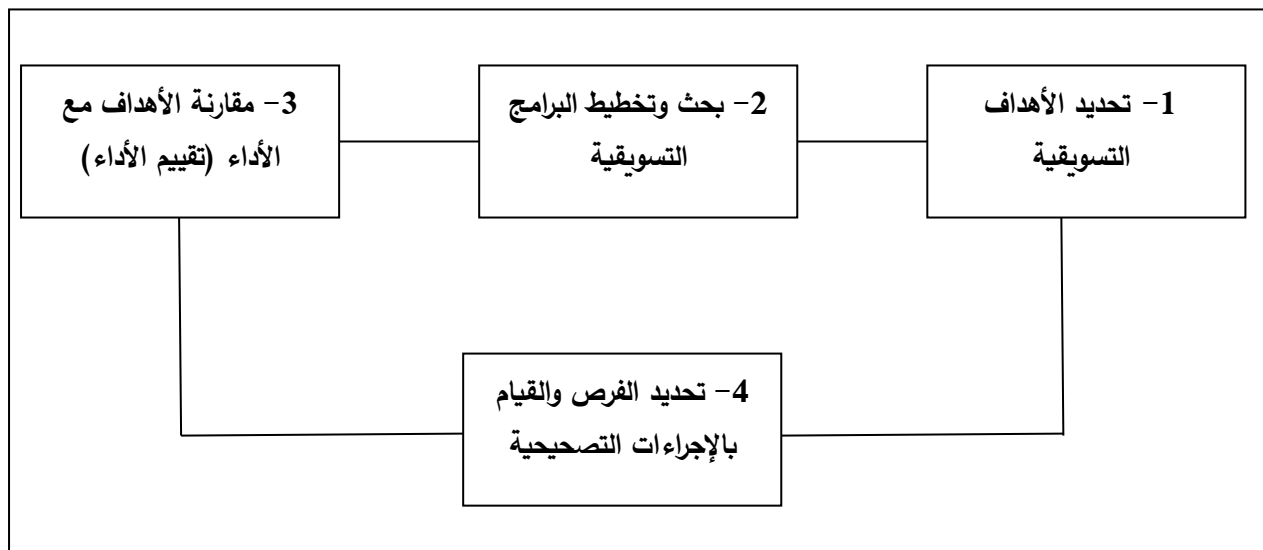
¹مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة -دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2007-، مذكرة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 01، 2007/2008، ص.119.

²عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، 2017/2018، ص.ص.82-84.

التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف التسويقية¹. فالهدف الرئيسي من الرقابة التسويقية هو تحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ الخطط التسويقية، كما عرفت أيضا على أنها: عملية تسمح بمطابقة وقياس درجة تحقيق الأهداف المحددة في الخطة العملية أو في الموازنات واتخاذ القرارات التصحيحية².

وعموما فإن العملية الرقابية التسويقية من شأنها أن تقدم أدوات مفيدة لمساعدة مدير التسويق في تحديد مواطن القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي مما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء التسويقي الكلي ومساهمته في تحقيق أهداف البنك³. كما تتنوع أهداف الرقابة التسويقية، حيث يساعد وجود نظام رقابي فعال في منع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها، بالإضافة إلى ذلك تساهم الرقابة في تحديد نظم الحوافز الايجابية والسلبية للأفراد المسؤولين عن تنفيذ الحملات التسويقية، كما يعد الهدف الرئيسي للرقابة هو تصحيح الأخطاء التي وقعت في الماضي ومنع حدوثها في المستقبل⁴. وتعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي أحد أهم مراحل الرقابة التسويقية وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 2- 2: النموذج العام للرقابة التسويقية



Source : John A. Lewington, **The Opportunities and Pitfalls Of Performance Measures In Database Marketing Systems**, ISSM Electronic Journal, Issue.8, 1996, P.03.

¹ مريم لحسن، ناجي بن حسين، مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس -دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد.02، العدد.01، (2015): ص.83.

² عفاف خويلد، مرجع سابق، ص.84.

³ خالد قاشي، الرقابة على الأنشطة التسويقية من خلال نظام المعلومات التسويقية، مجلة دفا تر اقتصادية، المجلد.06، العدد.01، 2015، ص.206.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص.382.

من خلال الشكل السابق، يتضح بأن الرقابة التسويقية ليست بالمهمة الواحدة أو النشاط الواحد، ولكنها عملية تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة ويكمن الهدف الأساسي منها هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وليس فقط هذا وإنما تعدت مهمتها لتكون قادرة على تحديد الفرص والتنبيه للمخاطر.

2- **المراجعة التسويقية:** تعد المراجعة التسويقية من أفضل الأدوات لإعادة تقييم وتحسين الأداء التسويقي بشكل كامل، فهي تعرف على أنها "اختبار شامل ومنظم ومستقل يتم بصفة دورية لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة البنك، لتشخيص المشاكل والفرص والتهديدات، ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء التسويقي".¹ وقد حدد كوتلر ستة أبعاد أساسية للقيام بالمراجعة التسويقية والمتمثلة في:²

- **مراجعة البيئة التسويقية:** ويتم بتحليل البيئة الكلية والداخلية للمنظمة.
- **مراجعة استراتيجيات التسويق:** ويتم ذلك من خلال تحليل وتقييم مدى تناسق إستراتيجية التسويق مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيط.
- **مراجعة الهيكل التنظيمي للتسويق:** يقيم كيفية تفاعل أقسام التسويق والمبيعات مع بعضهما البعض.
- **مراجعة الأنظمة التسويقية:** يقيم العمليات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات والتخطيط والتحكم في الأنشطة التسويقية.
- **مراجعة الإنتاجية:** من خلال تقييم وتحليل البيانات المالية، لتحديد مصادر الأرباح المثلى، وإمكانيات خفض التكاليف.
- **مراجعة الوظائف التسويقية:** يركز على مراجعة الوظائف التسويقية بناء على نتائج المراجعات السابقة.

تعتبر المراجعة التسويقية بمثابة فحص شامل للأنشطة التسويقية، ونظرا لأهميتها فهي تحتل مكانة بالغة في البنوك من خلال مساهمتها في مساعدة البنك في مراجعة أهدافه واستراتيجياته، فهي بمثابة نظام مخابرات يساعد في جمع المعلومات اللازمة لمعرفة مدى فعالية ونجاح الاستراتيجيات التسويقية للبنك، كما أنها تساعد إدارة البنك في تقييم كفاءة وفعالية خططها التسويقية، كما تساهم في تحديد الانحرافات

¹هاجر شناي، زوييدة محسن: المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات، ورقة-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد.09، العدد.02، (2016): ص.671.

²Neil A Morga et al, **Marketing Productivity , Marketing Audits , and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives**, Journal of Business Research, Vol.55, No.05, 2002, P.365.

عن الأهداف المخطط لها وكشف نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في الأداء التسويقي للبنك، بالإضافة إلى ذلك تساهم في تقييم الوضع العام للبنك، مما يسمح بتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية نحو الاتجاهات الصحيحة التي تعزز قدرته التنافسية، وتشمل المراجعة التسويقية سلسلة من الإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تحليل شامل للأداء التسويقي، وتحديد الموقع الحالي للبنك في السوق المصرفي، مما يوفر رؤية واضحة تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

هناك ارتباط وثيق بين كل من مفهوم المراجعة التسويقية وتقييم الأداء التسويقي، إلا أن المراجعة تتميز بأنها أكثر شمولية وعمقا مقارنة بتقييم الأداء التسويقي، ويمكن توضيح الفروق الرئيسية بينهما في الجدول التالي:

الجدول 2- 1: الفرق بين المراجعة التسويقية وتقييم الأداء التسويقي

النطاق	تقييم الأداء التسويقي	المراجعة التسويقية
المستوى	يركز على الأهداف التسويقية المحددة مسبقا	تشمل رسالة البنك وأهدافها واستراتيجياتها التسويقية وعناصر البيئة التسويقية
مستوى الخبرات	يكون على المستوى الجزئي للتعرف على كيفية عمل النظام داخل البنك	تهتم المراجعة بالمستويين الجزئي والكلبي لمعرفة كيفية عمل النظام داخل وخارج البنك
العلاقة	يتطلب مستوى خبرات تسويقية مقبول	يتطلب مستوى خبرات عالية
	يستخدم كمدخل للمراجعة التسويقية	يعتمد على نتائج تقييم الأداء التسويقي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: عفاف خويلد، مرجع سابق، ص.84.

كما تساعد المراجعة التسويقية في عملية التقييم من خلال:²

- توصيف الأنشطة والنتائج الحالية من خلال تحليل المبيعات، التكاليف، الأسعار، والأرباح، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الأخرى، يساهم هذا التحليل في فهم الوضع الحالي للبنك وتحديد مدى فعالية الاستراتيجيات المطبقة؛

- جمع المعلومات من البيئة تتعلق بمعلومات عن الزبائن ، المنافسين والتطورات البيئية المحيطة والتي تؤثر على استراتيجية التسويق، هذا التحليل يوفر للبنك رؤية شاملة حول البيئة التي يعمل فيها؛

¹حسن فيحان فلاح المطيري، دور تحليلات البيانات الضخمة في تفعيل منهجية المراجعة التسويقية -دراسة ميدانية-،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد.15، 2023، ص.10.

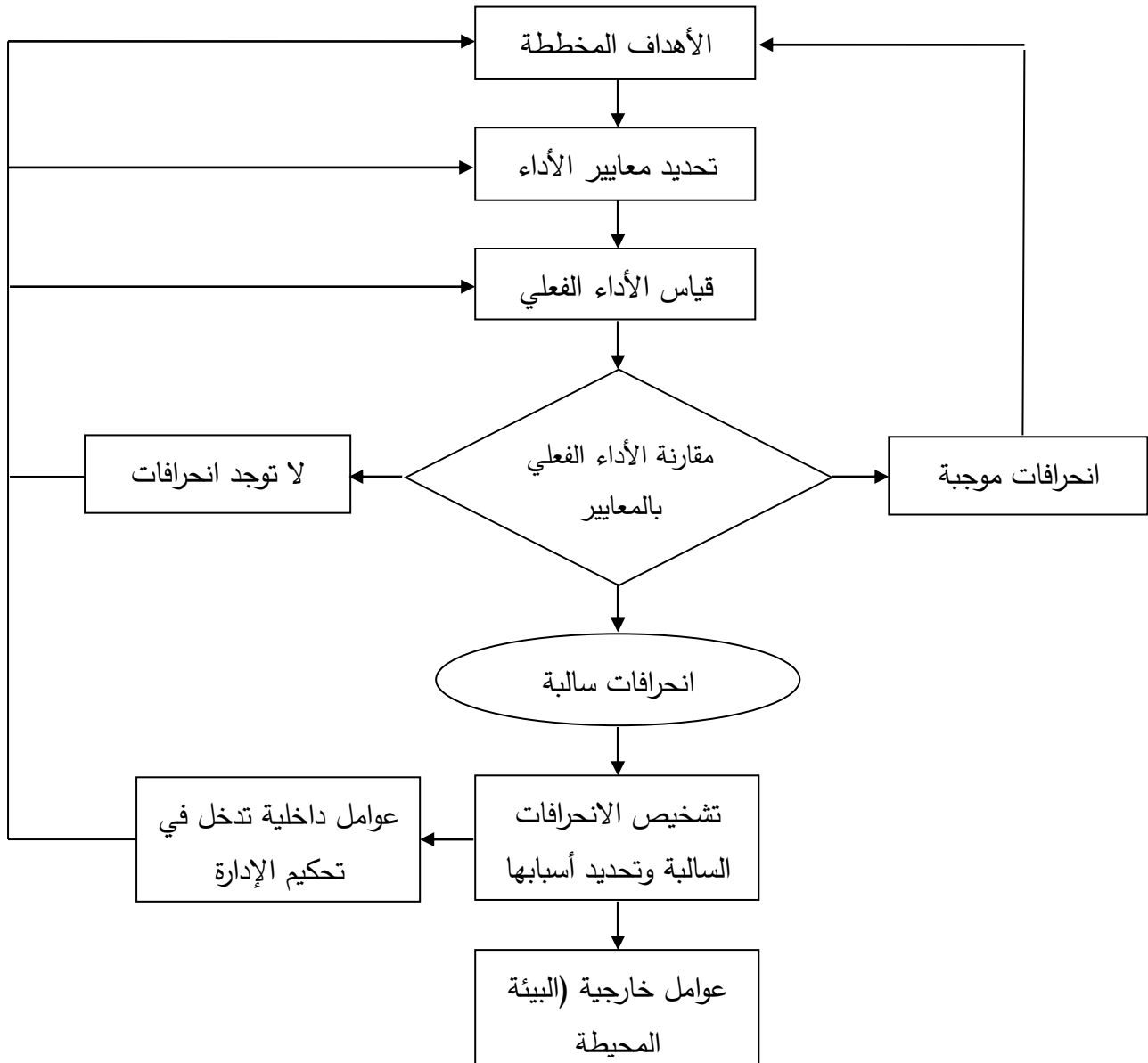
²نادية أبو الوفا العارف، المراجعة التسويقية : طوق النجاة للشركات المصرية في ظل العالمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد.18، العدد.01، 1994، ص.179.

- الكشف عن الفرص والبدايل المتاحة لتحسين الأداء التسويقي؛
- إعداد قاعدة بيانات شاملة تستخدم لتقييم مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه العامة والأهداف التسويقية على وجه الخصوص، مما يساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء التسويقي البنكي

يعتبر تقييم الأداء التسويقي عملية بالغة الأهمية داخل المنظمات المالية، حيث تساهم في تحسين الأداء التسويقي، وتكمن أهمية هذه العملية في كونها تتبع سلسلة من الخطوات التي يتم تنفيذها كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 2- 3: خطوات تقييم الأداء التسويقي



المصدر: علاء الغريايوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.273.

يوضح الشكل رقم (2-3) الخطوات التي يمر بها تقييم الأداء التسويقي والتي يمكن إيجازها على النحو الآتي:¹

- **تحديد الأنشطة التي سيتم قياسها:** في هذه الخطوة يتم تحديد أي نشاط من بين أنشطة البنك التي سيتم قياسها، مع التركيز على العناصر التي لها تأثير كبير على التكلفة والأداء العام للبنك، أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل.²

- **تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي:** تعد المعايير المستوى المحدد من قبل البنك كنموذج للتقييم، تعبر عن الأهداف المخططة التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، يتم وضع المعايير في ضوء الأهداف الإستراتيجية للبنك عامة وأهداف إستراتيجية التسويق خاصة، فهي تعكس تفاصيل هذه الأهداف ومدى تحققها بالشكل الصحيح.³

- **قياس الأداء التسويقي الفعلي:** بعد تحديد المعايير التي سيتم الاعتماد عليها لقياس الأهداف المراد تحقيقها تأتي مرحلة قياس الأداء، حيث يتم قياس الانجازات المحققة فعليا، شرط أن يتم القياس في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل أو الانحرافات المحتملة قبل تفاقمها.

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** في هذه المرحلة يتم التركيز على مقارنة الأداء الفعلي الذي تم تحقيقه مع المعايير المحددة مسبقا، والهدف الرئيسي هو الكشف عن أي أخطاء أو أي انحرافات قد تكون حدثت خلال عملية الانجاز. في حالة توافق النتائج مع المقاييس المحددة تنتهي سلسلة الرقابة في إدارة وظيفة التسويق، أما في حالة عدم توافق الأداء الفعلي مع المعايير ووجود انحرافات غير مقبولة مقارنة بالمعايير المحددة، تقوم الإدارة المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:** وهي الخطوة الأخيرة في عملية التقييم، وذلك في حالة عدم تطابق الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية، يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال الإجابة عن عدة تساؤلات منها:⁴

• هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟

• هل يتم أداء العمليات بطريقة غير صحيحة؟

¹ علاء الغرابوي وآخرون، مرجع سابق، ص.272.

² علي محمود علي، حسين سالم عبد الزهرة، مرجع سابق، ص.607.

³ سامح محمد سعيد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي -دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، جامعة بنها، مصر، 2013، ص.70.

⁴ حياة معزوز، مدخل إدارة الجودة الشاملة آلية لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بروماسيدور الجزائر 'Promasidor Algeria'، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تسويقية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص.135.

• هل عمليات القياس مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة؟

ثالثا: أهمية تقييم الأداء التسويقي البنكي

تقييم الأداء التسويقي البنكي يعد من المجالات الحيوية التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والكتاب في المجال المصرفي والمالي، وهناك عدة عوامل أدت إلى إعادة التفكير في هذا الجانب من الأبحاث، من أبرزها:¹

- تعدد مسؤوليات مديري التسويق، حيث تلقي المنظمات البنكية المزيد من الأعباء والمسؤوليات على عاتقهم لعدة أسباب من أهمها أنه ينظر لإدارة التسويق ليس كوسيلة لزيادة المبيعات، ولكن أيضا كأداة لتوجيه الجهود نحو تحقيق النمو المستقبلي والاستخدام الأمثل للموارد.
- تزايد طلب بيانات والمعلومات الدقيقة من المستثمرين والملاك التي ترتبط بجودة الجهود التسويقية، حيث يرغب المستثمرين في فهم كيفية التخصيص الأمثل للموارد المالية على الأنشطة التسويقية وما هي العائدات المتوقعة، والتي غالبا ما تكون هذه المعلومات غائبة في التقارير التقليدية، وهذا ما يصعب على المستثمرين من تقييم فعالية الأنشطة التسويقية.
- التوجه المتزايد نحو مقاييس الأداء الشاملة التي تغطي كافة جوانب الأداء التسويقي، هذا التوجه يسلط الضوء على أهمية تطوير أسس ومعايير دقيقة لتقييم الأداء التسويقي، مما يساعد في الحصول على نظرة شاملة ومتكاملة لمختلف جوانب الأداء.
- تتطلب إدارة التسويق مقاييس دقيقة وفعالة في حين أن المقاييس المالية التقليدية غالبا ما تفضل في تقديم صورة حقيقية وشاملة عن الأداء التسويقي، هذا القصور دفع مديري التسويق إلى القيام ببحوث ودراسات متعمقة لتطوير أدوات تقييم أفضل.

وتأتي أهمية تقييم الأداء التسويقي من خلال عدة جوانب منها:²

- تساهم عملية تقييم الأداء التسويقي البنكي في تحديد مدى نجاح إدارة التسويق في تحقيق الأهداف التسويقية التي تم وضعها، يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة، مما يسمح بفهم ايجابيات وسلبيات الأداء التسويقي، هذه المقارنة تساعد في تحديد الانحرافات واقتراح تحسينات لمعالجتها.

¹ أنوال بوكريطة، مرجع سابق، ص.95.

² حليلة جعفر، أثر أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي للمؤسسات (دراسة حالة)، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2019/2020، ص.ص.28-29.

- يزود تقييم الأداء التسويقي إدارة التسويق بالبيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية. بالإضافة إلى أن هذه البيانات تساعد في اتخاذ قرارات فعالة.

- يساهم التقييم في ضمان التخصيص الأمثل لموارد العملية التسويقية وتوزيعها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة.

- يساهم تقييم الأداء التسويقي في تطوير النظم التسويقية المعتمدة، ومن ثم تحسين النتائج المتحصل عليها.

ويمكن توضيح الفائدة من تقييم الأداء التسويقي بشكل مفصل في الجدول التالي:

الجدول 2- 2: فوائد تقييم الأداء التسويقي

التخطيط التسويقي	البحوث التسويقية	التنمية التسويقية	الاعتراف بالمجهودات التسويقية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المعلومات والمهارات التسويقية؛ - تحديد الاحتياجات التسويقية؛ - تحديد متطلبات التدريب والنظم الجديدة؛ - مراجعة الأهداف والسياسات التسويقية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد معايير الاختبار والتعيين والتدريب؛ - قياس فعالية النظام التسويقي؛ - تقييم فعاليات التسويق؛ - إعداد بحوث تسويقية جديدة؛ - استخدام المعلومات التسويقية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد عائد التدريب لرجل البيع؛ - اقتراح نظم جديدة للتنمية والتطوير؛ - استخدام أسلوب المجموعات الابتكارية في التسويق. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد التعديلات اللازمة في الاتصالات والحوافز التسويقية؛ - تحديد فرص الترويج والنمو؛ - مراجعة المزيج التسويقي.

المصدر: إيمان قويدر التومي، حميد فشييت: أثر الاتصالات التسويقية على ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة -تأصيل نظري-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد.11، العدد.02، 2020، ص.533.

المطلب الثاني: قياس الأداء التسويقي البنكي

مع تزايد التحديات التي تواجه القطاع المصرفي كالتغيرات التكنولوجية السريعة، تغير توقعات الزبائن، المنافسة الشديدة، أصبح قياس الأداء التسويقي أمراً ضرورياً لتقييم فعالية الأنشطة التسويقية وتحديد نقاط القوة والضعف، من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات وأدوات القياس، والتي تمكن البنوك من اتخاذ قرارات فعالة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

أولاً: تعريف قياس الأداء التسويقي

يواجه قياس الأداء التسويقي البنكي تحديات جوهرية تتمحور حول تحديد المقاييس الأكثر فعالية للتقييم النجاح في تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة، بالإضافة إلى وضع معايير داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من سيرها بالشكل الصحيح وضمان استمرارية التطوير، ومهمة القياس ليست بالبسيطة والهيمنة إذ تتأثر بالمتغيرات الديناميكية العديدة المتباعدة والقابلة للتغيير، والتي تتباين في طبيعتها وأشكالها، مما يجعل عملية القياس معقدة تتطلب مرونة ودقة عالية.

المنظمات التي تعمل بمستوى عالي تتميز بقدرتها على تحقيق النجاح المستدام والحفاظ على استمراريته وتحسين أدائها بشكل مستمر، لذلك فإن امتلاك نظام متكامل من المقاييس لقياس الأداء يعتبر أمراً ضرورياً، وخاصة إذا كان هدف المنظمة هو مضاعفة الأداء الحالي بخمسة أو عشرة أضعاف فإنها تحتاج إلى نظام قياس أداء يتميز بالدقة والشمولية.¹ فقد أكدت دراسة أجريت في لولايات المتحدة الأمريكية أن 63% من المدراء يجدون أن لا فائدة من مؤشرات ومقاييس الأداء التسويقي الحالية بسبب ضعف المؤشرات الأداء التسويقي الذي يعود إلى المسببات أبرزها:²

- أنها تحتاج إلى وقت وجهد ومصادر؛

- صعوبة قياس الأداء لبعض المتغيرات التسويقية؛

- المقاييس الحالية يمكن أن تناسب النتائج المالية قصيرة الأمد؛

- صعوبة التوفيق والموائمة بين نشاط المالية والتسويق.

إذ تعتبر عملية قياس الأداء التسويقي دقيقة ومستمرة وشاملة، تقوم بها البنوك لتقييم أنشطتها، وذلك لضمان سيرها على المسار الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويعزز من أدائها الحالي.³

مصطلح قياس الأداء التسويقي مشتق من الموسيقى ويشير إلى الانتظام، أي أنه يجب أن يتم القياس بشكل منتظم سنوياً أو نصف سنوي.⁴

¹ جعفر خليل مرعي، مرجع سابق، ص.111.

² رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي (بالطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد. 97، 2010، ص.326.

³ عواطف يوسف إسماعيل أمين الزبواني: انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية -دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة النينوى-، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2004، ص.112.

⁴ Yuhui Gao, **Measuring Marketing Performance: A Review and A Framework**, The Marketing Review, Vol.10, No.01, 2010, P.29., <https://doi.org/10.1362/146934710X488924>.

يمثل قياس الأداء التسويقي "أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية، التي تتضمن مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت، حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة".¹

قياس الأداء التسويقي هو "جزء من عملية تقييم الأداء التسويقي والتي تشتمل على إنشاء إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق، وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطط الموضوعة، وفي وقت مبكر من قياس الأداء التسويقي، باستخدام واحد أو مجموعة من المقاييس المالية أو المقاييس الكمية لتتبع مخرجات الوظيفة التسويقية".²

قياس الأداء التسويقي هو "عملية من خلالها يتم تزويد المنظمة بتغذية عكسية بما يتعلق بنتائج الجهود التسويقية بشكل عملي".³

يمثل قياس الأداء التسويقي في جوهره شكل وامتداد لقياس الأداء التنظيمي، لذا يعبر عنه بأنه "مصطلح يستخدم من قبل المختصين التسويقيين لوصف وتحليل وتحسين كفاءة وفاعلية التسويق".⁴ ويعرف أيضاً بأنه "العلاقة بين أنشطة التسويق وأداء الأعمال".⁵

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن قياس الأداء التسويقي البنكي هو العملية التي من خلالها تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية للمنظمات البنكية، باستخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات، بهدف تحديد مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه التسويقية، وتحديد الانحرافات إن وجدت وإجراء التصحيحات اللازمة.

ثانياً: أهمية قياس الأداء التسويقي البنكي

يعد قياس الأداء التسويقي البنكي قضية محورية للعديد من البنوك، حيث يعد أحد المجالات البحثية ذات الأولوية التي ركزت عليها إدارة التسويق الحديثة، وتكمن أهمية هذا القياس في كونه يزيد في

¹ سمر توفيق صبرة: مبادئ التسويق - مدخل معاصر -، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.23.

² محمد ساهل، أمينة بوسنة، مرجع سابق، ص.88.

³ أسامة معاوية بخيت حسين، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد: اختبار الدور المعدل للتنبؤ المالي للعلاقة بين استراتيجية التسعير والأداء التسويقي في الجهاز المصرفي بمدينة دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد.02، العدد.02، 2020، ص.139.

⁴ ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، مرجع سابق، ص.58.

⁵ Clark H Bruce , Tim Ambler, **Marketing Performance Measurement : Evolution of Research and Practice**, Int. J. Business Performance Management , Vol.03, No.02 (2001): 231.

تعزيز قياس الأنشطة التسويقية وربطها بشكل مباشر بأداء البنوك، مما يضيف مصداقية أكبر على دور التسويق في البنك. وتزداد أهمية هذا الأمر بشكل خاص خلال فترات الركود الاقتصادي.¹

تتمثل أهمية قياس الأداء التسويقي البنكي في أنه يساعد البنك في معرفة وتقييم الأداء الفعلي على أرض الواقع ومقارنته بالخطط الموضوعة لمعرفة جوانب القوة والضعف. كما يعتبر إستراتيجية أعمال توفر تغذية عكسية للأداء في البنك فيما يتعلق بنتائج الأنشطة التسويقية، وهذه الأخيرة تؤثر على كل من المواقف الإدارية والسلوكية، كما ينظر لها كشكل محدد من معالجة معلومات السوق بالشكل الذي يتوافق مع أهداف البنك.²

تكمن أهمية قياس الأداء التسويقي في كونه يلعب أدوار عديدة منها تعتبر كآلية للرقابة من خلال أن نظام المعلومات التسويقية يوفر نافذة رقابية تمكن البنك من إدارة عمليات محددة عبر تقييم المدخلات من الناحية المالية والموارد، والمخرجات من حيث التسويق، تستخدم المقاييس كأهداف لبرامج وميزانيات التسويق، وكأساس لتوجيه الجهود التسويقية. وتستخدم عملية القياس أيضا كأداة إستراتيجية حيث تساهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها من خلال توفير مدخلات في القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد لمختلف الأنشطة التسويقية (تطوير الخدمة، الإعلان، التموضع، المبيعات...)، وأصول التسويق (العلامة التجارية، رضا الزبائن، ولاء الزبائن)، بالإضافة إلى توجيه تنفيذ هذه الأنشطة وتقديم الرؤى الضرورية لمراجعة الإستراتيجية. بالإضافة أيضا إلى أنها أداة لإدارة التسويق، هنا يكون التركيز على التخصص الوظيفي للتسويق وإدارة التسويق، حيث يتعلق الأمر بالتوفير الفعال واستخدام الموارد الهدف الكلي للبنك وإدارة العملية الفعالة والكفؤة لوظيفة التسويق.³

وبصفة عامة يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء التسويقي البنكي فيما يلي:⁴

- يوفر القياس إطارا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبنك فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا للبنك.
- يركز القياس على الاهتمام على النتائج المرجوة، مما يحفز البنوك على تخصيص الموارد بكفاءة وضمان توفير لوقت والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك يوفر التغذية الراجعة

¹ سعدون حمود جثير، بلال جاسم القيسي، مرجع سابق، ص.107.

² أمينة ساهل، محمد بوسته، مرجع سابق، ص.89.

³ Keyur Thaker, Performance Measurement of Marketing Function: Practices and Management Control Challenges, 2009, P.P.4-6, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1412629>.

⁴ سامح محمد سعيد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي -دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، جامعة بنها، مصر، 2013، ص.ص 72-73.

لمتابعة التقدم وتحديد الانحرافات عن الأهداف، مما يسمح للبنوك من تحليل الانحرافات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.

- يحسن القياس سبل التواصل بين جميع الموظفين من خلال تحقيق التنسيق بين مختلف الفروع والإدارات المختلفة، كما يعزز الشفافية في التعامل مع الزبائن والمتعاملين الخارجيين، مما ينعكس ذلك إيجاباً على مناخ العمل وبالتالي تحقيق رضا جميع الأطراف المعنية.
- يمكن نظام القياس إدارة البنك من إعطاء توضيحات حول آليات تنفيذ البرامج وتكاليفها، مما يضمن الشفافية في عملية التخطيط المالي و تخصيص الموارد بفعالية.
- يبين قياس الأداء دور البنك في تلبية احتياجات المجتمع من خلال احرار التقدم نحو تحقيق الأهداف المجتمعية، مما يعزز صورته ويسهم في بناء ثقة المجتمع.
- يوفر القياس بيانات حقيقية ودقيقة عن أداء البنك مما يمكنه من تحديد المشكلات واتخاذ قرارات سليمة لحلها، وبالتالي يعزز كفاءة عمليات البنك وتحقيق النمو المستدام.
- يساعد نظام القياس في تحديد المجالات التي تحتاج التركيز والاهتمام، مما يمكن البنك من تحقيق تأثير ايجابي فيها وتركيز جهود التحسين لضمان التطور المستمر.

ثالثاً: صعوبات قياس الأداء التسويقي البنكي

بالرغم من الأهمية الكبيرة لعملية قياس الأداء التسويقي في البنوك إلا أن هذه الأخيرة تواجه العديد من الصعوبات ويرجع ذلك للأسباب التالية:¹

- تعدد وتداخل المتغيرات المؤثرة على الأداء التسويقي: يتأثر الأداء التسويقي بعدد من المتغيرات التي تتداخل فيما بينها سواء الداخلية أو الخارجية والتي تشمل البيئة التسويقية وبالتالي يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها، هذا ما يجعل عملية القياس صعبة من حيث عددها، نوعيتها، واختلاف درجة حدتها.
- تعدد النتائج غير الملموسة المرتبطة بالنشاط التسويقي: تنتج الأنشطة التسويقية العديد من النتائج غير الملموسة التي يصعب تحديدها في شكل كمي ويصعب قياسها ووضع معايير لها، مثل جودة العلاقة من الزبائن، مستوى التعاون بين الإدارات في البنك وبين الفروع الأخرى.
- التأثير المشترك للإدارات الأخرى في البنك: لا يعتمد قياس الأداء التسويقي على عائق وظيفة التسويق فقط، بل يتأثر بقرارات وتوجهات الإدارات الأخرى في البنك، على سبيل المثال: تلعب الإدارة المالية دوراً حاسماً في تخصيص الميزانيات اللازمة للبحوث والتطوير، الحملات التسويقية والابتكار،

¹ سامح محمد سعيد، مرجع سابق، ص.ص. 73-74.

بينما تحدد إدارة الإنتاج معايير جودة الخدمات البنكية والرقابة عليها وهو ما ينعكس على رضا الزبائن. هذا التداخل يتطلب وجود تنسيق عالي بين الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة للبنك.

- تنوع الأنشطة التسويقية واختلاف ظروفها: تختلف الأنشطة التسويقية من حيث طبيعتها ومقدار الجهد المبذول والوقت اللازم لتحقيق نتائجها، مما يجعل من الصعب تطبيق مقياس موحد لقياس وتقييم أداء جميع هذه الأنشطة بدقة، مما يستلزم تصميم معايير قياس مرنة وقابلة للتكيف مع كل نشاط تسويقي.

- يساهم البعد الزمني للأداء التسويقي البنكي في تعقيد عملية القياس، إذ أن نتيجة المجهود التسويقي لا تظهر في أغلب الحالات مباشرة بعد الانتهاء من هذه الجهود، بل قد تستغرق فترات زمنية طويلة، مما لا يمكن التنبؤ بنتائجها.

رابعاً: مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي

يعد قياس الأداء التسويقي البنكي أحد الأنشطة الحيوية والمهمة للبنك باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تمكن المنظمات المصرفية من تقييم فعالية الاستراتيجيات التسويقية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وفي ظل البيئة التنافسية في القطاع المصرفي والتغيرات المستمرة في سلوكيات الزبائن، أصبح من الضروري الاعتماد على مؤشرات ومعايير دقيقة وشاملة لقياس الأداء.

1- تعريف مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي

شهدت الفترة الأخيرة تزايداً ملحوظاً في اهتمام الأكاديميين والباحثين حول تحديد مفهوم مؤشرات قياس الأداء التسويقي، نظراً لدورها المهم في تمكين الإدارات التسويقية من تحديد مستوى أدائها وضمان تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، ونظراً لأهميتها تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بها تبعاً لاختلاف وجهات النظر، وفيما يلي أهم التعريفات التي تطرق إليها الباحثين:

الجدول 2- 3: تعريف مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي

الباحث	تعريف مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي
T. Ambler 2000	هي مجموعة من المقاييس المختلفة لجوانب قوة العلامة التجارية والأداء التسويقي، تهدف إلى مواءمة القياس مع الأهداف الإستراتيجية وجعل التسويق أكثر قابلية للقياس، بالإضافة إلى توفير معلومات دقيقة للإدارة العليا للبنك لاستخدامها في اتخاذ القرارات.
Marketing science insitute (MSI) 2004	هي مجموعة المؤشرات التي تستخدمها الإدارة العليا للبنك (أو يتوجب استخدامها) لتتبع وتقييم التطور في الأداء التسويقي للبنك.
R. Shaw & D. Merrick 2005	هي ملخص رقمي للملاحظات التي يتم اجرائها بشكل منتظم، وفقا للمعايير المحددة مسبقا والتحليل التسويقي.
P.W Farris et al 2010	هي أنظمة قياس يمكن من خلالها تحديد الاتجاهات، الديناميكية، والخصائص بشكل كمي، يحتاج إليها المسوقون لاستخدامها لتبرير المخاطر المالية، فوائد القرارات، تقييم الخطط، تحديد الانحرافات وتقييم الأداء بشكل رقمي وتحديد نقاط التحسين والتركيز عليها للاستفادة منها.
MarketoInc 2011	هي مؤشرات تستخدم في أنظمة القياس يستخدمها المسوقون لتتبع وقياس تأثير جميع الأنشطة التسويقية الرئيسية
M. Solcansky et al 2011	هي أدوات تساعد البنك على قياس أدائها من الأنشطة التسويقية ومقارنتها وتفسيرها.
P. Kotler & K. Keller 2012	هي مجموعة من المعايير التي تساعد المسوقين في تحديد ومقارنة وتفسير أدائها التسويقي.

Source : Jelina Šalkovska, Elina Ogsta, **Quantitative and Qualitative Measurement Methods of Companies Marketing Efficiency**, Management of Organizations : Systematic Research, Vol.70, No. 70, 2014, P.93.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي هي مجموعة من المعايير المحددة مسبقا، يتم من خلالها تقييم الأداء التسويقي للبنك، وتحديد مدى نجاح وظيفة التسويق في تحقيق أهدافها التسويقية.

كان من الشائع استخدام مجموعة قليلة من المعايير المالية أو المقاييس المعتمدة على الكميات لتتبع مخرجات التسويق، وتغير ذلك خلال السبعينات حيث زاد الاهتمام بتبني معايير أكثر في وقت

واحد للقياس، حيث أصبحت هذه المقاييس عند تصميمها تأخذ بعين الاعتبار السوق والزبائن،¹ كما تشير البحوث إلى وجود مجموعة متنوعة من مؤشرات قياس الأداء التسويقي، فقد حدد **clark** حوالي عشرين مؤشرا لقياس الأداء التسويقي، وحدد كل من **Ambler & Riley** ثمانية وثلاثون مؤشرا، بينما **Davidson** قدم عشرة مؤشرات مهمة لقياس الأداء التسويقي، ومع ذلك يقترح **clark** تحسين المقاييس الحالية بدلا من صياغة مقاييس جديدة.²

يعد اختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء التسويقي للبنك عملية مهمة، إذ تعتمد بشكل أساسي على نوع النشاط الذي يمارسه البنك، بالإضافة إلى طبيعة الأداء التسويقي ونظرة البنك إلى هذا الأداء، ولهذا فاختيار المعايير الملائمة وتحديد أهدافها بدقة يسهم بشكل مباشر على الأهداف الربحية وتعزيز الحصة السوقية للبنك.³ ولتحقيق الهدف التسويقي للبنك يجب أن يمتاز المعايير بمجموعة من الخصائص أهمها:⁴

- يمكن التعامل معها أو اختبارها بالمقاييس المتنوعة؛
- أن تكون غير غامضة (سهلة وواضحة وبسيطة)؛
- أن تكون موضوعية؛
- أن يكون المؤشر ذا معنى ويحقق الأهداف التي يسعى البنك الوصول إليها؛
- ارتباط المؤشر بالعمليات التي يقوم بها البنك؛
- تجنب الإفراط في استخدام المؤشرات؛
- توفير البيانات الفنية الحقيقية؛
- الحداثة حتى تتماشى مع الظروف الراهنة؛
- قابلية لتحليل الأداء التسويقي للبنك.

¹ أعفاف خويلد، مرجع سابق، ص.91.

² Rossano Eusebio et al, **Measures of Marketing Performance: A Comparative Study from Spain**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.18, No.02 (2006), P.146.

³ علي محمود علي، حسين سالم عبد الزهرة، مرجع سابق، ص.608.

⁴ حياة رزقي، مرجع سابق، ص.101.

ولقد حظيت معايير قياس الأداء التسويقي بالممارسة العملية والدراسة لعدة عقود من الزمن، وقياس الأداء التسويقي البنكي قد تحرك في ثلاثة اتجاهات تمثلت في:¹

- التحول من مقاييس المخرجات المالية التي كانت معتمدة في قياس الأداء التسويقي المتمثلة في العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، والتدفق النقدي إلى مقاييس المخرجات غير المالية التي اشتملت الحصة السوقية (التي اختلف البعض بوصفها أحد مقاييس المخرجات المالية أو غير المالية في الوقت نفسه)، الابتكار، الإبداع، رضا الزبون وولائه وقيمة العلامة.² حيث أن مقاييس المخرجات المالية كانت تمثل الخطوة الأولى لتقييم الأداء التسويقي من خلال مقارنة نتائج الإجراءات التسويقية بالتكاليف التي تحملت لتنفيذها. أما مقاييس المخرجات غير المالية فهي تشكل نقطة التحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد ازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن والسهولة في اختيار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في التطبيق، يسهل على المنظمات البنكية الاختيار بين أدوات القياس غير المالي للقياس.³

- التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية: وهي المقاييس التي تهدف إلى تقييم أداء التسويق من خلال تحليل موارد البنك والاعتماد على مدخلات العملية التسويقية والمتمثلة في التدقيق التسويقي الذي يؤكد على الاختيار الشامل النظامي للبيئة التسويقية الداخلية للمنظمات البنكية فضلا عن التوجه التسويقي، بالاعتماد على المعلومات المستمدة من دراسة السوق والاستفادة منه في تحسين أداء البنوك.

- التحول من مقاييس ذات البعد الواحد (مقاييس المخرجات المالية) إلى المقاييس متعددة الأبعاد: فاعتمدت مقاييس الكفاءة والفعالية، فضلا عن الاعتماد على بطاقة التقييم المتوازنة (بطاقة الأهداف المتوازنة)، والتي تركز على أربعة مؤشرات في آن واحد عند قياس الأداء التسويقي للمنظمات البنكية وصولا إلى حالة الأداء الأفضل (المالية، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، رضا الزبائن).⁴

¹Lucio Lamberti, Giuliano Noci, **Marketing Strategy and Marketing Performance Measurement System : Exploring the Relationship**, European Management Journal , Vol.28, No.2, (2010): P.142.

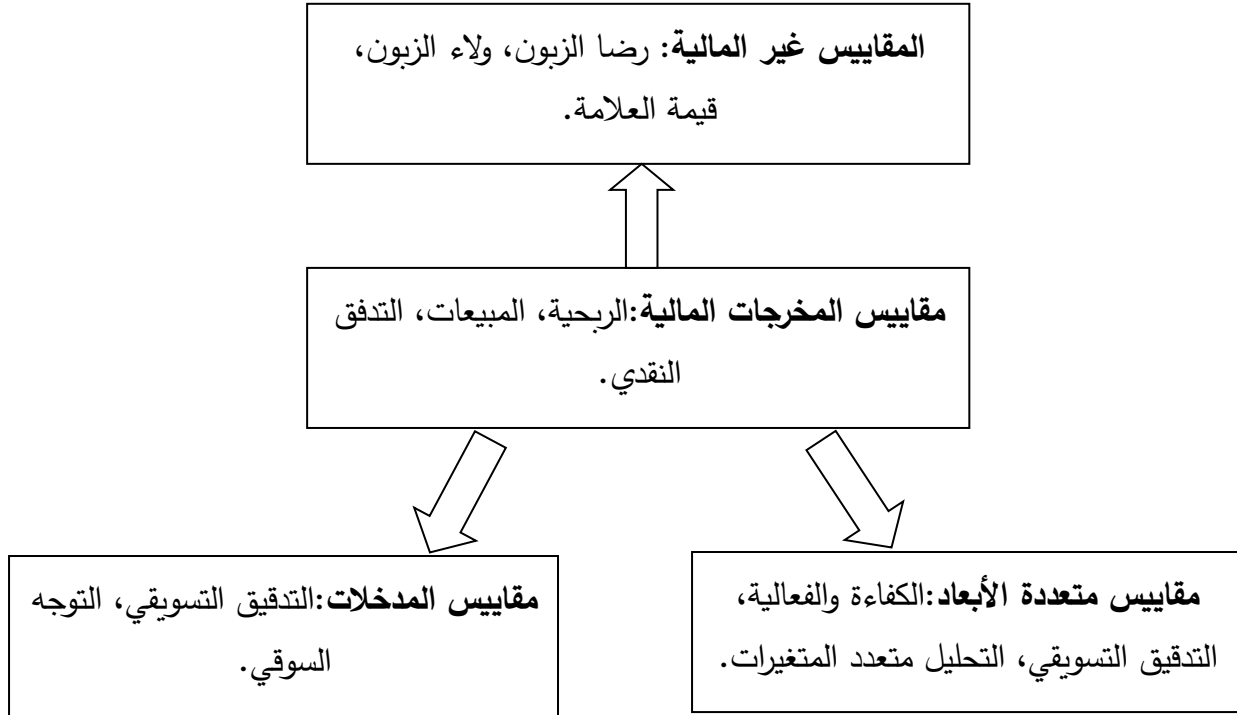
²خالد توازيت وآخرون: قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصالات في الجزائر من وجهة نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد.2، العدد.02، 2019، ص.ص. 84-85.

³هادي محمد: تحليل وتقييم الأداء التسويقي لمؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية التوجه نحو السوق كمدخل تسويقي للتحسين والتطوير المستمر -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019/2020، ص.46.

⁴فهد علي الناجي: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى-، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص.44.

يخلق هذا التنوع الواسع في مقاييس الأداء التسويقي البنكي تحدياً أمام مدراء المنظمات البنكية حيث يصعب عليهم تحديد المقاييس الأكثر دقة والملائمة لقياس وتحسين الأداء التسويقي. والشكل الموالي يوضح مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي:

الشكل 2- 4: مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي



Source : Clark Bruce, **Marketing Performance Measures : History and Interrelationships**, Journal of Marketing Management , Vol.15, No.08, (2010): P.714.

إن التطور الذي طرأ على مقاييس الأداء التسويقي كان نتيجة اعتماد مقاييس تكميلية للأداء فضلاً عن مقاييس المخرجات المالية التقليدية، وقد تطورت وتباينت المقاييس التي اعتمدت عليها المنظمات المصرفية بشكل عام والبنكية بشكل خاص في قياس أدائها التسويقي لأسباب عدة من بينها:¹

- زيادة التركيز على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية ومن ثم الربحية والنمو؛
- هناك طلباً متزايداً من قبل مسؤولي البنوك على المعلومات المتعلقة بالإجراءات والأنشطة التسويقية التي غالباً ما يشار إليها على نحو ضعيف في البيانات المالية للبنك؛
- لقد جذبت المفاهيم الشاملة الجديدة لقياس أداء البنوك الاهتمام إلى بطاقة العلامات المتوازنة ونبهت البنوك إلى ضرورة إدخال مقاييس تسويقية في التقسيمات الشاملة للأداء؛

¹ سعدون حمود جثير، بلال جاسم القيسي، مرجع سابق، ص.107.

- إن مدراء التسويق باتوا منزعين من مقاييس الأداء التقليدية بسبب عدم قدراتها على القياس الدقيق لما يؤدونه.

وبشكل عام لا يوجد اتفاق موحد حول مؤشرات قياس الأداء التسويقي نظرا لتنوعها وكثرتها، لذا سيتم انتقاء المؤشرات الأكثر استخداما وفعالية في دراستنا هذه، بحث تسمح بقياس النتائج التسويقية والتعرف على الأنشطة التي تسهم فعليا في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، من خلال الاعتماد على تحليل الدراسات والبحوث السابقة للباحثين والكتاب لهذه المقاييس، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على المقاييس غير المالية كونها أكثر ملائمة لموضوع الدراسة.

2- المؤشرات المالية لقياس الأداء التسويقي البنكي

ركزت معظم البنوك على قياس أدائها التسويقي بالاعتماد على المؤشرات المالية باعتبارها المقياس الحقيقي لتقييم فعالية الأنشطة التسويقية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المالية للبنك.

تعد المؤشرات المالية أحد محاور قياس الأداء التسويقي للبنك، حيث تترجم نتائج هذا الأداء إلى معايير دقيقة توجه البنك نحو تحقيق أهدافه الإستراتيجية، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة عن الإستراتيجيات المتبعة مع العمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة بمستويات تكاليف المنظمات البنكية المنافسة. وبالتالي فالمؤشرات المالية تساهم في توفير رؤية واضحة لأداء وظيفة التسويق مما يدعم اتخاذ القرارات التي تسهم في الرفع من الأداء التسويقي زمنه تعزيز القدرة التنافسية للبنك.¹

ويرى **David** بأن من أكثر المعايير الكمية شيوعا واستخداما في تقييم الأداء هي النسب المالية، نظرا لارتباطها المباشر بالأهداف طويلة الأمد للبنك، ولقدرتها على تقديم صورة إجمالية واضحة ودقيقة عن أداء البنك، كما تعتبر أرباح البنك مؤشر رئيسيا يعكس مدى نجاح البنك في تنفيذ استراتيجياته التسويقية والتشغيلية، وبالتالي تحقيقه لأهدافه المراد الوصول إليها. وفي هذا السياق نجد أن معظم الباحثين والكتاب اتفقوا على مجموعة واحدة من النسب أو المقاييس المالية التي لها القدرة على قياس الأداء التسويقي للبنك، وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:²

أ- **الربحية:** تعتبر الأرباح أول هدف تسعى أي منظمة بنكية لتحقيقه لإثبات وجودها وبقائها في السوق المصرفي، والتي تشمل عائدات البنك مقارنة بالتكاليف، فهي تمثل "صافي نتائج عدد كبير من

¹روان مازن الضالعين الجوازنة، أثر تطبيق محاسبة القيمة العادلة في تحسين الأداء المالي (دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية)، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص.23.

²حميد شكر عبد الأمير، استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية -دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد-، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020، ص.104.

القرارات والسياسات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة البنك في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة".¹ كما تدل الربحية على "مدى قدرة البنك على تخفيض التكاليف التسويقية وتحقيق الأرباح من خلال مبيعاتها، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط البنك والذي يعكس مدى حيوية الأنشطة التسويقية للبنك في تحقيق أعلى مستويات من الأداء التسويقي".² ومن الضروري التفرقة بين الربح والربحية، فالأول يقيس الفرق بين الإيرادات والتكاليف، أما الثاني فيقيس الفرق بين مردودية رأس المال وتكلفته والتي تساوي سعر الفائدة الحقيقي.

يمكن القول أن الربحية مؤشر لأداء البنك، فهي تمثل حاصل نتائج السياسات والقرارات التي تتخذها إدارة البنك وتسعى هذه الأخيرة إلى تعظيم ربحيتها من خلال حصولها على أكبر قدر من الودائع ومصادر الأموال بأقل تكلفة ممكنة، ثم توظيف هذه الموارد على شكل تسهيلات ائتمانية واستثمارات مالية تدر أكبر قدر من الأرباح ضمن درجة سيولة مقبولة ومخاطر متدنية نسبيا، حيث يمكنها ذلك من تعظيم صافي الربح النهائي إلى أقصى حد ممكن.³ ومنه يعبر معدل الربحية عن نسبة الأرباح المحققة في مختلف الأنشطة التسويقية حيث تقاس بالعلاقة التالية:⁴

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات الصافية}}$$

$$\text{الربح الصافي} = \text{قيمة الإيرادات المحققة من المبيعات} - \text{التكاليف}$$

تتناسب معدلات الربحية التي يحققها البنك مع أدائه التسويقي، أي وجود علاقة طردية بينهما، فارتفاع أرباحه يدل على أنه يملك أداء جيد والعكس صحيح، واستعماله من طرف المسوقين في عملية التقييم يعود لأنها تعطي قيم كمية (رقمية).

حيث نجد أن المنظمات البنكية تصبو إلى تحقيق معدلات عالية من الأرباح، فمن خلالها تتمكن البنوك من البقاء والنمو ومواجهة الظروف التنافسية إلى تشهدها الأسواق المالية في الوقت الراهن، وأفضل سبل لتحقيق هذا الهدف هو إشباع وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن بشكل يتفوق على المنافسين، مع التركيز على تقديم خدمات متميزة تلبي توقعاتهم، بالإضافة إلى ذلك سعي البنك لتعظيم وتوسيع قيمة

¹هاجر شناي، زوبيدة محسن، مرجع سابق، ص.669.

² فرح عبد الهادي أحمد معاوية: أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2016)، ص.89.

³ صورية عاشوري، مهدي ذواي: أثر الربحية على كفاية رأس المال في البنوك التجارية، دراسة حالة البنوك الخاصة الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد.5، العدد.01، 2019، ص.102.

⁴ حياة معزوز، مرجع سابق، ص.142.

قاعدة زبائنه، والتي بدورها تسهم بشكل كبير في زيادة ولاء الزبائن مما يؤدي إلى زيادة ونمو قاعدة الزبائن وزيادة الأرباح.¹

وعلى الرغم من أن هناك العديد من المؤشرات المالية التي تعتمد عليها البنوك للتعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المؤشرات قد واجهت انتقادات واسعة على الصعيدين النظري والعملي، حيث ركزت هذه الانتقادات على عدم قدرة هذه المؤشرات في تحقيق أهداف التقييم الشامل واتخاذ القرارات الفعالة، إلى جانب افتقارها للموضوعية والشمول، وذلك بسبب اقتصرها على الأبعاد المالية وإهمالها للأبعاد الأخرى مثل الجودة ورضا الزبائن وولائهم، قيمة الزبون، فقط دون غيرها في ظل بيئة تنافسية تتميز بالتخطيط طويل الأجل، والسعي نحو الجودة ورضا الزبائن.²

في ظل البيئة التنافسية التي تتطلب التخطيط طويل الأجل والسعي نحو تحقيق التميز في تجربة الزبائن أصبح من الضروري تطوير هذه المؤشرات لتصبح أكثر شمولية وموضوعية تأخذ في الاعتبار الأبعاد غير المالية لضمان تقييم فعال للأداء التسويقي للبنك يتماشى مع متطلبات السوق الحديثة.

ب- نمو المبيعات: يعد نمو المبيعات أحد أبرز الأهداف التي تركز عليها المنظمات البنكية ضمن استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المالية بفعالية، حيث يمكن مقياس نمو المبيعات الفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من منحى الخبرة والتعلم، تبعاً لذلك تتمكن البنوك من رسم موقعها التنافسي وتعزيزه في السوق المصرفي من خلال زيادة حجم الخدمات المقدمة، هذا النمو يؤدي إلى زيادة حجم إنتاجها حيث يتراكم لدى الموظفين الخبرة في العمليات الإنتاجية التسويقية مما يساهم في انخفاض تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة مع تضاعف حجم الإنتاج والمبيعات، وفي النهاية يهدف النشاط التسويقي في القطاع البنكي إلى زيادة حجم المبيعات والذي يعتبر أحد المؤشرات الرئيسية لقياس نجاح الأداء التسويقي.³

مؤشر المبيعات هو نسبة المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة مقارنة بالسنة الماضية، حيث يتم قياسه من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات وما تم تسجيله من بيانات حول المبيعات في السنوات السابقة، ويعكس زيادة نمو المبيعات تحسناً في الأداء التسويقي للبنك خاصة في حالة استقرار السوق، وهذا ما تصبو إليه المنظمات البنكية.⁴

¹ ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، مرجع سابق، ص.65.

² علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد.12، العدد.01، (2015): ص.271.

³ أمينة ساهل، محمد بوسنة، مرجع سابق، ص.92.

⁴ ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، مرجع سابق، ص.ص.63-64.

يشير إلى نمو المبيعات إلى نسبة الزيادة أو النقصان في مبيعات البنك في فترتين زمنيتين، ويحسب من خلال قسمة ناتج طرح قيمة مبيعات السنة الأخيرة من مبيعات السنة الحالية على مبيعات السنة الأخيرة،¹ ويعتبر مؤشر نمو المبيعات أحد المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء التسويقي في البنوك ويعبر عنه بالعلاقة التالية:²

$$\text{نمو المبيعات} = \frac{(\text{المبيعات الحالية} - \text{المبيعات السابقة})}{\text{المبيعات السابقة}} \times 100$$

يعتبر مؤشر المبيعات من بين أبرز مؤشرات الأداء التسويقي المهمة التي يعتمدها البنك لتقييم فعالية الأنشطة التسويقية، بحيث يمكن لإدارة التسويق في البنك تحقيق زيادة في حجم مبيعاتها من خلال التركيز على حجم المبيعات المرتقب وحجم المبيعات التقديري، فالأول يمثل الرقم الذي يطمح البنك لتحقيقه، أما الثاني فيشير إلى الرقم الذي يمكن تحقيقه فعلياً في ظل الإمكانيات والظروف المحيطة بالبنك،³ وكلاهما يهدفان إلى زيادة المبيعات والذي بدوره يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي وتوفير السيولة النقدية وهما يعتبران الأساس في العمل البنكي.

في حين عملية تحليل المبيعات تتضمن قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها مع أهداف المبيعات الموضوعة مسبقاً، ومن ثم التأكد من مدى قيام إدارة التسويق بتحقيق الخطة البيعية بكفاءة، وفي نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للقيام بالتنبؤ بمبيعات العام المقبل.⁴ كما تمكن نتائج تحليل المبيعات من متابعة تطور المبيعات ونفقات إدارة التسويق للبنك مما تساعد المسؤول التسويقي من اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور الانحرافات لتجاوز انخفاض المبيعات أو العمل على زيادتها في المستقبل.

¹ سام الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية -دراسة ميدانية على الشكايات المساهمة العامة الفلسطينية-، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 01، 2011، ص. 227.

² أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 127.

³ غانم محمود أحمد الكيكي: العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، 2010، ص. 41.

⁴ فاطمة الزهراء يخو، تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية -دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص. 134.

ت- الحصة السوقية: رغم تعدد المقاييس المالية واختلافها من منظمة لأخرى، وعدم وجود مؤشرات موحدة لقياس الأداء التسويقي، تظل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي في البنوك، والتي تعكس القدرة التنافسية للبنك وتعزيز مركزه التنافسي في السوق، حيث تسعى البنوك إلى تعزيز حصتها السوقية والحفاظ عليها من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن، سواء من حيث الجودة أو السعر، وعليه فإن المبيعات التي يحققها البنك تأتي كنتيجة لزيادة حصتها السوقية مما ينعكس إيجاباً على أدائها التسويقي.

وتمثل الحصة السوقية أحد أبعاد الأداء التسويقي التي يمكن من خلالها التفريق بين المنظمات البنكية الناجحة والفاشلة، لأن البنك الذي يملك حصة سوقية كبيرة يستطيع المنافسة في السوق من خلال تقديم خدمات بالجودة والسعر المناسبين أكثر من البنوك التي تملك حصة سوقية أقل.¹ فالحصة السوقية تمثل مؤشراً فاعلاً لقياس مدى نجاح البنك وقدرته على تحقيق التميز والربح في السوق، فمن خلالها يتم التعرف على ربحية البنك وقدرته على تحقيق أهدافه، فهي تعرف على أنها مؤشر للتدفق النقدي والربحية.²

تعرف الحصة السوقية للبنك على أنها "نسبة مئوية من استحواذ البنك على حصة معينة من الأسواق التي تنشط فيها، وبأقل التكاليف الممكنة والمخاطر لما لهذه النسبة من أهمية قصوى في تحقيق عنصر الربحية من خلال احتساب الودائع مقابل التسهيلات".³

ويرى البكري الحصة السوقية على أنها "تعبير أو مؤشر لمدى قوة البنك التأثيرية وحجم نشاطها في السوق المالي الذي ينشط فيه مقارنة بالمنافسين الآخرين".⁴

في حين ينظر كل من Kaplan & Norton 1996 للحصة السوقية على أنها: "الحصة الخاصة بالمنظمة البنكية من مجموع مبيعات البنوك العاملة في تلك السوق، ويمكن أن تقاس في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات البنك لكل خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية للسوق".⁵

¹ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سابق، ص.124.

² Clark H Bruce , "Marketing Performance Measures : History and Interrelationships Marketing Performance Measures : History and Interrelationships, Op. Cit, P.P.714-715.

³ ابتسام فضيل: دور التسويق الإلكتروني في زيادة الحصة السوقية للبنوك التجارية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البرواقية-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد.17، العدد.01، 2023، ص.133.

⁴ ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، مرجع سابق، ص.63.

⁵ Norton P. David, Kaplan S. Robert, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, 1st Ed, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1999, P.69.

حتى يتم قياس مؤشر الحصة السوقية تقوم المنظمات البنكية بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة بالمنافسين في نفس السوق، سواء بالمقارنة مع الحصة السوقية للبنك الذي يملك أكبر حصة سوقية في نفس السوق أو الحصة السوقية لأكبر ثلاث بنوك قائمة في السوق، يحث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف الخارجية والداخلية، ويظهر دور وظيفة التسويق بوضوح في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة لزبائن جدد في نفس السوق الذي تنشط فيه، أي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين.¹

تعتبر الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات استخداماً في قياس الأداء التسويقي للبنك، إذ تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بمبيعات البنك المستقبلية، ومقارنة الوضع السوقي الفعلي بين البنوك الناشطة، ويمكن أن يختلف تحديد الحصة السوقية اعتماداً على استخدام وحدات التقديم أو وحدات المبيعات وذلك نتيجة التباين في الأسعار بين المنافسين،² وتقدر الحصة السوقية للبنك كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = 100 \times \frac{\text{إجمالي مبيعات البنك}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات السوق الكلية}}$$

تبرز أهمية الحصة السوقية من خلال كونها تعطي مزايا تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة منحنى الخبرة، كما تساعد مسؤولي التسويق في معرفة مدى فعالية استراتيجيات البنك و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف التسويقية مقارنة بالمنافسين في السوق.³ كما تساهم في إظهار مكانة البنك في السوق وموقعه التنافسي، مما يتيح تقييم مدى كفاءة السياسات التسويقية المطبقة من قبل إدارة البنك، فإذا ارتفع نصيب البنك في السوق الذي ينشط فيه فيعتبر ذلك مؤشراً إيجابياً على كفاءة وفعالية السياسات التسويقية المطبقة، أما في حالة انخفاض حصتها في السوق في هذه الحالة يتطلب من المسؤولين إعادة النظر السياسات التسويقية المتبعة من خلال تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها واكتشاف نقاط

¹ناصر شافي الدوسري: أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط -دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص.30.

²غانم محمود أحمد الكيكي، مرجع سابق، ص.41.

³أحمد هاشم سليمان الصقال: عمليات المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في القطاع التجاري في متاجر التجزئة-، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد.47، العدد.01، 2016، ص.129.

الضعف لمعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة، وبالتالي يساعد البنك في تعزيز من قدرة البنك في تحسين أدائه التسويقي.

تعتبر الحصة السوقية أحد المقاييس الأساسية والفعالة لتقييم الأداء التسويقي، حيث تُعتبر مؤشر رئيسي تُمكن من التمييز بين المنظمات البنكية الناجحة وغير الناجحة في نشاطها.¹ فالمبيعات وحدها لا تكفي لإظهار مستوى أداء البنك مقارنةً بمنافسيه، مما يجعل من الضروري للإدارة المسؤولة في البنك تتبع حصتها السوقية باستمرار لفهم موقعها التنافسي.² ويمكن قياس الحصة السوقية بثلاث طرق رئيسية تتيح رؤية شاملة لأداء البنك والمتمثلة في:³

– **الحصة السوقية الكلية (Overall Market Share):** وهي النسبة المئوية لمبيعات البنك مقارنةً بإجمالي مبيعات السوق الكلي، مما يعكس مدى انتشاره في السوق بأكمله.

– **الحصة السوقية المخصصة (Served Market Share):** وتشير إلى النسبة المئوية للمبيعات الكلية للبنك نسبة إلى السوق المخصص الذي يستهدفه البنك، وهو السوق الذي يشمل الزبائن الذين لديهم الرغبة والقدرة الشرائية لاقتناء خدمات البنك. فمن الممكن أن يحقق بنك ما حصة 100% في سوقه المخصص، لكن حصته قد تظل محدودة نسبياً مقارنة بالسوق الكلي.

– **الحصة السوقية النسبية (Relative Market Share):** وهي تعبر عن حصة البنك مقارنةً بأكبر منافس في السوق؛ فإذا وصلت هذه النسبة إلى 100%، فهذا يدل على أن المنظمة قد أثبتت نفسها كقائدة للسوق، وارتفاع هذه الحصة يعكس تفوقها على المنافس القائد.

3- المؤشرات غير المالية (التسويقية) لقياس الأداء التسويقي البنكي

شهد القطاع البنكي تطوراً جوهرياً في عملية قياس وتقييم الأداء التسويقي، حيث انتقلت من الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية إلى تبني مؤشرات غير مالية والتي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي، ويأتي هذا التطور نتيجة لزيادة الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، فالمؤشرات غير

¹ غسان فيصل، ناجي عبد الستار محمود، المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي -دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد.01، العدد.02، 2011، ص.50.

² Evgeni Genchev , Effects of Market Share on the Bank ' s Profitability, Review of Applied Socio-Economic Research, Vol.03, No.01, 2012, P.88.

³ عواطف يونس إسماعيل أمين الزبواني، انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية -دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى-، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2004، ص.117.

المالية تركز على الجوانب الكيفية التي لا يمكن قياسها مباشرة بالأرقام المالية مثل رضا الزبائن وولائهم، وقيمة الزبون*.

فالمؤشرات غير المالية تتجاوز الأبعاد المالية لتركز بشكل أساسي على تقييمات الزبائن، حيث يعد الاعتماد على آراء الزبائن في تحديد وتطوير مقاييس أداء البنك يدفعه لتقييم أدائه من وجهة نظر الزبائن، وفي هذا الإطار الأهداف الإستراتيجية للبنك التي تبني من وجهة نظر الزبائن تعتمد بشكل رئيسي على قدرة البنك على استخدام تقنيات تحليل ربحية الزبائن بدقة، ما يجعل تحقيق الأرباح ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاح البنك في كسب رضا زبائنه، وهذا الأخير بدوره يسهم في تعزيز حصته السوقية وزيادة الأرباح على المدى الطويل. ولتحقيق ذلك يجب على البنك أن يقوم بدراسة السوق من أجل التعرف على الزبائن لفهم حاجاتهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم بشكل مستمر والعمل على تلبيتها، وذلك بالاعتماد على مؤشرات غير مالية قابلة للقياس، مما يمكن البنك من تصميم وتقديم خدمات تتوافق مع توقعات زبائنه أو تتجاوزها، مما يعزز تجربتهم وضمان استمرارية علاقتهم بالبنك، بالتالي تحسين أدائه التسويقي خاصة وأدائه بصفة عامة، هذا ما يعزز مكانته التنافسية في القطاع المصرفي.

كما تكتسب هذه المؤشرات أهمية كبيرة في ظل التحديات التنافسية في البيئة الخارجية، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تقييم جودة التجربة التي يقدمها البنك لزبائنه، كما أن نتائج المؤشرات غير المالية تساعد البنك في تحديد نقاط القوة والضعف في أدائه التسويقي وتعزيز علاقته مع زبائنه من خلال تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم بتقديم خدمات ذات جودة متميزة وبالتالي كسب رضاهم وولائهم، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات مستقبلية لتحسين أدائها التسويقي تعزيز مكانتها التنافسية في السوق. وهذا ما سنوضحه من خلال دراستنا هذه.

المطلب الثالث: تحسين الأداء التسويقي

يعد تحسين الأداء التسويقي من الأهداف التي تسعى إليه جميع البنوك في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة والتغيرات في توقعات الزبائن، أصبح من الضروري للبنوك البحث عن أفضل المناهج والاستراتيجيات المبتكرة للارتقاء بأدائها من خلال استغلال مواردها المتاحة لتلبية احتياجات زبائنها بتقديم خدمات متميزة تتماشى مع متطلبات السوق، ولا يقتصر تحسين الأداء التسويقي على التميز في تقديم الخدمة، ولكن قد يتضمن تحسين إدارة الوقت في إنجاز أكبر كم من المهام بدقة ومهارة تعبر عن تحسين كفاءة أداء مقدمي الخدمة في جميع خطوط إنتاج الخدمة.

* سننتقل إلى الرضا والولاء وقيمة الزبون بالتفصيل في المبحث الموالي.

نجد أن البنوك تلجأ إلى تحسين أداءها بعد عملية قياسه وتقييمه، فعندما تجد الأداء الفعلي أقل من المخطط أو في حالة وجود توازن بينهما، وقد يمس هذا التحسين الأداء الكلي للبنك أو فقط الأداء التسويقي، وفقا لتطورات السوق لضمان بقاءها واستمرارها، بالإضافة إلى تعزيز مركزها التنافسي.

يعرف تحسين الأداء التسويقي البنكي على أنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، كما يتطلب تحسين الأداء توازن أربعة عناصر مهمة وهي: الجودة، الإنتاجية، التقنية والتكلفة".¹

أولاً: دوافع تحسين الأداء التسويقي البنكي

يوجد العديد من العوامل التي تدفع بالبنوك على إتباع منهج تحسين أدائها التسويقي وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:²

- **معدلات التغيرات البيئية السريعة:** تشكل التغيرات السريعة مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على نشاط البنك وعملياته، حيث تعتبر نقطة الانطلاق الأساسية والمصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، وفي المقابل تمثل بيئة الأعمال نقطة النهاية بكونها المستهلك الرئيسي للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك. فمن الواضح أن البيئة المصرفية تتميز بعدم التأكد نتيجة لتداخل العديد من المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، أصبح من الضروري على البنوك تحسين أدائها التسويقي لمواجهة تحديات الغموض البيئي والتقليل من المخاطر المحتملة.

- **المنافسة الشديدة:** نظرا للمنافسة المحتدمة التي تواجهها البنوك في بيئتها، الأمر الذي يفرض عليها بذل أقصى جهودها ليس فقط للبقاء وإنما للحفاظ على موقعها التنافسي وتعزيز حصتها السوقية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تركز على التحسين المستمر، بحيث يتضمن هذا التحسين التطوير المستمر في جودة الخدمات المقدمة لتلبية حاجات الزبائن وتجاوز توقعاتهم، وتحسين تجربتهم عبر كافة نقاط الاتصال أو خلال اللقاء الخدمي، وبالتالي يمكن البنوك من تعزيز مكانتها التنافسية وزيادة فرص النمو والاستدامة.

¹ محمد معمري: المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة دفاثر المخبر، المجلد.17، العدد.01، 2022، ص.ص.35-36.

² أشرف عبد العزيز سلامة، أشرف سليمان الصوفي: دخل لتحسين الأداء التسويقي من خلال تفعيل استراتيجيات التسويق الريادية -دراسة تطبيقية على شركات مدينة غزة الصناعية (بيديكو)-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد.12، العدد.01، 2022، ص.ص.449-450.

- **الالتزامات الاجتماعية والبيئية للبنك:** نظرا للدور المهم الذي تلعبه البنوك في المجتمع، أصبح بقاء البنك وتميزه مرتبط بمدى اهتمامه بالقضايا البيئية وتبنيه لمبادئ المسؤولية الاجتماعية في تصميم أنشطته وعملياته الإستراتيجية، وهذا الالتزام يحتاج إلى التحسين المستمر والبحث عن الطرق التي تضمن ذلك لكونه يساهم في بناء سمعة قوية عن البنك وبناء علاقات متينة مع زبائنه والمجتمع ككل.

- **الاهتمام بالجودة:** نظرا للمتغيرات السريعة التي تحيط بالبنك واشتداد المنافسة، بالإضافة إلى تركيز الزبائن على جودة الخدمات أكثر من أي شيء آخر، هذا دفع بالبنوك نحو البحث عن أساليب مبتكرة تمكنها من دمج معارفها المتراكمة ومواردها المتاحة لتحقيق مستويات أداء متميزة وعالية الجودة، مع التركيز على الجودة الشاملة كمدخل للتحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والتسويقية في البنك.

ثانيا: مداخل تحسين الأداء التسويقي البنكي

تتم عملية تحسين الأداء التسويقي بعد قيام البنك بعملية التقييم، والتي من خلالها يتعرف على جوانب الضعف في أداءه، وبناءا عليها يقوم المسؤولين اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء ووضع خطط مستقبلية لتقادي هذه الانحرافات بالإضافة إلى سعيهم اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للتطوير المستمر في الأداء.

ويتم تحسين الأداء وفق عدة مداخل منها:¹

- وفق معايير: التكلفة، الوقت والجودة.
- وفق مداخل تحسينه: إعادة الهندسة، التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون.

وتوجد عدة مداخل لتحسين الأداء التسويقي نوجز أهمها في:

1- مدخل تطوير سياسة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا استراتيجيا لعملية التحسين المستمر في كل أنشطة البنك، من خلال اهتمام الإدارة العليا بالتحسين المستمر في أداء أنشطتها وخدماتها، وذلك بتوظيف موظفين أكفاء، وتبني أساليب حديثة في إدارة أنشطة البنك، بالإضافة إلى برامج التدريب والمكافآت لتقدير انجازات الموظفين.

¹ الهام يحيوي، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة، باتنة-، مرجع سابق، ص.102.

يتم التركيز على سياسة الجودة كمحور أساسي لنشاطات البنك وكهدف يسعى لتحقيقه، حيث تعمل على تحديد المعايير والإجراءات التي يتبعها البنك لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى تحقيق التميز في أداء البنك.

تقوم فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- التركيز على الزبائن:

يقصد بالزبائن هنا الزبائن الداخليين والخارجيين، فالأول هم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة، في حين الزبائن الخارجيين للبنك هم ممن يتلقون خدماته، حيث يسعى البنك لبذل جهوده من أجل تحفيزهم على شراء خدماته.

- التركيز على العمليات والنتائج مع:

يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبل تحسين جودة الخدمات، فالنتائج غير المرضية تعتبر مؤشرا على وجود خلل في العمليات ذاتها أو الإخفاق في ترجمة معايير الجودة خلال عملية إنتاج الخدمة، وبالتالي يجب على المسؤولين في البنك التركيز بشكل متكامل على تحسين جودة العمليات الداخلية للبنك ومراقبة وتقييم النتائج بشكل دقيق من أجل الوصول للنتائج المرغوبة.

- الوقاية من الأخطاء:

يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس فعالة تمكن المسؤول من مراقبة جودة الخدمة أثناء عملية الإنتاج والعمل على كشف الأخطاء وتصحيحها بشكل آني بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد عملية الإنتاج النهائي للخدمة.

- تدعيم موظفي البنك:

يجب على إدارة البنك إدراك أهمية جهود الموظفين من خلال إشعارهم بانتمائهم في البنك وتنمية روح العمل فيهم بتقديم تعويضات مادية ومعنوية من أجل تحسين أداءهم وتقديم خدمات ذات جودة متميزة مقارنة بالمنافسين.

¹ سهيل عمادية، مرجع سابق، ص.ص. 136-137.

2- مدخل التوجه نحو الزبون

تعتمد البنوك وفق هذا المدخل على وضع الزبون كمحور أساسي ضمن أنشطتها باعتباره المركز الوحيد للربح، حيث تقوم بإجراء بحوث ودراسات تسويقية مستمرة للتعرف على حاجاته وتطلعاته، ومحاولة الاستجابة بشكل متواصل لهذه الاحتياجات، بتقديم خدمات متميزة تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها، يركز هذا المدخل على بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن من خلال خلق تجربة متميزة معهم وتحقيق مستويات عالية من الرضا وبالتالي زيادة الحصة السوقية للبنك.¹

3- مدخل القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن أسلوب استراتيجي تعتمد عليه البنوك لتحسين أدائها التسويقي، فهو من أدوات الجودة الشاملة يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسويقي، وذلك من خلال قيام البنك بقياس أدائه ومقارنته بأداء البنوك الرائدة في نفس السوق أو في الأسواق العالمية بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد البنك في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائه.

يمثل مدخل القياس المقارن أداة فعالة للبنوك التي تسعى لتحسين الأداء التسويقي وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال قياس أداءها الحالي ومقارنته بأداء البنوك القائدة، بهدف معرفة كيفية تحقيقها لمستويات عالية من الأداء، واستخدام هذه المعلومات في تحسين العمليات وتطوير أدائها، واستكشاف أفكار جديدة للتحسين ومحاولة تطويره مستقبلاً.

4- مدخل إعادة الهندسة

يعد مدخل إعادة الهندسة مفهوماً إدارياً حديثاً يشكل قوة دافعة للمنظمات البنكية لتحسين أدائها التسويقي، حيث تعرف إعادة الهندسة على أنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للوصول إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة وهي: تخفيض التكلفة، الجودة، تحسين مستوى الخدمة، سرعة إنجاز العمل".²

¹ ليمين دروازي، منور أوسريز: إدارة علاقات الزبون كتوجه حديث في التسويق المصرفي -مقاربة نظرية-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد.09، العدد.01، 2020، ص.287.

² هيثم عبد الحميد بيزان: مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر -إعادة هندسة العمليات الإدارية-، مجلة جامعة صبراتة العلمية، المجلد.02، العدد.01، 2018، ص.57.

إعادة الهندسة ليست إعادة تصميم العمليات التسويقية أو تعديلها أو تغيير في الوضع الحالي لها، وإنما هو عملية ابتكار نموذج جديد للأنشطة التسويقية ولتنظيم يستجيب للظروف التنافسية والبيئية الجديدة.¹

وبصفة عامة إعادة الهندسة التسويقية هي نهج إداري جديد يركز بشكل أساسي على إعادة التصميم للأنشطة التسويقية وبصورة جذرية بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن بمستوى يفوق توقعاتهم وبالتالي كسب رضاهم وولائهم، بالإضافة إلى تحقيق تطوير في العمليات والاستراتيجيات التسويقية للبنك والهدف من هذا المدخل هو التحسين المستمر للجودة وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية لرضا الزبائن وولائهم، كما تهدف إلى تحقيق أهداف البنك الربحية.

5- مدخل التحسين المستمر للجودة

سعت العديد من البنوك في السنوات الأخيرة إلى الاهتمام بالعديد من معايير القياس والتقييم للارتقاء بأدائها بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص، وتعد طريقة التحسين المستمر من أحسن الطرق لبلوغ ذلك، يشير هذا المدخل إلى القيام بإجراءات تحسينية وإصلاحات بصورة تدريجية لتحقيق التغيير نحو الأفضل، فالتحسين المستمر هو مبدأ تعتمد عليه إستراتيجية الجودة الشاملة ويعرف على أنه "مجموعة من الإجراءات التي يتخذها البنك لتعظيم وتطوير كفاءة الأنشطة والعمليات والاستراتيجيات التسويقية وفعاليتها التي يتبناها البنك بشكل مستمر بغية تقديم منافع مضافة للبنك والزبون".²

يعتبر هذا المدخل نظام متكامل موجه نحو كسب رضا وولاء الزبائن في الحاضر والمستقبل من خلال تحقيق التنسيق بين جميع الإدارات في البنك، والتزام الإدارة العليا للبنك بالتغيير نحو التحسين المستمر في عمليات إنتاج الخدمات، الأنشطة والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، ولتحقيق التحسين المستمر هناك ثلاث طرق أساسية تتمثل في:³

- ثلاثية جوران: وتتألف من ثلاث مكونات رئيسية هي التخطيط، رقابة الجودة والتحسين.

¹ كمال قاسمي: دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد.05، العدد.08، 2012، ص.53.

² فتيحة بوحروود، حمزة هرجاجي: واقع التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية سطيف، المجلة الجزائرية للتسيير والاقتصاد، المجلد.15، العدد.01، 2021، ص.685.

³ هبة بشوشة: علاقة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كأحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد.04، العدد.02، 2017، ص.643.

- **الطريقة العلمية:** ويطلق عليها البعض طريقة حل المشكلات، وهي الطريقة الشائعة في أدبيات الإدارة خاصة في مجال اتخاذ القرار من خلال تحديد الفرص المتاحة للتحسين والعمل على تنفيذها وتتكون من سبعة مراحل.

- **طريقة كايزن:** وهي تقوم على التحسين المستمر المستدام من خلال إجراء تحسينات في كل المجالات، يشترك فيها كل الأشخاص في جميع المستويات والأقسام.

6- مدخل التوقيت المناسب:

هذا المدخل هو اختصار لكلمة (Just- in- time) واستعمل أول مرة في اليابان من طرف شركة تويوتا لصناعة السيارات في نهاية الخمسينات، والتي تعرف على أنها إستراتيجية تسويقية تركز على تقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة لتلبية احتياجات الزبائن أو تنفيذ الأنشطة التسويقية بكفاءة، تهدف إلى تقليل كل أنواع الهدر، زيادة مستويات رضا الزبائن وتعزيز ولائهم، مما يعزز تجربة الزبائن، ورفع القدرة التنافسية للبنك.

يهدف مدخل J.I.T إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت، وتسليم الكميات المطلوبة وفق المعايير والمكان والوقت المحدد والمتفق عليه، وبهذا فهو مدخل وأسلوب داعما ودافع لترسيخ أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة.¹

¹ صونية كيلاني، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015/2016، ص.106.

المبحث الثالث: أبعاد الأداء التسويقي البنكي

يعد الأداء التسويقي البنكي الفعال محرك أساسي لتحقيق النجاح والاستدامة في البيئة التنافسية، ومن خلاله يتمكن البنك من تقييم مدى تحقيقه لأهدافه الإستراتيجية من خلال القيام بعملية القياس والتقييم بالاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسية تتكامل فيما بينها لتشكل إطارا متكاملًا يوفر رؤية واضحة لطبيعة علاقة البنك بزيائنه، وبالتالي فإن قياس مدى قدرة البنك على تلبية حاجات زبائنه وتحقيق رضاهم وولائهم يعد محور دراستنا هذه.

المطلب الأول: القيمة المدركة للزبون

يعتمد بقاء البنك ونجاحه في الوقت الحاضر على ما يقدمه لزيائنه من قيمة من خلا تعامله المباشر معهم من جهة، ومن جهة أخرى ما تقدمه من خدمات أثناء اللقاء الخدمي، وتعتبر عملية الاحتفاظ بالزبون مهمة صعبة تواجهها المنظمات البنكية، فخلق زبائن أوفياء من بين الأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقه، ولبلوغ هذا الهدف يتعين على المنظمات البنكية تعظيم القيمة المقدمة للزبائن وتحقيقها يعتبر من أهم المؤشرات التي تعكس فعالية إدارة العلاقة مع الزبون، حيث أن الزبون يشتري من المنظمة التي تقدم قيمة أفضل، فالقيمة الوحيدة التي تتحصل عليها المنظمة هي القيمة التي يقدمها الزبائن الراضين عن خدماتها. فالزبائن يعتمدون على مؤشر القيمة للمفاضلة بين المنتجات والخدمات.

أولاً: مفهوم قيمة الزبون

حظي مفهوم قيمة الزبون باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال التسويق، فتعتبر محل اهتمام العديد من الدراسات لما لها تأثير مباشر على أداء وربحية المنظمة. لذا نجد العديد من التعاريف التي حاولت حصر هذا المفهوم وأهمها:

حسب **Kotler** أن قيمة الزبون هي "الفرق بين إجمالي المنافع التي يتوقعها الزبون من المنتج أو الخدمة وإجمالي التكاليف المتوقعة".¹ فصل كوتلر في هذا التعريف حجم المنافع التي يتحصل عليها الزبون وحجم التكاليف المحتملة، والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقاً.

في حين يرى **zeithaml** القيمة على أنها "التقييم الكلي لمنفعة المنتج بناءً على إدراك ما تلقاه الزبون وما قدمه في سبيل الحصول على المنتج".²

¹Philip Kotler et al, Principles of **marketing**, 2nd European Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1999, P.473.

²Graf Albert, Maas Peter, **Customer Value From A Customer Perspective : A Comprehensive Review**, Working Papers On Risk Management and Insurance, N.52, 2008, P.6.

ويشير **Butz & Goodstein** إلى القيمة بأنها "الرابطه العاطفية التي تنشأ بين الزبون والمنظمة بعد استخدام الزبون للمنتج أو الخدمة، والتي وفرت قيمة مضافة لهم".¹

من جهة يُنظر إلى قيمة الزبون على أنها: "شعور الزبون بالرضا عن المنتج أو الخدمة نتيجة مقارنته بين الفوائد التي حصل عليها و التضحيات التي بذلها للحصول على هذا المنتج"²
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قيمة الزبون هي "نتيجة المقارنة بين ما تقدمه المنظمة وإدراكات الزبون لها والمقابل الذي يدفعه لقاء ذلك".

وعليه قيمة الزبون مفهوم تسويقي يفهم منه ما يلي:³

- مفهوم يربط القيمة بالمنفعة بشرط أن تفوق المنافع حجم ما يتحملة الزبون؛
- مفهوم يخص الزبون، فالمنظمة تسعى لخلق وتحسين القيمة، أما الزبون هو من يقيّمها، فهي بناء شخصي يختلف بين الزبائن؛⁴
- على المنظمة أن تتخطى القيمة التي يقدمها المنافس؛
- مفهوم قيمة الزبون جاء لتغيير الفكرة السابقة القائمة على تقديم منتجات من منظور المنظمة إلى منطق جديد قائم على نظرة الزبون.

يمكن للزبون أن يصدر حكمين عن المنتج أو الخدمة، حكم قبل الشراء يطلق عليه مصطلح القيمة المتوقعة وهو ما يحدد قرار الشراء، وحكم بعد عملية الشراء أي بعد استخدامه ويطلق عليه القيم المدركة للزبون وهي ما تحدد مستوى الرضا وقرار إعادة الشراء، والشكل الموالي رقم (2-14) يوضح القيمتين التي يقيمها الزبون للمنتج:

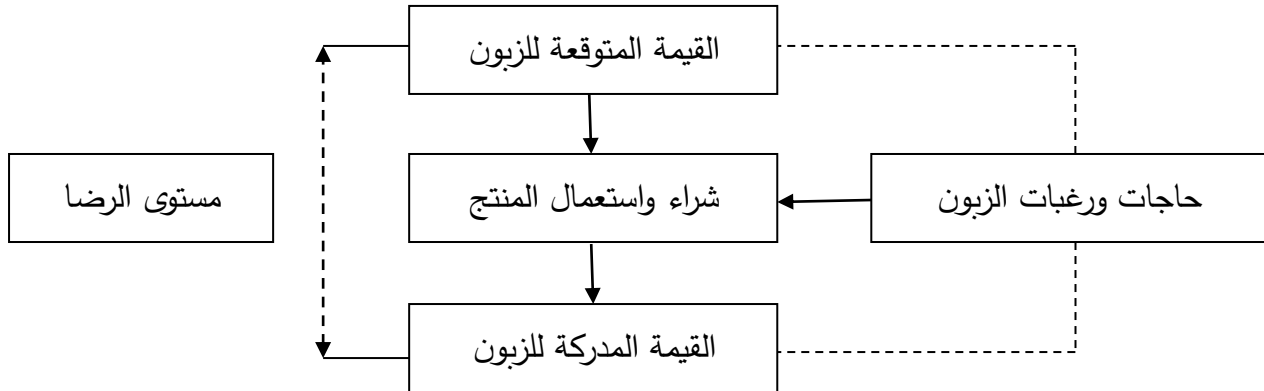
¹ Robert B. Woodruff, **Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage**, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol.25, No.2, 1997, P.140.

² أميرة محمد عبد الله غريب: دور إدارة معرفة العملاء في تعظيم القيمة المدركة للعميل -دراسة ميدانية على الشركات المقدمة لخدمات الهاتف-، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص.731.

³ توفيق بن عليوش: تأثير المقاربة الحديثة للولاء من منظور قيمة العميل على المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة استقصائية لعملاء شركة موبيليس، أطروحة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2022/2023، ص.62.

⁴ Shu Ching Chen, **Customer Value and Customer Loyalty : Is Competition a missing Link ?**, Journal of Retailing and Consumer Service, Vol.22, 2015, P.108.

الشكل 2- 5: العلاقة بين المتوقعة والقيمة المدركة للزبون



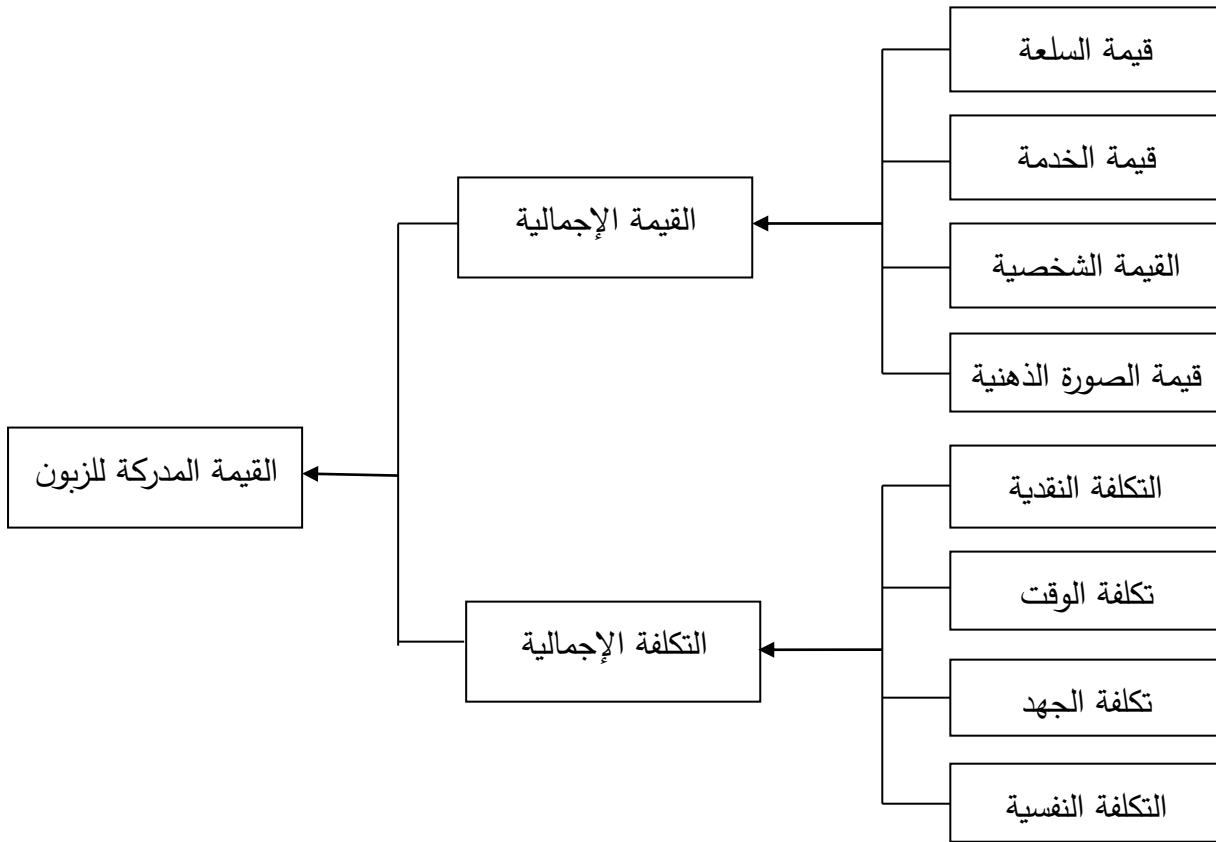
المصدر: محمد منتاوي، عبد الله قلش: دور نظام إدارة الجودة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص.8.

يتضح من الشكل السابق أن ظهور الحاجة لدى الزبون هي الدافع الأساسي للتفكير بشراء المنتج أو الخدمة، ومن خلال المعلومات والأفكار التي يملكها تنشأ القيمة المتوقعة حول المنتج الخدمة المعروضة، وبعد عملية الشراء واستعماله، بعدها تظهر القيمة المدركة للزبون من خلاله يحدد الزبون مدى قدرة المنتج في تلبية حاجاته ورغباته، وكذا مدى تطابق توقعاته مع ما حصل عليه فعلا جراء استخدام المنتج، أي مدى تطابق القيمة المدركة مع القيمة المتوقعة، وهذه الدرجة هي التي تحدد مستوى رضا الزبون.

ثانيا: عناصر القيمة المدركة للزبون

يرى كوتلر قيمة الزبون هي الفرق بين حزمة المنافع التي يتحصل عليها الزبون مقابل حزمة التكاليف التي يتحملها جراء حصوله على المنتج أو الخدمة المعروضة في السوق، أي أن قيمة الزبون تتكون من عنصرين، و كل عنصر موضح بأبعاد، كما هو موضح في الشكل (2-6):

الشكل 2- 6: عناصر قيمة المدركة للزبون



Source : Philip kotler, Kevin Keller, **Marketing Management**, 15^e Ed, pearson Education, USA, 2016, P.150.

من خلال الشكل يتضح لنا أن القيمة المدركة للزبون تتكون من عنصرين أساسيين هما:

1- القيمة الكلية للزبون: وهي حزمة من منافع الزبون والتي يمكن أن يحصل عليها من المنتج،

وتنقسم إلى:¹

- **قيمة المنتج:** يقصد بها مجموعة المنافع الاقتصادية التي يدركها الزبون في المنتج، وتشمل

الخصائص المادية للمنتج نفسه، ويمكن أن تتضمن: التصميم، المتانة، كفاءة الأداء، الجمالية، وهو ما يطلق عليها أبعاد الجودة.

- **قيمة الخدمة:** وهي مجموعة المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون من الخدمة

المقدمة، وبقدر اهتمام الزبون بقيمة المنتج فإنه يعطي اهتماما لتقديم الخدمة أثناء وبعد عملية التبادل وهذا

¹ أنيس أحمد عبد الله: قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، المجلد.33، العدد.104، 2011، ص.ص.120-121.

بدوره يعزز القيمة المسلمة له، وتتمثل مجالات تميز الخدمة في: تسهيلات الطلب، السرعة في تسليم الخدمة، خدمات ما بعد البيع، خدمات الضمان...

- **القيمة الشخصية:** يعد الأفراد العاملين في المنظمة وخاصة مقدمي الخدمات أو موظفو المكاتب الأمامية مصدرا مهما لتحقيق التميز في تقديم الخدمة، باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية فيما يخص تسليم القيمة للزبون، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على مهارات مقدمي الخدمات في تفاعلهم مع الزبائن. تتمثل الخصائص الأساسية لمقدمي الخدمات التي تضيف قيمة شخصية لهم في: الذكاء المهني، الثقة بالنفس، الأمانة، مهارات الرد وحل المشاكل، مهارات التنظيم، حسن الاستماع، اللباقة.

- **قيمة الصورة الذهنية:** تعد الصورة الذهنية للمنظمة ضرورية للزبون (تصورات الزبون عن المنظمة ومنتجاتها)، لأن القيمة لا تتمثل في جودة المنتج فقط ولكن الصورة الذهنية المرسخة في ذهنه لها دور في تعزيز تلك القيمة، وتترسخ الصورة الذهنية من خلال الرسائل الإعلامية للمنظمة أو من خلال الأداء المتميز للمنتج أو الخدمة.

2- الكلفة الكلية للزبون: تتمثل في كل الأتعاب والنفقات التي يتحملها الزبون مقابل حصوله على الخدمة أو المنتج، وتتمثل هذه العناصر في:¹

- **القيمة النقدية:** يعتبر السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج أو الخدمة التي سيحصل عليها الزبون، وتتمثل في كل المصاريف التي يتحملها الزبون مقابل شراءه للخدمة وتشمل سعر المنتج أو الخدمة، تكاليف النقل.

- **تكلفة الوقت:** وتمثل الوقت الذي يستغرقه الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة، حيث أن بعض الزبائن يعدون تكلفة الوقت أعلى من التكلفة النقدية وهذا يظهر بوضوح عند الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

- **تكلفة الجهد:** وهو الجهد النفسي والبدني الذي يبذله الزبون للحصول على المنتج، إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

- **التكلفة النفسية:** تتضمن التكلفة النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء والحاجات الجديدة.

¹ يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العبادي: الدور الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون -دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد.04، العدد.17، 2007، ص.ص.101-102.

ثالثاً: أبعاد القيمة المدركة للزبون

على الرغم من تجانس مفهوم القيمة المدركة للزبون، إلا أن الباحثين تناولوا أبعاد هذه الأخيرة بشكل متنوع ومختلف، سبب هذه الأخيرة لاختلاف وجهات نظر الباحثين والممارسين وسنتناول فيما يلي عن أهم أبعاد القيمة المدركة من طرف الزبون في قطاع الخدمات. تتمثل هذه الأبعاد كما هي موضحة فالجدول الموالي:

الجدول 2- 4: أبعاد القيمة المدركة

الباحثين	أبعاد القيمة المدركة للزبون
Sheth et al (1991)	القيمة الوظيفية، القيمة الاجتماعية، القيمة العاطفية، القيمة المعرفية، القيمة الشرطية.
Sweeney & Soutar (2001)	القيمة الوظيفية (السعر أو القيمة المالية، الجودة المدركة للمنتج، القدرة على التكيف)، القيمة الاجتماعية، القيمة العاطفية.
Sánchez et al. (2006)	القيمة الوظيفية (التجهيزات، الاحترافية، الجودة والسعر)، القيمة العاطفية والقيمة الاجتماعية.
Izquierdo et al (2006)	القيمة الوظيفية، القيمة العاطفية، القيمة الادخارية.
Roig et al (2006-2009)	القيمة الوظيفية للمؤسسة، القيمة الوظيفية لموظفي الاتصال، القيمة الوظيفية للخدمة (الجودة)، القيمة الوظيفية للسعر، القيمة الوظيفية الاجتماعية، القيمة الوظيفية العاطفية.
Smith & Colgate (2007)	القيمة الوظيفية، القيمة الرمزية/ التعبيرية، القيمة التجريبية، قيمة التكلفة/ التضحية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Neringa Ivanauskienė et al : **Customer Perception of Value : Case of Retail Banking**, Organizations and Markets In Emerging Economies, Vol.3, No.1, 2012, P.P78-79.
- Jagdish N. Sheth et al, **why We Buy What We Buy : A Theory of Consumption Values**, Journal of Business Research, Vol.22, No.2, 1991, P160.
- Roig J.Carlos et al, **Customer Perceived Value in Banking Service**, International Journal of Bank Marketing, Vol.24, No.05, 2006, P72.

بناءً على توجهات الباحثين في الدراسات السابقة، أكدوا على أن القيمة المدركة للزبون في المجال البنكي هي مركب متعدد الأبعاد يتكون من أبعاد ليس مجرد سعر وجودة، وإنما يشمل أبعاد أخرى والمتمثلة في:

- **القيمة الوظيفية:** وتتمثل في جميع المزايا والمكاسب الاقتصادية المستمدة من المنتجات والخدمات والتي يحصل عليها الزبائن، عادة ما يعكس الجوانب العملية للمنتج أو الخدمة، لها ثلاث جوانب رئيسية هي: الميزات أو الوظائف (مثل الجماليات، الجودة، التخصيص، الإبداع)، الأداء المناسب

(الموثوقية، جودة الأداء)، النتائج المرغوبة (الفوائد التشغيلية)، يمكن تعريف القيمة المدركة ضمن البعد الوظيفي على أنها "القيمة التي يدركها الزبون من خلال تجربة الاستخدام، تستمد قيمتها الوظيفية من الخصائص المنتج أو الخدمة، وهي بمثابة المحرك الرئيسي لاختيارات الزبون".¹

- **القيمة العاطفية:** تتكون القيمة العاطفية من المشاعر والحالات الشعورية التي تولدها تجربة الاستخدام،² وهي الدافع الذي يحفز الزبائن على تجربة المنتج أو الخدمة، يتحصل الزبون على هذه القيمة من خلال الاتصالات المتكررة مع مقدمي الخدمات، والعلاقات التفاعلية التي تنشأ بين الموظفين والزبائن خلال عملية تقديم الخدمة أو المنتج.

- **القيمة الاجتماعية:** تتحدد القيمة الاجتماعية المدركة من طرف الزبون اتجاه منتج أو خدمة المنظمة على أساس هوية وصورة المنظمة وخدماتها العامة أمام الزبائن والجمهور وعلى أساس ما يتركه ذلك في أذهان الزبائن من خلال المواقف والتجارب السابقة للزبون، بالإضافة إلى سمعة المنظمة.³

المطلب الثاني: رضا الزبون

يعتبر تحقيق الرضا من بين أهم المرتكزات التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية ودائمة بين المنظمة وزبائنها، كما أنه من بين مؤشرات قياس أداء المنظمة، نتيجة مقارنة الزبون بين التوقعات والمدركات.

أولاً: تعريف الرضا وأهميته

تناول العديد من الباحثين الأكاديميين موضوع رضا الزبون ومحاولة تحديد مفهومه، ونظرا لأهميته من طرفه المنظمات، فقد تم تخصيص أعداد خاصة في المجالات الأكاديمية لمعالجة مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى توضيح الرؤية للمنظمات لتسهيل تطبيقه نظرا لنتائج المباشرة على أدائها، فهو يعتبر مؤشر لقياس جودة المنتجات والخدمات ومن خلاله تتعرف المنظمة على معرفة مكانة منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين.

حسب wilton (1988) الرضا هو " ناتج عن المقارنة بين توقع الزبون المسبق عن المنتجات أو الخدمات والأداء الفعلي له بعد الاستهلاك".⁴

¹Mohammad A. Abdolvand, Leila Andervazh : Investigation Customer Perceived Value in Custom Service, Asian Journal Of Business Management Studies, Vol.2, No.4, 2011, P.163.

²RoingJ.Carlos et al, Op.Cit, P.270.

³ شعبان فراح: التحسين المستمر والابداع بين الاستجابة لتطلعات العملاء وتحقيق جودة الخدمة، أطروحة الدكتوراه، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2020/2019، ص.84.

كما يُنظر إلى الرضا في بعض الدراسات على أنه "الانطباع بالمكافئة أو عدم المكافئة لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء".¹

ويشار إليه أيضا بوصفه "الشعور بالسعادة أو الاستياء الناتج عن المقارنة بين التوقعات السابقة وتجربة الاستهلاك".²

في حين يوضح **Kotler** أن الرضا هو "الشعور الايجابي أو السلبي المدرك من طرف الزبون، نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات" في هذه الحالة ينتج أما الرضا عن المنتج أو الخدمة في حالة كان الأداء الفعلي أقل من التوقعات يكون الزبون غير راضي، أما إذا كان مطابقا فالزبون يكون راضي، وإذا تجاوز التوقعات يكون الزبون مسرورا.³

بينما يركز بعض الباحثين على البعد النفسي في تعريف الرضا بوصفه "الحالة النفسية ناتجة عن المقارنة بين التوقعات غير المؤكدة مع مشاعر الزبون حول تجربة استخدام المنتج أو الخدمة".⁴

ويذهب تعريف آخر إلى التركيز على البعد السلوكي للرضا باعتباره "سلوك ما بعد الشراء يشير إلى شعور الزبائن بعد استخدام المنتج أو الخدمة. أي أنه تقييم عام للزبائن نتيجة استهلاك المنتج أو الخدمة".⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الباحثين عرفوا الرضا من عدة وجهات نظر منها من عرفه من الناحية الإدراكية حيث اعتبر الرضا دالة للأداء المدرك والتوقعات من خلال المقارنة بينهما، والنتيجة هي من تحكم مستور الرضا عن المنتج أو الخدمة المعروضة. ومنهم من عرفه على مبدأ الشعور والعاطفة، حيث ربطوا رضا الزبائن بالانفعالات الشعورية والعاطفية التي يبدوها الزبون خلال استهلاكه

⁴Snehalkumar H Mistry, **Measuring customer satisfaction In Banking Sector : Whith Special Reference To Bank of Surat City**, Asia Pacific of Journal Of Marketing and Management, Vol.2, No.7, 2013, P.133.

¹ سامي زعباط: جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وكالة جيجل، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد.42، 2016، ص.208.

²Lendrevie. J et al, **Op-Cit**, P.855.

³Philip kotler, et al, **Marketing Management**, **Op.Cit**, P.153.

⁴Rahman H, **Customer Satisfaction and Loyalty : A Case Study From The Banking Sector**, Journal of Central European Business Review, Vol.2, No.4, 2013, P.16.

⁵Rafikul, I et al:**Determinants of service quality and its effect on customer satisfaction and loyalty: an empirical study of private banking sector**. The TQM Journal , Vol.32, No.06, 2020, P.04.

للمنتج أو الخدمة المعروضة من طرف المنظمة. وآخرون وجدوا أنه مرتبط بالمنظور التراكمي، في هذه الحالة يتم الحكم على رضا الزبون من خلال الاستناد على خبرة الزبون السابقة والتي تعد مرجعية له، حيث يقارن الأداء المقدم له بما قدم له فعلا من خلال تجارب استهلاكية سابقة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الرضا على أنه حالة نفسية للزبون ناتجة عن الحكم بين الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة وتوقعاته نتيجة تجربة سابقة يتبعه شعور الرضا أو عدم الرضا.

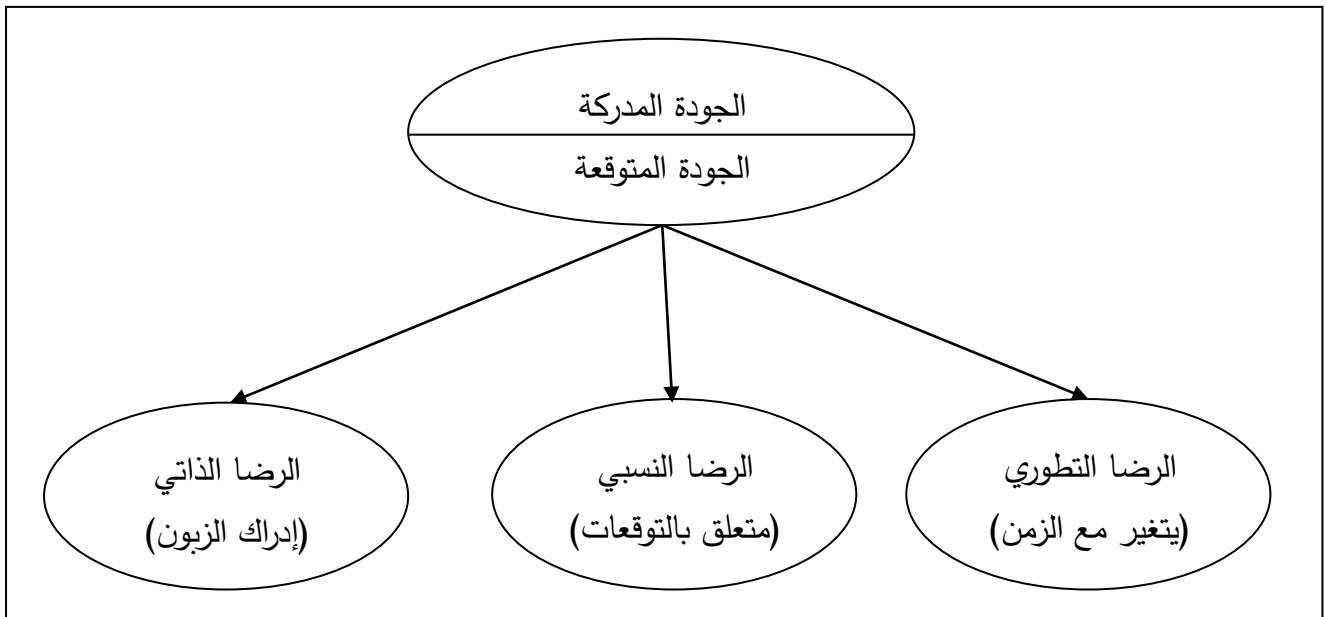
ثانيا: خصائص ومحددات الرضا

من خلال التعاريف السابقة لرضا الزبون نجد أن معظمها تتفق على أنه حكم ذاتي يتولد نتيجة المقارنة بين الأداء المدرك بعد تجربة المنتج أو الخدمة وتوقعات الزبون المصورة.

1- خصائص رضا الزبون

يختلف رضا الزبون من زبون لآخر، من الزبون نفسه من فترة لآخرى، وتتمثل خصائص الرضا كما هي موضحة في الشكل (2-3):

الشكل 2- 7: خصائص رضا الزبون



المصدر: بوعنان نور الدين: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، مذكرة ماجستير، جامعة بوضياف محمد، المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص.114.

- الرضا ذاتي: يتحدد الرضا من خلال عنصرين هما توقعات الزبون الشخصية والإدراك الذاتي للمنتج أو الخدمة من جهة أخرى، فالزبون لا يحكم على جودة المنتج أو الخدمة بواقعية وموضوعية،

وإنما يحكم عليها من خلال ما يتوقعه من المنتج أو الخدمة. لذا يمكن أخذ نظرة الزبون بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا.¹

- **الرضا نسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، وكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق.² حيث يختلف الرضا باختلاف مستوى توقعاته، لهذا ليس بالضرورة أن تكون أحسن المنتجات الأكثر مبيعا، وإنما يجب على المنظمة أن تنتج منتجات تتطابق أو تتجاوز توقعات الزبائن حتى تكسب رضا زبائنهم.

- **الرضا التطوري:** يتطور رضا الزبون من خلال معيارين: هما التوقع ومستوى الأداء المدرك، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطورا نتيجة لظهور منتجات جديدة وكذلك بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة ولذلك قياس رضا الزبون أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.³

ثالثا: محددات رضا الزبون

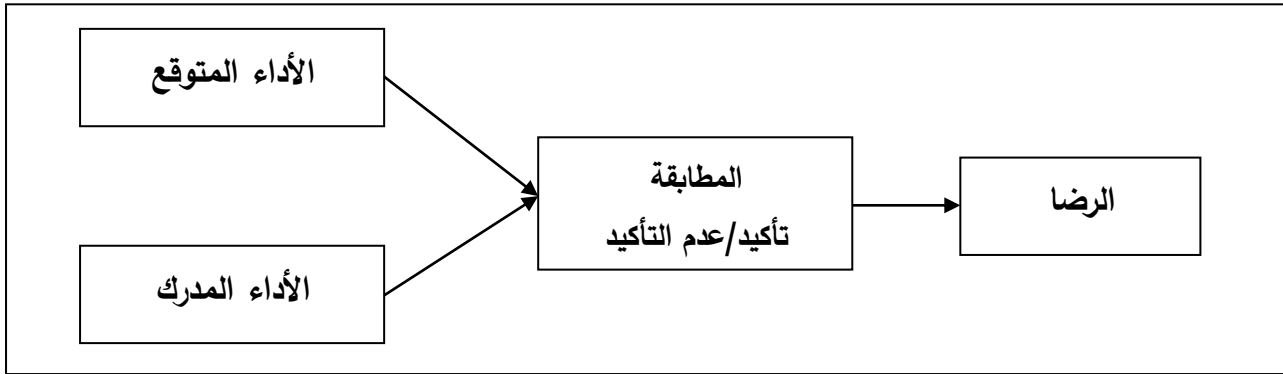
من العوامل المؤثرة على الرضا خبرة الزبون نتيجة تعامله السابق مع المنظمة، بالإضافة إلى عوامل أخرى تحدد مستوى الرضا كما حددها **Oliver (1980)** في نموذج أطلق عليه تحقق /عدم تحقق التوقعات، ويسلم هذا النموذج بأن رضا أو عدم رضا الزبون هو نتاج لمقارنة الزبون لتوقعاته بالأداء الفعلي للمنتج. كما هو موضح في الشكل رقم (2-8):

¹ حياة معزوز: مرجع سابق، ص 183.

² عبد الوهاب بن الشيخ، هبة طوال: أثر جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 458.

³ رقاد صليحة، إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم، مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مرجع سابق، ص 88.

الشكل 2- 8: نموذج الرضا



Source : Lovelock Christopher et all, **Service Marketing : People, Technology, Strategy**, 8^e Ed, Pearson, India, 2016, P.73.

من خلال الشكل السابق فإن محددات الرضا تتمثل في:

أ- **التوقعات:** هو التصور الذي يكونه الزبون في عقله قبل حصوله على المنتج أو الخدمة والمنافع المتوقع الحصول عليها، معتمدا في ذلك على الكم التراكمي للمعلومات الناتجة عن تجاربه السابقة أو هن الكلمة المنطوقة، بالإضافة إلى ما تقدمه الاتصالات التسويقية من معلومات مختلفة عن المنتج أو الخدمة المعروضة.¹ وهناك عدة تصنيفات نذكر منها:²

- **التوقعات عن طبيعة وأداء المنتج أو الخدمة:** هي المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من استخدامه للخدمة، وتتعلق بجودة المنتج أو الخدمة في حد ذاته.

- **التكلفة المتوقعة:** وهي التكاليف التي يتوقع الزبون أن يتحملها مقابل الحصول على المنتج، أي الجهد المادي والمعنوي، مثل سعر المنتج، الجهد الذي يبذله في عملية التسوق وجمع المعلومات عن المنتج أو الخدمة.

- **التوقعات عن المنافع والتكاليف الاجتماعية:** هي ردة الفعل المتوقع للأفراد الآخرين عند شراء الفرد للمنتج سواء بالاستحسان أو الرفض.

¹ رشيد فيقران، جمال الهواري: أهمية خدمات ما بعد البيع في كسب رضا الزبون. المجلة العالمية للتسويق الإسلامي ، المجلد 08، العدد.01، 2019، صفحة 22.

² حبيبة كشيدة: آليات تدعيم الميزة التنافسية من خلال رضا العميل-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 204/2013، ص.82.

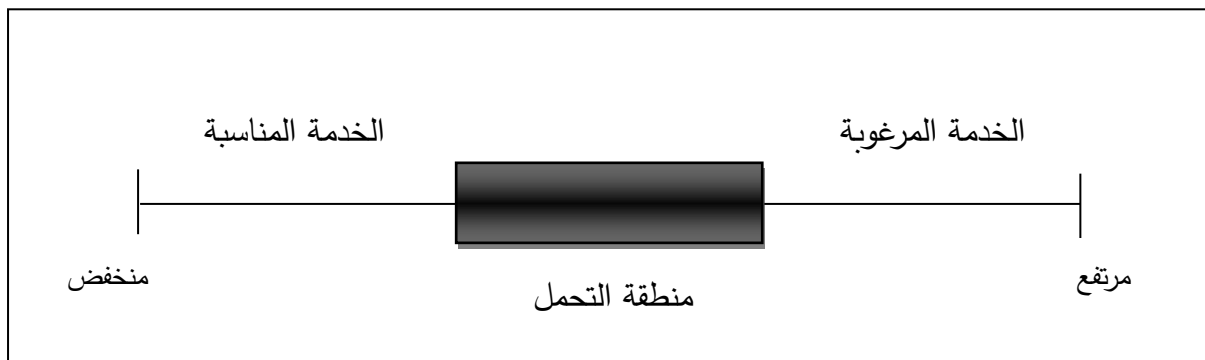
وتنقسم توقعات الزبائن عند تحليلها إلى مستويين:¹

- **مستوى الخدمة المرغوبة:** هو المستوى الذي يأمل الزبون أن يتحصل عليه، فهو يعكس معتقدات الزبون حول ما يمكن أدائه وما يجب أدائه، ويتأثر هذا المستوى بعدة عوامل منها: تجارب الزبون السابقة خلال تعامله مع منتجات وخدمات المنظمة أو المنافسين، الحاجات الشخصية، الوعود المقدمة من قبل المنظمة من خلال الوسائل الإعلانية، الكلمة المنطوقة.
- **مستوى الخدمة المناسبة:** يعكس هذا المستوى من الخدمة ما يجده الزبون مقبول.

يوجد بين هذين المستويين منطقة تتوسطهما تدعى بمنطقة **التحمل أو التسامح**، وتتمثل في الحد الأدنى لمستوى الخدمة الذي يجده الزبون مرضيا ومقبولا. هذه المنطقة تشبه آلة الأكورديون Accordeon في تمددها (تتوسع وتتقلص)، تختلف من زبون لآخر ومن موقف لآخر بالنسبة لنفس الزبون.

والشكل رقم (9) يوضح ما تم التطرق إليه حول توقعات الزبائن

الشكل 2- 9: مستويات توقعات الزبائن للخدمة



Source: Parasuraman A, et al, **Understading Customer Expectations Of service**, Op-Cit, P.42.

من خلال الشكل السابق نجد أنه إذا ما وجد الأداء الفعلي للخدمة أقل من حدود منطقة التحمل فإن الزبون قد يشعر بالإحباط وعدم الرضا عن أداء المنظمة، أما إذا كان مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التسامح (التحمل) فإن الزبون يشعر بالرضا، فمثلا قد يرغب الزبون في الحصول على خدمة معينة في مدة لا تتجاوز 10 دقائق أي تعكس الخدمة المرغوبة والتي تتأثر أكثر بخبرة الزبون، بالمقابل فإن

¹Parasuraman A, et al, **Understading Customer Expectations Of service**, Sloan Management Review, Vol.32, No.03, 1991, P.42.

الزبون يدرك بدائل متعددة لنفس الخدمة المرغوبة من خلال الكلمة المنطوقة أو عن طريق الرسائل الإعلانية للمنظمات المنافسة توقع الزبون الحصول على نفس الخدمة خلال 20 دقيقة (المستوى المناسب)، إذن في هذه الحالة فإن منطقة التحمل ما بين 10 إلى 20 دقيقة، فإذا زاد وقت تقديم الخدمة أكثر من 20 دقيقة شعر الزبون بالإحباط وعدم الرضا اتجاه المنظمة، أما إذا حدث العكس وكان الأداء الفعلي خلال نطاق منطقة التحمل فإن الزبون يكون راضي عن أداء مقدمي الخدمات.

ب- **الأداء الفعلي للخدمة:** يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج أو الخدمة.¹

ث- **المطابقة أو عدم المطابقة:** تتحقق عملية المطابقة بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع وهنا الزبون يحقق مستوى الرضا، أما حالة عدم المطابقة فيمكن تعريفها على أنها "درجة الانحراف أداء المنتج أو الخدمة عن مستوى توقع الزبون قبل عملية الشراء وهنا نجد حالتين هما:²

- **انحراف موجب:** أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع، وفي هذه الحالة يكون الزبون راضي جدا، وهي الحالة المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة من خلال تحسين أداءها باستمرار.

- **انحراف سالب:** في هذه الحالة يكون الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع، وهي حالة غير مرغوب فيها، ينتج عنه حالة عدم الرضا.

رابعا: خطوات تحقيق رضا الزبون وطرق قياسه

1- خطوات تحقيق رضا الزبون

هناك خطوات ينبغي أن تتبعها المنظمة لتحقيق رضا زبائنه والمتمثلة في:³

- **معرفة على توقعات وتفضيلات الزبائن:** تعتبر أول خطوة تتبعها المنظمة من أجل إدارة علاقتها مع الزبائن هي التعرف عليهم من أجل فهم حاجاتهم ورغباتهم، ففهم الحاجات والرغبات الخطوة الأساسية في صياغة نظام لقياس رضا الزبون أو بناءه، فالتوقعات تساهم في وضع معايير الخدمة أو السلعة

¹ الحسن عطا الله: دراسة تأثير المزيج التسويقي على رضا الزبون - دراسة حالة علامة كوندور -. مجلة اقتصاد المال و الأعمال JFBE ، المجلد 3 (03)، 2019، صفحة 430.

² تجود حاتم: تأثير مستوى الرضا لدى الزبون في زيادة ولائه للعلامة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 15، العدد 04، 2011، ص. 240.

³ نصيرة زعاف: مساهمة جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل الخارجي وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات بالمدينة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص.ص. 28-29.

والعمل على ترجمتها في شكل يلبي توقعاته، لهذا يجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن الحاليين والمحتملين لفهم حاجاتهم المتوقعة، ومعرفة كل العوامل المؤثر على مستوى الرضا.

- **وضع أهداف عملية لإرضاء الزبون:** إن غياب الأهداف يفقد الموظف الدافعية للعمل ويجعل عمليات تقييم الأداء أو التحفيز أو تطوير العمل في مضمونها معدومة القيمة، لذلك يجب الحرص على صياغة أهداف خاصة بخدمة الزبون والعمل على كسب رضاه.

- **التغذية العكسية للزبون:** تتمثل هذه الخطوة في الوسائل والأساليب التي يستخدمها المسوقين لتعقب آراء الزبائن حول أداء المنظمة ومنتجاتها، أي معرفة مدى تلبية توقعاتهم، وحتى يتحصل المسوقين على معلومات دقيقة يجب الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل مساعدتها في التواصل مع الزبائن لأن الزبون هو الوحيد الذي يملك حق تقييم الخدمة المقدمة ومدى الرضا عنها واتخاذ قرار استمراره بالتعامل مع المنظمة من عدمه، كما له الحق في تقييم أداء مقدم الخدمة، لذا يجب على المنظمة العمل على تدريبهم بشكل يساهم في تحقيق رضا الزبون.

- **قياس رضا الزبون:** تتمثل الخطوة الأخيرة في تحقيق رضا الزبائن هي قياس مستوى الرضا، وتتمثل في جهود المنهجية التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضا زبائنها على خدماتها وأداء موظفيها من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة، ويعد برنامج قياس الرضا من CSM(Customer Satisfaction Matrices) أكثر المقاييس استخداماً لقياس مستوى رضا الزبائن.

2- أساليب قياس رضا الزبون

حتى تستطيع المنظمة من معرفة اتجاه رضا زبائنها عن أدائها خدماتها، ومدى استمرار التعامل أم لا، تلجأ إلى استخدام العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا الزبون والمتمثلة في:¹

- **القياسات الدقيقة:** تتمثل القياسات الدقيقة في:

- **الحصة السوقية:** إن قياس الحصة السوقية سهل نسبياً إذا كان القطاع السوقي مجزأ ومحدد بدقة، حيث تقاس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن الذين لديهم علاقة طويلة الأجل مع المنظمة، ومقدار الحصة السوقية مرتبط بمقدار رقم الأعمال المنجزة مع زبائنها وتنوعها بالنسبة لكل زبون، وهذا المقدار يمكن أن يقلص في حالة شعور الزبون بعدم الرضا، كما يمكن أن يرتفع في حالة شعوره بالرضا عما تقدم له المنظمة من منتجات وخدمات، بالإضافة إلى كمية مشترياته.

- **معدل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية الزبائن):** تعتبر أحسن طريقة للحفاظ على الحصة السوقية أو نموها هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ويمكن قياسها من خلال معدلات نمو مقدار الأنشطة المنجزة مع

¹ حبيبة كشيدة، قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2010، ص.ص. 46-49.

هذه الفئة من الزبائن، فهي تعبر عن فئة الزبائن الذين استطاعت المنظمة الحفاظ عليه وبناء علاقات دائمة معهم.

- **جلب زبائن جدد:** تبذل المنظمة قصارى جهدها لتوسيع قاعدة زبائنهم من أجل نمو مقدار النشاط المنجز، يمكن التعبير عنه بعدد الزبائن الجدد أو رقم الأعمال الإجمالي المحصل عن كل زبون جديد.

- **تطور عدد الزبائن:** يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فكلما تزايد عدد الزبائن الجدد دل على أن منتجات وخدمات المنظمة تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها مما ينتج عنه الشعور بالرضا، ونتيجة هذا الشعور تتولد الكلمة المنطوقة الايجابية والتي لها أثر على الزبائن المرتقبين، مما تسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

- **القياسات التقريبية:** البحوث الدقيقة لا تعبر عن شعور الزبون بالرضا من عدمه لأنها لا تأخذ التوقعات بعين الاعتبار وتتجز بعيدها عن الزبائن، أما القياسات التقريبية تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم:

- **إدارة شكاوي الزبائن:** الشكاوي هي توقعات الزبائن التي لم تهتم المنظمة بإشباعها، ويعتبر فرصة للمنظمة من أجل التعرف على المشاكل التي يواجهها الزبون ومعالجتها في الوقت، كما أنها فعالة للاستماع للزبائن من أجل التعرف على توقعاتهم والعمل على ترجمتها إلى معايير لتصميم منتجات وخدمات تلبيها أو تتجاوزها، كما أنها أداة فعالة لتحويل عدم الرضا إلى حالة رضا من خلال تحديد الزبائن غير الراضين والاتصال بهم ومعرفة الأسباب الرئيسية لترك العلاقة والعمل على إيجاد حلول لها، وبالتالي تجنب انتشار الكلمة المنطوقة السلبية عن المنظمة. لكي تعرف المنظمة الزبائن غير الراضين تقوم بانتهاج طريقة إحصاء الاحتجاجات والشكاوي فمن خلالها تتحدد بوضوح المتطلبات المفترضة وتقليل الشكوى.

- **بحوث حول الزبائن المفقودين:** يهتم هذا النوع من البحوث بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق معرفة أسباب توقفهم في التعامل عن المنظمة، ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على اكتسابهم مرة أخرى وتحقيق رضاهم من خلال الاتصال المستمر بهم ومعرفة أسباب هذا التغيير والعمل على التقليل معدلات فقدان.

- **بحوث الزبون الخفي:** هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون وإدراكات، فبحوث الزبون الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة، في هذه الحالة تتفق المنظمة مع أحد الأشخاص ليلعب دور الزبون وتصرفه كباقي زبائنهم ويحصل على ردود أفعال الزبائن عن المنتجات والخدمات وأداء مقدمي الخدمات، بعدها يكتب تقرير مفصل ويرفع لإدارة التسويق للتعرف جيدا مستوى رضا زبائنهم والتعرف على المتطلبات الضمنية، اعتقادا منها أنه يوجد زبائن لا يصرحون بها ولا يرغبون بتقديم الشكوى

- **البحوث الكمية:** تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال استقصاء لمعرفة مدى رضا الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المنظمة، بالإضافة إلى معرفة نية الزبون في إعادة الشراء، ومعرفة النظرة الايجابية أو السلبية التي يصرح بها الزبائن الحالية للزبائن المرتقبين. ويتم إعداد بحوث الرضا من خلال إتباع الخطوات التالية:¹

- **تحديد أهداف البحث:** تتمثل الأهداف في النتائج المتوقعة الحصول عليها من البحث وهي: معرفة أسباب عدم الرضا، قياس درجة رضا الزبائن، التوقعات، التعرف على الحاجات الجديدة، معرفة وضعية المنظمة مقارنة بالمنافسين.

- **إعداد الاستقصاء:** يعد الاستقصاء هو وسيلة لجمع المعلومات المراد جمعها، وإعداد استقصاء لقياس رضا الزبائن يخضع لنفس خطوات والقواعد التي تخضع لها استقصاءات المتعلقة بدراسة السوق،

- **صياغة الأسئلة:** يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة وهما المنهج الإجمالي الذي يعتمد على قيام الزبون بتقييم المنتج في ضوء كل خبراته المتعلقة بالشراء والاستخدام، والمنهج التفصيلي الذي يعتمد على قياس رضا الزبون عن كل مكون من مكونات على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك الزبون.

- **تجميع البيانات:** هناك عدة طرق لجمع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة، والتي نذكر منها: المقابلة وجه لوجه، الملاحظة، الهاتف.

- **تحليل البيانات:** بعد جمع البيانات المراد جمعها تليها عملية تحليلها إلى معلومات حتى تستفيد منها المنظمة.

- **عرض النتائج:** بعد تحليل النتائج يتم عرضها في شكل تمثيل بياني، جداول، كما يمكن تمثيل نتيجة بحوث الرضا في شكل مصفوفة، وذلك بالاستعانة أدوات وبرامج تكنولوجية حديثة.

المطلب الثالث: ولاء الزبون

يعد تحقيق الولاء هدف الرئيسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه لما له أهمية كبيرة في نجاحها ونموها وبقائها في السوق، فهو يعتبر أهم السلوكيات الناتجة عن رضا الزبائن، حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبائن من أصعب القضايا التي تواجه المنظمة بسبب التغيرات المستمرة في سلوكيات الزبائن، مما أدى بتوجه

¹ إيمان العشاب: التسويق بالعلاقات كأداة لكسب ولاء الزبون -دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري الوكالة 199- البليدة، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2018/2017، ص.ص.44-45.

بكثير من الباحثين الأكاديميين القيام ببحوث دراسات للكشف عن الطرق والسبل وأساليب بناءه والحفاظ عليه.

أولاً: تعريف ولاء الزبون وأهميته

1- تعريف الولاء

اختلفت نظرة الباحثين حول مفهوم الولاء بسبب الاختلاف في الأسس التي ينطلق منها كل باحث في نظريته للولاء، وفيما يلي نورد بعض التعاريف للولاء:

حسب Oliver الولاء على أنه: "التزام راسخ بإعادة الشراء والتعامل مع المنتج أو الخدمة المفضلة بشكل مستمر في المستقبل، على الرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية التي قد تسبب في تحول السلوك"¹

أيضا عرفه مجموعة من الباحثين على أنه "موقف ايجابي للزبون فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة، يظهر ذلك في سلوك تكرار الشراء".²

فيما يتعلق بالبعد النفسي، يشار إلى ولاء بأنه "ارتباط نفسي دائم من الزبائن اتجاه مقدمي الخدمة، والذي يؤدي بالنتيجة إلى عدم تحول زبائن المنظمة نحو المنافسين، مع التوافق الكبير مع مقدم الخدمة مع وجود التفضيل لمقدم الخدمة على المنافسين الآخرين".³

كما يصف بعض الباحثين ولاء الزبون على أنه "التزام عميق من جانب الزبون بإعادة شراء المنتج المفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف ايجابية نحوه، والتحدث عنه بإيجابية، وقيامه بتوصية الآخرين بالشراء، مع عدم وجود أي نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملة ترويجية تخص المؤسسات المنافسة".⁴

في حين يركز البعض في تعريف الولاء على الجانب السلوكي والنفسي المشترك حيث ينظر إليه على أنه "الاستجابة السلوكية وميول تفضيلي متحيز من طرف العديد من أصحاب القرار حول اقتناء

¹Jashen Chenet al, **The Effects of CRM Practices and Multiple Channels on Customer Behavioral and Attitudinal Loyalty in Financial Services**, International Conference on Electronic Business, 2006, P.5., <https://doi.org/>: <https://aisel.aisnet.org/iceb2006> This.

²Neringa Vilkaite, **Service Customer Loyalty : An Evaluation Based on Loyalty Factors,** Journal of Sustainability , Vol.12, no. 6 (2020): P.19, <https://doi.org/><https://doi.org/10.3390/su12062260>.

³حمزة مزيان، نادية بن سالم، أهمية تحقيق رضا الزبون لبناء ولائه، دراسة ميدانية لعينة من زبائن موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد.6، العدد.01، 2020، ص.632.

⁴صليحة رقاد، إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم، مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية، مرجع سابق، ص.93.

علامة أو مجموعة من العلامات المطروحة أمامه، الناتجة عن عمليات نفسية (اتخاذ القرار، تقييم المنتج...) ¹.

وأخيرا يختصره بعض الباحثين في كونه "الرغبة في التعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين، وهي مجموعة من الاتجاهات، المعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبون" ².

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الولاء على أنه هو استجابة سلوكي تفضيلية الناجمة عن تكرار تجربة الشراء من نفس منتج وخدمات المنظمة دون غيرها من المنظمات المنافسة، والتحدث بها للآخرين.

2- أهمية الولاء

تتحصل المنظمة على مزايا من خلال العلاقة مع الزبائن كسب ولائهم وتتمثل في: ³

- **زيادة الأرباح بزيادة عمليات الشراء المتكررة:** الزبائن الأوفياء تكون علاقتهم بالمنظمة طويل الأجل، وبالتالي ترتفع مشترياتهم خلال مدة تعاملهم مع المنظمة، ومنه يساهم في زيادة أرباحها، فحسب الدراسات السابقة توصلوا لنتيجة مفادها أنه كلما زاد معدل ولاء الزبائن ب 5% يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة من 20% إلى 85% والنتيجة تختلف حسب نوع القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.

- **يقلل من التكاليف التسويقية:** إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من جذب زبائن جدد، فتكلفة جذب زبون جديد تعادل خمس مرات تكلفة الحفاظ على الزبون الحالي، كما يمكن أن تكون هذه التكاليف تفوق الربح المتوقع من كل زبون.

- **الكلمة المنطوقة الإيجابية:** الزبون الوفي يقوم بالتوصية عن المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها للآخرين (كلمة منطوقة إيجابية)، وتعتبر أكثر وسيلة فعالة من الوسائل الترويجية الأخرى.

- **الولاء يساعد على جذب زبائن جدد:** فالزبون الراضي عن أداء المنظمة يقوم بالتوصية للآخرين مما يسهل عملية جذب زبائن جدد خاصة في حالة منتجات جديدة، فعادة ما نجد أن الزبائن الأوفياء هم الفئة الأولى التي تتبنى المنتج أو الخدمة الجديدة. وفي هذه الحالة يسهل على المنظمة جذبهم.

¹ نصيرة زعاف، مرجع سابق، ص.45.

² نزار عبد المجيد البراوي، فارس محمد فؤاد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والإشهار، 2013، ص.284.

³ نجاة بوقجاني، عبد الوهاب شمام، "معالجة الشكاوي الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء -دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد.15، العدد.20، 2019، ص.328.

ثانيا: أنواع ومستويات الولاء

1- أنواع الولاء

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الولاء وتعددت بذلك تصنيفاته، سنتطرق إلى التصنيف الذي قدمه **Dick & Basu (1994)** هو الأكثر تداولاً وشيوعاً والذي صنف الولاء إلى:¹

- **الولاء المنعدم أو غير الموجود:** نلاحظ في هذه الحالة غياب تام للولاء، حيث يكون الاتجاه النسبي منخفض كما لا يوجد تكرار للشراء، وهذا يدل على انعدام الرغبة في عملية الشراء، وهذا بسبب غياب التحفيز لهم من قبل المنظمة أو أن هذه الفئة من الزبائن تنتقل بين العلامات المنافسة لتشابه المنتجات أو الخدمات المعروضة في السوق.

- **الولاء بدافع العادة:** يدعى هذا النوع من الولاء بالولاء الزائف، يكون في هذه الحالة الاتجاه النسبي منخفض مصحوب بتكرار شراء مرتفع، يتمثل في الحالة التي يكون فيها الزبون الذي يقدم على الشراء لإشباع حاجاته من محلات معينة، بحكم العادة أو أن المحل مناسب من ناحية القرب، وبالتالي الولاء في هذه الحالة يكون بدافع الروتين فقط.

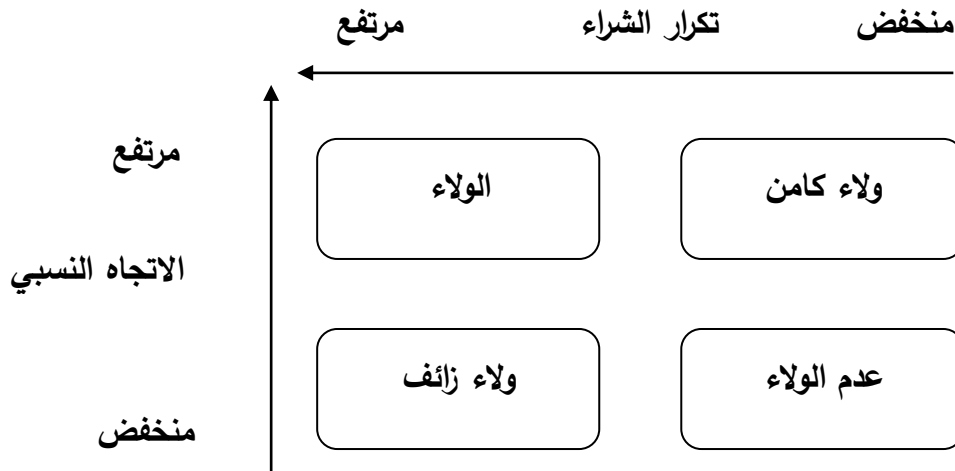
- **الولاء الكامن:** في هذا الحالة يكون الاتجاه النسبي عالي أي توجد هناك رغبة في الشراء لكن تكراراً عدد مرات الشراء يكون منخفض، أي وجود عوائق تعيق الزبون وهذا لأسباب تمليها الظروف وليس السعر.

- **الولاء الحقيقي:** هنا يكون الاتجاه السلبي مرتفعاً، والسلوك المؤيد لتكرار الشراء مرتفع، هذه الحالة تعبر عن الحالة المثلى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول إليها.

والشكل رقم (2-10) يوضح الأنواع التي تم التطرق إليها

¹محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراه عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد ، مذكرة ماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص.42.

الشكل 2- 10: أنواع الولاء



Source : Dick S, Basu K : **Customer Loyalty : Toward an Integrated Conceptual Framework**, Journal Of The Academy of Marketing Science, Vol.22, No.2, 1994, P.101.

2- مستويات الولاء

صنف الباحثون أربعة مستويات أو مراحل للولاء، تبدأ بتكوين اعتقادات حول المنتج أو الخدمة، ثم تطوير الاتجاهات، بعدها يلتزم بتعامله مع المنظمة، مع استمرار تكراره لعملية الشراء وهي المرحلة الأخيرة التي يصبح الولاء أقوى، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:¹

- **الولاء الإدراكي (المعرفي):** في هذه المرحلة يقوم الزبون بتطوير مجموعة من الاعتقادات لمنتج معين مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المنافسة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة والتي قام بجمعها من خلال خبراته السابقة أو من مصادر خارجية، وتقييمها بشكل عقلائي ثم الاختيار بينها، فالولاء هنا قائم على المعتقدات، ويتوجه الزبون نحو علامة أو منظمة معينة بسبب مستوى الأداء والخصائص كالسعر، الجودة، الخدمات المقدمة، فالولاء الإدراكي هو بداية لتطور سلوك الولاء.

- **الولاء العاطفي (الشعوري):** بعد قيام الزبون بشراء السلعة أو الخدمة وتجربتها يقوم تلقائياً بتقييمه وتحديد مدى قدرته على تلبية حاجاته وتوقعاته، سيدخل الزبون بعدها في مرحلة عاطفية، يكون من خلالها موقف واتجاه ايجابي أو غير ايجابي اتجاه المنتج أو العلامة. فهذه المرحلة تشير إلى مستوى

¹ محمد الخشروم، سليمان علي، "أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، 2011، ص. 77-78.

التفضيل الذي يظهره الزبون لهذه الأخيرة، ويتمثل بمستوى العواطف والمتعة والرضا عن التجربة، فكلما زاد الإدراك بأن المنتج يلبي المستوى المتوقع للزبون كلما زاد الولاء العاطفي.

- **الولاء الميولي (الإرادي):** المستوى الإرادي هو مستوى معين من الالتزام، ففي هذه المرحلة تتوفر لدى الزبون نوايا سلوكية حقيقية في التزامه والرغبة التعامل مع المنظمة وتكرار عملية الشراء للمنتج أو العلامة في المستقبل ولا يتأثر بما تقدمه المنظمات المنافسة من منتجات وبأسعار مغرية وقيمة أفضل، وهذا الولاء يعد بمثابة حافز أو دافع قوي لإعادة الشراء وتفضيل المنتج عن غيره.¹

- **الولاء العملي (السلوكي):** وهو المستوى الذي يتحول فيه الزبون من نية الشراء إلى الشراء الفعلي، ويعبر عنه من خلال المستوى الذي يقوم فيه الزبون باستخدام المنتج أو العلامة، وكم ينفق من المال والوقت على هذا المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى، أي أن الشراء يكون مصحوبا برغبة قوية مع الاستمرار بشراء نفس المنتج وبدون تفكير.

ثالثا: قياس الولاء وأساليب بناءه

تعتمد المنظمة على مجموعة من الوسائل التي تراها أكثر فعالية في بناء ولاء مرتفع للزبون، وتبعا لذلك تقوم بمتابعة الولاء وقياسه باستخدام مجموعة من المؤشرات.

1- قياس الولاء

قياس الولاء هو العملية الجوهرية في الحكم على مدى فعالية تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، ومن خلاله تتمكن المنظمة من معرفة مستوى رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها المعروضة، وبالتالي تقييم أدائها ككل، في هذا السياق وضح (Bowen & Chen, 2001) بوجود ثلاث أساليب لقياس الولاء والمتمثلة في القياسات السلوكية والقياسات الموقفية، القياسات المركبة. فالمقاييس السلوكية تعتبر سلوك تكرار الشراء مؤشرا على الولاء، في حين تستخدم القياسات الموقفية البيانات الموقفية لتعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل للولاء، أما القياسات المركبة فهي تجمع بين البعدين السابقين، وقياس الولاء من خلال تفضيلات الزبائن والتزامهم وميولهم لتكرار شراء المنتج أو العلامة، وهذا الأخير تم تناوله في العديد من الدراسات لقياس الولاء.² ويعتبر المقياس الذي تم بناؤه من قبل (Parasuman &

¹ نذير عزيزي: تحليل علاقة تقنيات ترقية المبيعات بالولاء العاطفي للمستهلك -حالة سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد.1، العدد.04، 2017، ص.65.

²John T Bowen et al., "The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction," International Journal of Contemporary Hospitality Management , Vol.13, No.05, (2001), P.P.213-214.

Berry) من أهم مقاييس قياس الولاء، وتم تطبيقه في العديد من الدراسات والأبحاث، ويتكون من الأبعاد التالية:¹

- **نية إعادة الشراء:** يعتبر سلوك الشراء المتكرر من الزبون على ولائه للمنتج أو الخدمة المقدمة، كما يشير إلى التعامل المكرر له مع المنظمة، وهذا نتيجة أن العروض التي تقدمها المنظمة تلبي توقعاته أو تتجاوزها بالتالي يتولد لديه الشعور بالرضا وبالتالي إعادة تكرار الشراء.

- **سلوك الشكوى:** تسعى المنظمة جاهدة إلى تقديم منتجات بالطريقة الصحيحة إلا أنه قد لا يتم بالطريقة المطلوبة، وتظهر بعض حالات الفشل سواء كانت مشاكل الصنع في المنتج أو الخدمة، وقد تكون حدوث أخطاء أو مشاكل خلال عملية تقديم الخدمة مثل التأخر في تقديمها أو عدم لباقة مقدمي الخدمة.. وعلى المنظمة تقبل شكاوي الزبائن والعمل على الاستماع لهم للتعرف على المشاكل التي تعترضهم والعمل على معالجتها وتقديم التعويض إذا اضطر الأمر لذلك، مع تشجيع الزبائن بتقديم شكاوهم من خلال توفير خط مجاني لتقديم الشكاوي والاقتراحات، عند قيام المنظمة بهذه الإجراءات تستعيد الزبون الغاضب وتحويله لزبون راض وبالتالي تعزيز ولائه.

- **عدم الحساسية للسعر:** يعتبر السعر المعيار الأساسي لاتخاذ قرار الشراء، لهذا على المنظمة وضع أسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للزبائن، وهنا تساعد تجزئة الزبائن المنظمة في تحديد سعر المنتجات والخدمات لكل فئة من الفئات المستهدفة. والزبون الوفي يكون دائما على استعداد لدفع أعلى مقابل الحصول على منتجات المنظمة.

- **اتصالات الكلمة المنطوقة:** تعرف الكلمة المنطوقة على أنها التوصية بالمنتج أو المنظمة للآخرين، وهي أداة فعالة لجذب زبائن جدد، لان الزبون الراضي عن منتجات المنظمة سيتحدث للآخرين عنها، وتكون أكثر فعالية وتأثيرا على الآخرين أكثر من أي وسيلة ترويجية تعتمد عليها المنظمة.

2- أساليب بناء ولاء الزبون

إن الوصول إلى مستويات عالية من الولاء يتطلب من المنظمة استخدام مجموعة من الوسائل المتمثلة في:²

أ- **نادي الزبائن:** هو عبارة عن تجمع تخلقه المنظمة يضم مجموعة من الزبائن المهمين والمؤثرين، يرتبط عمل النادي بنظام النقاط التي يحصل عليها المنخرط بالتسجيل في النادي، وبعد

¹ أحمد حمزة خليفة وآخرون: أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء -دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن- 2011 .
<https://doi.org/10.21963/researchgate.net/publication/275214020>

² سهام بوصبع، رجم نصيب: إدارة معرفة الزبون كأداة لزيادة ولائه، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، 2018، ص.ص. 436-437.

الحصول على الرصيد المناسب من النقاط جراء القيام ببعض النشاطات ك شراء منتج، الاطلاع على كل ما هو جديد على الموقع الالكتروني يتم تحويل هذه النقاط إلى هدايا خلال مدة الاشتراك في هذا النادي، يهدف انشاء نادي الزبائن إلى:

- بناء ولاء أفضل الزبائن بعد تمييزهم؛
- تقوية صورة العلامة والمنظمة؛
- تدعيم قاعدة البيانات التسويقية.

لا تتحدد فاعلية النادي بعدد المنخرطين بل بقدرة المنظمة على إدارة النادي، وكذا طبيعة المنخرطين ومدى رضاهم عن المنظمة¹

ب- **بطاقات الولاء:** وهي عبارة عن بطاقات تمنح للزبائن، وتسمح لهم بالحصول على امتيازات متنوعة كالتخفيضات والحسومات، هدايا، تسهيل عمليات الدفع، معاملة خاصة وغيرها من الامتيازات التي تمنحها المنظمة للزبائن الأوفياء، يعتبر المبدأ الأساسي لهذه البطاقة هو معرفة درجة ولاء الزبون من خلال عمليات الشراء المتكررة، وهي أكثر أدوات بناء الولاء استخداما نظرا لمرونة تطبيقها وسهولة استخدامها من طرف الزبائن.

ت- **خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل في مجموعة من الخدمات المقدمة من المنظمة لزبائنها بعد بيع السلعة أو تقديم الخدمة: من إرشادات الاستعمال، تركيب، صيانة، مراجعة، الضمان وغيرها من الخدمات، تعتبر خدمات ما بعد البيع أداة فعالة لتعزيز الولاء، فمهما كان الزبون راضٍ عن المنتج فإن خدمات ما بعد البيع يمكنها من تعزيز هذا الرضا وبالتالي تقوية ولاء الزبائن.

ث- **مجالات الزبائن:** هي ذات طبيعة معلوماتية بالدرجة الأولى موجهة إلى زبائن المنظمة، يتم إعدادها بشكل منظم من أجل التعرف على منتجات وخدمات المنظمة والترويج لها، كما تزود الزبون بكل المعلومات وتقديم النصائح التي يحتاجون إليها، تعتبر هذه الأداة تكلفتها أقل مقارنة بأدوات البناء الأخرى.

ج- **تقديم الهدايا:** يتم تقديم الهدايا للزبائن الذين لديهم وتيرة مرتفعة لعمليات الشراء التي يقومون بها، حيث تقوم المنظمة بإرسال لهم هدايا كمكافأة مقابل ما يحققونه من قيمة مضافة للمنظمة، فهي أداة تساهم في دعم مستوى الولاء السلوكي.

¹ ايمن العشاب، مرجع سابق، ص. 59.

خلاصة الفصل

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها السوق المالي، دفعت بالبنوك الاهتمام بأدائها التسويقي الذي يعد جزءاً لا يتجزأ من أدائها الكلي، فقد أصبح الأداء التسويقي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات البنكية لتحقيق النجاح والتميز في الأسواق التنافسية، فهو يعكس مدى قدرة البنك على استغلال إمكانياته المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافه التسويقية، ومقارنة ذلك مع أداء منافسيها في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها، وتجنب مواطن الضعف من أجل الحفاظ على مكانته في السوق والاستمرار فيه.

يمكن البنك من معرفة مدى تحقيقه لأهدافه من خلال عملية قياس الأداء التسويقي من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المفسرة للأداء التسويقي، منها المؤشرات المالية والتي تعتمد على نسب التحليل المالي مثل الحصة السوقية، نمو المبيعات، والربحية، ومنها غير المالية وهي مجموعة من المؤشرات الموجهة بالزبون والتي تركز على دراسة سلوك الزبائن بالنسبة للمنظمات البنكية والمتمثلة في قيمة الزبون، رضا وولاء الزبائن. وهي من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقه، وبناءً على نتائج القياس تتمكن المنظمات البنكية من تقييم أدائها من أجل وضعيتها السوقية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة بالمقارنة مع النتائج المحققة فعلياً، ليتم على أساسها تصحيح الانحرافات أن وجدت لتصحيح المسار نحو تحقيق ما تم تخطيطه.

أن اهتمام المنظمات البنكية بقياس وتقييم الأداء التسويقي لم يكن تلقائياً وإنما أصبح ضرورة حتمية استجابة للتطورات التكنولوجية في البيئة التسويقية وما نتج عنه تطور وتغيرات جذرية في احتياجات الزبائن ورغباتهم المستمرة، الأمر الذي أجبر البنوك على القيام بعملية التقييم بشكل دوري بالاعتماد على تحليل نتائج أدائها التسويقي، والتي تمكن البنك من توفير رؤية واضحة ودقيقة عن وضعيتها التسويقية، سواء فيما تعلق بمستوى سيطرتها على الأسواق والحصة السوقية التي تكتسبها، أو من خلال مدى قدرتها على جذب زبائن جدد والحفاظ على ولاء الزبائن الحاليين، وذلك انطلاقاً من تبني العديد من المداخل التي تهدف إلى تحسين الأداء التسويقي، ولعل من هذه المداخل مدخل التوجه نحو الزبون الذي يضع احتياجات الزبون ورغباته في صميم الأنشطة التسويقية والذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز خبرة الزبائن، وهو يعتبر محور دراستنا.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من الوكالات البنكية لولاية سطيف

تمهيد

بعد التطرق للإطار النظري وتحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة العلاقة مع الزبون (متغير مستقل)، الأداء التسويقي (متغير تابع)، خبرة الزبون كمتغير وسيط، ينتقل البحث في هذا الفصل إلى مرحلة التطبيق العملي من أجل الإجابة عن إشكالية البحث وبلوغ الأهداف الرئيسية للدراسة الميدانية المتمثلة في الدور الوسيط لخبرة الزبون في تحسين الأداء التسويقي لعينة من وكالات البنوك لولاية سطيف بناء على إدارة العلاقة مع الزبون من منظور الزبائن، حيث تم الاعتماد على المقاربة الكمية أحادية الطريقة في إسقاط ومعالجة موضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة عشوائية من زبائن بعض البنوك، كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المجمعة، إضافة إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة، وتحليل اتجاهاتها بخصوص أبعاد متغيرات الدراسة، بعدها تم اختبار الفرضيات كخطوة أخيرة باستخدام النمذجة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية كونه الأكفء في معالجة إجمالي متغيرات الدراسة من خلال تقييم النموذج القياسي والبنائي، ومن ثم مناقشة النتائج وعرضها في ضوء فرضيات الدراسة.

يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية
- المبحث الثاني: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة
- المبحث الثالث: بناء واختبار نموذج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

قصد التمكن من معالجة موضوع الدراسة بموضوعية علمية وشمولية، يكون من المهم توضيح الأسس التي ساعدتنا على تشكيل النموذج الفرضي للدراسة والتي تعد بمثابة الخارطة الذهنية التي توجه مسار البحث، وبناءا على هذا النموذج يتم تحديد المناهج والأدوات البحثية الملائمة لمعالجتها، ليتم بعدها التعمق في الإجراءات المنهجية المعتمدة لجمع بيانات الدراسة التطبيقية وعرضها، وقبل التعمق في التفاصيل المنهجية يعد من الأهمية التعرف على البيئة التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية لذا سيتم التطرق إلى البنوك المعتمدة في الجزائر وأنواعها بشكل عام وفي ولاية سطيف بشكل خاص وذلك لتحديد الإطار العملي الذي ستجرى ضمنه الدراسة التطبيقية واختيار عينة الدراسة.

المطلب الأول: البنوك المعتمدة في الجزائر

يعد القطاع البنكي ركيزة أساسية لأي اقتصاد وطني، فهو يلعب دورا مهما في تمويل الأنشطة الاقتصادية وتسهيل المعاملات المالية في الجزائر، وقد مر هذا القطاع بتحويلات هيكيلية وإصلاحات جذرية منذ الاستقلال. فوفقا للقانون 09-23 المؤرخ في 21 جوان 2023 الذي يتضمن القانون النقدي والمصرفي بالجزائر الصادر في الجريدة الرسمية رقم (43) بتاريخ: 27 جوان 2023 حيث يشمل النظام البنكي الجزائري على مجموعة من الكيانات المتمثلة في:

أولا: تطور عدد البنوك في الجزائر

يعد النظام البنكي الجزائري نتاج لسلسلة من التحويلات والإصلاحات التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال، إذ عرف من خلالها تعديلات جوهرية رسمت مسار تطوره وأثرت بشكل مباشر على مكوناته وهيكله وتجلت هذه التعديلات بوضوح بعد صدور المقرر 01-23 المتضمن قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر إلى غاية 5 جانفي 2023 المنشور في العدد 03 من الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 17 جانفي 2023، وضحت بأن الجهاز البنكي في الجزائر يتكون من (28) بنكا و مؤسسة مالية يرأسها البنك المركزي بالجزائر ومقرها الجزائر العاصمة، نستعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي المعتمد للنظام البنكي الجزائري حتى 5 جانفي 2023 كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 3- 1: النظام البنكي المعتمد في الجزائر إلى غاية 05 جانفي 2023



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقرر رقم 23-01 المؤرخ 05 جانفي 2023

يعتبر القطاع البنكي الجزائري كأغلب الأنظمة البنكية العالمية، ذو هيكل متكامل يتكون بشكل أساسي من البنك المركزي الجزائري الذي يعرف باسم "بنك الجزائر" إلى جانب مجموعة من البنوك التجارية والمؤسسات المالية، ففي سنة 2023 تشكل النظام البنكي من (20) بنكا معتمدا في الجزائر بعد دخول "البنك الوطني للإسكان حيز الخدمة كبنك جديد بناء على المقرر 22-03 بتاريخ 29 ديسمبر 2022 المنشور في العدد 90 من الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 31 ديسمبر 2022 ، وتجدر الإشارة إلى أن اثنتا عشر (12) من البنوك من أصل 20 بنكا تقدم منتجات وخدمات تابعة للتمويل الإسلامي، ستة (06) بنوك عمومية و ستة (06) بنوك خاصة منها اثنان متخصصان حصريا في التمويل الإسلامي، تتوزع البنوك والمؤسسات المالية حسب طبيعة نشاطها منها (07) بنوك عمومية و (13) بنكا خاصا، بالإضافة إلى (08) مؤسسات مالية اثنان منها مؤسستان ماليتان عموميتان، وخمسة (05) مؤسسات مالية متخصصة في الإيجار المالي من بينها (03) مؤسسات عمومية ومؤسسات (02) خاصتين، وتعاضدية واحدة للتأمين الفلاحي معتمدة للقيام بالعمليات البنكية واتخذت صفة المؤسسة المالية في نهاية 2009. تعد جميع هذه الكيانات معتمدة للقيام بالعمليات البنكية المختلفة، مما يعكس الشمولية والتنوع في الخدمات المالية المتاحة.

تتمثل الوظيفة الأساسية للمؤسسات البنكية في جمع الأموال من الجمهور في شكل ودائع ومنح الائتمان بمختلف أشكاله، كما تقوم بمنح القروض للزبائن بشكل مباشر أو من خلال شراء السندات في السوق المالية، إجراء عمليات الصرف الأجنبي، توفير وسائل الدفع وإدارتها للزبائن، كما تشمل مهامها في إدارة الأوراق والمنتجات المالية، تقديم الاستشارات المالية والمساعدة والقيام بمختلف العمليات البنكية الملحقة وغيرها من العمليات البنكية، في حين تقوم المؤسسات المالية بتنفيذ جميع العمليات المصرفية باستثناء جمع الأموال من الجمهور في شكل ودائع.

فقد تطرق التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2023 حول التطور الاقتصادي والنقدي في فصله الخامس إلى أن القطاع المصرفي سجل تطورا ايجابيا بالعموم في نهاية 2023 من حيث مؤشرات الوساطة المصرفية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 3-1: تطور القطاع البنكي من سنة 2019 إلى 2023

عدد البنوك والمؤسسات المالية الناشطة في الجزائر					
2023	2022	2021	2020	2019	
20	20	19	20	20	1- البنوك
7	7	6	6	6	البنوك العمومية
13	13	13	14	14	البنوك الخاصة
8	8	8	8	8	2- المؤسسات المالية
6	6	6	6	6	المؤسسات المالية العمومية
2	2	2	2	2	المؤسسات المالية الخاصة
28	28	27	28	28	المجموع
عدد الوكالات الناشطة في الجزائر					
1649	1624	1602	1578	1568	1- البنوك
88	74	59	53	49	منها الوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية
1249	1225	1201	1188	1177	البنوك العمومية
17	10	2	1	0	منها الوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية
400	399	401	390	391	البنوك الخاصة
71	64	57	52	49	منها الوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية
97	96	95	96	92	2- المؤسسات المالية
77	77	77	79	75	المؤسسات المالية العمومية
20	19	18	17	17	المؤسسات المالية الخاصة
1746	1720	1697	1674	1660	مجموع البنوك والمؤسسات المالية

المصدر: التقرير السنوي لبنك الجزائر 2023 حول التطور الاقتصادي والنقدي، ص.ص. 46-47.

من خلال الجدول رقم (3-1) حول تطور القطاع البنكي في الجزائر من سنة 2019 إلى غاية 2023 توضح النتائج النقاط التالية:

- عدد البنوك المعتمدة في الجزائر سنة 2020 كان أربعة عشر (14) بنكا ليصبح ثلاثة عشر (13) بنكا في سنة 2021 بسبب سحب بنك الجزائر الاعتماد الممنوح للبنك الفرنسي Crédit Agricole بمقتضى طلب تقدم به البنك نفسه بتاريخ 31 ديسمبر 2020.

- سجل إجمالي عدد الوكالات البنكية والمؤسسات المالية لسنة 2023، 1746 وكالة مقابل 1720 وكالة في سنة 2022، في نهاية 2023 ضمت شبكة البنوك 1649 وكالة منها 1249 وكالة تابعة للبنوك العمومية و 400 وكالة تابعة للبنوك الخاصة.

- على مستوى إجمالي وكالات البنوك، نجد 89 وكالة مخصصة حصريا للتمويل الإسلامي نهاية سنة 2023 مقابل 75 وكالة مع نهاية سنة 2023، من جهتها خصصت البنوك العمومية 18 وكالة للتمويل الإسلامي مع نهاية سنة 2023، بينما وصل عدد وكالات البنوك الخاصة 71 وكالة، منها 58 وكالة تابعة للبنوك الإسلامية.

ثانيا: البنوك بولاية سطيف

وفقا للإحصائيات الواردة في التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2023 بلغ عدد الوكالات الناشطة على مستوى ولاية سطيف في نهاية سنة 2023 حوالي 67 وكالة بنكية كفروع لسبعة عشر (17) بنكا تتواجد مقراتهم الرئيسية بالجزائر العاصمة ويتوزعون على عدة بلديات بالولاية، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 3 - 2: الوكالات البنكية بولاية سطيف

اسم الوكالة البنكية	عدد الوكالة البنكية	البلديات التي تتوزع فيها الوكالة	طبيعة الوكالة البنكية
بنك الجزائر الخارجي (BEA)	مديرية جهوية و 03 وكالات	وكالتين (02) على مستوى مدينة سطيف ووكالة واحدة (01) على مستوى بلدية العلمة	عمومية
البنك الوطني الجزائري (BNA)	09 وكالات	04 وكالات بمدينة سطيف، و 04 وكالات في كل من بلديات عموشة، عين الكبيرة، العلمة، عين أزال	عمومية
القرض الشعبي الجزائري (CPA)	08 وكالات	04 وكالات بمدينة سطيف و 04 وكالات بالعلمة، عين الكبيرة، عين أزال، عين ولمان	عمومية
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	مديرية جهوية و 13 وكالة	وكالة بنكية إضافة لمديرية جهوية بمدينة سطيف و (11) وكالة ببلدية العلمة، عين الكبيرة، بوقاعة، بني ورتيلان، حمام السخنة، بوعنداس، صالح باي، عين أزال، عين ولمان، عين أرناط، جميلة وبني عزيز.	عمومية

بنك التنمية المحلية (BDL)	05 وكالات	ثلاث (03) وكالات بمدينة سطيف ووكالة بلدية العلمة وأخرى بلدية بوقاعة	عمومية
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)	مديرية جهوية و10 وكالات	توجد (04) بمدينة سطيف و (06) وكالات في العلمة، عين الكبيرة، بوقاعة، عين ولمان، عين آزال، بني عزيز.	عمومية
بنك الإسكان للتجارة والتمويل (HBTF)	وكالة واحدة (01)	توجد وكالة واحدة تنشط بمدينة سطيف	أردني - جزائري
بنك البركة الجزائري	وكالتين	تنشط بمدينة سطيف وكالتين (02) لبنك البركة	بحريني - جزائري
البنك العربي - الجزائر (AB)	وكالة واحدة (01)	توجد وكالة واحدة تنشط بمدينة سطيف	أردني - جزائري
بنك الجليج - الجزائر (AGB)	وكالتين	تنشط بمدينة سطيف وكالة واحدة والأخرى ببلدية العلمة	كويتي - جزائري
مصرف السلام الجزائر (ASBA)	وكالة واحدة (01)	توجد وكالة واحدة تنشط بمدينة سطيف	بحريني
سوسيتيجينيرال (SGA)	04 وكالات إضافة لمركز الأعمال	تنشط بمدينة سطيف (03) وكالات بالإضافة لمركز الأعمال وواحدة ببلدية العلمة	فرنسي
ترست بنك (TBA)	وكالتين	تنشط بمدينة سطيف وكالتين (02) لهذا البنك	كويتي - جزائري
بي. ن. بي باريباس - الجزائر (BNP PA)	03 وكالات إضافة لمركز الأعمال	تنشط بمدينة سطيف (03) وكالات بالإضافة لمركز الأعمال	فرنسي
نتيكسيس - الجزائر (NA)	وكالتين	توجد وكالتين (02) تنشط بمدينة سطيف	فرنسي
بنك المؤسسة المصرفية العربية (ABC)	وكالة واحدة (01)	توجد وكالة واحدة تنشط بمدينة سطيف	بحريني - جزائري
فرنسبنك - الجزائر (FBA)	وكالتين	تنشط بمدينة سطيف وكالة واحدة والأخرى ببلدية العلمة	فرنسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات المواقع الالكترونية لهذه البنوك

يوضح الجدول رقم (3-2) النشاط البنكي بولاية سطيف حيث تشير الإحصائيات إلى وجود 17 بنكا بإجمالي (63) وكالة بنكية مع وجود مديريات جهوية لأربعة بنوك (CPA, BEA, BADR, CNEP)، حيث تتوزع كالتالي:

- بلغ عدد البنوك العمومية (06) بنوك بإجمالي 48 وكالة مع (04) مديريات جهوية، حيث تصدر البنوك (BADR, BNA, CPA) من حيث العدد والانتشار بامتلاكها أكبر عدد من الوكالات وتغطي معظم بلديات الولاية خاصة العلة وعين الكبيرة؛

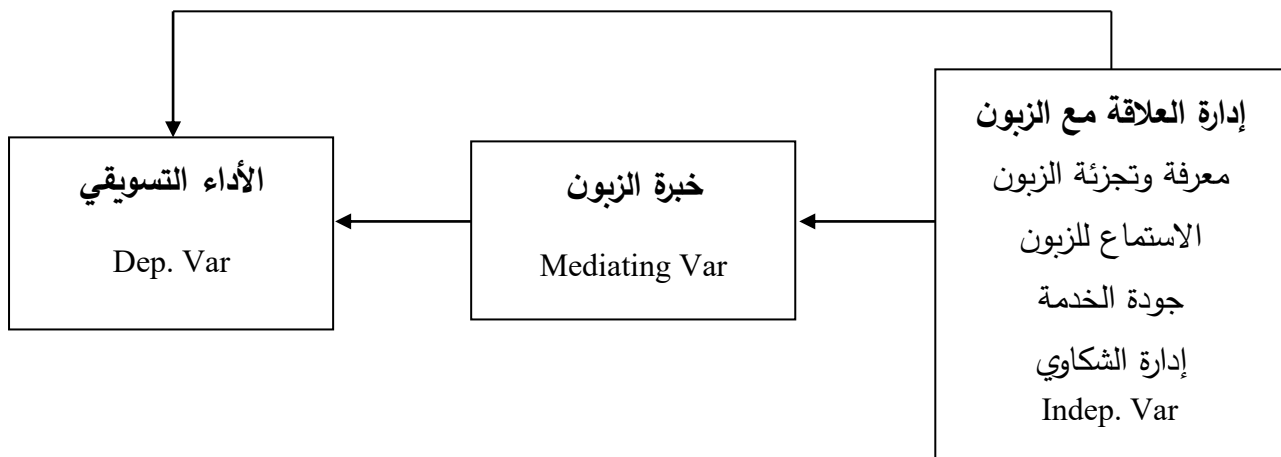
- بلغ عدد البنوك الخاصة (11) بنكا بإجمالي 15 وكالة و (02) مركز أعمال (SGA, BNP PA؛

- تتركز غالبية الوكالات بمدينة سطيف بسبب كونها المركز الإداري للولاية، حيث نجد أن جل البنوك الخاصة تتركز بمدينة سطيف في حين تتركز (35) وكالة للبنوك العمومية.

المطلب الثاني: النموذج الفرضي للدراسة

يتطلب فهم أبعاد المشكلة المطروحة بشكل شامل صياغة نموذج افتراضي يعكس طبيعة الروابط والتفاعلات بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاستناد إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وصياغة فرضيات الدراسة التي تمثل الأساس النظري للبحث، يستند النموذج الفرضي للدراسة إلى ثلاث متغيرات رئيسية كما هي موضحة في نموذج الدراسة:

الشكل 3-2: النموذج الافتراضي العام للدراسة



اعتمادا على النموذج الافتراضي للدراسة وعملا بمنهجية النمذجة البنائية في دراسة البنية المفاهيمية للنموذج ودراسة العلاقات فيما بينها، سنحاول توضيح متغيرات الدراسة وقياسها كالتالي:

- **المتغير المستقل:** هو المتغير الذي له تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، بحيث أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل، وتمثل إدارة العلاقة مع الزبون المتغير المستقل في هذه الدراسة وتشمل الأبعاد التالية: معرفة وتجزئة الزبون، الاستماع للزبون، جودة الخدمة، إدارة الشكاوي، وقد تم على مجموعة من الدراسات السابقة في تبني هذه الأبعاد.

- **المتغير الوسيط:** هو المتغير الذي يمتلك تأثيرا شرطيا غير متوقع على العلاقة بين المتغير المستقل بالمتغير التابع، إذ عندما يظهر متغير ثالث (متغير وسيط) فإنه يعدل العلاقة المتوقعة في الأصل (بين المتغير المستقل والمتغير التابع)، مما يعني أن هناك علاقة قائمة بين المتغير التابع والمتغير المستقل تتأثر بوجود هذا المتغير الوسيط، ويمثل خبرة الزبون المتغير الوسيط في هذه الدراسة وتشمل الأبعاد التالية: الجو العام، التكنولوجيا، الاتصالات، تقديم الخدمة، البعد الاجتماعي.

- **المتغير التابع:** هو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للاختبار والدراسة، ومن الممكن إيجاد حل للمشكلة من خلال تحليل المتغيرات التابعة، ويعد الأداء التسويقي البنكي المتغير التابع في هذه الدراسة وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية: رضا الزبون، الولاء، القيمة المدركة للزبون. ومن خلال ما سبق يمكن توضيح متغيرات وأبعادها والدراسات التي تم الاعتماد عليها في الجدول الموالي:

الجدول 3- 3: قياس أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	أبعاد المتغير	الدراسات	تفاصيل البعد	عدد العبارات
إدارة العلاقة مع الزبون	معرفة وتجزئة الزبائن	- دراسة (حطاطاش عبد الحكيم، 2023)، - (رقاد وبوينة، 2021)	تشمل المعرفة حول الزبون لفهم سلوكه وتقديم عروض مخصصة	09
	الاستماع للزبون	- دراسة (حطاطاش عبد الحكيم، 2023)، (رقاد وبوينة، 2021)	تشمل عمليات متسلسلة لتحقيق الاتصال الفعال مع الزبائن خلال الاستماع لهم	05
	جودة الخدمة	- Hongwei He, Yan Lie, 2010 - Singh et al, 2023 - Snehalkumar, 2013	تتمثل في أبعاد جودة الخدمة المستقاة من مقياس SERVQUAL	10

05	أبعاد إدارة الشكاوي مستقاة من مقياس RECOVSAT	– Boshoff ,1999 – Staude, Boshoff, 2003	إدارة الشكاوي	
03	أبعاد خبرة الزبون تتمثل في عناصر نقاط الاتصال في البيئة البنكية	– KYGUOLIEN, A& Makuténas, N, 2017 – Gupta, 2018	الجو العام	خبرة الزبون
03			التكنولوجيا	
04			الاتصالات	
04			تقديم الخدمة	
05			البعد الاجتماعي	
06	تشمل قياس رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة وخبرتهم مع البنك الذي يتعاملون معه	– Sharma, Chaubey, 2014 – بن أشنهو، حموتي، 2019	رضا الزبون	الأداء التسويقي
08	أبعاد ولاء الزبون مستقاة من مقياس Zeithaml, Parasuraman, Berry,1988	– Rahmn, 2013 – Krishnan, 2020 – الخفاجي، 2012	ولاء الزبون	
08	أبعاد قيمة الزبون تتمثل في القيمة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية والنفسية	– Sweeney, Soutar, 2001 – Khan, Kadir, 2011 – Ching Chen, Quester, 2006	القيمة المدركة	

يوضح الجدول قياسات مختلفة لأبعاد متعددة محددة في سياق الدراسة الحالية، حيث تشير هذه الدراسات المدرجة إلى اختلاف مصادر القياس المستخدمة لكل بعد.

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا الجزء من البحث سيتم تناول الإجراءات المنهجية للبحث، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي تمت الاستعانة بها في تحليل البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

قبل البدء في البحث وجب تحديد المجتمع الذي تتم عليه الدراسة، إذ تتطلب الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية تحديد خصائص المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة من الوحدات أو المفردات أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم أو يرغب الباحث بدراستها، وفي دراستنا يتمثل المجتمع في جميع الزبائن لبعض الوكالات البنكية العمومية والخاصة التي تنشط على مستوى ولاية سطيف، ونظراً لعدم تمكن الباحثة من التحديد الدقيق للمجتمع بسبب عدم توفر الإحصائيات الدقيقة عنه، بالإضافة إلى صعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة تم اللجوء في هذه الحالة إلى أسلوب المعاينة، وذلك بأخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع وإجراء الدراسة عليه.

بالرغم من أن المتغير التابع يتمثل في "الأداء التسويقي" للبنوك محل الدراسة إلا أنه يمكن تقييمه من منظور الزبون، لأنه بعد التعامل مع البنك واقتناؤه للخدمات البنكية المعروضة من قبل البنوك واستخدامها، المعلومات التي يمكن الحصول عليها يمكن أن تعكس بالفعل الوضع الفعلي، فالخدمات البنكية والخبرة التي يتحصل عليها الزبون هي التي تحدد رضاه وولائه وإدراكه للقيمة المتحصل عليها، وبالتالي تقييم الزبائن في هذه الحالة يوفر معلومات موثوقة وغير متحيزة مقارنة بالتقييم الذاتي للبنوك، فتقييم الزبائن يكون أكثر موثوقية، ومنه فإن تقييم الزبائن الحاليين يعكس الأداء التسويقي الحالي للبنوك، حيث يعتبر رضا الزبائن عن أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون التي تطبقها البنوك محل الدراسة والتي بدورها تساهم في إنشاء خبرات متميزة وإيجابية للزبائن مؤثر عن بناء علاقات قوية وبالتالي كسب ولائهم الذي ينتج عنه تكرار التعامل مع البنك والتواصل المستمر معه، وجميع مما سبق يساهم في تحسين الأداء التسويقي المالي للبنوك وتفوقها عن منافسيها في السوق.

2- عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجموعة فرعية من المجتمع وتضم بعض الأعضاء المختارين منه، ويشترط أن تكون هذه العينة ممثلة تمثيلاً دقيقاً للمجتمع،¹ ونظراً للصعوبات التي تعرضت لها الباحثة في عدم تجاوب الزبائن في الإجابة عن الاستبيان وحتى عدم قبول بعض البنوك بتوزيع الاستبيان على زبائنهم داخل الوكالات تم اللجوء في هذه الحالة إلى توزيع الاستبيان إلكترونياً و أيضاً اللجوء إلى بعض المؤسسات التي تتعامل مع بعض البنوك خاصة العمومية، وبالتالي مما سبق تم في دراستنا هذه الاعتماد على العينة العشوائية لأن اختيارنا لها كان لتحقيق أهداف هذه الدراسة والتي نسعى لبلوغها نظراً لما تتميز به في إعطاء كل وحدة من المجتمع فرصة متساوية في الظهور ثم إجراء الدراسة عليها وتعميم النتائج على المجتمع ككل.

بما أن مجتمع الدراسة غير محدد وفي حالة العينة العشوائية تم حساب حجم العينة بدلالة هامش الخطأ المقبول من قبل الباحث، ويتم تحديد حجم العينة في حالة ما إذا كانت القيم محل القياس في الدراسة عبارة عن نسبة كما يلي:

$$n = t^2 \cdot p(1-p) / e^2$$

تتكون الصيغة أعلاه لسحاب حجم العينة من المتغيرات التالية:

n: تمثل حجم العينة؛

P: النسبة الاحتمالية للمجتمع الذي تنطبق عليه الدراسة وتحدد ب $P = 0.5$ في حال كان الاحتمال غير معروف أو صعب التحديد؛

t: مستوى الدلالة (1.96) عند مستوى الثقة 95%؛

e: هامش الخطأ المقدّر ب 5%.

ومنه عند التعويض في المعادلة السابقة فإن حجم عينة الدراسة الحالية تقدر قيمتها:

$$n = (1.96)^2 \cdot 0.5(1-0.5) / (0.05)^2 = 384$$

¹Bougie Roger, Uma Sekaran, **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, 7th Ed, John Wiley & Son Ltd, United Kingdom, Brithish, (2016), P.237.

ومنه فإن العينة التي ستشملها الدراسة الحالية في حدود 384 مفرد، وبالتالي تم توزيع 270 استبانة ورقية وحوالي 200 استبانة رقمية على مختلف الأفراد الذين لديهم صلة بالبنوك التي تنشط بمدينة سطيف خاصة، وقد تمكنا من توظيف 359 استبانة فقط بسبب عدم استرجاع البعض منها، وأيضا بسبب عدم الجدية في الإجابة عن كل الأسئلة وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل هذا بالنسبة للاستبيانات الموزعة، أما بالنسبة للاستبيانات الرقمية فلم يتم الإجابة عليها من طرف الأفراد الموزعة عليهم بسبب المماثلة في الإجابة.

الجدول 3-4: الاستبيانات الموزعة على الزبائن

النسبة %	العدد	
	470	الاستبيانات الموزعة
81.9%	385	الاستبيانات المسترجعة
18.1	26	الاستبيانات المستبعدة
93.2%	359	الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على في هذه الدراسة على مصدرين لمجمع المعلومات، فقط تم الاعتماد على المراجع والدراسات السابقة في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع معلومات الدراسة الميدانية، بالإضافة للاستعانة بالمقابلة المباشرة مع بعض المسؤولين في البنوك وأيضا مع بعض الزبائن قبل وأثناء توزيع الاستبيانات على المبحوثين.

1- **الجانب النظري:** تم الاعتماد على مجموعة من المصادر العلمية العربية والأجنبية والتي لها صلة بموضوع ومتغيرات الدراسة من أجل تحرير الجانب النظري وتفسير الجانب التطبيقي منها أيضا، وقد تنوعت بين الكتب، الأطروحات، المقالات، تقارير..، والتي يمكن أن نلخصها في الجدول التالي:

الجدول 3-5: المراجع المعتمد عليها في إعداد الدراسة

الأجنبية		العربية		اللغة نوع المرجع
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
19.59%	29	11,18%	18	الكتب
73,64%	109	56,52%	91	مقالات
4,72%	07	2,48%	04	مداخلات
2,02%	03	28,57%	46	أطروحات
/	/	1,86%	03	القوانين
100	148	100%	161	المجموع
47.89%		52.10%		نسبة اللغة إلى إجمالي المراجع
309				إجمالي المراجع المستخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قائمة المراجع

اعتمدت الباحثة على قاعدة بحثية مرجعية متنوعة فقد كان هناك تقارب بين المراجع العربية والأجنبية، كما فضلت الباحثة الاعتماد على المراجع الأصلية لتقضي المعلومة مثلما وردت في مرجعها الأصلي، ومن جهة أخرى فقد سعت للاعتماد على المراجع الحديثة وذات صلة بالقطاع البنكي، وإن لم تجد فتلك التي ترتبط بالخدمات عموماً حتى يبقى موضوع الدراسة في إطاره المركز.

2- الجانب التطبيقي: للإجابة على فرضيات الدراسة تم الاعتماد بالدرجة الأولى على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية الخاصة بجمع آراء عينة من الزبائن الذين يتعاملون مع البنوك التي تنشط بمدينة سطيف والتي مكنتنا من معرفة آرائهم واتجاهاتهم بخصوص متغيرات الدراسة. ويعرف على أنه مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً لتسجيل إجابات المبحوثين، وعادة ما تكون هذه الإجابات ضمن بدائل محددة بدقة.

وقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة كما تم توضيحها في الجدول (3-5)، بعد تصميم وللتأكد من مدى قياس الاستمارة لما صممت لأجله ولمدى تضمن محتواها للهدف المراد بلوغه فقد تمت الاستعانة ببعض أهل الاختصاص على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف1، وهذا للقيام بعملية التحكيم

والإقرار بمدى قدرة فقرات الاستبانة على تغطية الأبعاد والمحاور الأساسية للدراسة، وللتأكد من مدى وضوح ودقة العبارات المستعملة وسهولة فهمها واستيعابها. وبعد الأخذ بالملاحظات المقدمة من طرف المحكمين تم إعداد الاستبيان بصيغته النهائية (الملحق 1) تم توزيعها بشكل مباشر (ورقي) وبصيغة إلكترونية باستعمال خدمة (Google Forms).

وقد اشتملت الإستبانة على مزيج من الأسئلة المغلقة ذو الخيار المعد مسبقا وأخرى مفتوحة والمتمثلة في البنك الذي يتعامل معه المستجوب، فبالإضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوبين فقد اشتملت ثلاث محاور رئيسية والمتمثلة في متغيرات الدراسة، تم توزيعها كالتالي:

الجدول 3- 6: الهيكل العامة الاستبانة

رقم العبارات	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
		المحور الأول: البيانات الشخصية
الجنس، العمر، مدة التعامل مع البن، اسم البنك، نوع البنك	05	البيانات الشخصية
29-01		المحور الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون
09-01	09	معرفة وتجزئة الزبائن
14-10	05	الاستماع للزبون
24-15	10	جودة الخدمة
29-25	05	إدارة الشكاوي
19-01		المحور الثالث: خبرة الزبون
03-01	03	الجو العام
06-04	03	التكنولوجيا
10-07	04	الاتصالات
14-11	04	تقديم الخدمة
19-15	05	البعد الاجتماعي
22-01		المحور الرابع: الأداء التسويقي
06-01	06	رضا الزبون
14-07	08	ولاء الزبون
22-18	08	القيمة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد اعتمدنا على سلم "ليكرت الخماسي" الذي عادة ما يستعمل لقياس آراء وتوجهات المستجوبين التي يحتاج إليها الباحث في العلوم الاجتماعية، وقد تم تحديد الإجابات في خمسة مستويات تتراوح بين غير موافق تماما (01) وموافق تماما (05)، ويمكن التوضيح في الجدول التالي:

الجدول 3-7: درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المجال	[1-1.8]	[1.81-2.60]	[2.61-3.40]	[3.41-4.20]	[4.21-5]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على. Bougie Roger, Uma Sekaran, *Op.Cit*, P.207.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل الإحصائي

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، فقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22) باعتباره أداة موثوقة وشائعة في معالجة البيانات وتحليلها في البحوث الإنسانية والاجتماعية، بالإضافة إلى برنامج SmartPLS.4 الذي نشأ عن جهود Wold's من خلال نمذجة المسار بالمربعات الصغرى الجزئية، والتي طورت لاحقا إلى نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).¹

¹Hair. F Joseph et al, **Partial Least Squares Structural Equation Modeling, Handbook of Market Research**, Springer International Publishing AG, 2017, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>.

1- اختبار التوزيع الطبيعي: تعد الخطوة الأولي قبل تطبيق أي من الاختبارات الإحصائية هي

التحقق من مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي، فنتائج هذا الاختبار تحدد نوع الاختبارات الإحصائية (اختبار الفرضيات) التي سيتم استخدامها في التحليل (سواء كانت اختبارات معلمية أو لا معلمية).

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا تم استخدام مقياسين للتوزيعات، الالتواء (Skewness) والذي يشير حسب (Hair J et al, 2017) إلى أنه مدى تماثل توزيع متغير ما، أما التفلطح (Kurtosis) هو مقياس لما إذا كان التوزيع مدببا جدا (توزيع ضيق جدا مع معظم الاستجابات في المنتصف)، تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم كلا من معاملي الالتواء والتفلطح تتراوح في النطاق (+1, -1) والجدول أدناه يوضح قيم معاملي الالتواء والتفلطح الخاصة بمتغيرات دراستنا:

الجدول 3- 8: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة والأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
إدارة العلاقة مع الزبون	-0.972	3.929
• معرفة وتجزئة الزبون	-1.007	2.567
• الاستماع للزبون	-1.283	2.128
• جودة الخدمة	-0.411	2.686
• إدارة الشكاوي	-0.991	3.792
خبرة الزبون	-1.588	5.760
• الجو العام	-1.223	5.384
• التكنولوجيا	-1.376	3.064
• الاتصالات	-1.722	4.183
• البعد الاجتماعي	-1.480	3.264
الأداء التسويقي	-2.169	11.124
• رضا الزبون	-1.485	6.621
• ولاء الزبون	-1.485	6.621
• قيمة الزبون	-2.326	10.757

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الالتواء سالبة وتتراوح بين -0.411 و -2.326 وأن معظم القيم تقع خارج النطاق الطبيعي (-1 و +1)، مما يشير إلى أن غالبية المتغيرات لديها انحراف سالب، في حين معاملات التفلطح جميعها موجبة وتتراوح بين 2.128 و 11.124 وهي تقع خارج النطاق (-1 و +1) مما يشير إلى أن جميع المتغيرات لديها تفرطح موجب. فحسب (Hair et al, 2017) فإن قيم البيانات التي تقع خارج نطاق (-1 و +1) لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي تظهر أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتطلب استخدام أساليب إحصائية اللامعلمية لاختبار الفرضيات.

2- الارتباط الذاتي: تعد مشكلة الارتباط الذاتي (Multicollinearity) من التحديات التي يجب

التحقق منها خلال تحليل البيانات، تحدث عندما يكون هناك علاقة ارتباطية مرتفعة بين المتغيرات المستقلة ضمن النموذج، إن إهمال هذه المشكلة يمكن أن يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة للمعاملات وتضخم الأخطاء المعيارية، مما يجعل النتائج غير موثوقة ويصعب تفسيرها.

للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي يتم قياسه باستخدام ما يسمى بمعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) أو اختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة 10، وقيمة (Tolerance) أكبر من 0.10¹، وقد كانت نتائج هذا المعامل كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 3-9: اختبار معالم VIF و Tolerance

المتغير المستقل	VIF	Tolerance
معرفة وتجزئة الزبون	1.910	0.524
الاستماع للزبون	1.933	0.517
جودة الخدمة	2.111	0.474
إدارة الشكاوي	1.650	0.606

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

بناءً على نتائج الجدول السابق جميع قيم Tolerance تتراوح بين 0.474 و 0.606 وهي أعلى من العتبة الدنيا (0.10)، بينما تتراوح قيم VIF بين 0.650 و 2.111 وهي أقل من العتبة العليا (10)، هذا ما يشير إلى عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة.

¹ يوسف محمد طاهر القماطي، المتقدم في التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، منشورات مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي، ليبيا، (2017)، ص.140.

3- مقاييس النزعة المركزية (Measures of Central Tendency) ومقاييس التشتت

(measures of Variation): يتم حساب مقاييس النزعة المركزية من خلال المتوسط الحسابي، حيث يعد المتوسط الحسابي أو المتوسط (Mean) مقياس للنزعة المركزية يقدم صورة عامة عن البيانات دون التركيز في تفاصيل كل ملاحظة في مجموعة البيانات،¹ أما مقاييس التشتت فيتم قياسها من خلال الانحراف المعياري (Standard Deviation)، والذي يقدم مؤشرا لمدى انتشار التوزيع أو التباين في البيانات،² تستخدم الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات وآراء المبحوثين حول محاور الدراسة، بالإضافة إلى اعتمادها في ترتيب مستوى أهمية عبارات كل محور.

4- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين: تندرج هذه الطريقة ضمن الإحصاء

الوصفي (Descriptive Statistics) وهي ضرورية لإعطاء صورة واضحة عن التركيبة الديمغرافية والخصائص الأساسية لعينة الدراسة، عادة ما تعرض هذه البيانات في جداول تكرارية (Frequency Distribution Tables) مكونة من فئات (Classes)، وتكرارات (Frequencies)، بالإضافة إلى نسبة تكرار كل فئة من المجموع الكلي للبيانات.

¹Bougie Roger, Uma Sekaran, Op.Cit, (2016), P.282.

<http://repository.lppm.unila.ac.id/id/eprint/12007>.

²IBID, P.284.

5- النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM: تعد النمذجة

بالمعادلات الهيكلية (SEM) من التقنيات الإحصائية المتقدمة والأساسية التي اكتسبت أهمية بارزة في العلوم الاجتماعية من أن أنشأها عالم الاقتصاد القياسي (Wold.H, 1966) ثم تم تطويرها في السنوات اللاحقة.¹ يجمع هذا النهج بين خصائص تحليل المكونات الرئيسية والانحدار المتعدد، مما تمكن الباحثين من دمج متغيرات غير ملحوظة وقياسها بشكل غير مباشر بواسطة متغيرات تحتوي على مؤشرات. وقد تم تعريفها على أنها: " الأساليب والاستراتيجيات الإحصائية المتقدمة المستخدمة في تحليل البيانات بهدف اختبار صحة شبكة العلاقات المعقدة بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يفترضها الباحث، تتيح هذه المنهجية اختبار النموذج ككل دفعة واحدة دون الحاجة إلى تجزئ العلاقات المفترضة إلى أجزاء واختبار صحة كل جزء من العلاقات على حدة، ذلك أن اختبار صحة العلاقات المفترضة ضمن النموذج بين المتغيرات والمفاهيم ككل، دون تجزئها إلى علاقات فردية أقوى على إمداد الباحث بصورة أدق عن سلوك المتغيرات الحقيقية".²

بالنظر إلى الأهمية المتزايدة لفهم الظواهر الكامنة، أصبحت نمذجة SEM واحدة من أبرز تقنيات التحليل الإحصائي اليوم، ولسنوات عديدة، أدت هيمنة تطبيقات LISREL، AMOS، EQS، والتي تعد من بين أكثر أدوات البرمجيات المعروفة لإجراء هذا النوع من التحليل، إلى نقص الوعي بمنهج PLS-SEM القائم على النماذج المركبة كبديل مفيد جدا لنمذجة المعادلات الهيكلية.³ ولقد أصبحت نمذجة PLS-SEM ذات وضوح متزايد وشائع في تخصصات العلوم الاجتماعية، وفي السنوات الأخيرة انتشر تطبيقها على نطاق واسع في أدبيات التسويق.

ولعل من أهم الأسباب الرئيسية التي دفعت الباحثين للاهتمام بتحليل واختبار بياناتهم بطريقة المربعات الصغرى في النمذجة بالمعادلات الهيكلية ما يلي:⁴

- لا تتطلب البيانات الموزعة التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات؛

¹ Hair Joseph et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Ed, Sage Publications Inc, Los Angeles, USA, , 2017, P.14.

² تيزة محمد بوزيان، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وLisrel، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، (2012)، ص.115.

³ Hair Joseph et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, OP.Cit, P.11.

⁴ Ringle Christian M. et al, *STRUCTURAL EQUATION MODELING WITH THE SMARTPLS*, Brazilian Journal of Marketing - BJM, Vol.13, N.02, (2014): P.57., <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.

- يمكن تطبيقها على النماذج الأكثر تعقيدا مع العديد من المركبات (المفاهيم الكامنة) والعديد من المتغيرات الملاحظة (المؤشرات)؛
- تتعامل PLS-SEM بفعالية مع النماذج التركيبية (Formative Models) والانعكاسية (Reflective Models)؛
- لا تتطلب حجم عينة كبير لتقدير المعلمات بدقة، وإنما لها قدرة في التعامل مع أحجام العينات الصغيرة نسبيا؛
- تركز على التنبؤ وتفسير التباين في متغيرات البحث، مما يجعلها أكثر ملائمة في تطوير النظرية بدلا من اختبارها.

يتكون نموذج مسار المربعات الصغرى الجزئية من مكونين هما:¹

- **النموذج البنائي (Structure Model):** ويشار إليه عادة بالنموذج الداخلي (Inner Model) في سياق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية، والذي يظهر العلاقات (المسارات)، بين التراكيب الكامنة. تتجه المسارات الهيكلية بين التراكيب الكامنة في اتجاه واحد فقط في النموذج الهيكلية.

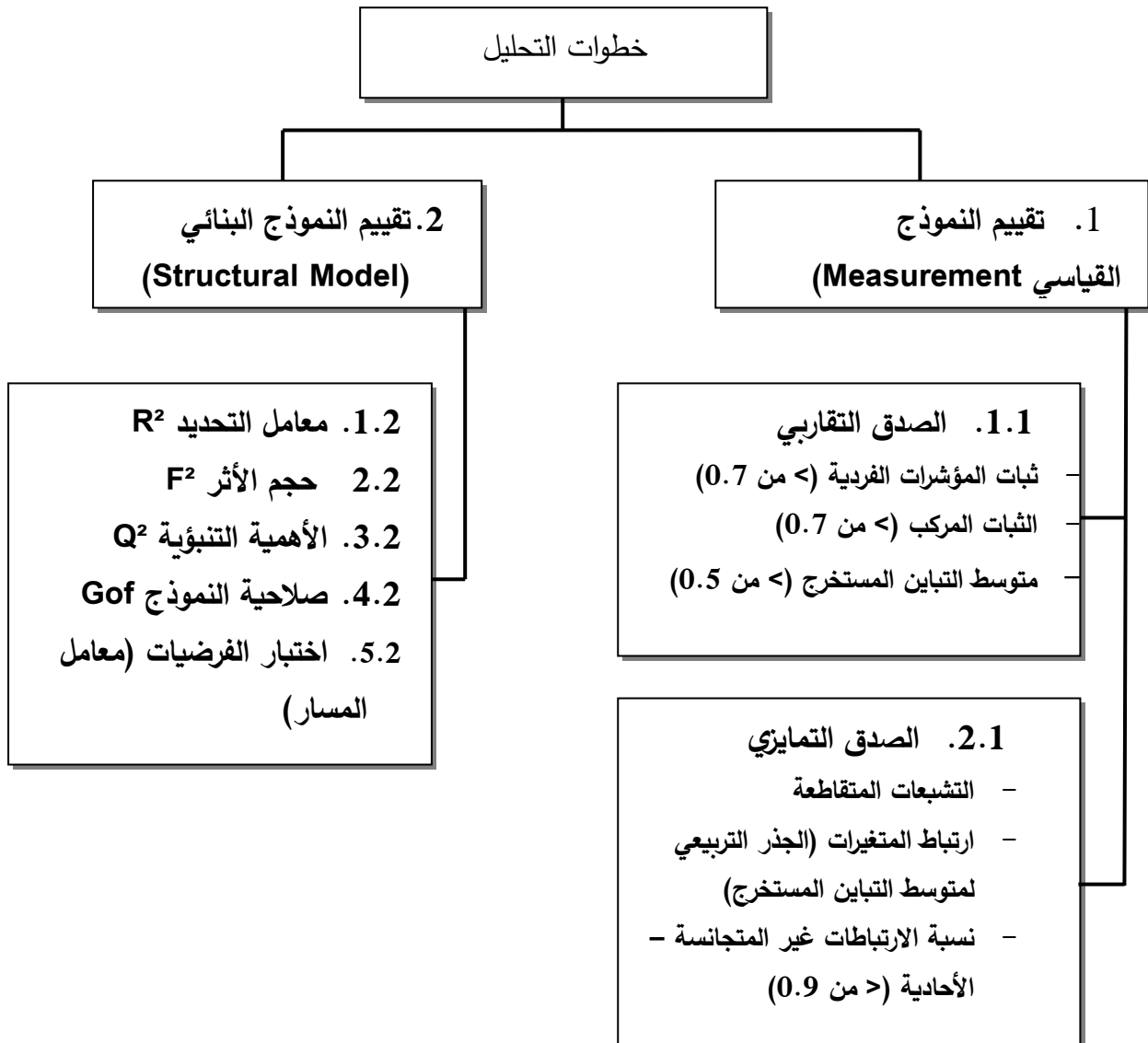
- **نموذج القياس (Measurement Model):** ويشار إليها أيضا بالنماذج الخارجية (Outer Models) في سياق نمذجة PLS-SEM، تتضمن نماذج القياس العلاقات التنبؤية أحادية الاتجاه بين كل متغير كامن ومؤشراته الملاحظة المرتبطة به. يمكن ل PLS-SEM التعامل مع كل من نماذج القياس التكوينية (Formative) والانعكاسية (Reflective)، والتي يجب أن يأخذها الباحث بعين الاعتبار عند تطوير البناء (Construct) أو المتغير الكامن لتحديد نوع القياس. حيث يستخدم نموذج القياس الانعكاسي بشكل واسع في العلوم الاجتماعية ويعتمد بشكل مباشر على نظريات القياس، وفقا لهذه النظرية تمثل المقاييس الأثر (Effects) لبناء كامن، كما تمثل المؤشرات الانعكاسية بأسهم أحادية الرأس من التركيب الكامن نحو مؤشراته، وتسمى المعاملات المرتبطة بهذه العلاقات التحميلات الخارجية (Outer Loadings)، ويمكن اعتبار المؤشرات الانعكاسية كعينة ممثلة لجميع العوامل المحتملة المتاحة ضمن المجال المفاهيمي للمتغير الكامن.

¹Hair Joseph et al, "PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.19, no. N.02, (2011): P.141., <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.

في المقابل تستند نماذج القياس التكوينية إلى افتراض أن المؤشرات السببية (Causal Indicators) هي التي تشكل البناء عن طريق تركيبات خطية، تمثل المؤشرات التكوينية بأسهم أحادية الرأس تشير نحو التركيب الكامن إلى الداخل من المتغيرات المؤشرة وتسمى المعاملات المرتبطة بهذه العلاقات التكوينية أوزان خارجية (Outer Weights). وغالبا ما يشير الباحثون إلى الاعتماد على المنهج الانعكاسي.

تم الاعتماد أيضا في دراستنا الحالية على المنهج الانعكاسي، وكانت الخطوات المتبعة في دراسة النموذج وفقا لهذا المنهج كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل 3- 3: مراحل تحليل نتائج طريقة المربعات الصغرى PLS-SEM



المبحث الثاني: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية

يعد التحليل الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية خطوة مهمة لفهم خصائص مجتمع البحث وطبيعة البيانات التي تم جمعها، لذلك لا بد من وصف دقيق وشامل للبيانات المجمعة من عينة الدراسة حتى تشكل الأساس لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات، يهدف هذا المبحث إلى استعراض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة التي تتكون من زبائن لعينة من البنوك في مدينة سطيف، بالإضافة إلى تحليل توزيع الإجابات حول متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة في إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي، مما يساهم هذا التحليل من فهم الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وكشف آراء المستجوبين واستجاباتهم المتنوعة حول محاور الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان

يهدف هذا المطلب إلى استعراض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في زبائن عينة من البنوك بمدينة سطيف، من خلال تخصيص قسم من استبيان البحث عبر مجموعة من الأسئلة لمصممة بعناية والتي تهدف إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المبحوثين والبنك الذي يتعاملون معه بما يشمل مدة التعامل، ونوع البنك.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يشكل الجنس عاملاً حاسماً في الكشف عن أي فئة من الزبائن المستجوبين تتفاعل أكثر مع البنوك محل الدراسة، يتم عرض توزيع جنس المستجوبين في الجدول التالي:

الجدول 3- 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	218	60.7%
	انثى	141	39.3%
	المجموع	359	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يظهر الجدول أعلاه أن 60.7% من إجمالي أفراد العينة ذكور، أما الإناث بلغت نسبتهم 39.3% من إجمالي أفراد العينة، وبالتالي فئة الذكور تشكل نسبة أكبر مقارنة بالإناث، هذا ما يعكس تفاعلاً أكبر للذكور مع البنوك محل الدراسة وخدماتها المصرفية، مما يدل أن القطاع البنكي تهيمن عليه فئة الذكور

مقارنة بالإناث من حيث أن الذكور يمتلكون عدد من الحسابات المصرفية، كما أنهم يميلون إلى استخدام منتجات مصرفية متنوعة (القروض، الاستثمارات...) مقارنة بالإناث.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يعد متغير العمر مؤشرا ديموغرافيا في فهم خصائص الشريحة المستهدفة في عينة البنوك محل الدراسة، فكل فئة عمرية احتياجات مالية وسلوكيات تختلف عن الفئات الأخرى، ومن أجل استكشاف التركيبة العمرية للمبحوثين وفهم كيفية تأثير فئة أعمار المبحوثين على تفاعلهم مع البنوك محل الدراسة، يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية في الجدول التالي:

الجدول 3- 11: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
العمر	29-18	50	13.9%
	40-30	151	42.1%
	55-41	128	35.7%
	أكبر من 55 سنة	30	8.4%
	المجموع	359	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

نلاحظ من الجدول (3-11) أن الفئة العمرية 40-30 سنة هي الأكثر تمثيلا بنسبة (42.1%)، تليها فئة 55-41 سنة بنسبة (35.7%)، بينما تشكل فئتا 29-18 وأكثر من 55 نسبا أقل (13.9% و 8.4%) على التوالي، هذا التوزيع يعكس فئة متوسطي فئات العمر (30-50) كأكثر الفئات تفاعلا مع عينة البنوك محل الدراسة، وهي فئة التي تظهر عادة وعيا أكبر واهتماما متزايدا للخدمات المصرفية المتنوعة والجودة بسبب احتياجاتها المتعددة (الادخار، الاستثمار، القروض)، بالإضافة إلى إقبالها لاستخدام التكنولوجيا البنكية، بينما قد تفضل الفئة الأكبر من 55 سنة إلى التواصل التقليدي و الموثوقية في التعاملات البنكية، في حين أن الفئة الأصغر سنا 29-18 تكون تعاملاتهم مع البنك ضمن خدمات محدودة كفتح حسابات بنكية سحب أو تحويل الأموال بالإضافة إلى اهتمامهم باستخدام التكنولوجيا لأنهم أكثر انفتاحا على الخدمات الرقمية. يبرز هذا التوزيع أهمية تخصيص وتنويع الخدمات البنكية وفقا للفئات العمرية المختلفة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب اسم البنك الذي يتم التعامل معه

لفهم مدى توزع الزبائن عبر البنوك المختلفة محل الدراسة وتحديد أي البنوك تحظى بأكبر قاعدة زبائن ضمن العينة، بالإضافة إلى كشف مدى انتشار البنوك وتنوع التعاملات البنكية لدى أفراد العينة، يتم توزيع أفراد العينة حسب اسم البنك الذي يتعاملون معه في الجدول التالي:

الجدول 3- 12: توزيع أفراد العينة حسب اسم البنك الذي يتم التعامل معه

المتغير	اسم المتغير	التكرار	النسبة %
البنك	CPA	12	3.3%
	BEA	12	3.3%
	BNA	39	10.9%
	BDL	43	12%
	BADR	27	7.5%
	CNEP	44	12.3%
	TRUST	34	9.5%
	EL BARAKA	34	9.5%
	AGB	31	8.6%
	SGA	57	15.9%
	BNP PA	26	7.2%
	المجموع	359	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يظهر الجدول (3-12) أن بنك SGA يتصدر أعلى نسبة (15.9%)، تليه البنوك ذات تمثيل متوسط نسبي والمتمثلة في: CNEP بنسبة (12.3%) و BDL بنسبة (12%)، BNA (10.9%)، كما تظهر بعض البنوك بنسب تمثيل أقل في العينة والمتمثلة في: TRUST و EL BARAKA بنسبة (9.5%)، AGB (8.6%)، BADR (7.5%)، تليه BNP PA (7.2%)، في حين تمثل كل من BEA و CPA بنسبة (3.3%)، هذا التوزيع يعكس تنوعا في تفضيلات الزبائن وشعبية البنوك المختلفة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير القطاع الذي ينتمي إليه البنك (نوع البنك)

يعد تحديد القطاع الذي تنتمي إليه البنوك محل الدراسة وتميزه أمرا ذا أهمية نظرا للاختلافات في فلسفات العمل، الهياكل الإدارية، الخدمات المعروضة، وحتى الأهداف الإستراتيجية لكل قطاع، ومدى

توزيع الزبائن بين البنوك الخاصة والعمومية وفهم تفضيلاتهم المتوقعة بناءا على نوع البنك، يتم توزيع أفراد العينة حسب القطاع الذي ينتمي إليه البنك في الجدول التالي:

الجدول 3- 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير القطاع الذي ينتمي إليه البنك (نوع البنك)

المتغير	نوع المتغير	التكرار	النسبة%
القطاع	قطاع عام	177	49.3%
	قطاع خاص	182	50.7%
	المجموع	359	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يتضح من الجدول (3-13) أنه هناك توزيع متوازن تقريبا بين البنوك العمومية (49.3%) والبنوك الخاصة (50.7%)، مع فارق طفيف لصالح البنوك الخاصة، مما يعكس وجود تنوع في تفضيلات الزبائن بين القطاعين (العامة والخاص).

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية التعامل مع البنك

يعد متغير أقدمية تعامل المستجوبين مع البنك أحد المؤشرات السلوكية التي تقدم رؤى واضحة حول طبيعة العلاقة بين الزبون والبنك الذي يتعامل معه، فتقييم مدة تعامل الزبائن مع البنوك محل الدراسة وفهم تأثير أقدمية التعامل على تفاعلهم مع الخدمات المقدمة يمكننا هذه البيانات من معرفة الزبائن القدامى والتعرف على اتجاهاتهم حول الجوانب التي دفعتهم لبقاء تعاملهم مع هذا البنك، وبالتالي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب فترات أقدمية التعامل مع البنك في الجدول التالي:

الجدول 3- 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية التعامل مع البنك

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة%
مدة التعامل مع البنك	أقل من سنة	54	15%
	من سنة وأقل من 5 سنوات	132	36.8%
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	103	28.7%
	10 سنوات فأكثر	70	19.5%
	المجموع	359	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يوضح الجدول (3-14) أن الغالبية العظمى من الزبائن لديهم أقدمية من خلال تعاملهم مع نفس البنك لمدة أكثر من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (85%)، هذا التوزيع يعكس أم معظم الزبائن تربطهم علاقة طويلة نسبيا مع البنوك التي يتعاملون معها.

المطلب الثالث: تحليل آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل اتجاهات الزبائن المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة في إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي، من خلال الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية والتشتت، كما نسعى من خلال هذا التحليل إلى الكشف عن تصورات وآراء الزبائن المبحوثين ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من البنوك التي يتعاملون معها، مما يساهم في فهم العلاقة بين المتغيرات.

أولا: آراء المستجوبين حول إدارة العلاقة مع الزبون

يسعى هذا التحليل إلى الكشف عن اتجاهات الزبائن المستجوبين حول متغير إدارة العلاقة مع الزبون من خلال تحليل عبارات كل بعد من أبعاده والمتمثلة في: معرفة وتجزئة الزبون، الاستماع للزبون، جودة الخدمة، إدارة الشكاوي، من خلال تطبيق مقاييس النزعة المركزية والتشتت.

1- آراء المستجوبين حول معرفة وتجزئة الزبون: تعد معرفة الزبون نقطة الانطلاق لبناء علاقات

مستدامة وذات قيمة متبادلة، إذ أن قدرة البنوك على تحديد الزبائن وفهم خصائصهم، سلوكياتهم وتفضيلاتهم تمكنها من تصميم عروض وخدمات موجهة بدقة وتلبي توقعات الزبائن المستهدفين، وسنحاول فيما يلي استكشاف مدى اهتمام البنوك بالمعرفة حول الزبون ومدى تصنيفهم إلى شرائح من خلال تقييم المستجوبين لهذا البعد:

الجدول 3- 15: تقييم المستجوبين حول بعد معرفة وتجزئة الزبون بالبنوك التي يتعاملون معها

رقم العبارة	عبارات معرفة وتجزئة الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	يحرص البنك على تسجيل معلوماتك الشخصية عند أول تعاملك معه	4.47	0.606	مرتفع جدا
02	يعمل البنك على معرفة حاجاتك وتطلعاتك بشكل جيد	4.34	0.605	مرتفع جدا
03	يحرص البنك على التواصل معك بشكل دوري لتحديث البيانات الخاصة بك	4.30	0.606	مرتفع جدا
04	يحرص البنك على التسجيل المستمر لمختلف تعاملاتك معه	4.28	0.525	مرتفع جدا
05	يقدم البنك كل المعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة لك وكيفية الحصول عليها	3.99	0.662	مرتفع
06	يقدم لك البنك خدمات تتوافق مع احتياجاتك الفردية	4.18	0.588	مرتفع
07	يقدم لك البنك خدمات وعروض مخصصة تناسب وتتلاءم مع وضعك	4.14	0.648	مرتفع
08	يخصص البنك باقة خدمات تناسب كل فئة الزبائن	4.09	0.707	مرتفع
09	يوجد تنوع وتخصص في الخدمات البنكية المعروضة	3.14	0.681	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.2145	0.41951	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

تشير نتائج الجدول (3- 15) أن اتجاهات أفراد العينة تعكس مستوى مرتفع جد من الموافقة على جهود عينة البنوك محل الدراسة في معرفة وتجزئة الزبون حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم ما بين (3.14 و 4.47)، كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمعرفة وتجزئة الزبون (4.21) بانحراف معياري (0.41) وهي قيمة مرتفعة جدا وتقرب من القيمة القصوى ضمن مجال سلم ليكرت، وهذا يعكس جهود البنوك في الممارسات التي تتبعها لفهم خصائص زبائنهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم الفردية، وتكييف خدماتها بناءا على هذه المعرفة، وفيما يلي تحليل لعبارات لهذا البعد:

- حققت العبارة (1) أعلى متوسط بقيمة (4.47) وانحراف معياري ضعيف قدره (0.606) مما يظهر التزام البنوك محل الدراسة بجمع بيانات الأساسية عن الزبائن بدقة منذ بداية العلاقة، وهو ما يعكس على كفاءة البنوك في بناء وتكوين قاعدة بيانات شاملة لزبائنهم وهو أمر مهم من أجل تقديم خدمات مخصصة، أما الانحراف المنخفض نسبيا يدل على اتفاق كبير بين المبحوثين حول هذه العبارة.

- أيضا العبارة (02) حققت متوسط مرتفع جدا قيمته (4.34) وانحراف معياري أيضا منخفض (0.605) وهذا يدل على تجانس آراء المبحوثين حول هذه العبارة، في حين قيمة المتوسط المرتفع تشير إلى أن الزبائن يشعرون بأن البنوك التي يتعاملون معها تسعى لفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم المالية بدقة وهذا يعكس ثقافة التوجه بالزبون للبنوك محل الدراسة كأساس لتقديم الخدمات، مما يعزز رضاهم وولائهم.

- حققت العبارة (03) أيضا متوسط مرتفع جدا حيث بلغت قيمته (4.30) وانحراف معياري (0.606)، وهذا يشير إلى التزام البنوك محل الدراسة بالتواصل المستمر وبشكل دوري مع زبائنهم لتحديث بياناتهم، مما يعزز دقة المعلومات على مستوى قاعدة بيانات الزبائن وهو ما يمكن البنوك من تقديم خدمات أفضل تتناسب مع التغيرات المستمرة في توقعات الزبائن.

- حققت العبارة (04) متوسط حسابي مرتفع جدا (4.28) وانحراف معياري منخفض جدا بقيمة (0.525) وهو ما يشير إلى اهتمام البنك بتوثيق جميع تعاملات زبائنه بشكل مستمر ودقيق وهو ما يمكن البنوك من السلوك الشرائي لزبائنه وتجزئتهم بناءا على سلوكهم المالي، وهو مؤشر على كفاءة الأنظمة الداخلية للبنك بما فيها أنظمة CRM.

- حققت العبارة (05) متوسط حسابي مرتفع قدره (3.99) لكنه أدنى من العبارات الأخرى وانحراف معياري قيمته (0.662) مما يدل على تشتت أكبر في الآراء، هذه العبارة تشير إلى وجود نقص نسبي في توفير معلومات واضحة عن الخدمات وبالتالي لا تزال البنوك محل الدراسة بحاجة إلى تحسين شفافيته في توفير المعلومات الكاملة حول خدماتها وإجراءات الحصول عليها، أما التشتت في لآراء قد يعكس تفاوتاً بين البنوك محل الدراسة في تقديم المعلومات أو بين فئات الزبائن، وهذا ما يؤثر على خبرة الزبون وبالتالي على الأداء التسويقي للبنوك.

- حققت العبارة (06) من بعد معرفة وتجزئة الزبون متوسط حسابي قيمته (4.18) وهو مرتفع وانحراف معياري قدره (0.588)، هذا ما يعكس أن الزبائن المبحوثين يشعرون بأن البنوك تقدم لهم خدمات مخصصة تلبي جزءا كبيرا من متطلباتهم الشخصية، مما يشير إلى تبني البنوك لاستراتيجيات التجزئة بشكل فعال وتقديم القيمة المضافة.

- حققت العبارة (07) متوسط حسابي مرتفع قدره (4.14) وانحراف معياري قيمته (0.648)، هذه العبارة تعزز العبارة السابقة وتؤكد على أن الزبائن يلاحظون التزام البنوك محل الدراسة بتقديم خدمات وعروض مصممة خصيصا لهم، مما يدل على أن هذه البنوك تتبنى استراتيجيات التخصيص في إدارة علاقتها مع زبائنهم.

- أما بالنسبة للعبارة (08) حققت متوسط حسابي مرتفع قدره (4.09) مع أعلى قيمة للانحراف معياري بقيمة (0.707)، هذه النتيجة توضح أن الزبائن المبحوثين يلاحظون أن البنك يقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات موجهة لفئات معينة، هذا ما يدل أن البنوك محل الدراسة تطبق استراتيجيات تقسيم السوق إلى شرائح وتصميم خدمات لتناسب كل شريحة.

- تعد العبارة (09) التي حققت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بين جميع العبارات في هذا البعد بقيمة (3.14) بالرغم من أن هذا المتوسط مرتفع وانحراف معياري قدره (0.681)، هذا يشير إلى أن البنوك تحتاج لتحسين التنوع والتخصص في الخدمات البنكية المعروضة وأن التخصص الحالي ليس واضحا بما يكفي للزبائن، وبالتالي على البنوك محل الدراسة بحاجة إلى تطوير المزيد من الخدمات المبتكرة والمتخصصة لتلبية الاحتياجات المتغيرة وتكثيف الرسائل الإعلانية من أجل التعريف بالتخصص الحالي.

2- آراء المستجوبين حول بعد الاستماع للزبون: يعد الاستماع للزبون بعد مهم يعبر عن اهتمام البنك بالعمل وتفاعله معه، يتكون من عبارات تعد مؤشرا على فعالية قنوات الاتصال ومدى تجاوب البنوك محل الدراسة مع استفسارات الزبائن واحتياجاتهم، وبما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البعد:

الجدول 3- 16: تقييم المستجوبين حول بعد الاستماع للزبون بالبنوك التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات الاستماع للزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	يسعى البنك على التواصل معك بصفة شخصية للتعرف على حاجاتك باستمرار	4.02	0.745	مرتفع
02	يدرس البنك اقتراحات الزبائن بشكل جدي ويستجيب لها	3.97	0.840	مرتفع
03	يطلب موظفو البنك منك في كل مرة الإدلاء بمقترحاتك حول مستوى الخدمات ومعرفة مدى رضاك عنها	4.03	0.818	مرتفع
04	يوفر البنك قنوات اتصال مختلفة التي تسمح لك بالتواصل معه وللإجابة عن أسئلتك واستفساراتك	3.90	0.852	مرتفع
05	يتواصل معك موظفو البنك من أجل معرفة اهتماماتك بشكل دوري (مرة كل شهر، كل 6 أشهر....)	3.90	0.838	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.9660	0.65507	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول السابق يتضح أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة فيما يخص بعد الاستماع للزبون، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.96) وانحراف معياري (0.655)، هذا ما يعكس

رضا الزبائن المستجوبين عن جهود البنوك التي يتعاملون معها للاستماع إليهم والتفاعل معهم، وسعيها لتحقيق التواصل الشخصي والفعال، فقد كانت جميع العبارات ذات متوسطات حسابية مرتفعة حيث تراوحت بين (3.90 و 4.03) ضمن مجال سلم ليكرت.

- حققت العبارة (01) من بعد الاستماع للزبون على متوسط حسابي مرتفع بقيمة (4.02) وانحراف معياري قدره (0.745)، وهذا يعكس إدراك الزبائن المبحوثين لمدى اهتمام البنوك محل الدراسة بالتواصل الشخصي المستمر لفهم احتياجاتهم، وهو ما يعد مؤشر ايجابي على بناء علاقات قوية مع الزبائن وتقديم خدمة أكثر تخصيصا.

- في حين حققت العبارة (02) من هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع قدره (3.97) وانحراف معياري بقيمة (0.840)، هذا ما يدل على البنوك محل الدراسة تبدي اهتماما بدراسة اقتراحات الزبائن والعمل على دراستها والاستجابة لها، وهذا ما يعزز ثقة ولاء الزبائن، أما الانحراف المعياري هو منخفض نسبيا مما يدل على تقارب الآراء بين المبحوثين واتفاقهم على اهتمام البنك باقتراحات الزبائن والاستجابة لها.

- حققت العبارة (03) من هذا البعد متوسط حسابي مرتفع قدره (4.03) وانحراف معياري مرتفع بقيمة (0.818)، هذا يدل على إدراك الزبائن على اهتمام البنوك التي يتعاملون معها بتشجيعهم بجمع مقترحاتهم حول جودة الخدمة وتقييم مستوى رضاهم بشكل منتظم، وهو ما يعكس اهتمام البنك بتحسين جودة خدماته بناء على تغذية راجعة من الزبائن، في حين تفسر قيمة الانحراف المعياري المرتفع بتشتت إجابات وآراء الزبائن حول هذه العبارة وقد يرجع هذا التفاوت إلى تجربة الزبائن مع البنك أقدمية التعامل معه، فالزبائن الذين لديهم أقدمية في التعامل مع البنك قد يشعرون باهتمام أكبر بسبب علاقاتهم الطويلة على عكس الزبائن الذين تربطهم علاقات قصيرة الأمد أو تكرار التعامل مع البنك محدود لا يطلب منهم الإبداء بمقترحاتهم، بالإضافة إلى نوع البنك هنا تختلف استراتيجيات التعامل مع الزبائن بين البنوك العمومية والخاصة، فالبنوك الخاصة عادة ما تتميز بالمرونة والابتكار وتبنيها لاستراتيجيات تسويقية مبتكرة واهتمامها بجمع المقترحات بشكل دوري من خلال توفير وسائل رقمية، في حين البنوك العمومية قد تكون أقل فعالية في طلب مقترحات الزبائن بشكل منتظم بسبب طبيعتها البيروقراطية، بالإضافة إلى أن البنوك العمومية عادة ما نجدها تركز على فئة معينة دون الفئات الأخرى وهذا و تبرره نتائج الجدول (3- 13) حيث بلغت نسبة البنوك الخاصة (50.7%) فحين البنوك العمومية بلغت نسبتها (49.3%) وهذا الفارق يصنع هذا الاختلاف في الإجابات.

- حققت العبارة (04) من هذا البعد متوسط حسابي مرتفع حيث بلغت قيمته (3.90) وانحراف معياري مرتفع قدره (0.852)، تشير هذه العبارة إلى أن الزبائن يرون أن هناك تنوعا في قنوات الاتصال، مما يسهل الوصول والتفاعل مع البنك الذي يتعاملون معه، أما الانحراف المرتفع تعكس تشتت في آراء الزبائن وبالتالي تشير إلى تجربة توفر قنوات الاتصال قد تختلف بين الزبائن، فنجد مثلا فئة الشباب ومتوسطي العمر يميلون إلى استخدام وسائط الكترونية بينما كبار السن يفضلون الوسائط التقليدية.

- حققت العبارة (05) متوسط حسابي مرتفع قدره (3.90) وهو أقل متوسط في هذا البعد مقارنة بالعبارات الأخرى في نفس البعد، وانحراف معياري مرتفع قدره (0.838)، هذا يشير إلى أن الزبائن يرون أن البنوك التي يتعاملون معها تبدي اهتماما معتدلا بالتواصل الدوري لفهم اهتمامهم، أما الانحراف المرتفع يعكس تشتت في آراء الزبائن حول هذه العبارة، مما يعني أن الزبائن المبحوثين لا يتلقون نفس الاهتمام من خلال التواصل الدوري، فبعض الزبائن قد يتلقون تواصلًا منتظما من قبل البنوك والبعض الآخر قد يشعرون بعدم انتظامه أو حتى غيابه، وهذا قد يرجع لعدة أسباب والتي يمكن تفسيرها من قبل نتائج الخصائص الديمغرافية لزبائن عينة الدراسة ومن بينها مدة التعامل، فالزبائن الذين لديهم تعامل طويل مع البنك يتلقون تواصلًا أكثر بسبب علاقتهم المستمرة مع البنك أما الزبائن الذين يقل تعاملهم عن تعاملهم أقل من 5 سنوات قد لا يدرجون ضمن برامج التواصل المستمر بعد، بالإضافة إلى اختلاف القطاع الذي ينتمي إليه البنك، فالبنوك الخاصة نجدها تركز على التواصل الدوري والمنتظم مع جميع الزبائن الذين تتعامل معهم وتكثف التواصل مع الزبائن المربحين بشكل خاص، في حين نجد البنوك العمومية تركز على فئات معينة فقط من الزبائن للتواصل معهم بشكل دوري.

3- آراء المستجوبين حول بعد جودة الخدمة: تعدد جودة الخدمة بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع

الزبون، حيث يعكس مدى تلبية البنك لتوقعات الزبائن فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة وهي تشمل الأبعاد التالية: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، وفيما يلي عرض لنتائج

الجدول 3- 17: تقييم المستجوبين حول بعد جودة الخدمة بالبنوك التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات جودة الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	يملك البنك معدات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمة	4.09	0.782	مرتفع
02	يتوفر لدى البنك أماكن وقاعات مناسبة ومريحة لاستقبال وانتظار الزبائن	4.06	0.666	مرتفع
03	يتمتع موظفو البنك بمظهر أنيق	4.21	0.575	مرتفع جدا
04	يتميز الموظفون باللباقة واللفظ	4.22	0.642	مرتفع جدا
05	يساعدك موظفو البنك على معرفة طرق وكيفية حصولك على الخدمة التي ترغب فيها	3.17	0.722	متوسط
06	يقدم لك الموظفون خدمة خالية من الأخطاء من أول مرة	4.17	0.644	مرتفع
07	يقدم لك الموظفون الخدمات التي تطلبها في الوقت المناسب	4.12	0.574	مرتفع
08	تشعر بالأمان أثناء القيام بالمعاملات مع البنك	4.21	0.463	مرتفع جدا
09	يملك الموظفون المعارف اللازمة للرد عن انشغالات أو مشكلات قد تواجهك	4.14	0.501	مرتفع
10	يمنحك البنك اهتماما شخسيا أثناء حصولك على الخدمة	4.08	0.592	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.1471	0.41452	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال نتائج الجدول (3- 17) يتضح أن جميع أفراد العينة لديهم رضا عن جودة الخدمات التي تقدمها لهم البنوك التي يتعاملون معها وهذا ما يعكس الأداء الجيد للبنوك محل الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم بين (3.17 و 4.22) وهي قيم مرتفعة إلى مرتفعة جدا ضمن مجال سلم ليكرت، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.14) وانحراف معياري قدره (0.414)، وفيما يلي تحليل لعبارات هذا البعد:

- حققت العبارة (01) متوسط حسابي مرتفع قيمته (4.09) وانحراف معياري قدره (0.782) وهو مرتفع نسبيا، هذا المتوسط المرتفع يعكس إدراك الزبائن لمدى استخدام البنك الذي يتعاملون معه للتكنولوجيا والمعدات الحديثة في عملياتها، وهو ما يشير إلى أن البنوك محل الدراسة تستثمر في البنية التحتية التكنولوجية لتقديم خدمات أسرع وأكثر كفاءة وبالتالي تعزيز خبرة الزبون، أما

الانحراف المعياري يوضح أن هناك تباين في مدى ملاحظة الزبائن لهذه العبارة، وهو ما يعكس تفاوت بين البنوك ربما حسب نوع البنك أو الفروع.

- بالنسبة للعبارة (02) حققت متوسط حسابي مرتفع قدره (4.06) وانحراف معياري (0.666)، يشير هذه النتيجة إلى أن تصورات الزبائن المبحوثين حول البيئة المادية للبنوك محل الدراسة ايجابية، وهو ما يعكس أن غالبية الزبائن يرون أن البنوك تولي اهتماما بتوفير بيئة مادية مريحة ومناسب من خلال تخصيص مساحات استقبال وانتظار ملائمة لجميع فئات الزبائن، وهو ما يخلق انطباعات ايجابية لدى الزبائن خاصة المتعاملين الجدد والذي قد يؤثر على قرارهم بتكرار التعامل مع البنك، بالإضافة إلى أن البيئة المحيطة الملائمة لتلقي الخدمة تساهم في خلق خبرات ايجابية لدى الزبائن، أما الانحراف المعياري المنخفض نسبيا يشير إلى اتفاق واضح بين المستجوبين حول هذه النقطة، مما يعني أن توفير بيئة مادية مريحة هي ميزة عامة وملحوظة لدى معظم البنوك محل الدراسة، حتى وإن يوجد بعض الاختلافات في الإجابات يمكن تعامل مجموعة من الزبائن المستجوبين مع فروع صغيرة تقتصر إلى وسائل الراحة الحديثة.

- احتلت العبارة (03) المرتبة الثانية بين العبارات في هذا البعد بمتوسط معياري مرتفع جدا قدر ب (4.21) مصحوبا بانحراف معياري منخفض نسبيا (0.575) ويشير هذا الأخير إلى تجانس في آراء المستجوبين و اتفاقهم على أن موظفي البنوك يتمتعون بمظهر لائق واحترافي، أما بالنسبة للمتوسط المرتفع فهو يشير إلى أن البنوك تولي اهتماما كبيرا بالجانب المرئي من موظفيها، فالمظهر الأنيق لموظفي البنك يساهم في تقديم صورة ايجابية ومنظمة عن البنك باعتبار الموظفين هم واجهة البنك ومظهرهم يعكس صورة البنك ككل، وبالتالي يخلق انطباع ايجابي عن جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى بناء الثقة والمصادقية مع الزبائن.

- حققت العبارة (04) أعلى متوسط في بعد الجودة بقيمة (4.22) وتصنف على أنها مرتفع جدا، وانحراف معياري قدره (0.642)، مما يشير إلى إجماع متفق عليه من طرف معظم الزبائن المستجوبين على أن موظفي البنوك محل الدراسة يتمتعون بصفات اللباقة واللفظ في التعامل معهم، وهو أمر مهم في الخدمات، تعد اللباقة واللفظ جزءا أساسيا من أبعاد التعاطف في جودة الخدمة، كما أن الزبائن لا تحتاج عن حلول لمشكلاتهم فقط وإنما يبحثون عن معاملة تشعرهم بالاحترام والتقدير، وبالتالي تحلي موظفي البن محل الدراسة باللباقة واللفظ يساهم في بناء خبرات عاطفية ايجابية لدى الزبائن المستجوبين وتعزيز الثقة بين الموظف والزبون ومنه مع البنك ككل، وهو ما يؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن مبنية على الثقة المتبادلة، وهذا ما ينعكس

على ثقافة البنوك محل الدراسة التي تعتبر هذان العنصران جزءا من ثقافة تدريبية وتنظيمية داخل البنك وليست سلوك فردي.

- احتلت العبارة (05) المرتبة الأخيرة لتحقيقها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب (3.17) بمعدل متوسط، وانحراف معياري (0.722)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فجوة في قدرة أو حرص الموظفين على توضيح طرق وإجراءات الحصول على الخدمات وتقديم إرشادات كافية للزبائن، وبالتالي قد يجد الزبائن أنفسهم تائهين أو مضطرين للبحث عن المعلومات مما سبب لهم الشعور بالإحباط، أما بالنسبة للانحراف المعياري رغم أنه ليس عالي إلا أنه يشير إلى تشتت أكبر في آراء المبحوثين مقارنة بالعبارات الأخرى، وهذا يعني أن خبرة الزبائن تختلف من شخص لآخر، فبعضهم قد يحصل على مساعدة وتوجيه من قبل موظفي البنك الذي يتعاملون معه، بينما يواجه آخرون صعوبة في الحصول على التوجيه المطلوب، هذا قد يفسر باختلاف البنك المتعامل معه (البنك العمومي والخاص) أو مواجهة بعض الموظفين يفتقدون للمعرفة الكاملة عن الخدمات والإجراءات وبالتالي يصعب عليه شرحها بشكل مبسط للزبون، بالإضافة إلى نقص برامج التدريب المكثف للموظفين وضعف في قنوات التواصل وقصور في وسائل إرشادية واضحة للزبائن.

- تحصلت العبارة (06) على متوسط حسابي مرتفع قدر ب (4.17) بانحراف معياري (0.644)، مما يشير إلى أن معظم المستجوبين لديهم تصور ايجابي عن دقة الخدمات المقدمة من موظفي البنوك محل الدراسة وخلوها من الأخطاء من أول تعامل مع البنك، هذا ما يعزز الثقة في كفاءة البنك وموثوقيته، باعتبار هذه العبارة مؤشر عن بعد الموثوقية في جودة الخدمة، كما تشير إلى كفاءة الأنظمة والإجراءات الداخلية للبنك، بالإضافة إلى كفاءة برامج تدريب الموظفين، مما يقلل شكاوي الزبائن وتحسين خبرة الزبون، أما الانحراف المعياري منخفض نسبيا يشير إلى أن هناك اتفاقا ملحوظ بين المستجوبين على هذا النقطة. مما يعني أن "تقديم خدمة خالية من الأخطاء من أول مرة" هو ممارسة منتشرة وملاحظة بشكل ايجابي لدى معظم بنوك محل الدراسة التي يتعامل معها الزبائن وهو ما يؤكد الأداء الجيد للبنوك في هذا الجانب.

- حصلت هذه العبارة (07) على متوسط حسابي مرتفع قدره (4.12) وانحراف معياري (0.574)، تشير هذه النتائج إلى أن معظم المستجوبين لديهم تصور ايجابي عن سرعة واستجابة موظفي البنوك محل الدراسة في تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب والمتوقع، والاستجابة لطلبات الزبائن باعتبار أن هذه العبارة مؤشر لبعد الاستجابة في جودة الخدمة، هذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تنجز معاملات الزبائن بسرعة مما يعكس قدرته في إدارة العمليات بفعالية، وتدريب الموظفين بشكل جيد على التعامل مع الطلبات بسرعة وفعالية، استخدام وسائل وأدوات تكنولوجية تساهم في تبسيط وتسريع المعاملات مع الزبائن كون مؤشر السرعة معيار لتمييز البنك

عن البنوك المنافسة لأنه يقلل وقت الانتظار وبالتالي يكسب رضا الزبون ويعزز خبرته من خلال خلق انطباعات ايجابية عن سرعة انجاز الطلبات، أما الانحراف المعياري المنخفض نسبيا يشير إلى أن هناك اتفاقا وتجانس في إجابات المستجوبين على هذه النقطة، هذا يعني أن تقديم الخدمة في الوقت المناسب يعد معيار مهم تسعى معظم البنوك محل الدراسة لتحقيقه، رغم وجود بعض الاختلافات بين البنوك العمومية والخاصة، والتي عادة ما تتميز البنوك العمومية ببعض التأخيرات خاصة عند سحب الأموال والتي لا نجدها في البنوك الخاصة.

- حققت العبارة (08) متوسط حسابي مرتفع جدا (4.21) وانحراف معياري منخفض (0.463)، تعد هذه العبارة مؤشر لبعد الضمان في جودة الخدمة، هذه النتيجة تشير إلى اتفاق معظم المستجوبين على شعورهم بالأمان والثقة بدرجة عالي عند تعاملهم مع البنوك محل الدراسة، وهو ما يؤكد على أن البنوك محل الدراسة تتجح في بناء وتدعيم عامل الثقة مع زبائنه وهو ما يعكس توفير هذه البنوك لأنظمة أمنية متطورة وقوية وإجراءات حماية مشددة، إذن فشعور الزبائن بالأمان أثناء المعاملات المالية هو عامل مهم في الخدمات المالية، لأنه يعزز الثقة ويقلل المخاوف من المخاطر المدركة، مما يسهم في بناء علاقات مستدامة وتعزيز ولاء الزبائن.

- حققت العبارة (09) متوسط حسابي مرتفع قيمته (4.14) بانحراف معياري منخفض قدره (0.501)، هذا يشير إلى أن معظم المستجوبين لديهم تصور ايجابي عن مستوى المعرفة والكفاءة التي يتميز بها موظفي البنوك محل الدراسة وقدرتهم على الإجابة على استفساراتهم وحل مشاكلهم، وهي تعد مؤشرا قويا على فعالية تدريب الموظفين وتوفير المعلومات الدقيقة لديهم عن الخدمات المعروضة وكيفية التعامل مع مختلف السيناريوهات التي قد تواجه الزبائن، مما يعزز ثقة الزبائن المستجوبين بالموظفين كون الثقة تعد مؤشر فعال في التقليل من قلق الزبون و شعوره بالاطمئنان عند التعامل مع المعاملات المالية المعقدة. كما يحسن من كفاءة حل المشكلات، وتحسين صورة البنك باعتباره مصدرا موثوقا للمعلومات المالية وليس مجرد مقدم خدمة فقط، أما الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى أن هناك تجانس واتفاق في آراء المستجوبين على أن موظفي البنك يمتلكون المعرفة الكافية وكفاءتهم في أداء مهامهم عبر البنوك محل الدراسة سواء عمومية أو خاصة.

- حققت هذه العبارة (10) متوسط حسابي مرتفع قدر ب (4.08) بانحراف معياري منخفض نسبيا قيمته (0.592)، تشير النتيجة إلى أن معظم المستجوبين يدركون ويشعرون بأن موظفو البنوك محل الدراسة يمنحهم اهتماما فرديا أثناء تفاعلاتهم للحصول على الخدمات المصرفية، وهو يعتبر مؤشر مهم لقدرة هذه البنوك على بناء علاقات شخصية وعاطفية قوية مع الزبائن، كما تساهم في تعزيز جودة الخدمة ورضا الزبائن من خلال تقديم خدمات متميزة ومخصصة، وبالتالي تحويل

خبرة عادية إلى خبرة استثنائية لا تنسى، وهذا يعكس استثمار البنوك محل الدراسة في بناء علاقات مستدامة مع زبائنهم خاصة الزبائن المربحين، أما الانحراف المعياري المنخفض نسبيا يشير إلى أن هناك اتفاقا بين المستجوبين على الاهتمام الشخصي الذي يتلقونه أثناء تلقيهم للخدمة من قبل البنوك التي يتعاملون معها.

4- آراء المستجوبين حول بعد إدارة الشكاوي: إن الخدمات التي تتطلب تفاعل بشري مباشر ومعاملا حساسة كالخدمات البنكية يعد ظهور الأخطاء أو المشكلات جزأ لا يتجزأ من طبيعة العمل، بغض النظر عن الجهود المبذولة من قبل البنوك لضمان خدمة خالية من العيوب، وعليه تعد إدارة الشكاوي بعدا لا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى لإدارة العلاقة مع الزبون، وفيما يلي عرض نتائج تقييم أفراد العينة لجهود البنوك في إدارة الشكاوي:

الجدول 3- 18: تقييم المستجوبين حول بعد إدارة الشكاوي بالبنوك التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات إدارة الشكاوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	يوفر البنك وسائل مختلفة لتسجيل شكاوك أو انتقاداتك (سجلات خاصة، قنوات اتصال، موقع انترنت...)	4.09	0.594	مرتفع
02	يتعامل البنك بجدية مع الشكاوي التي تقدمها	4.08	0.690	مرتفع
03	عندما يقدم الزبون أو أنت من تقدم شكاوي يقدم الموظف المكلف شرحا مرضيا عن سبب حدوث المشكلة.	4.00	0.592	مرتفع
04	إذا تعرضت لخسائر بسبب المشكلة التي اعترضتك، يقدم لك البنك تعويضات مقابل ذلك (اعتذار، تعويض مادي...)	4.12	0.649	مرتفع
05	يشجعك موظفو البنك للإدلاء برأيك حول الشكاوي المقدمة بخصوص خدماته.	4.00	0.695	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.0564	0.47537	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول (3-18) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد إدارة الشكاوي بلغت قيمته (4.05) أي سجلت متوسطا مرتفعا وانحراف معياري قيمته (0.475) ضمن مجال سلم ليكرت، يشير إلى أن اتجاهات المستجوبين نحو فعالية البنوك في تبني لبعد إدارة الشكاوي هي مرتفعة، هذا يدل على أن الزبائن المستجوبين لديهم تصور ايجابي عن تعامل البنوك محل الدراسة التي يتعاملون معها تهتم بشكاوهم وملاحظاتهم وتأخذها بعين الاعتبار، وذلك من خلال عمليات متسلسلة تتبعها البنوك من أجل الإدارة الفعالة للتقليل من لمواقف والخبرات السلبية.

- حققت العبارة (01) متوسط حسابي مرتفع قيمته (4.09) بانحراف معياري منخفض نسبيا (0.594)، تشير النتيجة إلى اتفاق في آراء المستجوبين على أن البنوك توفر مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال التي تمكنهم من تقديم شكواهم وملاحظاتهم، وهو مؤشر ايجابي على سهولة الوصول الزبائن في تقديم والتعبير عن انشغالاتهم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم والتقليل من حاجز الشكوى، أي أن البنوك محل الدراسة على استعداد للاستماع لآراء وشكاوي الزبائن، وهذا أثبتته الانخفاض النسبي للانحراف المعياري لهذه العبارة والذي يعد دليل على اتفاق المبحوثين على اهتمام البنوك محل الدراسة مهما كان نوعها على توفير قنوات ووسائل اتصال لاستقبال والاستماع لهم.

- أما بالنسبة للعبارة (02) فقد حققت متوسط حسابي مرتفع بقيمة (4.08) وانحراف معياري قدره (0.690)، وهذا يشير إلى أن معظم المستجوبين يوافقون بأن الموظفين يتعاملون مع الشكاوي التي يقدموها للبنك عبر وسائط الاتصال المتاحة بجدية واهتمام ويقومون بتسجيلها، وهذا ما يعزز مصداقية البنك، وتعزيز فعالية إدارة الشكاوي وكسب وبناء ثقة الزبائن وبالتالي بناء علاقات متينة معهم، أما الانحراف المعياري يشير إلى تشتت مقبول في الآراء قد تكون سبب الفروقات في أداء الموظفين أو بسبب طبيعة الشكاوي المختلفة، كما قد يكون حسب نوع البنك حيث نجد البنوك العمومية تظهر الاهتمام بالزبائن والجدية في التعامل مع شكواهم مع تأثير ملحوظ من الزبائن الجدد أو الذين تكون معاملاتهم محدودة قد يشعرون بقلّة الجدية في بعض الحالات بسبب الإجراءات البيروقراطية، بينما يتفق معظم المستجوبين على هذه الجدية.

- حققت العبارة (03) متوسط حسابي مرتفع قدره (4.00) وانحراف معياري قيمته (0.592)، هذا يشير إلى أن معظم المستجوبين وافقوا على أن موظفي البنك المسؤولين عن التعامل مع الشكاوي يقدمون لهم تفسيراً واضحاً ومرضياً حول الأسباب الكامنة وراء المشكلة التي واجهوها، أي أن البنك يقوم بالإجراءات الأولية لمعالجة الشكاوي المقدمة وتحقيق عنصر التفاعل والتواصل مع الزبائن بشكل مرتفع، هذا ما يظهر التزام البنك بالشفافية والمصداقية مما يساهم في بناء علاقات مبنية على الثقة وتخفيف حدة المشاعر السلبية للزبائن. وهذه الممارسة ملاحظة بشكل ايجابي من قبل معظم المستجوبين وهو ما أكدته انخفاض الانحراف المعياري.

- حققت العبارة (04) من هذا البعد أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد وكانت قيمته مرتفعة حيث بلغت (4.12) مع انحراف معياري قدره (0.649)، مما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم تصور ايجابي بأن البنوك محل الدراسة تهتم بتقديم شكلا من أشكال التعويض في الحالات التي يتعرض فيها الزبون لخسارة ناجمة عن مشكلة من جانب البنك، وعادة ما تركز

البنوك محل الدراسة على التعويضات النفسية كالاعتذار وهو يرجع إلى أن المستجوبين لم يتعرضوا لمواقف كبيرة تستدعي أنواع أخرى من التعويضات كالتعويضات المالية، واهتمام البنوك محل الدراسة بهذه النقطة تعزز من صورها عند الزبائن والمجتمع ككل على أنها تلتزم بالمسؤولية والتي تعد ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى سعيها لإصلاح العلاقة مع زبائنها وإعادة بناء الثقة. أما الانحراف المعياري يكشف عن تشتت طفيف في آراء الزبائن المبحوثين يرجع إلى أن تطبيقها أو نوع التعويض يختلف قليلا من موقف لآخر ومن بنك لآخر وأيضا باختلاف درجة الزبائن في البنك، إلا أن معظم المستجوبين يتفقون على هذه العبارة.

- حققت العبارة الأخيرة من بعد إدارة الشكاوي متوسط مرتفع قدره (4.00) وانحراف معياري قيمته (0.695)، وهو ما يدل على أن معظم المبحوثين يوافقون على أن موظفي البنك لا يكتفون بتلقي الشكاوي وتدوينها فقط، بل يشجعون الزبائن على التعبير على آرائهم وتقديم ملاحظات حول الشكاوي التي تم تقديمها أو حول الخدمات بشكل عام، أي إدراك الزبائن المبحوثين بأن موظفي البنوك محل الدراسة يشجعونهم على إبداء آرائهم حول الشكاوي المقدمة أو استفسارات أخرى تعكس ثقافة البنوك والتي تعزز الشفافية وهو ما يساهم في بناء علاقات مبنية على الاحترام وتحويل الشكاوي إلى فرص لتحسين الخدمات وتحسين خبرات الزبائن. وهو ما اتفق عليه معظم المستجوبين على أن هذه الممارسة موجودة في البنوك محل الدراسة.

الجدول 3- 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون وفقا لعينة الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
معرفة وتجزئة الزبون	4.2145	0.41951	مرتفع جدا
جودة الخدمة	4.1471	0.41452	مرتفع
إدارة الشكاوي	4.0564	0.47537	مرتفع
الاستماع للزبون	3.9660	0.65507	مرتفع
إدارة العلاقة مع الزبون	4.1212	0.38732	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يوضح الجدول (3- 19) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون قد بلغ (4.12)، فقد كانت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون من مرتفعة إلى مرتفعة جدا وتراوح ما بين (3.96 و 4.21) ضمن مجال سلم ليكرت، وهذا ما يوضح أن البنوك محل الدراسة التي يتعامل معها أفراد العينة نجحت في تطبيق استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون، ويبرز بعد معرفة وتجزئة الزبون كأحد أبرز نقاط القوة سجلت متوسط حسابي مرتفع جدا قيمته (4.21) مما يعني أن

البنوك تستثمر في فهم زبائنها وتسعى لتحقيق المعلومة حول الزبون على المستوى الفردي وتخصيص خدماتها لكل الشرائح، يليها بعد جودة الخدمة بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.14) وهذا يظهر رضا الزبائن المبحوثين عن جودة الخدمات التي تعرضها البنوك محل الدراسة من خلال اهتمامها بالجوانب المادية والبشرية في تقديم الخدمة بالإضافة إلى توفير الأمان والاحترافية في تقديم الخدمات وهذا بناء على المعلومات التي تم جمعها مسبقاً، ثم يأتي بعد إدارة الشكاوي بمتوسط مرتفع قدره (4.05) والذي يشير إلى أن البنوك محل الدراسة تدير الشكاوي بفعالية من خلال إدراك الزبائن المبحوثين تعدد واختلاف الوسائل لتسجيل الشكاوي وتعامل موظفي الزبائن معها بجدية وتقديم شرح مرضي لأسباب المشاكل وتوفير تعويضات أن لزم الأمر، وفي الأخير بعد الاستماع للزبون الذي حقق متوسط مرتفع ولكنه الأقل بين الأبعاد الأخرى حيث قدر ب (3.96) مما قد يشير إلى تحسين آليات التواصل المستمر والدوري مع الزبائن وخاصة البنوك العمومية.

ثانياً: آراء المستجوبين حول خبرة الزبون

1- آراء المستجوبين حول بعد الجو العام: يعتبر الجو العام من أبعاد خبرة الزبون، حيث يعد بعد مهم في تشكيل خبرات ايجابية للزبائن من خلال تأثيره المباشر على مشاعر وتصورات الزبائن، وهو يشمل عناصر مادية وغير المادية التي تحيط بالزبون أثناء تواجده بالبنك وتلقيه للخدمة، ودراسة اتجاهات المستجوبين حول هذا البعد توضع مدى قدرة البنك في خلق بيئة مريحة تسهم في بناء صورة ذهنية ايجابية، وفيما يلي تحليل نتائج تقييم أفراد العينة للعناصر التي تشكل الجو العام في البنوك محل الدراسة التي يتعاملون معها:

الجدول 3- 20: تقييم المستجوبين للعناصر التي تشكل الجو العام في البنوك محل الدراسة التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات الجو العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	التصميم الخاص بالمكتب الأمامي للبنك جذاب من الناحية الجمالية	4.26	0.647	مرتفع جدا
02	يعجبك الجو العام الذي يخلقه البنك (البيئة المحيطة تعطي انطباعا ايجابيا، الديكور، الإضاءة، المرافق المادية نظيفة....)	4.14	0.611	مرتفع
03	يوفر لك البنك جو عام مريح	3.98	0.620	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.1281	0.53463	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للجو العام كان مرتفعاً حيث بلغت قيمته (4.12) وانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (0.647)، وهذا ما يعني أن اتجاهات الزبائن المستجوبين حول الجو العام في البنوك محل الدراسة هي ايجابية بشكل عام، أي أن البنوك محل الدراسة تهتم بخلق بيئة مادية مريحة وجذابة لزبائنهم، مما يعكس أن الزبائن المستجوبين لديهم رضا عن البيئة التي يصممها البنك لهم حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم بين (3.98 و 4.26).

- ساهمت العبارة (01) برفع قيمة المتوسط الحسابي العام، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.26) وانحراف معياري (0.647)، يشير هذا أن الغالبية العظمى من المستجوبين لديهم تصور ايجابي جداً ويقدرّون الجمالية والتصميم العام الجذاب للمكاتب الأمامية (مناطق الاستقبال والتفاعل المباشر بين الزبائن والموظفين)، وهو ما يعكس اهتمام البنك بالتصميم الجذاب والجمالي مما يعطي انطباعاً بالحدثاة والاهتمام بالزبون، هذا الجانب البصري يعد حاسماً في تشكيل الانطباع الأول للزبون ويسهم في خلق من الراحة والثقة ويحسن من خبرة الزبون الشاملة، أما الانحراف المعياري يشير إلى اتفاق معظم المستجوبين حول هذه النقطة، مما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تتجح في خلق تصميمات داخلية جذابة تلاحظها وتقدرها غالبية الزبائن المستجوبين، وهو ما يعكس وعي هذه البنوك بأهمية العناصر المادية في تشكيل خبرة الزبون.

- حققت العبارة (02) متوسط حسابي مرتفع بقيمة (4.14) وانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (0.611)، تشير هذه النتيجة إلى أن معظم المستجوبين لديهم تصور ايجابي حول الجو العام الشامل الذي تهيئه البنوك التي يتعاملون معها داخل مرافقها بما في ذلك العناصر المحيطة بالزبون من ديكور، إضاءة، نظافة المرافق المادية، توفر مواقف للسيارات، وهو ما يؤكد على نجاح البنوك محل الدراسة في تهيئة بيئة مادية تعزز من راحة الزبون وتسهم في بناء انطباع ايجابي، هذا الاهتمام بالعناصر الحسية يعد عنصراً أساسياً في تحسين خبرة الزبون وتعزيز رضاه وولائه للبنك، كما أن توفير بيئة مريحة ونظيفة تشعر الزبون بالثقة والراحة أثناء التعامل مع البنك، والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يؤكد هذا اتفاق بين الزبائن المستجوبين حول إعجابهم بالجو العام، مما يعزز موثوقية النتيجة.

- حققت العبارة (03) أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ضمن العبارات بعد الجو العام قدرت ب(3.98)، وهو يشير إلى أن معظم المستجوبين يدركون أن البنك يوفر لهم جوّاً عاماً مريحاً، لكن درجة الراحة الفعلية قد تكون أقل مقارنة بمدى جمالية التصميم العام وتوفر مرافق مادية نظيفة، فمفهوم الراحة قد يتجاوز الجماليات ليشمل الراحة الجسدية كتوفر مقاعد انتظار كافية ومريحة، درجة حرارة مناسبة في البنك، وراحة نفسية الشعور الهدوء، عدم وجود ازدحام شديد، توفر مرافق

الراحة، بالإضافة إلى توفر شاشات لعرض معلومات مفيدة وشبكة Wifi، بمعنى الزبائن المبحوثين يشعرون براحة نسبية في بيئة البنك بالرغم من أنهم يجدون الجو جذابا من حيث الديكور والنظافة لكنهم لا يشعرون دائما بالراحة التامة أثناء التعامل بسبب عوامل تقلل من الراحة التامة مثل الازدحام، نقص التهوية، ممكن البنك يوفر مساحات مريحة للانتظار ولكن لا توفر ماكينات للمياه والمشروبات، أما الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (0.620) يشير إلى اتفاق عام بين المستجوبين على أن البنوك محل الدراسة التي يتعاملون معها يوفر جوا مريحا، لكنه يسمح بوجود التباين في خبرات الزبائن أو توقعاتهم لمستوى الراحة.

2- آراء المستجوبين حول بعد التكنولوجيا: أصبحت التكنولوجيا ليست مجرد أداة مساعدة فحسب بل هي بعد من الأبعاد المشكلة لخبرة الزبون، فقد أدت إلى تغيير جذري في كيفية التعامل مع الزبائن في البنوك، مما ساهمت في تسهيل وسرعة وكفاءة خبرة الزبون، ولفهم اتجاهات المستجوبين حول هذا البعد ومدى نجاح البنوك محل الدراسة في توظيف أدوات رقمية لتعزيز الراحة للزبائن وتلبية توقعاتهم المتغيرة المتزايدة للخدمة الفورية وضمان الأمان في المعاملات المالية، بل يشمل أيضا إتاحة قنوات تواصل متعددة وتوفير حلول مصرفية مبتكرة تتناسب مع الحياة الرقمية للزبائن، وفيما يلي نتائج تقييم تصورات أفراد العينة حول سهولة الاستخدام، الأمان، والتحديث المستمر للخدمات الرقمية، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 3- 21: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد التكنولوجيا في البنوك التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	يمكنك البنك من السحب والإيداع الكترونيا في كل الأوقات وبكل سهولة.	4.16	0.762	مرتفع
02	تتميز التكنولوجيا المستخدمة لتقديم الخدمة للزبائن بالسهولة. (سهولة الاستخدام)	3.95	0.643	مرتفع
03	يوفر البنك العديد من الخدمات ذاتيا. (تتبع العمليات المصرفية الكترونيا، توفر تطبيقات لتوفير الخدمة الذاتية.....)	3.95	0.713	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.0195	0.61174	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول (3- 21) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد التكنولوجيا بلغ قيمته (4.01) وهو متوسط مرتفع يعكس تصورات ايجابية للمستجوبين حول استخدام البنوك محل الدراسة للتكنولوجيا

لتقديم خدماتها لهم، هذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تحقق نجاحا في دمج التكنولوجيا في تقديم خدماتها للزبائن ومواكبتها للتطورات الرقمية. كما أن هذا البعد سجل انحرافا معياري منخفض نسبيا قدره (0.611) مما يدل على أن هناك درجة عالية من التجانس والتقارب في آراء المستجوبين حول بعد التكنولوجيا بشكل عام، وهو ما يعكس رضاهم على جودة وفعالية التكنولوجيا المستخدمة في البنوك، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم (3.95 و 4.16).

- حققت العبارة (01) من بعد التكنولوجيا أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بقيمة (4.16) وهو متوسط مرتفع حيث كان لهذه النتيجة المساهمة في رفع المتوسط الحسابي العام، وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من المستجوبين يوافقون على أن البنوك توفر لهم حولا فعالة للسحب والإيداع النقدي الإلكتروني عبر وسائط إلكترونية (أجهزة الصراف الآلي والتطبيقات البنكية)، وإن هذه العمليات تتسم بالسهولة والتوافر في كل الأوقات، وهو ما يعكس نجاح البنوك محل الدراسة في توفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم خدماتها، تعتبر هذه الخدمة مهمة في تحسين خبرة الزبائن حيث تتيح لهم من إدارة أموالهم دون الحاجة إلى زيارة الفروع كسحب الأموال في أي وقت ومن أي مكان مناسب لهم دون التقيد بساعات العمل، وتعتبر سهولة استخدام الأجهزة والأنظمة الإلكترونية عنصر مهم في تبني الزبائن للخدمات الإلكترونية والتي تساهم في التقليل من الضغط على فروع البنوك وموظفيها لإجراء المعاملات الروتينية والتركيز على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة كالاستشارات المالية. أما الانحراف المعياري الذي حققته هذه العبارة هو الأعلى في هذا البعد وقد بلغت قيمته (0.762) مما يشير إلى تواجد تباين في آراء المستجوبين والذي قد يشير إلى وجود تباين في جودة الخدمة بين البنوك و الفروع محل الدراسة، فقد تكون تجربة السحب والإيداع الإلكتروني أكثر سهولة وتوافرا في بعض البنوك مقارنة بغيرها، بالإضافة إلى وجود تفاوت في قدرات الزبائن فقد يجد البعض استخدام هذه التقنيات سهلا بينما قد يواجه الآخرون (الأقل ألفة بالتكنولوجيا) بعض الصعوبات، كما قد لا تتوفر أجهزة السحب والإيداع الإلكتروني متوفرة بكثرة في جميع الفروع في كل منطق تواجدها، كل هذه الاحتمالات قد تكون سبب في تشتت آراء المستجوبين، ورغم ذلك يبقى القرار العام مرتفع مما يؤكد على الإيجابية العامة للتقييم.

- حققت العبارة (02) من بعد التكنولوجيا متوسطا حسابيا مرتفعا ولكنه الأقل في هذا البعد وقد بلغت قيمته (3.95)، هذا يشير إلى أن المستجوبين يجدون أن التكنولوجيا التي تتيحها البنوك محل الدراسة لتقديم خدماتها سهلة الاستخدام (التطبيقات البنكية كتطبيقات الموبايل، الخدمات المصرفية عبر الانترنت، أجهزة الصراف الآلي)، ولكن قد تكون هناك بعض الجوانب التي تتطلب مزيدا من التبسيط أو التحسين، فلا يكفي توفير التكنولوجيا بل يجب أن تكون سهلة الاستخدام

لجميع شرائح الزبائن، أما الانحراف المعياري لهذه العبارة فقد بلغت قيمته (0.643) وهو مقبول ويشير إلى اتفاق في آراء المستجوبين حول سهولة استخدام التكنولوجيا المستخدمة لتقديم الخدمات، لكنه يشير إلى وجود بعض التباين في خبرات الزبائن، وهو يعكس الفروقات في البطء أو تعقد بعض العمليات، أو بسبب اختلاف قدرات الزبائن على التعامل مع التكنولوجيا، وبالتالي على البنوك محل الدراسة إجراء تحسينات في تصميم واجهات مواقعها الإلكترونية أو تطبيقاتها البنكية الأخرى، وتبسيط الإجراءات الرقمية بتوفير الإرشادات لمساعدة الزبائن في التنقل بسهولة على أنظمتها وتطبيقاتها التكنولوجية.

- بالنسبة للعبارة (03) فقد حققت نفس المتوسط الحسابي للعبارة (02) من بعد التكنولوجيا ولكن بانحراف معياري قدره (0.713)، هذا يشير إلى معظم المستجوبين يوافقون على أن البنوك محل الدراسة تقدم مجموعة واسعة من الخدمات التي يمكن للزبون إنجازها بنفسه عبر القنوات الرقمية، أي نجاح البنوك محل الدراسة في توفيرها تطبيقات تكمن الزبائن من القيام بالعديد من الخدمات ذاتيا مثل فتح حساب، طلب دفتر شيكات، إيقاف بطاقات الدفع، تحديث بيانات، تتبع العمليات المصرفية إلكترونيا، دفع الفواتير عبر التطبيقات، تحويل الأموال...، توفير هذه الخدمة توفر الوقت والجهد للزبائن، مما يعزز رضاهم ويزيد من شعورهم بالرضا والكفاءة في التعامل مع هذه البنوك. كما سجلت ثاني أعلى انحراف معيار في هذا البعد، مما يشير إلى وجود تباين في آراء المستجوبين حول هذا الجانب، وهذا التباين قد يعكس الفروقات في عدد ونوع الخدمات الذاتية المتوفرة بين البنوك محل الدراسة، الوعي بالخدمات ضعيف فقد لا يكون الزبائن على دراية بكل الخدمات الذاتية المتوفرة أو بكيفية استخدامها، في حين يوجد بعض الزبائن لديهم ثقة في المعاملات التقليدية فقط، لذلك على البنوك محل الدراسة التركيز على تصميم حملات توعية حول الخدمات الذاتية المتاحة وتقديم إرشادات مبسطة لكيفية استخدامها.

3- آراء المستجوبين حول بعد الاتصالات: يشكل التواصل الفعال حجر الأساس في بناء علاقات دائمة مع الزبائن في أي قطاع خدمي، فهو لا يقتصر فقط على تبادل المعلومات بل يتجاوز ذلك ليصبح أداة تحدد مدى جودة وكفاءة رحلة الزبون مع البنك عبر نقاط الاتصال، من إعلانات تعريفية، وضوح الخدمات المعروضة، الاستجابة للاستفسارات وشكاوي الزبائن، والتي تسهم في تشكيل تصور لدى الزبائن حول الخدمات التي يعرضها البنك الذي يتعاملون معه، وبالتالي خلق خبرة زبائن ايجابية وسلسة، ويتم عرض تحليل اتجاهات الزبائن المستجوبين حول مختلف الاتصالات التي تقدمها البنوك محل الدراسة، من خلال استعراض تصوراتهم حول فعالية

وشفافية قنوات الاتصال التي تتيحها لهم البنوك التي يتعاملون معها، وهي بذاتها توضح مدى مساهمتها في خلق خبرة الزبون الشاملة استثنائية.

الجدول 3 - 22: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد الاتصالات في البنوك التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات الاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	يقوم البنك بإطلاع زبائنه على العروض والخدمات المقدمة بإرسال رسائل عبر مختلف الوسائل الترويجية بشكل دوري	3.94	0.845	مرتفع
02	يستخدم البنك وسائل ترويجية لعرض إعلانات مختلفة حول الخدمات البنكية الحالية والجديدة	3.96	0.792	مرتفع
03	يملك البنك عدة قنوات اتصال مع زبائنه لتصلهم كل المعلومات عن الخدمات الحالية والجديدة في الوقت المناسب	3.88	0.733	مرتفع
04	يوفر البنك قسم خاص لخدمة الزبائن ووضعه تحت تصرفهم للاتصال المباشر معهم	3.95	0.687	مرتفع
05	المتوسط الحسابي العام	3.9331	0.66385	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يشير الجدول رقم (3- 22) إلى أن إجابات أفراد العينة كانت ايجابية لجميع فقرات بعد الاتصالات في البنوك محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93) بانحراف معياري قدره (0.663)، يشير هذا المتوسط العام المرتفع لهذا البعد إلى أن تصورات المستجوبين حول فعالية الاتصالات التي تقوم بها البنوك محل الدراسة معهم ايجابية بشكل عام، وهذا يدل على أن الزبائن يدركون أن البنوك تبذل جهدا في التواصل معهم وإيقائهم على اطلاع على العروض والخدمات من خلال توفير قنوات اتصال متنوعة لتوفير المعلومات التي يحتاجونها، في حين يشير الانحراف المعياري لهذا البعد إلى تجانس في آراء الزبائن حول بعد الاتصالات بشكل عام وأن تقييماتهم متقاربة نسبيا حول المتوسط، مما يعني أن المستجوبين لديهم خبرة متشابهة نسبيا في التواصل المشترك مع البنوك محل الدراسة.

- حققت العبارة (01) من هذا البعد متوسط حسابي مرتفع قدره (3.94)، مما يشير إلى أن المستجوبين إلى موافقة من قبل المستجوبين على جهود البنوك محل الدراسة في اطلاعهم على العروض والخدمات من خلال إرسال رسائل عبر قنوات ترويجية متنوعة وبشكل منظم، والذي يعد أمرا حيويا لجذب الزبائن وزيادة وعيهم واستخدامهم للخدمات مما يزيد من حجم معاملاتهم مع البنك

وتعزيز ولائهم، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تركز على استراتيجيات التسويق المباشر وغير المباشر للوصول إلى زبائنهم، كما أن التواصل الإستباقي مع الزبائن يعزز شعورهم بالاهتمام على أنهم جزء من اهتمامات البنك بالإضافة إلى ذلك قد سجل الانحراف المعياري أعلى قيمة في هذا البعد حيث بلغت قيمته (0.845) مما يدل على تباين كبير في آراء المستجوبين وقد يرجع هذا التباين إلى ضعف في تغطية قنوات الاتصال فقد لا يمتلك بعض البنوك محل الدراسة مختلف الوسائل بكفاءة متساوية فقد يكون قويا في وسيلة اتصال وضعيف في وسيلة أخرى مما يسبب تباين في خبرات الزبائن بناء على القناة التي يتفاعلون معها، بالإضافة إلى تفضيلات الزبائن في تلقي الرسائل التنبهية في قناة اتصال يستخدمونها بانتظام على قناة أخرى قد يغفل البنك عن استخدامها بشكل أكبر، كما يمكن أن بعض البنوك محل الدراسة عند تجزئتها لزبائنهم وفقا لقاعدة بيانات الزبائن المتوفرة لديها قد تركز على فئة وإهمال بعض الفئات وهذا ما نلاحظه في البنوك العمومية لكونها تركز على فئات معينة من الزبائن.

- حققت العبارة (02) من هذا البعد متوسط حسابي مرتفع قدره (3.96) وهي أعلى قيمة للمتوسط في هذا البعد مقارنة بالعبارات الأخرى بانحراف معياري قيمته (0.792)، تشير إلى أن معظم المستجوبين يدركون أن البنوك تستخدم قنوات ترويجية متنوعة للتذكير بخدماتها الحالية والتعريف بالخدمات الجديدة، وبالرغم من أن نتائجها تقريبا نفس متوسط وانحراف العبارة الأولى في بالرغم من الأولى ركزت على اطلاع الزبائن بشكل دوري من خلال التواصل المباشر والشخصي والدفع بالمعلومات التعريفية عن عروضها وخدماتها، في حين العبارة (02) " يستخدم البنك وسائل ترويجية لعرض إعلانات مختلفة حول الخدمات البنكية الحالية والجديدة" تركز على الرسائل الإعلانية وليست رسائل مباشرة تصل شخصا للزبائن المستهدفين وذلك باستخدام وسائل اتصال واسعة النطاق لتشمل كل الزبائن (الحاليين والمحتملين) من أجل جذب الانتباه وزيادة وعي المستجوبين، كما تساهم الوسائل الترويجية في بنا صورة ذهنية ايجابية للبنك في ذهن المستهلك، أما بالنسبة للانحراف المعياري قريب جدا من انحراف العبارة (01) والتي تشير إلى وجود تباين في تباين في إدراك المستجوبين لمدى فعالية هذه الإعلانات أو مدى وصولها إليهم.

- حققت العبارة (03) أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي بلغت قيمته (3.88) ورغم ذلك هي قيمة مرتفعة، هذا يشير إلى أن المستجوبين يوافقون على أن البنوك توفر بالفعل قنوات اتصال متعددة معهم، بمعنى تصورات الايجابية الزبائن المبحوثين حول فعالية قنوات الاتصال التي توفرها البنوك محل الدراسة وتكاملها لضمان وصول كل المعلومات الشاملة والدقيقة وليس فقط المعلومات الترويجية وفي الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك حققت انحراف معياري قيمته

(0.733) يشير إلى اتفاق في آراء الزبائن ولكن لا يزال يسمح بوجود تباين بين الخبرات الفردية للزبائن، أي بالرغم من موافقة المستجوبين بنجاح البنوك محل الدراسة بتوفير عدة قنوات اتصال فعالة ومتكاملة لإيصال كل المعلومات لهم عن خدماتها الحالية ومعلومات عن طرحها لخدمات جديدة إلا أنه هناك تفاوت في إجاباتهم وهذا يمكن أن يكون بسبب عدم الكفاءة في إدارة تدفق المعلومات عبر قنوات الاتصال مما يؤدي إلى عدم وصول المعلومات بشكل منسق ومتكامل، أو التركيز على التواصل مع فئة من الزبائن دون الأخرى خاصة الفئة التي تساهم في أرباح البنوك.

- **تحقق العبارة الأخيرة من بعد الاتصالات متوسطا حسابيا مرتفعا قدره (3.95) وانحراف معياري الأقل في هذا البعد، وهذا يشير إلى أن معظم المستجوبين يدركون أن البنوك توفر قسما خاصا لخدمة الزبائن، وهو متاح لهم للتواصل المباشر وسهل الوصول إليه، وهو ما يعكس قدرة البنك في تخصيص قسم ليهتم بشؤون الزبائن يمثل دعامة أساسية تكمل القنوات الرقمية خاصة للفئة التي تحبذ التواصل المباشر أو الذين يواجهون تحديان أو مشاكل يصعب حلها آليا أو الحصول على استشارات شخصية، وهو ما يعزز الثقة والأمان بين الزبائن والبنوك التي يتعاملون معها، وهو ما يعززه الانحراف المعياري الذي يشير إلى الاتفاق والتجانس في آراء المستجوبين حول وجود هذا القسم، بمعنى آخر غالبية الزبائن المستجوبين يدركون بوضوح أن البنك يوفر لهم خيار الاتصال المباشر بالموظفين المختصين بخدمة الزبائن وسهولة الوصول إليه يعزز من ثقة الزبون والقدرة على حل مشكلاته المعقدة، بالتالي يعزز رضاهم وولائهم.**

4- آراء المستجوبين حول بعد تقديم الخدمة: يعد هذا البعد عنصر أساسي في بناء خبرة زبون متكاملة، فهي تعكس الكفاءة التشغيلية والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن بفعالية، ويتم عرض اتجاهات الزبائن المستجوبين وتصوراتهم حول مدى رضاهم عن سرعة ودقة انجاز المعاملات، كفاءة الموظفين في أداء مهامهم، وسهولة الوصول إلى الخدمات المعروضة، وفيما يلي نتائج تقييم تصورات أفراد العينة حول هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 3 - 23: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد تقديم الخدمة في البنوك التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات تقديم الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	يلتزم البنك بتنفيذ وعوده التي يحددها	4.15	0.596	مرتفع
02	يقدم البنك تسهيلات للحصول على الخدمة.	3.99	0.740	مرتفع
03	يعمل موظفو البنك على تجاوز كل العقبات التي تؤثر على عملية تقديم الخدمة.	3.96	0.726	مرتفع
04	تستطيع التعامل مع الموقع الالكتروني للبنك بصورة متكررة دون تعطل أو خطر والقيام بالمعاملات بسرعة	3.99	0.736	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.0237	0.56566	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من قراءة الجدول (3- 23) ينضح أن المتوسط الحسابي لبعد تقديم الخدمة بلغت قيمته (4.02) وهو متوسط مرتفع ضمن سلم ليكرت يعكس مدى موافقة المستجوبين حول كفاءة وسلاسة عمليات تقديم الخدمة في البنوك محل الدراسة، مما يدل على أن البنوك تحقق نجاحا في تصميم وتنفيذ العمليات والإجراءات والمعاملات المصرفية مريحة وفعالة للزبائن، بالإضافة إلى تدريب موظفيها على تقديم خدمات بأسلوب يسهل على الزبون من انجاز معاملاته وكيفية التعامل مع أي عقبات تؤثر على عملية تقديم الخدمة، بالمقابل سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا قدر بقيمة (0.565) يعد دليلا قويا على اتساق في خبرة المستجوبين الايجابية مع الإجراءات المصرفية، وهو ما يعكس قدرة البنوك محل الدراسة في تحقيق أداء ايجابي في جعل رحلة الزبون للحصول على الخدمات سلسلة وفعالة وموثوقة سواء على مستوى فروعها أو في موقعها الالكتروني، بمعنى أن هذه البنوك لا تقدم خدمات ذات جودة فقط بل يشمل تصميم عمليات بشكل يلبي توقعات الزبائن في السرعة والدقة والالتزام بالوعود وحتى كفاءة المنصات الرقمية، مما يسهم في بناء خبرة زبون ايجابية ومستدامة.

- حققت العبارة (01) من هذا البعد "يلتزم البنك بتنفيذ وعوده التي يحددها" أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته (4.15) وهو متوسط مرتفع ضمن سلم ليكرت والتي ساهمت بشكل ايجابي في رفع المتوسط العام، وهذا يشير إلى أن معظم المستجوبين لديهم ثقة عالية في قدرة البنك على الوفاء والالتزام بالوعود التي يقدمها لهم من خلال الرسائل الإعلانية التي صرح بها أو بالاتصال المباشر معهم (سواء كان ذلك تسليم بطاقة، سرعة تحويل الأموال، تنفيذ معاملات معينة في وقت محدد، تقديم خدمات إضافية جديدة واقعية لما تم التصريح به...)، باعتبار الثقة جوهر العلاقة بين البنك والزبائن ويتحقق من خلال الإيفاء بالوعود بشكل متكرر من قبل البنوك لزبائنهم ، والتي تعزز من

خبرة الزبائن الشاملة وبناء سمعة جيدة عن البنك في السوق، أما الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى اتفاق وتجانس عالٍ بين المستجوبين حول هذه النقطة، بمعنى أن الغالبية من الزبائن لديهم نفس التصور الايجابي حول التزام البنوك محل الدراسة بوعودها، مما يعني أن الوفاء بالوعود ليس ميزة تقدمها البنوك لبعض الزبائن دون البعض الآخر وإنما هو سلوك تلتزم به جل البنوك التي يتعاملون معها والاستمرار في تعزيز هذا الالتزام بالوعود هو مفتاح لبناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة مع الزبائن.

- حققت العبارة (02) من هذا البعد متوسطا حسابيا يبلغ (3.99) وصنفت على أنها مرتفعة ضمن مجال سلم ليكرت، هذا يشير إلى أن المستجوبين يدركون أن البنوك محل الدراسة تقدم تسهيلات للحصول على خدمات، أي أن الزبائن المبحوثين يجدون عملية الحصول على خدمات البنوك التي يتعاملون معها مريحة، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.74) ويعد ثاني أعلى قيمة في هذا البعد مما يشير إلى تباين في آراء المستجوبين حول هذه النقطة، قد يعكس هذا التباين فروقا في مدى سهولة الحصول على خدمات معينة وذلك باختلاف نوع الخدمة فقد تقدم بعض الخدمات بتسهيلات عالية (فتح حساب، تصريف شيكات، تحويل أموال)، بينما قد تقدم خدمات أخرى بتسهيلات أقل (الخدمات الاستثمارية، قروض...)، أو اختلاف الزبائن في توقعاتهم للتسهيلات في معاملاتهم أو عدم درايتهم بكل التسهيلات المتاحة لهم مما يؤثر على تقييمهم، تفاوت بين البنوك في تقديم التسهيلات الرقمية أو تبسيط الإجراءات. وبالرغم من هذا التفاوت إلا أن المستجوبين يدركون جهود البنوك محل الدراسة في تقديم التسهيلات لهم مقابل حصولهم على الخدمات.

- حققت العبارة (03) من هذا البعد متوسط حسابي مرتفع قدره (3.96) وهو أقل قيمة في هذا البعد، ويشير إلى أن معظم المستجوبين يدركون أن موظفي البنوك التي يتعاملون معها يبذلون جهدا حقيقيا للتعامل مع المشكلات والتحديات (خلل تقني، حدوث خطأ في المعلومات، إجراءات غير واضحة) التي يمكن أن تعيق تقديم الخدمة ويعملون على تجاوزها، وهذا يعكس تحلي الموظفين بالمرونة والمهارة في تحديد هذه العقبات والعمل على حلها أو تجاوزها لضمان استمرارية تقديم الخدمة مما يدل على حرص هذه البنوك على تلقي موظفيها التدريب الكافي وإكسابهم المعرفة اللازمة عن الخدمات والأنظمة، في حين الانحراف المعياري بلغت قيمته (0.726) وهي قيمة مرتفعة نسبيا يبرز أن هناك تباين في آراء المستجوبين بسبب تفاوت في الخبرة بين الزبائن فيما يتعلق بقدرة موظفي البنوك محل الدراسة على تجاوز العقبات التي تحدث خلال عملية تقديم الخدمة، ويعكس هذا التباين اختلاف مستويات أداء الموظفين، طبيعة العقبات فبعضها قد تكون

بسيطة وسهلة التجاوز في حين قد تكون الأخرى معقدة وتتطلب جهدا ووقتا لحلها مما يؤثر على تصور الزبون، إلا أن الأغلبية من المستجوبين تثنى جهود موظفي البنوك التي يتعاملون معها في تجاوز هذه العقبات والعمل على تقديم خدمات بدون أخطاء وترضيهم.

- حققت هذه العبارة الأخيرة من بُعد تقديم الخدمة متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.736)، هذا يشير إلى أن معظم المستجوبين يجدون أن الموقع الإلكتروني للبنوك التي يتعاملون معها موثوق وسهل للاستخدام المتكرر وسريع، وهو ما يعكس رضا الزبائن المبحوثين عن كفاءة البنك الموقع الإلكتروني للبنك الذي يتعاملون معه في التعامل المتكرر معه دون تعطل مع سرعة إجراء بعض معاملاتهم (التحويلات، دفع الفواتير، الاستعلام على الرصيد)، فالموقع الإلكتروني للبنك يعتبر الفرع الرقمي الذي يعمل على مدار الساعة، والمتوسط المرتفع يشير إلى أن البنوك محل الدراسة نجحوا في تصميم موقع خاص بهم عملي، موثوق وآمن أما بالنسبة للانحراف المعياري المرتفع نسبيا يشير إلى تشتت في آراء المستجوبين فيما يتعلق بأداء الموقع الإلكتروني وقد يعكس هذا التباين اختلاف جودة المواقع بين البنوك عينة الدراسة، قد يكون بسبب عطل تقني كضعف الانترنت، وبالتالي يبرز هذا التشتت مجالا للتحسين.

5- آراء المستجوبين حول البعد الاجتماعي: تعد التفاعلات الإنسانية بين موظفي هذه البنوك وزبائنهم عنصرا مهما في تشكيل خبرة الزبون، يتجاوز هذا البعد مجرد تقديم الخدمات ليشمل جودة العلاقات الشخصية التي تبني على الاحترام واللباقة والرغبة المستمرة في تقديم المساعدة، ويتم عرض اتجاهات الزبائن المستجوبين وتصوراتهم حول مدى إدراك المستجوبين لحسن معاملة الموظفين ولباقتهم، استعدادهم الدائم للتواصل بود واحترافية، وفيما يلي نتائج تقييم تصورات أفراد العينة حول هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 3- 24: تقييم تصورات أفراد العينة حول البعد الاجتماعي في البنوك التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات البعد الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	يقدم لي موظفو البنك مساعدات أثناء تقديمهم لمختلف الخدمات.	4.04	0.644	مرتفع
02	يتجنب الموظفون أية احتكاكات سلبية مع الزبائن.	3.97	0.680	مرتفع
03	يمتاز موظفو البنك بالسلوك المهذب وحسن المعاملة	3.85	0.806	مرتفع
04	موظفو البنك على استعداد دائم لتقديم الخدمة بأفضل صورة	3.93	0.663	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.945	0.590	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من نتائج الجدول (3- 24) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للبعد الاجتماعي بلغت قيمته (3.94) وهو متوسط مرتفع بانحراف معياري منخفض قدره (0.59)، تشير النتيجة المتوسطة إلى تصورات المستجوبين الايجابية حول الجانب الاجتماعي للبنك والذي ينعكس من خلال سلوكيات موظفيه وتفاعلاتهم معهم، هذا يدل على أن الزبائن يدركون البنك من خلال تعاملهم مع موظفيه يظهرون قيما وسلوكيات تساهم في تعزيز البعد الاجتماعي وتتمثل هذه القيم في المساعدات، الاحترام، تجنب الاحتكاكات السلبية، والاستعداد لتقديم أفضل الخدمات، أما الانخفاض النسبي للانحراف المعياري يشير إلى تجانس واتفاق المستجوبين حول تصوراتهم للبعد الاجتماعي للبنك من خلال تفاعلاتهم مع الموظفين عبر مختلف نقاط الاتصال، يؤكد هذا أن الموظفين ليسوا مجرد منفذين للخدمات بل هم سفراء للقيم الاجتماعية للبنك، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة حققت أداء جيد في عكس القيم الاجتماعية من خلال سلوك موظفيها أي نجاحها في ترسيخ القيم الاجتماعية ضمن ثقافتها التنظيمية والتي انعكست على سلوكيات موظفيها.

- احتلت العبارة (01) المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث حصلت على متوسط حسابي مرتفع قيمته (4.04) تعد هذه القيمة الأعلى ضمن عبارات البعد الاجتماعي، مما يشير إلى أن معظم المستجوبين لديهم تصور ايجابي حول أن موظفي البنوك التي يتعاملون معها يقدمون لهم المساعدة الفعالة والداعمة أثناء تفاعلاتهم المختلفة، مما رضا عالٍ من الزبائن المبحوثين عن المساعدات التي يقدمها موظفو البنوك محل الدراسة أثناء تقديم الخدمات (مثل الحصول على الإرشادات في فتح حساب، مساعدة في إجراء المعاملات، توضيح الفرق بين مختلف العروض، الحصول على الدعم في التعامل مع الإجراءات المعقدة كطلب قروض، المساعدة في حالة فقدان بطاقة

الصراف...)، وهو ما يدل على أن الموظفين يلعبون دورا فعّالا وإيجابيا في تسهيل المعاملات المصرفية، في حين سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا قيمته (0.64) مما يدل على تجانس والاتفاق في آراء المستجوبين على تقديم المساعدات من قبل الموظفين، أن تحقيق متوسط مرتفع وانحراف معياري منخفض يشير إلى أن قدرة موظفي البنك على تقديم المساعدة للزبائن تعتبر تجسيدا قويا للقيم الاجتماعية للبنك، وتساهم بشكل كبير في بناء خبرة عاطفية وتعزيز البعد الاجتماعي للعلاقة بين الزبائن والبنوك التي يتعاملون معها.

- سجلت العبارة (02) من البعد الاجتماعي متوسط حسابي مرتفع قدر (3.97) وقد احتل المرتبة الثانية من هذا البعد، يشير هذا المتوسط إلى أن غالبية المستجوبين يوافقون على أن موظفي البنوك التي يتعاملون معها يسعون لتجنب أي احتكاكات أو مواجهات سلبية معهم مما يعكس بيئة تعامل سلمية بإدراكهم لجهود موظفي البنوك محل الدراسة في الحفاظ على جو إيجابي وودي أثناء التفاعلات وتجنب أي سلوكيات أو مواقف قد تؤدي إلى توتر، استياء، أو نزاعات مع الزبائن، فهي تعكس جانبا من مهارات الموظفين في التعامل مع المواقف الصعبة أو الحساسة بطريقة مهنية تضمن رضا الزبائن وتقادي تفاقم المشكلات وقدرتهم على التعامل مع استفسارات الزبائن وشكواهم بطريقة بناءة وهو ما يعكس بيئة عمل تدعم التعامل الإيجابي مع الزبائن، بالإضافة إلى أنها سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا بقيمة (0.680) مما يشير إلى أن هناك اتفاقا كبيرا بين آراء الزبائن المستجوبين حول هذه النقطة، بمعنى ليس هناك تباين كبير في إدراك المستجوبين لتجنب الموظفين للاحتكاكات السلبية وهو ما يعزز مصداقية المتوسط الحسابي وبالتالي شعورهم بالراحة والثقة عند التعامل مع موظفي الوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا ما يدل على أن البنوك محل الدراسة تتمتع بجودة عالية في إدارة تفاعلاتها الاجتماعية مع زبائنهم بطريقة تتجنب النزاعات وتضمن خبرة إيجابية وخالية من التوتر، هذا يساهم بشكل مباشر في تعزيز رضا الزبائن وولائهم.

- تقيس هذه العبارة الجوانب الأخلاقية والسلوكية في تعامل موظفي البنوك محل الدراسة مع الزبائن، حيث سجلت متوسط حسابي مرتفع قدره (3.85) وتدل على أن غالبية الزبائن يرون أن موظفي الوكالات البنكية التي يتعاملون معها يتمتعون بسلوك مهذب ومعاملة حسنة وهذا يعني أن الانطباع العام للزبائن المستجوبين عن أخلاقيات تعامل الموظفين إيجابي وهو ما يدل على أن موظفي البنوك محل الدراسة يظهرون مستوى عالٍ من اللباقة والاحترافية في تقديرهم للزبائن مما يعكس ثقافة البنك في التوجه نحو الزبون التي تشجع على الاحترام وتقديم الخدمة بأسلوب راق، يعد هذا الجانب حيوي لبناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل والثقة مما يؤثر بشكل مباشر على خبرة الزبون الكلية، كما يساهم في بناء صورة إيجابية للبنك ويعزز من شعور الزبائن

بالتقدير وكسب ثقته، في حين سجلت انحراف معياري مرتفع نسبيا مقارنة بالعبارات السابقة مما يشير إلى أن هناك تباين واختلاف في إدراكات الزبائن فيما يتعلق بالسلوك المهذب وحسن المعاملة من قبل موظفي البنوك التي يتعاملون معها، وهذا يرجع إلى اختلاف نوع البنوك محل الدراسة فعادة ما نجد البنوك العمومية عادة ما تركز على فئات معينة من الزبائن مقارنة بالبنوك الخاصة التي تولي أهمية لكل الشرائح التي تتعامل معها، كما قد يختلف مستوى اللباقة قليلا بين موظف وآخر، وبالرغم من وجود تباين بسيط في آراء المستجوبين إلا أن التقييم العام يظل ايجابيا، هذا يعني أن البنك يحرص على غرس ثقافة التوجه بالزبون بين الموظفين في مختلف المستويات، ويبقى هناك مجالا للتحسين الاتساق في تقديم خبرات ايجابية عبر جميع الموظفين لضمان أن كل زبون يحظى بنفس المستوى العالي من اللباقة وحسن المعاملة في كل مرة يتعامل فيها مع البنك.

- تقيس العبارة (04) من هذا البعد الرغبة المستمرة والاستعداد النفسي لموظفي البنوك محل الدراسة لتقديم خدمات عالية الجودة، حيث سجلت متوسط حسابي مرتفع قدره (3.93) هذا يعني أن غالبية الزبائن يوافقون على أن موظفي البنوك التي يتعاملون معها يظهرون استعدادا دائما لتقديم أفضل مستوى من الخدمة، مما يدل على أن الموظفين يمتلكون روح المبادرة والدافعية لخدمة الزبائن، مما يعزز ثقتهم في قدرة الوكالات البنكية التي يتعاملون معها على تلبية احتياجاتهم بكفاءة وفعالية، كما سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا قيمته (0.663) مما يشير إلى أن هناك اتفاقا وتجانسا بين آراء الزبائن المستجوبين حول استعداد الموظفين لتقديم خدمات بأفضل صورة وهو ما يعزز قيمة المتوسط الحسابي ويؤكد أن الاستعداد ليس سلوك فردي وإنما هو سمة يتميز بها معظم موظفي البنوك محل الدراسة، وبالتالي تعكس نتيجة المتوسط الحسابي المرتفع والانحراف المعياري المنخفض أن هذه البنوك التي يتعامل معها الزبائن المستجوبين قد نجحت في بناء فريق عمل ملتزم ومتحمس وموجه نحو تحقي التميز في خدمة الزبائن والتي تؤدي إلى خلق خبرة زبون شاملة ايجابية ومتميزة، مما تسهم بشكل كبير في تعزيز صورة هذه البنوك والحفاظ على رضا الزبائن وولائهم في ظل السوق التنافسية.

الجدول 3- 25: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد خبرة الزبون وفقا لعنة الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
الجو العام	4.1281	0.53463	مرتفع
تقديم الخدمة	4.0237	0.56566	مرتفع
التكنولوجيا	4.0195	0.61174	مرتفع
البعد الاجتماعي	3.9450	0.59084	مرتفع
الاتصالات	3.9331	0.38732	مرتفع
خبرة الزبون	4.0028	0.46024	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

تُشير نتائج الجدول (3-25) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد خبرة الزبون قد بلغ (4.00)، فقد كانت المتوسطات الحسابية لأبعاد خبرة الزبون من مرتفعة إلى مرتفعة جدا وتراوح ما بين (4.12 و 3.93) ضمن مجال سلم ليكرت، وهذا ما يعكس نجاح البنوك محل الدراسة من تلبية توقعات الزبائن أو حتى تجاوزها عبر جميع نقاط الاتصال من خلال تطبيق أبعاد خبرة الزبون بشكل متناسق وفعال وتقديمها بطريقة تخلق خبرة ايجابية متكاملة للزبون، ويدل هذا على أن البنوك محل الدراسة تمكنت بنجاح من ترجمة جهودها وأنشطتها في إدارة العلاقة مع الزبون إلى خبرة زبون فريدة ومتميزة، ويمثل بعد "الجو العام" أعلى متوسط حسابي بين جميع الأبعاد مما يشير إلى أن البنوك تحقق أداءً جيدا في خلق بيئة مادية ايجابية، جذابة ومريحة لزبائنهم، أي أن البنوك محل الدراسة استثمرت بشكل فعال في تصميم وصيانة مرافقها لتقديم خبرة بصرية وحسية ممتعة وبالتالي خلق انطباع أولي ايجابي لدى الزبائن وهو عامل مهم في بناء صورة البنك وتعزيز ولاء الزبائن ويُعمق تصورهم الإيجابي عن البنك ككل. يليه بعد "تقديم الخدمة" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.02) مما يؤكد كفاءة وفعالية البنوك محل الدراسة في انجاز معاملات الزبائن بدقة وسرعة، ويشير ذلك إلى أن الإجراءات الداخلية للبنك فعالة ومنظمة وفقا لمعايير خدمة واضحة، بالإضافة إلى فعالية برامج تدريب الموظفين على تنفيذ المهام بكفاءة والالتزام بأنظمة موحدة لتقديم الخدمة، هذا ما يسهم بشكل مباشر في تحقيق رضا الزبائن وكسب ثقتهم في قدرة البنك على تلبية توقعاتهم باستمرار وبالتالي تعزيز خبر الزبون الشاملة. وفي سياق التقدم التكنولوجي أظهر "بعد التكنولوجيا" متوسطا حسابيا مرتفعا قدره (4.01) مما يشير إلى جهود البنوك محل الدراسة في تحديث وتطوير بنية تحتية رقمية ومنصات تكنولوجية حديثة وسهلة الاستخدام وفعالة لزبائنهم من أجل إدارة شؤونهم المالية رقميا، أما بالنسبة للتفاعلات بين الموظفين والزبائن المستجوبين فقد حقق "البعد الاجتماعي" متوسط حسابي قدره (3.94) مما يشير إلى أن موظفي البنوك يتمتعون باللباقة وحسن

المعاملة ويتجنبون الاحتكاكات السلبية محافظين على مستوى عالٍ من الود في تعاملاتهم، وهو ما يؤكد استثمار هذه البنوك في تدريب موظفيها على مهارات التواصل الفعال وخدمة الزبائن من خلال بناء فرق عمل تمتلك مهارات التعامل مع الآخرين وبالتالي خلق خبرة عاطفية مع الزبائن موثوقة ومريحة عبر كافة نقاط الاتصال. وفي الأخير برز بعد "الاتصالات" بمتوسط قدره (3.93) هذا يؤكد أن البنوك محل الدراسة تقدم تواصلا واضحا وفعالا بشكل استثنائي ومنسق لجميع زبائنهم من خلال تطوير قنوات اتصال فعالة وتدريب موظفيها على مهارات التواصل المباشر تضمن وصول كافة المعلومات التي يحتاجها الزبائن بشكل دقيق وواضح، والرد على استفساراتهم بفعالية عبر جميع نقاط الاتصال، هذا الاتساق يعزز بشكل كبير من ثقة الزبائن ويسهم في بناء خبرة الزبون تكون سلسلة وإيجابية.

ثالثا: آراء المستجوبين حول الأداء التسويقي

1- آراء المستجوبين حول رضا الزبون: يعتبر الرضا محور أساسي لتحديد مدى نجاح البنوك واستدامة أدائها التسويقي، فهو لا يعكس فقط مدى تلبية توقعات الزبائن وإنما يتجاوز ذلك ليصبح أساسا لتشكيل الولاء، الكلمة المنطوقة الايجابية، الاستمرار في التعامل، ويهدف هذا البعد إلى قياس مستوى رضا الزبائن المستجوبين عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم من قبل البنوك التي يتعاملون معها من خلال تحليل تصوراتهم حول جودة الخدمة المقدمة وجودة التفاعلات، مدى مطابقة الخدمات المعروضة لتوقعاتهم، مما تمكن البنوك من تقييم فعالية أدائها التسويقي، وفيما يلي نتائج تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد الرضا كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 3 - 26: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد رضا عن البنوك التي يتعاملون معها

الرقم	عبارات الرضا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	تشعر بالارتياح والاطمئنان حين تتعامل مع موظفي البنك. (الثقة بمقدم الخدمة)	4.25	0.612	مرتفع جدا
02	الخدمات المقدمة من البنك موافقة لما كنت تتوقعه قبل التعامل معه.	3.99	0.572	مرتفع
03	نشعر بالرضا التام عن الخدمات التي يقدمها البنك.	4.05	0.715	مرتفع
04	يسعى البنك لتحسين جودة الخدمات المعروضة بشكل مستمر.	3.98	0.760	مرتفع
05	تشعر بالسرور لتعاملك مع هذا البنك دون غيره من المنافسين	4.02	0.598	مرتفع
06	كزبون، تتصح الآخرين بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه.	3.93	0.644	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.0385	0.51195	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال نتائج الجدول (3- 26) يتضح أن المتوسط العام للرضا كان مرتفعا حيث بلغت قيمته (4.03) بانحراف معياري منخفض قدره (0.511)، وهذا يعني أن المستجوبين لديهم مستوى مرتفع من الرضا عن الخدمات التي يتلقونها من البنوك التي يتعاملون معها، وهو مؤشر على أن البنوك محل الدراسة تلبي توقعات زبائنها بشكل فعال عبر مختلف جوانب الخدمة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية التي تترك انطباعا ايجابيا لدى معظم زبائنها مما يعكس نجاحها من تقديم خبرة ايجابية متسقة لزبائنها، والرضا لا يقتصر فقط في تلبية توقعات المستجوبين فقط وإنما يشمل أيضا الشعور العاطفي الذي ينتاب الزبون عبر جميع تفاعلاته مع الموظفين الذين يسعون إلى خلق الثقة مع الزبائن لشعورهم بالراحة والموثوقية خلال تعاملاتهم المالية مع هذه البنوك.

- حققت العبارة الأولى من بعد الرضا أعلى تقييما بين جميع العبارات حيث سجلت متوسط حسابي مرتفع جدا قدره (4.25) مما يشير إلى أن المستجوبين يشعرون بمستوى عالٍ جدا من الارتياح والاطمئنان عند تعاملهم مع موظفي البنوك التي يتعاملون معها، وهو يدل إلى أن التفاعلات البشرية في هذه البنوك جيدة نظرا للمهارات التي يتميز بها هؤلاء الموظفين من تقديم المعلومات للزبائن والقدرة على حل مشاكلهم ومساعدتهم في تلقي الخدمة، فعنصر الثقة مهم في بناء علاقات شخصية خاصة في البيئة المصرفية، أما الانحراف المعياري فقد كان منخفضا نسبيا وبلغت قيمته (0.612) مما يؤكد أن الغالبية العظمى من الزبائن يشعرون بالارتياح والاطمئنان فيما يتعلق بالتعامل مع الموظفين، وهذا يعني أن برامج تدريب الموظفين ومعايير الخدمة، وثقافة

هذه البنوك الداخلية المتعلقة بخدمة العملاء فعالة وهو أمر بالغ الأهمية لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

- تقيس العبارة (02) من بعد الرضا التطابق بين توقعات الزبون المسبقة والتجربة الفعلية للخدمة حيث حققت متوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (3.99) مما يشير إلى أن الخدمات التي تقدمها البنوك محل الدراسة تتوافق بشكل كبير مع توقعات المستجوبين المسبقة، هذا يعني أن الزبائن عند بدء تعاملهم مع البنك تتكون لديهم مجموعة من التوقعات (سرعة الخدمة، كفاءة التعاملات، وجودة الخدمات..)، وحسب النتائج يتضح أن هذه البنوك تلبى إلى حد كبير الوعود التي تصرح بها، وهو ما يعزز الثقة والمصادقية لدى زبائنها اتجاه البنوك التي يتعاملون معها، كما أنها سجلت انحراف معياري منخفض قيمته (0.572) مما يعني أن معظم المستجوبين يجدون أن الخدمات توافقت توقعاتهم بنفس الدرجة تقريبا ولا يوجد تباين كبير في آراء الزبائن المستجوبين، أي أن جودة الخدمة المقدمة مستقرة ولا تختلف بشكل كبير من زبون لآخر أو من بنك لآخر وهو ما يضمن حصولهم على خبرة تتماشى مع ما كانوا يتوقعونه وهذا يساهم في بناء صورة ايجابية وموثوقة لدى الزبائن حول البنك الذي يتعاملون معه.

- تلخص العبارة (03) من هذا البعد شعور الزبون العام بعد التفاعل مع مختلف جوانب الخدمة فهي مؤشر شامل للرضا الكلي عن خبرة الزبائن مع البنوك محل الدراسة، حيث سجلت متوسط حسابي مرتفع قيمته (4.05) مما يدل على أن الزبائن المستجوبين راضون بشكل عام عن الخدمات التي تقدمها البنوك التي يتعاملون معها، أي أن البنك تمكن من خلق خبرة ايجابية شاملة للزبائن، حيث تتكامل الجوانب المختلفة للخدمة (كفاءة الموظفين، توافق الخدمات مع التوقعات، سهولة الإجراءات) لتحقيق الشعور بالرضا التام، وبالتالي فهو لا يقيس جانبا معينا من الخدمة وإنما يقيس المحصلة النهائية لخبرة الزبون، في حين سجلت هذه العبارة انحراف معياري منخفض نسبيا لكنه مرتفع مقارنة بالعبارتين السابقتين، مما يشير إلى أن هناك تباين طفيف في درجات الرضا الكلي بين الزبائن المستجوبين والذي قد يكون ناتج عن مستوى التوقعات التي كونها الزبون قبل التعامل مع البنك لأن الزبون لا يقيم جانبا واحدا محدد بل يقيم المحصلة النهائية لكل خبراته والوصول إلى الرضا التام قد يتطلب تجاوز توقعات بعض الزبائن وليس مجرد تلبيتها فقط كما أنه يكون ناتج عن ظهور بعض المشكلات صغيرة لم تؤثر على رضاه الكلي بشكل كبير ولكنها تمنعه من تقييم راضٍ تماما، وعلى الرغم من هذا يشير المتوسط المرتفع إلى أن غالبية المستجوبين لديهم خبرة ايجابية شاملة مما يؤكد أن معظم البنوك محل الدراسة تقدم حزمة خدمات متكاملة ومرضية.

- حققت العبارة (04) من هذا البعد متوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (3.98) مما يعني أن غالبية الزبائن المستجوبين يوافقون على أن البنوك التي يتعاملون معها تسعى لتحسين جودة

خدماتها بشكل مستمر، هذا يظهر جهود البنوك محل الدراسة في الاستجابة لاحتياجات زبائنها المتغيرة من أجل تقديم الأفضل لهم في كل مرة، في حين سجلت أكبر قيمة للانحراف المعياري بين جميع العبارة في هذا البعد وبالرغم من أنه يعتبر منخفض نسبياً إلا أنه يشير إلى تباين في آراء المستجوبين حول مدى وضوح جهود هذه البنوك في التحسين المستمر، فبعض الزبائن يدركون جهود التحسين التي تقوم بها البنوك في حين آخرون قد لا يلمسون تأثيرها عليهم بشكل مباشر، أي أن بعض البنوك محل الدراسة تقوم بتوصيل رسالة جهودها التحسينية بكفاءة متساوية لجميع الزبائن، مما ينبغي على هذه البنوك أن إتباع طرق ووسائل لضمان أن جميع شرائح الزبائن تدرك وتستفيد من هذه التحسينات.

- سجلت العبارة (05) من بعد الرضا متوسط حسابي مرتفع قدر ب (4.02) تشير إلى أن غالبية المستجوبين يشعرون بالسرور والارتياح لاختيارهم للبنك بدلاً من منافسيه مما يدل على أن البنوك نجحت في خلق مكانة في أذهان زبائنها من خلال خلق خبرة عاطفية متميزة مقارنة بالمنافسين، كما سجلت انحراف معياري منخفض () وهو يدل على اتفاق معظم المستجوبين حول هذا الشعور أي أن غالبية المستجوبين يرون البنك الذي يتعاملون معه كخيار مفضل يتفوق عن المنافسين في السوق وهذا ما يقلل من مخاطر انتقال الزبائن إلى المنافسين، كما يؤكد من تمكن البنوك محل الدراسة من بناء هوية قوية لعلامتها التجارية مما يمنحها ميزة تنافسية قوية مكنتها من تميز نفسها من خلال جودة خدماتها المقدمة، والقيمة الممنوحة للزبائن، بالإضافة إلى الخبرة الشاملة للزبائن.

- سجلت العبارة (06) من هذا البعد متوسط حسابي مرتفع قدره (3.93) تشير النتيجة إلى أن معظم المستجوبين ليدهم النية والاستعداد للتوصية بالبنوك التي يتعاملون معها، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تمكنت من بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء والذين لديهم استعداد للقيام بدور السفراء لها مما يعكس انطبعا إيجابيا على خبرتهم المتميزة التي يحصلون عليها جراء تفاعلاتهم مع هذه البنوك، ما سجلت انحراف معياري منخفض نسبياً بلغت قيمته (0.644) مما يدل على أن هناك اتساقاً كبيراً في آراء المستجوبين حول هذه النقطة، فغالبيتهم تتفق حول مستوى رضاهم ونيتهم بالتوصية الإيجابية عن البنك الذي يتعاملون معه، وبالتالي تعكس لنتيجة الجهود المبذولة للبنك في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون والتي بدورها تؤثر في خلق خبرة زبون إيجابية، وقد أتت ثمارها في بناء ولاء حقيقي، وهو ما يجعل البنوك محل الدراسة تتميز بقاعدة زبائن مخلصين يمكن أن تكون مصدراً قوياً لجذب زبائن جدد من خلال التوصية الشخصية والإيجابية عن هذه البنوك.

2- آراء المستجوبين حول بعد ولاء الزبون: يعتبر الولاء مؤشر لنجاح ونمو واستدامة أي منظمة مصرفية، فلم يعد جذب زبائن جدد هو الهدف إليه تسعى إليه أي منظمة بل أن أصبح الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتعزيز ولائهم من الأولويات التي تسعى البنوك لتحقيقها، فالزبون الوفي لا يقدم فقط قيمة للبنوك وإنما أصبح أيضا مروجاً فعالاً للبنك من خلال الكلمة المنطوقة الايجابية، سنقوم فيما يلي بعرض نتائج آراء المستجوبين حول ولائهم للبنوك التي يتعاملون معها من خلال معرفة نيتهم في الاستمرار بالتعامل، تفضيلهم لخدمات البنك، استعدادهم للدفاع عنه وحتى استعدادهم في زيادة حجم تعاملاتهم المالية في المستقبل، وفيما يلي نتائج تقييم تصورات. ويتم عرض اتجاهات الزبائن المستجوبين وتصوراتهم حول مدى إدراك المستجوبين لحسن معاملة الموظفين ولباقتهم، استعدادهم الدائم للتواصل بود واحترافية، وفيما يلي نتائج تقييم تصورات أفراد العينة حول هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 3- 27: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد الولاء

الرقم	عبارات الولاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	لديك رغبة في الاستمرار في التعامل مع البنك مستقبلا	4.00	0.625	مرتفع
02	لديك ميول اتجاه الخدمات التي يقدمها البنك.	4.00	0.673	مرتفع
03	لا تمنع في دفع رسوم وعمولات إضافية مقابل الحصول على خدمات إضافية أحسن.	3.79	0.689	مرتفع
04	عند حاجتك لأي خدمة مصرفية يعتبر البنك الذي تتعامل معه حاليا أول اتجاه لي.	4.09	0.714	مرتفع
05	تدافع عن البنك بقوة أمام الآخرين.	3.94	0.647	مرتفع
06	تزرور البنك بشكل مستمر ومتكرر.	4.02	0.634	مرتفع
07	لن تنتقل إلى بنك آخر مهما كانت عروض المنافسين مغرية.	3.97	0.693	مرتفع
08	تتوي في زيادة معاملاتي المالية مع هذا البنك في المستقبل.	3.98	0.701	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.0385	0.51195	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

تشير نتائج الجدول رقم (3- 27) إلى أن المتوسط الحسابي لبعد الولاء بلغت قيمته (4.03) وهو متوسط مرتفع ضمن مجال سلم ليكرت، وهو يشير إلى مستوى ولاء مرتفع بشكل عام ما يعكس رضا غالبية الزبائن المستجوبين وثقتهم بالبنك الذي يتعاملون معه، وهذا يشمل الرغبة في الاستمرار والميول نحو الخدمات والاستعداد للدفاع عن البنك، كما يدل على أن البنك يمتلك قاعدة زبائن قوية ومستقرة مما يقلل من تكاليف اكتساب زبائن جدد، كما أن هذا البعد سجل انحراف معيار منخفض قدره (0.51) مما

يدل على أن هناك درجة عالية من التجانس والتقارب في آراء المستجوبين حول بعد الولاء بشكل عام، أي أن غالبية المستجوبين لديهم خبرة ايجابية ومتسقة مع البنك، وبالتالي يعكس هذا البعد مدى ارتباط الزبائن بالبنوك محل الدراسة عاطفيا وسلوكيا، وهذا ما يؤكد نتيجة المتوسط الحسابي الذي يعد انعكاس حقيقي لموقف الزبائن الذي يتجاوز مجرد معاملات تجارية لتصل إلى مستوى من الارتباط العاطفي والسلوكي وهو مانعكس بشكل إيجابي على الأداء الكلي للبنوك ومركزها التنافسي.

- حققت العبارة (01) من بعد الولاء متوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (4.00) على مقياس ليكرت تشير إلى أن الزبائن المستجوبين لديهم رغبة قوية في الاستمرار في التعامل مع البنك في المستقبل، مما يعكس رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة وسهولة الوصول إليها، ورضاهم عن الخبرة الكلية المقدمة لهم وثقتهم في قدرة البنك الذي يتعاملون معه على تلبية توقعاتهم المستقبلية، وحققت انحراف معياري منخفض نسبيا بلغت قيمته (0.625) يظهر تجانسا في آراء المستجوبين، مما يعني أن معظمهم يتفقون على أن لديهم الرغبة في الاستمرار في التعامل مع البنك مستقبلا، كما يعكس قدرة البنوك محل الدراسة في تقديم خبرة متسقة لكل شرائح الزبائن المختلفة، هذا ما يشير إلى أن البنوك محل الدراسة قد نجحت في بناء أساس قوي لعلاقات طويلة الأمد مع زبائنها، فالولاء السلوكي نتيجة الرغبة في الاستمرار يقلل من احتمالية انتقال الزبائن إلى البنوك المنافسة وانخفاض معدل التسرب وهذا يعزز قاعدة الزبائن من خلال كسب زبائن جدد نتيجة الكلمة المنطوقة الايجابية.

- حققت العبارة (02) متوسط حسابي مرتفع قدره (4.00) على سلم ليكرت يشير إلى أن المستجوبين لديهم ميول قوي اتجاه الخدمات التي يعرضها البنك الذي يتعاملون معه، مما يعكس رضاهم عن جودة الخدمات وملاءمتها لاحتياجاتهم المتنوعة بشكل فعال، بمعنى أن المستجوبين لا يكتفون بالتعامل مع هذا البنك من باب الضرورة أو غياب البدائل، بل يفضلون خدماته (ارتباط عاطفي) لكون أن قيمتها وجودتها تفوق توقعاتهم وهذا قد يشمل كفاءة الموظفين، سرعة الإجراءات، سهولة التعامل ومعالجة المشاكل بكفاءة، كما سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا قدره (0.673) يظهر على أن هناك تجانسا في آراء المستجوبين بخصوص ميلهم نحو خدمات البنك الذي يتعاملون معه، وهو ما يؤكد أن استراتيجيات هذه البنوك في تصميم وتقديم الخدمات فعالة على نطاق واسع ولا تقتصر على شريحة معينة فقط، بالإضافة إلى نجاحها في خلق نوع من الجاذبية لخدماته من خلال الابتكار، التخصيص، تقديم خبرة زبون متميزة خلال نقاط الاتصال مع الزبائن، هذا الميل الايجابي يشكل أساسا للولاء العاطفي والسلوكي، مما يساهم في بناء علاقات

طويلة الأمد وقوية مع الزبائن، الكلمة المنطوقة الايجابية التي تعد دعاية شفوية مجانية وقوية للبنك التي تمنحها ميزة تنافسية.

- تعكس العبارة (03) من بعد الولاء تصور الزبائن المستجوبين للقيمة المضافة التي تقدمها لهم البنوك التي يتعاملون معها ومدى استعدادهم للاستثمار في علاقتهم معها، حيث حققت متوسط مرتفع قيمته (3.79) لكنه هو الأدنى بين العبارات، تشير إلى أن شريحة من المستجوبين يظهرون قبولاً معتدلاً لدفع رسوم إضافية مقابل الحصول على خدمات محسنة، فالزبائن يدركون أن الخدمات غير متساوية وللحصول على خدمات أحسن أو إضافية تستحق استثماراً مالياً إضافياً، وبالتالي تعكس مستوى ثقتهم في البنوك التي يتعاملون معها حول القيمة التي يمكن أن تضيفها لهم وتقديم خدمات إضافية ذات جودة عالية تستحق الزيادة في الرسوم، في حين سجلت انحراف معياري قيمته (0.689) يظهر تجانساً مقبولاً في آراء الزبائن حول استعدادهم في دفع رسوم إضافية، إلا أن هناك تباين طفيف بين المستجوبين الأكثر حساسية للسعر وأولئك الذين يركزون بشكل أكبر على القيمة المضافة بغض النظر عن التكلفة، فالبعض يدرك القيمة المضافة في الخدمات الإضافية لكنهم ليسوا مستعدين لدفع تكاليف إضافية ما لم تكن الخدمات تقدم فائدة ملموسة وواضحة، وهذا الاختلاف يبرز الشرائح المختلفة للزبائن التي تتعامل معها البنوك وهذا ما يساهم في توفير معلومات تساعد هذه البنوك في تجزئة زبائنهم واستهداف الشريحة الأكثر استعداداً للدفع كما تمنحها مرونة في استراتيجيات التسعير من خلال تقديم مستويات مختلفة من الخدمات بأسعار متفاوتة، ولكن بصفة عامة نجد أن معظم المستجوبين لديهم استعداد للدفع مقابل خدمات أفضل والتي سيكون لها أثر على البنوك من خلال تقديم باقة خدمات متميزة وذات قيمة مضافة عالية بأسعار مرتفعة مما تساهم في زيادة إيراداتها وأرباحها، وبالتالي منحها ميزة تنافسية.

- سجلت العبارة (04) من بعد الولاء أعلى متوسط حسابي بين جميع عبارات الولاء، وهو يشير إلى أن المستجوبين يعتبرون البنك الذي يتعاملون معه الخيار الأول عند الحاجة إلى أي خدمة مصرفية، هذا يعكس مستوى عالٍ من الثقة والرضا والولاء اتجاه البنك، حيث يفكر لمستجوبين فيها قبل اللجوء إلى المنافسين، وهذا يعكس نجاح جهود البنوك في بناء ولاء سلوكي قوي وترسيخ صورتها في ذهن زبائنهم من خلال كسب ثقتهم بتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بكفاءة دون الحاجة للبحث عن خيارات أخرى، في حين سجلت أعلى قيمة للانحراف معياري وهو مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمته (0.714) وهو يشير إلى وجود تباين أكبر في آراء المستجوبين حول هذه العبارة، ويعكس هذا التباين اختلافاً في خبرة الزبائن عبر نقاط الاتصال بالبنك وأيضاً الاختلاف بين الشرائح (الأفراد، المؤسسات..)، ولكن من نتيجة المتوسط المرتفع نستنتج أن البنوك التي تتعامل

معها المستجوبين نجحت في تحقيق مستوى عالٍ من التفضيل الأولي لدى زبائنه واعتباره الوجهة الأولى لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- تعتبر العبارة (05) من بعد الولاء مؤشرا عن الولاء العاطفي والسلوكي للزبائن، حيث حققت متوسط حسابي مرتفع قدره (3.94) على مستوى سلم ليكرت مما يشير إلى أن غالبية المستجوبين لديهم استعداد قويا للدفاع عن البنك والتحدث عنه بإيجابية أمام الآخرين، وهذا يعني أن الزبائن ليسوا راضين فقط عن الخدمات وإنما يشعرون بارتباط عاطفي اتجاه البنك مما يجعلهم مستعدين لأن يكونوا سفراء ومدافعين عنه، وهذا مؤشر على بناء علاقة قوية مبنية على المصداقية والثقة مع الزبائن، كما سجلت انحراف معياري منخفض نسبا بلغت قيمته (0.647) مما يظهر تجانسا في آراء المستجوبين حول استعدادهم للدفاع عن البنك، على الرغم من وجود تباين طفيف إلا أن غالبية الزبائن المستجوبين يتشاركون هذا الميل الايجابي نحو الدفاع عن البنك، مما يشير إلى نجاح هذه البنوك في بناء خبرة زبائن مخصصة وإيجابية ساهمت في بناء ولاء عاطفي عبر قاعدة زبائن واسعة، والتي تعكس فعالية الاستراتيجيات التي يستخدمها البنوك محل الدراسة في بناء علاقات قوية مع زبائنهم تتجاوز مجرد تقديم الخدمات، كما أن الكلمة المنطوقة الايجابية تساهم في تعزيز سمعة البنك ومصداقيته باعتبار أن التوصيات الشخصية لها تأثير أكثر من الحملات التسويقية، بالإضافة إلى جذب زبائن جدد.

- تقيس هذه العبارة (06) من هذا البعد أحد أنواع الولاء وهو الولاء السلوكي وتحديدًا "تكرار التعامل" فهي تعكس السلوك الفعلي للزبون في التفاعل المباشر والمتواصل مع البنك الذي تعامل معه، حيث حققت متوسط حسابي مرتفع قدره (4.02) ويشير إلى أن معظم الزبائن المستجوبين يزورون البنك أو يتعاملون معه بشكل متكرر ومستمر سواء كانت زيارات واقعية (زيارة الوكالة أو أحد فروعها) أو رقمية (زيارة الموقع الإلكتروني)، فالزيارات المتكررة للزبائن تشير إلى أن هذه البنوك توفر خدمات مريحة وسهلة الاستخدام تفوق توقعاتهم، بالإضافة إلى تقديم خبرة زبون متميزة وفريدة، كما أنها سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا قدرت قيمته ب(0.634) وهو يظهر تجانسا في آراء الزبائن حول تكرار زيارتهم للوكالات البنكية التي يتعاملون معها، مما يدل على أن هذه البنوك تلبى توقعات عدد كبير من المستجوبين مما يشجعهم على التكرار، بالإضافة إلى فعالية الاستراتيجيات التي تطبقها هذه البنوك في تشجيع المستجوبين على التفاعل المستمر من خلال تقديم خدمات تتطلب متابعة دورية، وبالتالي تعد فرصة للبنك من أجل جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم من أجل استخدامها في تحسين وتصميم خدمات تفوق توقعاتهم.

- تقيس العبارة (07) من بعد الولاء مدى قوة العلاقة بين الزبون والبنك لدرجة عدم تأثر العميل بالإغراءات الخارجية التي يتلقاها من قبل المنافسين، حيث سجلت متوسط حسابي مرتفع قدره (3.97) ضمن مجال سلم ليكرت، ويشير إلى أن غالبية المستجوبين لديهم استعداد للبقاء مع البنك الذي يتعاملون معه حتى في مواجهة العروض التنافسية الجذابة مما يعكس الثقة المطلقة التي بناءها البنك في علاقته مع زبائنه، كما سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا بلغت قيمته (0.693) مما يظهر تجانس في آراء المستجوبين حول هذه النقطة، يشير إلى أن البنوك محل الدراسة طبقت استراتيجيات الرامية للاحتفاظ بالزبائن فعالة (برامج الولاء، تصميم خبرات متفوقة وتنمية العلاقات)، إلا أنه يوجد تباين طفيف قد يكون بسبب أن بعض الزبائن أكثر حساسية للعروض التنافسية، ورغم هذا التباين إلا أن البنوك التي يتعامل معها المستجوبين نجحت في بناء ولاء قوي ومستدام لدرجة تجعلهم مقاومين للتأثر بالعروض الخارجية المغرية، مما يوفر حماية تنافسية للبنك ويساهم في استقراره ونموه على المدى الطويل.

- حققت العبارة الأخيرة من بعد الولاء متوسط حسابي مرتفع قدره (3.98) هذا يشير إلى أن غالبية المستجوبين لديهم نية قوية وواضحة لزيادة حجم ونطاق تعاملاتهم المالية مع البنك الذي يتعاملون معه في المستقبل مما يعكس ثقتهم العميقة في كفاءة هذه البنوك وملاءمتها لتلبية احتياجاته المالية المتطورة، فهم لا يرونه على كونه مجرد مزود مالي وإنما كشريك يعتمدون عليه في إدارة أموالهم مستقبلا سواء كان ادخارا، استثمارا أو قروضا، في حين سجلت انحراف معياري مرتفع نسبيا مقارنة بالعبارات الأخرى لهذا البعد حيث قدر ب(0.701) إلا أنه يشير إلى تجانس في آراء المستجوبين حول زيادة التعاملات في المستقبل، مما يدل على أن استراتيجيات البنك التي تهدف إلى بناء علاقات مستدامة تحقق نموا في قاعدة زبائنها الحاليين من خلال نيتهم في زيادة حجم وقيمة تعاملاتهم معه في المستقبل مما يساهم في النمو المستقبلي للبنك وزيادة حصته في السوق.

3- آراء المستجوبين حول بعد القيمة المدركة للزبون: لا يقتصر نجاح البنوك على تقديم

خدمات ذات جودة عالية فقط وإنما يمتد ليشمل بناء علاقات مستدامة مع زبائنها من خلال تقديم قيم حقيقية لهم، ويعد بعد القيمة المدركة من المحاور المهمة التي تحدد مدى استمرارية هذه العلاقة، حيث تشمل أربعة أبعاد أساسية في هذا المفهوم وهي القيمة الوظيفية، الاقتصادية، الاجتماعية، والنفسية، وفيما يلي نتائج مدى إدراك المستجوبين للقيمة التي تقدمها لهم البنوك التي يتعاملون معها:

الجدول 3 - 28: تقييم تصورات أفراد العينة حول بعد قيمة الزبون

الرقم	عبارات قيمة الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	الخدمات البنكية المعروضة تحقق المنفعة المطلوبة	4.17	0.590	مرتفع
02	مستوى جودة الخدمة المعروضة للبنك تلبي توقعاتي	4.07	0.639	مرتفع
03	يقدم البنك عروض أسعار أفضل من المنافسين	4.13	0.676	مرتفع
04	أسعار الخدمات التي يعرضها البنك غير مكلفة ومعقولة	4.04	0.665	مرتفع
05	أسعار الخدمات المعروضة من البنك تتناسب مع جودة	4.07	0.669	مرتفع
06	يتميز موظفو البنك بالتفاعل الايجابي مع الزبائن	3.95	0.614	مرتفع
07	استخدام خدمات البنك يشعر بالسعادة	4.10	0.578	مرتفع
08	يمتاز البنك بسمعة حسنة ما يجعلك فخورا للتعامل معه	4.06	0.548	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.0738	0.49846	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

تشير نتائج الجدول (3- 28) إلى مدى إدراك المستجوبين للقيمة التي يتلقونها من البنك الذي يتعاملون معه مقارنة بالتكاليف التي يتكبدها وبالتالي فهو يعكس نجاح البنك في تقديم خبرة مرضية لزبائنها، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.95 و 4.17)، في حين سجل البعد العام للقيمة متوسط حسابي مرتفع قدر ب (4.07) ضمن مجال سلم ليكرت بانحراف معياري منخفض بلغت قيمته (0.498) مما يعكس مستوى القيمة المدركة للمستجوبين اتجاه البنك أي مدى إدراكهم للجهود التمييزية التي تسعى البنك لتقديمها لهم، وهذا ما تقى عليم جل الزبائن المستجوبين، هذا ما يشير إلى أن البنك يلبي توقعات الزبائن ويتجاوزها أي انه لا يكتفي فقط بتقديم خدمات عالية الجودة بل يخلق خبرة زبون شاملة وذات قيمة عالية من خلال تكامل كل الجوانب من منفعة وظيفية، جودة الخدمة، التفاعل الايجابي للموظفين والقيمة النفسية، وهو ما يساهم في بناء ولاء مستدام ويضمن مركزا تنافسيا مستقرا ودعم النمو المستقبلي للبنك.

- تقيس العبارة (01) من بعد القيمة المدركة مدى كفاءة وفعالية الخدمات في تلبية احتياجات زبائنها من حيث الأداء والوظيفة، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.17) تشير إلى أن المستجوبين يدركون أن الخدمات البنكية المقدمة لهم تلبي احتياجاتهم الوظيفية بكفاءة عالي وتحقق لهم المنفعة التي يتوقعونها سواء كان يتعلق الأمر بعمليات الإيداع والسحب، تحويل الأموال، الحصول على قروض، أو استخدام الخدمات الرقمية، وهذا يعكس نجاح البنوك محل الدراسة في تصميم وتنفيذ العمليات

المصرفية بطريقة تحقق المنفعة الجوهرية والتي تلبي توقعات الزبائن، كما سجلت انحراف معياري منخفض قدرت قيمته (0.59) هذا يشير إلى أن هناك اتساقا وتجانسا في آراء المستجوبين على أن الخدمات البنكية تحقق المنفعة المتوقعة، مما يؤكد على أن البنوك التي يتعامل معها المستجوبين تقدم جودة خدمة وظيفية متسقة عبر جميع قنواته ونقاط الاتصال وبالتالي يحظى معظم الزبائن بخبرة ايجابية ومتناسقة، وأيضا يعكس نجاح برامج تدريب الموظفين في تقديم خدمات عالية المنفعة، وهذا يساهم في كسب ثقة الزبائن في قدرة البنك على تلبية الاحتياجات المصرفية وتحقيق المنفعة الأساسية، وبالتالي كسب رضاهم وتعزيز ولاءهم.

- نقيس العبارة (02) من بعد القيمة المدركة مدى توافق الأداء الفعلي للخدمات المعروضة مع توقعات المستجوبين والتي تتمثل في "جودة الخدمة"، حيث حققت متوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (4.07) وهو يشير إلى أن المستجوبين يدركون أن مستوى الخدمة التي تقدمها البنوك التي يتعاملون معها تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها، هذا يعكس أداءً قويا من حيث سرعة تقديم الخدمة، كفاءة الموظفين، سهولة الوصول، والأمان، الدقة في تقديم الخدمة، كما سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا قدره (0.639) يظهر تجانسا في آراء المستجوبين حول مستوى الخدمة وتلبيتها لتوقعاتهم، مما يشير إلى أن البنك قد نجح في وضع مواصفات جودة الخدمة وترجمتها إلى معايير متجانسة عبر مختلف الفروع ونقاط الاتصال مما يضمن خبرة متجانسة للزبائن، بالتالي الفهم الجيد لتوقعات الزبائن وتلبيتها بشكل رضيه، كما يعكس فعالية برامج تدريب الموظفين وتحسين العمليات لضمان تقديم خدمة عالية الجودة بشكل مستمر، هذا النجاح في جودة الخدمة يعزز بشكل كبير القيمة المدركة للزبون ويساهم في بناء الثقة وهي أساس العلاقات القوية والمستدامة مع الزبائن.

- تركز العبارة (03) من بعد القيمة المدركة على جانب السعر ومدى جاذبيته مقارنة بالمنافسين في السوق، حققت متوسط حسابي مرتفع ويعتبر أعلى متوسط بين العبارات في هذا البعد بلغت قيمته (4.13) يشير إلى أن المستجوبين يدركون أن البنك يقد عروض أسعار (رسوم، عمولات، أسعار الفائدة) أفضل وأكثر تنافسية مقارنة بالمنافسين في السوق، حيث يعتبر التسعير عاملا حاسما في قرار الزبائن والسعر الملائم يمنح البنك ميزة تنافسية في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، كما سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا قدره (0.676) وهو يظهر تجانسا مقبولا في آراء المستجوبين حول تفوق البنك الذي يتعاملون معه في تقديم عروض أسعار أفضل من المنافسين، مما يدل على نجاح استراتيجية التسعير التي تتبناها هذه البنوك في والتي تصل إلى قاعدة واسعة من الزبائن، كما أن هذا التصور الايجابي للتكاليف المالية هو مكون أساسي في القيمة المدركة للزبون، والذي يساهم في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.

- تقيس العبارة (04) من بعد القيمة المدركة مدى شعور المستجوبين بأن أسعار البنك الذي يتعاملون معه في حد ذاتها مقبولة بدلا من مجرد المقارنة بالمنافسين، حيث سجلت متوسط حسابي مرتفع قدر ب(4.04) وهي تشير إلى أن غالبية المستجوبين يرون أن أسعار الخدمات البنكية معقولة وليست مكلفة، هذا يعكس نجاح البنوك محل الدراسة في تحديد هياكل تسعير تتوافق مع الشرائح المختلفة للزبائن وترضيهم من حيث التكلفة، فعندما يرى الزبائن أن الأسعار معقولة فهذا يقلل من أي حاجز مالي قد يمنعهم من استخدام خدمات البنك أو التفكير في خدمات إضافية، كما أنه عند تحديد أسعار معقولة من طرف البنك تساهم في كسب رضاهم وتعظيم القيمة المدركة وبالتالي كسب زبائن جدد، كما أنها سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا يظهر تجانسا في آراء المستجوبين حول معقولية الأسعار، أي أنهم يتفقون على أن الأسعار التي حددها البنك الذي يتعاملون معه ليست مكلفة، مما يشري إلى أن استراتيجية تسعير البنك واضحة وتستهدف جميع الشرائح ومصاغة بطريقة يراها غالبية الزبائن المستجوبين مقبولة وتتناسب مع القدرة الشرائية لهم، وبالتالي تساهم هذه الأسعار باقية الخدمات التي يعرضها البنك أكثر جاذبية للزبائن مما يشجعهم على تكرار استخدامها وتبني خدمات إضافية هذا ما يعزز مكانتها التنافسية في السوق وتوسيع قاعدة زبائنهم من خلال جذب زبائن جدد، والحفاظ عليهم ومنه يعزز من الأداء الكلي للبنك.

- تقيس العبارة (05) من بعد القيمة المدركة مدى إدراك المستجوبين للتوازن بين التكاليف التي يدفعونها وجودة الخدمات التي يتلقونها، فهو التقييم بين عنصرين مكونان للقيمة وهي التكلفة والمنفعة، حيث حققت متوسط حسابي مرتفع قيمته (4.07) يشير إلى أن المستجوبين يرون أن أسعار الخدمات التي يفرضها البنك تتناسب بشكل كبير مع جودة الخدمات المقدمة، هذا يعني بأن لديهم رضا على مستوى الجودة المدركة مقابل التكلفة التي يتكبدها، وهذا يعكس أن استراتيجية تسعير البنوك محل الدراسة متوازنة وتراعي توقعات المستجوبين، بالإضافة إلى أنها سجلت انحراف معياري منخفض نسبيا قدر ب(0.669) وهو يظهر تجانسا في آراء المستجوبين حول تناسب الأسعار مع الجودة أي أن أغلبية المستجوبين يتفقون على أن هذا التناسب موجود ومقبول، مما يشير إلى أن هذه البنوك التي يتعامل معها المستجوبين قد نجحت في صياغة استراتيجية متكاملة تجمع بين سياسة التسعير وتقديم خدمة عالية الجودة وتراعي أيضا القدرة الشرائية للزبائن مما يعكس قدرتها في الفهم الجيد لزيائنها وتوقعاتهم من خلال تقديم قيمة حقيقية لهم وتعزيز ثقتهم، بالمقابل هذا التناسب يمكن البنوك من فرض أسعار متميزة لخدمات عالية الجودة، وهو ما يقلل من حساسية السعر لبعض الزبائن وجعلهم أكثر تركيزا على القيمة الشاملة، هذا النجاح يعد ركيزة أساسية في بناء ولاء الزبائن وكسب ميزة تنافسية.

- تقيس العبارة (06) من بعد القيمة البعد الاجتماعي والتفاعلي للخدمة، فهي تركز على جودة التفاعلات بين الزبائن وموظفي البنوك، ما يكون له تأثير على الخبرة الكلية للزبون وشعوره بالقيمة، حققت هذه العبارة متوسط حسابي مرتفع قيمته (3.95) لكنه هو الأدنى بين عبارات هذا البعد، يشير إلى أن المستجوبين يدركون أن موظفي البنوك يتفاعلون معهم بشكل ايجابي، مما يعكس فعالية برامج تدريب الموظفين حول مهارات التواصل، التعامل مع الزبائن، وحل المشكلات بطريقة ايجابية وتقديم المساعدة للزبائن، فالتعامل الايجابي للموظفين يضيف قيمة عاطفية واجتماعية مع القيمة الوظيفية والاقتصادية للقيمة المدركة المقدمة للزبائن وبالتالي تعزيز مستوى ثقة الزبائن في التعامل مع البنك، كما حققت انحراف معياري منخفض نسبيا قيمته (0.614) يظهر تجانسا في آراء المستجوبين حول جودة تفاعل الموظفين معهم، بمعنى أن غالبية المستجوبين يدركون تفاعل ايجابي مع الموظفين عبر مختلف نقاط الاتصال، هذا يشير إلى أن هذه البنوك تستثمر بفعالية في تدريب موظفيها على خدمة الزبائن من خلال وضع برنامج محدد في كل نقاط الاتصال على مستوى فروعها، كما يعكس وجود ثقافة مؤسسية تركز على التوجه بالزبون وتشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، كون أن الموظفين هم واجهة البنك والتصور الايجابي لتفاعلهم يعكس صورة ايجابية عن البنك ككل، هذا الجانب الاجتماعي للقيمة يساهم في خلق القيمة المدركة للزبون ويتجاوز مجرد تقديم القيمة الوظيفية والاقتصادية، ومنه يساهم في تعزيز الولاء العاطفي من خلال خلق رابط عاطفي بين البنك وزبائنه وهو ما يجعلهم أكثر رغبة في استمرارهم في التعامل وبناء علاقات قوية ومستدامة.

- تقيس العبارة (07) من بعد القيمة المدركة القيمة النفسية التي يحصل عليها الزبون، فهي تركز على الحاجات النفسية للزبون التي يتحصل عليها نتيجة تعامله مع البنك، احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بين عبارات بعد القيمة المدركة حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي مرتفع قيمته (4.10) ويشير إلى أن المستجوبين يشعرون بمستوى عالٍ من السعادة عند استخدام خدمات البنك الذي يتعاملون معه، مما يعكس قدرة هذه البنوك في خلق خبرة زبون تولد مشاعر عاطفية تصل لحد السعادة وهي تتوحد لجميع الجهود المبذولة في تقديم القيمة، فالبنك لا يكتفي بتلبية الاحتياجات الأساسية للزبائن وإنما تمكن من تصميم وتقديم خبرة زبون متميزة ومرضية تشعرهم بالبهجة وهذا ينبع من السلاسة في التعامل، السرعة، المساعدة الفعالة، الشعور بالأمان والثقة، مما يدفع الزبائن إلى تفضيل البنك على المنافسين وبناء ولاء عاطفي يتجاوز العروض المادية ويصعب على المنافسين تقليده. كما سجلت انحراف معياري منخفض بلغت قيمته (0.578) وهو الأقل بين جميع العبارات، هذا يشير إلى تجانس واتفاق في آراء المستجوبين حول شعورهم بالسعادة عند استخدام خدمات البنك، وهو ما يعكس جودة عالية في تصميم

الخدمات وتقديمها، بمعنى أن البنوك محل الدراسة نجحت في تقديم خبرة عاطفية ايجابية لزيائنها. والتي تعتبر ركيزة أساسية في بناء ولاء مستدام وعلاقات مربحة.

- تقيس العبارة الأخير جانب من القيمة المدركة ألا وهو القيمة الاجتماعية وهي تركز على الكيفية التي يؤثر بها اسم البنك الذي يتعامل معه المستجوبين وسمعته على شعور المستجوبين بالفخر والاعتزاز بالارتباط به، حيث سجلت متوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (4.06) ويشير إلى أن المستجوبين يدركون أن البنك يتمتع بسمعة حسنة والتي تولد لديهم شعورا بالفخر والاعتزاز بالتعامل معه، تعكس هذه النتيجة نجاح البنوك التي يتعامل معها المستجوبين في بناء صورة ذهنية ايجابية تتجاوز مجرد تقديم الخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة لتلامي الجانب العاطفي والاجتماعي للزبون، وهذا مؤشر على قوة العلامة التجارية لهذه البنوك في السوق وموثوقيتها، كما سجلت انحراف معياري منخفض بلغت قيمته (0.548) وهو الأقل بين جميع عبارات بعد القيمة المدركة وهو يشير إلى تجانس واتفاق بين المستجوبين على أن سمعة البنك الذي يتعاملون معه ايجابية والشعور بالفخر بالتعامل معه، مما يدل على أن سمعة هذه البنوك الايجابية راسخة ومبنية على أساس الخبرات الايجابية المتراكمة بالإضافة إلى جهود البنوك في بناء وإدارة سمعته من خلال جودة الخدمات، المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية، الحملات التسويقية التي تركز على قيمه، مما تساهم في الترويج للبنك من خلال الكلمة المنطوقة الايجابية والتي بدورها تساهم في جذب زبائن جدد بتكلفة منخفضة، ومنه بناء ولاء عاطفي قوي يعزز مكانة البنك كخيار مفضل ومصدر للاعتزاز لزيائنه على المدى الطويل.

الجدول 3- 29: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التسويقي وفقا لعنة الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
قيمة الزبون	4.0738	0.49846	مرتفع
الرضا	4.0385	0.51195	مرتفع
الولاء	4.0385	0.51195	مرتفع
الأداء التسويقي	4.0277	0.46661	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال نتائج الجدول رقم (3- 29) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء التسويقي مرتفع وقد بلغت قيمته (4.02) بانحراف معياري منخفض قدره (0.466)، يشير إلى أن البنوك محل الدراسة تحقق أداءً تسويقيا مرتفعا، مما يعني أن جهود هذه البنوك في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتلبية احتياجاتهم والتواصل معهم ينعكس بشكل ايجابي على أدائها التسويقي، أي أن الاستراتيجيات التي تتبعها

هذه البنوك في تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون وترجمتها لتقديم خبرة زبون متميزة وإيجابية فعالة في تحقيق أهدافها التسويقية ولا سيما تعزيز أدائها التسويقي، فقد كان بعد القيمة المدركة الذي ساهم بشكل أكثر في تحسين الأداء التسويقي حيث سجلت متوسط حسابي مرتفع قيمته (4.07) تعكس إدراك المستجوبين أن البنوك التي يتعاملون معها تقدم لهم فوائد ومنافع تتجاوز التكاليف التي يتكبدها، هذا يعني أن هذه البنوك لا تقتصر على تلبية احتياجاتهم الوظيفية فقط والمتمثلة في تقديم خدمات مصرفية وإنما تتجاوز ذلك لتقدم قيمة وظيفية (جودة الخدمة عالية، سهولة استخدام والوصول للحصول على الخدمة، كفاءة العمليات)، قيمة اقتصادية (أسعار الخدمات المصرفية معقولة، فوائد ورسوم منخفضة)، قيمة نفسية (الثقة والأمان في التعامل مع البنك، الشعور بالراحة والاحترام)، قيمة اجتماعية (الشعور بالانتماء للبنك وتعزيز مكانتهم بالتعامل معه)، فتقديم قيمة مدركة بأبعادها تعتبر المنطلق لأي علاقة ناجحة مع الزبائن ودفع الزبائن للتعامل مع هذه البنوك دون غيرها من المنافسين، بالإضافة إلى تعزيز جاذبيتها في السوق المصرفي، كما أنها تعد المحرك الرئيسي للرضا والولاء من خلال التطبيق الفعال لاستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون والتي تهدف لفهم احتياجات الزبائن وتقديم خدمات تلبي توقعاتهم وتخلق قيمة مضافة، من جهة أخرى فقد تحصل بعد الرضا والولاء على نفس المتوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (4.03) بانحراف معياري قيمته (0.51) هذا يشير إلى أن البنوك التي يتعامل معها المستجوبين نجحت بشكل كبير في تلبية احتياجات وتوقعات زبائنهم، بل أيضا سعت إلى خلقت لديهم نية قوية للبقاء في التعامل معها وزيادة تعاملاتهم والتوصية بها للآخرين، إذن فالرضا يعتبر خطوة أساسية نحو الولاء، وبالتالي نجد أن البنوك التي يتعامل معها المستجوبين تقوم بتقديم قيمة حقيقية لزبائنهم بشكل تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها مما ساهم في رضاهم المتكرر الأمر الذي شجعهم لتطوير سلوكياتهم وتكوين ولاء قوي اتجاه هذه البنوك محل الدراسة وكل هذه العوامل مجتمعة ساهمت في تحسين الأداء التسويقي الكلي لهذه البنوك ومنه تحسين أداءها المالي.

وبدمج الجداول المفصلة لمتغيرات الدراسة نتحصل على الجدول الموالي:

الجدول 3- 30: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة وفقا لعنة الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
معرفة وتجزئة الزبون	4.2145	0.41951	مرتفع جدا
جودة الخدمة	4.1471	0.41452	مرتفع
إدارة الشكاوي	4.0564	0.47537	مرتفع
الاستماع للزبون	3.9660	0.65507	مرتفع
إدارة العلاقة مع الزبون	4.1212	0.38732	مرتفع

مرتفع	0.53463	4.1281	الجو العام
مرتفع	0.56566	4.0237	تقديم الخدمة
مرتفع	0.61174	4.0195	التكنولوجيا
مرتفع	0.59084	3.9450	البعد الاجتماعي
مرتفع	0.38732	3.9331	الاتصالات
مرتفع	0.46024	4.0028	خبرة الزبون
مرتفع	0.49846	4.0738	قيمة الزبون
مرتفع	0.51195	4.0385	الرضا
مرتفع	0.51195	4.0385	الولاء
مرتفع	0.46661	4.0277	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (3-30) ووفقا لآراء أفراد العينة المدروسة أن هناك مستويات مرتفعة من ممارسات أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بفعالية ساهمت فيها بالدرجة الأولى معرفة وتجزئة الزبائن بالدرجة الأولى ثم جودة الخدمة من خلال تقديم خدمات وفقا لما تم التصريح به وتوافق توقعات الزبائن، انجاز المعاملات بدقة وبسرعة، تحلي الموظفين باللباقة واللفظ خلا تعاملهم مع الزبائن، الرد على اقتراحات واستفسارات الزبائن وحل المشاكل التي تعترضهم بكفاءة وفعالية، تخصيص مرافق مادية ووسائل حديثة تساهم في تسهيل تقديم الخدمات لهم، بالإضافة إلى توفير البنك لقنوات اتصال فعالة لتحقيق التواصل المستمر مع زبائنه والاستماع لهم وأخذ اقتراحاتهم وشكواهم بجدية والعمل على إيجاد حلول مرضية مع تشجيعهم على تقديم شكواهم واستفساراتهم، هذه الجهود تترجم إلى تفاعلات وخبرة زبون ايجابية بتوفير جو عام جذاب وبيئة مادية مريحة تناسب تفضيلات الزبائن وكفاءة موظفي هذه البنوك في تقديم الخدمات ذات جودة وبدقة عالية، بالإضافة إلى تقديم خدمات وخلق تفاعلات مخصصة مما يعزز شعور التقدير والارتباط الاجتماعي فإن هذا يشكل لدى الزبائن خبرة زبون ايجابية والتي تعد على أنها شعور وانطباع عام يتركه البنك لدى الزبائن بعد كل تفاعل، كلها تساهم في تحسين الأداء التسويقي، فنجد أن البنوك التي يتعامل معها المستجوبين قد تمكنت من تعزيز أداءها التسويقي، وذلك من خلال تمكنها من جعل زبائنها يدركون القيمة التي تمنحهم إياها بشكل مرتفع وخصوصا تلك المرتبطة بالجوانب الوظيفية والاجتماعية وحتى النفسية وبالأسعار المعقولة، والتي تولد مستويات عالية من الرضا بشكل عام، كما تسعى إلى تطوير سلوكياتهم من خلال بناء علاقات عميقة مبنية على الثقة ومنه تترجم إلى ولاء مستدام، إذن جميع هذه العوامل تساهم في تحقيق أداء تسويقي مرتفع وأداءها البنكي ككل.

المبحث الثالث: بناء واختبار نموذج الدراسة

تم في هذا المبحث التفصيل في عملية تقييم جودة النموذج الذي تم تطويره في هذه الدراسة والذي يمثل الأطر المفاهيمية والعلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق أقصى درجات الدقة والموثوقية في النتائج تم الاعتماد على منهجية نمذجة المعادلات (SEM) وتحديدًا من خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى (PLS)، يعد هذا الأسلوب المعتمد عليه ذو كفاءة عالية لمعالجة العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة وتقديم منهجية شاملة لتقييم جودة مدى دقة النموذج المفترض واختبار فرضياته البحثية المقترحة، وقد تم التركيز وفقًا لهذه المنهجية على مرحلتين أساسيتين هما:

- المرحلة الأولى: يتم هذه المرحلة تقييم جودة النموذج القياسي (النموذج الخارجي) من خلال قياس معدلات الثبات (Reliability) والصدق (Validity) بأنواعه (الصدق التقاربي، وصدق التمايز).
- المرحلة الثانية: يتم فيها تقييم النموذج البنائي (النموذج الداخلي) من خلال الاعتماد على مؤشرات جودة النموذج الذي يركز على معامل التحديد R^2 ومعامل F^2 .

المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي

نتناول في هذه المرحلة تقييم جودة النموذج القياسي الانعكاسي (reflective measurement models) باختبار مستوى ثبات ومصادقية النموذج البنائي من خلال الموثوقية المركبة (composite reliability) لتقييم الاتساق الداخلي (internal consistency)، وموثوقية المؤشر الفردي (individual indicator reliability)، متوسط التباين المستخرج (Average variance extracte) لتقييم الصدق التقاربي (convergent validity). بالإضافة إلى ذلك يتضمن تقييم نماذج القياس الانعكاسية اختبار الصدق التمايزي (discriminant validity) باستخدام معيار Fornell-Larcker، والتشعبات المتقاطعة (cross-loadings)، وخاصة نسبة الارتباطات غير المتجانسة - الأحادية (HTMT (Heterotrait Ratio of Correlations) لفحص الصدق التمايزي.¹

أولاً: الصدق التقاربي

يعد المعيار الأول الذي يتم تقييمه هو عادة ثبات الاتساق الداخلي ويتم من خلال حساب ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والذي يوفر تقديرًا للموثوقية بناءً استنادًا إلى الارتباطات المتبادلة بين المتغيرات المؤشرة الملاحظة. ونظرًا لمحدودية هذا الأخير فإنه من الأصح تطبيق مقياس مختلف وأكثر

¹Hair et al., A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Op.Cit, P.126.

دقة والمتمثل في حساب معامل الثبات المركب، ويعتبر الحد الأدنى للحكم على صدق النموذج هو 0.7 أو أعلى، وأخيرا متوسط التباين المستخرج (AVE). ونلخص نتائج الصدق التقاربي في الجدول التالي:

الجدول 3-31: نتائج الصدق التقاربي - Convergent Validity

البناء Construct	العبارات Items	التشبعات Outer Loadings	متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا كرونباخ	الصدق التقاربي
معرفة وتجزئة الزبون	knowledge1	0,783	0,514	0,826	0,813	نعم
	knowledge2	0,743				
	knowledge3	0,759				
	segment2	0,697				
	segment3	0,652				
	segment4	0,658				
الاستماع للزبون	Listen1	0,791	0,638	0,874	0,860	نعم
	Listen2	0,804				
	Listen3	0,871				
	Listen4	0,757				
	Listen5	0,765				
جودة الخدمة	Quality1	0,690	0,514	0,845	0,842	نعم
	Quality3	0,701				
	Quality4	0,783				
	Quality5	0,757				
	Quality6	0,681				
	Quality7	0,690				
	Quality8	0,712				
إدارة الشكاوي	Complaint1	0,705	0,545	0,795	0,790	نعم
	Complaint2	0,806				
	Complaint3	0,777				

				0,706	Complaint4	
				0,690	Complaint5	
نعم	0,849	0,849	0,571	0,773	Service1	تقديم الخدمة
				0,819	Service2	
				0,760	Service3	
				0,724	Service4	
				0,745	Social1	البعد الاجتماعي
				0,705	Social4	
نعم	0,937	0,937	0,590	0,743	Loyalty1	الولاء
				0,732	Loyalty4	
				0,756	Loyalty5	
				0,783	Loyalty6	
				0,772	Loyalty7	
				0,780	Loyalty8	
				0,795	Value1	قيمة الزبون
				0,727	Value2	
				0,811	Value3	
				0,754	Value4	
				0,815	Value5	
				0,742	Value6	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

تم إعداد الجدول السابق الذي يعرض مؤشرات النموذج القياسي بالاعتماد على مخرجات خاصية PLS Algorithm الموجودة في برنامج smartPLS.4. وقد تم اتخاذ قرار حذف العبارات التي كانت تحميلاتها الخارجية (Outer Loadings) أقل من (0.7) لأن حذف المؤشرات التي تحميلاتها منخفضة تؤدي إلى رفع من قيمة الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج. ويحقق شرط الصدق التقاربي للنموذج القياسي إذا كانت قيمة متوسط التباين المستخرج تفوق قيمة (0.5)، والموثوقية المركبة ينبغي أن تفوق

(0.7) ومعامل ألف كرونباخ الذي أيضا يفوق قيمة (0.7) ¹. ومن خلال النتائج يتضح أن قيمة التباين المستخرج تفوق قيمة (0.5)، كما تجاوزت قيمة معامل الموثوقية المركبة لجميع المؤشرات (0.7)، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ تجاوزت أيضا قيمة (0.7)، كما أن معظم قيم تشبعات العوامل بالمؤشرات تجاوزت قيمة (0.7)، وعليه يمكن القول أن شرط الصدق التقاربي قد تحقق، وأن النموذج القياسي يتصف بالصدق التقاربي، مما يظهر ارتباطا قويا بين معظم المؤشرات وتغيراتها الكامنة وقياسها بدقة.

ثانيا: الصدق التمايزي

يشير الصدق التمايزي (Discriminat Validity) إلى المدى الذي يتميز به المفهوم (Construct) بصدق عن المفاهيم الأخرى بناء على المعايير التجريبية. وبالتالي، فإن إثبات الصدق التمايزي يعني ضمناً أن البناء فريد ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بُنيات أخرى في النموذج. ولقد اعتمد الباحثون عدة مقاييس إحصائية التي يتم فحصها بدقة للتأكد من تحقق الصدق التمايزي والمتمثلة في:²

1. التشبعات المتقاطعة Cross loadings؛

2. ارتباط المتغيرات Variable correlation (root of AVE)؛

3. نسبة الارتباطات غير المتجانسة - الأحادية HTMT Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations.

1- معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)

وللتأكد من الصدق التمايزي ينبغي أولاً تحليل التشبعات المتقاطعة والتي نوردتها في الجدول التالي:

الجدول 3- 32: نتائج النموذج القياسي: معيار التشبعات المتقاطعة

	معرفة الزبون	الاستماع للزبون	جودة الخدمة	إدارة الشكاوي	خبرة الزبون	الأداء التسويقي
knowledge1	0,783	0,406	0,443	0,368	0,401	0,362
knowledge2	0,743	0,364	0,469	0,421	0,310	0,266
knowledge3	0,759	0,316	0,406	0,458	0,353	0,344
segment2	0,697	0,552	0,507	0,384	0,379	0,326

¹IBID, P.P. 126-129.

²IBID, P.131.

0,252	0,234	0,449	0,353	0,406	0,652	segment3
0,256	0,184	0,398	0,385	0,419	0,658	segment4
0,376	0,303	0,420	0,430	0,791	0,533	Listen1
0,377	0,395	0,465	0,529	0,804	0,494	Listen2
0,337	0,311	0,369	0,534	0,871	0,467	Listen3
0,190	0,297	0,311	0,437	0,757	0,392	Listen4
0,218	0,293	0,318	0,541	0,765	0,348	Listen5
0,316	0,434	0,344	0,690	0,566	0,453	Quality1
0,195	0,301	0,290	0,701	0,455	0,385	Quality3
0,249	0,357	0,479	0,783	0,448	0,424	Quality4
0,251	0,297	0,324	0,757	0,555	0,482	Quality5
0,267	0,341	0,309	0,681	0,418	0,438	Quality6
0,260	0,344	0,295	0,690	0,358	0,429	Quality7
0,265	0,358	0,446	0,712	0,286	0,381	Quality8
0,264	0,300	0,705	0,393	0,319	0,400	Complaint1
0,310	0,328	0,806	0,410	0,320	0,600	Complaint2
0,229	0,317	0,777	0,332	0,397	0,404	Complaint3
0,208	0,253	0,706	0,327	0,378	0,373	Complaint4
0,316	0,302	0,690	0,369	0,374	0,299	Complaint5
0,590	0,773	0,245	0,369	0,261	0,350	Service1
0,499	0,819	0,303	0,372	0,302	0,378	Service2
0,551	0,760	0,257	0,429	0,255	0,262	Service3
0,560	0,724	0,376	0,371	0,341	0,303	Service4
0,665	0,745	0,258	0,326	0,284	0,372	Social1
0,525	0,705	0,416	0,366	0,392	0,365	Social4
0,743	0,656	0,303	0,373	0,243	0,408	Loyalty1
0,732	0,572	0,352	0,317	0,261	0,401	Loyalty4
0,756	0,556	0,302	0,322	0,340	0,373	Loyalty5
0,783	0,599	0,323	0,357	0,333	0,347	Loyalty6
0,772	0,531	0,271	0,260	0,315	0,363	Loyalty7
0,780	0,537	0,280	0,276	0,402	0,271	Loyalty8
0,795	0,538	0,224	0,224	0,207	0,278	Value1
0,727	0,583	0,243	0,243	0,438	0,307	Value2

0,811	0,606	0,219	0,219	0,299	0,312	Value3
0,754	0,552	0,288	0,288	0,346	0,317	Value4
0,815	0,596	0,304	0,304	0,197	0,276	Value5
0,742	0,590	0,252	0,252	0,217	0,270	Value6

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

يعرض الجدول (3- 32) معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لتقييم الصدق التمايزي للمؤشرات، حيث يجب أن تكون قيم التحميلات الخارجية للمؤشر (Outer Loading) على مفهومه الكامن أكبر من قيم تشبعاته المتقاطعة مع المفاهيم الكامنة الأخرى، هذا يعني أن المؤشر يجب أن يرتبط بمفهومه المقصود بقوة أكبر من ارتباطه بأي مفهوم آخر. وعليه يمكن ملاحظة أن كل عبارة قد تحمّلت بأكثر قيمة في المتغير الكامن الذي تتبع له مقارنة بباقي المتغيرات. يتم وضع المؤشرات في الصفوف، أما المتغيرات الكامنة فتتمثل في الأعمدة، في حين المنطقة المظلمة تمثل التحميل الخارجي للمؤشر على المتغير الكامن المراد قياسه.

من خلال نتائج الجدول (3- 32) تظهر جميع المؤشرات أن تحميلاتها الخارجية على متغيرها الكامن والتي كانت أغلبيتها تجاوزت قيمها 0.7 وهي أعلى بكثير من تشبعاتها المتقاطعة مقارنة بباقي المتغيرات، وهو ما يشير إلى تحقق الصدق التمايزي بناءً على معيار التشبعات المتقاطعة.

2- معيار Fornell-Larcker

أما الشق الثاني من التأكد من الصدق التمايزي فيشمل معيار *Fornell-Larcker* والذي ندرجه في الجدول التالي:

الجدول 3- 33: نتائج النموذج القياسي: معيار *Fornell-Larcker*

البعد	معرفة وتجزئة الزبون	الاستماع للزبون	جودة الخدمة	إدارة الشكاوي	خبرة الزبون	الأداء التسويقي
معرفة وتجزئة الزبون	0,717					
الاستماع للزبون	0,570	0,799				
جودة الخدمة	0,599	0,619	0,717			
إدارة الشكاوي	0,568	0,482	0,500	0,738		
خبرة الزبون	0,449	0,405	0,493	0,409	0,755	
الأداء التسويقي	0,427	0,390	0,365	0,365	0,753	0,768

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

يوضح الجدول (3-33) نتائج تقييم معيار Fornell-Larcker، وهو يقارن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن مع ارتباطاته مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتحديد يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من الارتباط بين هذا المتغير والمتغيرات الأخرى في النموذج. بمعنى يجب أن تكون القيمة على القطر الرئيسي أكبر من جميع القيم الأخرى في نفس الصف ونفس العمود لهذا المفهوم، فعلى سبيل المثال قيمة (AVE) لمعرفة وتجزئة الزبون تساوي (0.71)، وهي أكبر من قيم (AVE) للأبعاد الأخرى والتي وردت كما يلي: الاستماع للزبون (0.57)، جودة الخدمة (0.59)، إدارة الشكاوي (0.56)، خبرة الزبون (0.44) والأداء التسويقي (0.42). وبشكل عام ووفقا لهذه النتائج فإن الصدق التمايزي وفقا لهذا المعيار متحقق لجميع المتغيرات الكامنة في النموذج.

3- معيار HTMT

بالإضافة إلى ما سبق فقد أضاف (Henseler et al., 2015) معيارا جديدا أكثر حداثة ودقة لتقييم الصدق التمايزي والذي يسمى HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations)، تشير قيم HTMT التي تقل عن (0.90) إلى وجود صدق تمايزي بين المفاهيم أما إذا تجاوزت النسبة القيمة الحدية (0.90) تشير إلى وجود مشكل في الصدق التمايزي، كما تقدم قيم HTMT تقديرا للارتباط الحقيقي بين مفهومين كامينين بعد تصحيح أخطاء القياس، وتشير هذه القيم إلى مدى تمايز المفهومين عن بعضهما البعض. وندرج نتيجة هذا المعيار في الجدول التالي:

الجدول 3-34: نتائج النموذج القياسي: معيار HTMT

البعد	معرفة وتجزئة الزبون	الاستماع للزبون	جودة الخدمة	إدارة الشكاوي	خبرة الزبون	الأداء التسويقي
معرفة وتجزئة الزبون						
الاستماع للزبون	0,669					
جودة الخدمة	0,715	0,720				
إدارة الشكاوي	0,711	0,573	0,603			
خبرة الزبون	0,518	0,467	0,574	0,497		
الأداء التسويقي	0,478	0,417	0,402	0,418	0,837	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

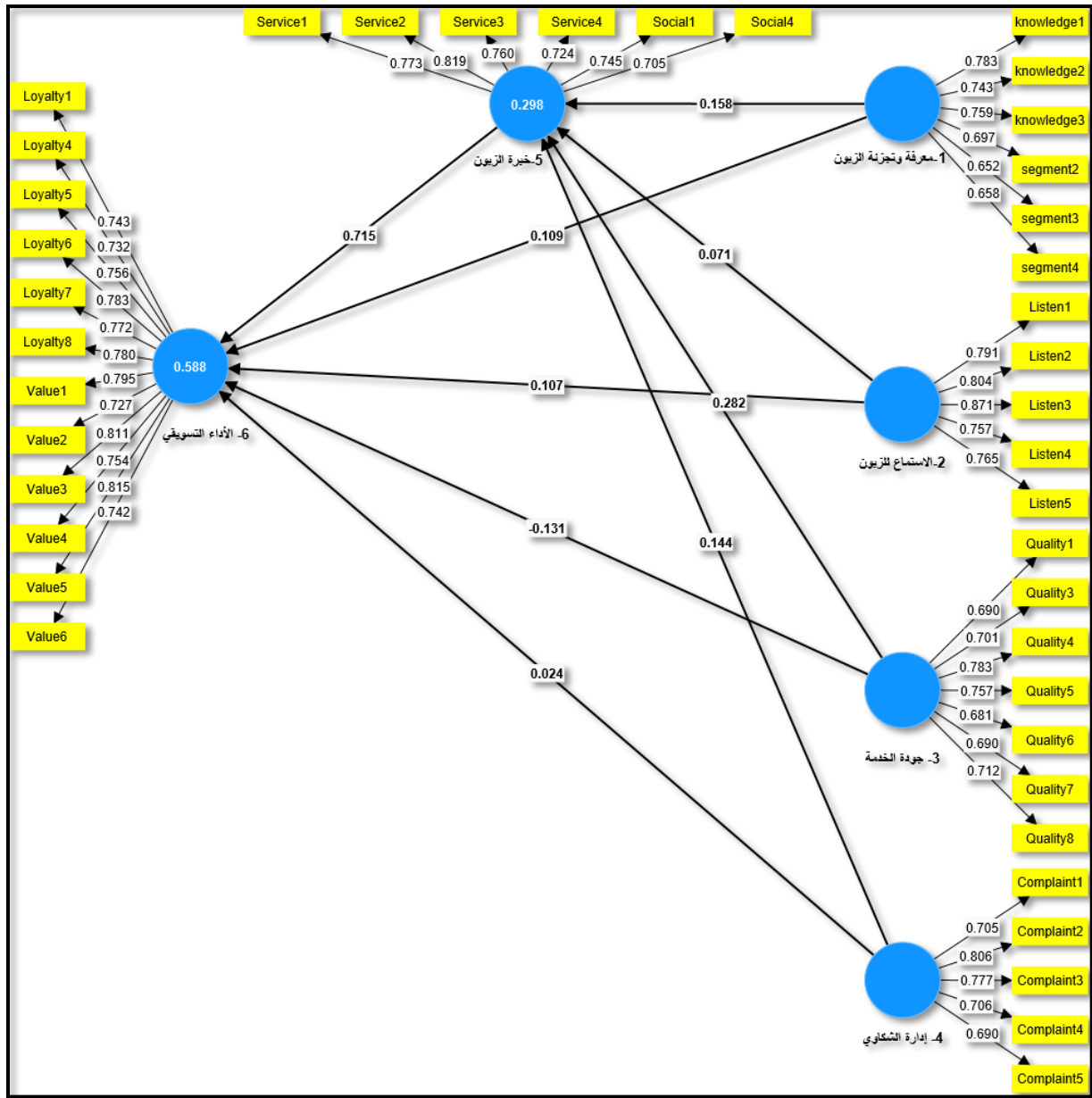
من الجدول (3- 34) نلاحظ أن جميع قيم نسبة *HTMT* تقل عن قيمة 0.90، حيث كانت محصورة بين (0.40 و 0.83) وقد سجلت أعلى قيمة بين بعد الأداء التسويقي وخبرة الزبون والتي بلغت قيمتها (0.83)، ومنه فإن الصدق التمايزي متحقق بشكل جيد بين جميع المتغيرات الكامنة في النموذج.

بناءً على تحقق نتائج المعايير الثلاثة المتمثلة في التشبعات المتقاطعة ومعيار *Fornell-Larcker* ونسبة *HTMT*، يمكن القول أن الصدق التمايزي محقق في نموذج الدراسة.

بناءً على التقييم الشامل للثبات والصدق التقاربي والتمايزي للمتغيرات الكامنة في النموذج، يمكن القول أن النموذج القياسي يتصف بجودة عالية وموثوقية، وقد استوفى جميع المعايير الأساسية للشروط المقبولة، مما يشير إلى أن جميع المتغيرات والمؤشرات قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وهو ما يعزز الثقة في البيانات المجمعة وصلاحيته المقاييس المستخدمة، وبالتالي يؤهل إلى الانتقال للمراحل اللاحقة من التحليل.

وعليه يمكن إدراج نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي في الشكل التالي:

الشكل 3- 4: نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

بالاعتماد على النتائج السابقة لتقييم جودة النموذج القياسي النموذج، تأتي المرحلة الثانية والتي تستدعي تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي (structural model).

المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي

بعد تقييم النموذج القياسي والتأكد بالثبات والصدق التقاربي والتمييزي، تشكل الخطوة الموالية تقييم جودة النموذج البنائي (الهيكلية) الذي يصف القدرة التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات الكامنة لفهم

أعمق للعلاقات السببية والتنبؤية بين الظواهر المدروسة ولتحقيق ذلك يتم الاستعانة بمقاييس التقييم المتمثلة في التباين المفسر R^2 ، حجم التأثير F^2 ، والقدرة التنبؤية Q^2 ، تقييم جودة مطابقة النموذج للتحقق من تطابقه مع بيانات العينة من خلال مؤشر SRMR، بالإضافة إلى حجم معامل المسار.

أولاً: تقييم معامل التحديد R^2

يتم في هذه المرحلة حساب معامل التحديد R^2 هو مقياس للقدرة التنبؤية للنموذج، يعبر هذا المعامل على الأثر الكلي للعوامل الخارجية (المتغيرات المستقلة) على العوامل الداخلي (المتغيرات التابعة)، أي يمثل مقدار التباين في المتغير التابع الذي تفسره جميع المتغيرات المستقلة المرتبطة به، تتراوح قيمته من 0 إلى 1 وتشير المستويات الأعلى إلى دقة تنبؤية أعلى، وقد حدد (Chin, 1998) تصنيف لقيمة R^2 كالتالي: $R^2 \geq 0.67$ تعتبر عالية، والقيم التي تتراوح بين $0.33 \leq R^2 < 0.67$ تعتبر معتدلة، في حين القيم التي تتراوح $0.19 \leq R^2 < 0.33$ فهي ضعيف، أما القيم التي تقل عن 0.19 فهي غير مقبولة.¹ وندرج قيم معاملات التحديد في الجدول التالي:

الجدول 3 - 35: معامل التحديد R^2 في نموذج الدراسة

القرار	معامل التحديد R^2	المتغير التابع
ضعيفة	0,298	خبرة الزبون
معتدلة	0,588	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من خلال الجدول (3- 35) يتضح أن معاملات التحديد مقبولة وهي أكبر من 0.19 حسب (Chin, 1998)، حيث بلغت قيمة الأداء التسويقي (0.588) وهو ما يعني أن إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون يفسران 58.8% من التغيير في الأداء التسويقي لعينة البنوك التي يتعامل معها المستجوبين، ونسبة 29.8% تخص خبرة الزبون وهو ما يعني أن إدارة العلاقة مع البنوك تفسر من التغيير في خبرة الزبون.

¹Chin, W. W. "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research," *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1998, P.323.

<https://www.researchgate.net/publication/311766005>.

ثانيا: حجم تأثير F^2

بالإضافة إلى تقييم R^2 لجميع المتغيرات التابعة (العوامل الداخلية) كمعيار للدقة التنبؤية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند إزالة عامل خارجي تنبؤي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان العامل المحذوف تأثير جوهري على العوامل الداخلية، أي إلى أي مدى يسهم حذف أو إبقاء عامل مستقل معين في النموذج في التغير في القدرة التفسيرية للمتغير التابع في النموذج، ويشار إلى هذا المقياس باسم حجم التأثير F^2 ¹، يعبر هذا الأخير على عن الدرجة التي يمكن التنبؤ بها بخصوص المتغيرات المستقلة بالارتكاز على المتغير التابع، ويتم تفسير هذه القيم حسب (Cohen,1998) كما يلي:²

- $F^2 \geq 0.35$ تعني حجم تأثير كبير .

- $0.15 \leq F^2 < 0.35$ تعني حجم تأثير متوسط

- $0.02 \leq F^2 < 0.15$ تعني حجم تأثير صغير

- القيم الأقل من 0.02 تشير إلى عدم وجود تأثير حجم

الجدول 3- 36: حجم التأثير F^2 في نموذج الدراسة

الأداء التسويقي	القرار	خبرة الزبون	القرار
معرفة وتجزئة الزبون	0,015	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
الاستماع للزبون	0,015	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
جودة الخدمة	0,020	ضعيف	ضعيف
إدارة الشكاوي	0,001	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
خبرة الزبون	0,872	عالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

بناء على نتائج الجدول (3- 36) ووفقا لتصنيف (Cohen, 1998) للحكم على حجم الأثر، يتبين أن أغلب قيم حجم التأثير F^2 لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون يمكن تصنيفها في المستوى الرابع، أي عدم وجود تأثير للحجم، ما عدا تلك التي تربط بين جودة الخدمة والأداء التسويقي أين كان الأثر بقيمة

¹ Hair.J, et al, **Partial Least Squares Structural Equation Modeling**, Handbook of Market Research, Springer International Publishing, 2017, P.20.
<https://www.researchgate.net/publication/319669432>.

²Cohen Jacob, **Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences**, 2nd Ed, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 1998, P.413.

(0.02)، وأيضاً العلاقة التي تربط بين جودة الخدمة وخبرة الزبون وكانت قيمة التأثير (0.05) والتي كانت ضعيفة، وتؤكد هذه النتائج أن جودة الخدمة أكثر تأثيراً على الأداء التسويقي وخبرة الزبون في نموذج الدراسة المقترح. كما تظهر النتائج أن خبرة الزبون يمتلك تأثيراً عالي حيث بلغت قيمة حجم التأثير $F^2 (0.87)$ ، مما يجعله العامل الأكثر بروزاً وأهمية في التأثير على الأداء التسويقي. هذا يعني أن خبرة الزبون في نموذج الدراسة المقترح تسهم بشكل كبير في التأثير على الأداء التسويقي.

ثالثاً: حجم تأثير Q^2

تعد Q^2 (Geisser 1974, Stone 1974) وسيلة أخرى لتقييم الدقة التنبؤية للنموذج، يتم حساب قيمة Q^2 باستخدام Blindfolding (إجراء إخفاء البيانات) من أجل إعادة تقدير النموذج، تشير قيم Q^2 الناتجة الأكبر من الصفر إلى أن المتغيرات الخارجية لها قدرة تنبؤية للمتغير الداخلي، بمعنى قدرة نموذج المسار على التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغيرات التابعة (العوامل الداخلية)¹، والجدول الموالي يبين قيم المعاملات لكل وحدة تنبؤية

الجدول 3 - 37: حجم التأثير Q^2 في نموذج الدراسة

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
	2154,000	2154,000	معرفة وتجزئة الزبون
	1795,000	1795,000	الاستماع للزبون
	2513,000	2513,000	جودة الخدمة
	1795,000	1795,000	إدارة الشكاوي
0,164	1801,200	2154,000	خبرة الزبون
0,332	2877,233	4308,000	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من خلال نتائج الجدول (37 - 3) يتضح أن قيم Q^2 أكبر من الصفر، وبالتالي يمكن الحكم على أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية مقبولة، أين يمكن التنبؤ بالمتغيرات التابعة (خبرة الزبون والأداء التسويقي) بالاعتماد على قيم المتغيرات المستقلة (إدارة العلاقة مع الزبون).

¹Hair et al., A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Op- Cit, P.237..

رابعاً: اختبار SRMR مدى ملائمة النموذج

بالإضافة إلى مقاييس التنبؤ السابقة، سعت الأبحاث إلى توسيع قدراتها في اختبار النظرية من خلال تطوير مقاييس ملائمة النموذج (Model Fit measures)، حيث تمكن مؤشرات ملائمة النموذج من الحكم على مدى ملائمة هيكل النموذج المقترح مع البيانات المجمعة، مما تساعد في تحديد المواصفات الخاطئة للنموذج، وقد اقترح (Tenenhaus et al, 2004) مؤشر جودة الملائمة (Goodness of Fit) كحل لهذه المشكلة، ومن بين مؤشرات المعتمدة للتحقق من صحة النموذج هو مؤشر (SRMR : (Standardized Root Mean Square) الذي يعرف على أنه "الجذر التربيعي لمتوسط مربع التباين بين الارتباطات الملاحظة والارتباطات التي يتضمنها النموذج"، ووفقاً (Hu & Bentler, 1998) فإن القيمة الأقل من 0.08 إلى أن النموذج ذي ملائمة (مطابقة) جيدة.¹ والجدول التالي يبين قيم SRMR:

الجدول 3- 38: تقييم مؤشر SRMR لجودة مطابقة نموذج الدراسة

SRMR	
0.078	النموذج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

يتضح من خلال الجدول (3- 38) أن قيمة مؤشر SRMR قدرت ب(0.78) وهي أقل (0.08)، وحسب (Hu & Bentler, 1998) تعتبر مؤشراً على ملائمة جيدة للنموذج، هذا يعني أن النموذج النظري المفترض يتوافق بشكل جيد مع البيانات المجمعة، بمعنى النموذج المقترح يعكس بدقة العلاقات بين المتغيرات في النموذج.

خامساً: حجم ومعنوية معاملات المسار

بعد التأكد من ملائمة النموذج الهيكلي وقدرته التنبؤية، يتم بعد ذلك تقييم قوة ودلالة معاملات المسار فيما يتعلق بالعلاقات المفترضة بين المتغيرات داخل النموذج، وذلك من خلال تحليل معاملات المسار (Path Coeficients)، بالاعتماد على خاصية Bootstrapping تم حساب حجم ومعنويات المسار بين المتغيرات في النموذج باستخدام مؤشرات إحصائية والمتمثلة في:²

¹Ibid, P.208.

²Ibid, PP.168-170.

- **معاملات المسار (Path Coefficients):** وهي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات، كما يمثل معامل التغير المتوقع في المتغير التابع مقابل زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل، وتتراوح قيمه بين -1 و+1، حيث تشير القيم القريبة من +1 إلى علاقات قوية ايجابية والعكس صحيح للقيم السالبة، وكلما كانت القيم قريبة من 0 كانت العلاقات أضعف.

- **قيمة T Statistics:** هي قيمة إحصائية تحدد الدلالة الإحصائية لمعامل المسار، فإذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الحرجة (1.96) فإن هذا يشير إلى أن المعامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%.

- **قيمة P-value:** تستخدم قيم P لتقييم قيمة مستويات الدلالة الإحصائية لمعامل المسار، كما أن قيمة P هي احتمال رفض فرضية صفرية صحيحة عن طريق الخطأ (أي افتراض وجود تأثير ذي دلالة بينما لا توجد دلالة في الواقع)، عند افتراض مستوى دلالة بنسبة 5% يجب أن تكون قيمة P أصغر من 0.05 وبالتالي يشير إلى وجود دلالة إحصائية للمعامل عند مستوى 5%.

- **مجالات الثقة (Confidence Intervals):** تسمح مجالات الثقة أيضا باختبار ما إذا كان معامل المسار يختلف بشكل كبير عن الصفر، تمثل مجالات الثقة عن النطاق الذي يتوقع أن تقع ضمنه القيمة الحقيقية لمعامل المسار بمستوى معين من الثقة عادة ما تكون 95% أو 99%، فإذا كانت مجالات الثقة لمعامل المسار المقدّر لا تتضمن الصفر، فإن ذلك يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الثقة المحدد. والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول 3- 39: معنوية معاملات المسار في نموذج الدراسة

الفرضية	معاملات المسار (std Beta)	الانحراف المعياري	اختبار ستيودنت (T)	الدلالة الإحصائية	القرار
معرفة وتجزئة الزبون - <خبرة الزبون	0,158	0,051	3,077	0,002	مقبولة **
معرفة وتجزئة الزبون - <الأداء التسويقي	0,109	0,044	2,513	0,012	مقبولة *
الاستماع للزبون - <خبرة الزبون	0,071	0,060	1,200	0,230	مرفوضة
الاستماع للزبون - <الأداء التسويقي	0,107	0,052	2,046	0,041	مقبولة *
جودة الخدمة - <خبرة الزبون	0,282	0,056	5,056	0,000	مقبولة **
جودة الخدمة - <الأداء التسويقي	0,131	0,048	2,753	0,006	مقبولة **
إدارة الشكاوي - <خبرة الزبون	0,144	0,085	1,693	0,090	مرفوضة

مرفوضة	0,640	0,468	0,052	0,024	إدارة الشكاوي-الأداء التسويقي
مقبولة**	0,000	11,293	0,063	0,715	خبرة الزبون-الأداء التسويقي
مقبولة**	0,003	2,977	0,038	0,113	معرفة وتجزئة الزبون-خبرة الزبون-الأداء التسويقي
مرفوضة	0,213	1,245	0,041	0,051	الاستماع للزبون-خبرة الزبون-الأداء التسويقي
مقبولة**	0,000	4,328	0,047	0,201	جودة الخدمة-خبرة الزبون-الأداء التسويقي
مرفوضة	0,067	1,835	0,056	0,103	إدارة الشكاوي-خبرة الزبون-الأداء التسويقي

دالة عند مستوى P** أقل من 0,01، P* أقل من 0,05.

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

يشير الجدول (3- 39) إلى نتائج تحليل المسار التي تدرس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، حيث يتضح من نتائج الجدول أن معظم معاملات المسار معنوية حيث أن معظم قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 ماعدا بعض الفرضيات الفرعية، وفيما يلي تحليل لكل فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد

إدارة العلاقة مع الزبون على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

— اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة

الزبائن على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقا من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (3.07) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.02) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس قبول الفرضية الأولى مما يدل على أن العلاقة بين معرفة وتجزئة الزبون وخبرة الزبون ذات دلالة إحصائية، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.158) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين معرفة وتجزئة الزبون وخبرة الزبون، وهذا يعني أن الرفع من قيمة معرفة وتجزئة الزبون بوحدة واحدة تساهم في الرفع من مستوى خبرة الزبون، بمعنى أنه كلما زادت معرفة البنوك محل الدراسة بزبائنها وتجزئتهم زادت قدرتها في تحسين خبرة الزبون بنسبة 15.8%.

— اختبار الفرضية الفرعية الثانية H2: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقاً من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (1.20) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.23) وهي أكبر من 0.05 هذه القيمة تعكس رفض الفرضية الفرعية الثانية مما يدل على أن العلاقة بين الاستماع للزبون وخبرة الزبون ليست ذات دلالة إحصائية، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.071) وعلى الرغم من أن قيمة معامل المسار إيجابية بين الاستماع للزبون وخبرة الزبون إلا أنها ليست كبيرة لافتراض وجود تأثير مباشر حقيقي لـ "الاستماع للزبون" على خبرة الزبون في النموذج، بمعنى أننا لا نستطيع أن نؤكد وجود علاقة إيجابية حقيقية بين الاستماع للزبون وخبرة الزبون في جميع الوكالات البنكية، فقد يكون التأثير الملاحظ في عينة الدراسة نتيجة الصدفة وليس حقيقة واقعية.

— اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H3: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقاً من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (5.05) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.00) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس قبول الفرضية الثالثة مما يدل على أن العلاقة بين جودة الخدمة وخبرة الزبون ذات دلالة إحصائية عالية وهي أقوى علاقة مقارنة بالأبعاد الأخرى، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.282) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة وخبرة الزبون، وهذا يعني أن الرفع من قيمة جودة الخدمة بوحدة واحدة تساهم في الرفع من مستوى خبرة الزبون، بمعنى أن جودة الخدمة تساهم بشكل ملموس في تشكيل خبرة إيجابية للزبائن بنسبة 28.2%.

— اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H4: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقاً من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (1.69) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.09) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس رفض الفرضية الرابعة مما يدل على أن العلاقة بين إدارة الشكاوي وخبرة الزبون ليست ذات دلالة إحصائية، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.144) مما يشير إلى جهود إدارة الشكاوي في البنوك محل الدراسة ترتبط بتحسين خبرة الزبون، إلا أن هذا التأثير ليس قويا بما يكفي ليكون ذا دلالة إحصائية، هذا يعني احتمال أن يكون هذا التأثير الايجابي مجرد صدفة وليس حقيقة واقعية بنسبة 14.4%.

الجدول 3- 40: ترتيب تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على خبرة الزبون في الوكالات البنكية التي يتعامل معها المستجوبين

الرقم	الفرضية	معاملات المسار (std Beta)	اختبار ستيودنت (T)	الدلالة الإحصائية	القرار
01	جودة الخدمة -> خبرة الزبون	0.282	5.05	0.000	مقبولة **
02	معرفة وتجزئة الزبون -> خبرة الزبون	0.158	3.07	0.002	مقبولة *
03	إدارة الشكاوي -> خبرة الزبون	0.144	1.69	0.090	مرفوضة
04	الاستماع للزبون -> خبرة الزبون	0.071	1.20	0.230	مرفوضة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

من خلال نتائج الجدول (3- 40) وبمقارنة معاملات المسار من أجل تحديد أي من الأبعاد لإدارة العلاقة مع الزبون يمتلك تأثيرا أكبر على خبرة الزبون، نجد أن جودة الخدمة هو العامل الأكثر تأثيرا على تشكيل خبرة الزبون في البنوك محل الدراسة، تليها معرفة وتجزئة الزبون في التأثير أيضا على تحسين خبرة الزبون إلا أن تأثيرها أقل أهمية مقارنة بجودة الخدمة، مما يؤكد أن تقديم خدمات وعروض مخصصة بناء على فهم ومعرفة الزبون يعزز من خبرته. في حين نجد أن بعدي إدارة الشكاوي والاستماع للزبون لا يظهران تأثير ذو دلالة إحصائية على خبرة الزبون في هذه الدراسة بالرغم من أهميتهما النظرية.

— اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H5: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة

الزبائن على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقا من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (2.51) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.01) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس قبول الفرضية الأولى مما يدل على أن العلاقة بين معرفة وتجزئة الزبون والأداء التسويقي ذات دلالة إحصائية، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.109) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين معرفة وتجزئة الزبون والأداء التسويقي، وهذا يعني أن الرفع من قيمة معرفة وتجزئة الزبون بوحدة واحدة تساهم في التحسين من مستوى الأداء التسويقي، بمعنى أنه كلما زادت جهود الوكالات البنكية محل الدراسة في فهم وتصنيف زبائنها تحسن أداءها التسويقي بنسبة 10.9%.

— اختبار الفرضية الفرعية السادسة H6: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع

للزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقاً من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (2.04) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.04) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس قبول الفرضية الثانية مما يدل على أن العلاقة بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي ذات دلالة إحصائية، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.107) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي، وهذا يعني أن الرفع من ممارسات الاستماع للزبون بوحدة واحدة تساهم في التحسين من مستوى الأداء التسويقي، بمعنى أنه كلما زادت جهود الوكالات البنكية محل الدراسة في الاستماع الجيد لزبائنها تحسن أداءها التسويقي بنسبة 10.7%.

— اختبار الفرضية الفرعية السابعة H7: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة

على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقاً من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (2.75) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.006) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس قبول الفرضية الثالثة مما يدل على أن العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التسويقي ذات دلالة إحصائية، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.109) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الخدمة والأداء التسويقي، وهذا يعني أن الرفع من قيمة جودة الخدمة بوحدة واحدة تساهم في التحسين من مستوى الأداء التسويقي، بمعنى أنه كلما زادت جهود الوكالات البنكية محل الدراسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية تحسن أداءها التسويقي بنسبة 10.9%.

— اختبار الفرضية الفرعية الثامنة H8: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي

على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقاً من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (0.46) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.64) وهي أكبر من 0.05 هذه القيمة تعكس رفض الفرضية الفرعية الثانية مما يدل على أن العلاقة بين إدارة الشكاوي والأداء التسويقي ليست ذات دلالة إحصائية، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.024) وعلى الرغم من أن قيمة معامل المسار إيجابية بين إدارة الشكاوي والأداء التسويقي إلا أنها ليست كبيرة لافتراض وجود تأثير مباشر حقيقي لـ "الإدارة الشكاوي" على الأداء التسويقي في النموذج، بمعنى أننا لا نستطيع أن نؤكد وجود علاقة ايجابية حقيقية بين إدارة

الشكاوي والأداء التسويقي في جميع الوكالات البنكية، فقد يكون التأثير الملاحظ في عينة الدراسة نتيجة الصدفة وليس حقيقة واقعية.

الجدول 3- 41: ترتيب تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي للوكالات البنكية التي يتعامل معها المستجوبين

الرقم	الفرضية	معاملات المسار (std Beta)	اختبار ستودنت (T)	الدالة الإحصائية	القرار
01	جودة الخدمة -> الأداء التسويقي	0.131	2.75	0.006	مقبولة **
02	معرفة وتجزئة الزبون -> الأداء التسويقي	0.109	2.51	0.012	مقبولة *
03	الاستماع للزبون -> الأداء التسويقي	0.107	2.04	0.041	مقبولة *
04	إدارة الشكاوي -> الأداء التسويقي	0.024	0.46	0.640	مرفوضة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

من خلال نتائج الجدول (3- 41) وبمقارنة معاملات المسار من أجل تحديد أي من الأبعاد لإدارة العلاقة مع الزبون يمتلك تأثيرا أكبر على تحسين الأداء التسويقي، نجد أن جودة الخدمة هو العامل الأكثر تأثيرا في تحسين وتعزيز الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة، تليها معرفة وتجزئة الزبون والاستماع للزبون في التأثير أيضا على تحسين الأداء التسويقي إلا أن تأثيرهما أقل أهمية مقارنة بجودة الخدمة، مما يؤكد أن البنوك التي تركز على تقديم خدمات عالية الجودة وتقيم زبائنها وتصنفهم، وتطبق ممارسات الاستماع لزبائنها بفعالية سيؤدي ذلك إلى تحسين أدائها التسويقي (تحقيق قيمة لزبائنها، كسب رضاهم وولائهم)، في حين نجد أن بعد إدارة الشكاوي لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التسويقي في هذه الدراسة بالرغم من وجود اتجاه ايجابي بسيط جدا في عينة الدراسة إلا أن هذا التأثير لم يكن قويا بما يكفي لتأكيد إحصائيا كعلاقة حقيقية.

- الفرضية الفرعية التاسعة H9: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لخبرة الزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقا من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (11.29) وهي أكبر بكثير من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.00) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس قبول الفرضية الرئيسية

الثالثة مما يدل على أن العلاقة بين خبرة الزبون والأداء التسويقي ذات دلالة إحصائية عالية جدا وهي أقوى علاقة مباشرة وأهمية مقارنة بالنتائج الأخرى، كما سجلت قيمة موجبة لمعامل المسار وقد قدرت ب(0.715) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية وقوية بين خبرة الزبون والأداء التسويقي، وهذا يعني أن الرفع من مستوى خبرة الزبون بوحدة واحدة تساهم في تحسين الأداء التسويقي بشكل كبير للوكالات البنكية محل الدراسة، بمعنى أن تحسين خبرة الزبون (من أول لحظة التفاعل حتى بعد تلقيه للخدمة) تساهم بشكل ملموس في تحسين وتعزيز الأداء التسويقي بنسبة 71.5%.

– الفرضية الفرعية العاشرة H10: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبون على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقا من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (2.97) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.003) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس قبول الفرضية الأولى مما يدل على وجود تأثير غير مباشر لمعرفة وتجزئة على الأداء التسويقي من خلال توسط خبرة الزبون ذات دلالة إحصائية عالية، وقد كانت قيمة معامل المسار أكبر من الصفر مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين معرفة وتجزئة الزبون والأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون حيث بلغت قيمتها (0.113) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة، وهذا يعني أن الرفع من جهود الوكالات البنكية محل الدراسة في فهم وتجزئة زبائنه بوحدة واحدة بتوسط خبرة الزبون تساهم في التحسين من مستوى الأداء التسويقي بنسبة 11.3%، وعليه فإن خبرة الزبون تؤدي دور الوساطة بين معرفة وتجزئة الزبون والأداء التسويقي وهي وساطة جزئية بسبب وجود دلالة إحصائية بين معرفة وتجزئة الزبون والأداء التسويقي.

– الفرضية الفرعية الحادية عشر H11: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقا من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (1.24) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.213) وهي أكبر بكثير من 0.05 هذه القيمة تعكس رفض الفرضية الثانية مما يدل على عدم وجود وساطة حقيقية لخبرة الزبون بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي، وقد كانت قيمة معامل المسار أكبر من الصفر مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون حيث بلغت قيمتها (0.051) لكنها ليس حقيقة، بمعنى لا نستطيع أن نؤكد وجود علاقة غير مباشرة ايجابية لـ "الاستماع للزبون" على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون، وهذا

التأثير قد يكون صدفة وليس حقيقة، بالرغم من أن الاستماع للزبون قد يكون له تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التسويقي إلا أن هذا التأثير لا يمر بشكل جوهري عبر تحسين خبرة الزبون، أي أن خبرة الزبون لا تؤدي دور الوسيط في العلاقة بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة حسب نتائج المستجوبين.

– الفرضية الفرعية الثانية عشر H12: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقاً من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (4.32) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.000) وهي أقل من 0.05 هذه القيمة تعكس قبول الفرضية الثالثة مما يدل على وجود تأثير غير مباشر قوي نسبياً لجودة الخدمة على الأداء التسويقي من خلال توسط خبرة الزبون ذات دلالة إحصائية عالية جداً، وقد كانت قيمة معامل المسار أكبر من الصفر مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون حيث بلغت قيمتها (0.201) وهي قيمة موجبة، وهذا يعني أن تقديم خدمات ذات جودة عالية بوحدة واحدة بتوسط خبرة الزبون تساهم في التحسين من مستوى الأداء التسويقي بنسبة 20.1%، وعليه فإن خبرة الزبون تؤدي دور الوساطة بين جودة الخدمة والأداء التسويقي وهي وساطة جزئية بسبب وجود دلالة إحصائية بين جودة الخدمة والأداء التسويقي.

– الفرضية الفرعية الثالثة عشر H13: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

انطلاقاً من نتائج الجدول (3- 39) بلغت قيمة T (1.83) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 بمستوى معنوية (sig= 0.67) وهي أكبر بكثير من 0.05 هذه القيمة تعكس رفض الفرضية الرابعة، هذا يعني أن الأثر غير المباشر لإدارة الشكاوي على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون غير دال إحصائياً، وقد كانت قيمة معامل المسار أكبر من الصفر مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة الشكاوي والأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون حيث بلغت قيمتها (0.103) لكنها ليس حقيقة، على الرغم من وجود اتجاه ايجابي للعلاقة إلا أنه ليس قوياً بما يكفي لتأكيد وساطة حقيقية. بمعنى لا نستطيع أن نؤكد وجود علاقة غير مباشرة ايجابية لـ "لإدارة الشكاوي" على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون، وهذا

التأثير قد يكون صدفة وليس حقيقة، أي أن خبرة الزبون لا تؤدي دور الوسيط في العلاقة بين إدارة الشكاوي والأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة حسب نتائج المستجوبين.

الجدول 3- 42: ترتيب تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي للوكالات البنكية التي يتعامل معها المستجوبين بتوسط خبرة الزبون

الرقم	الفرضية	معاملات المسار (std Beta)	اختبار ستودنت (T)	الدالة الإحصائية	القرار
01	معرفة وتجزئة الزبون->خبرة الزبون->الأداء التسويقي	0,113	2.75	0.006	مقبولة **
02	الاستماع للزبون->خبرة الزبون->الأداء التسويقي	0,051	2.51	0.012	مقبولة *
03	جودة الخدمة->خبرة الزبون->الأداء التسويقي	0,201	2.04	0.041	مقبولة *
04	إدارة الشكاوي->خبرة الزبون->الأداء التسويقي	0,103	0.46	0.640	مرفوضة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

من خلال نتائج الجدول (3- 42) يتضح بوضوح دور خبرة الزبون كمتغير وسيط في تجسيد ممارسات وأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون إلى نتائج تسويقية فعالة تظهر في الأداء التسويقي للوكالات البنكية محل الدراسة، بمعنى أن الأثر الايجابي لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي تتحقق بشكل كامل إلا من خلال خلق خبرة زبون ايجابية. ويمكن توضيح الأثر لغير المباشر لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على تحسين الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن جودة الخدمة هي العامل الأكثر أهمية وتأثيرا في تشكيل خبرة الزبون ($P=0.000, 0.282$) وهو يمثل في الأثر الوسيط على الأداء التسويقي ($P=0.000, 0.201$) وهذا يعني أن خبرة الزبون تتوسط العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التسويقي، أي أن البنوك التي تقدم خدمات ذات جودة عالية فإن هذا يخلق خبرة ايجابية وهو بدوره يساهم في تحسين ادائها التسويقي من خلال خلق قيم لربائنها وكسب رضاهم وولائهم.

- بالإضافة إلى جودة الخدمة، تأتي معرفة وتجزئة الربائن كعامل ذو دلالة في تحسين خبرة الزبون ($P=0.002, 0.158$) والتي بدورها تتوسط بشكل ايجابي لتؤثر على الأداء التسويقي ($P=0.003, 0.113$) وهذا يعني أن خبرة الزبون تتوسط العلاقة بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي، أي أن

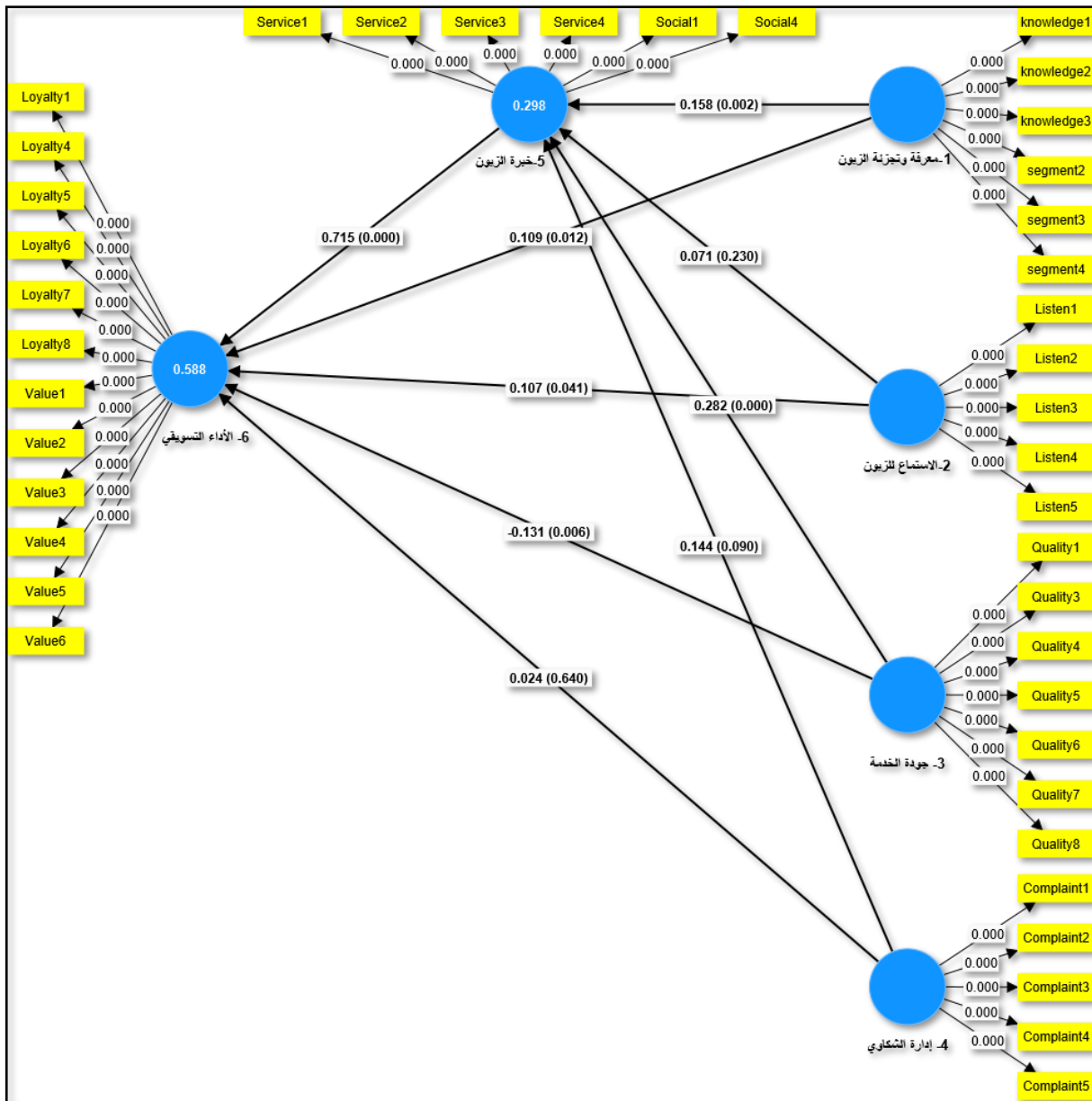
الوكالات البنكية التي تركز جهودها في التعرف وفهم زبائنها وتخصيص التعامل معهم يسهم بفعالية في خلق خبرة أفضل وهو ما يؤثر على أداءها التسويقي.

– من خلال نتائج الجدول (3- 42) نجد أن الاستماع للزبون له تأثير مباشر على الأداء التسويقي (0.107, 0.041, $P=$), في حين وساطة خبرة الزبون في هذه العلاقة لم تكن ذات دلالة إحصائية (0.213, 0.051, $P=$) هذا يعني أن خبرة الزبون لا تتوسط العلاقة بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي.

– أما بالنسبة لبعد إدارة الشكاوي نجدها أن تأثيرها على الأداء التسويقي غير دال إحصائيا ($P=$ 0.144, 0.09), كما أن وساطة خبرة الزبون في العلاقة بين إدارة الشكاوي والأداء التسويقي كانت غير دالة إحصائيا أيضا (0.103, 0.067, $P=$), هذا يعني أن خبرة الزبون لا تتوسط العلاقة بين إدارة الشكاوي والأداء التسويقي.

ويوضح الشكل (3- 5) نموذج الدراسة بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنوياتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى اختبار قيم T بين العبارات ومتغيراتها الكامنة.

الشكل 3- 5: نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج البنائي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

2- اختبار فرضيات الفروقات

الفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، أقدمية التعامل، اسم البنك، نوع البنك)

سنقوم في هذا الجزء بدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى البيانات الشخصية وذلك بالاعتماد على اختبار Kruskal-Wallis.

- الفرضية الفرعية الأولى H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير الجنس

- الفرضية الفرعية الثانية H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير الجنس

- الفرضية الفرعية الثالثة H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير الجنس

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) الخاصة بمتغير الجنس

الجدول 3- 43: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير الجنس

الاختبار	المتغير	إدارة العلاقة مع الزبون	خبرة الزبون	الأداء التسويقي
N total	الجنس	359	359	359
Khi-deux		0.028	0.380	0.180
Ddl		1	1	1
Sig.Asymptotique		0.867	0.538	0.672

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال نتائج الجدول رقم (3-43) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) للمحاور الثلاثة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون والأداء التسويقي) كانت على التوالي (0.86، 0.538،

0.672) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية، ومنه فإن الجنس ليس عاملا فعلا لإحداث فروقا في تقييمات المستجوبين حول محاور الدراسة، وبهذا نرفض الفرضيات التي تنص على أنه:

- الفرضية الفرعية الأولى H1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير الجنس"

- الفرضية الفرعية الثانية H2: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير الجنس"

- الفرضية الفرعية الثالثة H3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير الجنس"

- الفرضية الفرعية الرابعة H4: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير السن"

- الفرضية الفرعية الخامسة H5: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير السن"

- الفرضية الفرعية السادسة H6: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير السن"

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) الخاصة بمتغير السن.

الجدول 3-44: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاوّر الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير السن

الاختبار	المتغير	إدارة العلاقة مع الزبون	خبرة الزبون	الأداء التسويقي
N total	السن	359	359	359
Khi-deux		13.82	4.09	3.22
Ddl		1	1	1
Sig.Asymptotique		0.003	0.25	0.35

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال نتائج الجدول رقم (3-44) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون بلغت قيمتها (0.003) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، هذا يعني أن السن يؤثر بشكل كبير على تقييم الزبائن المستجوبين لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، أما بالنسبة لمحور خبرة الزبون والأداء التسويقي فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية على التوالي (0.25، 0.35) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة المقدرة ب (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية مما يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فئة العمر وتقييم المستجوبين لخبرة الزبون والأداء التسويقي، وبهذا نقبل الفرضية التي تنص على أن:

- الفرضية الفرعية الرابعة H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول

محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير السن

ورفض الفرضيات التي تنص على أن:

- الفرضية الفرعية الخامسة H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول

محور خبرة الزبون تعزى لمتغير السن

- الفرضية الفرعية السادسة H6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول

محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير السن

ولمعرفة مصدر الفروقات بين إجابات المستجوبين لمحور إدارة العلاقة مع الزبون تجري اختبار بعدي باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، حيث أنه تم إجراء المقارنات الثنائية بين كل زوج من الفئات

العمرية (18-29 سنة، 30-40 سنة، 41-55 سنة، أكبر من 55 سنة) قصد معرفة مصدر الفروق، والجدول الموالي يعرض نتائج المقارنات الثنائية بين الفئات العمرية

الجدول 3- 45: المقارنات الثنائية حسب الفئات العمرية

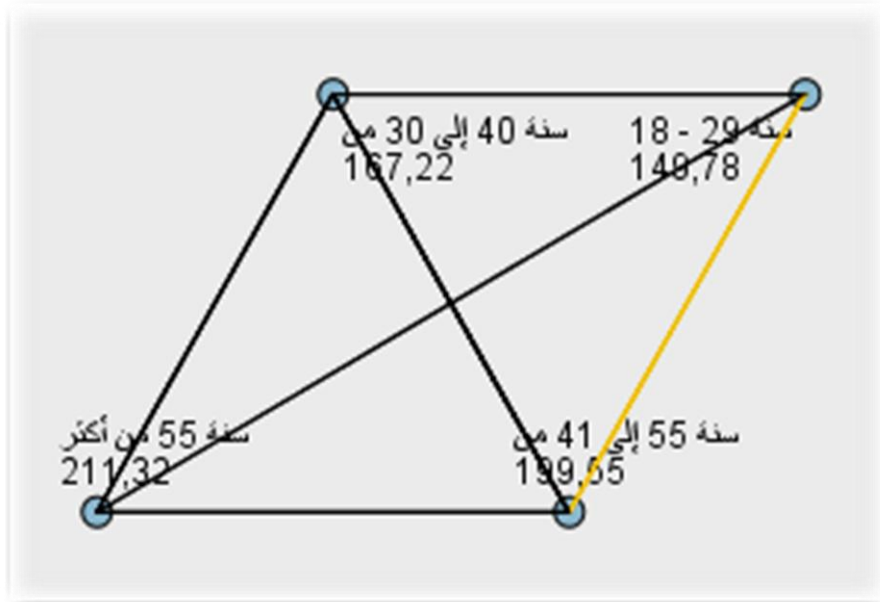
إحصائية الاختبار (test standard)	الانحراف المعياري Ecart de test standard	مستوى الدلالة sig	مستوى الدلالة sig. المعدل Ajusté	العينة 1/ العينة 2
-17.435	-1.031	0.303	1.000	18-29 سنة - 30-40 سنة
-49.767	-2.878	0.04	0.024	18-29 سنة - 41-55 سنة
-61.537	-2.570	0.01	0.061	18-29 سنة - أكثر من 55 سنة
-32.332	-2.595	0.009	0.057	30-40 سنة - 41-55 سنة
-44.101	-2.128	0.033	0.20	30-40 سنة - أكثر من 55 سنة
-11.770	-0.560	0.057	1.000	41-55 سنة - أكثر من 55 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول رقم (3- 45)، باعتبار أن قيم sig المعدلة تعطي مقياسا أكثر تحفظا وموثوقية، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة والمرتبطة بالاختبارات المتعددة الثنائية، يتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات العمرية (18-29 سنة - 41-55 سنة) حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.024) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن هاتين الفئتين تختلفان بشكل ملحوظ في السلوك أو الإدراك لمحوّر إدارة العلاقة مع الزبون، أما المقارنات الأخرى بين الفئات العمرية الأخرى لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية المعدل (Adj.Sig) أكبر من 0.05 من حيث تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في البنوك.

والشكل الموالي يوضح هذه الفروقات الثنائية بدقة

الشكل 3- 6: الفروقات الإحصائية في إدارة العلاقة مع الزبون بناءا على الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يعد الشكل (3- 6) جزء من تحليل المقاربات الثنائية للعمر ويظهر متوسط الرتب لكل فئة عمرية، الخطوط الموصلة بين العقد تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المتصلة، الخطوط السوداء تشير إلى مقارنات لا توجد بينها فروق ذات دلالة إحصائية لأن معظم قيم (Sig. Ajus) لتلك المقارنات كانت أكبر من 0.05، أما الخط الملون (البرتقالي) يربط فقط بين الفئتين "18- 29 سنة" و "41- 55 سنة" وهو ما يؤكد أن هناك فرقا جوهريا ذو دلالة إحصائية في تقييم إدارة العلاقة مع الزبون بين جيل الشباب وجيل متوسطي العمر، كما نلاحظ أن هناك اتجاه تصاعدي في متوسطات الرتب (Rang moyen) مع تقدم العمر، حيث سجلت الفئة الأصغر أقل متوسط رتبة (148.78) و الفئة الأكبر سجلت أعلى متوسط رتبة (211.32) وهو يشير إلى أن إدراك أو تقييم "إدارة العلاقة مع الزبون أكثر ايجابية مع تقدم العمر لدى الزبائن، بمعنى أن الزبائن الأكثر سناً يقيمون جهود البنوك في إدارة العلاقة معهم بشكل أفضل من الزبائن الأصغر سناً، وبالتالي على هذه البنوك قد تحتاج إلى تكييف استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون لتلبية توقعات فئة الشباب بشكل أفضل، لكونهم أقل رضا عن الأنشطة الحالية لإدارة العلاقات مقارنة بالزبائن الأكبر سناً، وذلك بالتركيز على القنوات الرقمية، تقديم خدمات مخصصة تناسبهم وتتوافق مع قدراتهم الشرائية.

- الفرضية الفرعية السابعة H7: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل

- الفرضية الفرعية الثامنة H8: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل

- الفرضية الفرعية التاسعة H9: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير أقدمية التعامل

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) الخاصة بمتغير أقدمية التعامل

الجدول 3- 46: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير أقدمية التعامل

الاختبار	المتغير	إدارة العلاقة مع الزبون	خبرة الزبون	الأداء التسويقي
N total	أقدمية التعامل	359	359	359
Khi-deux		19.16	2.54	6.34
Ddl		1	1	1
Sig.Asymptotique		0.000	0.46	0.096

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال نتائج الجدول رقم (3-46) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، هذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أقدمية التعامل وتقييم المستجوبين لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، أما بالنسبة لمحوري خبرة الزبون والأداء التسويقي فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية على التوالي (0.46، 0.096) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة المقدرة بـ (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية، وفي الأخير نقبل الفرضية التي تنص على أن:

- الفرضية الفرعية السابعة H7: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل

ورفض الفرضيات التي تنص على أن:

- الفرضية الفرعية الثامنة H8: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول

محور خبرة الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل

- الفرضية الفرعية التاسعة H9: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول

محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير أقدمية التعامل

ولمعرفة مصدر الفروقات بين إجابات المستجوبين لمحور إدارة العلاقة مع الزبون تجري اختبار بعدي باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، حيث انه تم إجراء المقارنات الثنائية بين كل زوج من الفئات مدة التعامل قصد معرفة مصدر الفروق، والجدول الموالي يعرض نتائج المقارنات الثنائية بين الفئات العمرية

الجدول 3-47: المقارنات الثنائية حسب الفئات العمرية

العينة 1/ العينة 2	إحصائية الاختبار (test standard)	الانحراف المعياري للاختبار Ecart de test standard	مستوى الدلالة sig	مستوى الدلالة المعدل sig. Ajusté
أقل من سنة- من سنة وأقل من 5 سنوات	-58.52	-3.494	0.000	0.003
اقل من سنة- من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	-64.591	-3.708	0.000	0.001
أقل من سنة- أكثر من 10 سنوات	-76.238	-4.060	0.000	0.000
من سنة وأقل من 5 سنوات- من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	-6.065	-0.445	0.656	1.000
من سنة وأقل من 10 سنوات- أكثر من 10 سنوات	-17.712	-1.155	0.248	1.000
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات- أكثر من 10 سنوات	-11.647	-0.725	0.468	1.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول رقم (3-47)، باعتبار أن قيم sig المعدلة تعطي مقياسا أكثر تحفظا وموثوقية، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة والمرتبطة بالاختبارات المتعددة الثنائية، حيث تشير الدلالة الأقل من 0.05 إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئتين اللتين يتم مقارنتهما، حيث يتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات التالية:

- المقارنة الأولى: أقل من سنة- من سنة وأقل من 5 سنوات حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.003) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني أن هناك اختلافا كبيرا في تقييم جهود البنك في إدارة العلاقة مع الزبون إدارة العلاقة مع الزبون بين الزبائن الجدد (الأقل من سنة) والذين يتعاملون لمدة تصل خمس سنوات، حيث يميل المستجوبين الذين لديهم تعامل مع البنك لمدة تصل 5 سنوات إلى تقييم جهود البنوك في إدارة العلاقة بشكل أفضل مقارنة بالزبائن الجدد الذين لديهم تعامل أقل من سنة مع البنك.

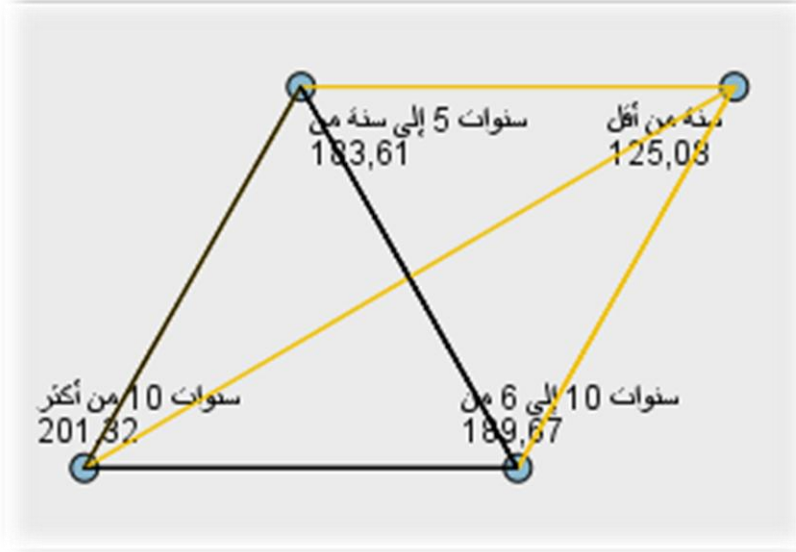
- المقارنة الثانية: اقل من سنة- من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.001) وهي اقل من (0.05) أي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية قوية بين هاتين الفئتين، وهذا يعني أن هناك اختلافا كبيرا في تقييم جهود البنك في إدارة العلاقة مع الزبون إدارة العلاقة مع الزبون بين الزبائن الجدد (الأقل من سنة) والذين يتعاملون لمدة تصل عشر سنوات.

- المقارنة الثالثة: اقل من سنة- أكثر من 10 سنوات حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي اقل من (0.05) أي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية قوية بين هاتين الفئتين، وهذا يعني أن هناك اختلافا كبيرا في تقييم جهود البنك في إدارة العلاقة مع الزبون إدارة العلاقة مع الزبون بين الزبائن الجدد (الأقل من سنة) والذين يتعاملون لمدة أكثر من عشر سنوات (الزبائن الأكثر ولاءً).

أما المقارنات الأخرى بين الثنائيات الأخرى (من سنة وأقل من 5 سنوات- من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، من سنة وأقل من 10 سنوات- أكثر من 10 سنوات، من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات- أكثر من 10 سنوات) لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية المعدل (Adj.Sig) أكبر من 0.05 من حيث تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في البنوك، هذا يعني أن الزبائن الذين لديهم فترة تعامل متوسطة وطويلة يميلون إلى إدراك أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بطريقة متشابهة نسبيا.

والشكل الموالي يوضح هذه الفروقات الثنائية بدقة

الشكل 3- 7: الفروقات الإحصائية في إدارة العلاقة مع الزبون بناءا على أقدمية التعامل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يعد الشكل (3-7) جزء من تحليل المقاربات الثنائية لأقدمية التعامل ويظهر متوسط الرتب "أقدمية التعامل" بين فئات مدة تعامل الزبائن مع البنوك محل الدراسة، نلاحظ أن هناك اتجاه تصاعدي في متوسطات الرتب (Rang moyen) مع تقدم مدة التعامل، بحيث أنه كلما زادت أقدمية التعامل زادت متوسطات الرتب، هذا يعني أن الزبائن القدامى يتحصلون على أعلى رتب، فقد سجلت الفئة الأصغر أقل متوسط رتبة (125.08) و الفئة الأكبر سجلت أعلى متوسط رتبة (201.82) وهو يشير إلى أن فئة الزبائن التي لديها خبرة تعامل مع البنك "أقل من سنة" تقيم إدارة العلاقة مع الزبون بشكل مختلف وأقل ايجابية مقارنة بفئات أقدمية التعامل التي تزيد عن سنة، وبالتالي على هذه البنوك قد تحتاج إلى تكييف استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون بناءا على مدة التعامل، والتركيز على الزبائن الجدد من خلال تصميم استراتيجيات مخصصة لهم لفهم حاجاتهم وتوقعاتهم والعمل على كسب ثقتهم من خلال تلبية توقعاتهم وتقديم خبرة زبون ايجابية لتشكيل انطباعات ايجابية عن البنك وبالتالي كسب رضاهم.

- الفرضية العاشرة H10: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير اسم البنك
- الفرضية الفرعية الحادية عشر H11: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير اسم البنك

– الفرضية الفرعية الثانية عشر H12: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير اسم البنك

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) الخاصة بمتغير اسم البنك

الجدول 3- 48: نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير اسم البنك

الاختبار	المتغير	إدارة العلاقة مع الزبون	خبرة الزبون	الأداء التسويقي
N total	اسم البنك	359	359	359
Khi-deux		54.45	37.05	49.01
Ddl		10	10	10
Sig. Asymptotique		0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال نتائج الجدول رقم (3-48) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحاور الدراسة إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون والأداء التسويقي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، بالنسبة للمحور إدارة العلاقة مع الزبون فقد سجلت قيمة ذو دلالة إحصائية (0.000) أقل بكثير من (0.05) هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المستجوبين لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون واسم البنك الذي يتعاملون معه.

كما أن محور خبرة الزبون سجل قيمة ذات دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل بكثير من (0.05)، هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية قوية بين اسم البنك الذي يتعاملون معه وتقييمهم لخبرة الزبون المقدمة.

سجل محور الأداء التسويقي قيمة ذات دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل بكثير من (0.05)، هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية قوية بين اسم البنك الذي يتعامل معه المستجوبين وتقييمهم لأدائها التسويقي. وفي الأخير نقبل الفرضيات التي تنص على أن:

– الفرضية العاشرة H10: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور

إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير اسم البنك

- الفرضية الفرعية الحادية H11: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول

محور خبرة الزبون تعزى لمتغير اسم البنك

- الفرضية الفرعية الثانية عشر H12: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة

حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير اسم البنك

ولمعرفة مصدر الفروقات بين إجابات المستجوبين لمحور إدارة العلاقة مع الزبون تجري اختبار بعدي باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، حيث انه تم إجراء المقارنات الثنائية بين كل زوج من الفئات البنوك قصد معرفة مصدر الفروق، والجدول الموالي يعرض نتائج المقارنات الثنائية بين البنوك التي يتعامل معها المستجوبين. سيتم عرض الثنائيات مصدر الفروق والدالة إحصائية، أما باقي النتائج يمكن النظر فيها (الملحق 05).

الجدول 3-49: المقارنات الثنائية حسب اسم البنك

مستوى الدلالة المعدل sig. Ajusté	مستوى الدلالة sig	الانحراف المعياري للاختبار Ecart de test standard	إحصائية الاختبار (test standard)	العينة 1/ العينة 2
0.001	0.000	-4.366	-91.431	BDL-SGA
0.000	0.000	-4.540	-109.974	BADAR- SGA
0.001	0.000	-4.400	-144.890	BEA- SGA
0.000	0.000	-4.593	-150.599	CPA-SGA
0.029	0.01	-3.470	-117.163	CPA-CNEP
0.020	0.000	-3.562	-128.904	BEA- BNP PA
0.011	0.000	-3.720	134.612	CPA-BNP PA

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول رقم (3-49)، باعتبار أن قيم sig المعدلة تعطي مقياسا أكثر تحفظا وموثوقية، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة والمرتبطة بالاختبارات المتعددة الثنائية، حيث تشير الدلالة الأقل من 0.05 إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئتين اللتين يتم مقارنتهما، حيث يتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات التالية:

- المقارنة الأولى (BDL- SGA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.001) وهي

اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك BDL وبنك SGA.

- المقارنة الثانية (BADAR- SGA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك BADAR وبنك SGA.

- المقارنة الثالثة (BEA- SGA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك BEA وبنك SGA.

- المقارنة الرابعة (BEA- CPA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك CPA وبنك BEA.

- المقارنة الخامسة (CPA- CNEP): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.029) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك CPA وبنك CNEP.

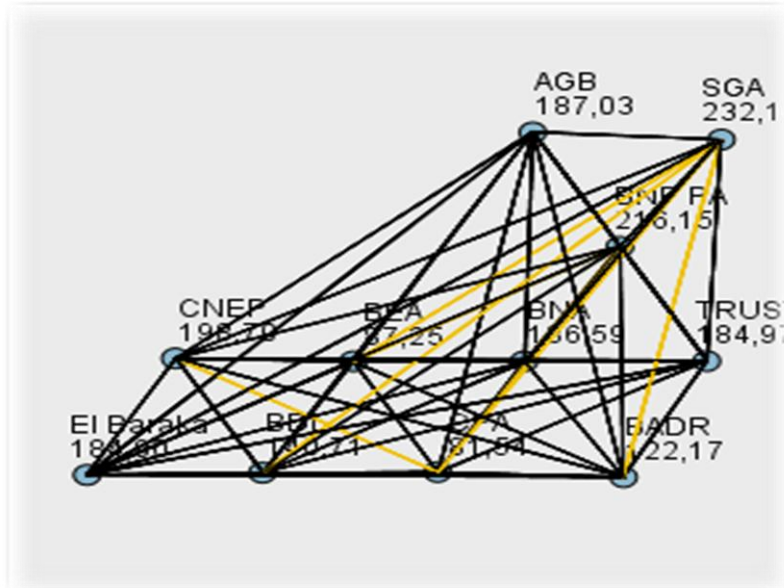
- المقارنة السادسة (BEA- BNP PA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.020) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك BEA وبنك PNB PA.

- المقارنة السابعة (CPA- BNP PA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.011) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك CPA وبنك BNP PA.

أما المقارنات الأخرى بين الثنائيات الأخرى لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية المعدل (Adj.Sig) أكبر من 0.05 من حيث تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في البنوك، مما يشير إلى تقارب مستوى تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون من حيث معرفة وتجزئة الزبائن، الاستماع للزبون، جودة الخدمة، إدارة الشكاوي بين بعض البنوك التي يتعامل معها المستجوبين.

والشكل الموالي يوضح هذه الفروقات الثنائية بدقة

الشكل 3- 8: الفروقات الإحصائية في إدارة العلاقة مع الزبون بناءا على اسم البنك



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يعد الشكل (3-7) جزء من تحليل المقاربات الثنائية اسم البنك الذي يتعامل معه المستجوبين ويظهر متوسط رتبة "البنك التي تحصل عليها، فقد سجلت الفئة الأصغر أقل متوسط رتبة (125.08) والفئة الأكبر سجلت أعلى متوسط رتبة (232.14) وهو يشير إلى أن بنك SGA تطبق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بشكل مختلف ومرتفع جدا مقارنة بالبنوك الأخرى. بمعنى أن هناك بنوك تتفوق بشكل ملحوظ أو تختلف عن أخرى في جوانب أخرى من أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون (معرفة وتجزئة الزبائن الاستماع للزبون، جودة الخدمة، إدارة الشكاوي).

ولمعرفة مصدر الفروقات بين إجابات المستجوبين لمحور **خبرة الزبون** تجري اختبار بعدي باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، حيث انه تم إجراء المقارنات الثنائية بين كل زوج من الفئات البنوك قصد معرفة مصدر الفروق، والجدول الموالي يعرض نتائج المقارنات الثنائية بين البنوك التي يتعامل معها المستجوبين. سيتم عرض الثنائيات مصدر الفروق والدالة إحصائيا، أما باقي النتائج يمكن النظر فيها (الملحق 05).

الجدول 3-50: المقارنات الثنائية حسب اسم البنك

العينة 1/ العينة 2	إحصائية الاختبار (test standard)	الانحراف المعياري للاختبار Ecart de test standard	مستوى الدلالة sig المعدل sig. Ajusté	مستوى الدلالة sig
CPA-TRUST	-116.478	-3.354	0.001	0.044
CPA- EL Baraka	-118.904	-3.424	0.001	0.034
CPA- BNP PA	-125.413	-3.475	0.001	0.028
CPA-CNEP	-129.943	-3.858	0.000	0.006
CPA-SGA	-154.976	-4.718	0.000	0.000
Badar- SGA	-102.221	-4.230	0.000	0.001
BDL- SGA	-89.700	-4.294	0.000	0.011
BNA- SGA	-84.774	-3.944	0.000	0.004

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول رقم (3-49)، باعتبار أن قيم sig المعدلة تعطي مقياسا أكثر تحفظا وموثوقية، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة والمرتبطة بالاختبارات المتعددة الثنائية، حيث تشير الدلالة الأقل من 0.05 إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئتين اللتين يتم مقارنتهما، حيث يتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات التالية:

- **المقارنة الأولى (CPA- TRUST):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.044) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تقديم خبرة الزبون بين بنك CPA وبنك TRUST، أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-116.478) تشير إلى أن زبائن بنك TRUST يقيمون خبرتهم معه بشكل أفضل من زبائن بنك CPA. بمعنى أن بنك TRUST يتفوق بشكل ملموس على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامليه.

- **المقارنة الثانية (CPA- EL BARAKA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.034) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تقديم خبرة الزبون بين بنك CPA وبنك البركة، أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-118.904) تشير إلى أن زبائن بنك البركة يقيمون خبرتهم معه بشكل أفضل بكثير من زبائن بنك CPA، بمعنى أن بنك EL BARAKA يتفوق بشكل ملموس على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامليه.

- **المقارنة الثالثة (CPA- BNP PA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.028) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تقديم خبرة

الزبون بين بنك CPA وبنك BNP PA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-125.413) تشير إلى أن زبائن بنك BNP PA يقيمون خبرتهم معه بشكل أفضل كبير من زبائن بنك CPA، مما يدل على أن بنك BNP PA يتفوق بشكل ملموس على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامله.

- **المقارنة الرابع (CPA- CNEP):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.006) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في تقييم الزبائن المستجوبين لخبرة الزبون بين بنك CPA وبنك CNEP. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-129.943) تشير إلى أن زبائن بنك CNEP يتفوقون في تقييم خبرتهم معه بشكل أفضل بكثير من زبائن بنك CPA.

- **المقارنة الخامسة (CPA- SGA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالي جدا في تقييم المستجوبين لخبرة الزبون بين بنك CPA وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-154.976) تشير إلى أن بنك TRUST يتفوق بشكل كبير في تقديم خبرة زبون ايجابية لمتعامله على بنك CPA.

- **المقارنة السادسة (BADAR- SGA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.001) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تقييم خبرة الزبون بين بنك BADAR وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-102.221) تشير إلى أن زبائن بنك SGA يقيمون خبرتهم معه بشكل أفضل كبير من زبائن بنك BADAR، مما يدل على أن بنك سوسيتي جينيرال يتفوق بشكل كبير على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامله.

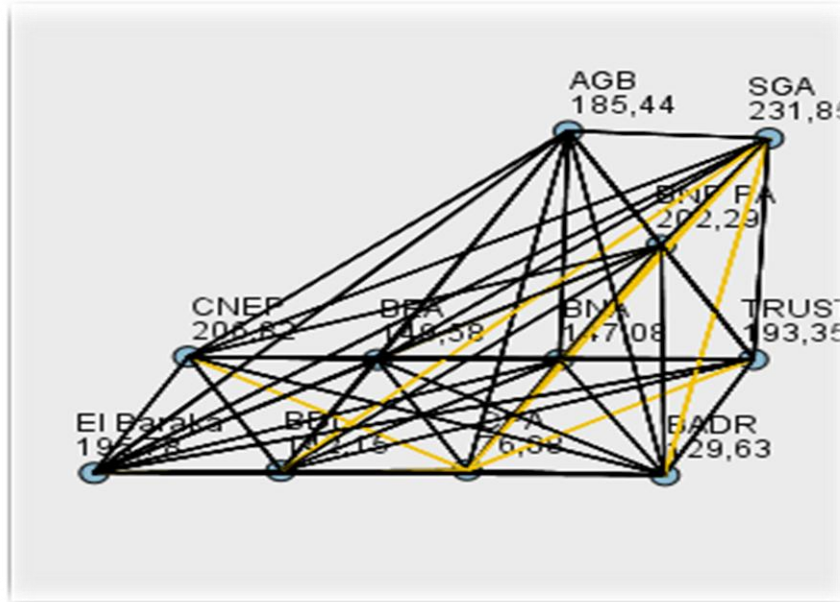
- **المقارنة السابعة (BDL- SGA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.011) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالي جدا في تقييم المستجوبين لخبرة الزبون بين بنك BDL وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-87.700) تشير إلى أن بنك SGA يتفوق بشكل كبير في تقديم خبرة زبون ايجابية لمتعامله على بنك BDL.

- **المقارنة الثامنة (BNA- SGA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.004) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في تقييم الزبائن المستجوبين لخبرة الزبون بين بنك BNA وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-84.774) تشير إلى أن زبائن بنك SGA يتفوقون في تقييم خبرتهم معه بشكل أفضل بكثير من زبائن بنك BNA.

أما المقارنات الأخرى بين الثنائيات الأخرى لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية المعدل (Adj.Sig) أكبر من 0.05 من حيث تقييم خبرة الزبون التي يحصل عليها المستجوبين من قبل البنوك التي يتعاملون معها، هذا يعني أن المستجوبين لا يدركون فرقا جوهريا في مستوى خبرة الزبون بين هذه البنوك يمكن ملاحظته وإدراكه بشكل واضح، وأن مستوى الخبرة متشابه بين هذه البنوك من حيث الجو العام الذي يخلقه البنك (التصميم الداخلي للمكاتب الأمامية، البيئة المادية)، تشابه التكنولوجيا المطبقة لتقديم الخدمات، قنوات الاتصال التي يتيحها البنك لزبائنه، عمليات تقديم الخدمة، التفاعل مع الموظفين.

والشكل الموالي يوضح هذه الفروقات الثنائية بدقة

الشكل 3- 9: الفروقات الإحصائية في خبرة الزبون بناء على اسم البنك



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

يعد الشكل (3-9) جزء من تحليل المقاربات الثنائية البنوك المختلفة التي يتعامل معها المستجوبين بناء على خبرة الزبون، ويظهر متوسط رتبة "البنك التي تحصل عليها، فقد سجلت الفئة الأصغر أقل متوسط رتبة (29.63) و الفئة الأكبر سجلت أعلى متوسط رتبة (231.85) حيث يوضح العلاقات والتباينات بين البنوك المختلفة التي يتعامل معها المستجوبين وفقا لخبرة الزبون التي يقدموها لزبائنهم، يشير إلى أنه كلما ارتفعت قيمة متوسط الرتبة للبنك كلما كان أدائه أفضل، ويتضح من الشكل أن بنك SGB وبنك PNB PA يظهران كأحد أبرز البنوك في تقديم خبرة زبون ايجابية ومتميزة، مما يعكس نجاحا في تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بفعالية والتي تترجم إلى خبرة زبون ايجابية تركت انطبعا ايجابيا لدى الزبائن، من خلال توفير جو عام مريح وجذاب في الفروع تساهم في خلق خبرة

إيجابية للزبون بمجرد دخوله للفرع، بالإضافة إلى توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة من خلال توفير تطبيقات بنكية سهلة الاستخدام، خدمات مصرفية عبر الانترنت متطورة، أجهزة الصراف الآلي حديثة ومتوفرة بكثرة، توفر وسائل الدفع الكترونية متنوعة، وحتى استخدام التكنولوجيا في الفروع لتقليل وقت الانتظار وتسريع المعاملات، تساهم هذه التسهيلات التكنولوجية في تعزيز خبرة الزبون، كما أنها تمكنت من توفير قنوات اتصال فعالة وواضحة من أجل سهولة الوصول إلى خدمة الزبائن، الاستجابة الفورية للاستفسارات والشكاوي، كل هذه العوامل تساهم في التفوق في كفاءة ودقة تقديم الخدمات المصرفية وبجودة عالية، وكفاءة الموظفين في إدارة التفاعلات مع الزبائن بمهارة وبناء علاقات إيجابية معهم، مما يجعلهم يشعرون بالتقدير والاهتمام وبالتالي تشكيل خبرة زبون عاطفية واجتماعية تساهم في تعزيز الخبرة الكلية للزبون.

ولمعرفة مصدر الفروقات بين إجابات المستجوبين لمحور الأداء التسويقي تجري اختبار بعدي باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، حيث انه تم إجراء المقارنات الثنائية بين كل زوج من الفئات البنوك قصد معرفة مصدر الفروق، والجدول الموالي يعرض نتائج المقارنات الثنائية بين البنوك التي يتعامل معها المستجوبين. سيتم عرض الثنائيات مصدر الفروق والدالة إحصائية، أما باقي النتائج يمكن النظر فيها (الملحق 05)، الجدول الأصلي يحتوي على (55 مقارنة).

الجدول 3-51: المقارنات الثنائية حسب اسم البنك

إحصائية الاختبار (test standard)	الانحراف المعياري للاختبار Ecart de test standard	مستوى الدلالة sig	مستوى الدلالة المعدل sig. Ajusté	العينة 1/ العينة 2
-118.669	-3.613	0.000	0.017	CPA-SGA
-119.777	-3.449	0.001	0.031	CPA- TRUST
-77.454	-3.604	0.000	0.017	BNA- SGA

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول رقم (3-51)، باعتبار أن قيم sig المعدلة تعطي مقياسا أكثر تحفظا وموثوقية، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة والمرتبطة بالاختبارات المتعددة الثنائية، حيث تشير الدلالة الأقل من 0.05 إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئتين اللتين يتم مقارنتهما، حيث يتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات التالية:

- المقارنة الأولى (CPA- SGA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.017) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في الأداء التسويقي بين بنك

الشكل 3- 10: الفروقات الإحصائية للأداء التسويقي بناءً على اسم البنك الذي يتعامل معه المستجوبين



يعد الشكل (3-7) جزء من تحليل المقاربات الثنائية لاسم البنك الذي يتعامل معه المستجوبين ويظهر متوسط رتبة "البنك التي تحصل عليها، فقد سجلت الفئة الأصغر أقل متوسط رتبة (92.71) والفئة الأكبر سجلت أعلى متوسط رتبة (212.94) حيث يوضح العلاقات والتباينات بين البنوك المختلفة التي يتعامل معها المستجوبين، يشير إلى أنه كلما ارتفعت قيمة متوسط الرتبة للبنك كلما كان أداءه أفضل، ويتضح من الشكل أن بنك SGB وبنك TRUST يظهران كأحد أبرز البنوك في تحقيق مستوى عالٍ في أدائها التسويقي، مما يعكس نجاحا في الاستراتيجيات التسويقية التي يطبقونها، بالإضافة إلى نجاحها في تطبيق أنشطة العلاقة مع الزبون بفاعلية وترجمتها إلى خبرة متميزة تركت انطباعا ايجابيا لدى الزبائن، مما ساهم في تعظيم القيمة المدركة لدى المستجوبين والتي ساهمت في رفع مستوى رضاهم وولائهم وبالتالي تحقي مستوى عالٍ لأدائها التسويقي.

- الفرضية الفرعية الثالثة عشر H13: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير نوع البنك

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) الخاصة بمتغير نوع البنك

الجدول 3-52: نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير نوع البنك

الاختبار	المتغير	إدارة العلاقة مع الزبون	خبرة الزبون	الأداء التسويقي
N total	نوع البنك	359	359	359
Khi-deux		20.67	20.05	22.95
Ddl		1	1	1
Sig.Asymptotique		0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول رقم (3-52)، باعتبار أن قيم sig المعدلة تعطي مقياسا أكثر تحفظا وموثوقية، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة والمرتبطة بالاختبارات المتعددة الثنائية، حيث تشير الدلالة الأقل من 0.05 إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية عالية جدا بين البنوك الخاصة

والبنوك العامة بناءا على إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون والأداء التسويقي، بمعنى أن نوع البنك ليس مجرد تصنيف شكلي وإنما يؤثر بشكل كبير على الأداء التسويقي للبنوك التي يتعامل بها المستجوبين بناءا على مدى فعالية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون في البنك. وفي الأخير نقبل الفرضية التي تنص على أن:

- الفرضية الفرعية الثالثة عشر H13: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة

الدراسة حول متغيرات الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي)

تعزى لمتغير نوع البنك

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات

بعد عرض النتائج المتحصل عليها من لدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات الدراسة حول الدور الوسيط لخبرة الزبون في تحسين الأداء التسويقي البنكي بناءا على إدارة العلاقة مع الزبون، على ضوءها يتم تفسير نتائج الفرضيات الفرعية المرتبطة بكل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون من خلال نتائج تأثيرها المباشر على الأداء التسويقي وتأثيرها غير المباشر بوجود وساطة (خبرة الزبون، وفيما يلي تفسير لفرضيات الدراسة:

1. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبائن على خبرة الزبون في الوكالات

البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم"

أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي وإيجابي بين معرفة وتجزئة الزبون وخبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم، مما يعد عاملا مهما في خلق خبرات شخصية ايجابية ومميزة، حيث تشير نتائج الجدول (3- 40) إلى أن هذا التأثير الايجابي الذي تبلغ نسبة مساهمته في تشكيل خبرة الزبون 15.8% بمعامل مسار قدره (0.158) عند مستوى معنوية (0.002)، ببساطة تشير الفرضية إلى أنه كلما زادت جودة معرفة البنك بزبائنه من خلال حرصهم على جمع المعلومات حول زبائنهم للتعرف عليهم وعلى احتياجاتهم، سلوكياتهم، مقترحاتهم، مشاكلهم، كلما زادت فعالية تجزئة هؤلاء الزبائن إلى مجموعات متجانسة وفقا لمعايير مختلفة وهو ما يسهل عليها خدمتهم بشكل خاص، والذي ينعكس ذلك إيجابا على خبرة الزبون، ومن خلال نتائج الجدول (3- 15) نجد أن المتوسط الحسابي لمعرفة وتجزئة الزبون بلغت قيمتها (4.21) هذا يعني أن جهود الوكالات البنكية محل الدراسة في فهم زبائنهم تساهم بفعالية في بناء خبرات ايجابية للزبائن المستجوبين، ففي عصر يتم بالمنافسة لم يعد الزبائن يبحثون عن مجرد خدمات وإنما عن خبرات شخصية، كما تمكن المعرفة الشاملة والمتكاملة عن الزبون (تاريخ أول تعامل مع الزبون، تفضيلاتهم الاستثمارية، اهتماماتهم الشخصية غير المصرفية) البنوك من

استباق توقع حاجاتهم وتطلعاتهم الفردية بدقة قبل التصريح بها من قبلهم مما تسهم في تقديم خبرة فريدة لكل فئة من الزبائن الذين يتعاملون معها من خلال تصميم نقاط تفاعل سلسلة وفعالة مخصصة لكل شريحة، ويتضح من نموذج الدراسة أن هذه الخبرة الفريدة تتمحور حول جانبين مهمين أولها أن معرفة وتجزئة الزبون مكنت البنوك محل الدراسة من توفير بيئة تساهم في تسهيل عملية تقديم الخدمة زبائنها والالتزام بوعودها التي صرحت بها عبر وسائل الاتصال بزبائنها مما تخلق الثقة في علاقتها مع زبائنها وهو ما يعزز خبرتهم، بالإضافة إلى ذلك الاهتمام بالبعد الاجتماعي عند تفاعل موظفو البنوك محل الدراسة مع زبائنها، فعندما يمتلك الموظف المعرفة العميقة والشاملة عن كل زبون يصبح التفاعل أكثر ايجابية وشخصي وبالتالي يتحول من مجرد معاملة عادية إلى لقاء إنساني، كما أن تزود الموظفين بالمعرفة اللازمة عن الزبائن يصبحون أكثر ثقة في الإجابة عن استفساراتهم وتقديم مساعدات وتوصيات واقتراحات مناسبة لهم مما ينعكس إيجاباً على خبرة الزبون الاجتماعية والعاطفية، بالإضافة أيضاً إلى أن معرفة موظفو البنوك محل الدراسة بالزبائن سلوكهم يمكنهم من تقديم حلول استباقية عن مختلف المشاكل التي قد تواجههم أثناء تقديم الخدمة كلها تساهم في خلق انطباع ايجابي لدى الزبائن مما يعزز خبرتهم.

2. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على خبرة الزبون في الوكالات البنكية

محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

من خلال نتائج الدراسة يتضح أن جودة الخدمة تحسنت على أكبر معامل تأثير من بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، وقد كانت هي المساهم الأكبر في خلق خبرة زبون استثنائية في البنوك التي يتعامل معها المستجوبين، حيث أن تأثير جودة الخدمة على خبرة الزبون ايجابي وأنها تساهم ب 28.2% في تشكيل خبرة الزبون، فعلى الرغم من حذف بعض عبارات جودة الخدمة من النموذج بسبب تشبعها الضعيف الأقل من (0.7)، إلا أنه بقيت جميع أبعاد جودة الخدمة، فالجودة لا تقتصر على تقديم الخدمة فقط وإنما تمتد لتشمل جميع أبعادها لتشكل الأساس الذي تبنى عليه التصورات الايجابية للزبون اتجاه خدمات البنوك محل الدراسة من خلال قدرة البنك على تقديم الخدمات الموعودة بدقة والالتزام بالمواعيد، سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن، كفاءة موظفيه وتحليلهم بالمعرفة والمهارة وقدرتهم على كسب ثقة الزبائن وإشعارهم بالأمان عند تعاملاتهم المالية مع البنك، بالإضافة إلى تميز موظفي البنوك التي يتعامل معها المستجوبين باللطف واللباقة والاستعداد للتعامل مع استفساراتهم وشكواهم بفعالية والهمل على تقديم حلول مرضية، ومدى اهتمامهم بالزبائن بشكل فردي وفهم احتياجاتهم الخاصة، وأخيراً المظهر المادي لمرافق البنك، ستؤدي إلى التأثير على تصوراتهم حول عملية تقديم الخدمات وبناء توقعات ايجابية حول جودة الخدمات المقدمة، فعندما تقدم الوكالات البنكية خدماتها بمستوى عالي في هذه الأبعاد فإنها تهيئ بيئة تساهم بفعالية في تكوين خبرة الزبون والتي تعد مجموعة من الانطباعات والتفاعلات التي تتكون لدى

الزبون عبر رحلته مع البنك، وعليه فإن جودة الخدمة أحد الركائز الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق خبرة الزبون متميزة وبالتالي تعزز رضاهم وولاءهم للبنوك التي يتعاملون معها. وتتوافق نتيجة اختبار هذه الفرضية مع نتائج الدراسة التي قام بها (Suriansha. R et al, 2024) والتي توصلت إلى أن لجودة الخدمة أثر ايجابي وملحوظ على خبر الزبون بالرغم من اختلاف القطاع الذي قامت بدراسته إلا أنها أثبتت صحة الفرضية.

"هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

من خلال نتائج الجدول (3- 40) يتضح أن إدارة الشكاوي لا تؤثر على خبرة الزبون، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.230) بالرغم من تسجيل معامل مسار ايجابي الذي يشير إلى وجود تأثير ايجابي ضعيف لممارسات إدارة الشكاوي في البنوك محل الدراسة على خبرة الزبون إلا أن هذا يفسر إلى أنه تم رصده بالصدفة وليس تأثيرا حقيقيا. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الشكاوي ترتبط بالأبعاد السلبية للخدمة المقدمة كالفشل والإخفاق في عملية التقديم، كما يمكن اعتبارها أداة وقاية وليس أداة جذب حيث تسعى بعض البنوك محل الدراسة إلى استخدام ممارسات إدارة الشكاوي كأداة لمنع تفاقم شعور الزبائن بالإحباط المتكرر وخسارته تماما، وتجاهل أهمية كونها محرك أساسي لخلق خبرة زبون متميزة، فغالبا ما يفضل الزبائن تقديم خدمات خالية من الأخطاء لتجنب المشاكل والاضطرار للتعامل معها لذا نجد هذه البنوك التي يتعامل معها الزبائن المستجوبين ينصب تركيزها فقط على تقديم خدمات صحيحة من أول مرة والعمل على تحسين جودتها باستمرار لمنع حدوث مشاكل لما له تأثير أكبر على خلق خبرة زبون ايجابية وسلسلة أفضل من تركيزها على كيفية حل المشكلات عند وقوعها، بالإضافة إلى سعيها للبحث عن أساليب جديدة تسهم بشكل مباشر في بناء خبرة زبون ايجابية بدلا من اعتماد إدارة الشكاوي المحرك الرئيسي لخبرة الزبون، وأخيرا يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى في الوكالات البنكية محل الدراسة لها تأثير أكبر على خبرة الزبون من مجرد معالجة الشكاوي وقد تكون هذه العوامل هي المحركات الفعالة والحقيقية لبناء خبرة زبون ايجابية. وعليه تشير نتيجة رفض هذه الفرضية إلى أن إدارة الشكاوي ليست كافية لإحداث تأثير فعال ذو دلالة إحصائية على خبرة الزبون في سياق الدراسة، ويجب على البنوك محل الدراسة التميز في التعامل مع الشكاوي الذي يتطلب تضافر جهود الموظفين وتخصيص الموارد المادية اللازمة للوصول إلى تفوق في التعامل مع المواقف السلبية، لأن ذلك يمكن أن يحول خبرة الزبون السلبية إلى خبرة زبون ايجابية ومتميزة.

3. "هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها"

من خلال نتائج الجدول (3-40) أن تأثير بعد الاستماع للزبون على خبرة الزبون يعتبر هو الأضعف من بين جميع الأبعاد الأخرى حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.230) بالرغم من تسجيل معامل مسار ايجابي الذي يشير إلى وجود تأثير ايجابي ضعيف لممارسات الاستماع للزبون في البنوك محل الدراسة على خبرة الزبون إلا أن هذا يفسر إلى أنه تم رصده بالصدفة وليس تأثيرا حقيقيا. فبالرغم من أهمية ممارسات الاستماع للزبون في البنوك في التأثير على فعالية إدارة العلاقة مع الزبون واعتبارها الأداة الأنجع لجمع معلومات موثوقة عن الزبائن ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم التي تعتمد عليها العديد من البنوك في اتخاذ قرارات تصحيحية والقيام بتحسينات المناسبة، إلا أن في دراستنا هذه لا تساهم عملية الاستماع للزبون بفعالية في بناء خبرة زبون ايجابية ومتميزة، وهذا لا يعني بالضرورة أن هذا البعد ليس له قيمة ولكن قد يشير إلى أن بعض البنوك تستمع لزبائنها ولكنها لا تحولها إلى أفعال ملموسة تحسن من تفاعلاتها مع الزبائن إذا فالاستماع وحده لا يكفي لخلق خبرات ايجابية دون أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار في تحسين الخدمات أو حل المشكلات والتي قد تفقد ثقة زبائنها وبالتالي خلق خبرة سلبية. بالإضافة إلى أن البنوك محل الدراسة قد تكون بارعة في جمع الملاحظات لكن لا تقوم بتحليلها وترجمتها بشكل صحيح بمعنى أن الاستماع للزبون وتسجيل ملاحظاته واقتراحاته تعتبر الخطوة الأولى للتواصل مع الزبائن ولكن التنفيذ الفعال والصحيح هو الذي يحدث الفرق خلق وبناء خبرات ايجابية ومتميزة، كما قد تقوم البنوك التي يتعامل معها المستجوبين بتوفير وسائل عديدة ومختلفة لتحقيق التواصل معهم والاستماع لهم ولكنها قد تكون غير فعالة بما يكفي لجمع المعلومات الدقيق وبالتالي التغافل على الرد عن استفساراتهم وملاحظاتهم، وأخيرا يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى في الوكالات البنكية محل الدراسة لها تأثير أكبر على خبرة الزبون من مجرد عملية الاستماع لهم وقد تكون هذه العوامل هي المحركات الفعالة والحقيقية لبناء خبرة زبون ايجابية. وعليه تشير نتيجة رفض هذه الفرضية إلى أن الاستماع للزبون ليست كافية لإحداث تأثير فعال ذو دلالة إحصائية على خبرة الزبون في سياق الدراسة، ويجب على البنوك محل الدراسة بتطبيق عمليات الاستماع للزبون بشكل صحيح واتخاذ إجراءات وتحسينات فعلية بالشكل الذي يلاحظها الزبائن والتي بدورها تخلق خبرة عاطفية لدى الزبائن بمجرد شعورهم محل اهتمام البنوك التي يتعاملون معها، بالإضافة إلى التركيز على عوامل أخرى تساهم بشكل أقوى خبرة ايجابية لزبائنها تشعرهم بالتقدير في كل تفاعل

استنتاج عام لاختبار الفرضيات السابقة: بناءا على التحليل الشامل للفرضيات الفرعية يمكن أن نستنتج أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون لها تأثير ايجابي على خبرة الزبون، فتكامل هذه الأبعاد يساهم في

تصميم خبرة زبون متميزة تترك انطباعي ايجابي لدى الزبائن من خلال اعتماد البنوك محل الدراسة على قاعدة بيانات زبائنها لتلبية احتياجاتهم الشخصية وصياغة خبرات مخصصة لكل زبون أو لكل فئة مستهدفة، وتتحصل عليها من خلال توفير قنوات اتصال متنوعة تمكنها من الاستماع لزبائنها للتعرف على توقعاتهم والعمل على ترجمتها إلى معايير جودة واضحة وواقعية أي يمكن تطبيقها، مما يمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها. فعلى الرغم من أن هذه الأبعاد تختلف في قوة تأثيرها نجد أن جودة الخدمة ومعرفة الزبائن وتجزئتهم تساهم بشكل أكبر في خلق خبرة زبون متميزة، في حين نجد أن الاستماع للزبون وإدارة الشكاوي لا يساهمون في خلق هذه الخبرة.

هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبائن على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

من خلال نتائج اختبار نموذج الدراسة المقترح اتضح أن معرفة وتجزئة الزبون كانت المساهم الثاني في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة وذلك بنسبة (10.9%)، وهذا ما يفسر بأن البنوك محل الدراسة لها توجه ايجابي نحو الاهتمام بتطبيق معرفة الزبون في نشاطاتها من خلال الاهتمام بجمع المعلومات حول زبائنها للتعرف على حاجاتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم، فالمعرفة هي المنطلق في إدارة العلاقة معهم والتي تستوجب على البنوك امتلاك قاعدة بيانات شاملة لكل المعلومات حول كل الزبائن مع تحديثها بشكل دوري لتوفير معلومات دقيقة وذات جودة، وتمثل هذه القاعدة الدعامة الأساسية لعملية تجزئة الزبائن وتحديد الفئة المستهدفة وهو ما يمكنها من تصميم برامج تسويقية وتقديم خدمات مخصصة لتتناسب بدقة مع احتياجات وتفضيلات كل شريحة مما يعزز إدراك الزبائن المستجوبين القيمة التي تقدمها لهم البنوك التي يتعاملون معها، فما توفره البنوك محل الدراسة من قيم لزبائنها والمتمثلة في القيمة الوظيفية للخدمة بحد ذاتها ومدى قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة وبمستوى عالٍ من الجودة، وبالسعر المناسب لكل الشرائح، أو قيمة العاطفية من خلال تحلي موظفو البنوك محل الدراسة باللطف واللباقة وتقديم المساعدة للزبائن الذين يتعاملون معهم، بالإضافة إلى القيمة الاجتماعية والمتمثلة في صورة وسمعة البنك كل هذا هو نتيجة للمعرفة العميقة التي تملكها البنوك عن زبائنها وهو بدوره يغزز ولائهم اتجاه البنك، فتقديم القيم لهم يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد معهم وتعزيز الارتباط العاطفي بالبنوك التي يتعاملون معها، ويتضح من نموذج الدراسة أن الولاء يتمحور حول ثلاثة أبعاد أساسية أولها هي أن معرفة الزبائن مكنت البنوك محل الدراسة من بناء ولاء معرفي لزبائنها الذي ينشأ من خلال إدراك الزبائن لما تقدمه لهم البنوك من قيم متفردة ومتميزة عن منافسيها، وهو ما يؤدي إلى تشكل الولاء السلوكي الذي ينشأ نتيجة إعادة الزبائن لتكرار التعامل مع البنوك التي تقدم لهم قيم تفوق توقعاتهم، وفي الأخير الولاء الموقفي والذي يشير إلى نية الزبائن في الالتزام بتكرار التعامل مع هذه البنوك، وبالتالي

يصبح هؤلاء الزبائن سفراء للبنوك التي يتعاملون معها وخدماتها من خلال الكلمة المنطوقة الايجابية التي ينشرونها عنها للآخرين.

ومنه يمكن اعتبار معرفة وتجزئة الزبائن ليست مجرد أداة لجمع المعلومات عن الزبائن وإنما ممارسة تشكل أساسا قويا لتحسين الأداء التسويقي للبنوك التي يتعامل معها المستجوبين من خلال تعزيز القيمة التي يتلقونها وزيادة ولائهم، من خلال المعرفة التي توفرها هذه البنوك عن زبائنهم تتمكن من فهمهم وتخصيص جهودها التسويقية لخدمتهم بشكل أفضل والتي تترجم مباشرة إلى نتائج تسويقية ايجابية عبر حصول الزبائن المستجوبين عن قيمة من الخدمات التي يتحصلون عليها وتعزيز ولائهم وبالتالي تحقيق نمو مستدام في أداءها التسويقي.

4. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم

من خلال نتائج الدراسة يتضح أن جودة الخدمة تحصلت على أكبر معامل تأثير من بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون، وقد كانت هي المساهم الأكبر في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التي يتعامل معها المستجوبين، حيث أن تأثير جودة الخدمة على الأداء التسويقي ايجابي وأنها تساهم ب 13.1% في تحسين الأداء التسويقي ولكن بشكل تدريجي، فالجودة لا تقتصر على الخدمات فقط وإنما تشمل أيضا طريقة التعامل مع الزبائن وكيفية تنفيذ الأنشطة التسويقية وعمليات تقديم الخدمة للوصول إلى بلوغ الأهداف التسويقية بكفاءة وفعالية التي تسمح بتحسين أدائها التسويقي، فالبنوك محل الدراسة تركز على تقديم خدمات ذات جودة تحقق توقعاتهم مما يعزز إدراكهم للقيمة التي يحصلون عليها والتي تشجعهم على تكرار التعامل مع هذه البنوك، فالجودة تعد أحد أبعاد القيمة المدركة والتي لها تأثير كبير على الأداء التسويقي لهذه البنوك، من خلال تشجيع الزبائن إلى الاستمرار في التعامل مع البنوك، فعادة الزبون يختار التعامل مع البنوك التي تقدم له قيمة أكبر، كما أن الجودة المدركة تعتبر مصدرا لتعظيم القيمة المنقوقة التي تولد الرضا الذي يعد عنصر أساسي في ضمان ولاء الزبائن، من خلال انشاء ارتباط عاطفي يدفعهم إلى الالتزام بتكرار التعامل مع البنوك، مما تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي. فقد أثرت الجودة من خلال تقديم خدمات بسرعة وخالية من الأخطاء، المظهر الأنيق الذي يتمتع به موظفو البنوك طوال الوقت، بالإضافة إلى تمتعهم باللباقة واللفظ واستجابتهم لتقديم خدمات للزبائن المستجوبين والرد على استفساراتهم، إبداء الاهتمام الشخصي بالزبائن ومعاملتهم بشكل فردي، كلها كان لها تأثير على تصورات وإدراك المبحوثين للقيمة التي يحصلون عليها من البنوك التي يتعاملون معها، وذلك من خلال إدراكهم للإشباع الذاتي الناتج عن الالتزام بثقافة الجودة في البنوك محل الدراسة بتقديم خدمات ذات جودة منقوقة، وتتفق مع هذه النتائج دراسة (Ahmed. F, et al, 2024, P.30) التي بحثت في العلاقة

بين جودة الخدمة والقيمة المدركة للزبون، رضا الزبائن وولائهم في القطاع المصرفي، حيث توصل الباحثون إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، حيث أن بعد الرضا لم يرد في نموذج الدراسة الحالية بسبب تشبعاتها الضعيفة، كم أظهرت الدراسة إلى أن الرضا الزبائن أمرا بالغ الأهمية في بناء ولائهم، مؤكدة على ضرورة تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تجمع بين جودة المتفوقة والقيمة المدركة.

5. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي وإيجابي بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها، مما يعد عاملا مهما في تحسين الأداء التسويقي، حيث تشير نتائج الجدول (3-39) إلى أن هذا التأثير الإيجابي الذي تبلغ نسبة مساهمته في تحسين الأداء التسويقي 10.7% بمعامل مسار قدره (0.107) عند مستوى معنوية (0.041)، ببساطة تشير الفرضية إلى أنه كلما زاد اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق ممارسات الإنصات لزبائنها من خلال حرصهم على تحقيق التواصل معهم بشكل فردي للتعرف على حاجاتهم باستمرار والاستماع لمقترحاتهم بجدية والاستجابة لها بتوفير قنوات اتصال متعددة ومناسبة لجميع الشرائح حتى تضمن فعالية التواصل معهم، مع تشجيع الزبائن على تقديم مقترحاتهم من أجل القيام بعملية التحسين المستمر بما يتماشى مع توقعاتهم وبشكل يحقق رضاهم، كلما انعكس ذلك إيجابا على الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، حيث يشكل الاستماع للزبون إحدى المصادر المهمة في الإصغاء للزبائن واكتساب معرفة حول سلوكهم ومزاجهم، كما تلعب ممارسات الاستماع للزبون في البنوك دورا محوريا في التأثير على فعالية إدارة العلاقة مع الزبون واعتبارها الأداة الأنجع لجمع معلومات موثوقة عن الزبائن ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم التي تعتمد عليها العديد من البنوك للقيام بالتحسينات المناسبة تصميم عروض تتناسب مع متطلبات كل شريحة، مما يساهم في تعظيم قيمة الزبائن المبحوثين، كما تساهم في تحسين جودة التفاعل وهو ما يعزز القيمة التي يدركها الزبون خلال تفاعله مع البنك، ومن خلال نتائج دراستنا تبين أن المستجوبين راضون عن جهود البنوك التي يتعاملون معها بخصوص كيفية إدارة ممارسات الاستماع للزبون الفعالة، وإن ذلك لم يؤثر سلبا على أدائها التسويقي، فالاستماع الفعال لا يمكن البنوك من البنوك تلبية التوقعات فقط وإنما يتجاوزها بتقديم حلول مبتكرة مما يساهم في بشكل كبير في تعظيم القيمة المدركة لديه التي تؤدي إلى بناء وتنمية ولائهم من خلال كسب سعي البنوك إلى كسب ثقة زبائنها وخلق ارتباط عاطفي قوي، مما يحوله من مجرد زبون إلى مدافع وفي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائها التسويقي بفضل زيادة عدد الزبائن مما يقلل تكاليف جذب زبائن جدد وتحسين صورتها.

6. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

من خلال نتائج الجدول (3- 41) يتضح أن تأثير بعد إدارة الشكاوي على الأداء التسويقي يعتبر هو الأضعف من بين جميع الأبعاد الأخرى، مما يشير أن إدارة الشكاوي لا تؤثر على الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.024) بالرغم من تسجيل معامل مسار ايجابي الذي يشير إلى وجود تأثير ايجابي ضعيف لممارسات إدارة الشكاوي في البنوك محل الدراسة على الأداء التسويقي إلا أن هذا يفسر على أنه تم رصده بالصدفة وليس تأثيرا حقيقيا. قد ينظر البعض إلى الشكاوي باعتبارها ترتبط بالأبعاد السلبية للخدمة المقدمة تؤثر بشكل سلبي على أدائها التسويقي، يتبين من خلال النتائج الدراسة أن المبحوثين لا يدركون قيمة إضافية من مجرد حل شكاوهم بينما قد تخفف عملية حل الشكوى من الأثر السلبي لخبرة سلبي، أي أن المستجوبين قد لا يرون أن حل مشكلة كان يفترض ألا تحدث أساسا تصيف قيمة للعلاقة، وقد يؤدي حل الشكوى إلى مغادرة الزبون فورا ولن يكون هذا كافيا لبناء ولاء عاطفي، قد يكونون ببساطة راضين لعدم تفاقم الوضع أكثر نتيجة العقوبات التي واجهته ولكن هذا لا يعني أنهم يصبحون أوفياء للبنوك التي يتعاملون معها.

هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لخبرة الزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

من خلال نتائج اختبار النموذج يتضح أن العلاقة التي تربط خبرة الزبون والأداء التسويقي من أقوى العلاقات في النموذج مما تشير إلى وجود ارتباط معنوي وإيجابي بين خبرة الزبون والأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها، حيث تشير نتائج الجدول (3- 41) إلى أن هذا التأثير الإيجابي الذي تبلغ نسبة مساهمته في تحسين الأداء التسويقي (71.5%) بمعامل مسار قدره (0.715)، وبالتالي تشير هذه الفرضية إلى أنه كلما زاد اهتمام البنوك محل الدراسة بتصميم وخلق خبرات ايجابية ومتميزة كلما أدى هذا إلى تحسين الأداء التسويقي، فالخبرة تتجاوز مجرد تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وإنما يتعلق بخلق رحلة متكاملة وممتعة للزبون تجعله يشعر بالتقدير والاهتمام، وقد أثرت خبرة الزبون من خلال الموثوقية في تقديم الخدمات من حيث السرعة والدقة، بساطة ووضوح خطوات الحصول على الخدمة، بالإضافة إلى تحلي موظفو البنوك محل الدراسة باللطف واللباقة في تعاملهم الزبائن وقدرتهم على تجاوز كل العقبات التي قد تؤثر على عملية تقديم الخدمة، والاهتمام بتقديم مساعدات للزبائن وتفرغهم للرد على استفساراتهم، وتفهيم موظفو البنوك للاحتياجات الخاصة من خلال اهتمامهم بهم بشكل فردي، كلها تؤثر على الأداء التسويقي للبنوك، فمن خلال نتائج الدراسة نجد أن المستجوبين لديهم تصورات وإدراكات حول جهود البنوك التي يتعاملون معها في تقديم خدمات ذات جودة

عالية تلبي توقعاتهم وسلسلة مما يشعرون بالراحة والثقة في التعامل، والذي يؤدي إلى رفع القيمة المدركة لديهم، هذه الخبرة الايجابية تعزز ولائهم، حيث يفضلون التعامل مع البنوك التي يقدم قيمة مضافة مما ينعكس إيجابا على الأداء التسويقي، بالإضافة إلى أن التفاعل الايجابي مع الموظفين يخلق رابطا قويا بين الزبائن والبنوك التي يتعاملون معها، هذا الجانب الاجتماعي الذي ينشأ نتيجة خلق خبرة زبون ايجابية من خلال تحسين جميع نقاط اتصال الزبون بالبنك يرفع من قيمة الزبون المدركة وهو عامل أساسي في بناء ولاء عاطفي الذي يجعل من زبائنه سفراء له. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Maskur. A et al, 2020, P.398) التي بحثت في العلاقة بين تأثير خبرة الزبون وجودة الخدمة في رضا وولاء الزبون، حيث توصل الباحثون إلى وجود تأثير ايجابي كبير لخبرة الزبون على رضا وولاء الزبائن.

7. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبون على الأداء التسويقي بتوسط

خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن خبرة الزبون تتوسط العلاقة بين معرفة وتجزئة الزبائن والأداء التسويقي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.113)، أي أن ربط معرفة وتجزئة الزبائن بخبرة الزبون تساهم في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة بنسبة (11.3%)، ومن خلال الجدول (3-42) يتضح أن خبرة الزبون يؤدي دور الوسيط بين معرفة وتجزئة الزبائن والأداء التسويقي، وهي وساطة جزئية نظرا لوجود تأثير مباشر لمعرفة وتجزئة الزبائن على الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، ومن خلال نتائج دراستنا تبين أن المستجوبين راضون على اهتمام البنوك التي يتعاملون معها بتركيز جهودها لجمع المعلومات دقيقة عنهم (تاريخ أول تعامل، تفضيلاتهم، سلوكياتهم، اهتماماتهم المستقبلية) وبناءا على هذه المعرفة تتمكن البنوك من تصميم خبرة زبون ايجابية ومتميزة تركز على جودة تقديم الخدمة وتحقيق التفاعل الايجابي مع موظفي البنوك مما يترك انطباعات ايجابية راسخة في أذهان الزبائن، فخبرة الزبون تساهم في تحويل هذه المعرفة إلى قيمة مدركة وولاء فعلي للزبائن، ومنه فإن المعرفة وحدها لا تكفي لتحقيق الأهداف التسويقية بل يتطلب تحويل هذه المعرفة إلى أفعال ملموسة تحسن من خبرة الزبون، والتي بدورها تحفز ولاء الزبائن وتعزز إدراكهم للقيمة مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التسويقية للبنوك وتحسين أدائها التسويقي.

8. هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على الأداء التسويقي بتوسط خبرة

الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها

بينت نتائج اختبار الفرضيات أن خبرة الزبون لا تؤدي دور الوسيط في العلاقة بين الاستماع للزبون والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.051) بمستوى معنوية قدرها (0.21) وهي غير دالة إحصائيا، وبالتالي فربط الاستماع للزبون بمتغير خبرة الزبون لا يؤدي

لتحسين الأداء التسويقي للبنوك، أي أن تأثير الاستماع على خبرة الزبون لا يوصل إلى تحسين الأداء التسويقي البنكي، في حين نلاحظ وجود تأثير مباشر معنوي وإيجابي للاستماع للزبون على الأداء التسويقي هذا يعني الاستماع للزبون قد لا يؤثر على الأداء التسويقي من خلال تصميم وتحسين الخبرات الفردية للزبائن، بل قد يؤثر من خلال آليات أخرى، وقد يعود هذا إلى أن الاستماع ليس كافياً لتحسين خبرة الزبون، فالبنوك محل الدراسة قد تنفذ ممارسات الاستماع للزبائن وجمع آرائهم لكنها لا تأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار عند تصميم تفاعلاتها خلال رحلتها مع زبائنهم، مما يخلق فجوة بين الاستماع والتنفيذ الفعال الذي يؤثر بشكل مباشر على خبرة الزبون.

9. هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن خبرة الزبون تتوسط العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التسويقي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.201)، أي أن جودة الخدمة بخبرة الزبون تساهم في تحسين الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة بنسبة (20.1%)، ومن خلال الجدول (3-42) يتضح أن خبرة الزبون يؤدي دور الوسيط بين جودة الخدمة والأداء التسويقي، وهي وساطة جزئية نظراً لوجود تأثير مباشر جودة الزبائن على الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، ومن خلال نتائج دراستنا تبين أن المستجوبين راضون على مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم، وهذه الجودة العالية تساهم في تشكيل خبرة زبون إيجابية ومتميزة تركز على جودة تقديم الخدمة وتحقيق التفاعل الإيجابي مع موظفي البنوك مما يترك انطباعات إيجابية راسخة في أذهان الزبائن، وهذه الخبرة الإيجابية للزبون تساهم في تحسين الأداء التسويقي للبنوك من خلال تعظيم القيمة المدركة للزبائن والتي تسهم في كسب رضاهم وبناء ولاء فعلي لهم، ومنه فإن جودة الخدمة قد تؤثر مباشرة على الأداء التسويقي للبنوك وقد ساهمت في تحسين الأداء التسويقي بنسبة (13.1%) ولكن الخبرة الإيجابية للزبائن تعزز هذا التأثير من خلال ارتفاع تأثير جودة الخدمة على الأداء التسويقي بتوسط الخبرة إلى (20.1%)، وقد توافقت نتائج هذه الدراسة من نتائج دراسة (Reza Suriansha et al, 2024) والتي وضحت وجود تأثير إيجابي لجودة الخدمة على الاحتفاظ بالزبائن ورضاهم بتوسط خبرة الزبون.

10. هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم

بينت نتائج اختبار الفرضيات أن خبرة الزبون لا تؤدي دور الوسيط في العلاقة بين إدارة الشكاوي والأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.103) بمستوى معنوية قدرها (0.067) وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي فربط إدارة الشكاوي بمتغير خبرة الزبون لا يؤدي لتحسين

الأداء التسويقي للبنوك، أي أن تأثير إدارة الشكاوي على خبرة الزبون لا يوصل إلى تحسين الأداء التسويقي البنكي، فحسب آراء الزبائن قد لا تعد إدارة الشكاوي عنصر يساهم في الرفع من خبرتهم بشكل كبير، فعند حدوث مشكلة يتوقع الزبون أن يقوم البنك بحلها بكفاءة وعدم حلها يسبب استياء الزبائن، ولكن حلها قد لا يولد بالضرورة سعادة الزبون أو بناء ولاء اتجاه البنك وبالتالي حل المشكلة إذا كان عاديا أو متأخرا لن يضيف قيمة كبيرة لخبرة الزبون وبالتالي لن يؤثر بشكل ايجابي على الأداء التسويقي، كما أن بعض البنوك خاصة العمومية ترى إدارة الشكاوي كعملية لحل المشكلات التشغيلية من أجل تقليل الشكاوي وليس كأداة تسويقية أو لبناء علاقة مستدامة مع زبائنهم وبالتالي هذا يحد من الاستفادة منها في تحسين العلاقة مع الزبائن، كما أن حل الشكاوي المتكررة والأساسية (أعطال أجهزة الصراف الآلي، بطئ الإجراءات، تعقيد المعاملات) لا يغير من تصور الزبائن وشعورهم بأن البنك يحل المشكلة دون معالجة جذور المشكلة الأكبر، مما يقلل من تأثيرها على خبرة الزبون الكلية كون أن البنوك تغفل الجانب العاطفي والاجتماعي في التعامل مع الزبائن المحبطين عند حل المشكلة، ومنه فإن البنوك التي يتعامل معها المستجوبين تدير الشكاوي ولكنها لا تستفيد منها بشكل كامل لتحويل الخبرة السلبية إلى فرص لخلق قيمة مضافة وبناء ولاء الزبائن وتحسين أدائها التسويقي، وذلك لأن هذه العملية لا تحدث فارقا ايجابيا في الخبرة الكلية للزبائن.

الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، أقدمية التعامل، اسم البنك، نوع البنك)"

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير الجنس

من خلال نتائج الجدول رقم (3-43) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) ل $p > 0.05$ ، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية، ومنه فإن الجنس ليس عاملا فعالا لإحداث فروقا في تقييمات المستجوبين حول محور إدارة العلاقة مع الزبون، مما يعني أن التقييمات بين الإناث والذكور لجهود البنوك التي يتعاملون معها في إدارة العلاقة مع الزبون و كيفية إدراكهم لخبراتهم الكلية مع مقاربة ومتشابهة جدا، وبالتالي فالجنس ليس عامل مؤثر في كيفية إدراكهم لهذه المحور.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير الجنس

من خلال نتائج الجدول رقم (3-43) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون قد بلغت قيمتها (0.538) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، ومنه فعامل الجنس لا يؤثر في تقييمهم لخبرة الزبون التي تقدمها البنوك التي يتعاملون معها ولا توجد فروق جوهرية في تقييمهم للجودة الخدمة المقدمة، الجو العام للبنك، التكنولوجيا المستخدمة فكلما الجنسين لديهم نفس الآراء والتصورات اتجاه تقديم خبرة الزبون، وهذا يدل على أن البنوك التي يتعامل معها المستجوبين لا تقدم تفاوتاً في خبرة الزبون لتحسين أداؤها التسويقي بناءً على جنس الزبائن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى

لمتغير الجنس

من خلال نتائج الجدول رقم (3-43) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون قد بلغت قيمتها (0.672) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، ومنه فعامل الجنس لا يؤثر في تقييمهم للأداء التسويقي لهذه البنوك ولا توجد فروق جوهرية في تقييمهم للأداء من حيث القيمة المدركة، الرضا والولاء، وبالتالي فالبنوك التي يتعامل معها المستجوبين لا تحتاج إلى تطوير استراتيجيات مختلفة بشكل جوهري لإدارة لتحسين الأداء التسويقي بناءً على عامل الجنس، والتركيز على استراتيجيات شاملة وفعالة تطبق بالتساوي على جميع الزبائن بغض النظر عن جنسهم،

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون

تعزى لمتغير السن

من خلال نتائج الجدول رقم (3-44) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون بلغت قيمتها (0.003) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائياً، هذا يعني أن السن يؤثر بشكل كبير على تقييم الزبائن المستجوبين لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، وبالتالي فهي تشير إلى أن فئات العمر المختلفة قد يكون لديهم توقعات أو إدراكات مختلفة حول كيفية إدارة البنوك التي يتعاملون معها لعلاقتها معهم (فمثلاً تفضل فئة الشباب التفاعل الرقمي بينما يفضل كبار السن التفاعل الشخصي في الوكالات أو الفروع، ولفهم الفروقات في إجابات المستجوبين حول أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير العمر، تم إجراء مقارنات ثنائية بين الفئات العمرية المختلفة، واتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات العمرية (18-29 سنة - 41-55 سنة) حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.024) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن هاتين الفئتين تختلفان بشكل ملحوظ في السلوك أو الإدراك لمحور إدارة العلاقة مع الزبون،

حيث يميل المستجوبين الذي تتراوح أعمارهم ما بين 41-55 سنة إلى تقييم جهود البنوك في إدارة العلاقة بشكل أفضل مقارنة بالذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-29 سنة، قد تكون الفئة العمرية أصغر أكثر تطلبا في الجوانب الرقمية، أو السرعة في الإجراءات أو التخصيص. أما المقارنات الأخرى بين الفئات العمرية الأخرى لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية المعدل (Adj. Sig) أكبر من 0.05 من حيث تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في البنوك.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير السن

من خلال نتائج الجدول رقم (3-44) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور خبرة الزبون بلغت قيمتها (0.25) وهي أكبر من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي ليست دالة إحصائية، يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فئة العمر وتقييم المستجوبين لخبرة الزبون، على الرغم من وجود اختلاف في إدراك CRM حسب العمر إلا أن هذا الاختلاف لا يترجم إلى وجود فرق في تقييم خبرة الزبون (الجو العام للبنك، سهولة الاستخدام، جودة التفاعل مع الموظفين، سلسلة عمليات تقديم الخدمة، توفر قنوات اتصال فعالة)، مما يشير إلى أن البنوك التي يتعامل معها المستجوبين تقدم خبرة زبون موحدة نسبيا عبر الفئات العمرية، حتى لو اختلفت تصوراتهم حول جوانب محددة من إدارة العلاقة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير السن

من خلال نتائج الجدول رقم (3-44) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور الأداء التسويقي بلغت قيمتها (0.35) وهي أكبر من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي ليست دالة إحصائية، أما بالنسبة لمحور الأداء التسويقي أيضا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فئة العمر وتقييم المستجوبين للأداء التسويقي، أي أن العمر لا يؤثر بشكل كبير على تقييم المستجوبين للأداء التسويقي للبنوك التي يتعاملون معها وهي متشابهة نسبيا من حيث القيمة المدركة، الرضا والولاء، مما يعني أن تقييم المستجوبين للأداء التسويقي متشابهة نسبيا عبر الفئات العمرية، وهذا يدل على أن استراتيجيات التسويق التي تطبقها هذه البنوك فعالة بشكل عام بغض النظر عن العمر. وبالتالي فإن البنوك محل الدراسة تحتاج إلى تخصيص استراتيجيات إدارة العلاقات بناء على الفئات العمرية حتى تتجح في تشكيل وتقديم خبرة زبون ايجابية ترضي جميع الفئات العمرية وتساهم في تحسين أدائها التسويقي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل

من خلال نتائج الجدول رقم (3-44) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، هذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أقدمية التعامل وتقييم المستجوبين لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، بمعنى أن أقدمية التعامل يؤثر بشكل كبير على تقييم الزبائن المستجوبين لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، وبالتالي تختلف تقييمات المستجوبين لجهود البنوك التي يتعاملون معها في إدارة العلاقة مع الزبون بشكل كبير بناءً على مدة تعاملهم معها، فعادة نجد أن الزبائن القدامى لديهم تصورات وخبرات مختلفة لإدارة العلاقة مع الزبون والتي تشمل جودة التواصل وفعاليته، استجابة البنك للشكاوي، تقديم عروض مخصصة مقارنة بالزبائن الجدد، كما أن هذه جوانب تتغير بناءً على مدة التعامل، ولفهم الفروقات في إجابات المستجوبين حول أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل، تم إجراء مقارنات ثنائية بين الفئات العمرية المختلفة، واتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات التالية:

- **المقارنة الأولى: أقل من سنة - من سنة وأقل من 5 سنوات** حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.003) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن هناك اختلافا كبيرا في تقييم جهود البنك في إدارة العلاقة مع الزبون إدارة العلاقة مع الزبون بين الزبائن الجدد (الأقل من سنة) والذين يتعاملون لمدة تصل خمس سنوات، حيث يميل المستجوبين الذين لديهم تعامل مع البنك لمدة تصل 5 سنوات إلى تقييم جهود البنوك في إدارة العلاقة بشكل أفضل مقارنة بالزبائن الجدد الذين لديهم تعامل أقل من سنة مع البنك، هذا يعكس نقصا في الخبرة الأولية أو توقعات مرتفعة لدى الزبائن الجدد، فغالبا ما يبني الزبائن توقعات مسبقة عن البنك الذي يريدون التعامل معه من خلال الرسائل الإعلانية أو من خلال خبراتهم السابقة مع بنوك أخرى فيما يخص سرعة الإجراءات، التكنولوجيا، والتخصيص، والتي قد لا يليها البنك بالكامل في المراحل الأولى مما يؤثر على تقييمه.

- **المقارنة الثانية: أقل من سنة - من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات** حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.001) وهي أقل من (0.05) أي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية قوية بين هاتين الفئتين، وهذا يعني أن هناك اختلافا كبيرا في تقييم جهود البنك في إدارة العلاقة مع الزبون إدارة العلاقة مع الزبون بين الزبائن الجدد (الأقل من سنة) والذين يتعاملون لمدة تصل عشر سنوات، هذا ما يشير إلى أن الزبائن ذوي الأقدمية الأطول يتمتعون برضا أعلى عكس الفئة التي لديها تعامل مع البنك أقل من سنة فهم لو يطوروا بعد رضاهم أو الثقة مع البنك وبالتالي تفاعل سلبي قد

يؤثر على تقييمهم العام لأنشطة CRM لكونهم يمرون بمرحلة تأسيس العلاقة مع البنك، هذه المرحلة غالبا ما يكون الزبائن في مرحلة التعرف بكل ما يتعلق بالبنك من خدمات وإجراءات وأنظمة، كما قد تتضمن هذه المرحلة بعض الصعوبات التي قد تتعرض لها هذه الفئة يمكن أن تترك انطبعا سلبيا مما يؤثر على تقييمهم لإدارة العلاقة مع الزبون.

- المقارنة الثالثة: أقل من سنة - أكثر من 10 سنوات حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي أقل من (0.05) أي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية قوية بين هاتين الفئتين، وهذا يعني أن هناك اختلافا كبيرا في تقييم جهود البنك في إدارة العلاقة مع الزبون إدارة العلاقة مع الزبون بين الزبائن الجدد (الأقل من سنة) والذين يتعاملون لمدة أكثر من عشر سنوات (الزبائن الأكثر ولاءً)، هذا ما يشير إلى أن الزبائن ذوي الأقدمية لديهم تقييم أفضل من فئة الزبائن الجدد، يرجع السبب إلى أن الزبائن القدامى لديهم تاريخ طويل من التفاعلات مع البنك وبالتالي قد بنوا علاقات شخصية مع الموظفين، هذا يشعرهم بالتقدير مما يؤثر على خبرتهم المتراكمة وبالتالي يعزز من تصورهم لأنشطة CRM. ونتيجة للتصور الراسخ والايجابي لإدارة العلاقة مع الزبون فأى تغير في الأنشطة أي تطوير في إدارة العلاقة مع الزبون يتم إدراكه من قبل هذه الفئة، لذلك على البنوك التي يتفاعل معها المستجوبين تخصيص استراتيجيات خاصة بإدارة العلاقة مع الزبون لجذب والاحتفاظ بالزبائن الجدد في المراحل الأولى للعلاقة.

أما المقارنات الأخرى بين الثنائيات الأخرى (من سنة وأقل من 5 سنوات - من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، من سنة وأقل من 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات، من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية المعدل (Adj.Sig) أكبر من 0.05 من حيث تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في البنوك، هذا يعني أن الزبائن الذين لديهم فترة تعامل متوسطة وطويلة يميلون إلى إدراك أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بطريقة متشابهة نسبيا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل

من خلال نتائج الجدول رقم (3-44) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون بلغت قيمتها (0.46) وهي أكبر من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي ليست دالة إحصائية، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أقدمية وتقييم المستجوبين لخبرة الزبون، على الرغم من وجود اختلاف في إدراك المستجوبين لإدارة العلاقة مع الزبون حسب الأقدمية، إلا أن هذا الاختلاف لا يترجم إلى فرق ذي دلالة إحصائية في تقييم الخبرة الكلية

للزبائن، وهو ما يشير إلى أن البنوك محل الدراسة بالرغم من اختلاف جهود إدارة العلاقة مع الزبون التي تقدمها لزبائنهم خلال مدة تعاملهم معها (أقدمية التعامل)، إلا أنها تمكنت من تقديم خبرة زبون ايجابية ومتسقة قد تشمل التفاعل الايجابي مع الموظفين، خلق البيئة المادية مريحة، توفير خدمات رقمية لجميع الشرائح بغض النظر عن أقدمية التعامل معها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى

لمتغير أقدمية التعامل

من خلال نتائج الجدول رقم (3-44) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون بلغت قيمتها (0.096) وهي أكبر من الدلالة الإحصائية المفترضة (0.05) وبالتالي فهي ليست دالة إحصائية، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أقدمية وتقييم المستجوبين للأداء التسويقي للبنوك التي يتعاملون معها. أي أن مدة التعامل للزبائن لا يؤثر بشكل كبير على كيفية إدراك المستجوبين للخدمة التي تقدمها البنوك التي يتعاملون معها وبالتالي تحقيق مستوى متشابه ومتساوٍ للرضا والولاء، فقد يدرك الزبائن ذوي الأقدمية الطويلة القيمة التي تقدمها البنوك نتيجة الثقة المتراكمة وبالتالي يكونون أكثر ولاءً مقارنة بالزبائن الجدد. لهذا يجب على هذه البنوك تكيف استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون وتطوير برامج مخصصة بناء على مدة تعامل الزبائن، وبالرغم من عدم وجود فروق في خبرة الزبون والأداء التسويقي للبنوك حسب الأقدمية، فإن معالجة الفروق في إدراك الزبائن لجهود CRM تساهم في النهاية في تقديم خبرة ايجابية ترضي جميع الزبائن بغض النظر على مدة تعاملهم مع البنك ومنه تحسين الأداء التسويقي من خلال تقديم قيمة مضافة تفوق توقعات الزبائن التي تسهم في كسب رضاهم وبناء ولاء قوي وبالتالي بناء علاقات مستدامة معهم

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون

تعزى لمتغير اسم البنك

من خلال نتائج الجدول رقم (3-48) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور إدارة العلاقة مع الزبون بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل بكثير من (0.05) هذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المستجوبين لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون واسم البنك الذي يتعاملون معه، وبالتالي وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية كبيرة في ممارسات وتطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بين البنوك المختلفة التي يتعامل معها أفراد العينة، هذا يشير إلى أن بعض البنوك تطبق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بفعالية وأفضل عن غيرها، أو تدرك بشكل مختلف من قبل الزبائن، بمعنى أن البنوك لا تمارس وتطبق أنشطة CRM بنفس الكفاءة أو نفس المستوى من الاهتمام، الأمر الذي أدى إلى اختلاف تقييم الزبائن المستجوبين، حيث تشير النتائج إلى أن كل بنك لديه طريقة في تطبيق CRM

يجعلها تحدث فرقا وتميزا عن غيرها من البنوك في السوق، وهذا يفسر بسبب امتلاك البنوك التي تطبق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون لموارد وخبرات أكثر تطوراً في مجال خدمة الزبون، بالإضافة إلى تبنيها لاستراتيجيات تسويقية متطورة في حين البعض الآخر يمتلك موارد محدودة وميزانيات منخفضة مخصصة لإدارة العلاقة مع الزبون. ولفهم الفروقات في إجابات المستجوبين حول أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير اسم البنك، تم إجراء مقارنات ثنائية بين الثنائيات المختلفة، واتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات التالية:

- **المقارنة الأولى (BDL- SGA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك BDL وبنك SGA، وتشير القيمة السالبة (-91.43) إلى أن متوسط رتبة BDL في إدارة العلاقة مع الزبون أقل بكثير من متوسط رتبة SGA مما يعني أن بنك SGA يتفوق على بنك BDL في الاهتمام بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون. وهذا يدل على فعالية ممارسات بنك SGA الحالية في تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، وقد يفسر هذا إلى:

- غالبا ما تملك البنوك الأجنبية أو الخاصة إستراتيجية واضحة ومتبناة من قبل الإدارة العليا تركز بشكل أساسي على الزبون ووضع احتياجاته في صميم كل العمليات، مما يدل على أن إدارة العلاقة مع الزبون في هذا البنك هي فلسفة عمل شاملة وليس مجرد قسم. في حين يعد بنك BDL بنك عمومي أقل مرونة في تبني استراتيجيات تتمحور حول الزبون بسبب التعقيدات البيروقراطية التي يخضع لها البنك، وسعيها لتحقيق أهداف تنموية التي قد تغطي على أهداف خدمة الزبائن.

- بما أن بنك SGA يولي اهتماما بالتركيز على خدمة الزبون الأمر الذي يدفعه بالتركيز على تدريب موظفيه على مهارات خدمة الزبائن والتواصل الفعال معهم، حل المشكلات بفعالية وبناء علاقات قوية وطويلة الأمد، أما بالنسبة لبنك BDL يكون برنامج تدريب الموظفين أقل كثافة، وقد تكون ثقافة العمل موجهة نحو تقديم المعاملات أكثر من بناء العلاقات.

- بالرغم من أن بنك DBL يسعى لتقديم خدمات شاملة وتستهدف كافة الشرائح مع التركيز على دعم المشاريع التنموية والشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى إهمال بعض الشرائح خاصة الأفراد.

- **المقارنة الثانية (BADAR- SGA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك BADAR وبنك SGA، وتشير القيمة السالبة (-109.974) إلى أن متوسط رتبة SGA في إدارة العلاقة مع الزبون أكبر بكثير من متوسط رتبة BADAR مما يعني أن

بنك SGA يتفوق على بنك BADAR في الاهتمام بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون. وهذا يدل على فعالية ممارسات بنك SGA الحالية في تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، وقد يفسر هذا إلى:

- بنك SGA بنك أجنبي وغالبا ما تستفيد من خبرة وتكنولوجيا بنوكها الأم الدولية في مجال إدارة العلاقة مع الزبون، فهم يملكون أفضل الممارسات CRM من أنظمة و استراتيجيات، كما أنها تركز أكثر على الأفراد ومؤسسات الصغيرة والمتوسط وبالتالي التركيز أكبر على بناء علاقات فردية لتمييز نفسها في السوق التنافسي، في حين نجد بنك البدر هو بنك عمومي يركز بشكل أساسي على تمويل القطاع الفلاحي والتنمية الريفية، وبالتالي قد يكون تركيزه منصبا على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذا القطاع، مما يقلل من الاستثمار في أدوات وتقنيات CRM الموجهة للخدمات المصرفية بنفس مستوى البنوك التجارية.

- من المرجح أن يكون بنك SGA قد استثمر في أنظمة CRM الحديثة والمتكاملة ومنصات رقمية متطورة لتقديم خبرة زبون ايجابية وسلسة، مما تمكنها من جمع بيانات الزبائن وتحليل سلوكهم لتقديم منتجات وخدمات. في حين نجد أنظمة ال CRM لديه أقل تطورا وأقل تخصيصا، كونها تركز على إدارة القروض والبرامج التمويلية للقطاع الفلاحي.

- يتبنى بنك سوسيتي جينيرال إستراتيجيات تسويقية متطورة وتستثمر بكثافة في الابتكار وخدمة الزبائن، مما يعزز قدرتها على خلق خبرات زبون ايجابية، في حين نجد بنك بدر تكون الثقافة المؤسسية أكثر تركيزا على الإجراءات والمعاملات المرتبطة بالقطاع الفلاحي.

- يمتلك بنك SGA موارد إمكانيات أكبر بكثير من بنك بدر، مما يمكنها من الاستثمار في إدارة العلاقة مع الزبون، عكس بنك بدر الذي إمكانياته تكون محدودة.

- المقارنة الثالثة (BEA- SGA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك BEA وبنك SGA، في حين يظهر فرق إحصاء الاختبار السلبي (-144.890) إلى أن مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في بنك SGA كان أفضل وأعلى بكثير مقارنة ببنك الجزائر الخارجي BEA، وهذا يرجع لعدة أسباب تتمثل أهمها في:

- يعد بنك الجزائر الخارجي بنك حكومي كبير وذو تاريخ كبير، يلعب دورا محوريا في تمويل المشاريع الكبرى والتجارة الخارجية قد يكون تركيزه الأساسي موجها نحو المؤسسات الكبرى والمهام الاقتصادية الوطنية، مما يجعل الاستثمار في أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون المتقدمة للزبائن الأفراد أو الشركات الصغيرة والمتوسطة عنصر ثانوي مقارنة بالبنوك الخاصة التي تنافس بشكل مباشر في هذا القطاع.

- يعتبر BEA كواحد من البنوك الرائدة التي تبنت الرقمنة وقدمت الخدمات المصرفية الالكترونية لتحسين خبرة الزبون، وغالبا ما نجده نشط أكثر في التعاملات المصرفية المؤسسية المعقدة (B to B) التي تتطلب أنظمة قوية وفعالة وله دور محوري في الاقتصاد، إلا انه لا يركز على خبرة الزبون الشخصية أو التسويق الموجه لشرائح واسعة من الأفراد، وإنما يسعى فقط لضمان استمرارية وكفاءة التعاملات مع الكيانات الكبرى، فبالرغم من التكنولوجيا الحديثة التي يتبناها إلا الاستثمار التكنولوجي والتطوير في إدارة العلاقة مع الزبون قد تكون مختلفة.

- **المقارنة الرابعة (BEA- CPA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك CPA وبنك SGA، في حين يظهر فرق إحصاء الاختبار السلبي (-150.599) مما يشير إلى أن بنك سوسيتي جينيرال يتفوق بشكل أفضل على بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) في مجال تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون. وهذا يرجع لعدة أسباب أهمها:

- يلعب بنك CPA دورا مهما في الاقتصاد الوطني ويخدم شريحة واسعة من المواطنين والمؤسسات، وهي موجهة لتغطية احتياجات واسعة من الخدمات المصرفية الأساسية وتنفيذ السياسات الاقتصادية للدولة، وبالتالي قد يكون تركيز البنك CPA على تحقيق الكفاءة التشغيلية الشاملة وتلبية الطلب العام أكبر على التخصيص والعلاقات الشخصية لكل زبون على حدة.

- بينما يحرز CPA تقدما في الرقمنة قد تكون أنظمة CRM لديه أقل تكاملا ولا تركز بنفس القدر على بناء علاقات فردية مع عينة من الزبائن، وقد تكون الأولوية لتحديث الأنظمة الأساسية للمعاملات والوصول أوسع للخدمات. في حين SGA قد استثمر بشكل كبير في أحدث أنظمة CRM المتكاملة التي تسمح بجمع وتحليل بيانات الزبائن بشكل دقيق، تتبع رحلة الزبون، وأتممة التفاعلات، وتقديم عروض وخدمات مخصصة، باستخدام وسائل وتطبيقات الكترونية لتعزيز خبرة الزبائن.

- يملك بنك CPA عدد كبير من الوكالات وبالتالي توظيفها لعدد كبير من الموظفين ومحدودية الموارد، قد يكون أن يكون التدريب موجه أكبر نحو التعامل مع حجم كبير من المعاملات، وبالتالي إهماله للتخصيص الفردي.

- **المقارنة الخامسة (CPA- CNEP):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.029) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك CPA وبنك CNEP، في حين يظهر فرق إحصاء الاختبار السلبي (-117.163) مما يشير إلى أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) يتفوق بشكل أفضل

على بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) في مجال تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون. على الرغم من أن كلا البنكين هما بنكان عموميان ولهما دورا اجتماعي واقتصادي مهم في الجزائر ومع ذلك توجد اختلافات في أدوارهما التاريخية وهيكل أعمالهما، وقد يفسر هذا الفرق:

- يعتبر بنك CPA بنكا تجاريا عمومي شامل يقدم مجموعة واسعة جدا من الخدمات المصرفية للأفراد والمؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، يشمل دوره دعم القطاعات الاقتصادية المختلفة وتغطية احتياجات مصرفية واسعة لعدد من الزبائن والمؤسسات، هذا التنوع والتغطية الشاملة قد يجعل من الصعب التركيز على تخصيص خدمة الزبائن. في حين نجد بنك CNEP له دور محوري في تمويل الإسكان والتوفير، هذا التركيز قد يمنحه ميزة في بناء علاقات مستقرة وطويلة الأمد مع فئة معينة مع الزبائن، مما يمكن البنك من تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون بشكل فعال وأكثر تخصيصا.

- كلا البنكان حكوميان ويقومان بجهود للتحويل الرقمي، ومع ذلك نجد CNEP- Banque استثمر في أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون المتعلقة بالإسكان والتوفير بشكل أكثر تخصصا وفعالية، مما يحسن من قدرته على تتبع احتياجات زبائن بدقة والعمل على تلبيتها من خلال تصميم برامج CRM أكثر ملائمة وفعالية لهذه الفئة مما يسمح بتشكيل خبرة ايجابية لكسب رضاهم وولائهم.

- **المقارنة السادسة (BEA- BNP PA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.020) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك BEA وبنك PNB PA، في حين يظهر فرق إحصاء الاختبار السلبي (-128.904) مما يشير إلى أن بنك بي أن بي باريبا (BNP PA) يتفوق بشكل أفضل على بنك الجزائر الخارجي (BEA) في مجال تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون. هذه المقارنة تظهر فرقا بين بنك عمومي كبير (BEA) وبنك دولي خاص (BNP PA) وسبب هذه الفروق:

- يعد بنك BNP PA بنكا عالميا له حضور قوي في الخدمات المصرفية للأفراد والمؤسسات، يستفيد من الخبرة الدولية وأفضل الممارسات في مجال إدارة العلاقة مع الزبون وتطبيقها في السوق المصرفي الجزائري، يهدف من خلالها إلى جذب والاحتفاظ بهم من خلال تقديم جودة خبرة الزبون متميزة ومبتكرة. في حين يسعى بنك BEA إلى تمويل المشاريع الكبرى والتجارة الخارجية من أجل دعم الاقتصاد الوطني ولهذا يركز أكثر على كفاءة المعاملات الضخمة دون تنبي أنظمة مخصصة في إدارة العلاقة مع الزبون لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم مع جميع الفئات خاصة الأفراد وإنما تركز على فئة معينة فقط.

- على الرغم من تحديث الأنظمة في بنك BEA إلا أنها ليس بنفس مستوى التحديث في أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون التي تسمح بتتبع رحلة الزبون بالكامل، وإنما تكون أنظمتها موجهة أكثر نحو المعاملات الضخمة المعقدة وليس بالضرورة موجهة نحو بناء علاقات فردية مع جميع الأفراد. في حين نجد بنك BNP PA يهتم بالاستثمار في أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون متطورة وحديثة من خلال منصات رقمية تسعى لتقديم خبرة سلسلة ومخصصة والتي تسمح بالفهم الدقيق لاحتياجات الزبائن وسلوكياتهم وتخصيص العروض والخدمات المصرفية.
- يتمتع بنك BNP PA عادة بمرونة أكبر في تبني الابتكارات المصرفية وتكييف استراتيجياته بسرعة للاستجابة لتغيرات السوق وتوقعات الزبائن، غي حين BEA قد تكون عمليات اتخاذ القرار والتكيف أبطأ نسبياً مما قد يؤثر على سرعة استجابته لتطورات متطلبات ال CRM الحديثة.
- **المقارنة السابعة (CPA- BNP PA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.011) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية عالية في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بين بنك CPA وبنك CNEP، في حين يظهر فرق إحصاء الاختبار السلبي (-134.612) مما يشير إلى أن بنك بي أن بي باريا (BNP PA) يتفوق بشكل أفضل على بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) في مجال تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون. هذه المقارنة تبرز مرة أخرى الفروقات بين بنك عمومي واسع الانتشار (CPA) وبنك خاص دولي (BNP PA) يمكن أن تعزى الأسباب إلى:
- يركز بنك القرض الشعبي الجزائري على توفير الخدمات المالية الأساسية لشريحة واسعة من المجتمع (أفراد ومؤسسات) والمساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية، مما يقلل من قدرته على التركيز على أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون ضمن استراتيجياته التي تسمح من تقديم خبرة مخصصة لعدد من الزبائن، في حين يضع بنك BNP PA خدمة الزبون وابتكار الخدمات ضمن استراتيجياته التنافسية، والتي تسمح من الفهم الدقيق للزبائن المستهدفين وتوفير خدمة مصرفية سلسلة من أجل جذب شريحة معينة من الزبائن والاحتفاظ بها.
- بينما يشهد بنك CPA تحول رقمي، نجده يركز أولوياته التكنولوجية موجهة أكثر نحو معالجة حجم المعاملات المصرفية وذن التركيز على أنظمة متطورة لإدارة علاقته مع زبائنه، عكس بنك BNP PA الذي يتبنى أحدث أنظمة لإدارة وتسيير علاقته مع زبائنه المستهدفين.
- أيضاً بالنسبة لتدريب الموظفين نلاحظ أن بنك CPA يركز على تدريب زبائنه أكثر نحو كفاءة في انجاز المعاملات المالية وتقديم الخدمات الأساسية بدلاً من التركيز على خدمة الزبون بشكل

فردى، وهذا ما نلاحظ التركيز عليه من قبل بنك BNP PA التي تكثف من برامج تدريب زبائنها على مهارات خدمة الزبائن المتميزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير اسم البنك

خلال نتائج الجدول رقم (3-48) يتضح أن محور خبرة الزبون سجل قيمة ذات دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل بكثير من (0.05)، هذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين اسم البنك الذي يتعاملون معه وتقييمهم لخبرة الزبون المقدمة، بمعنى توجد فروق واضحة في جودة وتخصيص خبرة الزبون المقدمة من قبل البنوك التي يتعامل معها المستجوبين، هذا يشير إلى أن الزبائن يتلقون خبرات مختلفة بشكل ملحوظ اعتمادا على البنك الذي يتعاملون معه، مما يؤكد أن جودة خبرة الزبون تختلف بشكل كبير من بنك لآخر، فبعض البنوك تقدم خبرة متميزة لا تنسى وبشكل أفضل لزبائنهم مقارنة بالبنوك الأخرى، هذا الاختلاف بين البنوك سببه الرئيسي هو الثقافة التنظيمية وفلسفة التوجه بالزبون التي تتبناها هذه البنوك فبعضها يركز على الزبون وجعله في صميم عملياتها والعمل على كسب ولاءه من خلال تقديم خبرة فريدة لا تنسى، في حين البعض الآخر يكون هدفه هو تحقيق أكبر ربح من خلال توسيع المعاملات المالية فقط، ولفهم الفروقات في إجابات المستجوبين حول تقييم خبرة الزبون التي تقدمها للبنوك التي يتعاملون معها تعزى لمتغير اسم البنك، تم إجراء مقارنات ثنائية بين الثنائيات المختلفة، واتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات التالية:

- المقارنة الأولى (CPA- TRUST): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.044) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تقديم خبرة الزبون بين بنك CPA وبنك TRUST، أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-116.478) تشير إلى أن زبائن بنك TRUST يقيمون خبرتهم معه بشكل أفضل من زبائن بنك CPA. بمعنى أن بنك TRUST يتفوق بشكل ملموس على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامليه، وهذا يدل على فعالية ممارسات بنك TRUST الحالية تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون في البنك والتي لها تأثير مباشر في تشكيل خبرة الزبون، وقد يفسر هذا إلى:

- اهتمام بنك TRUST بتقديم خدمات ذات جودة عالية لجميع زبائنه من حيث كفاءة وسرعة الخدمة من خلال الاهتمام بكفاءة الإجراءات المصرفية (فتح حساب، إيداع/ سحب الأموال، تحويل الأموال، الحصول على قرض)، حيث تتسم بالسرعة وأقل تعقيدا مما يقل من وقت انتظار الزبائن وجهدهم مما ينعكس إيجابا على خبرتهم، في حين تتسم العمليات المصرفية لبنك CPA بالبطء

وتتطلب مزيدا من المستندات أو أن هناك بيروقراطية أكبر، مما يؤدي إلى استياء الزبائن مما يؤثر على إدراكهم وتقييمهم للخبرة التي يقدمها لهم البنك.

- تركيز بنك TRUST على تكثيف برامج تدريب الموظفين على خدمة الزبائن بلباقة واحترافية وأكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم المعلومات الدقيقة والشاملة بسرعة، هذا التفاعل الايجابي يترك انطبعا ايجابيا، في حين يواجه زبائن بنك CPA بعض المشاكل في التعامل مع الموظفين مما يعكس نقص تدريب الموظفين على خدمة جميع الزبائن والتركيز على كفاءة المعاملات المالية مع فئة المؤسسات خاصة وهذا بسبب محدودية الميزانية لتكثيف تدريب الموظفين على خدمة الزبائن، بالإضافة على كبر البنك وانتشاره بشكل واسع مما يؤثر على البنك التحكم عي تقديم خبرة موحدة عبر كل فروعه.

- أما من جانب تبني التكنولوجيا الحديثة، يوفر بنك TRUST تطبيقات مصرفية سهلة الاستخدام وموقع الكتروني يوفر كل المعلومات حول الخدمات وكيفية اقتناءها بالإضافة إلى آراء الزبائن على الخدمات تتيح للزبائن من إجراء معظم معاملاتهم دون اللجوء إلى الفرع، مما يزيد من راحتهم ورفع كفاءة خدماتهم، أما المنصات الرقمية الخاصة ببنك CPA أقل تطورا وتفتقر للميزات الأساسية وتعطيلات متكررة مما يجبر الزبائن اللجوء إلى زيارة الفرع مما يخلق انطبعا سلبيا.

- **المقارنة الثانية (CPA- EL BARAKA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.034) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تقديم خبرة الزبون بين بنك CPA وبنك البركة، أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-118.904) تشير إلى أن زبائن بنك البركة يقيمون خبرتهم معه بشكل أفضل بكثير من زبائن بنك CPA ، بمعنى أن بنك EL BARAKA يتفوق بشكل ملموس على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامليه، وهذا يدل على اهتمام بنك TRUST بخدمة زبائنه وتحقيق تفاعلات ايجابية معهم تترك انطبعا ايجابيا عنه، وبما أن هذه الدراسة تعتمد على إجابات الزبائن الذين يتعاملون مباشرة مع هذه البنوك فإن الأسباب تكمن في كيفية تقديم كل بنك لخدماته وتعامله مع زبائنه، وقد يفسر هذا إلى:

- يعتبر بنك البركة أول بنك إسلامي ينشط في الجزائر وعادة ما تركز البنوك الإسلامية على تقديم خدمات تتوافق مع الشريعة الإسلامية وبالتالي ينظر إليها على أنها أكثر شفافية في المعاملات والشروط مما يبني ثقة لدى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن مما يخلق رابطا عاطفيا ايجابيا معهم. في حين نجد أن بنك CPA بالرغم من تبنيه للصيرفة الإسلامية وامتلاكه لثلاث وكالات الصيرفة الإسلامية و 108 شباكا للصيرفة الإسلامية إلا أنها مازالت تعاني من بعض النقائص الأمر الذي لم يجعل زبائنه يدركون كفاءة وفعالية هذه الخدمة.

- يولي بنك EL BARAKA اهتماما بخدمة الزبائن وفهم وتلبية احتياجات الزبائن الذين يبحثون عن خدمات مالية إسلامية، بالإضافة إلى التركيز على بناء علاقات معهم، مما يساهم في تشكيل خبرة أكثر ملائمة، في حين يعتبر بنك CPA أقل تركيزا على بناء علاقات مع كل الزبائن والتركيز أكثر على انجاز المعاملات مما يقلل من جودة خبرة الزبائن خاصة الأفراد.

- يساهم بنك البركة باستثمارات أكبر في تطوير منصات رقمية سهلة الاستخدام وتلبي توقعات الزبائن الحديثة في عصر التحول الرقمي مما يضيف الراحة وسرعة إجراء المعاملات مما يعزز الخبرة، أما بنك القرض الشعبي الجزائري على الرغم من تحوله الرقمي إلا أن التعطيلات المتكررة في تطبيقاته وافتقاره للميزات التي يتوقعها الزبائن، هذا ما يجعل التفاعل الرقمي محبطا وسلبا.

- **المقارنة الثالثة (CPA- BNP PA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.028) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تقديم خبرة الزبون بين بنك CPA وبنك BNP PA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-125.413) تشير إلى أن زبائن بنك BNP PA يقيمون خبرتهم معه بشكل أفضل كبير من زبائن بنك CPA، مما يدل على أن بنك BNP PA يتفوق بشكل ملموس على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامله، وهذا يدل على اهتمام بنك PNB PA بخدمة زبائنه ونجاح تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون التي ساهمت في خلق تفاعلات ايجابية معهم تترك انطبعا ايجابيا عنه، وقد يفسر هذا إلى:

- بما أن بنك BNP PA أجنبي يسعى للتميز والاستفادة من خبراته الدولية بتقديم مستوى عالٍ من جودة الخدمة من خلال السرعة في انجاز المعاملات بدقة وكفاءة عالية، القدرة على تكييف الخدمات لتتناسب احتياجات الزبائن الفردية، تكثيف برامج تدريبية لموظفيها تركز على خدمة الزبائن ومهارات حل المشكلات، أما بنك CPA باعتباره بنك حكومي قد يعاني من بعض التحديات الهيكلية والبيروقراطية التي تؤثر على جودة الخدمة المصرفية.

- يركز بنك BNP PA على الاستثمار في تطوير التقنيات المصرفية الحديثة والابتكار في الخدمات من خلال تطوير تطبيقات الهاتف المحمول المتطورة، وسلاسة الخدمات المصرفية عبر الانترنت، حادثة أنظمة الدفع الالكتروني المتطورة وصيانتها كل مرة، هذا ما يوفر خبرة مريحة وجذابة للزبائن، قد يكون بنك CPA أقل تقادما في تبني هذه التقنيات مما يؤدي إلى خبرة رقمية غير مرضية للزبائن وبالتالي يؤثر على تقييمهم لخبرة الزبون المقدمة لهم.

- يتمتع بنك BNP PA كبنك ذو حضور دولي بصورة ذهنية تعكس الحداثة، الكفاءة والموثوقية، مما يؤثر إيجابا على تصور الزبائن لخبرتهم معه، في حين بنك CPA قد تكون صورته الذهنية مرتبطة أكثر بالبيروقراطية أو بنقص الديناميكية مما يؤثر على توقعات الزبائن وخبرتهم الفعلية.

- **المقارنة الرابع (CPA- CNEP):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.006) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في تقييم الزبائن المستجوبين لخبرة الزبون بين بنك CPA وبنك CNEP. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-129.943) تشير إلى أن زبائن بنك CNEP يتفوقون في تقييم خبرتهم معه بشكل أفضل بكثير من زبائن بنك CPA، تكشف هذه النتيجة أن بنك CNEP يتفوق بشكل ملموس على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامليه، بالرغم من أن كل من CPA و CNEP هما من البنوك الجزائرية ذات تاريخ طويل وذات انتشار واسع، ومع ذلك تختلف في خبرة الزبون بسبب عدة عوامل من بينها:

- يركز بنك CNEP على الادخار والإسكان وبالتالي يكون لديه فهم أعمق لاحتياجات الزبائن المستهدفين لخدمات الادخار والإسكان مما يجعل خبرتهم أكثر تخصصا وملائمة لاحتياجاتهم، بالإضافة إلى توفر إجراءات مبسطة وواضحة لخدمات الادخار والإقراض السكني والتي يستفيد منها عدد كبير من الزبائن، في حين بنك CPA بنك عمومي متعدد الخدمات ويستهدف مجموعة واسعة من الزبائن من خلال تقديم خدمات فردية، تجارية، وللمؤسسات، هذا التنوع يؤدي إلى تعقيد أكبر في العمليات بسبب تنوع الخدمات مما يؤثر على سرعة وكفاءة التعامل، وبالتالي يجعله أقل تميزا في تلبية الاحتياجات الفردية لزبائنه.

- على الرغم من البنوك العمومية قد تواجه تحديات في الكفاءة التشغيلية إلا أن بنك CNEP قد تمكن من تحسين إدارة الطوابير وتسريع المعاملات الأساسية المتعلقة بالادخار والإسكان، مما يقلل من إحباط الزبائن، في حين CPA قد تعاني فروعه من الازدحام الشديد وطول أوقات الانتظار مما يؤدي إلى خبرة زبون سلبية.

- **المقارنة الخامسة (CPA- SGA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالي جدا في تقييم المستجوبين لخبرة الزبون بين بنك CPA وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-154.976) تشير إلى أن بنك TRUST يتفوق بشكل كبير في تقديم خبرة زبون ايجابية لمتعامليه على بنك CPA، بمعنى أن المستجوبين الذين يتعاملون مع بنك SGA يدركون بوضوح الخبرة التي يقوم البنك بتشكيلها من خلال التفاعلات الايجابية مع الموظفين عبر نقاط الاتصال بهم، هنا المقارنة تتم بين بنك أجنبي خاص (SGA) وبنك عمومي (CPA) ونظرا للفارق الكبير بين البنكين فإن الأسباب المحتملة تعكس تباينات جوهرية وهيكلية في كيفية تبني وتطبيق كل بنك لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون التي تترجم إلى تفاعلات خلال تقديم الخدمة لزبائنه، ويمكن تفسير هذه الأسباب فيما يلي:

- كما لاحظنا من قبل بأن بنك SGA يتبنى إدارة العلاقة مع الزبون كوسيلة ضمن استراتيجياته التسويقية في بناء علاقات قوية مع زبائنه من خلال نشر ثقافة التوجه بالزبون، وهذا ينعكس في تكثيف تدريب الموظفين على مهارات التواصل مع الزبائن وحل مشكلاتهم بفعالية، الاستجابة السريعة والفعالة للاستفسارات والشكاوي، تقديم خدمة شخصية، في حين خدمة الزبائن في بنك CPA تركز على فئات معينة فقط، بالإضافة إطالة زمن المعاملات مما يسبب في إحباط الزبائن وبالتالي يؤثر سلبا على خبرتهم.

- يسعى بنك SGA إلى تقديم خدمات وعروض مالية مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، مع تقديم عروض حصرية وجذابة تعزز من القيمة المتصورة للزبون، في حين بنك نظرا لانتشاره الكبير وسعيه للقيام بأكبر قدر من المعاملات المالية مع أكبر شريحة ممكنة، وبالتالي إهمال التطلعات الحديثة للسوق مما يجعلهم يشعرون بأن البنك لا يلبي متطلباتهم.

- المقارنة السادسة (SGA - BADAR): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تقييم خبرة الزبون بين بنك BADAR وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-102.221) تشير إلى أن زبائن بنك SGA يقيمون خبرتهم معه بشكل أفضل كبير من زبائن بنك BADAR، مما يدل على أن بنك سوسيتي جينيرال يتفوق بشكل كبير على بنك CPA في تقديم خبرة زبون لمتعامليه، وهذا يدل على اهتمام بنك سوسيتي جينيرال بخدمة زبائنه ونجاحه في تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون التي ساهمت في خلق تفاعلات ايجابية معهم تترك انطباعا ايجابيا عنه، بالنظر إلى أن SGA يبرز كأحد البارزين في تقديم "خبرة الزبون" (كما رأينا في المقارنة مع CPA أيضاً)، فإن الأسباب المحتملة لضعف BADR مقارنة بـ SGA يمكن أن تفسر بما يلي:

- بالرغم من أن بنك بدر هو العمود الفقري في تمويل القطاع الفلاحي والتنمية الريفية في الجزائر ولديه انتشار واسع إلا أن لديه توجه عمومي حيث يدير أعماله من الداخل إلى الخارج ويهمل احتياجات الزبائن بتقديم خدمات موحدة للزبائن مع التركيز على القطاع الفلاحي، هذا التوجه يؤدي إلى خبرة زبون غير مرضية، في حين يملك بنك سوسيتي جينيرال استراتيجية قوية تركز على فهم احتياجات الزبائن الفردية وتقديم عروض مالية مخصصة تتناسب مع كل فئة من الزبائن التي يتعاملون معها، بالإضافة إلى تقديم استشارات مالية بناءا على وضع الزبون، هذا يساهم في خلق انطباع ايجابي عن البنك.

- يمتلك بنك SGA بنية تحتية رقمية متطورة وحديثة توفر خبرة سلسلة، سريعة ومريحة للزبائن، فالابتكار في الخدمات الرقمية يقلل من اللجوء إلى الفرع وتضييع الوقت، فهي تمكن للزبون من إدارة معاملاته لمالية في أي مكان يتواجد فيه، في حين يفتقر بنك بدر إلى هذه الحلول الرقمية المتطورة

رغم توفر منصات رقمية إلا أنها تتسم بالتعطيل المستمر وغير ملاءمتها مع الفئة الأكثر استهدافا (الفلاحين) مما يدفع الزبائن نحو التعاملات التقليدية البطيئة.

- يتميز بنك SGA بكفاءة تشغيلية داخلية عالية تساهم في السرعة في انجاز المعاملات وتقليل أوقات الانتظار في الفروع، في حين بنك BADR يعاني من بعض الإجراءات المعقدة والتي تأخذ وقتا لإنجازها مما يؤدي إلى استغراق أوقات طويلة لانجاز المعاملات المالية، وهذا يؤثر بشكل مباشر وسلبى على خبرتهم.

- يخصص بنك SGA قنوات اتصال مختلفة ذات كفاءة عالية تمكن الزبائن من سهولة الاتصال بالبنك أو تقديم استفسارات، أو تقديم الشكاوي، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وسرعة الرد، مما يساهم في تعزيز ثقتهم بالبنك وبالموظفين. أما بنك بدر يعاني من نقص في توفير قنوات اتصال كفؤة تعاني دائما من مشاكل التعطل أو البطء في التعامل مع شكاوي الزبائن مما يؤثر على جودة التفاعل بين الزبون والبنك.

- المقارنة السابعة (BDL- SGA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.011) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالي جدا في تقييم المستجوبين لخبرة الزبون بين بنك BDL وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-87.700) تشير إلى أن بنك SGA يتفوق بشكل كبير في تقديم خبرة زبون ايجابية لمتعامله على بنك BDL، بمعنى أن المستجوبين الذين يتعاملون مع بنك SGA يدركون بوضوح الخبرة التي يقوم البنك بتشكيلها من خلال التفاعلات الايجابية مع الموظفين عبر نقاط الاتصال بهم مقارنة بزبائن بنك BDL، كل من بنك الجزائري للتنمية المحلية وبنك سوسيتي جينيرال ينشطان في السوق المصرفي الجزائري، ولكن يمكن أن تختلف خبرة الزبون التي يقدمها كل بنك بسبب الفروقات في استراتيجيات التركيز والبنية التحتية:

- كما لوحظ في تحليلات سابقة بأن بنك سوسيتي جينيرال يتميز بتقديم خبرة زبون عالية الجودة بشكل عام وقد يكون هذا نتيجة تركيزه على جميع شرائح الزبائن (الأفراد من ذوي الدخل المرتفع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) وتكليف خدماته وخبرة الزبون مخصصة لتلك الشرائح، في حين البنك الجزائري للتنمية المحلية يركز بشكل كبير على تحسين التنمية المحلية والمشاريع، هذا التوجه قد يعني أن أولوياته التشغيلية لا تتركز بالضرورة بشكل كبير على تحسين خبرة الزبون للأفراد العاديين بنفس درجة تركيز البنوك التجارية المتخصصة في خدمة الأفراد، مما يؤدي إلى خبرة أقل تميزا للزبائن العاديين.

- على الرغم من تركيز البنك الجزائري للتنمية المحلية على تحسين التنمية المحلية والمشاريع وبالتالي تركيز أولوياته على فئات مهمة من مؤسسات ومستثمرين إلا أنه أقل تقدما في مجال

توفير التطبيقات الرقمية، مما يجبر بعض الفئات على التعاملات التقليدية على مستوى الفروع مما يجعل خبرتهم أقل كفاءة وراحة مقارنة بالمنافسين، على عكس بنك SGA الذي يتبنى بنية تحتية تكنولوجية متطورة وحديثة لإدارة تعاملاتها مع الزبائن.

- المقارنة الثامنة (BNA- SGA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.004) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عالية في تقييم الزبائن المستجوبين لخبرة الزبون بين بنك BNA وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-84.774) تشير إلى أن زبائن بنك SGA يتفوقون في تقييم خبرتهم معه بشكل أفضل بكثير من زبائن بنك BNA، تكشف هذه النتيجة أن بنك SGA يتفوق بشكل ملموس على بنك BNA في تقديم خبرة زبون لمتعامليه، ويمكن تفسير سبب هذه الفروقات فيما يلي:

البنك الوطني الجزائري كبنك وطني عمومي ذي انتشار واسع جدا قد يواجه تحديات في الحفاظ على مستوى موحد ومميز لخبرة الزبون عبر جميع فروع، فالحجم الكبير قد يؤدي إلى أحيانا تحديات في تحديث جميع الفروع والأنظمة بوتيرة سريعة، قد يكون تركيزه على خدمة شرائح واسعة من الزبائن بما في ذلك المناطق النائية مما يؤثر على مستوى التخصيص أو الكفاءة في تقديم الخدمة. في حين بنك SGA يملك انتشار محدود عبر تراب الوطن وبالتالي يكون لديه شبكة فروع أصغر وأكثر تركيزا، مما يتيح له إدارة تعاملاته مع زبائنه بشكل أفضل، كما تتسم استراتيجياته الموجه نحو تحسين خبرة الزبون بالمرونة تستجيب لكل التغيرات والتطورات في توقعات الزبائن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى

لمتغير اسم البنك

خلال نتائج الجدول رقم (3-48) يتضح أن محور الأداء التسويقي سجل قيمة ذات دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل بكثير من (0.05)، هذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين اسم البنك الذي يتعامل معه المستجوبين وتقييمهم لأدائها التسويقي، بمعنى هناك فروق معنوية في مستويات الأداء التسويقي بين البنوك التي يتعامل معها أفراد العينة، مما يشير إلى أن بعض البنوك تحقق أداء أفضل من غيرها ولا تحقق نفس الأداء، وهذا يؤكد أن هذه البنوك تختلف في تبنيها لاستراتيجيات وأنشطة تسويقية فعالة مما ينعكس على أدائها العام، وبالتالي يعد هذا الأخير أداة لتحقيق التميز فالبنوك التي تملك أداء أفضل من المرجح أن تتمتع بميزة تنافسية أفضل. ولفهم الفروقات في إجابات المستجوبين حول تقييم مستوى الأداء التسويقي للبنوك التي يتعاملون معها تعزى لمتغير اسم البنك، تم إجراء مقارنات ثنائية بين الثنائيات المختلفة، واتضح أنه توجد مصادر للفروق بين الفئات التالية:

- **المقارنة الأولى (CPA – SGA):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.017) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في الأداء التسويقي بين بنك CPA وبنك CNEP. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-119.777) تشير إلى أن بنك TRUST يتفوق بشكل كبير على بنك CPA في الأداء التسويقي، هنا أيضا يتضح أن الزبائن المستجوبين الذين يتعاملون مع بنك "ترست" يدركون القيمة التي يمنحها البنك لهم، والتي ساهمت في تحقيق مستويات عالية من رضاهم وولائهم أكبر من زبائن CPA، ولعل أهم الأسباب التي تسببت في هذا الاختلاف هي:

- نجد أن بنك سوسيتي جينيرال يتبنى أنظمة متطورة وحديثة لإدارة العلاقة مع زبائنها مما مكنها من تحديد توقعاتهم بدقة والحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية (خدمات ادخار مبتكرة، قروض بشروط مرنة، بطاقات ائتمانية بمزايا تنافسية)، بالإضافة إلى خلق تفاعلات مكنتها من تشكيل خبرة زبون تركت انطباع ايجابي لتجاوزها توقعات المستجوبين مما ساهم في رضاهم وتعزيز واستعدادهم لتكرار التعامل مع البنك، في حين نجد أن بنك CPA يسعى لتقديم خدمات مصرفية للعديد من الأطراف مما يؤدي إلى عدم اخذ توقعات الزبائن بعين الاعتبار وبالتالي تقديم خدمات أقل تنافسية، وبالتالي عدم إدراك المستجوبين للقيمة التي يقدمها البنك مما اثر على تقييمهم للأداء التسويقي للبنك.

- نظرا لامتلاك بنك SGA لموارد متاحة مالية وبشرية مما دفع إلى البنك لتكثيف برامج تدريب موظفيها لخدمة الزبائن من خلال تعظيم جودة الخبرة، اللباقة واللفظ، القدرة على تجاوز النزاعات وحل المشاكل بفعالية، في حين يعاني موظفي بنك CPA من نقص في التدريب الذي يركز على خدمة الزبون بشكل فردي والتركيز على تدريب زبائنه أكثر نحو كفاءة في انجاز المعاملات المالية وتقديم الخدمات الأساسية.

- يمتلك بنك سوسيتي جينيرال بنية تكنولوجية متطورة من خلال إنشاء وتخصيص تطبيقات مصرفية سهلة الاستخدام والوصول إليها، تصميم موقع الكتروني تفاعلي مما يخلق خبرة سلسلة واثباتية تساهم في تعظيم القيمة المدركة للمستجوبين لكسب رضاهم وبناء علاقات قوية ومستدامة والتي تنعكس بالإيجاب على أدائها التسويقي. في حين البنية التحتية التكنولوجية لبنك CPA اقل تطورا رغم سعيها للتحويل الرقمي أو معقدة الاستخدام.

- **المقارنة الثانية (CPA – TRUST):** قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.031) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في الأداء التسويقي بين بنك CPA وبنك TRUST. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-119.777) تشير إلى أن بنك TRUST يتفوق بشكل كبير على بنك CPA في تقييم زبائنه لأدائه التسويقي، وهذا يعني أن الزبائن

المستجوبين الذين يتعاملون مع بنك TRUST يميلون إلى إدراك قيمة أعلى من الخدمات المقدمة ولديهم مستويات رضا وولاء أعلى بكثير مقارنة بالزبائن الذين يتعاملون مع بنك CPA. وبالتالي فالأسباب المحتملة في هذا الاختلاف في البنوك تتركز حول تطبيقات أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، نقاط الاتصال المباشرة وخبرة الزبون، وتتمثل أهم الأسباب فيما يلي:

- امتلاك بنك TRUST بنية تحتية تكنولوجية حديثة وفعالة تتيح للزبائن من انجاز معظم معاملاتهم (تحويل، دفع، كشف الرصيد) بسرعة وسهولة، هذه الكفاءة التكنولوجية توفر وقت الزبائن وجهدهم، هذه القيمة يدركها الزبائن في خدمات بنك ترست، في حين أن بنك CPA رغم تنبيهه للتكنولوجيا من أجل توفير الأمن والحماية العالية من أي اختراق خارجي إلا أن التكنولوجيا التي تستخدمها في تقديم الخدمات ضعيفة نوعا ما وتفتقر للميزات الأساسية مما يجبر الزبون على العودة إلى الفرع مما يضيع وقته وسبب له إحباط وبالتالي يؤثر على تقييمه للأداء التسويقي للبنك.

- الأنظمة الداخلية لبنك TRUST حديثة مما تمكن الموظفين من معالجة المعاملات بفعالية أكبر وتقليل الأخطاء، تسمح من خلق تفاعل ايجابي مع الزبائن، كما أن هذه الكفاءة الداخلية تتيح من تقديم خدمات دقيقة وسلسة، في حين الأنظمة الداخلية قديمة وغير متكاملة مما تبطئ من عملية المعاملات وتزيد من احتمالية الأخطاء مما يؤثر على كفاءة الخدمة.

- تبني بنك TRUST لاستراتيجيات تسويقية مبتكرة ومتطورة تركز على تقديم خبرات عالية الجودة ومتميزة تلبي توقعات زبائنهم.

- يتفوق بنك TRUST في خدمة الزبائن من خلال التدريب الفعال على خدمة الزبائن بشكل فردي بالتعامل الودي معهم والاستجابة لاستفساراتهم والإجابة عنها وتقديم المعلومات بشكل صحيح، حل المشاكل التي تواجه الزبائن عند نقاط الاتصال، مما يترك انطباعا جيدا لدى المستجوبين. في حين بنك CPA يركز على تدريب موظفيه على كفاءة انجاز المعاملات المالية خاصة مع المؤسسات فهو يركز على تقديم خدمة دون أخطاء من أول مرة ويهمل الجانب الاجتماعي والعاطفي للزبون.

- يتميز بنك TRUST بقدرته على تكيف خدماته وعروضه مع احتياجات الزبائن مع تقديم حلول مالية مرنة، وابتكار عروض جذابة، مثل برامج الولاء، عروض القروض بأسعار تنافسية، أما بنك CPA لا تلبي بشكل كافٍ الاحتياجات المتغيرة للزبائن، وعروضها الترويجية ليست جذابة وتجذب اهتمام جميع الزبائن كونها تركز على فئات معينة من الزبائن (المؤسسات).

- المقارنة الثالثة (BNA-SGA): قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعدلة (0.017) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في الأداء التسويقي بين بنك BNA وبنك SGA. أما القيمة السالبة لفرق متوسط الرتب (-77.45) تشير إلى أن بنك SGA يتفوق بشكل

كبير على بنك BNA في تقييم زبائنه لأدائه التسويقي، هذا يشير إلى أن الزبائن المستجوبين لبنك SGa لديهم تصورات أكثر ايجابية عن جوانب التسويق في البنك الذي يتعاملون معه مقارنة بزبائن بنك BNA، هذا التباين لا يعكس فروقات سلوكية لدى الزبائن المستجوبين بل هو نتيجة مباشرة لاختلافات جوهرية في استراتيجيات الاستثمار في الموارد الداخلي لكل بنك، ويمكن تفسير ذلك ب:

- تفوق أداء بنك SGa من خلال تبنيه الخبرة التكنولوجية المصرفية الحديثة بتوفير منصات رقمية متطورة والمتمثلة في تطبيقات الموبايل، خدمات بنكية إلكترونية، تعد هذه الأدوات وسيلة فعالة تتيح للزبون إنجاز معظم عملياته بسرعة وراحة (تحويلات، دفع فواتير، الكشف عن الحساب، ومختلف الاستعلامات)، سهولة استخدام هذه التطبيقات وخلوها من أي تعقيدات وتستهدف كل زبائن البنك، مما تمنحهم قيمة يتم إدراكها من قبل الزبائن وبالتالي تساهم في كسب رضاهم وولائهم، في حين بنك BNA كبنك عمومي كبير وواسع الانتشار قد يواجه تحديات أكبر في تحديث وتوحيد بنيته التحتية التكنولوجية عبر جميع فروعه، فمن حيث تطبيقاته ومنصاته الرقمية قد تعاني من أعطال متكررة هذا ما يجبر الزبون على اللجوء للطرق التقليدية، أيضا قد لا تواكب التغيرات الحالية وتفتقر لبعض الميزات الأساسية والتي قد يفضلها الزبائن، وهو ما يؤدي إلى خبرة سلبية لبعض الزبائن.

- بنك BNA كبنك عام رئيسي في الجزائر قد يعاني من نقص في الابتكار التسويقي أو التركيز على الزبائن الفرديين، مما يجعل تقييم المستجوبين له أقل من SGa.

- BNA كبنك وطني رئيسي قد يكون تركيزه على الزبائن الكبار (المؤسسات) أو الخدمات الحكومية مما يقلل من جاذبيته للأفراد، في حين نجد أن بنك SGa بنكا متفوقا في بناء علاقة قوية مع جميع الشرائح من الزبائن مما يعزز أدائه التسويقي.

وبالتالي يمكن استنتاج أن SGa يعتبر بنك خاص ينقل نوعا من الخبرة الدولية في القطاع المصرفي والاستفادة منها من خلال الاستثمار الحديث وتدريب الموظفين وتقديم خبرات ايجابية عبر جميع نقاط الاتصال (رقمية أو مباشرة) هو السبيل لتقديم قيمة عالية للزبائن، مما يؤدي إلى كسب رضاهم وولائهم، وبالتالي تحقيق أداء تسويقي جيد ومستدام يعكس واقع جودة خدماته واستراتيجياته التسويقية الفعالة خاصة من حيث إدارة العلاقة مع الزبون. أما بنك BNA وعلى الرغم من مكانته كبنك وطني كبير، يبدو أنه يواجه تحديات في تسريع وتيرة تبنيه التكنولوجيا الحديثة وتطوير موارده البشرية بما يواكب تطلعات كل زبائنه، وبما أنه يركز على فئة محددة من الزبائن (المؤسسات) مما أثر على تصورات الأفراد الفرديين لأنهم لا يستفيدون من نفس الامتيازات التي يستفيد منها المؤسسات أو عدم اطلاعها بما

هو جديد في عروضها، وبالتالي هذا يؤثر على القيمة المدركة للمستجوبين، وبالتالي تحقيق مستوى منخفض حتى منعدم في رضاهم وولائهم، مما يؤثر سلبا على أداءه التسويقي.

خلاصة الفصل

بعد القيام بمختلف التحاليل حول البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة من الزبائن لبعض الوكالات البنكية بمدينة سطيف لمعرفة أثر إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الوصفي الإحصائي لمتغيرات الدراسة المتمثلة إدارة العلاقة مع الزبون (متغير مستقل)، الأداء التسويقي (متغير تابع)، خبرة الزبون (متغير وسيط)، تم التوصل حسب اتجاهات المستجوبين إلى أن الوكالات البنكية التي يتعاملون معها تهتم بتطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، بالإضافة إلى تركيز جهودها من أجل تصميم خبرات ايجابية ومتميزة تخلق انطباع ايجابي لدى الزبائن والتي كان لها أثر على أدائها التسويقي من خلال تعظيم القيمة المدركة للزبائن وكسب رضاهم وتعزيز ولائهم، وبعد اختبار النموذج الفرضي للدراسة باستخدام النمذجة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية وبعد اختبار الفرضيات خلصت الدراسة إلى قياس الأثر المباشر لإدارة العلاقة مع الزبون على كل من خبرة الزبون والأداء التسويقي. أظهرت النتائج الأثر الايجابي والمعنوي لبعدي معرفة وتجزئة الزبائن، وجودة الخدمة على خبرة الزبون، ووجود أثر ايجابي ومعنوي لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي ما عدا بعد إدارة الشكاوي الذي لا يسهم في التأثير على الأداء التسويقي، بالإضافة إلى وجود أثر ايجابي مباشر لخبرة الزبون على الأداء التسويقي. اتضح أيضا الأثر غير المباشر لبعدي إدارة العلاقة مع الزبون (معرفة وتجزئة الزبون، جودة الخدمة) على تحسين الأداء التسويقي بوجود خبرة الزبون كمتغير وسيط، في حين تبين عدم معنوية التأثير غير المباشر لبعدي الاستماع وإدارة الشكاوي لإدارة العلاقة مع الزبون على الأداء التسويقي، وعليه فإن النتائج المتوصل إليها أثبتت الاعتقاد المعاصر لخبرة الزبون الذي يتجاوز بكثير مجرد خدمة الزبون وإنما هي إستراتيجية مكملة لإدارة العلاقة مع الزبون.

خاتمة

اتضح من خلال موضوع دراستنا بموضوع إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحسين الأداء التسويقي في ظل تبني مفهوم خبرة الزبون فقد أمست خبرة الزبون إستراتيجية فعالة في كسب ولاء الزبائن وبناء علاقات قوية ومستدامة، ومنه فقد أصبح الأمر مرتبطا بمدى قدرة البنوك في إدارة هذه الخبرات وتحسينها، إذ كلما تمكنت البنوك من تركيز جهود إدارة العلاقة مع الزبون في فهم الزبائن والتعرف على تطلعاتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها وتحقيق التفاعل معهم بفعالية يمكنها من تشكيل وتقديم خبرات ايجابية متميزة للزبائن مما تسهم في تعظيم القيمة المدركة للزبائن وكسب رضاهم وتعزيز ولائهم، مما يمكن البنوك من تحسين أدائها التسويقي الذي يرفع عوائدها ويزيد من اتساع نشاطاتها واستدامة تنميتها، وكمحصلة لما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة يمكن عرض نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية والتوصيات والاقتراحات البحثية مستقبلا:

أولا: النتائج النظرية

النتائج الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون

- تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون مدخلا جديدا بكل تقنياته في الفلسفة التسويقية، بل أصبحت أحد استراتيجيات الأعمال الرائدة في الألفية الجديدة، إذ أصبح الزبون المركز العصبي في العلاقات التجارية، وتحقيق رضاه أمر حتمي وغاية تسعى إليها المنظمات في بيئة الأعمال؛
- تساهم استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في خلق قيمة مشتركة لكل من الزبون والمؤسسة، يتم ذلك من خلال غرس ثقافة التوجه بالزبون ووضع استراتيجيات التي تسمح بتجسيد هذا التوجه انطلاقا من معرفة الزبون وحاجاته وتوقعاته وصولا إلى إشباعها وتحقيق رضاه وكسب ولائه، وبالتالي خلق قيمة للزبون وتحقيق أرباح مستدامة للمؤسسة؛
- إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون هو إقامة علاقات طويلة الأجل ومربحة مع الزبائن من خلال كسب رضاهم وبناء ولائهم، والمحافظة على الزبائن الحاليين، جلب عملاء جدد، وتعظيم ربحية كل منهم، تحسين جودة الخدمة المقدمة؛
- بسبب التطورات التكنولوجية الحديثة خاصة في مجال الإعلام والاتصال وأهمية استخدام الانترنت في قطاع الأعمال، الأمر الذي حتم على المنظمات البنكية حاليا تغيير في فلسفتها التسويقية ولاسيما تبني أساليب جديدة في إدارة العلاقة مع الزبون، تمكنها من إدارة علاقاتها مع زبائنهم الكترونيا، وإدارة جميع نقاط الاتصال الخاصة بهم لتعزيز ولائهم وخلق خبرات متميزة بدعم من الوسائل الالكترونية؛

- تعتبر المعرفة المنطلق الأساسي لتنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، فلا يمكن للمنظمات بناء علاقات قوية ومستدامة إلا من خلال توفر قاعدة بيانات تتضمن كل المعلومات عن الزبائن، وهو ما يساعد البنك في تقسيم زبائنه إلى شرائح تتشارك في خصائص مشتركة مما يمكن البنك من تصميم وتقديم خبرات مصممة وذات قيمة مضافة، كما تمكن موظفي البنوك من تشخيص الخدمات المقدمة مما تسهم في تعظيم قيمته المدركة وتعزيز ولائه؛

1- النتائج الخاصة بخبرة الزبون

- لم يعد الزبائن يدركون القيمة بمجرد حصولهم على خدمات عالية الجودة وإنما أصبحوا يسعون للحصول على خبرات متكاملة وإيجابية، فعند خلق خبرة زبون متميزة يتكون لدى الزبائن قيمة عاطفية ووظيفية، أي أن خبرة الزبون أصبحت ميزة تنافسية، فمن خلالها تسعى المنظمات إلى فهم وتحليل هذه الخبرات بالاعتماد على مجموعة من النماذج والاستراتيجيات التي تدمج عناصر من خلالها تمكن المنظمات من تصميم تجارب متكاملة تلبي توقعاتهم أو تفوقها؛

- تعد خبرة الزبون من بين المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمام كبير من قبل الممارسين والباحثين نظرا لأهميتها في تحقيق التميز للمنظمات ومصدرا حيويا مدرا للأرباح للبنوك التي تهتم بإنشاء خبرة زبون فريدة ومتميزة؛

- ينظر إلى الخبرة على أنها رحلة شاملة تتشكل من خلال التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع مقدمي الخدمات، مما يؤثر في قرارات الزبون وسلوكياته. كما أن خبر الزبون تتجاوز فكرة تقديم الخدمة وإنما أصبحت جوهر تقديم الخدمة، حيث تسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال المشاركة الفعالة في خلق القيمة التي يتم إنشاؤها بالاشتراك مع الزبائن ومقدمي الخدمات، من هذا المنطلق يصبح الزبون ليس فقط متلقيا للخدمة بل شريكا في تشكيل تجربته الخاصة ليصبحوا جزءا من عروض مقدمي الخدمات.

- يركز كل من إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون بشكل أكبر على خلق قيمة للزبون، إلا أن إدارة خبرة الزبون تتجاوز إدارة العلاقة مع الزبون من خلال التركيز على التفاعلات الشخصية والعاطفية وإشراك الزبائن في انشاء خبراتهم، هذا ما يساهم في تعزيز الارتباط العاطفي مع المنظمة أو العلامة التجارية،

- من خلال النتائج النظرية نجد أن كل من إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة خبرة الزبون يركزان بشكل أكبر على خلق قيمة للزبون، إلا أن إدارة خبرة الزبون تتجاوز إدارة العلاقة مع الزبون من خلال التركيز على التفاعلات الشخصية والعاطفية وإشراك الزبائن في انشاء خبراتهم، هذا ما يساهم في تعزيز الارتباط العاطفي مع المنظمة البنكية؛

2- الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي

- يعكس الأداء التسويقي قدرة المنظمات البنكية من استخدام إمكانياتها المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية من خلال مقارنة ذلك مع المنافسين في نفس القطاع، والعمل على اكتشاف مواضع الضعف والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق البقاء والنم
- يتم قياس الأداء التسويقي من خلال الاعتماد على مؤشرات مالية (الحصة السوقية حجم المبيعات) وغير المالي (الرضا، الولاء، تعظيم القيم المدركة؛
- يعد المعيار الأساسي للأداء التسويقي هو المستوى المستهدف الذي تسعى البنوك لبلوغه، حيث تعتمد على معايير محدد لتقييم فعالية أنشطتها التسويقية، بحث تعتبر هذه المعايير بمثابة أسس وقواعد لقياس مدى تحقق الأهداف الموضوعة، فعند التطابق بين هذه المعايير المحددة مسبقا والنتائج الفعلية فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق مزايا ومنافع للبنك
- يعد تقييم الأداء التسويقي أمر ضروري للبنوك لمعرفة ما مدى تنفيذها لخططها التسويقية ومدى تحقيقها لأهدافها، حيث يتم وضع معايير ومؤشرات لما يجب أن يكون عليه الأداء التسويقي، ثم تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط مقاسا بهذه المؤشرات المحددة مسبقا، للوقوف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- مع زيادة أهمية إدارة العلاقة مع الزبون بالنسبة لبقاء المنظمات واستمرارها، خاصة وأنه يهتم بمعرفة احتياجات الزبائن وتطلعاتهم والعمل على تلبيتها التي تعتبر من الأهداف الإستراتيجية، ظهرت ضرورة ربط الأداء بالنشاط التسويقي في البنوك، لأن تميز هذه الأخيرة وتفوقها على مدى قدرتها على تقديم القيمة التي تعتبر جوهر الفعاليات التسويقية، لهذا يتمثل المحور الأساسي للأداء التسويقي البنكي في بلوغ الأهداف التسويقية بالكفاءة اللازمة التي تسمح بتحسين الأداء البنكي ككل، من خلال زيادة فعاليات أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون التي تترجم إلى تشكيل خبرات ايجابية ومتميزة، وقدرتها على تقديم قيمة مضافة يدركها الزبائن وتمكنهم من كسب رضاهم وتحقيق ولائهم على المدى الطويل.

ثانيا: النتائج التطبيقية

تم إجراء الدراسة على عينة قدرها 359 زبونا يتعاملون مع بعض الوكالات البنكية بولاية سطيف، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق المصرفي اليوم، لم تعد مصادر الميزة التنافسية تقتصر بشكل كامل على السعر والجودة، وإنما أصبح الأمر يتجاوز ذلك خاصة بعد أن أصبحت هذه المزايا متشابهة كثيرا بين غالبية البنوك، لذا أصبح التميز يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة

المستخدمة لتسليم الخدمات والعروض المصرفية وجودة العلاقة التي تربط البنوك بزبائنها الحاليين والمرتبقيين.

- نجحت البنوك التي يتعامل معها المستجوبين في تطبيق استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون، حيث نجد أن بعد معرفة وتجزئة الزبون يعد كأحد أبرز نقاط القوة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط الحسابي للبعد العام لإدارة العلاقة مع الزبون مما يعني أن هذه البنوك تسعى لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن زبائنها على المستوى الفردي من أجل التعرف على حاجاتهم وتطلعاتهم وفهمها من أجل تخصيص خدماتها لكل الشرائح، يليها بعد جودة الخدمة وهذا يظهر رضا الزبائن عن جودة الخدمات التي تعرضها هذه البنوك التي يتعاملون معها من خلال اهتمامها بالجوانب المادية والبشرية في تقديم الخدمة بالإضافة إلى توفير الأمان والاحترافية في تقديم الخدمات وهذا بناء على المعلومات التي تم جمعها مسبقاً، ثم يأتي بعد إدارة الشكاوي والذي يشير إلى أن البنوك محل الدراسة تدير الشكاوي بفعالية من خلال إدراك الزبائن المبحوثين تعدد واختلاف الوسائل لتسجيل الشكاوي وتعامل موظفي الزبائن معها بجدية وتقديم شرح مرضي لأسباب المشاكل وتوفير تعويضات أن لزم الأمر، وفي الأخير بعد الاستماع للزبون من خلال توفير آليات التواصل المستمر والدوري مع كافة شرائح الزبائن.

- تبين من خلال تحليل اتجاهات المستجوبين حول بعد خبرة الزبون أن البنوك محل الدراسة تمكنت من تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها عبر جميع نقاط الاتصال من خلال تطبيق أبعاد خبرة الزبون بشكل متناسق وفعال وتقديمها بطريقة تخلق خبرة ايجابية متكاملة لهم، وهذا يدل على أن هذه البنوك تمكنت بنجاح من ترجمة جهودها وأنشطتها في إدارة العلاقة مع الزبون إلى خبرة زبون فريدة ومتميزة، حيث احتل بعد "الجو العام" المرتبة الأولى بين جميع الأبعاد يليه بعد "تقديم الخدمة" مما يعني كفاءة وفعالية موظفي هذه البنوك في انجاز معاملات الزبائن بدقة وسرعة، مما ساهم بشكل مباشر في تحقيق رضا زبائنها وكسب ثقتهم في قدرة البنك على تلبية توقعاتهم باستمرار، ثم يأتي "بعد التكنولوجيا" في المرتبة الثالثة من حيث تأثيره على تشكيل خبرة الزبون من خلال توفير بنية تحتية رقمية ومنصات تكنولوجية حديثة وسهلة الاستخدام وفعالة لزبائنها من أجل إدارة شؤونهم المالية رقمياً، ثم "البعد الاجتماعي" من خلال تحقيق تفاعلات اجتماعية مع الزبائن، وفي الأخير برز بعد "الاتصالات" من خلال تطوير قنوات اتصال فعالة ومنسقة لجميع زبائنها لتحقيق اتصال مستمر معهم.

- أما من جانب الأداء التسويقي فقد تبين أن البنوك محل الدراسة استطاعت من تحسين أدائها التسويقي وتعزيزه، واتضح ذلك عبر المتوسطات الحسابية المرتفعة التي عكست موافقة المبحوثين حول الأبعاد الثلاثة للأداء التسويقي، فقد كان بعد القيمة المدركة الذي ساهم بشكل أكثر في تحسين الأداء

التسويقي من خلال إدراكهم للمنافع التي تقدمها لهم البنوك التي يتعاملون معها من قيمة وظيفية، قيمة اقتصادية، قيمة نفسية، قيمة اجتماعية، ثم يأتي بعد الرضا والولاء، حيث وافق المستجوبين على أن البنوك التي يتعاملون معها تمكنت من تقديم قيمة حقيقية لهم بشكل تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها مما ساهم في رضاهم المتكرر الأمر الذي شجعهم لتطوير سلوكياتهم وتكوين ولاء قوي اتجاهها وكل هذه العوامل مجتمعة ساهمت في تحسين الأداء التسويقي الكلي لهذه البنوك ومنه تحسين أداءها المالي.

- استطاعت البنوك محل الدراسة من تحقيق لنجاح في دمج التكنولوجيا في تقديم خدماتها للزبائن ومواكبتها للتطورات الرقمية، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (4.01) وهو متوسط مرتفع يعكس تصورات ايجابية للمستجوبين حول استخدام البنوك محل الدراسة للتكنولوجيا لتقديم خدماتها لهم؛
- من خلال نتائج معامل R^2 اتضح أن إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون يفسران 58.8% من التغيير في الأداء التسويقي لعينة البنوك التي يتعامل معها المستجوبين، ونسبة 29.8% تخص خبرة الزبون وهو ما يعني أن إدارة العلاقة مع الزبون تفسر من التغير في خبرة الزبون.
- تظهر نتائج تحليل Q^2 للحكم على حجم الأثر أن جودة الخدمة أكثر تأثيراً على الأداء التسويقي وخبرة الزبون في نموذج الدراسة المقترح. كما تظهر النتائج أن خبرة الزبون يمتلك تأثيراً عالي حيث بلغت قيمة حجم التأثير $F^2 (0.87)$ ، مما يجعله العامل الأكثر بروزاً وأهمية في التأثير على الأداء التسويقي. هذا يعني أن خبرة الزبون في نموذج الدراسة المقترح تسهم بشكل كبير في التأثير على الأداء التسويقي.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات النتائج التالية:

القرار	نص الفرضية	الفرضية
مقبولة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبائن على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الأولى
مرفوضة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الثانية
مقبولة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الثالثة
مرفوضة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الرابعة
مقبولة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبائن على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الخامسة
مقبولة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية السادسة

مقبولة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية السابعة
مرفوضة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الثامنة
مقبولة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لخبرة الزبون على الأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية التاسعة
مقبولة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة وتجزئة الزبائن على الأداء التسويقي بتوسط الخبرة في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية العاشرة
مرفوضة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستماع للزبون على الأداء التسويقي بتوسط الخبرة في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الحادية عشر
مقبولة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على الأداء التسويقي بتوسط خبرة الزبون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الثانية عشر
مرفوضة	هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الشكاوي على الأداء التسويقي بتوسط خبرة لزون في الوكالات البنكية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم	الفرضية الفرعية الثالثة عشر

في حين أظهرت نتائج اختبار فرضيات الفروقات النتائج التالية:

القرار	نص الفرضية	الفرضية
مقبولة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير الجنس	الفرضية الفرعية الأولى
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير الجنس	الفرضية الفرعية الثانية
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير الجنس	الفرضية الفرعية الثالثة
مقبولة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير العمر	الفرضية الفرعية الرابعة
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير العمر	الفرضية الفرعية الخامسة
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير العمر	الفرضية الفرعية السادسة
مقبولة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل	الفرضية الفرعية السابعة
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير أقدمية التعامل	الفرضية الفرعية الثامنة

مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي مع الزبون تعزى أقدمية التعامل	الفرضية الفرعية التاسعة
مقبولة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة العلاقة مع الزبون تعزى اسم البنك	الفرضية الفرعية العاشرة
مقبولة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور خبرة الزبون تعزى لمتغير اسم البنك	الفرضية الفرعية الحادية عشر
مقبولة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التسويقي تعزى لمتغير اسم البنك	الفرضية الفرعية الثانية عشر
مقبولة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير نوع البنك	الفرضية الفرعية الثالثة عشر

ثالثاً: اقتراحات الدراسة

في ضوء النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة نقدم الاقتراحات التالية:

- تكثيف برامج تدريب الموظفين على تقديم خدمات سريعة وموثوقة لتلبية توقعات الزبائن خاصة في البنوك العمومية،

- ينبغي على الوكالات البنكية محل الدراسة على تبني ثقافة التوجه بالزبون، وإدراج مفاهيم تسويقية مثل إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون ضمن استراتيجياتها التسويقية، من أجل تقديم خدمات تلبي توقعات زبائنهم وتحسين خبرة الزبون؛

- تحسين وسائل الاتصال المتاحة والتي تمكن الزبائن من الاتصال بالبنوك التي يتعاملون معه خاصة البنوك العمومية التي تركز فقط على فئة معينة بحكم أن الدولة وضعت قوانين تعامل البنوك العمومية مع مؤسسات عمومية، وكل بنك عمومي نجده يركز على فئة معينة ويهمش الفئات الأخرى التي تتعامل معه مما يسبب إحباط للزبائن، وبالتالي عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة؛

- تبني التكنولوجيا ودمجها في خدماتها من أجل تسهيل عملية تقديم الخدمة للزبائن وتوفير لهم الراحة والثقة في تعاملاتهم المالية؛

- توفير مراكز وقنوات اتصال فعالة ومتاحة كل الأوقات للاستماع للزبائن سواء عند تقديم اقتراحات أو شكوى والتعامل معها بجدية من خلال تكثيف برامج تدريب الموظفين وبشكل دوري لمواجهة هذه العقبات التي تصادف الزبائن أثناء تلقيهم للخدمة وكيفية التعامل معها لتجنب أي خلافات قد تحدث، بالإضافة إلى تقديم حلول ومساعدات للشكوى المقدمة؛

- تحسين جودة الخدمات المصرفية، فبالرغم من إدراك الزبائن لجودة الخدمات المقدمة إلا أنها مازالت تعاني من بعض النقائص خاصة في بعد الاستجابة والتعاطف، وذلك من خلال تدريب الموظفين على تبني التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية تقديم الخدمة والاهتمام بالجانب النفسي للزبائن، - على مسيري الوكالات البنكية محل الدراسة التطبيق الفعّال لخبرة الزبون من أجل خلق انطباعات ايجابية عن البنك ككل وذلك من خلال الترجمة السليمة لأبعاد إدارة الزبون لتصميم خبرات متميزة.

- في ظل السيطرة الراهنة للبنوك الجزائرية على حصة كبيرة من السوق المصرفي المحلي وخاصة في مجال تقديم الخدمات المصرفية، فإنه من الأهمية أن تستغل هذه البنوك هذا الوضع الإيجابي والمشجع لتبني وتطبيق شامل للمفاهيم والاستراتيجيات التسويقية التي تتوجه نحو الزبون، هذا النهج يتطلب تجاوز الأساليب التقليدية والانتقال إلى مرحلة متقدمة تتضمن إدارة خبرة الزبون بشكل عميق من خلال التطبيق الفعّال لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، ولا يقتصر فقط إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وإنما السعي إلى بناء علاقات مستدامة مع الزبائن.

- في ضوء النتائج المستخلصة يلاحظ أن البيئة التشريعية الحالية في الجزائر بما تتضمنه من قوانين تقيد المنافسة في السوق المالي وتلزم المؤسسات العمومية الكبرى بالتعامل مع البنوك العمومية، قد أسهمت في الحد من التبني والتطبيق الكامل لمفاهيم متطورة وحديثة مثل خبرة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون بالفعالية المطلوبة، لا سيما من قبل البنوك الأجنبية التي قد تقتدر إلى التنافس الكامل أو التصرف بحرية في إدارة معاملاتها المالية مع زبائنها، هذا الوضع يقلل من الابتكارات في الخدمات المالية الموجهة للزبائن، لذا على البنوك العمومية استغلال الفرصة في تبني أفضل الممارسات في مجال إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تحقيق ابتكارات في إدارة تفاعلاتها مع زبائنها، ومنه على أداءها التسويقي بشكل خاص والأداء العام للقطاع المالي.

رابعا: آفاق الدراسة

نظرا لحدثة موضوع الدراسة ترى الباحثة بأنه يستحق تعمقا أكثر في دراسته من جوانب متعددة، نتيجة للتكامل بين مفهومي إدارة العلاقة مع الزبون وخبرة الزبون حيث يشكلان معا إستراتيجية عمل شاملة ومتكاملة، وبما أن خبرة الزبون مفهوم حديث الظهور نسبيا، لذا تعد من أهم الإستراتيجيات تلجأ إليها المنظمات في الوقت الحالي ولاسيما القطاع البنكي، نظرا للخاصية اللاملموسية للخدمة المصرفية، تصبح خبرة الزبون عاملا حاسما في بناء ثقة الزبائن، حيث يمثل التفاعل الشامل للزبون مع المنظمة مصدر تميز يصعب تقليده.

تقترح الباحثة مجموعة من المواضيع التي يمكن البحث فيها مستقبلا:

- الدور المعدل لخبرة الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبائن؛

- دور خبرة الزبون في التحسين المستمر لجودة الخدمات البنكية؛
- تأثير خبرة الزبون الالكترونية على الكلمة المنطوقة الايجابية للزبائن؛
- تأثير خبرة الزبون على سلوكيات مشاركتهم في خلق القيمة المدركة لهم،
- دور الذكاء العاطفي للموظفين في تشكيل خبرة الزبون؛
- تأثير الشكاوي واسترداد الخدمة على خبرة الزبون وولائه؛
- تأثير جودة الخدمة والقيمة المدركة على رضا وولاء الزبون: توسط خبرة الزبون؛
- إجراء دراسة بنفس الموضوع ولكن دراسة قطاع واحد عمومي أو خاص من وجهة نظر الموظفين ومقارنتها بوجهة نظر الزبائن حتى يستطيع الباحث تكوين صورة شاملة عن الموضوع.

وفي الأخير يعد هذا الموضوع جانبا واحدا فقط من حقل بحثي واسع، لقد سعينا لتسليط الضوء على هذه العلاقة المحورية مدركين أننا لم ندع الإلمام بجميع أبعاد هذا الموضوع، بل كانت هذه الدراسة بمثابة محاولة استكشافية واستطلاعية لموضوع إداري حديث نسبيا، وعليه نأمل أن تتاح لنا الفرصة في المستقبل لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع من زوايا متعددة تتعمق في فهم مفاهيمه وتطبيقاته العملية، نرجو أن يكون هذا الاجتهاد المتواضع قد وُفق ولو بجزء يسير منه لتقديم إضافة قيمة للمعرفة في هذا المجال، سائلين المولى عز وجل التوفيق والسداد في كل مساعينا البحثية والعلمية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص.501.
- 2- أدريان بالمر، مبادئ التسويق الخدمي، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مصر، مجموعة النيل العربية، 2009، ص435
- 3- البراوري نزار عبد المجيد رشيد، النقشبندى فارس محمد، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.94
- 4- تيفزة أحمد بوزيان، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و Lisrel، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
- 5- ثامر البكري، أحمد طالب الهادي، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 6- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2017، ص25.
- 7- دانييل م ستويل، تعريب أسعد كامل إلياس، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون، ط1، مطبعة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص ص.97-94
- 8- درمان سليمان الصادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- 9- طلعت أسعد عبد الحميد، كيف تجذب عميلاً دائماً؟ الجديد في فن البيع المتميز، ط5، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، ، 2001.
- 10- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة -إدارة معرفة الزبون-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- كاترين فيو، ترجمة وردية واشد، التسويق الالكتروني، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2008.
- 12- محمد إبراهيم عبيدات: إدارة علاقات الزبائن، دار وائل للطباعة والنشر، أمانة عمان الكبرى، الأردن، 2012.
- 13- محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، (2012).
- 14- محمد عواد الزيادات؛ محمد عبد الله العوامرة: استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، (2012).
- 15- محمود جاسم الصميدعي وآخرون، إدارة علاقة الزبون (CRM)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

- 16- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة، الأردن، (2010).
- 17- يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 18- يوسف محمد طاهر القماطي، المتقدم في التحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى، منشورات مركز البحوث والاستشارات، ليبيا، 2017،
- الأطروحات والمذكرات:
- 19- أحمد بن موية، تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط-، أطروحة الدكتوراه، جامعة سطيف1، 2015-2016.
- 20- إيمان العشاب، "التسويق بالعلاقات كأداة لكسب ولاء الزبون -دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري الوكالة 199- البلدية."، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03. 2017/2018.
- 21- جلول شريفي، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه - دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة- تلمسان- وهران)، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015.
- 22- حكيم بن جروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي -منطقة ورقلة-، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013/2014.
- 23- حليلة جعفر، أثر أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي للمؤسسات (دراسة حالة)، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2019/2020.
- 24- حميد شكر عبد الأمير، استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية -دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد-، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020.
- 25- حياة رزقي، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة 'دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني رامي، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة،
- 26- حياة معزوز، مدخل إدارة الجودة الشاملة آلية لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية 'دراسة حالة مؤسسة بروماسيدور الجزائر' Promasidor Algeria ، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020.
- 27- خالد عبد الفتاح توفيق عطية، أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين (دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2018.
- 28- خالد الزهرة: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية -دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر: وحدة الأغواط والجلفة-، أطروحة الدكتوراه، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2022/2023.

- 29- الخساء سعادي: التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي -دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر-، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 1، 2006.
- 30- روان مازن الضلاعين الجوازنة، أثر تطبيق محاسبة القيمة العادلة في تحسين الأداء المالي (دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية)، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
- 31- زينب بن التركي: مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات الافتراضية، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
- 32- سامح محمد سعيد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي -دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، جامعة بنها، مصر، 2013.
- 33- سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية -دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية-، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2011/2012.
- 34- سماح ميهوب: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية دراسة حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2014.
- 35- سوزي صلاح مطلب الشبيل: تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الالكتروني في مراحل الشراء الالكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال الالكترونية، عمان، 2012.
- 36- شرين عبد الحليم شاور التميمي: أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال في الضفة الغربية-، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
- 37- شعبان بعبطيش: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015/2016.
- 38- صالح بو عبد الله: نماذج وطرق قياس جودة الخدمة -دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2013/2014.
- 39- صبرينة غول، تحسين الأداء التسويقي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتصال -دراسة استقصائية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بدر-، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2015/2016.
- 40- صفية واعر، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات البنكية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023/2024.
- 41- صونية كيلاني، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015/2016.
- 42- طيب موسلي: أثر إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2023.
- 43- عبد الحكيم حطاطاش، دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن (CRM) -دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الالكترونية، - أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2017/2018.
- 44- عبد القادر معزوز: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق -دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022/2023.

- 45- عبد الله قش: أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة الدكتوراه، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013/2012.
- 46- عذراء هادي كاظم العامري، دور التسويق المؤثر في تعزيز إدارة خبرة الزبون في إطار التأثير التفاعلي للنزاهة التسويقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، العراق، 2022.
- 47- عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، 2017/2016.
- 48- عاميرة سهيل. "دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي في الجزائر" دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة الدكتوراه، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2025/2024.
- 49- عواطف يونس إسماعيل أمين الزيواني، "انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية - دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى"، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2004.
- 50- فاطمة الزهراء يخو: "تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية -دراسة حالة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- 51- فهد علي الناجي. "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- 52- محمد طلحة. "الصيرفة الالكترونية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بدر"، مذكرة ماجستير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2009/2008.
- 53- محمد هادي. "تحليل وتقييم الأداء التسويقي لمؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية التوجه نحو السوق كمدخل تسويقي للتحسين والتطوير المستمر -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.
- 54- محمود يوسف ياسين: "واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراه عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2010.
- 55- مريم طالب. "إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة -دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2007"، مذكرة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 01، 2008/2007.
- 56- معاوية عبد الهادي أحمد فرح. "أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- 57- مواهب زرواتي: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
- 58- ناصر شافي الدوسري. "أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط -دراسة ميدانية"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

- 59- نصر الدين بن اعمارة: "تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن -دراسة دالة عينة من المؤسسات -، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2016/2017.
- 60- نوال بوكريطة. "أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة -Four Winds Travels، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2010/2011.
- 61- نور الدين بوعنان: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير، جامعة بوضياف محمد، المسيلة، الجزائر، 2006/2007.
- 62- هجيرة زقاد: إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -cnepbanque، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013.
- 63- وردة خنوفة: نظام المعلومات التسويقية كآلية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في المؤسسات السياحية -دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة-، أطروحة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018/2019.
- 64- ياسين محمود يوسف، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراه عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.

المجلات والدوريات

- 65- ابتسام فضيل. "دور التسويق الالكتروني في زيادة الحصة السوقية للبنوك التجارية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البرواقية-،". مجلة البحوث والدراسات العلمية المجلد.17، العدد.01، (2023).
- 66- أحمد حسابو آدم حسابو، محمد علي مالك النعيم، أثر إدارة علاقة العملاء على تحسين الأداء التسويقي للمصارف التجارية، مجلة مارسيل للعلوم الاجتماعية، المجلد.02، العدد.02، 2022.
- 67- أحمد هاشم سليمان الصقال، "عمليات المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في القطاع التجاري في متاجر التجزئة-". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد.47، العدد.01، (2016).
- 68- أحمد هاشم سليمان الصقال،. "عمليات المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في القطاع التجاري في متاجر التجزئة-". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد.47، العدد.01، 2016.
- 69- أسامة معاوية بخيت حسين، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد:.. "اختبار الدور المعدل للتنبؤ المالي للعلاقة بين استراتيجية التسعير والأداء التسويقي في الجهاز المصرفي بمدينة دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان،". مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد.02، العدد.02، 2020.
- 70- أشرف عبد العزيز سلامة، أشرف سليمان الصوفي، "مدخل لتحسين الأداء التسويقي من خلال تفعيل استراتيجيات التسويق الريادية -دراسة تطبيقية على شركات مدينة غزة الصناعية (بيديكو)-، مجلة الاقتصاد الصناعي المجلد.12، العدد.01، 2022.
- 71- إلهام منصوري، كمال منصوري.. "دور الموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي 'دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية المجلد.10، العدد.03، 2018.
- 72- إلهام يحيوي: "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة

- الاسمنت عين توتة، باتنة-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد.06، العدد.06، (2006).
- 73- إلياس شاهد، عبد النعيم دفرور: إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق العلاقة مع الزبون ، مجلة معارف، المجلد.11، العدد.21، 2016، ص.134
- 74- أمينة ساهل، محمد بوسنة: "الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة." مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد.04، no. 02، العدد.(2022): ص.84.
- 75- باسم سعود الحازمي وآخرون، "تأثير التسويق الإلكتروني على تجربة المعتمر: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادي والإدارية والقانونية، المجلد.09، العدد.01، 2025.
- 76- بوبكر عباسي: ثقافة التوجه بالزبون ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الفندقية - حالة فندق الجزائر "سان جورج سابقا" بالجزائر العاصمة-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد.9، العدد.1، 2023.
- 77- بوحروود فتحة، حمزة هرباجي، "واقع التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية سطيف."، "المجلة الجزائرية للتسيير والاقتصاد، المجلد.15، العدد.01، 2021.
- 78- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، "أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي -دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية-، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد.06، العدد.04، (2014).
- 79- جعفر خليل مرعي، "دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل، مجلة كركوك للعلوم الإدارية الاقتصادية المجلد.04، العدد.01، (2014): ص.ص.110-111.
- 80- جمال الدين نوري، ياسين محمد الدليمي، "دور التسويق الابتكاري في تحسين الكفاءة التسويقية -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الشمالية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد.54، 2018.
- 81- حسن فيحان فلاح المطيري، "دور تحليلات البيانات الضخمة في تفعيل منهجية المراجعة التسويقية -دراسة ميدانية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد.15، 2023.
- 82- حسين علي عبد الرسول، أقبال كميل عواد: التحقق من محددات تجربة الزبون في القطاع الصحي -دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المستشفيات الأهلية في الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد.13، العدد.03، 2023.
- 83- حفيظة بوعبد الله ، منال كباب: دراسة تحليلية لواقع إدارة شكاوي مستهلكي السيارات في الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، 2019.
- 84- حكيم بن جروة ، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص.178.
- 85- حمزة رملي، عمّار قرفي. "قياس الأداء المصرفي باستخدام النموذج الأمريكي للانداز المبكر" CAMELS دراسة مقارنة بين البنك الزراعي الصيني ABC والبنك الأمريكي JPM&CH، مجلة دراسات اقتصادية المجلد.08، العدد.01، (2021).
- 86- حمزة مزيان، نادية بن سالم: "أهمية تحقيق رضا الزبون لبناء ولائه، دراسة ميدانية لعينة من زبائن موبيليس،

- مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد.06، العدد.01، 2020.
- 87- حياة بورناز، حنان برجم: مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2021.
- 88- خالد بوعزة: إدارة العلاقة مع الزبون وجه من أوجه التسويق المعاصر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد2، 2017.
- 89- خالد توازيت، وآخرون.. "قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصالات في الجزائر من وجهة نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية." مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد.2، العدد.02، (2019).
- 90- خالد قاشي: "الرقابة على الأنشطة التسويقية من خلال نظام المعلومات التسويقية."، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد.06، العدد.01، 2015.
- 91- خليل سناء، الغالي بن ابراهيم.. "تحليل مؤشرات الفعالية التسويقية لمؤسسات التوزيع الدولية (دراسة حالة كارفور)،". مجلة الاقتصاد الصناعي المجلد.13، no. 01، العدد.(2023): ص.539.
- 92- درمان سليمان الصادق، دلمان رمضان شرفاني: أثر إدارة خبرة الزبون في الرقابة التسويقية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق-، مجلة جامعة دهوك، المجلد.26، العدد.01، 2023.
- 93- درمان سليمان صادق، دلمان خوشفي رمضان شرفاني.. "أثر إدارة خبرة الزبون في الرقابة التسويقية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق-،". مجلة جامعة دهوك، المجلد.26، العدد.01، 2023.
- 94- راوية حناشي، سامية لحو: التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية (E-CRM) كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 2، 2014.
- 95- رشيد سالم، فؤاد أوشاش: دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 24، العدد 1، 2010.
- 96- رعد عدنان رؤوف.. "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي (بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى)." مجلة تنمية الراقدين المجلد 32، العدد. 97، 2010.
- 97- ريمة قرارية: أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي -دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر -موبيليس، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 2018.
- 98- سارة قرابص، إلهام يحيوي، "تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد.31، العدد.03، 2017.
- 99- سام الفقهاء، "إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية -دراسة ميدانية على الشكايات المساهمة العامة الفلسطينية-، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد.25، العدد.01،.
- 100- سامي زعباط، رفيقة بوقريقة: إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية (حالة مؤسسة موبيليس - وكالة جيجل)، مجلة الباحث، المجلد.20، العدد.01، 2020.
- 101- سعدون حمود جثير، بلال جاسم القيسي، "دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي -دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة،". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد.19، العدد.73، (2013).

- 102- سعدية خامت وآخرون: أثر اللقاء الخدمي على تحقيق ولاء الزبون (المريض) في المؤسسة الصحية دراسة حالة المصححة المركزية بالبويرة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020.
- 103- سليمان يحيوي، عبد اللطيف شليل: دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة مقارنة بين مؤسسة شياالي الخاصة ومؤسسة سامبو العامة بسيدي بلعباس-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 2، العدد 1، 2015.
- 104- سهام بوصبع ، رجم نصيب: "إدارة معرفة الزبون كأداة لزيادة ولاءه". مجلة الباحث الاقتصادي المجلد.6، العدد.10، (2018).
- 105- سهام معاش، سامية لحول: دور معالجة البيانات في إدارة علاقات الزبون بمنظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد.14، العدد 3، 2018، ص.215.
- 106- سهام معاش، سامية لحول: دور معالجة البيانات في إدارة علاقات الزبون بمنظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد.14، العدد 3، 2018.
- 107- شيماء بكوش، فاطمة بواو: "أثر التكنولوجيا المالية على جودة الأداء البنكي (دراسة حالة بنك البركة الاسلامي لولايته سكيكدة وقسنطينة)" المجلد، 08، العدد.02، 2024.
- 108- صليحة رقاد، أنور بويمة، الدور الوسيط للقيمة المدركة في تعزيز أثر إدارة علاقة الزبون على ولاء الزبائن للمصارف الإسلامية -دراسة ميدانية على عينة من زبائن وكالات المصارف الإسلامية المتواجدة بمدينة سطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد.21، العدد.01، 2021.
- 109- صورية عاشوري، نوادي مهدي،.. "أثر الربحية على كفاية رأس المال في البنوك التجارية، دراسة حالة البنوك الخاصة الجزائرية،". مجلة البشائر الاقتصادية المجلد.5، no. 5، العدد.01، (2019): ص.102.
- 110- طارق بلحاج، صلاح الدين قوت: استخدام تقنيات التنقيب عن البيانات مع نموذج RFM لتقدير القيمة الدائمة للزبون -دراسة حالة-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 2، 2023.
- 111- عبد العزيز عماد النجار: أثر أبعاد الاستماع للعميل على الصورة الذهنية للمنظمة -دراسة تطبيقية على جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 2، العدد.01، 2021.
- 112- عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، بسكرة، الجزائر، العدد 10، ديسمبر 2011، ص.148.
- 113- عبد الملك مزهوده،.. "الأداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم-". مجلة العلوم الانسانية المجلد.01، no. 01، العدد.01، (2001): ص.87.
- 114- عصام عبد الهادي علي، "تأثير أبعاد تجربة العميل على بهجة العميل: دراسة ميدانية على عملاء مطاعم البقالات المرموقة بمراكز التسويق بالقاهرة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد.19، العدد.04، (2019).
- 115- علاء محمد ملو العين، "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية المجلد.12، no. 01، العدد.01، 2015.
- 116- علي محمود علي، حسين سالم عبد الزهرة، "البيع الشخصي وأثره في الأداء التسويقي المصرفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن بعض فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد.19، العدد.04، (2023).

- 117- غانم محمود أحمد الكيكي، "العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد.32، العدد.99، (2010).
- 118- غسان فيصل، ناجي عبد الستار محمود، "المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي -دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد.01، العدد.02، (2011).
- 119- فاطمة الزهراء بن يمينه، عثمان بوزيان: نموذج الأداء الفعلي "SERVPERF" لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون -دراسة عينة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تيموشنت-، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2018.
- 120- فتيحة بلجيلالي، "تقييم أداء البوك الجزائرية باستخدام نموذج- PATROL دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 2016-2020." مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد.07، العدد.01، (2023).
- 121- كريمة بكوش، "رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تخضير استراتيجية المؤسسة 'شركة تويوتا كنموذج.'" مجلة الاقتصاد الجديد المجلد.04، العدد.02، 2013.
- 122- كمال قاسمي، "دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد.05، العدد.08، (2012).
- 123- ليلي حقانة، الزهراء بن سفيان: إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد.7، العدد.1، 2018.
- 124- مثنى توفيق عبد الحسن: استخدام التسويق الحسي في التأثير على تجربة الزبون -دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن الفنادق السياحية في مدينتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد.04، العدد.03، 2022.
- 125- محمد الخشروم، سليمان علي، "أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية." مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد.27، العدد.04، (2011).
- 126- محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح: دور رضا الزبون كمتغير وسيط لقياس أثر جودة الخدمة البنكية والقيمة المدركة على الولاء باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد.6، العدد.1، 2020.
- 127- محمد جموعي قريشي، "تقييم أداء المؤسسات المصرفية -دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000." مجلة الباحث المجلد.03، العدد.03، (2004).
- 128- محمد خثير، أسماء مرايمي: العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 01، 2017.
- 129- محمد سمير محمد المتولي: خبرة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين الخدمات المصرفية الرقمية ورضا العميل -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد.04، العدد.01، 2023.
- 130- محمد سمير محمد المتولي، "خبرة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين الخدمات المصرفية الرقمية ورضا

- العميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد.04، العدد.01، 2023.
- 131- محمد مزهوده، "المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة دفاتر المخبر المجلد.17، العدد.01، (2022).
- 132- محمد معمري، "المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة دفاتر المخبر المجلد.17، العدد.01، 2022.
- 133- مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة: دور الخبرة التكنولوجية في إدارة علاقات العملاء بين سهولة الاستخدام ورضا العملاء -دراسة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة-، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 15، العدد 1، 2014.
- 134- مريم لحسن، ناجي بن حسين، "مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس -دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف-، مجلة دراسات اقتصادية المجلد.02، العدد.01، (2015).
- 135- مريم نواله، يمينه أحسن، "إدارة خبرة العملاء في السياحة الزرقاء -مستغانم نموذجاً-، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد.03، العدد.02، 2022.
- 136- مصطفى طويطي، بومدين بوداود: نمذجة العلاقة السببية بين جودة الخدمة المدركة وقيمة الزبون بما يعزز رضاه اتجاه المؤسسة -دراسة ميدانية لعينة من زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 8، العدد 15، 2018.
- 137- معن علي محمد، انيس أحمد عبد الله، "تقييم تجربة الزبون في متاجر المفرد الكبيرة -دراسة تحليلية لعينة من زبائن المتاجر الكبيرة في مدينة كركوك-، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد.62، العدد.01، 2023.
- 138- ميادة حياوي مهدي : دور إدارة الجودة الإستراتيجية في إدارة علاقات الزبون - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء مصرفي بابل والبصرة "النصف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد.15، العدد.02، (2018).
- 139- نادية أبو الوفا العارف. "المراجعة التسويقية: طوق النجاة للشركات المصرية في ظل العالمية".، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد.18، العدد.01، (1994).
- 140- نجاه بن حمو: أثر معرفة الزبون على تميز منظمات الأعمال -دراسة لواقع اهتمام مؤسسة موبيليس بمعرفة الزبون وأثرها على تميزها-، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مجلد.2، العدد.2، 2017.
- 141- نجاه بوقجاني، عبد الوهاب شمام، "معالجة الشكاوي الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء -دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس-." مجلة اقتصاديات شمال افريقي، المجلد.15، العدد.20 (2019).
- 142- نجاح بولدان: تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2017.
- 143- نجاح بولدان: مساهمة متطلبات إدارة معرفة الزبون في نجاح تطبيق أبعاد معرفة الزبون في البنوك الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 6، العدد 2، 2022.
- 144- نذير عزيزي، "تحليل علاقة تقنيات ترقية المبيعات بالولاء العاطفي للمستهلك -حالة سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد.01، العدد.04، (2017).
- 145- نعمان محصول، سراح موصو، "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة بنك مؤسسة العربية المصرفية

- خلال الفترة 2013-2018.، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة المجلد.03، العدد.02 (2019).
- 146- هاجر شناي، زوبيدة محسن،، "المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات، ورقة-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد.09، العدد.02، 2016.
- 147- هالة دنون نوري، ليلي جبار الله خليل: تجربة الزبون مدخل لتحقيق النجاح التسويقي -دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد.41، العدد.136، 2022.
- 148- هبة بشوشة، "علاقة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كأحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد.04، العدد.02، (2017).
- 149- هشام صلاح الدين شتاتحة وآخرون: أثر كفاءة مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي دراسة حالة مؤسسة جازي (وكالة الجلفة)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 13، العدد 1، 2021.
- 150- هبة مزعاش: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي والتجاري للبنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية النشطة في ولاية برج بوعريش، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد.09، العدد.03، (2021).
- 151- هيثم عبد الحميد بيزان،، "مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر، إعادة هندسة العمليات الإدارية،، مجلة جامعة صبراتة العلمية، المجلد.02، العدد.01، (2018).
- 152- وعد هادي عبد الحساني الجبوري،، ضحى علوان كاظم. "استخدام مؤشرات الأداء الحديثة في تحسين الأداء المصرفي مقارنة مع المؤشرات التقليدية -دراسة تطبيقية-، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد.02، العدد.02، 2022.
- 153- يسمين دروازي، منور أوسري، "إدارة علاقات الزبون كتوجه حديث في التسويق المصرفي -مقاربة نظرية-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد.09، العدد.01، (2020).
- 154- يمينة بلعجال، محمد عتو : استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في شركات التأمين ضرورة حتمية لتدعيم إدارة العلاقة مع الزبون (دراسة نوعية)، مجلة أبعاد، مجلد 8، العدد 2، 2021.

الملتقيات والمداخلات

- 155- زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، عمان، الأردن، 2006.
- 156- صلاح الدين قوت: تجزئة الزبائن وفق نموذج RFM من أجل تخصيص المزيج الاتصالي، مداخلات في ملتقى وطني حول: الاتصال التسويقي في ظل التحول الرقمي ، استراتيجياته وتحدياته، المركز الجامعي بوالصوف عبد الحفيظ، ميله، 2022.
- 157- فاطمة مانع: إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 14/13 مارس، (2010).

158- محمد منتاوي، عبد الله قلش: دور نظام إدارة الجودة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.

القوانين والتنظيمات

159- القانون 09-23 المؤرخ في 21 جوان 2023 المتضمن القانون النقدي والمصرفي المنشور في العدد 43 من الجريدة الرسمية الصادرة 27 جوان 2023.

160- المقرر رقم: 03-22 المؤرخ في 29 ديسمبر المتضمن اعتماد بنك المنشور في العدد 90 من الجريدة الرسمية الصادرة 31 ديسمبر 2022

161- المقرر رقم: 01-23 المؤرخ في: 05- جانفي 2023 المتضمن قوائم البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر المنشور في العدد 03 من الجريدة الرسمية الصادرة في 17 جانفي 2023.

المراجع باللغة الأجنبية

Books

162- Adrian Payne, Pennie Frow, **Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM**, Cambridge University Press, UK, 2013.

163- Chin, W. W. "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research." *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1998. <https://www.researchgate.net/publication/311766005%0AThe>.

164- Claude Demeure : **Aid – Mémoire : Marketing**, Dunod, Paris, France, 6 éditions, 2008,

165- Cohen Jacob, **Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences**, 2nd Ed., Sustainability (Switzerland), USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

166- David Skyrme. **Capitalizing On Knowledge: From E-Business to K-Business**,. Oxford, British,: Butterworth Heinemann, 2001.

167- Francis Buttle, Stan Maklan, **Customer Relationship Management, Concepts and Technologies**, Routledge Taylor& Francis Group, New York, London, Third Edition, 2015.

168- Gray Paul, Byun Jongbok: **Customer Relationship Management**, Center For Research On Information Technology and Organizations, University Of California, Irvine, 2001..

169- Hair Joseph et al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2nd Ed. Los Angeles, USA,: Sage Publications, Inc, 2017.

- 170– Jay Curry, Ludovic Stora, **Le client : Capital de L'entreprise**, Les éditions d'organisation, Paris, France, 1993.
- 171– Jean Supizet: **Le Management de la performance Durable**, Edition D'organisation, Paris, France, 2002.
- 172– Kaplan S. Robert, Norton P. David. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. 1st Ed, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1999.
- 173– Konstantinos Tsiptsis, Antonios Chorianopoulos, **Data Mining Techniques in CRM Inside Customer Segmentation**, 1st Ed, John Wiley & Son Inc, 2009.
- 174– Laurance Body, Christophe Tallec. **Lexperience Client: Le Design Pour Innover, L'humain Pour Créer Du Lien**, Le Collaboratif Pour Accompagner Le Changement. Edited by Groupe Eyrolles. France, 2015.
- 175– Lendrevie. J et al, **Mercator**, 8^e Edition, Dunod, Paris, France, 2006.
- 176– Lovelock Christopher et al, **Service Marketing : People, Technology, Strategy**, 8^e Ed, Pearson, India Education Services Ltd (Indian Subcontinent Adaptation), 2018.
- 177– Lovelock H. christopher, Wirtz Jochen, **Service Marketing: People, Technology, Strategy**, 8th Edition, World Scientific Publishing Co Inc, New Jersey, 2016.
- 178– Peppers Don, Rogers Martha, **Managing Customer Experience and Relationships, A Strategic Framework**, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, USA, 2004 .
- 179– Peter F, Drucker : **The Essential Drucker**, Harper Collins Publisher Inc, 1st Ed, 2001.
- 180– Philip Kotler et al, **Marketing Management**, Pearson Education, New York, USA, 3rd Edition, 2016.
- 181– Philip Kotler, Dubois Bernard, **Marketing Management**, 11th Edition, Pearson Education, Paris, France, 2003.
- 182– Philip Kotler, Gary Armstrong :**Principe de Marketing**, 14^eéd, Pearson Education, Paris, France, (2019).
- 183– Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing Management**, 14th Ed, Pearson Education, USA, 2012.
- 184– Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing Management**, 15^e Ed, pearson Education, USA, 2016.
- 185– Randall S Collica, Customer **Segmentation and Clostoring Using SAS Enterprise Miner**, 3rd Ed, SAS Institute Inc, USA, 2017.

186– Rose Junjicek, **CRM Architecture ForEnterprise Relationship Marketing In The New Millenuim**, Technical White Paper, Forrester, Jan 1999. http://pis.psp.efos.hr/DesktopModules/DistanceLearning/images/Poduzetnicki+informacijski+sustavi/Repository/CRM_architecture.pdf

187– Sekaran Uma, Bougie Roger. **Research Methods for Business: A Skill–Building Approach**,. 7th Ed, John Wiley & Son Ltd, UKB 2016. <http://repository.lppm.unila.ac.id/id/eprint/12007>

188– Shaw Colin, Ivens John. **Building Great Customer Experiences**,. 1st Ed,. New York,: Palgrave Macmillan, 2002. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340221>.

189– Silvio Wilde, **Customer Knowledge Management, Improving Customer Relationship Through Knowledge Application**, Springer Books (Springer Heidelberg), 2011.

190– Zeithaml. A Valarie et al, **Service Marketing :Intergrating Customer Focus Across The Firm**, 3rd European Ed, McGraw– Hill Education, Uk, 2016.

Thesis

191– Aymen Alsanhani. “**The Impact of Customer Relationship Management on Marketing Performance**, Master ’s Thesis.” University of Hradec Králové, 2019.

192– Drotskie, Adri. “**Customer Experience as the Strategic Differentiator in Retail Banking**, PhD in Business Management and Administration, Faculty of Economic and Management Science, Stellenbosch University, South Africa,” 2009.

193– Talhat Almohamed Alhaiou, **A Study On the Relationship Between E–CRL Features And E–Loyalty –the case study in UK**, PHD, Brunel University West London, Brunel Business School, 2011.

Journals and Periodicals

194– Adrian Payne, Pennie Frow, **A Strategic Framework For Customer Relationship Management**, Journal Of Marketing, Vol.69, No.04, 2005.

195– Aghmarian Bahman et al, **Effects of Customer Knowledge Management’s Eight Factor in E–commerce**, Management Science and Engineering, Vol.07, N.04, 2013.

196– Alhawari Samer et al, **The Impact of Knowledge Process about Customer On The Success of Customer Knowledge Acquisition**, communication of IBIMA, Vol.01, 2008.

197– Amir Dalili, Malikah Beheshtifar, **Exploring The Benefit Of Customer Relationship Management**, Science Arena Publications Specialty Journal Of Knowledge

Management, Vol (3), N (3), 2018.

198– Andajani, Erna. **“Understanding Customer Experience Management in Retailing.”** Procedia – Social and Behavioral Sciences Vol.211, (2015).
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.082>.

199– Asta Kyguoline, Nerijus Makutenas. **“Measuring Gen–Y Customer Experience in the Banking Sector.”** Management of Organizations: Systematic Research, Sciendo Vol.78, No.01, (2017).

200– Bayad Jamal Ali et al, **Hotel Service Quality : The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality**, International Journal of Engineering, Business and management, Vol.5, No.3, 2021.

201– Bowen John et al, **“The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction.”** International Journal of Contemporary Hospitality Management , Vol.13, No.05 (2001).

202– Bushra Abdul Hamza Abbas, Murooj Kazem Hadi, **“The Impact of Customer Experience Quality on Product Design Quality : An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Mobile Phone Customers in Iraq Third : Study Objectives**, Al–Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Scienc Vol.25, no. No.3, (2023).

203– Carbone Lewis, Haeckel Stephan, **Engineering Customer Experience**, Marketing management Hournal, Vol.3, No.03, 1994.

204– Carù Bernard, Cova Antonella,, **“Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept,.”** Marketing Theory, Vol.03, No.02, (2003).

205– Chahal Hardeep, Dutta Kamani, **Measurement and Impact of Customer Experience in Banking Sector**, Dicision Journal, Vol.42, No.01, 2014.
<https://www.researchgate.net/publication/269042208>

206– Clark Bruce, **“Marketing Performance Measures : History and Interrelationship.”** Journal of Marketing Management Vol.15, no. No.08, (1999).

207– Clark H Bruce et al, **“Marketing Productivity , Marketing Audits , and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multipl Perspectives.”** Journal of Business ResearchVol.55, No.05, (2002).

208– Clark, Bruce,Tim Ambler. **“Marketing Performance Measurement : Evolution of Research and Practice**, Business Performance Management Vol.03, No.02 (2001).

209– Das Nilima, Kaustuva Hota. **“A Conceptual Study on Customer Experience Management.”** Journal of Management and Business Studies, Vol.04, no. No.03, (2014).

210– Dick S, Basu K, **Customer Loyalty : Toward an Integrated Conceptual**

Framework, Journal Of The Academy of Marketing Science, Vol.22, No.2, 1994.

211– Emad Abu Shanab et al, **Impact Of Electronic Customer Relationship Management In Banking Sector**, International Journal Of Electronic Customer Relationship Management, Vol.9, No.4, 2015.

212– Farhad Danashgher, Lyn Bosanquet, **Organizing Customer Knowledge in Academic Libraries**, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.8, No.1, 2010.

213– Gao, Yuhui. **“Measuring Marketing Performance: A Review and A Framework.”** The Marketing Review, Vol.10, No.01, (2010).
<https://doi.org/10.1362/146934710X488924>.

214– Gaurav Gupta, Himanshu Aggarwal : **Improving customer Relationship Management Using Data Mining**, International Journal Of Machine Learning And Computing, Vol 02, N 06, 2012.

215– Genchev, Evgeni. **“Effects of Market Share on the Bank ’ s Profitability,.”** Review of Applied Socio–Economic Research, Vol.03, No.01, (2012).

216– Gentile, Chiara et al. **“How to Sustain the Customer Experience : An Overview of Experience Components That Co–Create Value With the Customer.”** European Management Journal Vol.25, No.05, (2007). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>.

217– Gilmore, James H, Pine B. Joseph. **“Welcom TO the Experience Economy**, Harvard Business Review, Vol.76, no. No.04, (1998).

218– Golapani Anees, Shick Kevin. **“The Service–Enabled Customer Experience : A Jump–Start to Competitive Advantage.”** Journal of Business Strategy, Vol.32, No.03, (2011). <https://doi.org/10.1108/02756661111121947>.

219– Grewal Dhruv et al, **Customer experience Management in Retailing: An Organizing Framework**, Journal of Retailing, Vol.85, No.01, 2009.
doi:10.1016/j.jretai.2009.01.001

220– Gupta Jasmine. **“Customer Experience Management in Banking Sector.”** International Journal of Management, IT & Engineering, Vol.08, no. No.02, (2018).

221– Hadi Nejatian et al :**The Influence of Customer Knowledge on CRM Performance of Malaysian ICT Companies: A Structural Equation Modeling Approach**, International Journal Of Business and Management, Vol.6, No.7, 2011.

222– Hair H Joseph et al, **Partial Least Squares Structural Equation Modeling, Handbook of Market Research,.** Springer International Publishing, 2021.
<https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/319669432> Partial.

223– Hair Joseph et al, **“PLS–SEM : Indeed a Silver Bullet.”** Journal of Marketing

- Theory and Practice, Vol.19, N.02, (2011). <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- 224– Heshmati Ebrahim et al, **Designing a Customer Experience management Model for the Banking Services Sector**, Journal of Islamic Marketing, Vol.10, No.03, 2019. <https://www.researchgate.net/publication/334404367>
- 225– Hisham Sayed Soliman: **Customer Relationship Management and Its Relationship Marketing Performance**, International Journal of Business and Social Science, Vol.02, N.10, (2011).
- 226– Holbrook B. Morris, Hirschman C. Elizabeth. **“The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun,.”** Journal of Consumer Research, Vol.09, no. No.02, (1982): P.132.
- 227– Holbrook, Morris B. **“Consumption Experience , Customer Value , and Subjective Personal Introspection : An Illustrative Photographic Essay”**, Journal of business Research, Vol.59, No.06, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.008>.
- 228– Homburg Christian et al. **“Customer Experience Management : Toward Implementing an Evolving Marketing Concept**, Journal of Academy of Marketing Science, Vol.45, no. No.01, (2017). <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>.
- 229– Jagdish N. Sheth et al, **why We Buy What We Buy : A Theory of Consuption Values**, Journal of Business Research, Vol.22, No.2, 1991.
- 230– Jelina Šalkovska, ElinaOgsta, **Quantitative and Qualitative Measurement Methods of Companies’ Marketing Efficiency**, Management of Organizations : Systematic Research, No. 70, 2014.
- 231– John A. Lewington, **The Opportunities and Pitfalls Of Performance Measures In Database Marketing Systems**, ISSM Electronic Journal, No.8, 1996, P.03
- 232– Jones M.A, **Entertaining Shopping Experiences: An Exploratory Investigation**, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.06, 1994.
- 233– Jose Ribamar Siqueira et. **“A Bayesian Examination of the Relationship of Internal and External Touchpoints in the Customer Experience Process across Various Service Environments.”** Journal of Retailing and Consumer Services Vol.53, (2020). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102009>.
- 234– Joshi, Sujata. **“Customer Experience Management : An Exploratory Study on the Parameters Affecting Customer Experience for Cellular Mobile Services of a Telecom Company.”** Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol.133, (2014). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.206>.

- 235– Joy christy et al : **RFM Ranking– An Effective Approch To Customer Segmentation**, Journal of King Saud University Computer and Information Science, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2018.09.004>.
- 236– JungKun Park et al, **The Role of Lestening in E–contact Center Customer Relationship Management**, Journal of Services Marketing, Vol. 29, N.1, 2015.
- 237– Khedkar. E. B : **Effect Of Customer Relationshup Management On Customer Satisfaction And Loyalty**, International Journal Of Management, V 6, No 5, 2015.
- 238– Khusnul Khotimah, Nur Choirul Afif. “**DEVELOPING CUSTOMER EXPERIENCE MODEL TO INCREASE Allow the Occurrence of Competitive Differentiation.**” International Journal of Management and Applied Science, Vol.02, No.02, (2016).
- 239– Kittipong Sophonthummapharn, **Segmenting Small and Medium Manufacturing Entreprises For Electronic Customer Relationship Management Industry: The Case Of Thailand**, International Journal Of Electronic Customer Relationship Management, Vol.5, No.1, 2011.
- 240– Klaus Philipp, Maklan Stan , **Customer Experience : Are We Measuring the Right Things**, International Journal of Market Research, Vol.53, No.06, 2011. <https://www.researchgate.net/publication/285475313>
- 241– Klaus Philipp, Maklan Stan, **Toward a Better Measure of Customer Experience**, International Journal of Market Research, Vol.55, No.02, 2013.
- 242– Klink, Richard R et al. “**Measuring Customer Experience Management and Its Impact on Financial Performance.**” European Journal of Marketing, Vol.55, No.03, (2020). <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0592>.
- 243– Lamberti, Lucio, and Giuliano Noci. “**Marketing Strategy and Marketing Performance Measurement System : Exploring the Relationship.**” European Management Journal 28, no. 2 (2010). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.007>.
- 244– Lee Kelley etautres, **How e–CRM Can Enhance Costomer loyalty**, Marketing Intelligence and Planning Journal, Vol.21, No.4, 2003, .
- 245– Makudza Forbes, **Augmenting Customer Loyalty through Customer Experience Management in the Banking Industry**, Journal of Asian Business and Economic Studies, Vol.27, No.02, 2020. <https://www.researchgate.net/publication/344202933>
- 246– Mansuri. B, Customer **Relationship Managemenet (CRM) – A Case Study of Airtel**, Journal Of Contemporary Research In Management, January– March, 2009.

- 247– Marwa Salah, Mohamed Abou-Shouk, **The Effect Of Customer Relationship Management Practices On Airline Customer Loyalty**, Jornal Of Tourism Heritage & Services Marketing, Tourlab, The International Hellenic University, 2019, Vol (5), N (2).
- 248– Mashingaidze, Sivave. “CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT : NEW GAME.” Journal of Gouvernance and Regulation, Vol.03, No.03, (2014).
- 249– Meesalaa Appalayya, Paul Justin, **Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Hospital : Thinking for The Future**, Journal of Retaling and Cunsumer Services, Vol.40, 2016.
- 250– Meyer Christopher, Schawager Andre, **Understanding Customer Experience**, Harvard Business Review, Vol.85, No.02, 2007.
- 251– Myriam Quinones et al. “**Retail Technologies That Enhance the Customer Experience : A Practitioner-Centred Approach**,” Humanities & Social Science Communications, Vol.10, No.01, 2023. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02023-z>.
- 252– Nasution Reza et. “**The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing**.” Procedia – Social and Behavioral Sciences Vol.148, (2014). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>.
- 253– Neringalvanauskuiene et al : **Customer Perception of Value : Case of Retail Banking**, Oraganizations and Markets In Emerging Economies, Vol.3, No..1, 2012.
- 254– Novak Thomas et al, **Measuring the Customer Experience in Online Environment: A Structural Modeling Approach**, Marketing Science, Winter, Vol.19, No.01, 2000. <https://www.researchgate.net/publication/227442204>
- 255– Nguyen Nghi, Bui Trinh, **The Impact of Listening to Customer Satisfaction and Loyalty Towards Banks**, Revista Espacios, Vol.41, No.32, 2020.
- 256– Otto Julie, Ritchie Brent, **The Service Experience in Tourism**, Tourism management, Vol.17, No.03, 1996.
- 257– Oluwasanmi Oluwaseun et al, **Customer Complaint Management, Service Quality and Marketing Performance in the Service Industry**, Management Journal, Vol.22, No.01, 2023. <https://www.researchgate.net/publication/386565281>
- 258– Parasuraman. A et al, **A Conceptual Model Service Quality and its Implication For Future Research**, Journal of marketing, Vol.49, No.4, 1985.
- 259– Parasuraman. A, Zeithaml et al, **Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria**, Journal of Retailing, Vol.70, No.3, 1994.
- 260– Parasuraman. A, Zeithaml et al, **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for**

Measuring customer Perceptions Of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.64. No.1, 1988.

261– Park C. Whan et. **“Strategic Brand Concept–Image Management.”** Journal of Marketing, Vol.50, No.04, (1986). <https://doi.org/10.2307/1251291>.

262– Pekovic, Sanja, Sylvie Rolland, **Recipes for Achieving Customer Loyalty : A Qualitative Comparative Analysis of the Dimensions of Customer Experience.**” Journal of Retailing and Consumer Services Vol.56, (2020). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102171>

263– Poulsson Susanne, Kale Sudhir, **The Experience Economy and Commercial Experiences**, The Marketing Review, Vol. 04, No.03, 2004.

264– Puccinelli Nancy et al, **Customer Experience Management in Retailing : Understanding the Buying Process**, Journal of Retailing, Vol.85, No.01, 2009.

265– RahmaWati Brahmana et al, **Customer Segmentation Based on RFM Model Using K–Means, K–Medoids, and DBSCAN Methods**, LontarKomputerjurnal, Vol.11, N.1, 2020,.

266– Rashid Farooqi et al, **A Comparative Study Of CRM and E–CRM Technologies**, Indian Journal Of Computer Science and Engineering, Vol.2, No.4, 2011.

267– Rayma.N et al, **Service Quality and Its Dimensions**, International Journal of Research and Development, Vol.4, No.2, 2019.

268– Reza Ashari Aasution et. **“The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing,.”** Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol.148, (2014). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>.

269– Rezaei Jafar et al, **Quality Assessment of Airline Baggage Handling Systems Using SERVQUAL and BWM**, Tourism Management, Vol.66, 2018, P.87.

270– Ringle, Christian et al, **“STRUCTURAL EQUATION MODELING WITH THE SMARTPLS,.”** Brazilian Journal of Marketing – BJM, Vol.13, N.02, (2014). <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.

271– Robert M Morgan, Shelby D Hunt, **The Commitment– Trust Theory Of Relationship Management**, Journal Of Marketing, Vol 58, 1994.

272– Roing J.Carlos et al, **Customer Perceived Value in Banking Service**, International Journal of Bank Marketing, Vol.24, No.05, 2006.

273– Romiti Anna, Sarti Daria, **Service Quality Experience and Customer’s Behavioural Intentions in Active Sport Tourism**, Scientific Research Publishing, Vol.07, No.12, 2016.

- 274– Rose Susan et al, **Online Customer Experience in e– Retailing: An Empirical Model of Antecedents and Outcomes**, Journal of Retailing, Vol.88, No.02, 2012.
- 275– Rossano Eusebio et al, “**Measures of Marketing Performance : A Comparative Study from Spain.**” International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.18, No.02 (2006). <https://doi.org/10.1108/09596110610646691>.
- 276– Russell, S, Winer ; **A Framework For Customer Relationship Management**, California Management Review, Vol,43, No.04, 2001.
- 277– sammarraie Marwah Mahmood Ismael, Rejeb Aymen Ben. “**The Impact of Banking Marketing Strategies on Improving the Efficiency of the Marketing Performance in Iraq.**” Migration Letters, Vol.20, No.09 (2023).
- 278– Schmitt Bernd et al, “**Brand Experience : What Is It ? How Is It Measured ? Does It Affect Loyalty ?**, Journal of Marketing, Vol.73, N.03, (2009). <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>.
- 279– Schmitt Bernd, **Experiential Marketing : A New FrameWork for Design and Communications**, Design Management Journal, Vol.10, No.02, 1999. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- 280– Schmitt Bernd, **Experiential Marketing : Concepts, Frameworks and consumer Insight**, Foundations and Trends in Marketing, Vol.05, No.02, 2010
- 281– Schmitt Bernd, **Experiential Marketing**, Journal of Marketing Management, Vol.15, No.1–3, 1999.
- 282– Schmitt Bernd,. “**Experiential–Marketing ,.**” Journal of Marketing Management, vol.15, No.1, (1999).
- 283– Shariful Islam, **Impact Of Service Quality on Customer Loyalty: a case Study of Commercial Banks in Dhaka, Bangladesh**, International Journal of Business, Management and Social Research, Vol.1, No.2, 2015.
- 284– Sharma Meenakshi, Chaubey D.S, **An Empirical Study of Customer Experience and its Relationship with Customer Satisfaction Towards the Services of Banking Sector**, Vedaang, Vol.05, No.01, 2014.
- 285– Sharma, Jyoti, Rather, Raouf Ahmad. “**Understanding The Customer Experience : An Exploratory Study Of A Catrgory Hotels,.**” International Journal of Customer Relations, Vol.03, No.02, (2015). <https://doi.org/10.21863/ijcr/2015.3.2.010>.
- 286– Sirin Akaraputipun, Somkiat Eiamkanchanalai. “**Factors Influencing Customer Experience Management and Customer Experience Value.**” Global Business & Economics Anthology, Vol.02, No.02, 2010.

- 287– Sorooshian, Shahryar et al. **“Customer Experience about Service Quality in Online Environment : A Case of Iran,.”** Procedia – Social and Behavioral Sciences 93 (2013). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.101>.
- 288– Sricharoenpramong Sittichai, **Service Quality Improvement of Ground Staff at Don Mueang International Airport**, Kasetsart Journal of Social Science, Vol.39, No.1, 2017.
- 289– Stein Alisha, Ramaseshan B, **“Towards the Identification of Customer Experience Touch Point Elements.”** Journal of Retailing and Consumer Services Vol.30, (2016). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>.
- 290– Suharto Suharto, Yuliansyah Yuliansyah. **“The Influence Of Customer Relationship Management and Customer Experience on Customer Satisfaction.”** Integrated Journal of Business and Economics, Vol.07, No.01, (2023).
- 291– Suriansha Reza et al, **The Effect of Service Quality on Customer Retention and Customer Experience as Mediating Variable**, West Science Business and Management, Vol.02, No.02, 2024. <https://wsj.westscience-press.com/index.php/wsbm>
- 292– Suvarchala M.B, Narasimha Rao, **Customer Experience Management in Banking Sector : A Brief Review**, International Journal of Research Granthaalayah, Vol.06, No.07, 2018. DOI: 10.29121/granthaalayah.v6.i7.2018.1295
- 293– Teixrira Jorge et al, **Customer Experience Modeling: From Customer Experience to Service Design**, Journal of Service Management, Vol.23, No. 03, 2012.
- 294– Thaker Keyur. **“Performance Measurement of Marketing Function: Practices and Management Control Challenges**, SSRN Electronic Journal, 2009. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1412629>.
- 295– Tom Breur : **The Importance Of Focus For Generating Customer Value**, Journal Of Financial Services Marketing, Vol.11, N.01, 2006.
- 296– Verhoef Peter, Lemon, Katherine, **“Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.”** Journal of Marketing, Vol.80 , 2016. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- 297– Verhoef c. Peter et. **“Customer Experience Creation : Determinants , Dynamics and Management Strategies,.”** Journal of Retailing, 85, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.
- 298– Vilkaite vaitone Neringa, Skackauskiene Ilona, **“Service Customer Loyalty : An Evaluation Based on Loyalty Factors.”** Journal of Sustainability, Vol.12, No.06 (2020). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12062260>.

299– Wardoyo Paulus, Endang Rusdianti. **“Efforts to Improve Bank Marketing Performance.”** Integrated Journal of Business and Economics Vol.03, No.03 (2019).

300– Zablah Alex R et al : **An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management : Toward a common understanding of an emerging phenomenon**, Industrial Marketing Management, vol.33, 2024.

301– Zanjani Mehdi Shami et al, **Proposing A Conceptual Model Of Customer Knowledge Management –A Study Case Of CKM Tools In British Dotcoms–**, International Journal Of Economics and Management Engineering, Vol.2, No.2, 2008.

302– Zhao Wen, Deng Nianqi, **Examining The Channel Choice of Experience–Oriented Customers in Omni–channel Retailing**, International Journal of Information Systems in the Service Sector, Vol.12, No.01, 2020. DOI: 10.4018/IJISS.2020010102

Conferences

303– Chen Jashen at al **“The Effects of CRM Practices and Multiple Channels on Customer Behavioral and Attitudinal Loyalty in Financial Services.”** International Conference on Electronic Business, 2006. <https://doi.org/>: <https://aisel.aisnet.org/iceb2006>
This

304– Endag Tjahjaningsih et al, **The Effect of Customer Experience and Service Quality on Satisfaction in Increasing Loyalty**, Proceedings of the 3rd International Conference of Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME), 2020. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

305– Fatma Morsy, Wael Kortam. **“Marketing Determinants of Customer Experience in Hypermarkets in Egypt**, INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS SCIENCES (CUCBS 2017): ROADMAPS FOR SUSTAINABLE BUSINESSESAt: CAIRO UNIVERSITY, 2017.

306– Fornerino Marianila et al, **Mesurer l’immersion Dans une Experience de Consommation: Premiers Developpements**, Actes du XXII^e Congrès AFM, 11& 12 Mai 2006, Nantes, France.

307– Houssam El-Din Younes et al. **“CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT STRATEGIES and Knowledge Management to Enhance Higher Education Practices (Conceptual Research)**, Presented To :” In Conference 33 Arab–Association Collegiate Registrars and Admissions Officers, 2013.

308– Julta Dawn et al, **Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness**, Proceeding of The 34th Hawali International Conference On System

Sciences, 2001.

309– Shannon Scullin et al : Electronic Customer Relationship Management: Benefits and Pre- Implementations Considerations, 7th Americas Conference On Information Systems, 2001. <http://aisel.aisnet.org/amcis2001/163>

الملاحق

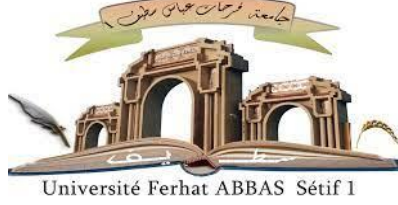
الملحق رقم (01)

أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
جامعة فرحات عباس - سطيف 1	أستاذ	دومي سمراء
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-	أستاذ محاضر ب	زرواتي مواهب
جامعة فرحات عباس - سطيف 1	أستاذ	كشاط أنيس
جامعة فرحات عباس - سطيف 1	أستاذ	رقاد صليحة
جامعة فرحات عباس - سطيف 1	أستاذ محاضر أ	بن سالم فاروق
جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	بوقريقة رفيقة

الملحق رقم (02): الإستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



استبيان موجهة لعملاء بعض الوكالات البنكية بمدينة سطيف

السادة/السيدات

تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه تحت عنوان: " الدور الوسيط لخبرة الزبون في تحسين الأداء التسويقي البنكي بناء على إدارة العلاقة مع الزبون ".
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لعملاء بعض الوكالات البنكية بمدينة سطيف وهذا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات صلة ببحثنا.

ونظرا لأهمية هذه الدراسة أمل تعاونكم في الإجابة عن جميع عبارات الاستمارة كافة من وجهة نظركم الشخصية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها من خلال هذا البحث.

كما ونحيطكم علما أن البيانات الواردة منكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم.

المشرفة: دومي سمراء

طالبة الدكتوراه: كشاط عائشة

البريد الإلكتروني: aicha.kechat@univ-setif.dz

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

– السن:

- ☐ 18 - 29
- ☐ 30 - 40
- ☐ 41 - 55
- ☐ أكبر من 55

– البنك الذي تتعامل معه:

– مدة التعامل مع البنك:

- ☐ أقل من سنة
- ☐ من سنة وأقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
- ☐ 10 سنوات فأكثر

❖ المحور الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون

فيما يلي مجموعة من العبارات للتعرف على أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون من وجهة نظر الزبائن ، من فضلك ضع علامة (✓) أمام العبارات التي تتوافق مع درجة اجابتك.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
معرفة الزبون						
01	يحرص البنك على تسجيل معلوماتك الشخصية عند أول تعاملك معه					
02	يعمل البنك على معرفة حاجاتك وتطلعاتك بشكل جيد					
03	يحرص البنك على التواصل معك بشكل دوري لتحديث البيانات الخاصة بك					
04	يحرص البنك على التسجيل المستمر لمختلف تعاملاتك معه					
05	يقدم البنك كل المعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة لك وكيفية الحصول عليها					
تجزئة الزبائن						

01	يقدم لك البنك خدمات تتوافق مع احتياجاتك الفردية				
02	يقدم لك البنك خدمات وعروض مخصصة تناسب وتتلاءم مع وضعك				
03	يخصص البنك باقة خدمات تناسب كل فئة الزبائن				
04	يوجد تنوع وتخصص في الخدمات البنكية المعروضة				
الاستماع للزبون					
01	يسعى البنك على التواصل معك بصفة شخصية للتعرف على حاجاتك باستمرار				
02	يدرس البنك اقتراحات الزبائن بشكل جدي ويستجيب لها				
03	يطلب موظفو البنك منك في كل مرة الإدلاء بمقترحاتك حول مستوى الخدمات ومعرفة مدى رضاك عنها				
04	يوفر البنك قنوات اتصال مختلفة التي تسمح لك بالتواصل معه وللإجابة عن أسئلتك واستفساراتك				
05	يتواصل معك موظفو البنك من أجل معرفة اهتماماتك بشكل دوري (مرة كل شهر ، كل 6 أشهر....)				
جودة الخدمة					
01	يملك البنك معدات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمة				
02	يتوفر لدى البنك أماكن وقاعات مناسبة ومريحة لاستقبال وانتظار الزبائن				
03	يتمتع موظفو البنك بمظهر أنيق				
04	يتميز الموظفون باللباقة واللطف				
05	يساعدك موظفو البنك على معرفة طرق وكيفية حصولك على الخدمة التي ترغب فيها				
06	يقدم لك الموظفون خدمة خالية من الأخطاء من أول مرة				
07	يقدم لك الموظفون الخدمات التي تطلبها في الوقت المناسب				
08	تشعر بالأمان أثناء القيام بالمعاملات مع البنك				
09	يملك الموظفون المعارف اللازمة للرد عن انشغالات أو مشكلات قد تواجهك				
10	يمنحك البنك اهتماما شخسيا أثناء حصولك على الخدمة				
إدارة الشكاوي					

01	يوفر البنك وسائل مختلفة لتسجيل شكاوك أو انتقاداتك (سجلات خاصة، قنوات اتصال، موقع انترنت...)				
02	يتعامل البنك بجدية مع الشكوى التي تقدمها				
03	عندما يقدم الزبون أو أنت من تقدم شكوى يقدم الموظف المكلف شرحا مرضيا عن سبب حدوث المشكلة.				
04	إذا تعرضت لخسائر بسبب المشكلة التي اعترضتك، يقدم لك البنك تعويضات مقابل ذلك (اعتذار، تعويض مادي...)				
05	يشجعك موظفو البنك للإدلاء برأيك حول الشكاوي المقدمة بخصوص خدماته.				

❖ المحور الثالث: خبرة الزبون

فيما يلي مجموعة من العبارات للتعرف على عناصر خبرة الزبون بالقطاع البنكي من وجهة نظر الزبون، من فضلك ضع علامة (√) أمام العبارات التي تتوافق مع درجة اجابتك.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الجو العام						
01	التصميم الخاص بالمكتب الأمامي للبنك جذاب من الناحية الجمالية					
02	يعجبك الجو العام الذي يخلقه البنك (البيئة المحيطة تعطي انطباعا ايجابيا، الديكور، الاضاءة، المرافق المادية نظيفة....)					
03	يوفر لك البنك جو عام مريح					
التكنولوجيا						
01	يمكنك البنك من السحب والإيداع الكترونيا في كل الأوقات وبكل سهولة.					
02	تتميز التكنولوجيا المستخدمة لتقديم الخدمة للزبائن بالسهولة. (سهولة الاستخدام)					
03	يوفر البنك العديد من الخدمات ذاتيا. (تتبع العمليات المصرفية الكترونيا، توفر تطبيقات لتوفير الخدمة الذاتية.....)					

الاتصالات					
01	يقوم البنك بإطلاع زبائنه على العروض والخدمات المقدمة بإرسال رسائل عبر مختلف الوسائل الترويجية بشكل دوري				
02	يستخدم البنك وسائل ترويجية لعرض إعلانات مختلفة حول الخدمات البنكية الحالية والجديدة				
03	يمتلك البنك عدة قنوات اتصال مع زبائنه لتصلهم كل المعلومات عن الخدمات الحالية والجديدة في الوقت المناسب				
04	يوفر البنك قسم خاص لخدمة الزبائن ووضعه تحت تصرفهم للاتصال المباشر معهم				
تقديم الخدمة					
01	يلتزم البنك بتنفيذ وعوده التي يحددها				
02	يقدم البنك تسهيلات للحصول على الخدمة.				
03	يعمل موظفو البنك على تجاوز كل العقبات التي تؤثر على عملية تقديم الخدمة.				
04	تستطيع التعامل مع الموقع الالكتروني للبنك بصورة متكررة دون تعطل أو خطر والقيام بالمعاملات بسرعة				
البعد الاجتماعي					
01	يقدم لي موظفو البنك مساعدات أثناء تقديمهم لمختلف الخدمات.				
02	يتجنب الموظفون أية احتكاكات سلبية مع الزبائن.				
03	يمتاز موظفو البنك بالسلوك المهذب وحسن المعاملة				
05	موظفو البنك على استعداد دائم لتقديم الخدمة بأفضل صورة				

❖ المحور الرابع: الأداء التسويقي

فيما يلي مجموعة من العبارات للتعرف على أبعاد الأداء التسويقي من وجهة نظر الزبون، من فضلك ضع علامة (✓) أمام العبارات التي تتوافق مع درجة اجابتك.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الرضا						
01	تشعر بالارتياح والاطمئنان حين تتعامل مع موظفي البنك. (الثقة بمقدم الخدمة)					
02	الخدمات المقدمة من البنك موافقة لما كنت تتوقعه قبل التعامل معه.					
03	نشعر بالرضا التام عن الخدمات التي يقدمها البنك.					
04	يسعى البنك لتحسين جودة الخدمات المعروضة بشكل مستمر.					
05	تشعر بالسرور لتعاملك مع هذا البنك دون غيره من المنافسين					
06	كزبون، تتصح الآخرين بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه.					
الولاء						
01	لديك رغبة في الاستمرار في التعامل مع البنك مستقبلا					
02	لديك ميول اتجاه الخدمات التي يقدمها البنك.					
03	لا تمانع في دفع رسوم وعمولات إضافية مقابل الحصول على خدمات إضافية أحسن.					
04	عند حاجتك لأي خدمة مصرفية يعتبر البنك الذي تتعامل معه حاليا أول اتجاه لي.					
05	تدافع عن البنك بقوة أمام الآخرين.					
06	تزور البنك بشكل مستمر ومتكرر.					
07	لن تنتقل إلى بنك آخر مهما كانت عروض المنافسين مغرية.					
08	تتوي في زيادة معاملاتي المالية مع هذا البنك في المستقبل.					
قيمة الزبون						
01	الخدمات البنكية المعروضة تحقق المنفعة المطلوبة					
02	مستوى جودة الخدمة المعروضة للبنك تلبي توقعاتي					
03	يقدم البنك عروض أسعار أفضل من المنافسين					

					أسعار الخدمات التي يعرضها البنك غير مكلفة ومعقولة	04
					أسعار الخدمات المعروضة من البنك تتناسب مع جودة	05
					يتميز موظفو البنك بالتفاعل الايجابي مع الزبائن	06
					استخدام خدمات البنك يشعرك بالسعادة	07
					يمتاز البنك بسمعة حسنة ما تجعلك فخورا للتعامل معه	08

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics 22

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
knowleseg	359	-1,007	,129	2,567	,257
LISTENING	359	-1,283	,129	2,128	,257
QUALITY	359	-,411	,129	2,686	,257
COMPLAINTS	359	-,991	,129	3,792	,257
GENERAL_AMBIANCE	359	-1,223	,129	5,384	,257
TECHNOLOGY	359	-1,376	,129	3,064	,257
COMMUNICATION	359	-1,722	,129	4,183	,257
SOCIAL	359	-1,480	,129	3,264	,257
SATISFACTION	359	-1,485	,129	6,621	,257
LOYALTY	359	-1,485	,129	6,621	,257
VALUE	359	-2,326	,129	10,757	,257
CRM	359	-,972	,129	3,929	,257
CUSTOMER_EXPERIENCE	359	-1,588	,129	5,760	,257
PERFORMANCE	359	-2,169	,129	11,124	,257
N valide (liste)	359				

اختبار معالم VIF و Tolerance

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,492	,253		5,900	,000		
knowleseg	,212	,071	,190	2,975	,003	,524	1,910
LISTENING	,054	,046	,076	1,188	,236	,517	1,933
QUALITY	,199	,076	,177	2,630	,009	,474	2,111
COMPLAINTS	,149	,058	,151	2,548	,011	,606	1,650

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	218	60,7	60,7	60,7
أنثى	141	39,3	39,3	100,0
Total	359	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 18 - 29	50	13,9	13,9	13,9
سنة 40 إلى 30 من	151	42,1	42,1	56,0
سنة 55 إلى 41 من	128	35,7	35,7	91,6
سنة 55 أكثر من	30	8,4	8,4	100,0
Total	359	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة حسب اسم البنك الذي يتم التعامل معه

البنك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide CPA	12	3,3	3,3	3,3
BEA	12	3,3	3,3	6,7
BNA	39	10,9	10,9	17,5
BDL	43	12,0	12,0	29,5
BADR	27	7,5	7,5	37,0
CNEP	44	12,3	12,3	49,3
TRUST	34	9,5	9,5	58,8
El Baraka	34	9,5	9,5	68,2
AGB	31	8,6	8,6	76,9
SGA	57	15,9	15,9	92,8
BNP PA	26	7,2	7,2	100,0
Total	359	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك الذي يتم التعامل معه

نوعالبنك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عمومي	177	49,3	49,3	49,3
خاص	182	50,7	50,7	100,0
Total	359	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة حسب متغير القطاع الذي ينتمي إليه البنك (نوع البنك)

أقدميةالتعامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقلمنسنة	54	15,0	15,0	15,0
منسنةإلى 5 سنوات	132	36,8	36,8	51,8
من 6 إلى 10 سنوات	103	28,7	28,7	80,5
أكثرمن 10 سنوات	70	19,5	19,5	100,0
Total	359	100,0	100,0	

التحليل الوصفي لمتغير إدارة العلاقة مع الزبون

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
knowledge1	359	4,47	,606
knowledge2	359	4,34	,605
knowledge3	359	4,30	,606
knowledge4	359	4,28	,525
knowledge5	359	3,99	,662
segment1	359	4,18	,588
segment2	359	4,14	,648
segment3	359	4,09	,707
segment4	359	4,13	,681
knowleseg	359	4,2145	,41951
Listen1	359	4,02	,745
Listen2	359	3,97	,840
Listen3	359	4,03	,818
Listen4	359	3,90	,852
Listen5	355	3,90	,838

LISTENING	359	3,9660	,65507
Quality1	359	4,09	,782
Quality2	359	4,06	,666
Quality3	359	4,21	,575
Quality4	359	4,22	,642
Quality5	359	4,17	,722
Quality6	359	4,17	,644
Quality7	359	4,12	,574
Quality8	359	4,21	,463
Quality9	359	4,14	,501
Quality10	359	4,08	,592
QUALITY	359	4,1471	,41452
Complaint1	359	4,09	,594
Complaint2	359	4,08	,690
Complaint3	358	4,00	,592
Complaint4	359	4,12	,649
Complaint5	359	4,00	,695
COMPLAINTS	359	4,0564	,47537
N valide (liste)	354		

التحليل الوصفي لمتغير خبرة الزبون

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Ambient1	359	4,26	,647
Ambient2	359	4,14	,611
Ambient3	359	3,98	,620
GENERAL_AMBIANCE	359	4,1281	,53463
Techno1	359	4,16	,762
Techno2	359	3,95	,643
Techno3	359	3,95	,713
TECHNOLOGY	359	4,0195	,61174
Social1	359	4,04	,644
Social2	359	3,97	,680
Social3	359	3,85	,806
Social4	359	3,93	,821
SOCIAL	359	3,9450	,59084
Service1	359	4,15	,596
Service2	359	3,99	,740
Service3	359	3,96	,726
Service4	359	3,99	,736

Serviceprocess	359	4,0237	,56566
Communi1	359	3,94	,845
Communi2	359	3,96	,792
Communi3	359	3,88	,733
Communi4	359	3,95	,687
COMMUNICATION	359	3,9331	,66385
N valide (liste)	359		

التحليل الوصفي لمتغير الأداء التسويقي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Satisf1	359	4,25	,612
Satisf2	359	3,99	,572
Satisf3	359	4,05	,715
Satisf4	359	3,98	,760
Satisf5	359	4,02	,598
Satisf6	359	3,93	,644
SATISFACTION	359	4,0385	,51195
Loyalty1	359	4,00	,625
Loyalty2	359	4,00	,673
Loyalty3	359	3,79	,689
Loyalty4	359	4,09	,714
Loyalty5	359	3,94	,647
Loyalty6	359	4,02	,634
Loyalty7	359	3,97	,693
Loyalty8	359	3,98	,701
LOYALTY	359	4,0385	,51195
Value1	359	4,17	,590
Value2	359	4,07	,639
Value3	359	4,13	,676
Value4	359	4,04	,665
Value5	359	4,07	,669
Value6	359	3,95	,614
Value7	359	4,10	,578
Value8	359	4,06	,548
VALUE	359	4,0738	,49846
N valide (liste)	359		

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير الجنس

Tests statistiques^{a,b}

	CRM	PERFORMANCE	CUSTOMER_EXPERIENCE
Khi-deux	,028	,380	,180
ddl	1	1	1
Sig. asymptotique	,867	,538	,672

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الجنس

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير السن

Tests statistiques^{a,b}

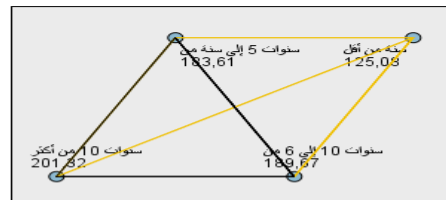
	CRM	PERFORMANCE	CUSTOMER_EXPERIENCE
Khi-deux	13,829	4,090	3,224
ddl	3	3	3
Sig. asymptotique	,003	,252	,358

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

المقارنات الثنائية حسب متغير السن

التعامل أقدمية Comparaisons appariées de



Chaque noeud affiche le rang moyen de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajus.
سنوات 5 إلى سنة من-سنة من أقل	-58,527	16,749	-3,494	,000	,003
سنوات 10 إلى 6 من-سنة من أقل	-64,591	17,420	-3,708	,000	,001
سنوات 10 أكثر-سنة من أقل	-76,238	18,780	-4,060	,000	,000
سنوات 10 إلى 6 من-سنوات 5 إلى سنة من	-6,065	13,632	-,445	,656	1,000
سنوات 10 أكثر-سنوات 5 إلى سنة من	-17,712	15,331	-1,155	,248	1,000
سنوات 10 أكثر-سنوات 10 إلى 6 من	-11,647	16,061	-,725	,468	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاوّر الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير أقدمية التعامل

Tests statistiques^{a,b}

	CRM	PERFORMANCE	CUSTOMER_EXPERIENCE
Khi-deux	19,164	2,542	6,342
ddl	3	3	3
Sig. asymptotique	,000	,468	,096

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : أقدميةالتعام

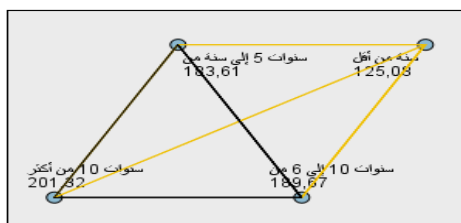
Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de CRM est identique sur les catégories de أقدمية التعامل.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillon \leq indépendant \leq	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La distribution de CUSTOMER_EXPERIENCE est identique sur les catégories de أقدمية التعامل.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillon \leq indépendant \leq	,096	Retenir l'hypothèse nulle.
3	La distribution de PERFORMANCE est identique sur les catégories de أقدمية التعامل.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillon \leq indépendant \leq	,468	Retenir l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance 05.

المقارنات الثنائية حسب متغير أقدمية التعامل

التعامل أقدمية Comparaisons appariées de



Chaque noeud affiche le rang moyen de أقدمية التعامل.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajus.
سنوات 5 إلى سنة من-سنة من أقل	-58,527	16,749	-3,494	,000	,003
سنوات 10 إلى 6 من-سنة من أقل	-64,591	17,420	-3,708	,000	,001
سنوات 10 من أكثر-سنة من أقل	-76,238	18,780	-4,060	,000	,000
سنوات 10 إلى 6 من-سنوات 5 إلى سنة من	-6,065	13,632	-,445	,656	1,000
سنوات 10 من أكثر-سنوات 5 إلى سنة من	-17,712	15,331	-1,155	,248	1,000
سنوات 10 من أكثر-سنوات 10 إلى 6 من	-11,647	16,061	-,725	,468	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لمحاور الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون، خبرة الزبون، الأداء التسويقي) تعزى لمتغير اسم البنك المتعامل معه

Tests statistiques^{a,b}

	CRM	PERFORMANCE	CUSTOMER_EXPERIENCE
Khi-deux	54,457	37,050	49,018
ddl	10	10	10
Sig. asymptotique	,000	,000	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : البنك

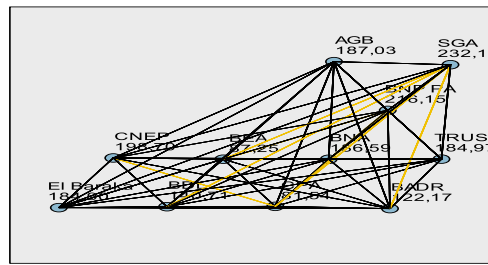
Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de CUSTOMER_EXPERIENCE est identique sur les catégories de البنك.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillon indépendant	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La distribution de PERFORMANCE est identique sur les catégories de البنك.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillon indépendant	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
3	La distribution de CRM est identique sur les catégories de البنك.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillon indépendant	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance 05.

المقارنات الثنائية حسب متغير اسم البنك لمحور لإدارة العلاقة مع الزبون

Comparaisons appariées de البنوك



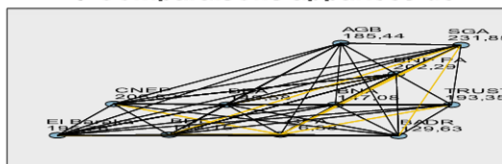
Chaque noeud affiche le rang moyen de البنوك.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajus.
CPA-BEA	-5,708	42,330	-,135	,893	1,000
CPA-BADR	-40,625	35,974	-1,129	,259	1,000
CPA-BDL	-59,168	33,852	-1,748	,080	1,000
CPA-EI Baraka	-103,355	34,816	-2,969	,003	,165
CPA-TRUST	-103,429	34,816	-2,971	,003	,163
CPA-BNA	-105,048	34,229	-3,069	,002	,118
CPA-AGB	-105,491	35,252	-2,992	,003	,152
CPA-CNEP	-117,163	33,768	-3,470	,001	,029
CPA-BNP PA	-134,612	36,186	-3,720	,000	,011
CPA-SGA	-150,599	32,932	-4,573	,000	,000
BEA-BADR	-34,917	35,974	-,971	,332	1,000
BEA-BDL	-53,459	33,852	-1,579	,114	1,000
BEA-EI Baraka	-97,647	34,816	-2,805	,005	,277
BEA-TRUST	-97,721	34,816	-2,807	,005	,275
BEA-BNA	-99,340	34,229	-2,902	,004	,204
BEA-AGB	-99,782	35,252	-2,831	,005	,256
BEA-CNEP	-111,455	33,768	-3,301	,001	,053
BEA-BNP PA	-128,904	36,186	-3,562	,000	,020
BEA-SGA	-144,890	32,932	-4,400	,000	,001
BADR-BDL	18,543	25,460	,728	,466	1,000
BADR-EI Baraka	-62,730	26,728	-2,347	,019	1,000
BADR-TRUST	-62,804	26,728	-2,350	,019	1,000
BADR-BNA	64,423	25,959	2,482	,013	,719
BADR-AGB	-64,866	27,295	-2,376	,017	,961
BADR-CNEP	-76,538	25,348	-3,019	,003	,139
BADR-BNP PA	-93,987	28,490	-3,299	,001	,053
BADR-SGA	-109,974	24,224	-4,540	,000	,000
BDL-EI Baraka	-44,188	23,796	-1,857	,063	1,000
BDL-TRUST	-44,261	23,796	-1,860	,063	1,000
BDL-BNA	45,880	22,928	2,001	,045	1,000
BDL-AGB	-46,323	24,430	-1,896	,058	1,000
BDL-CNEP	-57,995	22,234	-2,608	,009	,500
BDL-BNP PA	-75,445	25,759	-2,929	,003	,187
BDL-SGA	-91,431	20,944	-4,366	,000	,001
EI Baraka-TRUST	,074	25,148	,003	,998	1,000
EI Baraka-BNA	1,693	24,329	,070	,945	1,000
EI Baraka-AGB	-2,135	25,749	-,083	,934	1,000
EI Baraka-CNEP	13,807	23,676	,583	,560	1,000
EI Baraka-BNP PA	-31,257	27,013	-1,157	,247	1,000
EI Baraka-SGA	-47,243	22,468	-2,103	,035	1,000
TRUST-BNA	1,619	24,329	,067	,947	1,000
TRUST-AGB	-2,062	25,749	-,080	,936	1,000
TRUST-CNEP	13,734	23,676	,580	,562	1,000
TRUST-BNP PA	-31,183	27,013	-1,154	,248	1,000

المقارنات الثنائية حسب متغير اسم البنكلمحور خبرة الزبون

المقارنات الثنائية حسب متغير اسم البنكلمحور لإدارة العلاقة مع الزبون

Comparaisons appariées de



Chaque noeud affiche le rang moyen de

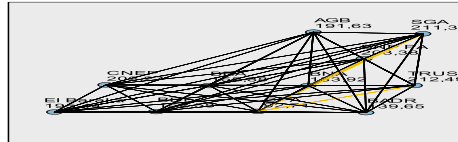
Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajust.
CPA-BADR	-52,755	35,883	-1,470	,142	1,000
CPA-BDL	-65,276	33,767	-1,933	,053	1,000
CPA-BNA	-70,202	34,143	-2,056	,040	1,000
CPA-BEA	-72,708	42,224	-1,722	,085	1,000
CPA-AGB	-108,560	35,164	-3,087	,002	,111
CPA-TRUST	-116,478	34,728	-3,354	,001	,044
CPA-EI Baraka	-118,904	34,728	-3,424	,001	,034
CPA-BNP PA	-125,413	36,095	-3,475	,001	,028
CPA-CNEP	-129,943	33,683	-3,858	,000	,006
CPA-SGA	-154,976	32,850	-4,718	,000	,000
BADR-BDL	12,522	25,396	,493	,622	1,000
BADR-BNA	17,447	25,894	,674	,500	1,000
BADR-BEA	19,954	35,883	,556	,578	1,000
BADR-AGB	-55,806	27,226	-2,050	,040	1,000
BADR-TRUST	-63,723	26,661	-2,390	,017	,926
BADR-EI Baraka	-66,150	26,661	-2,481	,013	,720
BADR-BNP PA	-72,659	28,419	-2,557	,011	,581
BADR-CNEP	-77,189	25,284	-3,053	,002	,125
BADR-SGA	-102,221	24,163	-4,230	,000	,001
BDL-BNA	4,926	22,870	,215	,829	1,000
BDL-BEA	7,432	33,767	,220	,826	1,000
BDL-AGB	-43,284	24,369	-1,776	,076	1,000
BDL-TRUST	-51,202	23,736	-2,157	,031	1,000
BDL-EI Baraka	-53,628	23,736	-2,259	,024	1,000
BDL-BNP PA	-60,137	25,694	-2,340	,019	1,000
BDL-CNEP	-64,667	22,179	-2,916	,004	,195
BDL-SGA	-89,700	20,891	-4,294	,000	,001
BNA-BEA	2,506	34,143	,073	,941	1,000
BNA-AGB	-38,359	24,887	-1,541	,123	1,000
BNA-TRUST	-46,276	24,267	-1,907	,057	1,000
BNA-EI Baraka	-48,702	24,267	-2,007	,045	1,000
BNA-BNP PA	-55,212	26,186	-2,108	,035	1,000
BNA-CNEP	-59,741	22,746	-2,626	,009	,475
BNA-SGA	-84,774	21,493	-3,944	,000	,004
BEA-AGB	-35,852	35,164	-1,020	,308	1,000
BEA-TRUST	-43,770	34,728	-1,260	,208	1,000
BEA-EI Baraka	-46,196	34,728	-1,330	,183	1,000
BEA-BNP PA	-52,705	36,095	-1,460	,144	1,000
BEA-CNEP	-57,235	33,683	-1,699	,089	1,000
BEA-SGA	-82,268	32,850	-2,504	,012	,675
AGB-TRUST	7,917	25,684	,308	,758	1,000
AGB-EI Baraka	10,344	25,684	,403	,687	1,000
AGB-BNP PA	-16,853	27,504	-,613	,540	1,000
AGB-CNEP	21,383	24,253	,882	,378	1,000
AGB-SGA	-46,415	23,081	-2,011	,044	1,000
TRUST-EI Baraka	-2,426	25,085	-,097	,923	1,000
TRUST-BNP PA	-8,936	26,945	-,332	,740	1,000
TRUST-CNEP	13,465	23,616	,570	,569	1,000
TRUST-SGA	-38,498	22,412	-1,718	,086	1,000
EI Baraka-BNP PA	-6,509	26,945	-,242	,809	1,000
EI Baraka-CNEP	11,039	23,616	,467	,640	1,000
EI Baraka-SGA	-36,071	22,412	-1,609	,108	1,000
BNP PA-CNEP	4,530	25,584	,177	,859	1,000
BNP PA-SGA	29,562	24,476	1,208	,227	1,000
CNEP-SGA	-25,033	20,755	-1,206	,228	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques.

Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est

المقارنات الثنائية حسب متغير اسم البنك محور الأداء التسويقي

Comparaisons appariées de



البنك

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur standard	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajus.
CPA-BNA	-41,215	34,138	-1,207	,227	1,000
CPA-BADR	-46,940	35,879	-1,308	,191	1,000
CPA-BDL	-69,873	33,763	-1,773	,076	1,000
CPA-BEA	-66,167	42,219	-1,567	,117	1,000
CPA-AGB	-98,921	35,159	-2,813	,005	,270
CPA-EI Baraka	-102,733	34,724	-2,959	,003	,170
CPA-CNEP	-109,564	33,679	-3,253	,001	,063
CPA-BNP PA	-110,676	36,091	-3,067	,002	,119
CPA-SGA	-118,669	32,846	-3,613	,000	,017
CPA-TRUST	-119,777	34,724	-3,449	,001	,031
BNA-BADR	-5,725	25,890	-,221	,825	1,000
BNA-BDL	-18,658	22,868	-,816	,415	1,000
BNA-BEA	24,952	34,138	,731	,465	1,000
BNA-AGB	-57,706	24,884	-2,319	,020	1,000
BNA-EI Baraka	-61,518	24,264	-2,535	,011	,618
BNA-CNEP	-68,350	22,744	-3,005	,003	,146
BNA-BNP PA	-69,462	26,183	-2,653	,008	,439
BNA-SGA	-77,454	21,490	-3,604	,000	,017
BNA-TRUST	-78,562	24,264	-3,238	,001	,066
BADR-BDL	12,933	25,393	,609	,611	1,000
BADR-BEA	19,227	35,879	,636	,592	1,000
BADR-AGB	-51,981	27,223	-1,909	,056	1,000
BADR-EI Baraka	-55,793	26,658	-2,093	,036	1,000
BADR-CNEP	-62,625	25,281	-2,477	,013	,728
BADR-BNP PA	-63,736	28,415	-2,243	,025	1,000
BADR-SGA	-71,729	24,160	-2,969	,003	,164
BADR-TRUST	-72,837	26,658	-2,732	,006	,346
BDL-BEA	6,294	33,763	,186	,852	1,000
BDL-AGB	-39,048	24,366	-1,603	,109	1,000
BDL-EI Baraka	-42,860	23,733	-1,806	,071	1,000
BDL-CNEP	-49,691	22,176	-2,241	,025	1,000
BDL-BNP PA	-50,803	25,691	-1,977	,048	1,000
BDL-SGA	-58,796	20,889	-2,815	,005	,268
BDL-TRUST	-59,904	23,733	-2,524	,012	,638
BEA-AGB	-32,754	35,159	-,932	,352	1,000
BEA-EI Baraka	-36,566	34,724	-1,053	,292	1,000
BEA-CNEP	-43,398	33,679	-1,289	,196	1,000
BEA-BNP PA	-44,510	36,091	-1,233	,217	1,000
BEA-SGA	-52,502	32,846	-1,598	,110	1,000
BEA-TRUST	-63,610	34,724	-1,644	,123	1,000
AGB-EI Baraka	3,812	25,681	,148	,882	1,000
AGB-CNEP	10,644	24,250	,439	,661	1,000
AGB-BNP PA	-11,758	27,501	-,427	,669	1,000
AGB-SGA	-19,748	23,078	-,856	,392	1,000
AGB-TRUST	20,856	25,681	,812	,417	1,000
EI Baraka-CNEP	6,832	23,614	,289	,772	1,000
EI Baraka-BNP PA	-7,943	26,942	-,295	,766	1,000
EI Baraka-SGA	-15,936	22,409	-,711	,477	1,000
EI Baraka-TRUST	17,044	25,082	,680	,497	1,000
CNEP-BNP PA	-1,112	25,681	-,043	,965	1,000
CNEP-SGA	-9,104	20,753	-,439	,661	1,000
CNEP-TRUST	-10,213	23,614	-,432	,665	1,000
BNP PA-SGA	7,993	24,473	,327	,744	1,000
BNP PA-TRUST	9,101	26,942	,338	,736	1,000
SGA-TRUST	1,106	22,409	,049	,961	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج smartpls.4

نتائج الصدق التقاربي

	الأداء - 6 التسويقي	خبرة - 5 الزبون	إدارة - 4 الشكاوي	جودة - 3 الخدمة	الاستماع - 2 للزبون	معرفة وتجزئة - 1 الزبون
Complaint1			0,705			
Complaint2			0,806			
Complaint3			0,777			
Complaint4			0,706			
Complaint5			0,690			
Listen1					0,791	
Listen2					0,804	
Listen3					0,871	
Listen4					0,757	
Listen5					0,765	
Loyalty1	0,743					
Loyalty4	0,732					
Loyalty5	0,756					
Loyalty6	0,783					
Loyalty7	0,772					
Loyalty8	0,780					
Quality1				0,690		
Quality3				0,701		
Quality4				0,783		
Quality5				0,757		
Quality6				0,681		
Quality7				0,690		
Quality8				0,712		
Service1		0,773				
Service2		0,819				
Service3		0,760				
Service4		0,724				
Social1		0,745				
Social4		0,705				
Value1	0,795					

Value2						0,727
Value3						0,811
Value4						0,754
Value5						0,815
Value6						0,742
knowledge1	0,783					
knowledge2	0,743					
knowledge3	0,759					
segment2	0,697					
segment3	0,652					

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
1- معرفة وتجزئة الزبون	0,813	0,826	0,863	0,514
2- الاستماع للزبون	0,860	0,874	0,898	0,638
3- جودة الخدمة	0,842	0,845	0,881	0,514
4- إدارة الشكاوي	0,790	0,795	0,856	0,545
5- خبرة الزبون	0,849	0,849	0,888	0,571
6- الأداء التسويقي	0,937	0,937	0,945	0,590

Cronbach's alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
1- معرفة وتجزئة الزبون	0,813	0,826	0,863	0,514
2- الاستماع للزبون	0,860	0,874	0,898	0,638
3- جودة الخدمة	0,842	0,845	0,881	0,514
4- إدارة الشكاوي	0,790	0,795	0,856	0,545
5- خبرة الزبون	0,849	0,849	0,888	0,571
6- الأداء التسويقي	0,937	0,937	0,945	0,590

نتائج النموذج القياسي: معيار HTMT

	الأداء -6 التسويقي	خبرة -5 الزبون	إدارة -4 الشكاوي	جودة الخدمة -3	الاستماع -2 للزبون	معرفة وتجزئة -1 الزبون
معرفة وتجزئة الزبون-1						
الاستماع للزبون-2					0,669	
جودة الخدمة -3					0,720	0,715
إدارة الشكاوي -4				0,603	0,573	0,711
خبرة الزبون-5			0,497	0,574	0,467	0,518
الأداء التسويقي -6		0,837	0,418	0,402	0,417	0,478

معنوية معاملات المسار التأثير المباشر في نموذج الدراسة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
5- > معرفة وتجزئة الزبون-1 خبرة الزبون	0,158	0,162	0,051	3,077	0,002
6- > معرفة وتجزئة الزبون-1 الأداء التسويقي	0,109	0,108	0,044	2,513	0,012
5- > خبرة الزبون-2 الزبون	0,071	0,076	0,060	1,200	0,230
6- > الأداء التسويقي الزبون-2	0,107	0,112	0,052	2,046	0,041
5- > خبرة الزبون-3 جودة الخدمة	0,282	0,279	0,056	5,056	0,000
6- > الأداء التسويقي جودة الخدمة-3	-0,131	-0,131	0,048	2,753	0,006
5- > خبرة الزبون-4 إدارة الشكاوي	0,144	0,147	0,085	1,693	0,090
6- > الأداء التسويقي إدارة الشكاوي-4	0,024	0,026	0,052	0,468	0,640
6- > خبرة الزبون-5 التسويقي	0,715	0,708	0,063	11,293	0,000

معنوية معاملات المسار للتأثير غير المباشر (توسط خبرة الزبون) في نموذج الدراسة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
5- معرفة وتجزئة الزبون-1 خبرة الزبون	0,158	0,162	0,051	3,077	0,002
6- معرفة وتجزئة الزبون-1 الأداء التسويقي	0,109	0,108	0,044	2,513	0,012
خبرة 5- > الاستماع للزبون-2 الزبون	0,071	0,076	0,060	1,200	0,230
الأداء 6- > الاستماع للزبون-2 التسويقي	0,107	0,112	0,052	2,046	0,041
خبرة الزبون-5 > جودة الخدمة-3	0,282	0,279	0,056	5,056	0,000
الأداء 6- > جودة الخدمة-3 التسويقي	-0,131	-0,131	0,048	2,753	0,006
خبرة 5- > إدارة الشكاوي-4 الزبون	0,144	0,147	0,085	1,693	0,090
الأداء 6- > إدارة الشكاوي-4 التسويقي	0,024	0,026	0,052	0,468	0,640
الأداء 6- > خبرة الزبون-5 التسويقي	0,715	0,708	0,063	11,293	0,000

معنوية معاملات المسار للتأثير غير المباشر (توسط خبرة الزبون) في نموذج الدراسة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الأداء 6- > خبرة الزبون-5 > معرفة وتجزئة الزبون-1 التسويقي	0,113	0,115	0,038	2,977	0,003
الأداء التسويقي 6- > خبرة الزبون-5 > الاستماع للزبون-2	0,051	0,053	0,041	1,245	0,213
الأداء التسويقي 6- > خبرة الزبون-5 > جودة الخدمة-3	0,201	0,198	0,047	4,328	0,000
الأداء التسويقي 6- > خبرة الزبون-5 > إدارة الشكاوي-4	0,103	0,101	0,056	1,835	0,067

حجم التأثير Q^2 في نموذج الدراسة

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
1- معرفة وتجزئة الزبون	2154,000	2154,000	0,000
2- الاستماع للزبون	1795,000	1795,000	0,000
3- جودة الخدمة	2513,000	2513,000	0,000
4- إدارة الشكاوي	1795,000	1795,000	0,000
5- خبرة الزبون	2154,000	1801,200	0,164
6- الأداء التسويقي	4308,000	2877,233	0,332

تقييم مؤشر SRMR لجودة مطابقة نموذج الدراسة

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,078	0,078

نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي

