

المبحث الأول

خطة البحث

مقدمة:

ان التغيير السريع في بيئات الأعمال والتطور التكنولوجي في مجال الأعمال كل هذه العوامل ساهمت في اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال حول طرق المحافظة على العملاء وتطوير العلاقة معهم ، لمواجهة هذا التغيير وهذه المنافسة. فقد تم تطوير مفهوم نظام إدارة علاقات العملاء حيث أصبحت تمثل إستراتيجية متميزة للحفاظ على علاقات مستمرة مع العملاء، كما إن بناء العلاقات وتطويرها أصبح احد المفاهيم الجوهرية في العملية التسويقية ، وان استخدام نظام إدارة علاقات العملاء يساعد على تحسين قيمة دورة حياة العميل وذلك من خلال التعرف الكامل على احتياجات العملاء ورغباتهم وتقديم الخدمات ذات القيمة المضافة العالية لهم مما يساهم هذا في زيادة رضا العملاء ورغبتهم في الاستمرار في التعامل المنظمة مما ينعكس كل ذلك على نجاح المنظمة والاستمرارية في الأسواق وتقديم الخدمات والمنتجات ، كما ان استخدام الوسائل التكنولوجية في إدارة علاقات العملاء وتلك من خلال إدارة علاقات العملاء الالكترونية أصبح يساعد كثيراً في تفعيل علاقة المنظمة بعملائها وسهولة الوصول وتقديم الخدمات والدعم للعملاء . ولهذا يعتبر نظام إدارة علاقات العملاء واحد من أهم الأدوات التي تساعد في نجاح منظمات الأعمال التي تسعى نحو الاستمرارية

مشكلة الدراسة :

يمثل نظام إدارة علاقات العملاء واحدة من الأدوات المهمة في مجال الأعمال التي تتطلب علاقة مستمرة مع العملاء حيث يساعد نظام إدارة علاقات العملاء في تحسين والمحافظة على نمو الأرباح ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في أن التغيير السريع في سلوك العملاء وصعوبة المحافظة على درجة ولاء العملاء تجاه المنظمة وكيفية الاستجابة للتغيرات إلى تطراً على رغبات وحاجات العملاء يجعل من الضرورة البحث في كيفية الاستجابة على هذه التغيرات ولكي نوضح المشكلة نطرح الأسئلة الآتية .

أسئلة الدراسة

- ما هية إدارة علاقات العملاء ؟
- ما مدى نجاح المصارف في تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء؟
- ما مدى نجاح المصارف في التركيز على العملاء؟
- ما هو دور نظام إدارة علاقة العملاء في المحافظة على بقاء ولاء العملاء؟

فرضيات الدراسة :

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء ودرجة الولاء
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء ومستوى الولاء
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الوسائل والحلول التكنولوجية ومستوى ولاء العميل.

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على مفاهيم إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء
- 2- قياس ومعرفة العوامل المؤثرة على ولاء العملاء
- 3- قياس العلاقة بين نظام إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء
- 4- التعرف على مدى قيام المصارف بتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء بصورة ناجحة
- 5- التعرف على إمكانية تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية نظام إدارة علاقات العملاء للمنظمة ومدى قدرة نظام إدارة علاقات على المحافظة على العملاء وزيادة درجة ثقتهم وولاءهم في المنظمة مما يساعد على زيادة معدل نمو المنظمة وتحسين قدرتها التنافسية ومدى قدرتها على البقاء في الأسواق ، كما انه يعتبر نظام إدارة علاقات العملاء واحد من الموارد غير الملموسة للمنظمة ومدى قدرتها على استغلال واستخدام مواردها غير الملموسة

كما تظهر أهمية الدراسة في قلة الدراسة في هذا المجال في السودان مما يجعل هذه الدراسة تساهم في سد الفجوة في الدراسات في هذا المجال الحيوي بالنسبة للمنظمات الأعمال.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , ويتم استخدام المنهج الوصفي من خلال التطرق للأدبيات السابقة من كتب ودراسات سابقة ويتم استخدام المنهج التحليلي من خلال الدراسة العملية الميدانية التي سوف تجرى ومن خلال استطلاع آراء الخبراء في المجال والمتعاملين معه كما سيتم توزيع استبيانات واستقصاءات بغرض جمع وتحليل البيانات الأولية.

مصادر جمع المعلومات :

هناك نوعان من المصادر:

أ/ مصادر أولية:

وهي البيانات التي يتم جمعها لأول مرة بغرض هذه الدراسة وتتمثل في (الاستقصاءات - المقابلات - الاستبيانات - وآراء الخبراء في المجال)

ب/ البيانات الثانوية:

وتتمثل في البيانات التي تم جمعها سابقاً لأغراض أخرى مثل:

- الدوريات
- المراجع
- المجلات العلمية المحكمة والمنشورة
- التقارير والنشرات
- المواقع الالكترونية

هيكـل الدراسة

يحتوي البحث علي الاتي :الفصل الأول يشمل الإطار العام ويتكون من مبحثين ، المبحث الأول : خطة الدراسة والمبحث الثاني يحتوي علي الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني يشمل الإطار النظري ويحتوي علي مبحثين المبحث الاول : ادارة علاقات العملاء والمبحث الثاني يشمل ولاء العملاء، أما الفصل الثالث : يحتوي علي تحليل البيانات ويتكون من ثلاثة مباحث المبحث الاول : نبذة عن البنك السوداني الفرنسي والمبحث الثاني تحليل البيانات والمبحث الثالث : اختبار الفروض والنتائج والتوصيات والمراجع والملاحق.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1- دراسة : ادهم خالد ناصر بلبل بعنوان (تقييم مدى نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في شركة جوال للمحافظة علي مستوى ولاء المشتركين- فلسطين 2009م)¹

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى نجاح شركات الهاتف الجوال في تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء للمحافظة على ولاء المشتركين وذلك في سبيل تحقيق هدف الشركة الرئيسي المتمثل في الحفاظ على المشتركين الموجودين واستقطاب مشتركين جدد في ظل بيئة تنافسية.

وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى نجاح شركات الهاتف الجوال في تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء للمحافظة على ولاء المشتركين.

وقد قامت الدراسة على مجموعة مئة الفروض منها :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح شركة جوال في تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء ومستوى ولاء المشتركين من وجهة نظر الموظفين .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

يوجد تأثير قوى بين مجالات الدراسة (التركيز على العملاء وتكامل الشركة حول إدارة علاقات العملاء وتطوير إدارة المعرفة عن المشترك واستخدام الحلول التكنولوجية ومستوى ولاء المشتركين في شركة جوال بالنسبة للموظفين.

توجد علاقة بين نجاح الشركة في تنفيذ تطبيقات نظام إدارة علاقات العملاء لتعزيز مستوى الولاء من وجهة نظر المشتركين

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيقات نظام إدارة علاقات العملاء أكثر والمبادرة في الاتصال بالمشتركين

العمل على تطوير تجربة بناء مجتمعات الكترونية للتواصل مع المشتركين

¹ ادهم خالد ناصر بلبل - (تقييم مدى نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في شركة جوال للمحافظة علي مستوى ولاء المشتركين-فلسطين 2009م)

2- دراسة ليث على الحكيم بعنوان: (قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة العلاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات)²

هدفت الدراسة الى قياس جودة المعلومات التي تعد الاساس في ادارة علاقات الزبون وفقاً لمتطلبات المستخدمين منها ومعرفة مدى دور نشر دالة الجودة في تقييم أنشطة الوظائف الداعمة لعمليات ادارة علاقات العملاء وتمثلت مشكلة الدراسة في ما علاقة ابعاد جودة المعلومات بالوظائف الداعم لانشطة ادارة علاقات العملاء ، وماهية الوظائف الاساسية الداعم لادارة علاقات العملاء وقد قامت الدراسة على مجموعة من الفرضيات منها : هناك علاقة معنوية بين ابعاد جودة المعلومات وانشطة الوظائف الداعم لادارة علاقات العملاء ، وان هناك علاقة معنوية بين ابعاد جودة المعلومات ووظيفة المبيعات وقد توصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها :

- ان المعلومات هي جوهر عمليات ادارة علاقات العملاء
- تعد دالة نشر جودة المعلومات ضمن عمليات ادارة علاقات العملاء نموج فاعل في تعيين مناطق التأثير المباشر في اداء أنشطة الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء.

وقد أوصت الدراسة : العمل على إعداد وتهيئة البرامج الخاصة بأسترجاع العملاء السابقين من خلال ايجاد وتوفير موائمة بين أنشطة رجال التسويق وإستراتيجية الترويج

إجراء دراسات مستمرة حول أبعاد جودة المعلومات بهدف ترتيب وتحديد الأبعاد

² دراسة ليث على الحكيم - (قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة العلاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات)

3- دراسة عيسى سالم على بعنوان: (اثر العلاقات التسويقية وجودة الخدمة على ولاء العملاء - 2011م)³

هدفت الدراسة الى معرفة اثر العلاقات التسويقية (الالتزام، والاتصال، والرضا، الثقة) وأبعاد جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، التعاطف، الأمان، الاستجابية) على ولاء العملاء

وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى اثر العلاقات التسويقية(الثقة، الاتصالات ، الرضا الالتزام) على درجة ولاء العملاء للفندق.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- وجود علاقة قوية بين أبعاد العلاقات التسويقية(الالتزام، الاتصال، الرضا، الثقة) وأبعاد جودة الخدمة (سرعة الاستجابة، التعاطف، الجوانب الملموسة) وولاء العملاء للفندق .

- ان المستوى التعليمي له اثر على العلاقة بين العلاقات التسويقية وجودة الخدمة وولاء العملاء.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعلاقات التسويقية وجودة الخدمات لبناء ولاء قوى .

4- دراسة غادة عبيد محمد بعنوان: (اداء المنتج ورضا المستهلك على الولاء للماركة - 2007م)⁴

هدفت الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر على الولاء للخدمة وايجاد علاقة بين اداء المنتج ورضا المستهلك ، وايجاد علاقة بين العوامل المؤثرة على الولاء للماركة ومظاهر الولاء للماركة اذا كان سلوك او موقف .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها :

³ دراسة عيسى سالم على بعنوان(اثر العلاقات التسويقية وجودة الخدمة على ولاء العملاء - 2011م)

⁴ دراسة غادة عبيد محمد - (اداء المنتج ورضا المستهلك على الولاء للماركة - 2007م)

- ان عناصر المنتج وهى (السعر ، الشبكة ، الخدمات الاخرى) وخدمات الزبائن تلعب دوراً مهماً فى الحصول على رضا الزبون
- ان للرضا تأثير كبير على الولاء

وقد اوصت الدراسة بالأهتمام بخدمات الزبائن وجعلها جزء من النظام.

5- دراسة محمد صالح الخضر بعنوان (دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على ولاء طلاب الجامعات للعلامات التجارية لسلع التسوق غير المعمرة- 2005)⁵

هدفت الدراسة الى معرفة و تحديد العوامل المؤثرة على الولاء للعلامة التجارية، ترتيب العوامل المؤثرة على الولاء وفقاً لقوة تأثيرها.وقامت الدراسة بأختبار العوامل التالية :

توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين المنافع الوظيفية للعلامة التجارية و الولاء لها. "

"•توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين المنافع العاطفية للعلامة التجارية و الولاء لها "

"•توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين المنافع الرمزية للعلامة التجارية و الولاء لها"

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها :

تؤثر المنافع الوظيفية للعلامة التجارية على ولاء طلاب الجامعات للعلامة التجارية .

تؤثر المنافع العاطفية للعلامة التجارية على ولاء طلاب الجامعات للعلامة التجارية .

تؤثر المنافع الرمزية للعلامة التجارية على ولاء طلاب الجامعات للعلامة التجارية

دراسات اجنبية:

6- دراسة Peter C. Verhoef بعنوان: (فهم اثر ادارة علاقات العملاء على الاحتفاظ وتطوير حصة العملاء)⁶

هدفت الدراسة الى معرفة الآثار المختلفة لإدارة علاقات العملاء والعلاقات التسويقية على المحافظة على العملاء وزيادة حصة العملاء .

وقامت الدراسة على افتراض مجموعة من الفروض منها : إن الالتزام الفعال يؤثر بصورة ايجابية على الاحتفاظ بالعملاء

وان الرضا يؤثر بصورة ايجابية على الاحتفاظ بالعملاء

⁵دراسة محمد صالح الخضر (دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على ولاء طلاب الجامعات للعلامات التجارية لسلع التسوق غير المعمرة- 2005)

⁶دراسة Peter C. Verhoef بعنوان (فهم اثر ادارة علاقات العملاء على الاحتفاظ وتطوير حصة العملاء

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- إن الالتزام الفعال وبرامج الولاء تساعد بصورة ايجابية في المحافظة على العملاء وزيادة حصة العملاء.

- التعامل المباشر مع العملاء يساعد على زيادة حصة العملاء

7- دراسة: (Mishra, et. al., 2009) بعنوان "Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective"⁷

هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظم إدارة علاقات العملاء في تدعيم القدرة التسويقية للمؤسسة استراتيجياً للحفاظ على القدرة التنافسية. حيث أظهرت الدراسة عدة عوامل تساهم في نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء والتي تشير إلى انه ليس هناك مشروع نموذجي واحد لتنفيذ إدارة علاقات العملاء ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بأجراء الدراسة على شركات تركية متعددة تعمل في عدة مجالات تجارية من خلال استعراض عملية تنفيذ نظم ادارة علاقات العملاء من وجهة نظر تنفيذية حيث يدرس الباحث المعوقات التي تواجه تنفيذ عملية ادارة علاقات العملاء

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها :

- اهمية دعم الادارة العليا لعملية دمج ادارة علاقات العملاء

- اهمية ادارة المعرفة والرغبة في مشاركة البيانات والاستعداد لعملية التغيير من خلال التدريب

8- (Das, et. al., 2009): "Customer Relationship Management (CRM) Best Practices and Customer Loyalty, A Study of Indian Retail Banking Sector".⁸

هدفت الدراسة الى دراسة اثر تطبيق ادارة علاقات العملاء على ولاء العملاء المميزين في قطاع الخدمات المصرفية للافراد الهندي ، وقامت الدراسة بعمل مسح لافضل الممارسات في مجال ادارة علاقات العملاء ومسح عن الولاء لقياس التكرار في الحالات المختلفة

⁷دراسة: (Mishra, et. al., 2009) بعنوان "Customer Relationship Management:

Implementation Process Perspective

⁸ (Das, et. al., 2009): "Customer Relationship Management (CRM) Best Practices and Customer Loyalty, A Study of Indian Retail Banking Sector".

وتوصلت الدراسة الى تعريف (29) ممارسة جيدة لانظمة ادارة علاقات العملاء فى القطاع المصرفى ، وانه لا يوجد بنك كامل ، كما انه لا توجد علاقة بين الممارسات المذكورة وولاء العملاء .

9- دراسة حداد و جودة،2006 بعنوان: (أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها - دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية الأردنية)⁹

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على درجات ولاء العملاء للمصارف التي يتعاملون معها وعلاقة ذلك بالمتغيرات الشخصية والعوامل الوظيفية كالجنس و العمر والمستوى التعليمي و مستوى الدخل الشهري وطبيعة العمل كما بحثت طبيعة العلاقة بين ولاء العملاء وكل مجموعة من مجموعات الأسباب الدافعة للتعامل مع المصرف) لأسباب شخصية، سمعة المصرف، المركز المالي، جودة الخدمات المصرفية.

و قد خلصت الدراسة عن النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- هناك مستوى من ولاء العملاء تجاه المصارف التي يتعاملون معها .
- لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون مهما تعزى إلى متغير الجنس أو متغير المستوى التعليمي أو متغير طبيعة العمل .
- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها تعزى إلى العمر أو مستوى الدخل الشهري لأفراد العينة .
- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأسباب الشخصية التي تدعو العملاء إلى التعامل مع المصرف و بين درجة ولاء العملاء .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المصرف و مركز المالي و جودة الخدمات المصرفية و بين ولاء العملاء .

المبحث الأول

⁹دراسة حداد و جودة،2006 بعنوان " أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها - دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية الأردنية

إدارة علاقات العملاء

مقدمة:

يوصف العملاء بأنهم نواة الأعمال وأن نجاح المؤسسة يعتمد علي إدارة العلاقات معهم بشكل فعال. ونتيجة لذلك، فإن أهم القواعد التي تحاول إدارة أي مؤسسة غرسها لدى موظفيها "العميل دائماً علي حق" أفعل كل ما يلزم لتحقيق وعديك". لذلك يجب أن تتركز جميع أهداف المؤسسة نحو الهدف الأهم ألا وهو جعل العملاء راضين وسعداء لأنهم هم السبب في استمرار المؤسسة وربحياتها. فمنذ وقت ليس بالبعيد، لم تكن العديد من المؤسسات والمصارف تعتبر هذا الأمر هاماً لبقائها وكثيراً ما تجاهلت عملائها وكانت النتيجة أن العديد من هؤلاء العملاء توقفوا عن التعامل معها لم يعودوا إليها وفي كثير من الأحيان، تصبح هذه الأهداف قيوداً علي الشركات وموظفيها عندما إذا لم يكن لديها الأدوات المناسبة أو الأساليب لتحقيق هذا الهدف. أما اليوم فتوفر التكنولوجيا للمصارف والمؤسسات أنظمة يمكن أن تساعدها في تتبع تفاعل العملاء مع المؤسسة والسماح للموظفين بالوصول إلي معلومات حول العملاء واسترجاعها بسرعة وفاعلية. إن نظام إدارة علاقات العملاء وإذا ما استخدمت بشكل صحيح، يمكن أن يعزز قدرة المؤسسة علي تحقيق الهدف الأهم والمتمثل في الحفاظ علي العملاء والذي يكسب الشركة ميزة استراتيجية علي منافسيها .

حيث يوصف نظام إدارة علاقات العملاء بأنه عملية حوسبة معرفة الموظفين عن العملاء. وذلك لأنه في العادة، يكون موظفي علاقات العملاء بحاجة لتذكر احتياجات عملائهم، سلوكياتهم، أذواقهم وتفضيلاتهم، وما إلي ذلك. حيث إن إدارة علاقات العملاء في جوهرها تركز علي بناء العلاقات مع العملاء علي المدى الطويل وأن تكون هذه العلاقة مستدامة مما يضيف قيمة لكلاً الطرفين العميل والشركة.

غالباً ما يتم دمج نظام إدارة علاقات العملاء مع غيرها من أنظمة دعم اتخاذ القرارات في جميع المجالات الوظيفية، مثل نظام التخطيط، ونظام دعم المعلومات

التنفيذية، ونظام إدارة سلسلة الإمداد، وأنظمة إدارة دورة حياة المنتج. وبذلك تتمكن الشركات من توفير أفضل المعلومات الإدارية لدعم التخطيط، والسيطرة عبر جميع القنوات، وبالتالي يكون أفضل والمنتجات التي تؤدي إلي إيرادات وأرباح أكبر. ويمكن لنظم إدارة علاقات العملاء أن تساعد أيضاً المؤسسات علي تعظيم قدراتها علي التفاعل مع عملائها. وهذا لا يؤدي إلي تحسين الجودة فقط ولكن سوف يعزز الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء

علي هذا النحو، فإن نظم إدارة علاقات العملاء تجعل من نفسها أداة ضرورية للمصارف لأنه يميز المصرف عن منافسيها من خلال مصادر المعرفة حول المنتجات والأفكار والقدرة علي تحديد وإيجاد حلول لمشاكل العملاء. إن نظام إدارة علاقات العملاء يمكن للمصرف من تقصير المسافة بينه وبين العملاء، والمساهمة في نجاح المصرف من خلال التركيز علي ولاء العملاء، والخدمة المتميزة وتحسين عمليات جمع المعلومات، والتعلم التنظيمي. وقد جادل البعض بأن رضا العملاء والولاء هو علم بحد ذاته، ولكن هناك من يأخذ الجدل لمستوى اعلي بالقول إن "التأثير في العملاء هو الفن" وعندما يتم ذكر مصطلح إدارة علاقات العملاء، يتبادر إلي أذهاننا جميعا بانها التكنولوجيا التي يمكن أن تحسن التسويق والمبيعات وخدمات العملاء والعلاقات مع العملاء. ومع ذلك، فإن نظام إدارة علاقات العملاء هو أكثر من مجرد تكنولوجيا، فو عبارة عن عملية إستراتيجية. حيث أنها تساعد علي فهم افضل لاحتياجات عملائها حتى يتمكنوا من توفير هذه الاحتياجات لعملائهم في الوقت المناسب وفي الوقت ذاته تحسين عمليات الشركة. وقد لاقت مفاهيم إدارة علاقات العملاء وتقنياتها قبولاً علي نطاق واسع من قبل العديد من المؤسسات في مختلف الصناعات لأنها تدرك أن الحفاظ علي علاقات قوية مع العملاء من المرجح أن ينعكس علي الربحية في المستقبل. صحيح أنه من الصعب البحث عن عملاء جدد ولكن عملية الحفاظ علي العملاء الموجودين ليست بالأقل صعوبة منها. والتحقيق هذا الهدف، فإن الشركات بحاجة إلي المزيج الصحيح من تكنولوجيا المعلومات والعمليات التشغيلية الفعالة، وتحسين إدارة البيانات ومبادرات خلاقة لتطوير القوى العاملة.

مفهوم إدارة علاقات العملاء : Customers Relationship Management

يمكن تعريف إدارة علاقات الزبائن بأنها " عملية إدارة المعلومات التفصيلية لكل زبون على لتعظيم ولاء الزبائن Touch points . ، و إدارة الاتصال مع جميع الزبائن بعناية .

وتعرف أيضاً إدارة علاقات العملاء : بأنها العملية الشاملة لبناء علاقات عميل مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضاء ممتازين للعميل¹⁰

هو نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ في الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين¹¹ .

إدارة علاقات العملاء هي أسلوب عمل ومنهجية شاملة لبناء علاقة وثيقة مع العملاء وتنظيمها والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة .

أو هي أسلوب إداري يهدف إلى خلق وتطوير وتعزيز العلاقة مع عملاء مستهدفين ومختارين بعناية .

كما يمكن تعريفها على أنها وضع السياسات التسويقية التي تهتم بتحقيق رغبات المستهلكين وارضائها. وقد أصبحت هذه العلاقة على جانب كبير من الأهمية للمنتج خصوصاً وبعد ادراك العملاء لأهميتهم بالنسبة للمنتجين وبدأوا يطالبون المنتجين بتحقيق الكثير من الرغبات .

المفهوم التسويقي التقليدي لإدارة علاقات العملاء يركز على :

- المنتج
- السعر
- التوزيع
- الترويج

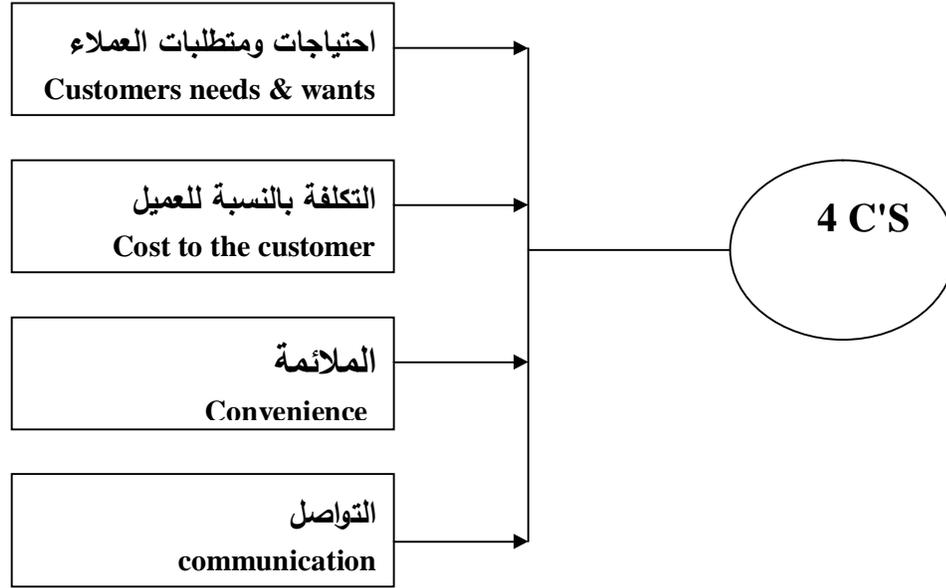
¹⁰ فيليب كوتلر ،جاري ارمنسترنج-اساسيات التسويق الكتاب الاول- السعودية دار المريخ -2007 ص77

¹¹ رولاند سويغت -خلاصة كتب المدير – العدد التاسع –الشركة العربية للاعلام العلمى -2002 ص 1

المفهوم التسويقي الحديث لإدارة علاقات العملاء :

والذي يعتمد منهج 4C'S

شكل رقم (1)



المصدر: إدارة علاقات العملاء - دورة تدريبية مركز التدريب بنك فلسطين ص 9

أهمية إدارة علاقات العملاء

يمكن توضيح بعض الأهداف الرئيسية لإدارة علاقات العملاء¹²

1. جذب عملاء جدد.
2. تخفيض التكلفة بمعنى تركيز إدارة علاقات العملاء على خدمة العميل وتوفير كل ما يلزمه.
3. تحسين الانتاجيه وكذلك جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
4. الدخول إلى أسواق جديدة.
5. القيام بتحليل للمنافسين.
6. تعظيم رضا العملاء والاحتفاظ بهم،
6. إقامة علاقات مع الشركات وتبادل المعلومات الهامة بين الشركات والمنظمات.

¹² عمرو توفيق، ، علاقات العملاء .القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007 ،ص 16

7. تخفيض المصروفات غير المرئية) وتعني نفقات حملات الدعاية الإعلامية ونفقات حملات الترويج للمنتج.

8. متابعة الأفراد الناجحين والفاعلين من رجال التسويق والمبيعات. تتيح للشركات تزويد المشترك بالخدمات الفورية المتميزة CRM إن إدارة العلاقة مع الزبائن نتيجة لاستخدام الشركة لمعلومات الحساب الفردية لكل منهم، و على أساس معرفتهم بالزبائن المتميزين. إن إدارة العلاقة مع الزبائن مهمة لأن العامل الرئيسي لربحية الشركة هو القيمة الإجمالية لقاعدة زبائن الشركة.¹³

اهداف نظام ادارة علاقات العملاء :

تهدف ادارة علاقات العملاء الى توطيد علاقات طويلة الاجل مع العملاء وتحويل التعاملات العابرة مع العملاء الى علاقات طويلة الامد. يهدف نظام ادارة علاقات العملاء الى¹⁴ :

1. معرفة اراء المستهلكين
2. تحسين الخدمات التي تقدمها المنشأة
3. تعريف العميل او امستهلك بالمنشأة وسياساتها
4. الاجابة على استفسارات العملاء
5. التأكد من صحة المعلومات التي تعطى للعميل
6. تقليل الضغوط والجهد على الموظفين
7. توثيق وحفظ معلومات العملاء فى الوقت والمكان المناسب
8. زيادة ارباح المؤسسة من خلال تقديم خدمة بأفضل وبتكلفة اقل
9. نمو المؤسسة من خلال زيادة عدد المتعاملين والاحتفاظ بهم

¹³. (Kotler & Keller, 2006, p15)

¹⁴ حسن احمد توفيق، ادارة المبيعات وفن البيع - القاهرة 2003 ص 229

فوائد ادارة علاقات العملاء¹⁵ :

1. تحديد وتصنيف العملاء طبقاً لدرجة ربحيتهم وتبعاً لأحتمال استمرار التعامل معهم
2. استهداف فئات العملاء الاكثر ربحية من خلال تحديد انسب وسائل واوقات الاتصال بهم
3. توفير معلومات لبحوث التسويق والخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم
4. اعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر ايجاباً على جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر العميل
5. زيادة فرص نجاح المبيعات والتسويق فدراسة معلومات وبيانات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات تخدمات المنشأة
6. زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل عميل وذلك ببيع مزيد من السلع والخدمات لنفس العميل
7. خفض نسبة تسرب العملاء وزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء
8. تحويل بيانات العملاء الى افكار قابلة للتنفيذ
9. توحيد الوية التسويقية للشركة
10. تقليل المصروفات الادارية (المبيعات ، التسويق وغيره)
11. زيادة عائد المبيعات¹⁶
12. تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعاملات بين الشركة وعملاءها
13. يساعد الشركة في الحصول على مايعرف بالعميل الدائم

¹⁵ رولاند سويفت ، مرجع سبق ذكره ، ص 3

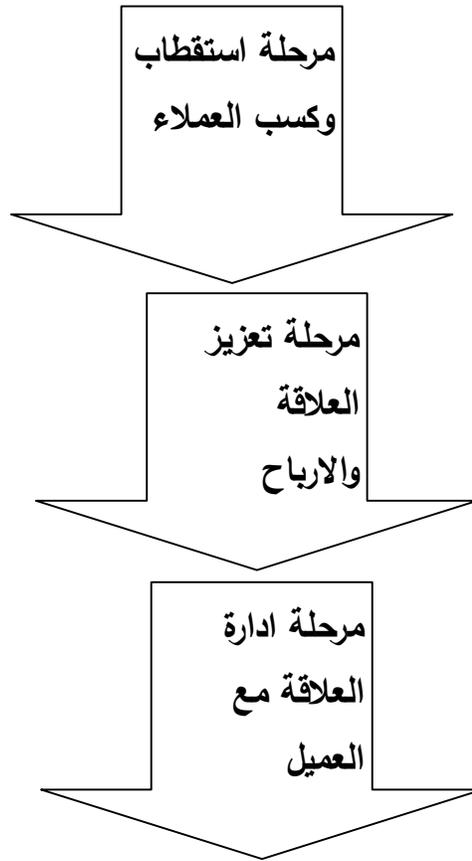
¹⁶ عمرو توفيق - مرجع سبق ذكره ص 17

خصائص ادارة علاقات العملاء

1. يهدف منظور العلاقة مع العملاء الى الاحتفاظ بالعملاء المرشحين بحيث تكون العلاقة على المدى البعيد
2. جمع ودمج المعلومات العملاء المتعلقة بالعملاء من كل نقاط الاتصال
3. تقسيم العملاء حسب قيمتهم المتوقعة
4. التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات العملاء
5. انشاء القيمة للعميل من خلال عمليات الشركة للاحتفاظ به
6. تقديم القيمة للعميل من خلال تقديم الخدمات المناسبة للاقسام الجزئية

مراحل ادارة علاقات العملاء

شكل يوضح مراحل ادارة علاقات العملاء



أولاً : تطبيق إدارة علاقات العملاء:

إدارة علاقات العملاء هو نظام معلوماتي يتابع تفاعلات العملاء مع الشركة ويسمح للموظفين بالوصول الفوري لهذه المعلومات مثل المبيعات في السابقة والحالية، سجلات الخدمة ، سجلات المكالمات، المشاكل المتعلقة والتي لم تحل. ويخزن نظام إدارة علاقات العملاء كل المعلومات عن العملاء في قاعدة بيانات مركزية. المعلومات المخزنة تكون متنوعة مثل أسماء العملاء، المشتريات، والمشاكل المتعلقة البضائع المشتراه. النظام لا يستخدم هذه البيانات فقط لإنشاء تقارير بسيطة ولكن أن يستتبط منها معلومات هامة للمساعدة في تنسيق المبيعات والتسويق وخدمة العملاء وذلك في سبيل توفير خدمة أفضل وأسرع لتلبية احتياجات العملاء¹⁷ إن الشركات يجب أن تحدد الهدف من تنفيذ إدارة علاقات العملاء. وهناك مجموعة من الأهداف:

1/ المبادئ والإرشادية: يجب علي الشركات التي ترغب في إعادة تشكيل محور

عملياتها نحو إدارة علاقات العملاء ان تتبع هذه المبادئ التوجيهية الثلاثة:

- تعتبر تجربة العملاء امر ضروري لخلق قيمة للعلامة التجارية. لذلك ينبغي أن تقوم الشركة بالإهتمام بالشعارات ووسائل الجذب والإعلانات التجارية والتي يمكن أن تعطي العملاء إنطباعاً لا ينسى ويبقى راسخاً في ذهنهم ويساهم بخلق الوعي عن المنتج أو الخدمة.
- يجب أن يكون لدى نقاط التماس مع العملاء معرفة عن العملاء والإهتمام بتلبية رغباتهم. كل اتصال يتم بين الشركة وعلائها يحدد القيمة الاقتصادية لمستقبلها لأنه إذا كان العميل سعيد فإنه سوف يعود.
- يجب أن يتم تنفيذ برامج إدارة علاقات العملاء بطريقة عملية تخفف من المخاطر المالية ومخاطر تقديم الخدمات. حيث ينبغي التخطيط لبرامج إدارة علاقات العملاء وفقاً للقدرة المالية للشركة وتقليل المخاطر لتلائم أداء الشركة. فليس من اللازم أن تمتلك الشركة قدرات راقية، أو أحدث الإصدارات من البرنامج

¹⁷ Nguyen,l, leblanc,G , corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in service, 2001, p 227

المطبقة، أو تقديم الخدمة للعملاء بأي ثمن كان. لذلك يجب مراعاة أن يكون النظام عملياً وواقعياً، ويوفر القدرات التي يحتاجها المستخدمون.

2/ عناصر النجاح: لتحقيق هذا الهدف ينبغي علي الشركات تنظيم مبادراتهم في إدارة علاقات العملاء وفق هذه الأربعة عناصر :

- **وضع إستراتيجية:** تحديد العملاء المستهدفين للشركة لبناء نموذج أعمالها واهدافها ومهمتها ليلائهم.
- **معرفة رغبات العملاء:** القدرة علي فهم احتياجات العملاء والتنبؤ بسلوك العملاء بدقة.
- **تحقيق أكبر قيمة ممكنة من أنشطة الاتصال بالعملاء:** تحسين نوعية التواصل مع العملاء، وفي الوقت نفسه يدفع لخفض تكلفة الخدمات قدر الإمكان.
- **التحول التسويقي:** بأن يتم تحديد إهدار المال أو صرفة في غير أوجهه الصحيحة في السوق، وفي نفس الوقت يتم تجاهل "التشويش السوقي" وذلك لقياس كفاءة السوق والاستفادة القصوى من جميع الموارد المتاحة بطرق مبتكرة لم تستخدمها الشركات سابقاً .

وبذلك يمكن للشركات توسيع تركيزها في إدارة علاقات العملاء عن طريق السماح لاداره التسويق وكذلك المبيعات والخدمات بالعمل معاً بكفاءة لتحقيق الهدف النهائي الذي هو خدمة العملاء بشكل أفضل وبجودة عالية.¹⁸

ثانياً: أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:

توفر معظم الشركات الآن خدمات إدارة علاقات العملاء من خلال مواقعها علي شبكة الأنترنت والذي يشتمل علي التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمات الاستهلاكية، وتوفر أيضا خيارات متنوعة تمكن المشتري من تجهيز خيارات المنتج من خلال قائمة من البدائل مما يمكنه من التحكم في التكلفة. توفر هذه المواقع سواءً كانت للتجارة الإلكترونية او البوابات الإلكترونية خدمات للمبيعات والتي تتحكم في حصول تجارة التجزئة وتجار الجملة علي منتجات الشركات في نقاط التوزيع مع ضمان توافر المستويات اللازمة من المنتج مع مستوى خدمات ملائم. فعلي سبيل

¹⁸ Freeland, the new CRM imperative , MC graw Hill,New york, 2003

المثال، في مجال الاتصالات الخلوية تمكن الشركات مستركيها من الوصول إلي المعلومات الخاصة بهم من خلال موقع الشركة. حيث يقوم العميل بتسجيل بيانات الدخول الخاصة به مما يمكنه من الوصول إلي العديد من الخدمات مثل الأستعلام عن قيمة الفاتورة، إضافة وإزالة الخدمات عن شريحته، إرسال الإعدادات إلي رقمه، معلومات عن أجهزة الشركة، إرسال رسائل إلي ارقام اخرى والعديد من اليخرات التي تسمح للمشتريات بتخصيص خدماته بشكل ذاتي . وتقوم الشركات من ناحية أخرى، بتتبع المواقع التي يقوم عملائها بزيارتها واستخدام هذه المعلومات لتحسين خدمة العملاء . في الوقت الحاضر¹⁹.

تعتبر أنظمة التفاعل الصوتية من الخدمات التي تعزز إدارة علاقات العملاء في مجال الأعمال التجارية الإلكترونية. حيث يمكنها أن تحاكي معظم الأعمال التي يؤديها موظف الخدمات العادي مثل التعرف علي هوية العملاء حسب الأسم وطلب التحقق من الهوية، اختيار لغة النظام الصوتي، أو حتى توصيل المشترك إلي موظف الخدمات إذ أقتضى الأمر. هذه التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تسمح لمراكز الاتصال بإجزاء اتصالات مع عملائها بشكل أكثر تكراراً لتقديم خدمات جديدة وتحسين العلاقة بين الشركات وزبائنهم. واستناداً إلي المعلومات المخزنة، يمكن أيضاً أن يوفر نظام إدارة علاقات العملاء ردوداً آلية للعملاء من حيث تقديم خصومات خاصة وفقاً لاحتياجات العملاء²⁰

مع التطور السريع للتكنولوجيا ، أصبحت إجارة علاقات العملاء مستودع مركزي للوثائق والذي يسمح للمؤسسة بإدارة الوثائق الخاصة بالحساب الشخصي للعميل بشكل متكامل كلياً مع أنظمة الشركة. حيث يعطي القدرة لموظفي خدمة العملاء من أجل ضمان الحصول علي الوثائق بشكل آمن وجماعي سواء بشكل متزامن أو غير متزامن. كما أنه يعطي للإدارة القدرة علي تطبيق قواعد العمل وإجراء العمليات علي تلك الوثائق من أجل تحقيق مزيد من الكفاءة والدقة. وأخيراً فإنه يمكن من خلق

¹⁹ Nguyen,I, leblanc,G , p 236

²⁰ ادهم خالد ناصر ، تقييم مدى نجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء واثرة على ولاء المشتركين ،الجامعة الإسلامية فلسطين ،2009،ص 30

منبهات وأحداث علي تلك الوثائق والتي من شأنها تمكين صناع القرار من اتخاذ قرارات أفضل وتطوير قدرات افضل لإدارة المعارف وبالإضافة إلي انظمة النقر التقليدية (المواقع الالكترونية) توفر الكثير من الشركات التجارية تطبيقات متنقلة (mobile) لأنظمة إدارة علاقات العملاء. وتستند هذه الفكرة إلي حقيقة أن الموظفين يحملون جهاز الهاتف النقال ف كل مكان يذهبون إليه. وبالتالي، يمكن للموظفين بدء اتصال في أي وقت مع النظم الأخرى من اي مكان لهم الاتصال بشبكة لاسلكية. هذه الخاصية تكسر الحواجز الجغرافية والزمنية، والتي غالباً ما تكون عائقاً للعديد من الشركات. وتتمثل القيمة المضافة التي تسهم في تطوير الأعمال التجارية بما يلي²¹:

- الإنتشار: حيث توفر اي منتج أو خدمة في أي مكان وفي اي وقت.
 - الراحة: يمكن للمستخدمين تشغيل الأجهزة اللاسلكية في اي البيئات.
 - اتصال فوري: حيث يتوفر الاتصالات بسرعة وسهولة في اي وقت وفي اي مكان.
 - التخصيص: القدرة علي تخصيص المعلومات للعملاء كل علي حده.
 - إتاحة المنتجات والخدمات محلياً: معرفة موقع العميل بشكل دقيق لتقديم المنتج او الخدمة بشكل مباشر.
- أما بالنسبة للعملاء، فهم في عصر يشهد طفرة في استخدام الهواتف الخلوية الذكية. فقد اصبحت الهواتف الخلوية وسائل للاتصال المباشر لما توفره من خدمات فعالة وملائمة. وعلي هذا النحو، تعتبر هذه الأجهزة احد اهم القنوات التسويقية والتي ينبغي ان تركز عليها الشركات بشكل أكبر. حيث تعتبر الرسائل القصيرة وسيلة الاتصال الأكثر عملية. ففي أوروبا وآسيا، أصبحت الرسائل القصيرة أحد الأشكال الأساسية للاتصال. أما المستهلكين في الولايات المتحدة يميلون بشكل اكبر إلي هذا الاتجاه. حيث بلغ معدل النفاذ للخدمات الخلوية 67% من الأمريكيين، و72% من هؤلاء المشتركين يستخدمون الرسائل النصية القصيرة للتواصل. كما أن الخدمات الإلكترونية تعطي الشركات ميزة تنافسية مهمة، فإن قطاع الخدمات المتنقلة يعد

²¹ ادوم خالد ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 32

بالكثير من الفرص في المستقبل. الخدمات اللاسلكية تغير طريقة تفاعل الشركات والعملاء مع بعضهم البعض. فبدلاً من أن تكون العلاقة مقيدة بتوفر خدمات الإنترنت السلكية، توفر الخدمات اللاسلكية استجابة فورية لكلاً الطرفين
ثالثاً: إستراتيجيات تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء²²:

قبل اتخاذ قرار بشأن الاستثمار في برامج إدارة علاقات العملاء يجب الإشارة إلى استراتيجيات حاسمة تحتاج الشركات إلى الإطلاع عليه وأخذها بعين الاعتبار. وتشمل هذه الاستراتيجيات .
أ/ العملاء:

أحدى الإستراتيجيات الأكثر أهمية هي تحديد العملاء المستهدفين بالاستناد إلى نموذج الأعمال القائم في الشركة ومهمتها. وهذا يعني أنه قبل اتخاذ قرار بشأن تنفيذ نظام إدارة علاقات العملاء يجب علي الشركة تحديد فئات العملاء الذين ترغب الشركة بخدمتهم. و بالإضافة إلي ذلك، يجب عليهم تحديد نوع العلاقة مع كل شريحة من شرائح العملاء والتي بدورها ستساهم في تعزيز ولائهم وتحسن ربحية الشركة. إحدى الطرق المتبعة للتعرف علي العملاء المستهدفين هو استخدام نموذج تركيز العملاء. حيث يقوم هذا النموذج بتصنيف العملاء علي أساس السمات المتشابهة، مما يساعد الشركة علي إدارة هذه الشرائح بأسلوب يستفيد منه العميل وتسفيد منه الشركة لتوليد ارباح علي المدى البعيد.

وهناك طريقة أخرى لتحديد العملاء المستهدفين في الشركة بناء علي مبدأ الربح والخسارة (P&L) لكل عميل حيث:

ربح العميل = إجمالي الإيرادات - (مخصصات العميل) - (الارصدة والحسومات) - (تكاليف المنتج) - (تكاليف قناة الاتصال) - (تكلفة الخدمة) - (التكاليف الإدارية) لا نقل هذه الإستراتيجية أهمية عن إستراتيجية الربح والخسارة للمؤسسة حيث أنها في صميم أي برنامج من برامج علاقات العملاء. عدم وجود مثل هذه الإستراتيجية في المؤسسة يؤدي إلي وجود عملاء غير مربحين. حيث تسمح هذه الإستراتيجية للشركات تحديد المستوى المناسب من الخدمة والتسعير، والخصومات،

والتوزيع. وهي أيضاً وسيلة جيدة لتحديد كيفية تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق أكبر عائد ممكن. ومن المهم أن تدرك المؤسسات التجارية الهدف الأساسي والجوهرى، وهو أن هدف الشركة ليس توليد مبيعات أو زيادة الحصة السوقية ولكنه مبني على زيادة الربحية عبر تحديد من هم عملاء الشركة.

ب/ القناة:

إن اختيار القناة الأنسب والأكثر فعالية للشركة هو من الإستراتيجية المهمة لها والذي يجب عليها تحقيقه. حيث يجب على الشركات أن تقوم باستمرار بتقييم القنوات المحتملة المتاحة لها. وهذا يعني أنه يجب عليها أن تسوغ القنوات التي ينبغي أن تستخدمها والطريقة التي يجب أن تستخدم بها. إن عملية تحديد هذه المحددات ليست بالشئ الصعب ولكن عملية إنشاء أو تطوير إستراتيجية يتطلب من الشركة اهتماماً ولأبحاث معمقة²³

ج/ العلامة التجارية:

تساهم القيمة التي تقدمها العلامة التجارية في تحقيق الهدف الأسمى للشركة، والذي يساهم في فهم وإدراك سلوك عملائها، فالعلامة التجارية هي أكثر من مجرد أو أيقونه أو شعار. وليست مجرد شعار يهدف إلى لفت أنباه العملاء. ولكن المفهوم يمتد إلى تغليف كل تفاعلات العملاء مع الشركة ومنتجاتها وخدماتها في إطار واحد. لذلك يجب على مدراء العلامة التجارية اعتماد أساليب قياس وتحليل إحصائية لتوجيه قراراتهم. ونذكر فيما يلي مجموعة من الخصائص التي تقوى العلامة التجارية.

- التميز: ينبغي أن تراعي منتجات وخدمات الشركة الجوانب التي تهم العملاء وأن تحاول أن تقدم قيمة أفضل ومختلفة عن المنافسين الآخرين.
- الأتساق: يجب أن يتم تنفيذ الوعود التي قطعت للعملاء بدقة.
- التواصل الفعال مع العملاء: يجب أن يكون ما وعد به العميل صحيحاً مهما حصل.

ويمكن توضيح محددات العلامة التجارية الناجحة فيما يلي²⁴

- العلامة التجارية يجب أن تكون "مبتكرة ومميزة" مما يعني أن تكون مبنية علي أساس أجتذاب ولاء العملاء عطفياً ومالياً لتشجع التزامهم بتكرار شراء منتجات الشركة.
- الإعلانات هي المفتاح لبناء علامة تجارية ناجحة. حيث إن معظم الشركات تهمل ونغفل استخدام الدعاية في هذا الإتجاه، لكن يجب علي الشركات ان تركز علي نقاط قوتها مثل سمعة منتجاتها وعراقتها، والخبرة الاستثمارية الإدارية الشركة، والخدمة الممتازة، والاستقرار .
- يجب أن تكون العلامة التجارية نابعة من اهتمامات المستهلكين لأن النقطة الأساسية هنا هي التركيز علي العملاء.
- أصبحت قاعدة (Marketing owns the customer) غير صحيحة بالمفهوم الحالي للسوق، فقد اصبح الحفاظ علي علاقة عالية المستوى مع العملاء وعلي المدى الطويل هو الاساس. فبناء وتعزيز تلك العلاقات اصبحت مهمة رجال المبيعات وممثلي خدمة العملاء، وليس المسوقين.
- وتجدر الإشارة إلي أن الشركات يجب أن تلتزم بشكل حسام نحو علاماتها التجارية وللقيام بذلك، تحتاج الشركات لمعرفة ما هي احتياجات عملائها، والحصول علي معلومات راجعة في سبيل تحسين الخدمة، وتوفير التدريب المناسب لموظفيها حول علاماتهم التجارية، وتجهيز الشركة بما تحتاجه في سبيل الارتقاء إلي مستوى علاماتهم التجارية.
- ويمكن إدراك أهمية العلامة التجارية مما تؤتيه من زيادة في التوزيعات وزيادة الإيرادات، وزيادة كفاءة رأس المال للعديد من الشركات. وبفهم العلامة التجارية من هذا الاتجاه، يمكن نقل نشاط المسوقين من الانشغال بأنشطة التوعية والدعاية الاستهلاكية غلي البدء في رؤية العلامة التجارية من منظر اكثر شمولية. إن فلهم وتوسيع مفهوم العلامة التجارية يظهر لنا حساسية الدور الذي تلعبه أنظمة إدارة علاقات العملاء في عملية بناء العلامة التجارية وأن الأنشطة التي كانت تعتبر في

السابق خارج نطاق العلامة التجارية هي في الواقع المساهم الرئيسي في قوة العلامة التجارية من ضعفها. ومع ذلك إذا تم التغاضي عن هذه الخصائص، ستصارع الشركة لوقت كبير في سبيل النجاح²⁵.

د/ نظام إدارة علاقات العملاء:

إن الخطوة الأخيرة للشركة هي تحديد البدائل واختيار البدائل الأكثر مناسبة لدعم هذه النقاط الحرجة وقنوات التفاعل للوصول إلي العملاء المستهدفين. حيث تساعد التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات إدارة علاقات العملاء الشركات في تحقيق اهدافها الصعبة والمتمثلة في القدرة علي جذب العملاء والاحتفاظ بالعملاء الموالين لها. فعندما تنفذ الشركات أنظمة إدارة علاقات العملاء وتتجح بتكليف قدراتها، عندها تستطيع الشركة تحقيق فوائد كبيرة من استثماراتها. ويجب التنويه إلي القواعد التالية لبحثها مع مزودي الحلول إدارة علاقات العملاء:

- لا تأخذ أبداً ادعاءات مزود النظام علي ظاهرها.
 - لا تقترض أبداً أن المراجع التي يوصي بها المزود دائماً صحيحة.
 - دائماً تحدث مع مسئول (IS) Information System في المرجع الموصي بها.
 - لا تأخذ ادعاءات مسئول IS علي ظاهرها.
 - دائماً تحدث إلي مستخدم النظام.
 - حاول التحدث دائماً دون وجود مزود النظام.
 - حاول التحدث دائماً إلي مستخدم النظام دون وجود مسئول IS.
- إذا كان أي مما ذكر اعلاه لايمكن التحقق منه، أو لا يمكن تحقيقه، فإن هذا يعطي مؤشراً علي وجود تحفظات علي المزود حول قدرته علي تقديم مرضية²⁶.

رابعاً: معيقات تنفيذ أنظمة إدارة علاقات العملاء (قبل التنفيذ)²⁷:

²⁵ الهام فخرى احمد حسن ، مرجع سبق ذكره ص 393

²⁶ Swift , R.S Accelerating customers relationships using CRM and relationship technologies , prantice hall, new york 2001 , 33

²⁷ ادهم خالد ناصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

من المعروف أن أنظمة إدارة علاقات العملاء هي أداة تمكن الشركات من تحقيق أهدافها. ولكن تطبيق مفاهيم إدارة علاقات العملاء وتقنياتها بحاجة إلى التزام عالي وتكريس الجهود من قبل الشركة في سبيل النجاح. وتبعاً لطبيعة الشركة ومدى رغبتها في التوسع في تنفيذ تطبيقات إدارة علاقات العملاء، فإن إدارة الشركة بحاجة إلى عمل أبحاث لتحديد أي مشاكل محتملة يمكن أن تواجههم قبل أو خلال أو بعد تنفيذ هذه التطبيقات. ويمكن الإشارة إلى بعض هذه المشاكل وتشمل ما يلي.

أ/ عدم وجود تعريف:

إن إدارة علاقات العملاء تحوى العديد من المفاهيم الحديثة، والتكنولوجيا الجديدة ومنهجيات العمل المختلفة، وهذه المفاهيم في تطور دائم. لذلك تجد العديد من الشركات الصعوبة في تحديد ما تريده أو حتى من أين تبدأ وما هي التكنولوجيات التي يجب أن تتخلى عنها أو يجب أن تحصل عليها. الإدارة في كثير من الأحيان تكون غير متأكدة من كيفية التعامل مع إدارة علاقات العملاء وكيف أن تؤثر على جوانب أخرى من عمليات الشركة.

واحد من الأخطاء الأكثر شيوعاً هو أن الشركات غالباً ما تصبح ضحية رغبة الإدارة في إتباع نزعة السوق الحالية للحصول على "أحدث تكنولوجيا" في الآونة الأخيرة، معظم الشركات أصبحت تشير إلى خدمة العملاء على أنها "علاقات العملاء" على الرغم من عدم حصول أي تغييرات كبيرة على طبيعة العمل. حيث ما زلنا نرى نفس الموظفين يقومون بنفس العمل الذي كانوا يؤدونه في السابق. أو نرى أن قسم خدمات النقل تم تغييرها إلى "الخدمات اللوجيستية" في حين أن الناقلات مازالت تنقل البضائع بنفس الآلية السابقة.

ب/ ضعف القيادة:

يعتبر دور قيادة إدارة علاقات العملاء في كثير من الأحيان دوراً فنياً حيث لا يملكون غالباً رؤية إستراتيجية أو خبرة عملية من منظور إدارة علاقات العملاء. حيث يجرى قياس أنجازاتهم المتعلقة بتطوير وتحسين الأنشطة المحددة ضمن وظائف إدارة علاقات العملاء فقط، في حين أن العمل على تطوير الاستراتيجيات العامة للشركة يجب أن يكون التركيز الرئيسي لهذه القيادة.

وثمة عامل آخر هو أن معظم برامج إدارة علاقات العملاء تنفذ بناء على المتطلبات التقنية بدلاً من التركيز على حاجات الشركة التجارية. وكما ذكر آنفاً، إدارة علاقات العملاء هي عملية إستراتيجية والتي يمكن أن تساعد الشركات على الحصول على فهم أفضل لاحتياجات عملائها. ونتيجة لذلك يمكن للشركات توفير هذه الاحتياجات لعملائها في الوقت المناسب وفي الوقت ذاته تحسين عملياتها. إن التزام الإدارة ومسئوليتها عن دعم هذه العملية يجعل مساهمتها كبيرة في النجاح. مثل العديد من المشاريع الأخرى، تطبيقات إدارة علاقات العملاء الأكثر نجاحاً بحاجة إلى المشروع (شخص لديه سلطة) وهو القائد الذي يمكنه أن يجعل الأشياء تحدث.

ج/ عدم توفر الدعم اللازم من مزودي النظام:⁽¹⁾

مزودي أنظمة إدارة علاقات العملاء هم الذين يقدمون أنظمة وأدوات جديدة للشركات. في كثير من الأحيان، يقوم المزودون بتسليط الضوء على جوانب إدارة علاقات العملاء التي تتوفر في منتجاتها بدلاً من محاولة تسليط الضوء على العوامل الهامة لإدارة علاقات العملاء في المؤسسة والتي بحاجة إلى معالجة. إن إدارة علاقات العملاء ليست مجرد "أداة أخرى" لمعالجة المعلومات. إذا ما تم تطبيقها بشكل سليم، يمكن أن تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية الاستثنائية للشركة، فضلاً عن كونها ميزة تنافسية بيد الشركة. لذلك ولتحقيق الإمكانيات الكاملة لإدارة علاقات العملاء وقبل أن تدمج بمنظور استراتيجي في جميع نشاطات الشركة يجب على الشركات فهم المبادئ الأساسية لهذا النظام. في الواقع، هناك بعض المزودين الذين ينجحون برسم احلام وردية لعملائهم، وأنهم من خلال تطبيقهم لانظمة إدارة علاقات العملاء من الممكن لهم حل جميع المشاكل التي تواجههم.

خامساً: الصعوبات بعد تنفيذ أنظمة إدارة علاقات العملاء (بعد التنفيذ):

⁽¹⁾ مرجع سبق ذكره ، ص 38

وجد مسح أجرته مؤسسة البحوث الاستشارية Gartner ان أكثر من نصف الشركات التي طبقت أنظمة إدارة علاقات العملاء تعاني من صعوبات بعد التنفيذ. وهناك سببين رئيسيين لعدم تلبية أنظمة إدارة علاقات العملاء لتوقعاتها، وهما "فصل رؤية إدارة علاقات العملاء عن التنفيذ" والسبب الآخر هو "ارتفاع مقياس التميز لأنظمة إدارة علاقات العملاء"²⁸.

أ/ فصل رؤية إدارة علاقات العملاء عن التنفيذ:

أخفقت العديد من الشركات في إجراء الأبحاث اللازمة والتخطيط بشكل مناسب قبل تنفيذ إدارة علاقات العملاء. أحد العوامل المؤدية إلي ذلك يعود إلي أن نظام الشركة ليس لديه ما يكفي من المرونة. وفي كثير من الأحيان، تركز هذه المشاريع علي إدارة علاقات العملاء من الجوانب الفني بدلاً من أن تركز علي إستراتيجيات العمل والمتمثلة في زيادة قيمة العلاقة مع العملاء . أما العامل الآخر فيتمثل في أن هذه المشاريع لم يكن لديها ما يكفي من الالتزام والدعم من الإدارة العليا. وأخيراً إن فشل تنفيذ المشاريع ينتج في كثير من الأحيان من عدم وجود دعم كافي من الإدارة العليا، سوء إدارة المشروع، نقص في المهارات اللازمة لإنجاز المشروع.

ب/ ارتفاع مقياس التميز لأنظمة إدارة علاقات العملاء:

في العقود الماضية، مع التطور المستمر في المجال التكنولوجي، كانت السوق التجارية تتغير بنفس الوتيرة المتسارعة وأصبحت هذه الأنظمة تمثل ميزة تنافسية بين الشركات. أصبح العملاء أكثر تطلباً و الشركات المنافسة تنمو بشكل سريع. الشركات ومن أجل أن تحافظ علي حصتها السوقية يجب أن تحرص علي أن تتفوق علي منافسيها لتكون قادرة علي النجاح. وإذا لم يتم التعرف علي هذه الصعوبات، فإن الشركات التي تتسرع في تنفيذ برامج إدارة علاقات العملاء ستتعثّر. كما أنه من المعروف بأنه ليس كل الشركات التي تنفذ أنظمة إدارة علاقات العملاء تكون ناجحة. وغالباً ما تغفل هذه الشركات عن العوامل الحاسمة التي تكمن وراء نجاح مشروع إدارة علاقات العملاء. وتشمل هذه العوامل

²⁸<http://www.destinationcrm.com/>, be ready to take the hate ,destination crm viewpoint 2006, Zimmer

- الفشل في الحصول علي دعم الإدارة العليا للمشروع.
- عدم المراعاة بين الوظائف الداخلية أو الوحدات الرئيسية لتنفيذ ومهمة المشروع.

المبحث الثاني

الولاء في العملية التنظيمية

مقدمة:

لم تصبح المؤشرات المالية هي العامل الوحيد الذي يحدد نجاح الشركات، فلقد أصبحت الشركات تقيم بنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي نقيم الشركة وفق أربعة أبعاد هي: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والتطور .

لذلك فإن التسويق الحديث أو المعاصر يهتم بالزبون ويعتبره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن، فالدراسات الإحصائية التي نشرتها مجلة الاتصالات والعالم الرقمي بتاريخ 2006/1/22، تشير إلي أن "معدل فقدان الزبائن لدى الشركات قد بلغ 20% من عدد العملاء الكلي سنوياً، وأن كلفة عملية المحافظة علي العميل قد تبلغ ستة أضعاف كلفة اكتساب عميل جديد، وأن 68% من العملاء يغيرون الشركات والمؤسسات التي يتعاملون معها بسبب الخدمات، والملاحظ أن 4% فقط من هؤلاء العملاء الذين توقفوا عن التعامل سبق لهم أن أشتكوا من سوء الخدمات، بينما 90% تركوا الشركات دون سابق إشعار، وإن 82% من العملاء الذين تم حل مشكلاتهم عاودوا التعامل مع الشركات نفسها"²⁹.

أولاً: تعريف مفهوم ولاء الزبائن:

يرى البعض أن ولاء العميل يتحدد علي أساس عادات العميل الشرائية فيقال أن هذا العميل يدين بالولاء للشركة إذا ما دأب علي التعامل معها وعلي شراء منتجاتها، بالرغم من تقديم الشركات المنافسة منتجات أفضل وأرخص، ويمكن تقسيم الولاء إلي الأنواع التالية.

- ولاء الإحتكار: وذلك في حال عدم وجود بدائل أمام العميل.
- الولاء الخامل: وتعني كسل او عدم رغبة العميل في البحث عن بديل آخر.

²⁹ أميمة كامل ، مراكز الاتصالات - ثورة مرتقبة في مجال علاقة العملاء، مقال في 2006 ، نسخة الكترونية 1/مجلة الاتصالات و العالم الرقمي، بتاريخ 22 الساعة 09:55 صباحاً، تاريخ-<http://www.al-jazirah.com.sa/digimag.2008/7/13> ، ص 83

- **ولاء الملائمة:** مثل أن يكون موقع الشركة قريب من سكن العميل وملائم له.
- **ولاء السعر:** وهو ان يعرف العميل أسعار المنتجات البديلة ويحرص علي شراء الأرخص.

- **الولاء المحفز:** مستمد من تقديم جوائز للعملاء الأكثر شراء أو ولاء.
- **الولاء العاطفي:** وهو الولاء لاسم تجاري معين.³⁰

وتؤكد باتريسيا سيبولد مؤلفة كتاب "ثورة الزبون" ومؤلفة الكتاب الذي حقق افضل المبيعات في العالم "كاستومرز دوت كوم Customers.Com ومؤسسة مجموعة باتريسيا سيبولد في بوسطن ورئيسة مجلس إدارتها علي أن "ولاء الزبون وقيمة الزبون لمدى الحياة معياران أساسيان يسمحان بتحقيق النجاح في اقتصاد الزبون" إن الزبائن الحاليون يعتبرون المصدر المرتقب لتعظيم مبيعات وأرباح الشركة، حيث أن " 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليون، ومع ذلك فإن معظم الشركات تصرف أموالاً لاستقطاب زبائن جدد وتمضي وقتاً يعادل خمس أضعاف الوقت التي تصرفه في تطوير وتنفيذ استراتيجيات للحفاظ علي الزبائن الحاليين

ثانياً: العلاقة بين المزيج التسويقي وولاء الزبائن:

أن الهدف من المزيج التسويقي هو تحديد احتياجات الناس والعمل علي تلبيتها بالشكل الذي يرضيهم ومن ثم العمل علي الاحتفاظ بهم لمدى الحياه وصولاً لكسب ولاؤهم للمؤسسة. فلقد عرف كوتلر التسويق بأنه " عملية اتصال تحدث بين المنتج والمستهلك بهدف تعظيم رضا كل منهما" كما عرف إدارة التسويق بأنها " علم وفن في اختيار السوق المستهدفة و العمل علي استقطاب الزبائن ونموهم والحافظ عليهم، من خلال بناء وتزويد الزبائن بالقيمة العالية"

ورضا الزبون: هو مقدار ما يلتزم به المنتج من المواصفات ويفوق توقع الزبائن.³¹

(kotler & Armstrong, 2004. p11).

³⁰ عمرو عبد الرحمن توفيق، ، علاقات العملاء . القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007. ص24.

³¹ (kotler & Keller, 2006,p6).

من التعريف السابقة يمكن القول بأن رضا الزبون وهو أول مراحل الولاء مرتبط بشكل كامل بمدى تلبية احتياجاته ورغباته والتي هي جوهر عملية التسويق. و أوضح ستويل في كتابه " المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل" إن تحسين منهاج المبيعات والتسويق يمكن أن يؤدي إلي تحسين النوعية والإنتاجية والتي زيادة في رضا و ولاء الزبون وزيادة في الإيراد والربح" وأن "نتاج المبيعات والتسويق هو المعلومات وأن كلا هاتين الوظيفتين الدقيتين من وظائف الأعمال التجارية لهما مناهج. وتحسين هذه المناهج يمكن أن يؤدي إلي تحسين النوعية والإنتاجية وغلاي زيادة في رضا وولاء الزبون وزيادة في الإيراد والربح" .

وفي دراسة للدكتورة بهجة مكي بومعرافي اكدت الباحثة أن " المزيج التسويقي يعد من أهم العناصر في العملية التسويقية التي تؤدي إلي إرضاء المستهلك والمحافظة عليه كزبون دائم وخلق حلقه وفاء بينه وبين المؤسسة او المنتج Customer Loyalty والمزيج التسويقي كذلك هو القوي المؤثرة في تحقيق مردود مادي للمؤسسات الإستهلاكية والربحية والحصول علي ميزة تنافسية (Competitive Advantage) وكسب ولاء المستهلك وثقته وهكذا يصبح وفيا للشركة ومنتجاتها وهذا يجعلها تحقق أعلى معدل عائد علي (Return On Investment-ROI) الأستثمار وهذا قد يعبر عن نجاح عملية التسويق في بيئة التنافس" (بومعرافي، 2006).

ثالثاً: خطوات بناء ولاء الزبائن:

في عام 1988م اسست جيل جريفن مجموعة جريفن والمتخصصة في بحث ولاء الزبائن وتطوير برنامج إدارة علاقات الزبائن، وهي مؤلفة كتاب ولاء الزبون والذي لاقى رواجاً، ويشرح الكتاب كيف يمكن كسب ولاء الزبائن والحفاظ عليه، وفيما يلي المراحل اللازمة لبناء ولاء الزبائن.³²

- **بناء ولاء الموظفين:** أي شركة لديها مستوى عالي من ولاء الزبائن يكون بالتأكد لديها مستوى عالي من ولاء الموظفين، فالزبائن يشتررون العلاقات والألفة وهم يرغبون بالشراء دائماً من الناس الذين يعرفونهم ويفضلونهم. القاعدة الرئيسية للولاء:

أخدم موظفيك أولاً وبالمقابل سيخدمون زبونك". ويمكن تعريف ولاء الموظفين بأنه "رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمن الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الأفراد وارتباطه أو أندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية.³³

- تطبيق قاعدة 80/20:

وهي أن 80% من دخل الشركة ينتج عن 20% من زبائنها، إن الشركة الذكية هي من تقسم زبائنها بناء علي قيمة ومراقبة أنشطتهم للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للشركة يحصلون علي حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت، و وجد أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين.³⁴

- تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل علي تطويرها:

فالشركة تستطيع تحسين مستوى رضا زبائنها ونقلهم إلي مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء وإذا كان برنامج وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع الزبائن لمستوى الي من الولاء فإن علي الشركة ان تراجع برنامجها من جديد.

- إخدم أولاً، بع ثانياً:

الزبائن اليوم أذكيا وتتنوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول علي الخدمة بشكل يرضيهم ودون إزعاج ، فإذا وجدوا خدمة زبائن جيدة في مكان اخر فإنهم يقولون "إذا كان بغمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلم تقدمها أنت" إن الموقف attitude المستقبلي للزبائن في الشراء أو الإشتراك مع الشركة يعتمد علي مدى قدرتها علي المنافسة.

- الإهتمام بشكاوي الزبائن:

³³ Furlong, Carla B., Marketing For Keeps, John Wiley & Sons, INC, Canada, 1993,p 73

³⁴ ممد عبدالرحمن ، استخدام المزيج التسويقي واثرة على الولاء،الجامعة الاسلامية، 2008م ص 81

في معظم الشركات فإن 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90% منها واضحة وتحتوى علي سلبيات من وجهة نظر الزبون مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبائن، علاوة علي انتقال الكلام السلبي ، فمشترك غير راض يستطيع ان يصل الآن لآلاف الزبائن عبر الانترنت، وعلي الشركة تجنب ذلك و الحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجدية. علي الشركة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد علي شكوي الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بذلك.

- استمرار تجاوب الشركة(حساسيتها) لاحتياجات الزبائن):

الدراسة تؤكد بأن الحساسية مرتبط بشكل وثيق بفهم الزبون للخدمة الجيدة، فيتوقع الزبائن خدمة علي مدار الساعة وتوفر الخدمة الذاتية للزبون وأدوات التكنولوجيا مثل البريد الالكتروني وكل ذلك يعنون بالطلب علي الرغبات التي يدركها الزبائن، وبسبب الطبيعة التي تتصف بها الخدمات فإن هناك فرصة لإمكانية تحقيق تجارة الكترونية أكثر تكاملاً.³⁵

ومن أهم أساليب توزيع الخدمات الالكترونية، التوزيع عبر موقع المنظمة عبر دخول الزبون إلي الخدمة المطلوبة عبر كلمة سر، والتوزيع باستخدام البريد الالكتروني.

- تحديد تعريف الزبائن للقيمة:

بمعرفة الشركة لتعريف القيمة بالنسبة للزبائن تستطيع ان تغطي احتياجاتهم في هذ لبناء ولاء الزبائن بشكل قوي، ويجب علي الشركة ان تستثمر في أبحاث ولاء الزبائن والتي تمكنها من فهم مدى قدرتها علي تغطية القيمة التي توقعها الزبون من عيوبه.

- علي المؤسسة أن تستعيد زبائنها المفقودين:

³⁵ يوسف أحمد أبو فارة، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت . عمان: دار وائل للنشر و. التوزيع، 2004ص256

الدراسة وجدت ان الشركة تخفي بفرصتين للبيع بنجاح للزبائن المفقودين مقابل فرصة واحدة لزبائن جدد، واستعادة الزبائن المفقودين يعتبر مصدر لتزايد الدخل، ففي الشركات المتوسطة يتم فقد 20-40% من الزبائن كل سنة، لذا فإن عليها وضع إستراتيجية ليس فقط لاكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم لاستعادة الزبائن المفقودين.³⁶

- استخدام قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد:

الزبائن الذين يحصلون علي خدماتهم من الشركة من خلال قنوات متعددة لديهم ولاء أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة ومن المفترض أن يحصل الزبون علي نفس الثابتة من اي قناة ويترك اختيار القناة للزبون.

- توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للشركة:

ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون الموظفين قادرين للإجابة عبر البريد الإلكتروني وموقع الشركة بشكل جيد بالإضافة لأن يكونوا ودودين ومساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية.

- إن توفر الشركة قاعد بيانات موحد مركزية:

والتي ستحتوي علي البيانات الخاصة بقسم المبيعات وخدمات الزبائن والمحاسبة.. الخ والتي عادة تكون كل منها منفصل عن الآخر ولا تعطي معلومات متكاملة عن الزبون. وللتطبيق العملي لإستراتيجية ولاء لابد من دمج جميع البيانات في قاعدة بيانات موحدة.

- تعاون الشركة مع الشركاء/الموزعين:

إن الشركة تعتمد علي العديد من الموزعين لتقديم الخدمة للزبائن، دعم سلسلة العلاقة مع الزبون بشكل جيد تخلق قيمة يصعب علي المنافسين ان يجاروها. وتعد التكنولوجيا أحد أهم الممارسات الست الفضلي التي تحقق ولاء الزبائن، حيث استخدمت شركة إيستمان تبادل المعطيات الكترونيا من أجل تحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات مع الزبائن، واستخدمت البريد الإلكتروني لتسحين الاتصال ضمن

الشركة و أوجدت الشركة قاعدة بيانات لمعلومات الزبائن، وأقامت موقعاً علي الشبكة العالمية، وكل ذلك مكن الشركة من تحسين منهاج المبيعات والتسويق.

رابعاً: نموذج "زبائن للأبد" :

أعدت Furlong (1993) في كتابها "تسويق للأبد - أبني عملك بالاحتفاظ بزبائنك" نموجاً يساعد الشركة في الاحتفاظ بزبائنها وهو مكون من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يوضح الشكل () ، حيث قسم النموذج إلي ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: "تعبئة العاملين والمؤسسة للاحتفاظ بالزبائن"³⁷:

حيث يتم تهيئة العاملين في المؤسسة لمهمة الاحتفاظ بالزبائن من خلال:

- **الجميع شركاء في بناء الولاء:** الإدارة الأوقات الطويلة مع الموظفين في الأعمال الروتينية، ولكنهم يصرفون أوقات اقل في التفكير بالزبائن سوياً، ويقول البروفيسور Chris Argyris في جامعة هارفورد "يؤدي فريق العمل الأعمال الروتينية بكفاءة، لكنهم عندما يواجهون الأمور المعقدة التي قد تهددهم فإن الفريق يتمزق و يتلاشي"

ومن الضروري عدم التميز بين فرق العمل الداخلية في المؤسسة وخصوصاً عندما يرتبط العمل بمكافآت، فمديرة إحدى الشركات الكندية ربما غرينبرغ تقول "لا يجب أن يكون هناك منافسة بين الموظفين لأن ذلك يهدد وجود فريق العمل ككل" ولا بد أن تهتم الشركة بعملية التدريب وعقد ورش العمل لتهيئة الموظفين لهذا التغيير، والاهتمام بفريق العمل حيث يقول (John Sculley) المدير التنفيذي لشركة أبل للكمبيوتر " إن صورة رجل الكابوي علي حصانة لسيت موجودة بعد الآن في شركة أبل، الآن فإن فرق العمل هم الأبطال" .

- **تعريف علي الزبائن للامكن من إعادتهم:**³⁸ فعلي الشركة أن تهتم بالبحث عن احتياجات ورغبات الزبائن والعمل علي توفيرها وخصوصاً في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، ويفضل ان تعمل الشركة علي رؤية العالم باعين الزبائن ولو كان ذلك علي المدى القصير.

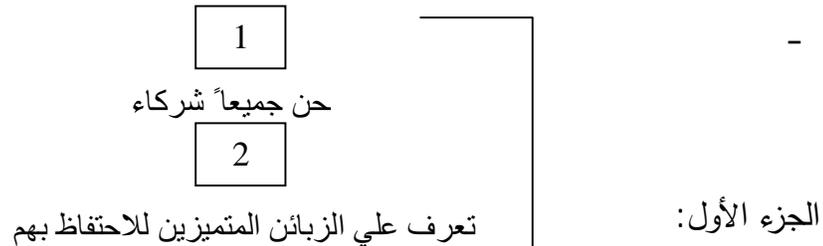
³⁷ المرجع السابق ، ص 83
³⁸ المرجع السابق ص 85

علي الشركة أن لا تعتبر تكلفة الأبحاث عائق لها لتنفيذها، لأن الأبحاث سوف تجني لها الأرباح اسرع، كما يمكن تخفيض التكاليف بإتباع تقنيات مختلفة للتعرف علي احتياجات الزبائن والاحتفاظ بهم مثل الاتصال بهم عبر الهاتف، البريد الالكتروني، بطاقات الملاحظات وغيرها. فالرئيس التنفيذي لشركة بتلكو "كالياروبولوس" يؤكد أن قطاع الاتصالات الإقليمي يجب أن يعيد النظر في طريقة عمله لأجل ضمان التميز في توفير تجربة راقية للزبائن ويؤكد علي ضرورة أن تعيد شركات لتضمن المحافظة علي الريادة في الأسواق في وجه التحولات والمتغيرات الاقتصادية" (كالباروبولوس، 2007).

- **ركز علي الزبائن المتميزين:** فقاعدة 20/80 تؤكد أن 20% من الزبائن يولدون دخلا يقدر بـ 80% من إجمالي الدخل، لذا من الضروري تقسيم الزبائن وتحديد المتميزين منهم باستخدام النظم التكنولوجية، حيث يمكن للشركة أن تأخذ ارباحاً أكثر منهم بتقديم العروض والحوافز لهم للاشتراك بالخدمات المختلفة لفترات أطول مقابل تخفيضات مناسبة.

- **شجع الموظفين:** إن علي الإدارة أن تشجع موظفيها للتركيز علي الاحتفاظ بالزبائن، فالموظفون هم القادرون علي تحديد احتياجات الشركة لتنفيذ ذلك، لذا يجب تشجيعهم علي نقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم للإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الإدارة المتوسطة قد تهمل هذه الملاحظات ويجب أن تتوفر الحلول لذلك من خلال الهيكل التنظيمي او البرامج الأخرى، كما أن الموظفون قد لا يصدقون توجهات الإدارة وخصوصاً في موضوع الصلاحيات والسيطرة ويجب أن تظهر الإدارة الجدية و الحزم بذلك، والأبحاث تدلل علي أن موظفو الخط الأمامي بإمكانهم أن يتوقعوا 90% من الوقت بأن الزبائن سيشتكون ولكن 70% منهم يخشون إعلام الإدارة بذلك.

شكل (8) نموذج "زبائن للأبد"



الزبائن الداخليين: الموظفين هم من يبنون النجاح، وعلي الشركة أن تحدد زبائنها الداخليين، فالعديد من الموظفين لا يعملون ماذا يعملون؟ أو لمن يعملوه. إن تحديد المهام والعلاقات التنظيمية تدفع الموظفين للتركيز علي الزبائن. إن علي الشركة أن تقيم الموظفين ضمن مؤشرات أداء الشركة لتضمن أهدافها، ولتدعيم يقيموا مرائهم والشركة مباشرة.

الجزء الثاني: بناء الالتزام للاحتفاظ بالزبائن:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها ويقاس بمدى انتماء الموظف لها واستعداده لبذل الجهد لمصلحتها³⁹

وهذا الالتزام يأتي من خلال تحقيق بعض الانتصارات الصغيرة والسريعة فتغير وجهة Reorienting ثقافة المؤسسة باتجاه الاحتفاظ بالزبائن ليست مهمة سهلة وستواجه من المشككون والمقاومون للتغير، وسوف لت يكتفوا بالأقوال بل يسطلقون رؤية النتائج أولاً حتى لو كانت في أماكن أخرى، وأهم العناصر التي تبني هذا الالتزام:

- **الأخطاء البشرية وأثرها علي استرداد الزبائن:** الأخطاء قد تقع ولكن الحياة تستمر والزبائن يعرفون ذلك لانهم يقعون بمثل هذه الأخطاء في أعمالهم، لذلك يريدون تحديد المشكلة ومعرفة حلولها، إن من المهم أن تعطي الشركة لموظفيها الصلاحيات اللازمة والقدرة الكافية لاستقبال شكاوي الزبائن بشكل جيد وعدم اعتبارها مشاكل والعمل علي معالجتها. إن الشكاوي تعتبر تغذية راجعة للشركة وتعطيها مؤشر حول حجم المشاكل مبكراً، والعمل علي معالجتها جذرياً قبل وقوعها أو في وقت مبكر لكي لا تؤثر علي رضا الزبائن، ويفضل أن تستخدم النظم التكنولوجية لدعم ذلك.

- **استمرار الاتصال مع الزبائن:** للاحتفاظ بالزبائن فلا بد أن تبقي الشركة علي اتصال مستمر معهم، فلا تنتظر أن يزورها الزبون او يتصل بها، ويجب أن يتوفر لديها نظام فوترة حديث يقدم حلول متميزة لإدارة العلاقة مع الزبون مثل أن يقدم حزم ترحيبية للزبائن الجدد ويعطيهم قدرة علي اختيار طريقة جفع الفاتورة شهرياً، ربع سنوياً أو كل سنة.. الخ ويتابع احتياجاتهم علي مدار دورة حياتهم في الشركة.

³⁹ www.12manage.com/28/2008/8، الساعة:17:11 صباحاً.

وتشير الدراسات إلي ان 50-90% من اتصالات الزبائن الأولية هي للاستعلام أو لتقديم طلب ولذلك لا يجب أن تفوت الشركة هذه الفرصة للاتصال الجيد مع زبائننا، ولا يجب أن يقتصر الاتصال بالزبائن علي عمليات البيع بل علي الشركة ان تنظم منتديات ثقافية ودعوة زبائننا لحضورها لدعم عملية الاتصال.

- **لقاء الزبائن:**تستطيع الاحتفاظ بزبائننا من خلال إحكام التعامل معهم باستخدام العلاقات العامة المختلفة، البيع والشراكة معهم، فتجعل الاتصال مع زبائننا باستمرار وبعمق معتمدة علي الاتصال المباشر وبدون وسيط بين موظفيها و الزبائن الذين اصبح بإمكانهم الحصول علي معلومات فورية والمقابل تحصل الشركة علي ملاحظاتهم لاستمرار نجاحها. من المهم أن تبني الشركة الالتزام لدى موظفيها من خلال مشاركتهم في بناء مفهوم ولاء الزبائن و وضع اهداف شخصية لهم لضمان النجاح، وأفضل الطرق لبناء تبعية الزبائن للشركة من خلال مشاركتهم، فالزبائن الملتزمين هم زبائن متجددين، والزبائن يستمتعوا عندما تكون هناك مشاركة قوية مع الشركة.

الجزء الثالث: التكامل التنظيمي: 40

إن ترسانة الانتصارات تكون والمعارضين في حالة من الفوضى، لذا علي الشركة أن تكون قادرة علي تطبيق برنامج الاحتفاظ بالزبائن في كافة انحاء المؤسسة، مثل إعادة تجديد الصلاحيات التقليدية، تحسين الاتصال، المكافآت والتعويضات، وهذا المشروع يمر بسهولة وإنما يحتاج إلي حزم في بيئة جديدة من ثقافة المؤسسة.

- **علي إدارة الشركة أن تكون قائدة، متابعة، أو تخرج من العملية:** ويفضل أن تكون هيكلية الشركة مسطحة بحيث لا تتعدد المستويات الإدارية ويكون هناك تقارب بين الإدارة والموظفين، وعلي المدراء العاميين والتنفيذيين ان يخرجوا من مكاتبهم والاجتماع مع الموظفين في المستويات المختلفة، فهم يقودون بمقدار ما يفعلون لذا فعليهم المشاركة ببعض الأعمال لتحفيز موظفيهم وعليهم أن يقوموا بالأعمال التي يطلبوها من موظفيهم. ومن المهم أن يخصص المدراء وقتاً لزبائن

الشركة ليقابلوهم ولا يتوقفوا عند ذلك بل عليهم يضعوا أنفسهم مكان الزبون ليلاحظوا مدى سهولة أو صعوبة العمليات. الجميع يجب أن يكون تحت القانون حتى الإدارة العليا وأن يلتزموا بالتعليمات الموضوعة لموظفي الصف الأمامي.

- **مسؤولية الموظفين هي الاحتفاظ بالزبائن:** وهذه مسؤولية كل موظف ولا يمكن نقلها أو لوم الآخرين عندما يتعلق الأمر بالزبون، ولا يجب أن يقتصر عمل الموظفين علي ما سجل في وصفهم وبالتالي لا يقوم الموظف بأي عمل إضافي تجاه الزبون مما يؤثر سلباً علي العلاقة معهم.

لا يجب أن يعقد الموظفين بان المال يحل كل المشاكل فمثلاً الأفكار الإبداعية هي أهم بكثير للتطور وهي بدون تكلفة، وعليهم أن يرفعوا شكاوي الزبائن للإدارة والتي عليها أن تطلب منهم اقتراحاتهم لحلها فهم الأكثر علماً باحتياجات الزبائن. "إن شركات الاتصالات لجأت إلي العمل علي زيادة انتماء الموظف ومعالجة القضايا التي ترتبط بقوة الانتماء كالرواتب والحوافز ومعايير الترقية. فللموظف دور مهم في التسويق وأن الخدمة المتميزة أو التسويق الفعال وجهان لعملة واحدة(بافقيه 2001).

- **المصارحة عمل جيد:** وتحفيز الموظفين للحفاظ علي الزبائن مهم لذلك علي الشركة ان تربط اهدافها الرئيسية بمؤشرات الأداء للموظفين وبناء نظام حوافز مناسب. ويفضل أن يشترك الموظفين في وضع هذه النظام لضمان رقابة عالية علي ادائهم، علماً بأن تجنب قياس اداء الموظفين قد لا يكون له أثر مباشر عليهم، حي ان العديد منهم يقوم بعمله بكل الأحوال. ويجب أن يكون نظام التعويضات موحد لجميع الموظفين لخلق الإنسجام بينهم، ففي السابق كانت تعطي المكافآت لفرق المبيعات بالرغم من اشتراك الأقسام الأخرى في العمل، والآن فإن الشركة تتعامل مع الأقسام كشركاء في العمل سواء في النجاح والمكافآت أو في الفشل. ولا يجب أن تفترض الشركة بانها تعرف الأشياء التي تحفز موظفيها، بل عليها أن تسالهم بعدة طرق مثل الاستقصاءات ولقاءات المصارحة لاخذ ارائهم وبحث إمكانية تطبيقها، حيث ان لا أحد يقدم خدمة مماثلة لمالك المشروع لذا فغن علي الشركات ان تجعل

موظفيها مالكين او مساهمين لتضمن اقديم خدمات متميزة، وعليها أن لا تنس قيمة التدريب كمحفز للموظين.

- **تبني إستراتيجية الحفاظ علي الزبائن:** فالعمل الذي ينجز اليوم قد لا يمكن غدا، فالزبائن أذكاء وعلي الشركة أن تتجنب الوقوع بالأخطاء، وعلي كل حال فإن الأخطاء قد تقع وتستمر الحياة، فالشركة تبني سمعة جيدة مع الزبون علي فترات طويلة من الزمن وقد يعاني الزبون في أوقات ما ولكن مشكلة واحدة لن تدعه يتركها فلا توجد شركة معصومة من الخطأ.

- علي الشركة أن تتمتع بالمرونة التنظيمية إذا رغبت بالحفاظ علي زبائنها من خلال وضع هيكل تنظيمي يتناسب مع التوجه الجديد للزبائن، ولا تبخل بالمعلومات عن احتاجها للحفاظ علي الزبائن وإبقاؤها سرية، والمرونة ايضاً تكون في كسر التعليمات احياناً للحفاظ علي الزبائن.⁴¹

المبحث الأول

نبذة عن المصرف السوداني الفرنسي

النشأة والتطور

بدأ المصرف السوداني الفرنسي ممارسة نشاطه التجاري في يناير من عام 1979م تحت اسم بنك الاستثمار السوداني برأس مال قدره 7,5 مليون جنيه سوداني، 65% منه مملوكة لمستثمرين سودانيين و25% لمستثمرين من أوروبا. بعد عامين من مزاولة نشاطه في عام 1981م، تغير اسم المصرف ليصبح المصرف العالمي السوداني وفي عام 1989م تم رفع رأس المال ليصبح 50 مليون جنيه سوداني وبلغت قيمة رأس المال المدفوع 25 مليون جنيه سوداني، وفي عام 1993م تم تغيير اسم المصرف مرة أخرى ليصبح المصرف السوداني الفرنسي كما تم رفع رأس المال ليصبح 1000 مليون جنيه سوداني، وبنهاية ذلك العام ارتفع رأس المال المدفوع إلى 301 مليون جنيه سوداني كما ارتفع مرة أخرى ليصبح 506 مليون جنيه سوداني بنهاية عام 1994م، وبنهاية عام 1997م وصل رأس المال المدفوع على 1013 مليون جنيه سوداني. وأخيراً في عام 2000م وصل رأس المال المدفوع إلى 1114204 مليون دينار سوداني.

يتركز نشاط المصرف الأساسي في تقديم الخدمات المصرفية المحلية والعالمية وذلك عبر شبكة مكونة من 19 فرع محلي، تم اختيار موقعها لتغطي خدماتها المناطق الجغرافية المختلفة بالبلاد، ومناطق الإنتاج الزراعي الرئيسة ومدن السودان المختلفة، وذلك بجانب 30 مصرف ومراسلاً يغطون مناطق العملات الرئيسة في العالم.

وتشمل الخدمات التي يقدمها المصرف قبول الودائع المختلفة وتوفير التمويل المطلوب للأفراد ومحافظ التمويل عن طريق التسهيلات الائتمانية وتمويل عمليات التجارة الخارجية، إدارة الودائع واستثمار وتوظيف الفوائض المالية من أجل المساهمة في تنمية البلاد.

خلال الأعوام السابقة (الأعوام ما قبل 1996م) استطاع المصرف السوداني الفرنسي أن يؤسس ويحافظ على موقعه المتقدم بين المصارف الرئيسة والرائدة في السودان وذلك باتباع استراتيجية الفاعلية التجارية وكفاءة الخدمات المقدمة.

في مجل تمويل عمليات التجارة الخارجية وهو النشاط الذي يهدف إلى تمويل التجارة بين السودان والدول الأخرى عن طريق فتح وتعزيز وخصم خطابات الاعتماد وتمويل الصادرات، استطاع المصرف من خلال الاستراتيجية التي يتبناها أن يجذب أعداداً مقدرة من الأفراد والمؤسسات والشركات المتعاملة في حقل التصدير والاستيراد مما أدى إلى تطور قوي في حجم تعامله في هذا المجال.⁽¹⁾

من جهة أخرى أدى التطور السريع في اتساع قاعدة الودائع بأنواعها المختلفة إلى زيادة كبيرة نسبياً في مقدرة المصرف على تحقيق هدف رئيس من الأهداف القومية وهو هدف المشاركة في تطوير الدخل القومي بالبلاد عن طريق التوسع في تمويل الاستثمار بالصيغ الإسلامية المختلفة من خلال تجميع وتوظيف الفوائض المالية لخدمة القطاعات الاقتصادية.

في العام 2000م بدأ المصرف في إدخال شبكة الحاسوب والتي تربط جميع فروع المصرف بالرئاسة، كما أدخل نظام السويفت.

وفي مجال الصناعة المصرفية أدت استراتيجية المصرف إلى خلق علاقة طيبة بين العملاء والمصرف وجذبت عدد مقدر من الزبائن ومن بين الأسباب الهامة التي أدت إلى تحقيق الأهداف التي تضمنتها الاستراتيجية تبني المصرف نظام الإدارة الجماعية بغية توسيع دوائر اتخاذ القرار وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة عبر تنفيذ نظام مراقبة وإدارة الميزانية.⁽¹⁾

الجوانب الإدارية للمصرف السوداني الفرنسي

⁽¹⁾ انظر التقرير السنوي للمصرف لعام 1997م.
⁽¹⁾مقابلة مع الاستاذ مصطفى نور الدائم، مدير المصرف السوداني الفرنسي 2002/3/23م.

سوف يتم في هذا المبحث التعرف على النواحي الإدارية للمصرف من خلال شرح مكونات الهيكل التنظيمي وذلك لأن تصميم الهيكل التنظيمي للمصرف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي.

أثبتت الدراسات أن الهيكل التنظيمي الهرمي والذي يتم تشغيله بالتركيز على الأنشطة واللوائح والإجراءات التي تضمن استمرار العمل داخل التنظيم يصبح غير قادر على التكيف مع التغيرات المصاحبة للقرارات والاستراتيجية،⁽¹⁾ لذلك نجد أن عملية التخطيط الاستراتيجي بالمصرف تتطلب تصميم هيكل تنظيمي يتصف بالديناميكية والقدرة على التكيف مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية. وعموماً سوف يتم تناول هذا المبحث عبر مطلبين يتناول المطلب الأول الإدارات العامة بالمصرف بينما يتناول المطلب الثاني الشؤون الإدارية والمستخدمين وذلك بالتركيز على مهام وأهداف كل إدارة أو قسم.

(1) د. عايدة سيد خطاب، مرجع سابق ص 64.

المطلب الأول الإدارات العامة بالمصرف

وتتكون من:

- 1- هيئة الرقابة الشرعية.
- 2- التخطيط والبحوث والإحصاء والتدريب.
- 3- إدارة الفروع.
- 4- الإدارة القانونية.
- 5- المراجعة الداخلية.
- 6- السكرتارية.

أولاً: هيئة الرقابة الشرعية

تشكل الهيئة من ثلاثة أجزاء من حملة الدرجات العلمية في الفقه الإسلامي في مجالات مختلفة، يعينهم مجلس إدارة المصرف ويحدد مكافأة أتعابهم في قرار التعيين، وفي حالة خلو مقعد أحدهم يعين مجلس الإدارة من يخلفه. وتتلخص مهام وأهداف الهيئة في الآتي:

- 1- تشارك في وضع نماذج العقود والاتفاقيات الخاصة بالعمليات المتعلقة بجميع معاملات المصرف والقيام بتعديل وتطوير كل أو بعض النماذج المذكورة كلما اقتضى الأمر ذلك.
- 2- تقديم النصح والمشورة الشرعية إلى مجلس الإدارة أو إدارة المصرف كلما اقتضى الأمر ذلك.
- 3- مراجعة عمليات المصرف من الناحية الشرعية.
- 4- رفع تقاريرها الدورية وملاحظاتها إلى مجلس الإدارة أو إدارة المصرف كلما اقتضى الأمر ذلك.

ولتنفيذ هذه المهام أو الأهداف المناطة بالهيئة فإنها تنتهج وسائل معينة كما أن لإدارة المصرف دور أساسي في تشكيل مهام أو أهداف الهيئة لتنفيذ بالصورة المطلوبة، فعلى إدارة المصرف أن تخطر الهيئة بأنواع العمليات التي يباشرها المصرف مع الشرح التفصيلي لها، كما يجب عليها تقديم نسخة من ك استثمار

مستخدمة في المصرف ونسخة من العقود المعمول بها ونسخة من مشروع اي عقد مع جهة اخرى في المستقبل وبالطبع فإن كل ذلك من أجل التأكد من عدم مخالفة هذه العقود لاحكام الشريعة الإسلامية.

ومن الوسائل التي تنتهجها الهيئة في تنفيذ أهدافها في ان لها الحق أن تطلب حضور الموظف المختص امامها لتقديم التوضيح الذي تحتاجه بشأن المسألة المطروحة للبحث حتى تتمكن من تكوين رأيها بصورة سليمة ومتكاملة، كما ويحق لها أن تطلع في أي وقت على دفاتر المصرف وسجلاته ومستنداته بالإضافة إلى البيانات والإيضاحات التي قد تحتاجها.

أسلوب عمل الهيئة في الإجابة على الاستفسارات:

- 1- دراسة الموضوع دراسة وافية للوقوف على حقيقته.
- 2- تبحث الهيئة عن الحكم الشرعي الخاص بالموضوع المستفسر عنه.
- 3- تفتي الهيئة بشأن الموضوع المستفسر عنه بالجواز أو المنع إذا كان فيه حكم متفق عليه بين الفقهاء بالجواز أو المنع.
- 4- ما لا يتعارض مع مقاصد الشريعة الإسلامية وأحكامها تقره الهيئة وما يخالفها تعدله إذا كان قابلاً للتعديل أو ترفضه كلياً إذا لم يقبل التعديل ثم تبحث عن بديل إسلامي للمعاملة المرفوضة.
- 5- تتخذ الهيئة قراراتها بالإجماع أو الاغلبية شريطة أن تكون القرارات (أو الاجتهادات) مكتوبة ويوقع عليها جميع أعضاء الهيئة.

ثانياً: إدارة التخطيط والبحوث والإحصاء والتدريب

تتكون هذه الإدارة من أربعة أقسام على النحو الآتي:

قسم الإحصاء والدراسات.

قسم التخطيط والبحوث.

قسم المكتبة والمعلومات.

قسم التدريب.

وسيتم تناول كل قسم من هذه الأقسام بالشرح الموجز مركزين في ذلك على

المهام والأهداف الخاصة بكل قسم.

أ/ قسم الإحصاء والتدريب:

المهام والأهداف:

- 1- تجميع البيانات الإحصائية عن المصرف وفروعه وتبويبها وتحليلها للاغراض المختلفة.
 - 2- إعداد البيانات الإحصائية الدورية وغير الدورية عن المصرف.
 - 3- تجميع البيانات الإحصائية عن الجهات والأسواق الخارجية والمصارف المراسلة التي يتعامل معها المصرف.
 - 4- تلقي استفسارات الجهات المختلفة عن البيانات المصدرة بواسطة المصرف وتجهيز الرد عليها.
 - 5- قياس تكلفة الخدمة المصرفية لرفع معدلات الربحية.
 - 6- تجميع البيانات الإحصائية عن القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- ب/ قسم التخطيط والبحوث:

- ويتكون هذا القسم من وحدتين وحدة للبحوث ووحدة للتخطيط وتتلخص أهدافه في:
- 1- إعداد استراتيجية المصرف ووضع الخطط لتطوير المصرف في كافة المجالات.
 - 2- تقييم أداء الفروع القائمة لتحديد معوقات العمل بغرض إزالتها وتقديم مقترحات بشأن ترقية أدائها بالتعاون مع إدارة الفروع.
 - 3- تقييم أداء المصرف والمصارف المنافسة مالياً وإدارياً والتعرف على دوافع تفضيل العملاء لمصرف دون آخر، وذلك بغرض رفع قدرة المصرف التنافسية.
 - 4- وضع مرشد عملي للمصرف والعمل على مواكبته للتطورات المصرفية.
 - 5- دراسة انتشار شبكة فروع المصرف وذلك بإعداد الدراسات المختلفة.
 - 6- دراسة إمكانية ادخال تقنيات حديثة في مجال تقديم الخدمات المصرفية.
 - 7- الإعداد والتحضير للمؤتمر السنوي لمدراء الفروع بالتعاون مع إدارة الفرع.
 - 8- متابعة البحوث والدراسات وأوراق العمل التي تصدر عن اتحاد المصارف.
 - 9- إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بالسوق وتطورات السوق المصرفية.
- ج/ قسم المكتبة ومركز المعلومات:

المهام والأهداف:

- 1- إنشاء مكتبة مصرفية متخصصة بالمصرف والإشراف عليها.
- 2- جمع وتوفير المادة العلمية المتخصصة في المجالات الاقتصادية والمصرفية.
- 3- الاهتمام بالوسائل السمعية والبصرية وتوفيرها كمادة مصرفية.
- 4- القيام بإعداد المستخلصات وصدار نشرة دورية متخصصة.
- 5- رصد ما يرد في وسائل الإعلام المختلف عن المصرف.
- 6- عمل أرشيف لحفظ المستندات.
- 7- القيام بالمراسلات الإعلامية المختلفة.

د/ قسم مركز التدريب:

المهام والأهداف:

- 1- وضع خطط التدريب في إطار الخطة العامة للمصرف.
 - 2- إعداد مواد التدريب وعقد الدورات التدريبية المصرفية المتخصصة.
 - 3- عقد السمنارات والندوات والمحاضرات المتخصصة بالتعاون مع قسم البحوث.
 - 4- استقطاب الأساتذة المتخصصين وخلق علاقات أكاديمية مع الجامعات والمعاهد العليا.
 - 5- اختيار المتدربين بالتنسيق مع شؤون المستخدمين.
 - 6- توفير المادة المصرفية التي تساعد الدارسين والأساتذة في الحصول على المعلومات المطلوبة وذلك عن طريق المكتبة ومركز المعلومات.
 - 7- التعاون والتنسيق مع مراكز التدريب ومراكز البحوث والدراسات المصرفية.
 - 8- حفظ سجلات الموظفين فيما يختص بأمر التدريب والتأهيل.
- وبتلخيص أهداف كل هذه الأقسام يمكن أن تحدد أهداف القسم في الآتي:
- 1- إعداد استراتيجية المصرف وذلك بالتعاون مع إدارة المصرف.
 - 2- وضع الخطط والبرامج لتقويم أداء المصرف في كافة المجالات.
 - 3- القيام بإعداد البحوث والدراسات التي تساعد في وضع الخطط والبرامج وتحديد معوقات العمل بغرض إزالتها.
 - 4- تجميع البيانات الإحصائية المطلوبة.
 - 5- وضع مرشد عمل للمصرف والعمل على مواكبته لتطور العمليات المصرفية.

6- وضع الخطة التدريبية السنوية والإشراف على تنفيذها والقيام بكل الأعباء الخاصة بالتدريب الداخلي والخارجي.

ثالثاً: إدارة الفروع

تختص إدارة الفروع بمهام إدارية ومهام تنسيقية نوجزها في الآتي:
أ/ في مجال التخطيط والمتابعة:

تقوم هذه الإدارة بالتعاون مع مدراء الفروع بوضع الخطط للفروع بحيث يكون لكل فرع خطة محددة الأهداف لتتماشى مع ظروف العمل في الفرع بجانب متابعة أداء الفروع وخلق وسائل الاتصال المباشر مع إدارات الفروع، وأيضاً تعمل إدارة الفروع على دراسة مشكلات العمل وتنظيم الأوضاع الإدارية من خلال الزيارات الميدانية وفق برنامج دوري. وأخيراً من مهام إدارة الفروع في هذا الجانب هو استخدام نظام محاسبة التكاليف لتقييم نشاط الفروع وفق معايير التكلفة والأسس الاقتصادية لقياس تكلفة الخدمة المصرفية.

ب/ في مجال التنسيق مع الشؤون الإدارية والمستخدمين:

في هذا المجال تهتم الإدارة بالآتي:

- 1- تنظيم العمل بالفروع وإعادة ترتيب أوضاعها الإدارية والتنظيمية وتأخير العمل.
- 2- التنسيق مع إدارة الشؤون الإدارية لحل مشاكل الفروع.
- 3- المتابعة مع إدارة شؤون المستخدمين.

ج/ في مجال التنسيق مع إدارة الحسابات:

تهتم الإدارة في هذا المجال بالآتي:

- 1- إحاطة الفروع بميزانياتها المصدقة بعد إجازة الميزانية العامة للمصرف.
- 2- متابعة التسويات من جانب الفروع ومعالجة المعوقات مع الرئاسة.

د/ في مجال التنسيق مع إدارة الاستثمار:

تعمل إدارة الفروع بالتنسيق مع إدارة الاستثمار لتحقيق الآتي:

- زيادة الودائع والموارد على مستوى الفروع.
- توجيه الاستثمار في الفروع وفق الظروف المحلية ومتطلبات التمويل.

- العمل ميدانياً على استرداد المديونيات المتعثرة.
- الاسفاده من تجربة بعض الفروع في مجال الاستثمار المباشر.
- دراسة حالات المخالفات وطرق المعالجة بما يحقق الانضباط.

هـ/ في مجال التنسيق مع إدارة التخطيط:

- تعمل الإدارة بالتنسيق مع إدارة التخطيط والبحوث والتدريب لتحقيق الآتي:
- متابعة الفروع لتنفيذ برامج وخطط التدريب وبتاحة الفرصة العادلة لكل الموظفين.
 - وضع برنامج محدد ليتمر الموظفون على الأقسام لغرض التدريب وخلق البديل في المواقع المختلفة بالفرع.
 - عكس مردود التدريب من خلال الواقع الميداني بالفروع وتقييم النتائج.

رابعاً: الإدارة القانونية

تتكون الإدارة القانونية من رئيس الإدارة القانونية والمستشارين القانونيين ومقرها رئاسة المصرف بالخرطوم وتطلع بكافة الأعمال القانونية لحفظ حقوق المصرف، وتتخلص مهامها في تقديم الاستشارات القانونية لمجلس الإدارة وإدارة المصرف والإدارات التنفيذية ولجان التحقيق كما أنها تمثل المصرف أمام جميع أنواع المحاكم ولجان التحكيم والتحقيق والهيئات القضائية الأخرى كما تقوم بالإجراءات القانونية اللازمة في حالات الديون المتعثرة، كما تقوم بصياغة العقود القانونية المتعلقة بالعمليات المصرفية بالتعاون مع هيئة الرقابة الشرعية وأي عقود يكون المصرف طرف فيها.

خامساً: المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية هي النظام أو الآلية المنوط بها مراقبة وتقييم مسار الأداء العام بالمنشأة وذلك بإبراز مواطن الخلل الناتجة عن حالات الأخطاء متعمدة كانت أو غير متعمدة، والتوصية بشأن تقييمها والتقارير بذلك. وعموماً يتم تقسيم المراجعة الداخلية بالمصرف إلى ثلاثة أقسام وفقاً لمقتضيات المراجعة هي:

- المراجعة الشاملة.

- المراجعة المحدودة.

- المراجعة الدورية.

سادساً: السكرتارية

تتضمن مهام السكرتارية بالمصرف ثلاثة نواحي أساسية:

أ/ الاجتماعات العامة:

وفي هذا الجانب تتمثل مهام السكرتارية في الآتي:

- الإشراف على إعداد المعلومات والبيانات والتقارير السنوية وطباعتها لتوزيعها على حملة الأسهم.
- الإعلان عن قيام الاجتماع العام في الزمان والمكان المحددين مع جدول الأعمال.
- الإشراف على إرسال الدعوات لحملة الاسهم.
- اعتماد المستندات الخاصة بالاجتماع العام والواجب تسليمها لحملة الأسهم.
- تنظيم الحضور واستقبال حملة الأسهم وتسجيلهم بالإشراف المباشر.
- الإعلان عن قانونية النصاب القانوني أو عدمه للاجتماع العام.
- تدوين وقائع الاجتماع، وتكوين لجان الاقتراع واستلام نتائج الاقتراع.

- إيداع محضر الاجتماع العام لدى مسجل عام الشركات ومصرف السودان وسوق الخرطوم للأوراق المالية.

ب/ مجلس الإدارة:

- إعداد الوثائق والمستندات المطلوبة لأغراض الاجتماع، بجانب جدول الاجتماع وتقرير متابعة قرارات المجلس، وإعداد وقائع الاجتماع واعتمادها مع رئيس المجلس وتوزيعها على الأعضاء.
- نقل قرارات مجلس الإدارة للجهات المختصة وإعداد سجل التوقيعات لأعضاء المجلس، وغعداد مكان الاجتماع وتوفير ما يلزم الاجتماع من متطلبات.
- توفير الاستشارات القانونية والشرعية والإدارية لمجلس الإدارة.

المطلب الثاني

الشؤون الإدارية والمستخدمين

وتنقسم هذه الإدارة إلى قسمين هما:

1/ شؤون المستخدمين.

2/ الشؤون الإدارية.

(1) إدارة شؤون المستخدمين:

وتنقسم هذه الإدارة إلى وحدتين هما:

أ/ الوحدة الإدارية.

ب/ الوحدة المالية.

الواجبات والمهام:

فيما يلي نورد المهام والواجبات التي تقوم بتنفيذها إدارة شؤون المستخدمين من

خلال هاتين الوحدتين.

أولاً: الميزانية

تصدر إدارة شؤون المستخدمين منشور سنوي لكل إدارات وفروع المصرف

وتطلب فيه إرسال مقترحات الميزانية، بعد ذلك تقوم هذه الإدارة بإعداد الميزانية

الخاصة بالعنصر البشري والتي تشمل المرتبات والأجور والبدلات والحوافز وأي

دفعيات أخرى بما في ذلك المعالجات التي تتم في شروط خدمة العاملين إضافة لأي

زيادات في المرتبات والأجور بما في ذلك احتياطي التعيينات التي قد تحدث أثناء

العام.

ثانياً: التعيينات

عند إجراء التعيينات الجديدة بالمصرف تقوم إدارة شؤون المستخدمين بالخطوات

الآتية:

▪ تحديد احتياجات المصرف من الوظائف للفروع والرئاسة.

▪ حصر الوظائف الشاغرة في هيكل المصرف بسبب الاستقالة أو انتهاء

الخدمة.

- اقتراح وظائف جديدة في الميزانية السنوية.
- رصد تكلفة الوظائف المطلوب التعيين عليها.
- تقدم احتياجات المصرف من الوظائف وتكلفتها ضمن الميزانية السنوية للتصديق ولا تنفذ التعيينات على الوظائف المصدقة والشاغرة إلا بعد موافقة الإدارة العليا.

ثالثاً: المرتبات والعلاوات

حسب الهيكل الراتبى وشروط الخدمة يتم إعداد جملة مرتبات العاملين وعلاواتهم والبدلات التي تدخل في المرتب الإجمالي ويشمل ذلك كل القوى العاملة في المصرف وتظهر في الميزانية باسم يند المرتبات والعلاوات وبعد ذلك تقوم الوحدة المحاسبية بإجراء القيود المحاسبية.

رابعاً: البدلات

تمنح حسب ما هو محدد في شروط الخدمة وعقود العمل وتشمل البدلات، بدل اللبس، الحافز السنوي، منحة العيدين، مصاريف الإجازة، تذاكر السفر، أي بدلات تستجد في شروط خدمة العاملين تتضمن التكلفة التي تحتسب بعدد أفراد القوى العاملة مع الاحتياطي المتفق عليه وتجمع في استمارة مقترحات بالميزانية السنوية.

خامساً: السلفيات المصدقة في شروط الخدمة

- حسب الهيكل الراتبى وشروط الخدمة يتم إعداد جملة مرتبات العاملين وتقوم الوحدة الإدارية بقسم شؤون المستخدمين بالآتي:
- ترتيب العاملين المستحقين للسلفيات وفقاً للمعايير المنصوص عليها في شروط خدمة العاملين.

- عند صدور قرار إدارة المصرف بمنح السلفيات يتم تشكيل لجنة لسلفيات العاملين بالكيفية التي تراها إدارة المصرف وتقوم هذه اللجنة بتقديم توصياتها لمنح السلفيات وفقاً لشروط الخدمة.
- بعد موافقة إدارة المصرف على توصيات لجنة السلفيات تخطر الوحدة العاملين الذين تقرر منحه السلفيات.

سادساً: الترقيات والعلاوات السنوية

- قبل نهاية العام تقوم الوحدة الإدارية بإرسال منشور الترقيات والعلاوات السنوية مرفقة معه استمارة تقارير الاداء السنوية للفروع والإدارات المختلفة لرصد درجات تقييم اداء العاملين العام.
- يقوم مدير الفرع أو الإدارة والرئيس المباشر بملء استمارة تقرير الأداء.
- عند اكتمال تقارير الأداء تفيد الوحدة الإدارية إدارة المصرف بالموقف مع حصر كامل للوظائف الشاغرة وتكلفتها حسب ما هو مقترح بالميزانية السنوية.
- تصدر إدارة المصرف قراراً بتكوين لجنة الترقيات للعام عقب إجازة الميزانية مباشرة من أعضاء بصلاحيات متساوية.
- تصدر لجنة الترقيات توصياتها وترفعها لإدارة المصرف التي تصدر بدورها قرار الترقيات والعلاوات.
- عند ظهور حالات استئناف يتم تشكيل لجنة منفصلة للنظر في الاستئنافات للقرار بشأنها، وتقوم هذه اللجنة برفع توصياتها لإدارة المصرف ويقرر فيها خلال أسبوعين من تكوين اللجنة ويعتبر قرار اللجنة نهائي.

سابعاً: فوائد ما بعد الخدمة

بعد صدور قرار إدارة المصرف بإنهاء خدمات أي من العاملين (الفصل أو الاستقالة) تقوم إدارة شؤون المستخدمين بإكمال الإجراءات المترتبة على ذلك من جميع النواحي (القانونية، الإدارية، المالية ... إلخ) والاتصال بمكتب وصندوق التأمين الاجتماعي على حسب قانون التأمين عند نهاية خدمة أحد العاملين لأي سبب من الأسباب (تقاعد، شيخوخة، وفاة، عجز، فصل، استقالة).

(2) الشؤون الإدارية

ينقسم هذا القسم إلى الوحدات التالية:

- 1- الوحدة الإدارية.
- 2- وحدة الخدمات.
- 3- وحدة العلاقات العامة والإعلام.
- 4- وحدة الأصول والتأمين.
- 5- وحدة المخزونات.
- 6- وحدة الأرشيف والميكروفيلم.
- 7- وحدة المشتريات.
- 8- وحدة الأمن والسلامة.
- 9- وحدة البريد.

ويقوم هذا القسم بالواجبات والمهام الآتية:

- 1- إعداد الميزانية الإدارية والإنشائية وفقاً لاحتياجات العمل بالرئاسة والفروع.
- 2- تنفيذ الميزانية الإدارية والإنشائية بعد التصديق عليها والالتزام بالحد المصدق والمنشورات المنظمة للمصرف.
- 3- إدارة عربات المصرف والإشراف على معدات العمل وصيانتها والمتابعة المستمرة لسلامتها وحفظها.

- 4- بإشراف إدارة المصرف يقوم هذا القسم بتكوين لجان المشتريات بطرح عطاءات المشتريات وتنفيذ العقود مع أصحاب العطاءات الفائزة للمشتريات التي تم التصديق عليها بالميزانية بتطبيق لائحة المشتريات الحسابية.
- 5- تأمين جميع أصول المصرف.
- 6- التخلص من الأصول الفائضة والمهالكة وفقاً للمنشورات المنظمة لذلك.
- 7- الإشراف التام على المخزونات وإدارة استهلاكها بطريقة مرشدة باتباع النظم والضوابط المقررة.
- 8- الإشراف على سلامة وأمن ممتلكات المصرف.

9- إدارة الأرشيف بالرئاسة والفروع وحفظ المستندات وتنظيم تداولها.

إدارة الحسابات العامة والحاسوب والميزانية

أولاً : قسم الميزانية

الأهداف:

- زيادة الإيرادات.
 - ترشيد الصرف ورفع الأداء مع توضيح المبررات لاي زيادة.
 - مراعاة تقدير الحاجة الحقيقية لشراء الأصول المطلوبة.
 - استقطاب ودائع إضافية.
 - تنويع الإيرادات بحيث تسهل جميع مناسط المصرف.
- يرسل هذا القسم استمارات تقدير المصروفات والإيرادات إلى جميع فروع المصرف وإدارات المركز الرئيسي بنهاية سبتمبر من كل عام على أن تصل التقديرات لإدارة الحسابات العامة والميزانية في النصف الأول من شهر ديسمبر لتفريغها في جداول.

ثانياً: قسم الحسابات العامة

يتم في هذا القسم تقسيم المهام أو الأهداف إلى مهام يومية ومهام شهرية. وتتمثل المهام اليومية في مراجعة المستندات اليومية، بينما تتمثل المهام الشهرية في إجراء القيود اللازمة في نهاية كل شهر مثال ذلك مخصصات مكافآت أعضاء

مجلس الإدارة وأتعب المراجعين والضرائب والزكاة وتكوين القيود اللازمة للاهلاكات الخاصة بالأصول الثابتة شهرياً .

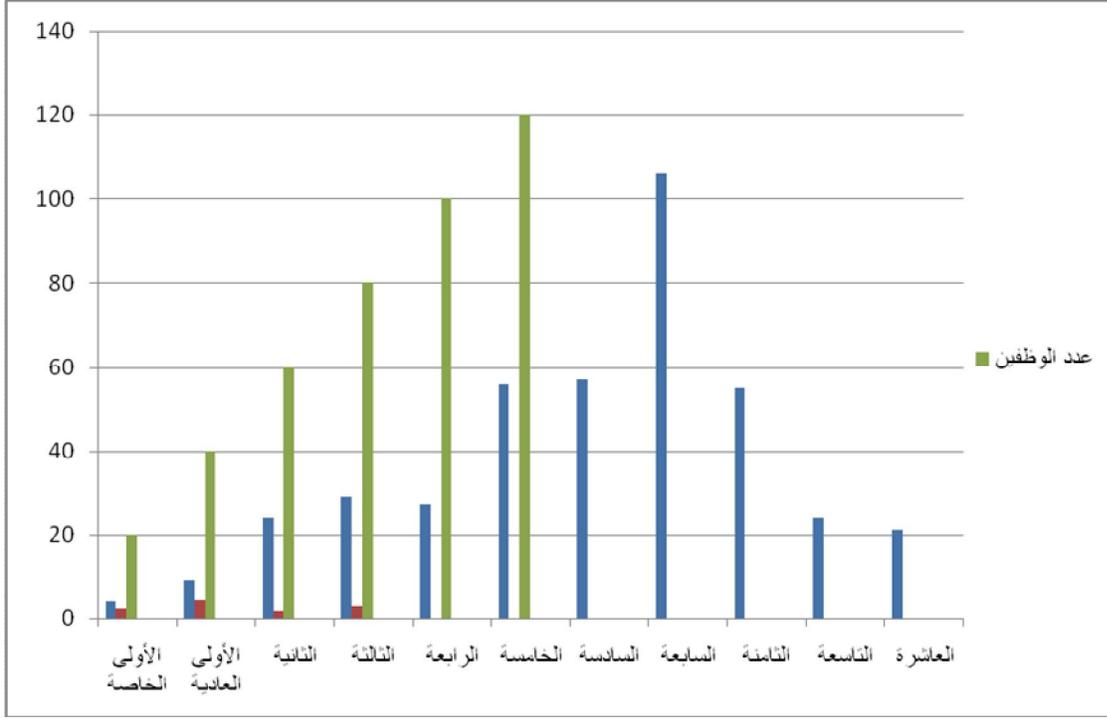
ثالثاً: قسم الحاسوب

تتلخص مهام قسم الحاسوب في الآتي:

- 1- إدخال النظم الحديثة في عمل المصرف.
 - 2- الإشراف الفني على أجهزة الحاسوب العاملة في المصرف.
 - 3- الإشراف على عقود الصيانة بأجهزة الحاسوب ومتابعة تنفيذها مع الجهات المختصة.
 - 4- صيانة البرامج والملفات التي تعمل فيها الأجهزة.
 - 5- تحديد احتياجات الأجهزة من أدوات ولوازم التشغيل والتخزين.
 - 6- الإشراف الفني على شراء أجهزة الكمبيوتر وتوزيعها حسب المتطلبات.
 - 7- تدريب الموظفين على استخدام الحاسوب بالتعاون مع مركز التدريب.
- جدول يعكس عدد الموظفين ودرجاتهم الوظيفية بالمصرف السوداني الفرنسي

الدرجة الوظيفية	عدد الموظفين
الأولى - الخاصة	4
الأولى - العادية	9
الثانية	24
الثالثة	29
الرابعة	27
الخامسة	56
السادسة	57
السابعة	106
الثامنة	55
التاسعة	24
العاشر	21
المجموع الكلي	412

الجدول من تصميم الباحث بالاستناد على التقارير الإدارية للمصرف
الشكل يوضح توزيع الموظفين ودرجاتهم بالمصرف السدان



بهذا تم تناول خلفية تاريخية عن المصرف ونشأته وتطوره بجانب النواحي الإدارية بالمصرف من خلال مكونات الهيكل التنظيمي بالتركيز على مهام وأهداف كل إدارة من الإدارات، بالإضافة إلى القوى العاملة بالمصرف المتمثلة في الموظفين ودرجاتهم الوظيفية.

إلا أن تناول النواحي الإدارية بالمصرف وحده غير كافي لتوضيح الرؤى الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، لذا يأتي المبحث التالي لتوضيح الجوانب المالية بالمصرف السوداني الفرنسي لاكتمال رؤية التخطيط الاستراتيجي لأنه يشتمل على كافة النواحي بالمصرف، أضف إلى ذلك ان جوهر البحث يدور حول معرفة التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاءة الأداء المالي.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذا الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بوجوبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من المحاسبين والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين في جميع الوحدات الحكومية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (50) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض *****، واستجاب (96) فرداً أي ما نسبته (100%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة. وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- 1- الأفراد من الجنسين (الذكور والإناث).
- 2- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (20-30 سنة، 31-40 سنة، 41-50 سنة، أكثر من 51 سنة).
- 3-الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (ثانوي، جامعي، فوق الجامعي، أخرى).
- 4-الأفراد من الدرجة الوظيفية (موظف، رئيس وحدة، رئيس قسم، مدير اداري، أخرى).
- 5-الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (1-5 سنوات ، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، أكثر من 21 سنة).

وبها يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

1- النوع:

يوضح الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (1/2/3)

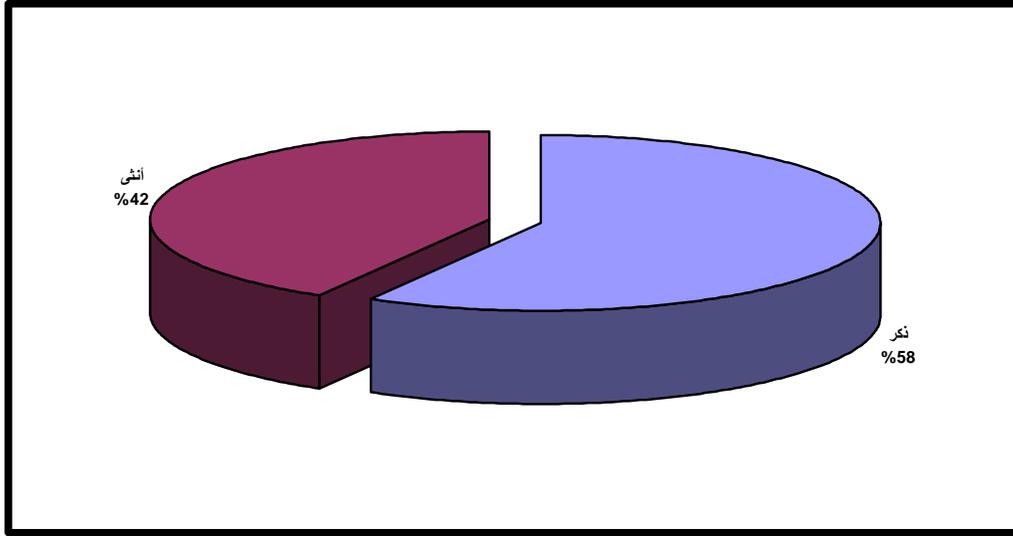
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	28	%58.3
أنثى	20	%41.7
المجموع	52	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

شكل رقم (1/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم في العينة (28) فرداً ويمثلون ما نسبته (%58.3) من العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (20) فرداً ويمثلون ما نسبته (%41.7) من العينة الكلية.

2- العمر:

يوضح الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (2/2/3)

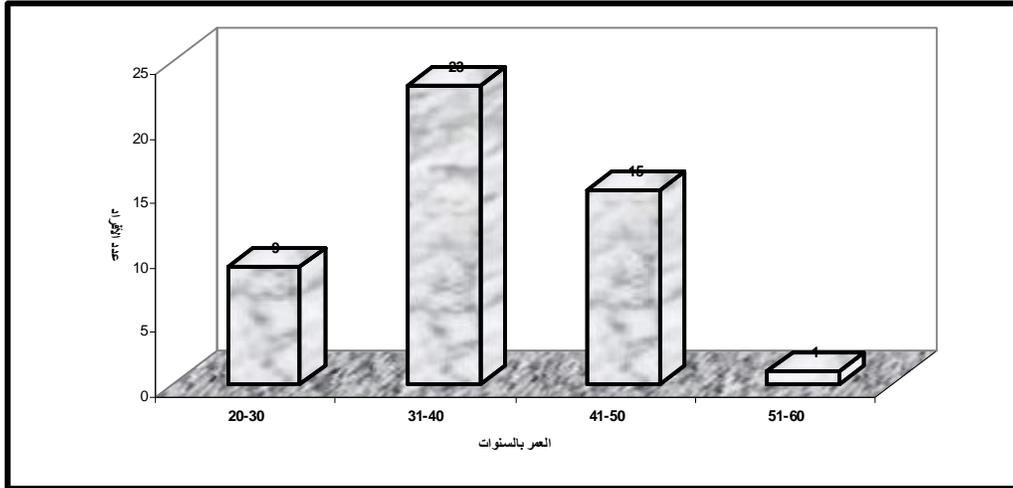
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
30-20	9	%18.8
40-31	23	%47.9
50-41	15	%31.3
60-51	1	%2.1
المجموع	48	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م.

شكل رقم (2/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2014م

يبين الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم ما بين (30-20) سنة، فقد بلغ عدد هؤلاء الأفراد (9) أفراد وبنسبة (%18.8) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (40-31) سنة (23) فرداً وبنسبة (%47.9)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (50-41) سنة (15) فرداً وبنسبة (%31.3)، كما تضمنت العينة على فرداً واحداً وبنسبة (%2.1) عمره ما بين (51-60) سنة.

3- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (3/2/3)

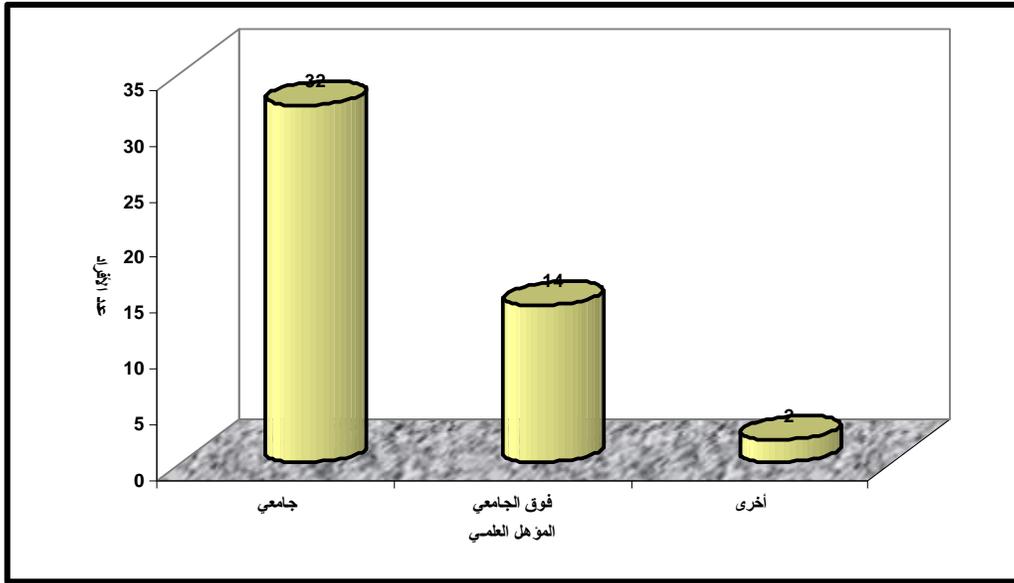
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
66.7%	32	جامعي
29.2%	14	فوق الجامعي
4.2%	2	أخرى
100%	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

شكل رقم (3/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (32) فرداً ويمثلون ما نسبته (66.7%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (14) فرداً ونسبة (29.2%) من حملة فوق الجامعية، و. كما تضمنت العينة على فردين ونسبة (4.2%) لهم مؤهلات أخرى غير المذكورة اعلاه.

4- الدرجة الوظيفية:

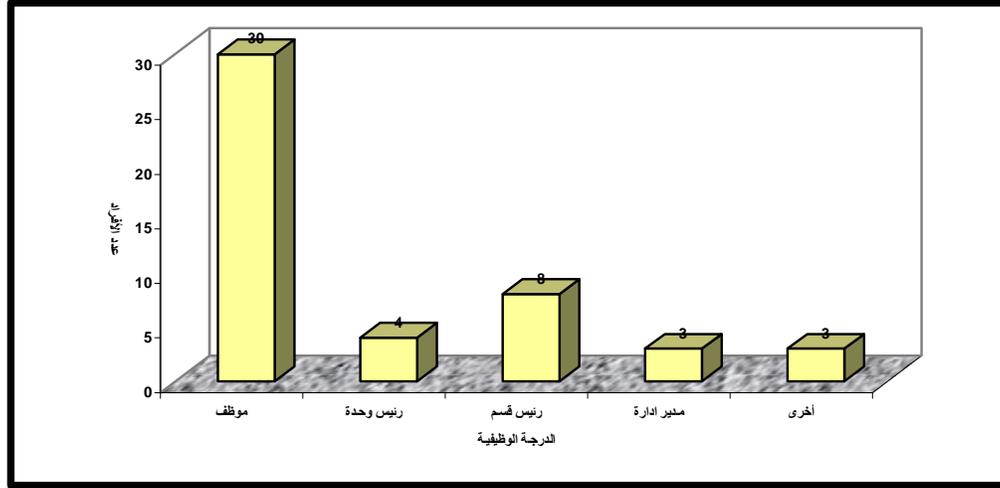
يوضح الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (4/2/3)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
موظف	30	62.5%
رئيس وحدة	4	8.3%
رئيس قسم	8	16.7%
مدير ادارة	3	6.3%
أخرى	3	6.3%
المجموع	48	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

شكل رقم (4/2/3)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2014م

يظهر الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من موظفين إذ بلغ عددهم (30) فرداً وبنسبة (62.5%)، وتضمنت العينة على (4) أفراد وبنسبة (8.3%) وظيفتهم رئيس وحدة، (3) أفراد وبنسبة (6.3%) وظيفتهم رئيس قسم، (3) أفراد وبنسبة (6.3%) وظيفتهم مدير ادارة، (3) أفراد وبنسبة (6.3%) وظيفتهم رئيس قسم. كما تضمنت عينة الدراسة على (3) أفراد وبنسبة (6.3%) لهم وظائف أخرى غير مذكورة في الجدول أعلاه.

5- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (5/2/4) والشكل (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

الجدول (5/2/3)

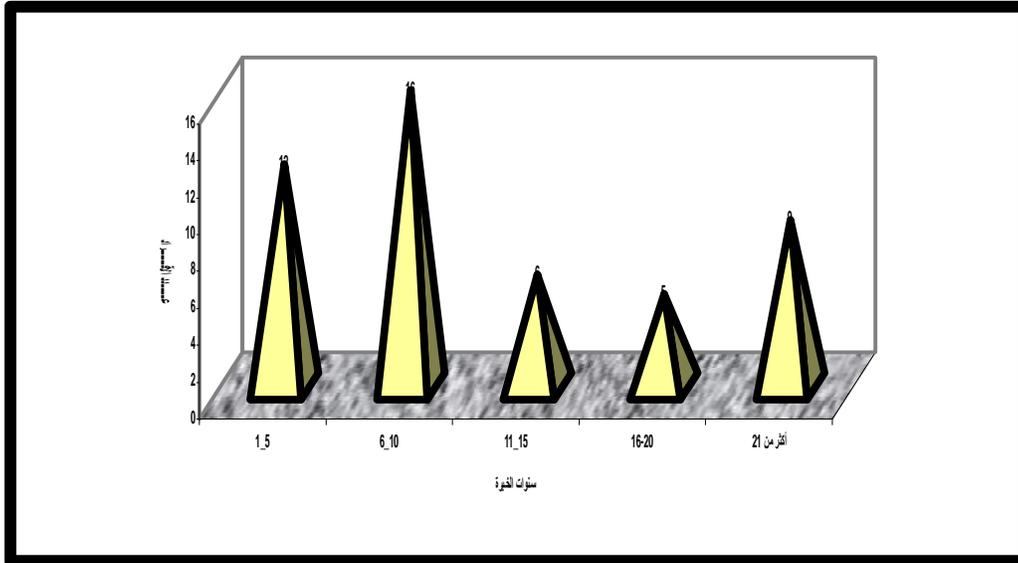
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
%25.0	12	5-1
%33.3	16	10-6
%12.5	6	15-11
%10.4	5	20-16
%18.8	9	أكثر من 21
%100	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

الشكل (5/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول (3/2/4) والشكل (3/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة ما بين (6-10 سنوات)، إذ بلغ عددهم (16) فرداً وبنسبة (33.3%)، وبلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (1-5 سنوات) (12) فرداً

وبنسبة (25.0%)، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (11-15 سنة) (6) أفراد وبنسبة (12.5%)، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (6-20 سنة) (5) أفراد وبنسبة (10.4%)، في حين تضمنت العينة على (9) أفراد وبنسبة (18.8%) لديهم سنوات خبرة (أكثر من 21 سنة).

ثانياً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبانة مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3- سهولة وضع عبارات الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
- 4- توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الاستبانة بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبانة

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة. وأحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين: (راجع الملحق رقم (1))

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (19) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربع كما يلي:

▪ الفرضية الأولى: تتضمن (6) عبارات.

- الفرضية الثانية: تتضمن (7) عبارات.
- الفرضية الثالثة: تتضمن (6) عبارات.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم () محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (6/2/3)

قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1		
2		
3		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

- 1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.
- 2- معادلة ألفا-كرونباخ.
- 3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
- 4- طريقة الصور المتكافئة.
- 5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له⁽¹⁾. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:⁽²⁾

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times r}{r + 1}$$

حيث: (r) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (15) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

⁽¹⁾ عبد الله عبد الدائم (1984م): التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، ط2، ص355.
⁽²⁾ سعد عبد الرحمن (1998م): القياس النفسي-النظرية والتطبيق،- القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، ص149.

جدول رقم (7/2/3)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	معامل الارتباط	الفرضيات
0.87	0.75	0.60	الأولى
0.92	0.86	0.76	الثانية
0.93	0.87	0.77	الثالثة
0.94	0.88	0.79	الاستبيان كاملاً

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

يتضح من نتائج الجدول رقم (7/2/3) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً .

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية

الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
- 2- التوزيع التكراري للإجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة سبيرمان- براون لحساب معامل الثبات.
- 6- الوسيط.
- 7- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (48) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

1- عبارات الفرضية الأولى:

الجدول (8/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعطي الإدارة العليا الدعم اللزم لانجاح تطبيق ادارة علاقات العملاء.	11	22	6	9	0
		%22.9	%45.8	%12.5	%18.8	%0.0
2	ان البنك يربط بين تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء واستراتيجاته العليا.	10	17	11	10	0
		%20.4	%35.4	%22.9	%20.4	%0.0
3	لدى البنك خطة متكاملة لتطبيق نظام علاقة العملاء.	7	19	9	13	0
		%14.6	%39.6	%18.8	%27.1	%0.0
4	يمتلك البنك المهارات والقدرات الادارية لانجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء.	10	21	13	4	0
		%20.4	%43.8	%27.1	%8.3	%0.0
5	نجح البنك في تطبيق ادارة علاقات العملاء لتحقيق ميزة تنافسية تتمثل في كسب ولاء العملاء.	7	23	8	10	0
		%14.6	%47.9	%16.7	%20.4	%0.0
6	يقوم بتطوير وتحسين نظام ادارة علاقات العملاء باستمرار.	8	16	12	12	0
		%16.7	%33.3	%25.0	%25.0	%0.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

2- عبارات الفرضية الثانية:

الجدول (9/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم البنك بأطلاع عملاءه على العروض والخدمات المقدمة.	12 %25.0	24 %50.0	6 12.5 %	6 12.5 %	0 %0.0
2	يقدم البنك خدماته عبر فروع ونقاط بيع متعددة.	19 %39.6	23 %47.9	6 12.5 %	0 %0.0	0 %0.0
3	يقوم البنك بتحديد وتمييز العملاء الأكثر ربحية.	11 %22.9	29 %60.4	5 10.4 %	3 %6.3	0 %0.0
4	يحدد البنك من هو العميل المرجح ان يستجيب للخدمات والعروض.	7 %14.6	24 %50.0	9 18.8 %	8 16.7 %	0 %0.0
5	يحرص البنك على تقديم خدمات تلبي تطلعات العملاء	10 %20.8	25 %52.0	7 14.6 %	6 12.5 %	0 %0.0
6	يقدم البنك مزيج من الخدمات تساعد في زيادة ولاء العملاء.	8 %16.7	23 %47.9	11 22.9 %	6 12.5 %	0 %0.0
7	يقوم البنك بالاتصال بالعملاء للتعرف على شكايرهم واعتراضاتهم.	8 %16.7	6 %12.5	15 31.3 %	18 37.5 %	1 %2.1

3- عبارات الفرضية الثالثة:

الجدول (10/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يطبق البنك نظام اتمته الاعمال التسويقية والمتعلقة بالعاية بالعملاء.	4 %8.3	12 %50.0	21 %43.8	11 %22.9	0 %0.0
2	يوفر نظام المعلومات المطبق جميع البيانات عن العميل مما يساعد الموظفين على الاستجابة بشكل افضل.	10 20.8 %	24 %50.0	8 %16.7	6 %12.5	0 %0.0
3	يوفر نظام علاقات العملاء صورة متكاملة عن العميل.	4 %8.3	25 %52.1	13 %27.1	6 %12.5	0 %0.0
4	تتم متابعة شكاوي العملاء وتوجيهها بشكل الى وفق اليات العمل المتبعة.	6 12.5 %	14 %29.2	12 %25.0	16 %33.3	0 %0.0
5	يعمل البنك على بناء وتحديث قواعد بيانات العملاء بشكل دوري ومتواصل.	6 12.5 %	32 %66.7	4 %8.3	6 %12.5	0 %0.0
6	يستخدم البنك حوافز تسويقية لتشجيع العملاء على تحديث بياناتهم.	3 %6.3	9 %18.8	15 %31.3	19 %39.6	2 %4.2

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص اثر نظام علاقات العملاء على ولاء العملاء، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " موافق بشدة "، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " موافق "، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " غير موافق "، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " غير موافق بشدة ". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء ودرجة الولاء

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء ودرجة الولاء وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/3/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تعطي الادارة العليا الدعم اللزم لانجاح تطبيق ادارة علاقات العملاء.	4	موافق
2	ان البنك يربط بين تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء واستراتيجاته العليا.	4	موافق

3	4	موافق	لدى البنك خطة متكاملة لتطبيق نظام علاقة العملاء.
4	4	موافق	يمتلك البنك المهارات والقدرات الادارية لانجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء.
5	4	موافق	نجح البنك في تطبيق ادارة علاقات العملاء لتحقيق ميزة تنافسية تتمثل في كسب ولاء العملاء.
6	4	موافق	يقوم بتطوير وتحسين نظام ادارة علاقات العملاء باستمرار.
	4	موافق	جميع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

يتبين من الجدول رقم (1/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعطي الإدارة العليا الدعم للزم لانجاح تطبيق ادارة علاقات العملاء.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن ان البنك يربط بين تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء واستراتيجاته العليا.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن لدى البنك خطة متكاملة لتطبيق نظام علاقة العملاء.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يمتلك البنك المهارات والقدرات الادارية لانجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على نجاح البنك في تطبيق ادارة علاقات العملاء لتحقيق ميزة تنافسية تتمثل في كسب ولاء العملاء.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على ان يقوم بتطوير وتحسين نظام ادارة علاقات العملاء باستمرار.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الأولى.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول رقم (8/2/3) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، واختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، الجدول رقم (2/3/3) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (2/3/3)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تعطي الادارة العليا الدعم اللزم لانجاح تطبيق ادارة علاقات العملاء.	3	18.61
2	ان البنك يربط بين تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء واستراتيجاته العليا.	3	24.61
3	لدى البنك خطة متكاملة لتطبيق نظام علاقة العملاء.	3	16.90
4	يملك البنك المهارات والقدرات الادارية لانجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء.	3	23.09
5	نجح البنك في تطبيق ادارة علاقات العملاء لتحقيق ميزة تنافسية تتمثل في كسب ولاء العملاء.	3	26.12
6	يقوم بتطوير وتحسين نظام ادارة علاقات العملاء باستمرار.	3	20.12

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (18.61) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعطي الادارة العليا الدعم اللزم لانجاح تطبيق ادارة علاقات العملاء.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (24.61) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة

(11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن ان البنك يربط بين تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء واستراتيجاته العليا.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (16.90) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن لدى البنك خطة متكاملة لتطبيق نظام علاقة العملاء.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (23.09) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يمتلك البنك المهارات والقدرات الادارية لانجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (26.12) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن نجح البنك في تطبيق ادارة علاقات العملاء لتحقيق ميزة تنافسية تتمثل في كسب ولاء العملاء.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (20.12) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة

(1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يقوم بتطوير وتحسين نظام إدارة علاقات العملاء باستمرار.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " بين نجاح هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء ودرجة الولاء قد تحققت .

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي العملاء ومستوي العملاء هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي العملاء ومستوي العملاء.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3/3/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	يقوم البنك بأطلاع عملاءه على العروض والخدمات المقدمة.	4	موافق
2	يقدم البنك خدماته عبر فروع ونقاط بيع متعددة.	4	موافق
3	يقوم البنك بتحديد وتمييز العملاء الأكثر ربحية.	4	موافق
4	يحدد البنك من هو العميل المرجح ان يستجيب للخدمات والعروض.	4	موافق
5	يحرص البنك على تقديم خدمات تلبي تطلعات العملاء	4	موافق
6	يقدم البنك مزيج من الخدمات تساعد في زيادة ولاء العملاء.	4	موافق
7	يقوم البنك بالاتصال بالعملاء للتعرف على شكايرهم واعتراضاتهم.	2	غير موافق
	جميع العبارات	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

يتبين من الجدول رقم (3/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يقوم البنك بإطلاع عملاءه على العروض والخدمات المقدمة.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يقدم البنك خدماته عبر فروع ونقاط بيع متعددة.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يقوم البنك بتحديد وتمييز العملاء الأكثر ربحية.

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يحدد البنك من هو العميل المرجح ان يستجيب للخدمات والعروض.

5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يحرص البنك على تقديم خدمات تلبي تطلعات العملاء.

6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يقدم البنك مزيج من الخدمات تساعد في زيادة ولاء العملاء.

7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (2)، وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن يقوم البنك بالاتصال بالعملاء للتعرف على شكايرهم واعتراضاتهم.

8. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية

(4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثانية.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه

وكما ورد في الجداول من رقم (9/2/3) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير

الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، الجدول رقم (5/3/3) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (5/3/3)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	يقوم البنك بأطلاع عملاءه على العروض والخدمات المقدمة.	3	18.00
2	يقدم البنك خدماته عبر فروع ونقاط بيع متعددة.	2	19.88
3	يقوم البنك بتحديد وتمييز العملاء الأكثر ربحية.	3	35.00
4	يحدد البنك من هو العميل المرجح ان يستجيب للخدمات والعروض.	3	16.17
5	يحرص البنك على تقديم خدمات تلبى تطلعات العملاء	3	19.50
6	يقدم البنك مزيج من الخدمات تساعد في زيادة ولاء العملاء.	3	18.50
7	يقوم البنك بالاتصال بالعملاء للتعرف على شكايرهم واعتراضاتهم.	4	19.71

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالتالي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (18.00) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يقوم البنك بأطلاع عملاءه على العروض والخدمات المقدمة.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (19.88) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يقدم البنك خدماته عبر فروع ونقاط بيع متعددة.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (35.00) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة

1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يقوم البنك بتحديد وتمييز العملاء الأكثر ربحية.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (16.17) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يحدد البنك من هو العميل المرجح ان يستجيب للخدمات والعروض.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (19.50) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يحرص البنك على تقديم خدمات تلبي تطلعات العملاء.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (18.50) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يقدم البنك مزيج من الخدمات تساعد في زيادة ولاء العملاء.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة (19.71) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة

(1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يقوم البنك بالاتصال بالعملاء للتعرف على شكايرهم واعتراضاتهم. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: "*****" قد تحققت.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الوسائل والحلول التكنولوجية ومستوي ولاء العميل ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الوسائل والحلول التكنولوجية ومستوي ولاء العميل وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعةً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7/3/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	يطبق البنك نظام اتمته الاعمال التسويقية والمتعلقة بالعبارة بالعملاء.	3	محايد
2	يوفر نظام المعلومات المطبق جميع البيانات عن العميل مما يساعد الموظفين على الاستجابة بشكل افضل.	4	موافق
3	يوفر نظام علاقات العملاء صورة متكاملة عن العميل.	4	موافق
4	تتم متابعة شكاوي العملاء وتوجيهها بشكل الى وفق اليات العمل المتبعة.	2	غير موافق
5	يعمل البنك على بناء وتحديث قواعد بيانات العملاء بشكل دوري ومتواصل.	4	موافق
6	يستخدم البنك حوافز تسويقية لتشجيع العملاء على تحديث بياناتهم.	2	غير موافق
	جميع العبارات	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

يتبين من الجدول رقم (7/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدين على أن يطبق البنك نظام اتمته الاعمال التسويقية والمتعلقة بالعبارة بالعملاء.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يوفر نظام المعلومات المطبق جميع البيانات عن العميل مما يساعد الموظفين على الاستجابة بشكل افضل.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يوفر نظام علاقات العملاء صورة متكاملة عن العميل.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (2)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن تتم متابعة شكاوي العملاء وتوجيهها بشكل الى وفق اليات العمل المتبعة.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يعمل البنك على بناء وتحديث قواعد بيانات العملاء بشكل دوري ومتواصل.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (2)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن يستخدم البنك حوافز تسويقية لتشجيع العملاء على تحديث بياناتهم.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثالثة.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول رقم (10/2/3) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، الجدول رقم (8/3/3) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (8/3/3)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	يطبق البنك نظام اتمته الاعمال التسويقية والمتعلقة بالعبارة بالعملاء.	3	30.09
2	يوفر نظام المعلومات المطبق جميع البيانات عن العميل مما يساعد الموظفين على الاستجابة بشكل افضل.	4	21.07
3	يوفر نظام علاقات العملاء صورة متكاملة عن العميل.		22.89
4	تتم متابعة شكاوي العملاء وتوجيهها بشكل الى وفق اليات العمل المتبعة.	3	19.38
5	يعمل البنك على بناء وتحديث قواعد بيانات العملاء بشكل دوري ومتواصل.	2	23.44
6	يستخدم البنك حوافز تسويقية لتشجيع العملاء على تحديث بياناتهم.	4	17.81

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (30.09) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أن يطبق البنك نظام اتمته الاعمال التسويقية والمتعلقة بالعبارة بالعملاء.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (21.07) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن يوفر نظام المعلومات المطبق جميع البيانات عن العميل مما يساعد الموظفين على الاستجابة بشكل افضل.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (22.89) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -

واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (20/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يوفر نظام علاقات العملاء صورة متكاملة عن العميل.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (19.38) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أن تتم متابعة شكاوي العملاء وتوجيهها بشكل الى وفق اليات العمل المتبعة.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (23.44) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يعمل البنك على بناء وتحديث قواعد بيانات العملاء بشكل دوري ومتواصل.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (17.81) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يستخدم البنك حوافز تسويقية لتشجيع العملاء على تحديث بياناتهم.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الوسائل والحلول التكنولوجية ومستوي ولاء العميل " قد تحققت.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

- 1/ ادهم خالد ناصر ، تقييم مدى نجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء واثرة على ولاء المشتركين ، الجامعة الاسلامية فلسطين ، 2009، ص 30 .
- 2/ الهام فخرى احمد حسن ، التسويق بالعلاقات ، الملتقى العربي الثانى للتسويق فى الوطن العربى - الدوحة 2003 ص 393 .
- 3/ أميمة كامل ، مراكز الاتصالات - ثورة مرتقبة في مجال علاقة العملاء ، مقال في 2006 ، نسخة الكترونية /1/ مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، بتاريخ 22 الساعة 09:55 صباحاً ، تاريخ <http://www.al-jazirah.com.sa/digimag> 2008/7/13.
- 4/ حسن احمد توفيق، ادارة المبيعات وفن البيع - القاهرة 2003 ص 229 .
- 5/ يوسف أحمد أبوفاة ، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت . عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004 ص 256 .
- 6/ محمد عبدالرحمن ، استخدام المزيج التسويقي واثرة على الولاء ، الجامعة الاسلامية ، 2008م ص 81.
- 7/ عمرو توفيق ، علاقات العملاء . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2007 ، ص 16 .
- 8/ عمرو عبدالرحمن توفيق ، علاقات العملاء . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2007 . ص 24 .
- 9/ فيليب كوتلر ، جارى ارمسترنج - اساسيات التسويق الكتاب الاول - السعودية دار المريخ - 2007 ص 77 .
- 10/ رولاند سوبفت - خلاصة كتب المدير - العدد التاسع - الشركة العربية للاعلام العلمى - 2002 ، ص 1.

ثانياً : المراجع الإنجليزية

دراسات انجليزية :

- 1\ Freeland, the new CRM imperative, MC grew Hill, New York, 2003 .
- 2\ ¹Kotler & Keller, marketing management, 13th edition prentice hall , 2009,
- 3\ ¹Nguyen, I, Leblanc, G, corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in service, 2001, p 227

4\ Swift, R.S Accelerating customers relationships using CRM and relationship technologies , prentice hall, new York 2001 , 33

¹<http://www.destinationcrm.com/>, be ready to take the hate ,destination corm viewpoint 2006, Zimmer. J

ثالثاً :مواقع الكترونية:

1\ <http://www.destinationcrm.com/>, be ready to take the hate ,destination corm viewpoint 2006, Zimmer

(www.12manage.com \282 . (/8/2008، الساعة11:17 صباحاً)

رابعاً : دراسات ورسائل علمية :

1/ ادهم خالد ناصر بلبل - (تقييم مدى نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في شركة جوال للمحافظة علي مستوى ولاء المشتركين - فلسطين 2009م) .

2/ بيتر سي فيرهوف بعنوان (فهم اثر ادارة علاقات العملاء على الاحتفاظ وتطوير حصة العملاء .

3/ حداد وجودة ، 2006 بعنوان " أثر دوافع تعامل العملاء مع المصار في التجارية على درجة ولائهم لها - دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية الأردنية .

4/ ليث على الحكيم -(قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات) .

5/ محمد صالح الخضر (دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على ولاء طلاب الجامعات للعلامات التجارية لسلع التسوق غيرالمعمرة - 2005) .

6/ عيسى سالم على بعنوان(اثر العلاقات التسويقية وجودة الخدمة على ولاء العملاء - 2011م (.

7/ غادة عبيد محمد - (اداء المنتج ورضا المستهلك على الولاء للماركة - 2007م) .

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة
ملحق رقم (2) نبذه عن البنك السودانى الفرنسى

البيانات الشخصية:

النوع

ذكر انثى

من 30-20 من 10-31 من 1 اقل

الموئل

ثانوى جامعى فوق الجامعى دكتورى

الدرجة الوظيفيه

موظف رئيس وحدة رئيس قسم مدير مدير عام

سنوات الخبرة

من 1-5 10 - 11 15 - 16 20 اكثر من 20

الفرضية الاولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح تطبيق نظام إدارة

علاقات العملاء ودرجة ولاء العملاء

الرقم	بنود الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعطى الادارة العليا الدعم اللزم لانجاح تطبيق ادارة علاقات العملاء					
2	ان البنك يربط بين تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء واستراتيجياته العليا					
3	لدى البنك خطة متكاملة لتطبيق نظام ادارة علاقات العملاء					
4	يمتلك ابنك المهارات والقدرات الادارية لانجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء					
5	نجح البنك فى تطبيق ادارة علاقات العملاء لتحقيق ميزة تنافسية تتمثل فى كسب ولاء العملاء					

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء ومستوى ولاء العملاء

الرقم	بنود الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم البنك بأطلاع عملاءه على العروض والخدمات المقدمة					
2	يقدم البنك خدماته عبر فروع ونقاط بيع متعددة					
3	يقوم البنك بتحديد وتمييز العملاء الأكثر ربحية					
4	يحدد البنك من هو العميل المرجح ان يستجيب للخدمات والعروض					
5	يحرص البنك على تقديم خدمات تلبى تطلعات العملاء					
6	يقدم البنك مزيج من الخدمات تساعد في زيادة ولاء العملاء					
7	يقوم البنك بالاتصال بالعملاء للتعرف على شكاويهم واعتراضاتهم					

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الوسائل

والحلول التكنولوجية ومستوى ولاء العميل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بنود الاستبانة	الرقم
					يطبق البنك نظام اتمتة الاعمال التسويقية والمتعلقة بالعناية بالعملاء	1
					يوفر نظام المعلومات المطبق جميع البيانات اللازمة عن العميل ممايساعد الموظفين على الاستجابة بشكل افضل	2
					يوفر نظام علاقات العملاء صورة متكاملة عن العميل	3
					تتم متابعة شكاوى العملاء وتوجيهها بشكل الى وفق اليات العمل المتبعة	4
					يعمل البنك على بناء وتحديث قواعد بيانات العملاء بشكل دورى ومتواصل	5
					يستخدم البنك حوافز تسويقية لتشجيع العملاء على تحديث بياناتهم	6