

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق خدمات

**دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق بقاء المؤسسة  
دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري - وكالة مستغانم -**

الأستاذ المشرف:

الدكتور بشني يوسف

من إعداد:

- عدة رزيق نادية

- زيان الجواهر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الصفة	الرتبة العلمية	الجامعة
د. بن شني عبد القادر	رئيسا	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
د. بشني يوسف	مشرفا	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
د. بسدات كريمة	ممتحنا	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

الموسم الجامعي: 2019\_2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرِيهِمْ  
آيَاتِهِ وَيُخَوِّئُهُمْ  
لِقَوْلِهِ رَبِّكَ  
أَكْبَرُ

# شكر وتقدير

إن الشكر لله أولاً الذي وفقنا لإتمام هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه  
وعظيم سلطانه

كما نتقدم بخالص الشكر لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة ونخص بالذكر  
الأستاذ المشرف د. بشني يوسف على كل الجهود التي بذلها معنا فقد كان نعم الموجه، والناصح  
الأمين.

وأيضاً نشكر جميع أساتذة قسم العلوم التجارية بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، وكافة  
زملائنا وطلاب الجامعة.

كما أتقدم بالشكر إلى الطاقم العامل بجامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- وإلى كل من  
ساهم من قريب أو بعيد في تشجيعنا ونصحنا ودعمنا ولو بكلمة طيبة.

فجزاكم الله خيراً ،،،

## ملخص:

إن الهدف الاساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بتسويق العلاقات وبالأخص مفاهيم ادارة علاقات الزبائن باعتبارها مدخل اداري حديث، وقد ركزت هذه الدراسة بصورة أساسية للتطرق إلى واقع إدارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري وكالة- 871- مستغانم وأثر هذا المفهوم على جودة الخدمة.

وقد أظهرت نتائج دراستنا أن إدراك البنك " BNA " لمفاهيم وإجراءات إدارة علاقات الزبائن خاصة فيما يخص الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب وده وضمان ولاءه يبقى حتى الآن ضعيف، كما تبين أيضا أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من زبون لآخر، وإن تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن في بنك BNA كان له أثرا إيجابيا صحيحا في تحسين الجودة لخدمات البنك لكنها لاتزال معتبرة في تلبية توقعات زبائنه المتجددة والمتغيرة باستمرار.

كلمات مفتاحية: تسويق العلاقات، إدارة علاقة الزبائن، جودة الخدمات، الزبون

## Abstract:

The main objective of this study used to understand the consumer relationships management in its theoretical context and to apply it in the reality especially the Algerian reality, this is why we chose the national Bank of Algeria, division 871 mostaganem. The main focus of this research is the quality of the services from the consumer perspective and how does this agency proceed to keep its market services and to guarantee that its clientele is happy and satisfied by its operations, from the actual results of the study we found that the understanding of this concept by the high management level of this agency is still very superficial and doesn't reach the principal factors that constitute the good consumer relationship management and by consequence the procedures used for this purpos are also obsolete, however from the clientele perspective implementing the factors that constitutes a good consumer relationship marketing will greatly help to increase its market share and financial benefits.

**Keywords:** marketing relationship, consumer relationship management, consumer satisfaction.

# الفهرس

/	شكر وتقدير
01	الفهرس
03	قائمة الأشكال والجداول
04	مقدمة عامة
الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبائن CRM	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات
09	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم تسويق العلاقات
11	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتسويق العلاقات
12	المطلب الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات
16	المبحث الثاني: أساسيات في إدارة علاقات الزبائن
16	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة علاقات الزبائن
18	المطلب الثاني: مفهوم تسيير إدارة علاقات الزبائن
21	المطلب الثالث: مبادئ وأسس تسيير إدارة علاقات الزبائن
26	المبحث الثالث: خصوصيات إدارة علاقات الزبائن
26	المطلب الأول: أسباب تبني إدارة علاقات الزبائن
28	المطلب الثاني: مستويات تسيير إدارة علاقات الزبائن
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA	
32	تمهيد
32	المبحث الأول: تعريف بالبنك الوطني الجزائري

32	المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري
33	المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري
36	المطلب الثالث: تقديم وكالة مستغانم BNA 871
42	المبحث الثاني: تسيير إدارة علاقات الزبائن في بنك BNA
42	المطلب الأول: التسويق في المؤسسة البنكية BNA
48	المطلب الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري
50	خلاصة الفصل
51	خاتمة عامة
54	قائمة المراجع

### قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين التسويق التقليدي وتسويق العلاقات	11
02	مقارنة الحصة السوقية بالحصة الزبونية	27

### قائمة الأشكال البيانية:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون	17
02	مكونات إدارة العلاقة مع الزبون	19
03	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	34
04	الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم BNA 871	36
05	نتائج إهمال شكاوى الزبائن	49

## مقدمة عامة

أمام تزايد المنافسة في القطاع المصرفي في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، أصبح من الضروري على المؤسسات العمل على الحفاظ على زبائنها بصفة مستدامة من خلال تطبيق أنشطة تسويقية مختلفة والتي من أبرزها أنشطة التسويق بالعلاقات لما لها من أثر إيجابي على تحقيق ولاء الزبائن.

حيث تسعى البنوك الجزائرية باختلاف أنشطتها إلى مواكبة كل التغيرات أو المستجدات التي تشهدها ساحة الأعمال الدولية، من أفكار وأساليب وتقنيات تكنولوجية تساعدها على جذب زبائن جدد وتساهم في الحفاظ على الزبائن الحاليين وتعزيز رضاهم عما تقدم، حيث نلاحظ منذ عدة سنوات دخول هذا القطاع مجال المنافسة من خلال تواجد عدد من مؤسسات مصرفية أجنبية تنافس المؤسسات المصرفية المحلية.

قصد معرفة واقع البنوك الجزائرية ومدى إدراكها لأهمية الزبون وكذا ضرورة تبنيها لإدارة علاقات الزبائن وأثرها على جودة الخدمة في ظل اشتداد المنافسة وتنوع العروض، قمنا من خلال بحثنا هذا إلى اللجوء لإحدى البنوك الجزائرية التي تحتل الصدارة في مجال أعمالها ويتمثل في - البنك الوطني الجزائري - وكالة - الذي يسهر على نجاح واستمرار العلاقة الرابطة بينه وبين زبائنه بانتهاجه لأسلوب إدارة علاقات الزبائن وجودة كل ما يقدم من منتجات وخدمات ويعد مفهوم " إدارة علاقات الزبائن " من المفاهيم الحديثة التي تلقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والاقتصاديين، فالمنظمات العالمية سارعت لتبني هذا المفهوم لاقتناعها بأن سر نجاحها مرتبط بالعلاقة المتميزة مع الزبائن والمحافظة عليهم بتقديمها لعروض جيدة لخدمة زبائنها . وللتعرف أكثر على العلاقة التي تربط بين بنك BNA وبانتهاجه واستيعابه لمفهوم إدارة علاقات الزبائن

إشكالية الدراسة:

باعتبار أن المؤسسات الخدمية الجزائرية لم تدرك بعد أهمية هذا المفهوم وضرورة الاسراع في تبنيه، لان حاجات ورغبات الزبون لا تزال في آخر اهتماماتها، ولا تعطى أهمية لإقامة علاقات مع زبائنها، إلا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرك أن بقائه في سوق الخدمات لن يكون إلا بتبنيه سياسة العلاقات بزبائنه، فنقطة انطلاق انشطته ومفتاح النجاح هو الزبون وكيفية الحفاظ عليه.

ضمن هذا الإطار وسعيا منا لفهم واقع علاقات المؤسسات الجزائرية بزبائنها، قد حاولنا ضمن هذا البحث الاستطلاعي التعرف على كيفية إدارة العلاقات مع الزبائن في البنك الوطني الجزائري، وهذا من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق بقاء المؤسسة؟



وقصد الإجابة على السؤال الرئيسي، نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن أن تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن؟
- ما مدى توجه البنك الوطني الجزائري (BNA) نحو تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن؟

#### فرضيات الدراسة:

كمحاولة للإجابة المؤقتة على الإشكالية، نطرح الفرضيات الآتية:

- تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن من خلال تحقيق جودة الخدمة المصرفية؛
- يمكن للمؤسسة محل الدراسة تحقيق التوجه نحو مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال تبني أسس إدارة العلاقة مع الزبون.

#### أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغييرات التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسة، والذي أصبح يفرض نفسه على منظماتنا الوطنية حيث أصبح لزاما عليها مواكبة والتكيف مع هذه التغييرات؛
- توضيح مدى مساهمة إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ما تسعى إليه البنوك الجزائرية من برامجها التسويقية الحديثة؛
- تقديم خلفية نظرية وحالة عملية حول مفهوم إدارة علاقات الزبائن وأهميته في تقوية الصلة بين المؤسسة وزبائنها؛
- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، لمساعدتهم في تحسين وتعزيز العلاقات مع الزبائن.

#### أهداف البحث:

سنسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في:

- أهم هدف نسعى اليه من خلال هذه الدراسة هو اثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة وهامة في التسويق والتي تلقى رواجاً كبيراً في الدول المتقدمة؛
- تقديم أهمية وفائدة الدور الذي تلعبه أساليب إدارة علاقات الزبائن في ضمان بقاء واستمرار المنظمة؛
- بيان واقع تطبيق إدارة علاقات الزبائن في البنوك؛
- إبراز دور الزبون كقوة دافعة لاستمرار المنظمة وتفوقها.

- الوصول إلى بعض التوصيات للبنوك الجزائرية بناء على نتائج الدراسة تعزز من دور إدارة علاقات الزبائن لتحقيق وخلق الولاء لدى الزبائن.

#### منهج البحث:

ومن خلال دراستنا هذه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لوصف الخلفية النظرية للموضوع، والمنهج التحليلي بدراسة واقع تطبيق المؤسسة البنكية BNA لعلاقة تسيير الزبائن CRM حيث تم التوجه إلى ميدان الدراسة من أجل جمع مختلف البيانات والمعلومات حول الوكالة، بغية دراسة اشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها.

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: قصد الاجابة على الاشكالية تم اللجوء الى البنك الوطني الجزائري، وكالة مستغانم، وكذا التعامل مع مختلف الموظفين سواء مقدمي الخدمة في الخط الأمامي أو في المكاتب وكذا مختلف الزبائن الذين صادفناهم اثناء فترة التريص؛
- الحدود الزمانية: بغية الاحاطة بإشكالية البحث والوصول الى نتائج تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة فضلنا اجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة.

#### خطة الدراسة:

وحقو نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل مخصص لدراسة الحالة. حيث عالجتنا من خلال الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول تناول مفاهيم عامة حول التسويق المباشر كتمهيد بسيط للموضوع من خلال التعريف والتطور التاريخي، الأهمية، المبادئ، أبعاد ومكونات التسويق المباشر، أما المبحث الثاني تناول مفاهيم عامة حول ادارة علاقات الزبائن (تعريفه والتطور التاريخي، الأهمية والأهداف و المبادئ و أدوات إدارة علاقات الزبائن)، والمبحث الثالث فتناول الخصوصيات المرتبطة بأداة علاقات الزبائن من خلال مراحل التطور والاسباب والوظائف المتعلقة به، في حين تناول المبحث الثالث أساسيات حول الخدمة المصرفية.

ومن أجل إسقاط الجانب النظري ثم تخصيص الفصل الثاني لدراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة مستغانم، وقد قسم إلى مبحثين تناول المبحث الأول معلومات حول البنك وكذا وكالة مستغانم في حين خصص المبحث الثاني بمعرفة تسيير وأبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنك.

# الفصل الأول:

## إدارة العلاقة مع الزبائن

# CRM

**تمهيد:**

لقد ازداد الاهتمام بالمنظمات الخدمية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر بها، وفي ظل هذه التحديات التي تواجه المنظمة لابد من إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف المعقدة، وذلك بالاعتماد على أهمية إدارة علاقات الزبائن بين المنظمات لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة

وترجع بدايات مصطلح ادارة علاقات الزبائن إلى مصطلح التسويق بالعلاقات، حيث يركز على أهمية تطور علاقات معنية مع الزبائن وذلك بهدف إكمال عمليات البيع وزيادتها وإكمال عقد الصفقات على أنواعها، فظهور مصطلح إدارة علاقات الزبائن ليس هدفة فقط إيجاد مثل هذه العلاقة وإنما ابعده من ذلك إلى بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المنظمة ويتضمن إعطاء الطابع الشخصي والمكانة الكبيرة للزبائن في العصر الحالي الذي يسمى عصر المستهلك أو الزبون، هذا ما جعلنا نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات؛
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات في إدارة علاقات الزبائن؛
- ❖ المبحث الثالث: خصوصيات إدارة علاقات الزبائن.

## المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم تسويق العلاقات

يمثل التسويق بالعلاقات سلسلة من السياسات التي تقوم بقياس وتحقيق هدف الاحتفاظ بالزبائن نتيجة التطور التكنولوجي وتحرير الأسواق وبالتالي اشتداد المنافسة العالمية ويعود تاريخ هذا المفهوم إلى أواخر الستينيات عندما أكد عدد من باحثي التسويق على دور التبادل باعتباره موضوعا محوريا في علم التسويق، وأهمهم levly & kotler سنة 1975، ثم موضوع العلاقات طويلة المدى وأهميتها في العقدين الماضيين في مختلف مجالات علم التسويق ففي المجالين الصناعي والخدمات أين عرف التسويق من طرف عدة مفكرين وعلماء التسويق كالتالي:<sup>1</sup>

- مجموعة التسويق الصناعي والشراء سنة 1982 IMP والذي قدم أبحاث من خلال - Hakansson :
- "الأسلوب في شرح عمليات الشراء يمثل تفاعلا بين طرفين ايجابيين، وليس مجرد علاقة بين طرف فعال وسوق سلبي". بحيث عرف التسويق بالعلاقات في المجال الصناعي على أنه: "التسويق الموجه 1985 -Jakson- لبناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء."
- أشار Berry 1983 في مجال الخدمات أن التسويق بالعلاقات "هو إقامة وتقوية العلاقات مع العملاء والمحافظة عليها."
- كما ذكر كل من Doyle & Roth 1992 أنه: "اكتساب ثقة عملاء معينين مع الوقت."
- أما في عام 1995 فقد أشار Gronroos إلى أن التسويق بالعلاقات "هو إقامة علاقات مع العملاء غالبا والمحافظة عليها وتقويتها من أجل تحقيق أهداف الأطراف المعنية ويتم هذا من خلال تقديم الوعود والوفاء بها."
- يشير Morris وآخرون 1998 التسويق بالعلاقات على أنه: "توجه إستراتيجي تتبعه كل مؤسسة المشتري والبائع، ويمثل التزاما بتعاون طويل المدى مفيد للطرفين."
- أما في سنة 2000 فقد أشار Yau وزملاؤه إلى أن التسويق بالعلاقات يعني: "إقامة علاقة الحفاظ عليها بين طرفي التبادل (مورد، مشتري) من خلال الروابط والمقدرة على رؤية الأمور من وجهة نظر الطرف الآخر، والتبادلية والثقة."

<sup>1</sup> جيهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين البائع والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 49- ص 48

انطلاقاً من التعاريف التي تم التطرق لها يمكن القول بأن تسويق العلاقات يعبر عن المنهج والسياسة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى التوجه نحو زبائنها وبناء علاقات طويلة معهم، سواء كان الزبائن مستهلكين أو موردين أو موزعين أو عمال منظمة، وهذا كله من أجل إرضائهم عن طريق معرفة تطلعاتهم والتعاون معهم لتحقيق الأهداف المشتركة وبالتالي كسب ولائهم.

وهذا ما أسهم في خلق أهمية بالغة لمفهوم تسويق العلاقات والبحث عن الأسباب المحددة لزيادة الاهتمام به بالنسبة للمنظمات الحديثة، ويمكن التوضيح الدقيق لأهمية التسويق بالعلاقات في النقاط التالية:

- يساهم التسويق بالعلاقات في الاحتفاظ بمستوى من التواصل الدائم مع الزبائن ومحاولة تعزيز وتقوية العلاقات المرتبطة بهم من خلال وسائل محددة تساعد على الوصول إليهم بشكل سريع ومناسب.
  - يركز على أهمية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من مجرّد رد السعي لاستقطاب زبائن جدد .
  - يسعى التسويق بالعلاقات إلى التركيز على جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن، كما يسعى إلى الابتكار على عكس التسويق التقليدي الذي يسعى فقط إلى جذب زبائن جدد وab رام الصفقات البيعية دون محاولة لبناء علاقات متينة مع الزبائن.
  - تناسق أنشطة التسويق بالعلاقات مع المنظمات التي تتعامل مع زبائنها في الوقت الراهن والذي يتصف بالمنافسة الشديدة ا ولتطور التكنولوجيا الهائل في قل بيئة تتصف بالديناميكية والتغير السريع.
  - ينظر التسويق بالعلاقات إلى موضوع الوفاء بالوعود التي تعطيها المنظمات للزبائن عند التعامل معهم بنوع من الأهمية الخاصة، لأن الوفاء ا ولصدق مع الزبائن يحقق لهم الرضا والولاء والاستمرارية في التعامل مع المنظمة.
  - يسعى التسويق بالعلاقات إلى معرفة حاجات الزبائن وتقديمها بأسلوب أفضل، فهو إستراتيجية تتكون من مجموعة من الأهداف الرامية إلى تحسين وتعزيز العلاقة القائمة بين المنظمة والموقفين والزبائن والأطراف ذات المصلحة.<sup>2</sup>
- نتيجة لذلك، فإن علاقة المشتري والبائع في إطار التسويق بالعلاقات تستمر لفترة أطول، وتغطي مجالات أوسع بكثير من تلك التي وضعت في التسويق التقليدي، ويمكن توضيح الفرق بين خصائص تسويق المعاملات وتسويق العلاقات من خلال الجدول التالي:

<sup>2</sup> حسان بوبعاية، فاطمة دغفل، مساهمة التسويق بالعلاقات في تعزيز تنافسية شركات التأمين الجزائرية، الملتقى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره. في الرفع من أداء المنظمات"، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة-الجزائر، 15 و16 ديسمبر 2014، ص 6

الجدول (1): مقارنة بين التسويق التقليدي وتسويق العلاقات.

التسويق القائم على العلاقات	التسويق القائم على المعاملات
- يركز على المحافظة على العميل والأرباح.	- يركز على حجم السوق والمبيعات.
- يركز على قيمة العميل.	- يركز على خصائص الساعة.
- يهتم بالبيع طويل الأجل.	- يهتم بالبيع قصير الأجل.
- تركيز كبير على خدمة العميل.	- تركيز أقل على خدمة العميل.
- تفاعل كبير مع العميل.	- تفاعل متوسط مع العميل.
- الاهتمام بجودة العلاقة مع العميل	- الاهتمام بجودة السلع.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغياوي، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 407.

المطلب الثاني: مبادئ التسويق بالعلاقات

لتطبيق التسويق بالعلاقات والمحافظة على علاقات جيدة وطويلة الأمد مع العملاء يجب اتباع مبادئ

التسويق بالعلاقات والتي سنتناولها فيما يلي بأكثر تفصيل: <sup>3</sup>

1. معرفة العميل: حيث يجب إنشاء قاعدة بيانات آلية تحتوي على المدخلات المتضمنة كل البيانات الفردية الخاصة بكل عميل.

2. الحوار مع العميل: أي الاتصال مع العميل ضمن مفهوم علاقتي وذلك بموجب استعمال المؤسسة لعدة وسائل منها إرسال رسائل شخصية، مجلات، كما يمكنها استعمال البريد الإلكتروني ومواقع الأنترنت.

3. الاستماع للعميل: يجب أن تكون العلاقات مع العميل تفاعلية في اتجاهين، في إطار حوار مبني على الإصغاء لتطلعات العملاء وفهم انشغالهم<sup>2</sup>م سواء عن طريق التحقيق مع العملاء أو من خلال خدمة العملاء والتي تقوم على معالجة طلبيات العملاء وشكاوهم.

4. مكافأة العميل على ولائه: والوسائل الأساسية لكسب وفاء العميل من خلال التسويق بالعلاقات النقاط وبطاقات الولاء.

5. اشتراك العميل: ويمكن القول أن هذه مرحلة جد متطورة من العلاقات مع العملاء حيث يصبح هذا الأخير شريك للمؤسسة، ويتم الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض الوسائل مثل إنشاء نوادي

<sup>3</sup> حاتم نجود، تفعيل رضا ال زبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 112

للعلاء يستفيد الأعضاء فيها من عروض ترويجية، كما يمكن لهم المشاركة في تصميم المنتجات أو من خلال الرعاية.

### المطلب الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات

#### 1- أبعاد التسويق بالعلاقات:

للتسويق بالعلاقات أربعة أبعاد وهي:

1.1. الجودة: تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها العميل بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات، والجودة من وجهة النظر التسويقية تعني إمكانية المنتج أو الخدمة مواجهة توقعات العميل المرتقب، أي مدى تحقيقها لرغبات وحاجات العملاء، نظراً لأن إعداد منتج جيد لا يعني قبوله من العميل.<sup>4</sup> ولعل من أهم المهام التي يجب أن تقوم بها إدارة التسويق بالمؤسسة لتحقيق الجودة التالية:<sup>5</sup>

- إيجاد قياس متكامل للجودة في ضوء حاجات ورغبات عملائها؛
- الروابط بين تخطيط الجودة والخطة العامة للنشاط؛
- وضع إطار للتطوير التنافسي المزايا النسبية للأداء التنافسي، وخطوات تطبيقه من أجل أن تكون المؤسسة الأفضل في مجالها.
- وعلى فريق التسويق أن يقوم بمجموعة من المهام لمساعدة المؤسسة في تعريف وتقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية للعميل الحالي والعميل المرتقب من أهمها ما يلي:<sup>6</sup>
- التعريف الصحيح لحاجات ورغبات العملاء ويتم ذلك من خلال بحوث التسويق؛
- نقل توقعات العميل إلى مقدمي الخدمة؛
- التأكد من أن طلبات العميل قد تم الوفاء بها بالأسلوب الصحيح؛
- التأكد من حصول العميل على التدريب والمساعدة الفنية الكافية لاستخدام المنتج أو الاستفادة من الخدمة؛
- الاتصال الدائم بالعميل للحصول على رضاه؛
- جمع المعلومات عن اقتراحات العميل بشأن تحسين الخدمة ونقل هذه المقترحات إلى من يهيمه الأمر بالمؤسسة.

<sup>4</sup> . فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن،

2008، ص 29

5 . المرجع نفسه، ص30

6 . المرجع نفسه، ص30



2.1. التحسين المستمر للجودة: يمثل التحسين المستمر للجودة جانبا أساسيا ومحوريا في إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوب من الأساليب التي لإدارة أي مؤسسة، حيث تشمل على وصف للعمليات الإنتاجية التي تساعد على التحسين المستمر للجودة، وبوجه عام تتمثل أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في أن إدارة الجودة الشاملة لها مفاهيم متعددة وتباين على المستوى العالمي، أما الإيزو 9000 في عبارة عن مواصفات محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة من اللغات ومن أي منظور، ويمكن الحصول على الإيزو بدون إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو 9000. هذا ويمكن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو.<sup>7</sup> ويمكن التحسين المستمر للجودة من خلال:<sup>8</sup>

- تقليل تكاليف الفشل بحل المشكلة؛
- تقويم مستمر وإعادة توجيه مجهود الوقاية لتحسين جودة المستقبل؛
- الاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة؛
- تقليل المنتجات المرفوضة والمعاد تشغيلها وزيادة ربحية المؤسسة؛
- زيادة رضا العملاء عن المؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لهم.

### 3.1. التسويق الداخلي:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبدلوا قصارى جهدهم، من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي<sup>9</sup>، هذا ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين) هدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم الذي يؤدي بدوره إلى الارتفاع بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.<sup>9</sup>

### 4.1. تقوية العلاقة بين المؤسسة والعملاء:

تعمل المؤسسة على تقوية علاقاتها بعملائها، نظرا لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات العميل مع المؤسسة ويكون محصلة ذلك استمرارية المؤسسة في السوق، لذلك تعمل المؤسسة على تأسيس علاقات قوية مع العملاء وذلك من خلال:<sup>10</sup>

- التعرف على احتياجات العملاء واعتبا رهم شركاء للمؤسسة؛

<sup>7</sup> فواز التميمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31

<sup>8</sup> مرجع وصفحة نفسها

<sup>9</sup> حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، العدد 60 جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 94 - ص 96

<sup>10</sup> منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 46- ص 47

- توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المؤسسة والعملاء مما يؤدي إلى تلبية المؤسسة لاحتياجات ورغبات عملائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
- وجود نظام اتصالات مخطط بين المؤسسة والعملاء بشكل متكرر لدعم الصداقة بين موظفي المؤسسة وعمالها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بهم، والمتعلقة باحتياجاتهم ورغبتهم والعمل على إعطائهم جميع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها من المؤسسة؛
- الاستمرار في تقوية العلاقة مع العملاء وإرضائهم.

## 2- متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات:

- إن الانتقال من التسويق التعاملي إلى التسويق العلائقي يحتاج من المؤسسات إلى تغيير كبير في:<sup>11</sup>
- تكييف فلسفة المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية طويلة المدى؛
- طريقة إدارة المؤسسة، قيمتها، ثقافتها، هيكلها التنظيمية، وأنظمة المكافآت المعمول بها؛
- التوجه الإستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن العميل المربح؛
- التركيز على نوعية العملاء وليس عددهم ثم التعامل مع العميل المستهدف وليس جميع العملاء؛
- المتابعة والتواصل المستمر مع العملاء واعتبار العميل جزءاً مهماً من العملية التسويقية؛
- التركيز على جودة وتميز المنتجات وصولاً لتحقيق الولاء.

## 3- خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات: تحتاج أي مؤسسة تتطلع إلى تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات إلى إتباع الخطوات التالية:<sup>12</sup>

- تحديد القطاع السوقي المستهدف: يعني تحديد المؤسسة لمن سوف تقوم ببيع منتجاتها وخدماتها في السوق.
- خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف: حيث تحتاج المؤسسة لخلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف من أجل استخدامها كمرجع مهم في المحادثات التي سوف تتم مع العملاء فيما بعد.
- تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف: يتم ذلك بحساب ربحية كل عميل بناء على فترة تعامله مع المؤسسة، إضافة إلى حساب تكلفة خدمة هذا العميل.

<sup>11</sup> عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون، مجلة تنمية الرافدين، العدد 95، جلد 31، جامعة الموصل، العراق، 2009 ص 242

<sup>12</sup> حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق واكتساب ميزة تنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص 5

- إنشاء نظام فعال للاتصالات مع العميل المؤسسة: الذي يؤدي إلى وجود علاقات لكل من المؤسسة والعميل بناء على الثقة المتبادلة بينهما.
- المحافظة على ولاء العملاء: إن ولاء العميل لا يمكن شراؤه ولكن أي مؤسسة تستطيع الحصول عليه إذا كانت تستحق حقا ذلك.

## المبحث الثاني: أساسيات في إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة علاقات الزبائن

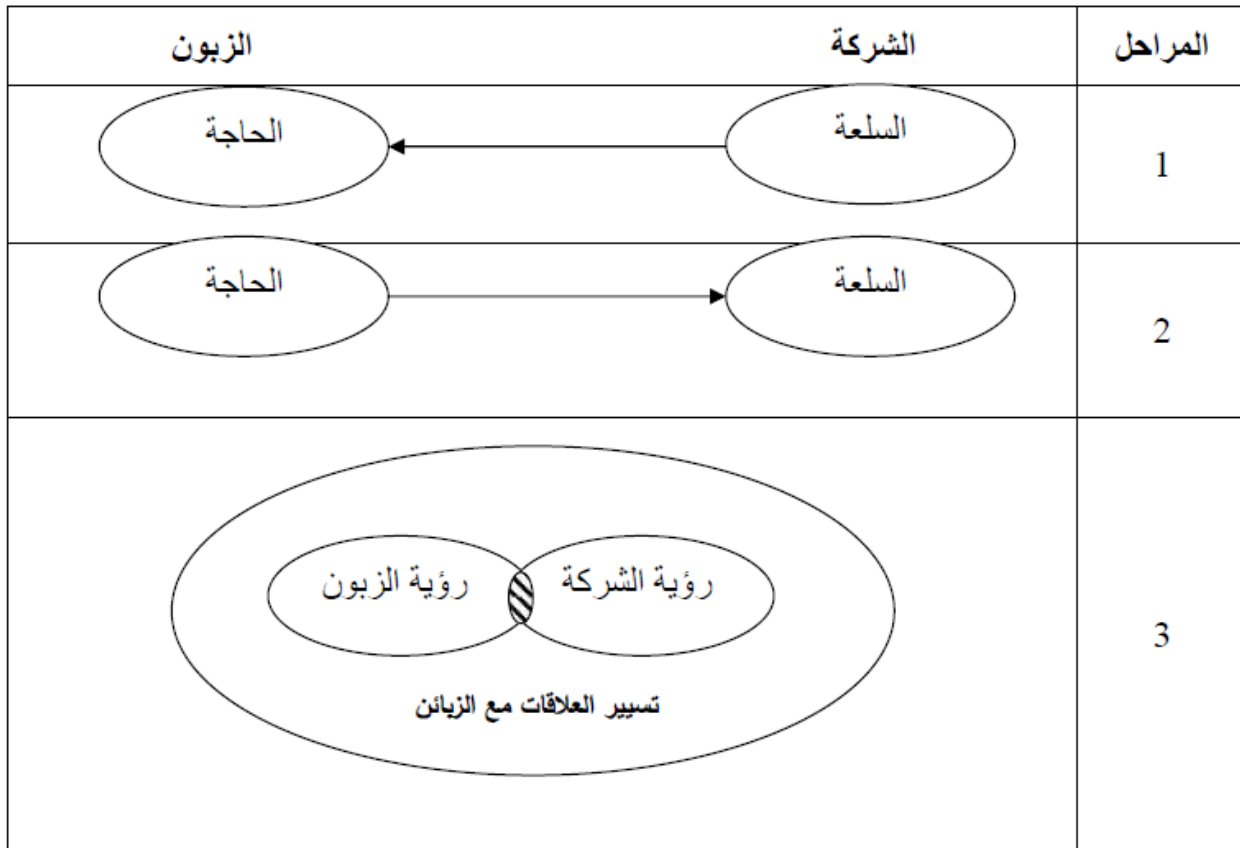
### 1- التطور التاريخي لإدارة علاقات الزبائن:

يعود تاريخ نشأة مصطلح إدارة علاقات الزبائن إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم ففي القرن 18 الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المنظمات وقت ذاك لإنتاج منتجات مميزة في خصائصها بأدنى تكلفة، كل ذلك كان سبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها وهذا ما يسمى إستراتيجية الدفع.

وفي نهاية القرن 20 والتحول إلى اقتصاديات المعرفة واحتدام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المنظمة على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة، من هذا أصبح التنافس بين المنظمات على أساس تلبيةها بشكل أفضل وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما يسمى بإستراتيجية السحب، وأن هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة كان يهدف الوصول إلى رضا الزبون وكسب ولائته وتحقيق قيمة له مدى الحياة بعد إن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المنظمة إلى شريك، وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبائن لتعكس الدور المركزي في الموقع الاستراتيجي للمنظمة فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> وائل محمود الشريعة، اثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق خمسة وأربعة نجوم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، 2010، ص 16-17

الشكل رقم ( 01 ): التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون<sup>14</sup>



المصدر: د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297

-تطور المؤسسة نحو الزبون:

المرحلة الأولى:

كانت المؤسسة تصمم المنتجات بما يسمح لها بتدنية تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا ضمانا للمنافسة، كانت المنافسة تعتمد إلى حد كبير على الأسعار دون مراعاة الرغبات ولا التطلعات التي ينتظرها المستهلك، ففي نظر المؤسسة مادام هناك حاجة لدى المستهلك ومنتجاتنا تضمن حدا معيننا من الجودة فهي قادرة على تلبية هذه الحاجة.<sup>15</sup>

المرحلة الثانية:

اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقاءها مرهون إلى حد كبير بخدمة وتلبية رغبات وحاجات الزبون، فأصبحت تنتج وتصمم منتجات (أشكال، ألوان، أحجام) لكن لكافة المستهلكين أي إهمال وجود الفر

<sup>14</sup> نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297

<sup>15</sup> مرجع نفسه، ص 299

وقات الفردية بين المستهلكين ولكنها على العموم خطوة عملاقة إلى الأمام ما دام حاجة الزبون أصبحت هي تحرك العملية الإنتاجية، ولكن حتى هذه المرحلة تعرف بوجود قصور كبير في تباين الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

### المرحلة الثالثة:

تعرف المرحلة الثالثة على الاشتراك والتداخل الكبير الموجود بين كل من وجهة نظر المؤسسة والزبون، والاتصال المتبادل، ازدواجية الاتصال، فانتقل الزبون من خصم للمؤسسة في البداية إلى مستهلك يجب مراعاة حاجاته ورغباته وصولاً إلى شريك في المؤسسة.

### المطلب الثاني: مفهوم تسيير إدارة علاقات الزبائن

#### 1-تعريف تسيير ادارة علاقات الزبائن:

تمثل إدارة علاقة الزبون المسألة الأكثر أهمية في التسويق المعاصر، مما أدى بالكثير من الباحثين والمختصين إلى إعطاء العديد من التعاريف والتي نذكر أهمها:

- عرفها Philip kotler: "على انها عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة".<sup>16</sup>

- لقد عرفها ann laroche: "إستراتيجية أعمال تهدف إلى الإشباع ووفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفا مع حاجاته".<sup>17</sup>

- فقد عرفها Kotler & Keller بأنها "عملية الإدارة بعناية للمعلومات المفصلة حول الزبائن وكل نقاط الإتصال مع الزبائن لتعظيم الولاء حيث إن ( CRM )<sup>18</sup> تسمح للشركات بتوفير خدمة ممتازة في الوقت المناسب للزبون من خلال الإستخدام الأمثل للمعلومات الفردية استناداً على ماذا تعرف حول قيمة كل زبون".

- وعرفها Swift على إنها " منهج لفهم سلوك الزبون من خلال إتصالات مكثفة معه لتحسين الأداء والمُتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولاءه وربحيته"<sup>19</sup>

<sup>16</sup> - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012، ص 123  
- أ. كربالي بغداد، " الانترنت وتسيير علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 80

<sup>17</sup> Kotler, P & Keller, K. L, "Marketing management", (14th Edition), Pearson Education Limited, USA. (2012)

<sup>18</sup> CRM): Customer Relationship management Traduction anglaise de Gestion de la Relation client

<sup>19</sup> Swift . R . S."Accelerating customer relationships using CRM and Relationship technologies", (1 edition) Prentice Hall,(2000)

- وأكد Edelstein أن إدارة علاقات الزبون بمعناها الواسع هي إدارة كل تفاعلات الزبون وذلك من خلال استخدام المعلومات عن الزبون الحالي والمحتمل، لأجل التفاعل بفعالية أكبر مع الزبون في كل مراحل العلاقة معهم وأشار إلى أن المراحل هذه تمثل دورة حياة الزبون، وتمتلك دورة حياة الزبون ثلاث مراحل حددها ب: <sup>20</sup>

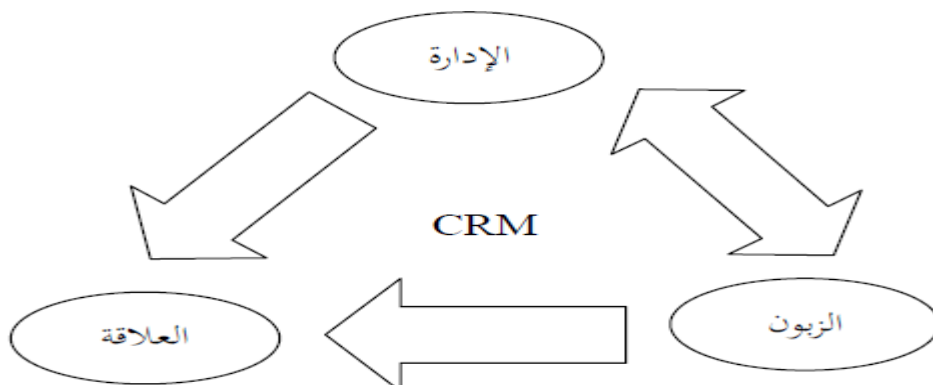
- مرحلة اكتساب الزبون.
- مرحلة زيادة قيمة الزبون.
- مرحلة الاحتفاظ بالزبون الجيد.

ويمكن في كل مرحلة من هذه المراحل أن تؤدي البيانات التي تم جمعها من الزبون إلى زيادة الربحية من كل زبون وزيادة قيمة الزبون على مدى مراحل دورة الحياة المحددة، وحدد مفهوم إدارة علاقات الزبون بكونه يركز على عمليات الأعمال الداخلية كالمبيعات والتسويق والخدمة مصحوبا بالبيانات والتكنولوجيا وأساليبها، وهي باختصار تقف على بناء طويل الأجل للعلاقة مع الزبون وعلى هذا الأساس فإن النظرة إلى إدارة علاقات الزبون تتحدد بكونها فلسفة موجهة من أجل الإبقاء على الزبون وتنميته.

ومما سبق يمكن أن نعرف CRM على أنها: مجموعة العمليات المتمثلة في جذب واكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تحليل وفهم متطلباته، مع الاستجابة بمختلف توقعاتهم، وذلك بهدف بناء علاقة قوية مع الزبائن وكسب ولائهم ورضائهم.

- من خلال مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون نجد أنها تتكون من ثلاث عناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي: <sup>21</sup>

الشكل رقم (2): مكونات إدارة العلاقة مع الزبون



<sup>20</sup> Edelstein (2000) Edelstein, H. (2000). **Building profitable customer relationships with data mining**. In: (SCN Education B.V. (Ed.),2001).

<sup>21</sup> عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث إدارية، العدد العاشر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 148

## أ- الزبون:

هو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول لأن زبائن اليوم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات، ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التمييز بين الزبائن وإدارتهم.

## ب - العلاقة:

تتضمن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما، والعلاقة يمكن أن تكون قصيرة أو بعيدة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة، والعلاقة يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي.

## ت - الإدارة:

إن إدارة علاقة الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة، من أجل تحقيق بنية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل، وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية. وهناك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية إدارة علاقة الزبون وتتضمن:

- \_ الخدمة الميدانية
- \_ قانون العرض
- \_ تطبيقات الخدمة الذاتية.
- \_ برامج التسويق.
- \_ دليل الإدارة
- \_ تحليل الطلبات.

## 2- أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون:

### 2-1- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون:

ظهرت إدارة العلاقة مع الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لفهم الزبون واستغلال معرفته، ومن هنا برزت أهمية العلاقة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للزبائن.

### أ- بالنسبة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:<sup>22</sup>

- استهداف فئات الزبائن الأكثر ربحية من خلال تحديد انسب الوسائل والأوقات للاتصال؛

<sup>22</sup> -علاء عباس، التسويق (مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 513 ص 514



- تساعد على تحقيق أرباح وعوائد مستقرة ومستمرة؛
  - خلق وبناء عملية اتصال في اتجاهين بين المنظمة وزبائنها تحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛
  - التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهودها باستقطاب زبائن جدد.
- ب – بالنسبة للزبون تتمثل فيما يلي:<sup>23</sup>
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها؛
  - العلاقات الاجتماعية مع مقدمي الخدمات تساعده في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الأحيان؛
  - التقليل من التكاليف الاجتماعية والمادية بسبب التحول إلى سوق آخر.

## 2-2- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون:<sup>24</sup>

هناك عدة أهداف تسعى إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيقها نذكر منها ما يلي:

- 1- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة؛
  - ب – تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة
  - ت – الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن؛
  - ث – استهداف الزبائن المربحين من مجموع محافظة الزبائن؛
  - ج – زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون؛
  - ح – مشاركة الزبائن في طرح الأفكار الإبداعية الجديدة؛
  - خ – تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن الفرديين؛
  - د – تقليل تكاليف التوزيع، معالجة الطلب، إدارة المخزون لتحقيق عبء الزبون وتكاليف الحصول عليه.

## المطلب الثالث: مبادئ وأسس تسيير إدارة علاقات الزبائن

### 1-مبادئ إدارة علاقات الزبائن:

مثل أي علاقة بين طرفين لكي تنجح وتستمر لابد أن ترتكز على مجموعة مبادئ أساسية ومن أهم مبادئ إدارة علاقات الزبائن ما يلي:

<sup>23</sup> نزار عبد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 160

<sup>24</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دارالوراق للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 206

- مبدأ الالتزام: يلعب الالتزام دوراً أساسياً في تشكيل علاقات التبادل، ولقد تم تعريفه على أنه: "تعهد ضمني أو تصريح باستمرارية العلاقة بين الشركاء"، فالالتزام يعني أن تسعى المنظمة إلى إقامة علاقات طويلة المدى مع زبائنها والالتزام باستمرار هذه العلاقات.
- مبدأ الثقة: تتولد الثقة عندما يحس كل طرف بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه وليس ضده حيث تعرف على أنها المصداقية والعطف ومعنى ذلك أن المصداقية تتحقق عندما تقوم المنظمة بالوفاء بوعودها والالتزام بها من حيث وفرة المنتج وجودته وكذلك التميز في تقديم الخدمة، أما العطف فيتجلى في طموح وبنية كل طرف أن يخدم الطرف الآخر.
- مبدأ الرضا: إن الهدف الأساسي من إدارة علاقات الزبائن هو بناء علاقة معه والمحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين، ويعتبر الرضا محددًا رئيسياً لاستمرارية هذه العلاقة، كذا عن أداء المنظمة السابق والحالي والمتوقع في المستقبل، وقد فرق كل من Lehmann anderson and formell في دراستهم 1994 بين نوعين من رضا الزبائن: الرضا عن كل صفقة على حدى والرضا المتراكم، فالنوع الأول يشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة، أما الثاني يكون بناء على التعاملات الكلية للزبون مع المنظمة، مما قد يؤدي هذا إلى تحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به.
- مبدأ التفاعل مع الزبون: يؤدي خلق تفاعلات شخصية ما بين المنظمة وزبائنها إلى ترك أثر إيجابي لديهم، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمة متميزة تتوافق مع احتياجاتهم الشخصية وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المنظمة ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها.<sup>25</sup>
- مبدأ معاملة الزبون بشكل متفرد: تستند فلسفة إدارة علاقات الزبون على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون، هذا يعني أن محتوى خدمات الزبون ينبغي أن يصمم على أساس تفصيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له ولكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائع.
- مبدأ ولاء الزبون: اكتساب ولاء الزبون والاحتفاظ به من خلال العلاقة الشخصية، متى ما عملت المنظمة على تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن ودعم العلاقة معهم.
- مبدأ اختيار الزبون الجيد من الزبون غير الجيد: إن عملية التمييز بين الزبون تستند على أساس العمر وقيمة الزبون وللمنظمة الحق في إيجاد والإبقاء على الزبون الذي عن طريقه تتولد معظم الأرباح.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> - شريف جديدي، التوزيع كأداة الإدارة لعلاقات الزبون، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باجي مختار عنابة،

2012، ص 82

<sup>26</sup> - صادق سليمان درمان، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن- 2010، ص-126

## 2- أسس بناء العلاقات مع الزبائن:

إن الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة التي تود وتطمح إلى بناء علاقات جيدة وطويلة مع زبائنها تتمثل في إمداد هؤلاء الزبائن بأكبر قيمة ممكنة، هذا من زاوية، والتطلع دائما إلى حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية قبل منافسها لإشباعها، ومن ثم تحقيق رضاهم، لقد أثبتت التجربة أن الزبون الراضي أكثر تكرارا لعملية الشراء وأقل اعتراضا فيما يخص الأسعار والشكاوى.<sup>27</sup>

### محاوور القيمة:

يتعامل المستهلك مع المؤسسة التي يعتقد أنها تقدم له أكبر قيمة مقارنة ببقية المنافسين المتواجدين بالسوق (تتم المقارنة والمفاضلة حتى مع السوق الافتراضية).

وتعرف القيمة على أنها "جميع المنافع التي ينفق من أجلها المستهلك ماله، وقته وجهده في سبيل الحصول عليها لكن مع مراعاة أنه يسعى دوما إلى البحث عن أكبر قيمة ممكنة في السوق وفي ظل طبعا ميزانيته".

من وجهة نظر التسويق تنقسم القيمة (قيمة المنتج) إلى قسمين:

#### أ- القيمة الملموسة:

يعبر عن القيمة المادية جميع المنافع التي يتحصل عليها المستهلك من جراء شراؤه لسلعة كالجودة، الشكل، السعر، العلامة التجارية، ويطلق عليها تسمية المركز الداخلي لقيمة السلعة.

#### ب- القيمة غير الملموسة:

وهي مجمل المكونات والمنافع التي يبحث عنها المستهلك ولا تمس الجانب المادي للمنتج، وتتمثل في:

- خدمات ما بعد البيع.

- طرق وتسهيلات الدفع.

- سرعة التسليم.

- ضمان سلامة المنتج.

ويعبر عنها بالصورة الذهنية للمنتج/ الخدمة.

## 3- رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون: "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبى حاجاته ورغباته"

<sup>27</sup> - عبد الرحمان توفيق، الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل، سلسلة إصدارات بميك، ط الثالثة، القاهرة 2005، ص:271

كما يعرف على أنه: " ذلك الشعور الذي يوصل للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون."

### 1.3- كيفية تحقيق رضا الزبون: يتم تحقيق رضا الزبائن من خلال:

- نزول الموظفين وحتى المدراء إلى الميدان للالتحاق بالزبائن ومقابلتهم وجها لوجه.
- إرسال بريد إلكتروني ، E mail , Sms إلى الزبائن لتحسيسهم بالمكانة التي تبوؤها في المؤسسة؛
- استقصاء الزبائن وخاصة الذين قدموا شكاوى؛
- القيام بحفلات ودعوات للزبائن لزيارة المؤسسة والتعرف على مجالات نشاطها وكذا المشروعات المستقبلية.

### 2.3-مراحل تحقيق رضا الزبون:

حتى تحقق المؤسسة رضا زبائنها عليها إتباع ثلاث خطوات:

أ- فهم حاجات الزبون:

الفهم الجيد لرغبات وحاجات الزبون يساعد المؤسسة في فهم العوامل الخارجية وكذا السيكولوجية التي تدفع الزبون للشراء أو الإحجام عنه ومن ثم إعداد السياسة التسويقية التي تدفع الزبون إلى اتخاذ قرار شرائي ايجابي، يعد فهم العوامل الداخلية والخارجية أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، المعادلة السلوكية التالية تفسر جملة هذه العوامل:

$$C = f(P.E)$$

السلوك C:

دالة F:

العوامل السيكولوجية/ الداخلية P:

العوامل الخارجية/ عوامل المحيط E:

ب- التغذية العكسية:

إن فهم رضا الزبون تترجم فيما بعد الى منتوجات/ خدمات يتم طرحها في السوق لتلبي رغبات فئة معينة من الزبائن، يتم بعد ذلك متابعتهم لمعرفة آرائهم عن المنتج/ الخدمة، اذ تعتبر المعلومات المرتدة من الزبائن مصدرا أساسيا لتعديل جوانب القصور التي قد تكون المؤسسة قد غفلت عنها.

ت- القياس:

رضا الزبون ليس هدفا في حد ذاته، بل الرضا على المدى الطويل هو الهدف الحقيقي التي تسعى المؤسسة لبلوغه، ولن يتم ذلك إلا من خلال قياس مدى رضا الزبائن باستمرار وذلك باستعمال عدة طرق كمصفوفة قياس رضا المستهلكين (C.S.M).

## المبحث الثالث: خصوصيات إدارة علاقات الزبائن

### المطلب الأول: أسباب تبني إدارة علاقات الزبائن

أشارت دراسات إحصائية إلى معدل فقدان الزبائن لدى المنظمات قد يبلغ % 20 من عدد الزبائن الكلي كل عام، وأن تكلفة اكتساب زبون جديد قد يبلغ ستة أضعاف عن كلفة المحافظة على الزبون الحالي وأن % 68 من الزبائن يغيرون الشركات والمؤسسات التي يتعاملون معها، بسبب الخدمات والملاحظة أن %4 فقط من هؤلاء الزبائن الذين توقفوا عن التعامل سبق لهم أن اشتكوا من سوء الخدمات، بينما % 90 تركوا دون سابق إشعار، وأن % 82 من الزبائن الذين تم حل مشكلاتهم أعادوا التعامل مع المنظمة نفسها.<sup>28</sup> إن الأسباب التي تقف وراء تبني ال CRM تتمثل بمبدئها الرئيس الذي يعتمد إلى المحافظة على الزبائن الحاليين وعدم البحث عن زبائن جدد وذلك لأنه يحقق ما يأتي:<sup>29</sup>

- وفقا لمبدأ بارتيو، من المفترض أن % 20 من المنظمات زبائنها يولدون % 80 من أرباحها، ويأخذ في
  - المتوسط (من 8 إلى 10) جهود مادية لازمة للبيع لزبون جديد، و(من 2 إلى 3) لازمة للبيع إلى الزبون الحالي.
  - كلفة الحصول على زبون جديد أكثر (من 5 إلى 10) مرات من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن الحاليين، يؤدي الزبون الحالي أو الزبون المرجعي referrol customer دورا إيجابيا كبيرا في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو معدومة في غالب الأحيان، كما أن الاحتفاظ بـ 5 % من الزبائن الحاليين يؤدي إلى %25 أو أكثر من الربحية.
- مما ذكر أعلاه نلاحظ أن معيار قياس المنافسة بدأ يتحول من الحصة السوقية باتجاه الحصة الزبونية، والمقارنة بين الإستراتيجية التي تستهدف زيادة الحصة السوقية بإستراتيجية الحصة الزبونية نستعين بالجدول الآتي:

<sup>28</sup> - فاطمة مانع، إدارة علاقات العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الخامس حول "الاقتصاد

الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف -الجزائر-، ص 9

<sup>29</sup> - ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، قياس جودة معلومات الوقائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون، منشور

على الموقع : <http://articles.e-marifah.net> le 13/03/2015

الجدول رقم (02): مقارنة الحصة السوقية بالحصة الزبونية

عناصر المقارنة	الحصة السوقية	الحصة الزبونية
الهدف	الاستحواذ على زبائن المنافسة	كسب ثقة الزبائن الحاليين
نقطة التركيز	المنافسة	الزبائن
معيار النجاح	مقارنة الحصة السوقية للمنظمة مع الحصة السوقية لأكبر المنافسين	نسبة عدد الزبائن الأوفياء إلى إجمالي عدد الزبائن، نسبة مبيعات المنظمة من مشتريات الزبون

المصدر: جبل غريفن، تعريب أيمن الأرمنازي، طرق لكسب الزبائن وزيادة الأرباح، مكتبة العبيكان،

الطبعة الأولى، 2001، ص 17.

وتضع المنظمة في أهداف إدارة علاقات الزبائن وصل العلاقة، بين التكنولوجيات والاستراتيجيات التسويقية، وهدفها يتجاوز منطلق الولاء لأنه يصبو إلى التأثير على دورة حياة الزبون بالعمل على أماكن العلاقة بالعلامة من خلال جذب زبائن جدد، والاحتفاظ بما لديها من زبائن وتقييم الموجودين بزيادة قيمتهم في الزمن.<sup>30</sup>

وتوجد أسباب أو عوامل عديدة ساهمت في تطور تسيير العلاقات مع الزبائن لعل أهمها:<sup>31</sup> السبب الأول: تنامي عنصر الوفاء في ظل الاقتصاد المتطور، بحيث حصة المؤسسة من السوق تكون مركزة على نسبة الوفاء لدى الزبائن وهذا لا يتأتى إلا بقيام علاقة قوية مع الزبون ومنه استعمال وسائل اتصال شخصية.

السبب الثاني: دمج قنوات الاتصال المختلفة كالأنترنت، الرسائل الإلكترونية، نقاط البيع... قصد الاتصال والتواصل الجيد مع الزبون.

<sup>30</sup> - حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013 ص 77.

<sup>31</sup> - بيتر ف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص: 488

السبب الثالث: تنامي عنصر الإنتاجية عبر آليات لزيادة فعالية العلاقة مع الزبون بتبني جزئيا أو كليا نشاطات آلية وباستعمال أدوات اتصال مباشرة وتقصي المعلومات المتعلقة بالزبون وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة قوة البيع.

في الحقيقة لقد ظهرت تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن في الثمانينات، ولقد اتخذت في البداية طابعا عرف باسم نظام معلومات الزبائن، تمثلت أهمية هذا النظام أولا في مساعدة الموظفين والزبائن في تقديم يد العون أولا لإدارة قسم المبيعات والتسويق والزبائن بالدرجة الثانية.

## المطلب الثاني: مستويات تسيير إدارة علاقات الزبائن

### 1-المستوى الأول: الجسور المالية

كثيرا ما سمعنا عن " برنامج تسويق تكرار الشراء"<sup>32</sup>، وعلاقتها في ربط جسور المودة والألفة بين الزبون والمؤسسة، وتعرف على أنها: " البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء، أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة."<sup>33</sup>

تقوم المؤسسة أولا بإحصاء زبائنها ذوي تكرار الشراء المرتفع (كميات الشراء في مجموعات تساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة)، وبعدها تقدم لهم امتيازات خاصة، هذه الحوافز تكون ذات طابع مالي (خصم على الكميات المشتراة).

### 2-المستوى الثاني: الجسور الاجتماعية

تستعين المؤسسة التي تحاول كسب رضا الزبون وولائه بمجموعة أخرى من الحوافز، والتي عادة ما تكون مكملة للمستوى الأول (الجسور المالية).

وهذه الحوافز هي برامج الأندية التسويقية، تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة، وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لإفراد معينة من العملاء.

تسعى المؤسسة هنا لتحويل المستهلكين الأكثر ربحية إلى زبائن أوفياء، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة من جذم والتأثير عليهم، كما يعتمد هذا المنهج على شريحة معينة من الزبائن فقط أين زيادة على منحهم العضوية في الأندية، خدمتهم بفريق معين من الموظفين، يكون الموظف مدرب، مكون وكفى، يجيد طريقة وفنون التعامل وخدمة الزبون.

<sup>32</sup> - Pierre Mogat , Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM et E-CRM deuxième édition, édition d'organisation, p89

<sup>33</sup> - Don Peppers, Martha Rogers, le One To One –valorisez vos capital client traduit part Enri Kaufman et Laurence



### 3- المستوى الثالث: الجسور الهيكلية<sup>34</sup>

تعرف الجسور الهيكلية: "بتقديم خدمات ذات قيمة عالية جدا للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة".  
كأمثلة هذه الجسور الهيكلية ما تقوم به مؤسسات الاتصال خاصة على شبكة الانترنت، أين يتم تزويد خط الزبون ببعض الامتيازات لا يقدمها المنافسين، شركات الطيران أيضا استفادت من هذا المدخل، ومنحت لزيائنها خطوط الاستعلام والحجز، أو حتى على مستوى التجزئة أين يتم معاملة بعض الزبائن (المربحين، أو ذوي معدلات تكرار الشراء المتنامية) معاملة خاصة، كإعلامهم عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف الثابت أو النقال بالمنتجات الجديدة، أو المنتجات الموسمية وهذا قبل وضعها في نقاط البيع أو الرفوف.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن

لقد اقترح Roland وجود أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لCRM والتي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها، وتمثل فيما يلي:<sup>35</sup>  
أ- الاستراتيجية:

وتعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معا، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون حسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي ابداعي، واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون.

#### ب - التكنولوجيا:

تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المؤسسة شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة.

#### ت - ثقافة المؤسسة:

وتتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها ما المؤسسة، إذ تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له.

<sup>34</sup> - IBID , page :176

<sup>35</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 156 ص 157

ث - هياكل وعمليات المؤسسة:

وتشمل جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون، والمتضمنة تقديم منتج إبداعي يجد قيمة له.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا بأن التسويق لم يحظى بالأهمية الكافية في البداية إلا أنه ومع اشتداد المنافسة وكثرة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ظهرت مفاهيم جديدة للتسويق من بينها، التسويق بالعلاقات الذي يقوم على فكرة تنمية العلاقة بين المنظمة والعميل في فترات طويلة المدى بداية من القيام بخدمتهم وإشباع حاجاتهم وتلبية ورغباتهم وتطوير العديد من التعاملات الإيجابية معهم بالشكل الذي ينعكس على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتمكينها من مواكبة التحديات الحقيقية التي باتت تواجهها في الوقت الحاضر ويتحقق ذلك بوجود إدارة علاقات الزبون التي تعتمد على التقنيات الحديثة من معرفة وتكنولوجيا للقيام بمختلف النشاطات والعمليات لجمع المعلومات المتعلقة بالعملاء.

# الفصل الثاني:

## دراسة حالة البنك الوطني

### الجزائري BNA

تمهيد:

تجسيدا لكل المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الجزء النظري، عموميات حول التسويق بالعلاقات، أساسيات في ادارة علاقات الزبائن، خصوصيات ادارة علاقات الزبائن منها اسباب تبني ومستويات تسيير ادارة الزبائن، ثم العوامل المؤثرة في ادارة علاقات الزبائن، وحتى لا تكون هذه الأفكار معزولة عن الواقع تم ربطها بالجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري، وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة البنكية BNA ووكالة 871 بمستغانم ومميزاتها في حين كان مضمون المبحث الثاني هو التسويق في المؤسسة البنكية BNA وعرض اهم أنشطة المؤسسة والجهود التي تقوم بها بتطبيق اساليب ادارة علاقة الزبائن لضمان بقائها واستمراريتها وابراز الزبون كقوة دافعة لاستمرار المؤسسة البنكية وتفوقها، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه تحقيق ابعاد ادارة علاقات الزبائن بالمؤسسة البنكية BNA.

المبحث الأول: تعريف بالبنك الوطني الجزائري

المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري<sup>1</sup>

أنشئ البنك الوطني الجزائري طبقا للمرسوم رقم 66-178 المؤرخ في 13/06/1966 الصادر في الجريدة الرسمية لكي يسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية ويكون وسيلة للتخطيط المالي وركيزة للقطاع الاشتراكي والزراعي<sup>2</sup> وهو يمثل نقطة تحول مهمة للاقتصاد الوطني من طرف السلطات في إطار إنشاء منظومة بنكية وطنية وتجسيد الإرادة السياسية التي بدت واضحة في استرداد البلاد لسيادتها الاقتصادية حيث يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، وقد استرجع نشاط مجموعة من البنوك الأجنبية والتي نعددها فيما يلي:

- القرض العقاري للجزائر وتونس في جويلية 1966.
- القرض الصناعي والتجاري في جويلية 1967.
- بنك باريس الوطني في جانفي 1968.
- بنك باريس وهولندا في جوان 1968.

يقوم هذا البنك أساسا بتعبئة المدخرات ومنح القروض للقطاع الفلاحي، التجمعات المهنية للاستيراد (RPI) والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص وذلك تبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري. ومع تطور الاقتصاد أخذت الجزائر القطاع الصناعي بعين الاعتبار وبدأت في تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA).

<sup>1</sup> شاكرا القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ص59.

<sup>2</sup> أنظر الأمر رقم 66-178 بتاريخ جوان 1966.

## المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو بنك تجاري يعرفه قانون النقد والقرض في مادته 114 على أنه: "شخص معنوي مهمته العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون" وبالرجوع إلى هذه المواد نجد أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية:

- جمع الودائع من الجمهور.

- منح القروض.

- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها.

وهو عبارة عن شركة مساهمة برأسمال اجتماعي 41.600.000.000 دج حيث مقرها بطريق ساحة الشهداء "جبهة البحر" مقابل الميناء.

كما أنه أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري إلى 41 600 مليار دينار جزائري.

في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري إلى 150 000 مليار دينار جزائري.

اهم الارقام الخاصة بالبنك الوطني الجزائري:

إلى غاية 31 ديسمبر 2018

- 214 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.
- 17 مديرية جهوية للاستغلال
- 145 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)
- 97 شبك آلي للبنك (GAB)
- أكثر من 5000 موظف
- المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI)
- 122 234 بطاقة بنكية
- 4817802 حساب للزبائن

الشكل 3: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الباحثين

مميزاته:<sup>3</sup>

■ بنك الجميع وكل فرد/ خبرة فريدة

منذ إنشائه سنة 1966، رافق البنك الوطني الجزائري كل شخص طبيعي ومعنوي. يحوز البنك الوطني الجزائري على أكثر من 2.7 مليون زبون من الخواص والمؤسسات الناشطة من مختلف الأحجام.

<sup>3</sup> موقع BNA.dz، تاريخ الاطلاع: 2020/06/01، 13:30.

■ بنك ذو شبكة / عروض متنوعة

يقترح البنك الوطني الجزائري على كافة زبائنه منتجات وخدمات بنكية وتأمينات بسيطة تتوافق مع القوانين السارية المفعول وبأسعار تنافسية.

■ بنك تنمية / شريك مصرفي ذو مرجعية

مع أزيد من 5000 موظف، يدعم البنك الوطني الجزائري كافة الناشطين المحليين في تحقيق مشاريعهم، وهذا من خلال عروض تمويلية ملائمة ومتابعة ذات نوعية وجودة، مما يساهم في تنمية وازدهار الاقتصاد الوطني.

■ بنك جوارى / شبكة قوية

وسع البنك الوطني الجزائري شبكته، ووضع تحت تصرف زبائنه 214 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني، تشرف عليها 17 مديرية جهوية للاستغلال.

قصد تطوير النقد، يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه بطاقات بنكية تسهل عليهم القيام بعملياتهم البنكية اليومية المتنوعة عن طريق وضع 97 شبك بنكي آلي و145 موزع آلي للأوراق النقدية على مستوى مختلف الوكالات.

تأقلمه الجهوي والمحلي وأسلوبه الخاص في العلاقات هي أساس ونقاط قوة تركزه الذي يجعل منه بنك جوارى ضخم.

■ بنك الرجال والنساء / مدرسة تكوين متواصل

البنك الوطني الجزائري مشهور بصفته مدرسة تكوين متواصل، يمنح لموظفيه تكويننا مؤهلا كفوًا بحثا عن التأهيل، الاحترافية، المساواة المهنية والتوازن.

■ بنك العلاقات الاجتماعية والمواطنة

ان اختيار البنك الوطني الجزائري يعني الالتحاق بمؤسسة مالية قوية بثقافتها، تاريخها وقيمها بالأخص الجوارية، التوفر، السرية وكفاءة عمالها.

خلق البنك الوطني الجزائري مع زبائنه علاقات دائمة تقوم على أساس الشفافية والثقة. الإنصات...

من جهة أخرى:

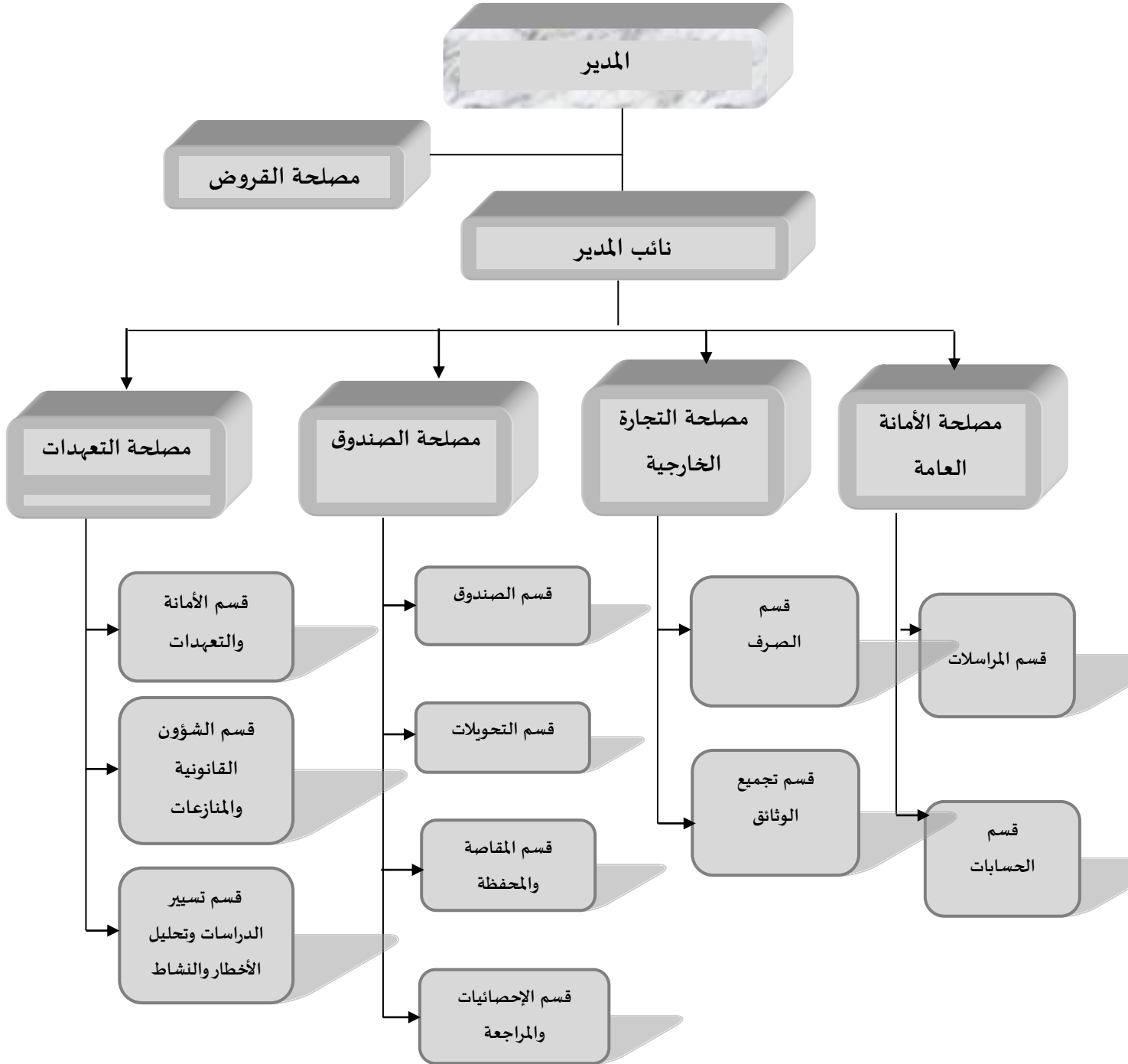
ان البنك الوطني الجزائري، بنكا جواريا، يضع الإنصات إلى زبائنه ورضاهم في قلب انشغالاته فانه يمنح زبائنه، قبل كل شيء، مجموعة من المنتجات والخدمات المتنوعة وذلك بتجديد نشاطه عن طريق قرارات وأحكام فعالة.

البنك الوطني الجزائري يتبنى منهج إنصات أكثر ملائمة متعدد القنوات: الموقع الإلكتروني، مركز الاتصالات، خلية الإنصات، التكفل بالشكاوى، اشهار على مكان البيع ومعلومات على مكان البيع.

إضافة إلى ذلك، يكلف البنك الوطني الجزائري موظفيه بخدمة الزبائن، مساعدتهم وتوجيههم قصد جعل الخدمة البنكية متاحة للجميع، وهذا من أجل جلب الزبون ووضعه في قلب انشغالات البنك ليحظى بأفضل خدمة ممكنة.

### المطلب الثالث: تقديم وكالة مستغانم BNA 871

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم BNA 871



المصدر: من إعداد الباحثين



يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة كباقي وكالات الوطن مما يلي:

1- مصلحة الإدارة: تتكون من:

1.1- المدير: وهو المسؤول الأول على الوكالة وله مهام تتمثل في:

- السهر على تطبيق القرارات التنظيمية والقانونية على مستوى الوكالة.
- متابعة وضبط تكاليف التسيير والمحافظة على ممتلكات البنك.
- المحافظة على سمعة المؤسسة وتطويرها.
- استقبال طلبات القروض ومناقشتها ثم اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض، وتختلف القروض بحسب آجالها، تبعاً للمقترضين، الأغراض التي تستخدم فيها والضمانات المقدمة وبالتالي تصنيف القروض تبعاً لذلك يسهل على البنك تتبع نشاطه، ومقارنة تنوع خدماته بما تقدمه البنوك الأخرى وهي كالاتي:

أولاً: القروض بحسب الأغراض<sup>4</sup>

- 1- الاستهلاكية: هي القروض الموجهة للحصول على سلع للاستهلاك الشخصي أو لدفع مصاريف مفاجئة لا يتحملها الدخل الحالي للمقترضين، ويتم سدادها من دخل المقترض في المستقبل أو تصفية بعض ممتلكاته وتقدم ضمانات لها مثل أوراق مالية، رهن عقاري.
- 2- الإنتاجية: وهي القروض التي تمنح بغرض تمويل تكوين الأصول الثابتة للمشروع (مباني، أراضي) كما تستعمل لدعم الطاقات الإنتاجية لها بواسطة تمويل شراء مهمات المصنع والمواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.
- 3- التجارية: هي تلك القروض الممنوحة لأجال قصيرة للمزارعين، المنتجين والتجار لتمويل عملياتهم الإنتاجية والتجارية، وتفضل البنوك هذا النوع من القروض الملائمة لطبيعتها، كما تحصل البنوك على ضمانات لتلك القروض. مثل: السندات الأذنة التي تحمل وعدهم بدفع قيمة القرض في تاريخ استحقاقه بالإضافة إلى ضمانات أخرى.
- 4- الاستثمارية: تمنح هذه القروض لبنوك وشركات الاستثمار لتمويل اكتتابها في سندات وأسهم جديدة، كما تمنح للأفراد لتمويل جزء من مشترياتهم للأوراق المالية، حيث يمثل مبلغ القرض جزء من قيمة الأوراق المالية المشتراة (أسهم، سندات)، وعند انخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية يطلب البنك من المقترض تغطية قيمة الفرق، أما إذا رفض العميل تنفيذ رغبة البنك يقوم هذا الأخير ببيع الأوراق المالية المرهونة لديه ليحصل من ثمنها على مقدار ما قدمه له.

<sup>4</sup> طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ص76.

## ثانيا: القروض بحسب الضمان

- 1- قروض مضمونة: هي القروض التي يقدم مقابلها العميل ضمانات عينية أو شخصية.
- 2- القروض غير المضمونة: في هذا النوع من القروض يكتفي المقترض بالوعد بالدفع حيث لا يقدم أي أصل عيني أو ضمان شخصي للرجوع إليه في حالة عدم السداد، ويمنح هذا النوع من القروض بعد التحقق من المركز الائتماني للعميل ومن مقدرته على الوفاء في الأجل المحددة.

### ثالثا: القروض الموجهة لنشاطات الاستغلال

ترتبط هذه القروض بصفة عامة بحركات الصندوق الخاص بالمؤسسة الذي يكون مرة مدينا ومرة دائنا وذلك حسب وتيرة النشاط في المؤسسات وقدرتها على تحصيل ديونها على الغير. ويمكننا أن نصنف هذه القروض إلى ثلاثة أصناف اعتمادا على معيار المدة:

#### 1- قروض قصيرة الأجل:

القرض قصير الأجل هو ذلك القرض الذي يقدم إلى المؤسسات لكي يعطي للدورة الإنتاجية المرونة اللازمة، تكون مدته من شهر إلى سنتين ويتم الوفاء به بعد نهاية العملية التي استهدف تمويلها وله عدة أنواع أهمها:

##### 1.1- تسهيلات الصندوق crédit par caisse :

هي عبارة عن قروض معطاة لمواجهة صعوبات السيولة المؤقتة، أو القصيرة جداً، التي يواجهها الزبون والناجمة عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات. فهي إذا ترمي إلى تغطية الرصيد المدين إلى حين أقرب فرصة تتم فيها عملية التحصيل لصالح الزبون حيث يقتطع مبلغ القرض، يقوم البنك بتقديم هذا النوع من القروض في فترات معينة كنهاية الشهر مثلا حيث تكثر نفقات الزبون نتيجة لقيامه بدفع رواتب العمال، أو تسديد لفواتير حان أجلها كفواتير الكهرباء والغاز والماء إلى غير ذلك من النفقات، ويتجسد ذلك في السماح للزبون بأن يكون حسابه مدينا وذلك في حدود مبلغ معين ومدة زمنية لا تتجاوز عدة أيام من الشهر، وينبغي على البنك أن يتابع عن قرب استعمال هذا القرض (التسهيل) من طرف الزبون، لأن الاستعمال المتكرر الذي يتجاوز الفترة العادية لمثل هذا التسهيل يمكن إن يحوله إلى مكشوف، ويزيد ذلك من احتمال ظهور الأخطار المرتبطة بتجميد أموال البنك.

##### 2.1- المكشوف Le découvert :

هو عبارة عن قرض بنكي لفائدة الزبون الذي يسجل نقصا في الخزينة ناجم عن عدم كفاية رأس المال العامل، ويتجسد ماديا في إمكانية ترك حساب الزبون لكي يكون مدينا في حدود مبلغ معين ولفترة أطول نسبيا قد تصل إلى سنة كاملة، وعلى الرغم من وجود تشابه بين تسهيلات الصندوق والمكشوف في كون كل منهما يتجسد في ترك حساب الزبون لكي يكون مدينا فان هناك اختلافات جوهرية بينهما تتمثل خاصة في مدة

القرض وطبيعة التمويل، فإذا كانت مدة القرض في تسهيل الصندوق لا تتجاوز عدة أيام من الشهر فإن المكشوف قد يمتد من 15 يوم إلى سنة كاملة وذلك حسب طبيعة عملية التمويل.

### 3.1- قرض الموسم *crédit de compagne* :

القروض الموسمية هي نوع خاص من القروض البنكية، وتنشأ عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي لأحد زبائنه، فالكثير من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة وغير ممتدة على طول دورة الاستغلال. بل أن دورة الإنتاج أو دورة البيع موسمية.

#### \* تسبيقات على البضائع *Avances sur marchandises* :

التسبيقات على البضائع هي عبارة عن قرض يقدم إلى الزبون لتمويل مخزون معين والحصول مقابل ذلك على بضائع كضمان للمقرض، وينبغي على البنك أثناء هذه العملية التأكد من وجود البضاعة، طبيعتها، مواصفاتها ومبلغها إلى غير ذلك من الخصائص المرتبطة بها.

وقد أثبتت الوقائع أن هذا النوع من القروض يمنح خاصة لتمويل المواد الأساسية مثل القهوة وغيرها، ويستعمل في الجزائر أيضا لتمويل السلع المصنعة ونصف المصنعة.

#### \* تسبيقات على الصفقات العمومية *Avance sur marché public* :

الصفقات العمومية هي عبارة عن اتفاقات للشراء أو تنفيذ أشغال لفائدة السلطات العمومية تقام بين هذه الأخيرة حيث تمثلها الإدارة المركزية (الوزارات...) أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة والمقاولين أو الموردين من جهة أخرى.

#### \* الاعتماد السندي:

يقدم من طرف البنك لمساعدة الشركات والأفراد في تمويل الواردات من الخارج وأيضا الصادرات، وهو بهذه الخدمة يعمل على التوفيق بين المصالح المتعارفة لكل من البائع والمشتري الموجودين في بلدين مختلفين وذلك لأن البائع لا يقبل التخلي عن بضاعته إلى مشتر لا يعرفه دون أن يتقاضى الثمن فورا أو على أساس الثقة يمكنه الحصول على حقه كاملا، أما بالنسبة للمشتري فإنه يشتري بضاعة يخشى من عدم مطابقتها للموصفات المتفق عليها والتي تم على أساسها عقد البيع .

### 2- القروض متوسطة الأجل *crédit à moyen terme* :

توجه القروض متوسطة الأجل لتمويل الإستثمارات التي لا يتجاوز عمر استعمالها سبع (07) سنوات مثل الآلات والمعدات ووسائل النقل وتجهيزات الإنتاج بصفة عامة...ونظرا لطول هذه المدة، فإن البنك يكون معرض لخطر تجميد الأموال، ناهيك عن المخاطر الأخرى المتعلقة باحتمالات عدم السداد، والتي يمكن أن تحدث تبعا للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على مستوى المركز المالي للمقرض.

ويمكن في الواقع التمييز بين نوعين من القروض متوسطة الأجل ويتعلق الأمر بالقروض القابلة للتعبئة لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى معهد الإصدار، والقروض غير القابلة للتعبئة. فيما يتعلق بالقروض القابلة للتعبئة فالأمر يعني أن البنك المقرض بإمكانه إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى البنك المركزي، ويسمح له ذلك بالحصول على السيولة في حالة الحاجة إليها دون انتظار أجل استحقاق القرض الذي منحه. ويسمح له ذلك بالتقليل من خطر تجميد الأموال، ويجنبه إلى حد ما الوقوع في أزمة نقص السيولة، أما إذا تعلق الأمر بالقروض غير قابلة للتعبئة، فالبنك لا يتوفر على إمكانية إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى البنك المركزي وبالتالي يكون مجبرا على انتظار سداد المقرض لهذا القرض، وهنا تظهر كل المخاطر المرتبطة بتجميد الأموال بشكل أكبر وليس للبنك أي طريقة لتفاديها لأن ظهور مخاطر أزمة السيولة قائمة بشكل شديد، ولذلك على البنك في هذه الحالة أن يحسن دراسة القروض وأن يحسن برمجتها زمنيا بالشكل الذي لا يهدد خزينته.

### 3- القروض طويلة الأجل :crédit à long terme

تلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة الأجل إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن تعبئتها، وكذلك نظرا لمدة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد، والقروض طويلة الأجل الموجهة لهذا النوع من الاستثمارات تفوق في الغالب سبع (07) سنوات، ويمكن أن تمتد أحيانا إلى غاية عشرين (20) سنة.

ونظرا لطبيعة هذه القروض (المبلغ الضخم والمدة الطويلة...)، فهي تقوم بها مؤسسات متخصصة لاعتمادها في تعبئة الأموال اللازمة على مصادر ادخارية طويلة الأجل، لا تقوى البنوك التجارية عادة على جمعها. إن طبيعة هذه القروض تجعلها تنطوي تحت مخاطر عالية، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة المتخصصة في مثل هذا النوع من التمويل إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتخفيف درجة هذه المخاطر، ومن بين الخيارات المتاحة لها في هذا المجال تشارك عدة مؤسسات في تمويل واحد، أو تقوم بطلب ضمانات حقيقية ذات قيم عالية قبل الشروع في عملية التمويل.

2.1- نائب المدير: وهو الذي ينوب عن المدير في حالة غيابه وهو مكلف بقسم الشؤون الإدارية كما يقوم بمتابعة الموظفين والعمل على التسيير والتنسيق ما بين المصالح.

3.1- مصلحة الأمانة الإدارية: تقوم باستقبال والرد على جميع المراسلات إضافة إلى حفظ وتجميع الوثائق بمختلف أنواعها منها دفع الرواتب وفتح الحسابات.

4.1- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم بكل العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية من صرف العملات وغيرها من الوثائق الخاصة بالتجارة الخارجية.

أ. الوثائق المالية منها:

الفاتورة الابتدائية la facture profomat :

هذه الفاتورة لها علاقة بين المشتري والبائع وتتضمن ما يلي:

- اسم وعنوان البائع
  - تاريخ الشراء
  - سعر المادة
  - نوعية المادة
  - اسم وعنوان المشتري
  - تاريخ تسديد السلعة ونوعية التسديد
  - الفاتورة التجارية (الرسمية): وهي وثيقة لها علاقة بالعملية التجارية يتم التعامل بها في اليوم الذي يتم فيه إرسال وصل الطلب للمستورد، ويجب أن تتضمن البيانات الآتية:
  - اسم وعنوان كل من البائع الأجنبي والمستورد
  - وزن تلك السلعة
  - مبلغ تلك الفاتورة وكذلك نوعية التسديد
  - نوعية السلعة
- فالفاتورة التجارية تتضمن كل المعلومات الخاصة بالوثيقة الابتدائية إضافة إلى معلومات الفاتورة الرسمية.

التوقيع في الوثيقة التجارية ليس إجباريا إلا إذا تطلب ذلك في العملية الخاصة بالقرض.

الفاتورة القنصلية: وهي الفاتورة التجارية الخاصة بالبائع والتي تتم تحت مراقبة القنصلية.

ب. وثائق النقل:

- النقل البحري Billaf landing: الموقع الجغرافي الذي تتميز به الجزائر يجعلها تتعامل اقتصاديا مع الدول الأوروبية، فالتجارة الخارجية تتعامل بها عادة عن طريق النقل البحري والذي يتم بوصول إيداع بالنسبة لمدة النقل ووقت انطلاق الباخرة.

- النقل الجوي LTA: نقل السلعة يتم عن طريق الطائرة la lettre de transport

- النقل البري: ويتم بين حدود الدول la lettre de voiture intenat فهذه العملية تكون عن طريق السيارات.

5.1- مصلحة الصندوق: وتقوم بـ 5 عمليات وهي:

- أ- عمليات الدفع: من إيداعات نقدية أو إيداعات الصكوك والأوراق التجارية.
- ب- عمليات السحب: من حسابات الزبون لصالحه أو لصالح شخص آخر أو من قبل البنك.
- ت- عمليات التحويل: أي نقل مبالغ من حساب لحساب في نفس البنك أو إلى حساب ببنك آخر.

ث- عمليات المقاصة والمحفظة: تجري في قسم المقاصة والمحفظة إجراء عملية المقاصة مع البنوك المحلية، وكذا تحصيل التسبيقات والأوراق التجارية والمالية لحساب الزبون ونعني بالمقاصة تداول أوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها، حيث تتم بغرفة المقاصة ببنك الجزائر يوميا.

ج- إعداد اليوميات والإحصائيات والمراجعة: يقوم بها قسم اليومية والمراجعة والإحصائيات من متابعة للعمليات المحاسبية للوكالة وإعداد الإحصائيات اليومية والأسبوعية والشهرية.

#### 6.1- مصلحة التعهدات: هي المصلحة المكلفة بالقروض وتتكون من الأقسام التالية:

- أ- قسم أمانة التعهدات: تقوم بدراسة ملفات القروض بشتى أنواعها ومتابعة تنفيذها وتسديدها.
- ب- قسم الشؤون القانونية والمنازعات: تقوم بإشعار أصحابها بالقروض، إضافة إلى المتابعة القضائية وتسوية حسابات الأموات والمفقودين، كما تقوم بفتح حسابات جدد للزبائن وتجميد حسابات أخرى.
- ت- تسيير الدراسات وتحليل الأخطار والنشاط التجاري: يقوم هذا القسم بدراسة أخطار القروض بشتى أنواعها، إضافة إلى السهر على تنمية الوكالة والمساهمة في جلب الزبائن الجدد وبالتالي المساهمة في مواجهة المنافسة.

#### المبحث الثاني: تسيير إدارة علاقات الزبائن في بنك BNA

##### المطلب الأول: التسويق في المؤسسة البنكية BNA:<sup>5</sup>

##### نشاط البنك:

##### أ. النشاط التجاري:

- أ- الموارد المالية: حقق المستوى الاجمالي للموارد ارتفاعا ملحوظا خلال السنة المالية 2017 يقدر ب 9,13 مقارنة بسنة 2016، حيث ارتفع من 1565522 مليون دج سنة 2016 إلى 1708524 في سنة 2017. ويرجع هذا التحسن الى الزيادة المعتبرة المقدرة ب 16,51% لإجمالي ودائع القطاع العام التي بلغت حجم 1151940 مليون دج، ونجاعة عديد الاجراءات التي اتخذها البنك خلال سنة 2017، بهدف استغلال الفرص المتاحة لتطوير حصة البنك من سوق الابداعات، كاستقطاب مودعين ومدخرين وكذا توسيع شبكة وكالات البنك، وهو ما تترجم بالحفاظ على حصة سوق مقدرة بنسبة 20,84%.
- ب- التوطين البنكي: ترجمت الديناميكية التي التزم بها البنك في مجال التوطين البنكي من خلال توسعة شبكة فروعه وتطوير وتنوع محفظة عملائه بشكل ايجابي، حيث تم تسجيل 2672056 حساب مع نهاية 2017، مقارنة مع 2593529 حساب نهاية 2016، أي بزيادة صافية مقدرة ب 78527 حساب زبائن جديد مفتوح على مستوى شبكة البنك.

<sup>5</sup> تقرير سنوي 2017، البنك الوطني الجزائري BNA

II. قروض الزبائن: بلغ مستوى القروض الموجهة للزبائن 1650275 مليون دج، حيث سجلت هذه الأخيرة زيادة قدرها 240111 مليون دج، أي بزيادة 17,03 % مقابل 1410164 مليون دج خلال سنة 2016، ويرجع هذا الى الاجراءات التي اتخذتها البنك من خلال القيام بعدة مبادرات جذب للزبائن، بالإضافة الى سياسة دعم ومرافقة فعالة سمحت بإيجاد التمويلات الملائمة لمختلف احتياجات زبائنه، وبالأخص عملائه من قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

### III. نشاط الخزينة وسوق رؤوس الاموال:

- نشاط الخزينة ورؤوس الاموال: في سياق متميز بعجز حاد في السيولة على مستوى السوق، سجل البنك ارصدة متوسطة يومية سلبية للخزينة بلغت 257130 مليون خلال السنة المالية 2017.
- نشاط رؤوس الاموال: لجأ البنك الوطني الجزائري الى السوق النقدي لاقتراض ما اجماله 15942560 مليون دج مقابل 37943350 مليون دج في 2016 وذلك بتراجع مقدّر ب 57,98 % لعمليات الاقتراض في سوق المال بين البنوك، ويعود هذا التراجع الى تخفيف بعض الاجراءات المدرجة ضمن السياسة النقدية المرسومة من طرف البنك المركزي والتي تمثلت في تخفيض نسبة الاحتياطي الاجباري المعتمد على البنوك من 8 % الى 4 % من اجمالي ايداعات الزبائن. خلال نفس الفترة قام البنك بتحقيق ايداعات في شكل سلفات بقيمة إجمالية قدرها 835200 مليون دج، ما سمح للبنك بتحقيق نواتج بقيمة 601,58 مليون دج.

IV. النشاط النقدي: استمر البنك في مسار تطوير وعصرنة النشاط النقدي، بإحراز خطوات مشهودة في مختلف النواحي اهمها:

- توسيع خدمة (BNA.Net) البنك عن بعد ابتداء من أبريل 2017.
  - توسيع شبكة الفضاءات الالية للبنك من خلال وضع قيد الخدمة ثلاث شبائيك اوتوماتيكية جديدة.
  - التكتيف من شبكة المتعاملين المنخرطين في خدمة الدفع الالكتروني.
  - الحفاظ على ديناميكية التعميم لبطاقة CIB للعملاء من الافراد.
- علاوة على ذلك، قام البنك بتسريع وتيرة جهوده لتطوير منتوجات جديدة بما يستجيب لتطلعات زبائنه بما في ذلك:
- خدمة الشبائك البنكي عن طريق الهاتف النقال التي تسمح بالاطلاع على رصيد الحساب البنكي، بهدف تمكين مختلف المنخرطين في هذه الخدمة من تحويل الاموال مابين وكالات البنك باستعمال هواتفهم المحمولة.
  - تسريع وتيرة مشروع إطلاق البطاقة البنكية الدولية، الخدمة التي تسمح بإصدار وقبول بطاقات الفيزا الدولية على الشبائيك اوتوماتيكية للبنك.

- بلورة خريطة الطريق الخاصة بإصدار خدمة الرسائل القصيرة الخاصة بالعمليات بواسطة البطاقات النقدية والتي من المتوقع اطلاقها مستقبلا.
- الانتهاء من مشروع اعتماد دفتر التوفير الالكتروني.

#### V. النشاط الدولي:

- عرف البنك BNA تراجعاً في التعامل بالعملات الاجنبية وكذا الالتزامات الخارجية مع نهاية 2017، وذلك كنتيجة للتدابير السلطات العمومية في ترشيد النفقات المتعلقة بعملية التجارة الخارجية.
- كما عرفت التحويلات المالية المصدرة نحو الخارج من طرف زبائن البنك تراجعاً مقداره 25,74% أي 150497 مليون دينار.
- وشهدت التدفقات المالية الاتية من الخارج لفائدة الزبائن ارتفاعاً بنسبة 15,27% أي 11811 مليون دج لتصل الى 89147 مليون دج مع نهاية ديسمبر 2017، ويرجع هذا التغيير الى ارتفاع قيمة العمولات والرسوم المفروضة على الضمانات الدولية 74,59%، لتلهمها التحويلات الواردة لصالح الافراد بنسبة 24,23% ثم للأشخاص المعنويين بنسبة 6,27%.

VI. شبكة الاستغلال: واصل البنك استراتيجية تطوير وتحديث شبكاته للاستغلال من خلال التركيز على اوسع توطين للزبائن بفضل سياسة التوسع الجغرافي وكذا عصرنه مقرات وكلاته بما يضمن توفير أحسن الظروف لاستقبال الزبائن

تتمثل الاجراءات الرئيسية المتخذة في عام 2017

- فتح وكالات جديدة: افتتاح ثلاثة وكالات جديدة بكل من برك مول (712) وكالة عين الباي (834) ووكالة واد تليلات (969).
- تهيئة، تحويل وتحديث وكالات قيد الخدمة: تم انجاز تهيئة ثلاث وكالات بكل من نعام، تيبازة، وتلاغ. تحويل مقر وكالات اوقاس، دبدابة والمدية الى مقرات جديدة. وتحديث مقر كل من وكالات بئر خادم، بسكرة وشرشال.

#### VII. نظام الاعلام الالي ونظام الدفع:

واصل البنك تطوير نظام معلوماته الحالي، بهدف تعزيز ادارته وجودة خدماته المقدمة لزيائنه، وترجمتها كالاتي:

- مواصلة عملية الانتقال من قاعدة البيانات المركزية من ALPHA نحو الارضية ESCALA
- وضع قيد الخدمة برنامج محاكاة طلبات مختلف صيغ القروض العقارية 11 صيغة المسوقة على مستوى شبكة البنك.



- تطوير البرنامج الخاص بحساب TEG .
- تطوير البرنامج الخاص بمعالجة السفنجات التجارية والتوقعات على النظام المعلوماتية.
- من جهة اخرى، تم تسجيل انجاز عدة عمليات اخرى تهدف الى تعزيز وحماية النظام المعلوماتي للبنك من ضمنها:
- حماية الانظمة المعلوماتية للبنك ضد مختلف الهجمات الالكترونية.
- مراجعة سياسة التخزين المعلوماتي لنظام الاستغلال مايكروسفت.
- تمكين مهندسي الاعلام الالي على مستوى المديرية الجهوية من الولوج لنظام SCCM .
- وفيما يتعلق بالعمليات التي نفذت في مجال تطوير تقنيات وهندسة الشبكات المعلوماتية فنذكر:
- تحيين عمليات تسيير شبكات الاتصالات الواسعة WAN والمحلية LAN .
- تحسين نظام الامن المعلوماتي.
- ربط قسم المطابقة مع نظام سويفت للقسم الدولي قصد التحكم أكثر في اعمال الرقابة المنجزة وفق هذا النظام.
- تعميم الولوج الى قاعدة البيانات المركزية للمخاطر الى كل المديرية الجهوية للاستغلال على مستوى البنك.
- ربط مديرية مشروع عصره النظام المعلوماتي الجديد مع قاعدة الانتاج المعلوماتي بـ بابا حسان.

#### VIII. المراقبة الداخلية:

- يهدف ضمان المطابقة الدائمة مع القوانين والتشريعات المعمول بها، وكذا تكييفها مع مختلف القواعد الجديدة الضابطة للأمن المالي، رصد ومراقبة المخاطر، واصل البنك تعزيز اجراءاته المندرجة ضمن نشاط المراقبة الداخلية،
- وفي هذا الإطار تم تحقيق الاجراءات التالية خلال سنة 2017:
- اعداد تقارير عن تطور مؤشرات رصد ومراقبة المخاطر على مختلف المستويات.
  - التحيين السنوي للخريطة الاجمالية للمخاطر.
  - متابعة عمليات التدقيق الخارجي (التدقيق المالي المراقبة الداخلية تدقيق عمليات دراسة ومنح القروض تدقيق الميزانية وخارج الميزانية).
  - اعداد تقرير تقييمي لمدى تنفيذ مقترحات محافظي الحسابات وعرضها على مجلس الادارة.
  - تحديث بطاقة المعلومات الخاصة بالزبائن، تجميع الوثائق المطلوبة في هذا الاطار والسهل على احترام المدة القانونية لحفظ الملفات في الوكالات (أرشيف الوثائق).

## IX. التنظيم الطرق والإجراءات:

تمحورت انجازات البنك في مجال التنظيم بمتابعة مسار تكييف صلاحيات ومهام مختلف هياكل البنك بما يتلاءم مع تطور انشطتها ومطابقتها مع تطور المنظومة المصرفية بشكل عام. وقد تم خلال سنة 2017 تنظيم المديریات والكيانات التالية:

- مديرية تطوير ودراسة المشاريع المعلوماتية
- مديرية الانتاج والخدمات المعلوماتية
- مديرية الموارد البشرية
- لجنة الخزينة والأسواق المالية للبنك

تجسدت الانجازات الرئيسية للبنك في متابعة مشروع (إعداد خريطة السيرورة الموحدة)، وكذا تحرير ونشر نصوص تنظيمية وعضوية تمس مختلف أنشطة البنك فقد تم اصدار 145 نص عضوي منهم 25 منشور، 21 منشور تنظيمي و99 تعليمة سنة 2017.

## X. الموارد البشرية:

قام البنك بتنفيذ استراتيجيته الجديدة الهادفة الى تحقيق قفزة نوعية في مهارات موارده البشرية بهدف تمكينها من مواكبة المتطلبات الجديدة التي فرضها تطور الساحة المصرفية من جهة، وكذا بغية استيعاب نواتج استمرار مسار التطوير والعصرنة الذي انتهجه البنك حيث قدر عدد اعوان البنك 4950 موظفا الى غاية نهاية 2017، اما فيما يخص نسبة الاطارات العاملة لدى البنك فقد سجلت ارتفاعا من 65,44% في 2016 إلى 67,49% في عام 2017

وقصد تعزيز مستوى مهارات أعوان البنك، قام بتسطير وتجسيد برنامج تكويني موسع وموجه لفائدة موظفيه، وهذا باستهداف مهن محددة على مستوى مختلف قطاعات وهيكل البنك، حيث بلغ عدد الموظفين المدربين في نهاية عام 2017 حوالي 2844 موظف أي ما يناهز 57% من اجمالي موظفي البنك، فيما بلغت التكاليف المالية للبرنامج أكثر من 157 مليون دج أي 2,7% من الكتلة الاجمالية للرواتب.

## XI. التسويق والاتصال:

قصد دعم شبكة الاستغلال للبنك في الترويج للمنتجات والخدمات عزز البنك نشاطاته من خلال تجسيد الخطوات التالية:

### في ميدان التسويق:

- إطلاق مشروع (التمويل البديل) من خلال الاعلان عن طرح مناقصة لاختيار مكتب دراسات مرافق للبنك في تجسيد هذا المشروع واختيار ومنح العقد لمكتب استشارات دولي، وكذا تعيين افواج عمل مختلطة مكلفة بهذا المشروع الذي اطلق بداية 2019 اولى عمليات التسويق.

- توسيع تسويق منتج الادخار للتقاعد/ شحيتي الى 34 وكالة بدلا من العشرين وكالة التي كان مرخصا لها سابقا،
- إنجاز، نشر وتوزيع « دليل البيع » الموجه لفئة المكلفين بالزبائن ونواب المديرين والى كل مدراء الوكالات قصد تحسين وتعزيز قدراتهم التسويقية.

### في مجال الاتصال:

- تصميم وتجديد منشورات وكتيبات مختلف المنتجات بما في ذلك: بطاقة « CIB »، قرض الرفاهية، «BNA.Net»، ملصقات القروض العقارية الشبابية الاتوماتيكية « GAP»، مع تحضير العديد من الاعلانات علو مستوى نقاط البيع،
- المشاركة في مختلف المعارض والتظاهرات الاقتصادية التي تمت رعايتها من قبل البنك بما في ذلك: معرض الانتاج الوطني، صالون البناء، معرض الجزائر الدولي، الصالون الدولي للسياحة والاسفار،..... ارسال 27 نشرية اعلامية داخلية «Flash d'information»، انجاز المجلة الاعلامية الدورية «BNA» « ACTUS»، مع ارسال ملخص اخبار الصحافة (المكتوبة المسموعة والمرئية) بشكل يومي لجميع مسؤولي البنك عن طريق البريد الالكتروني،
- ميدان التامين ألبنكي: قام البنك بتكليف مديرية التسويق والاتصال بتجسيد التامين البنكي وتم اطلاقه في شهر فيفري 2017 مع شركة «AGLIC»، بفضل هذه الشراكة قام البنك بتسويق العديد من منتجات التامين من المخاطر المتعلقة بالقروض العقارية القرض ألاستهلاكي السفر للخارج وذلك عبر 150 وكالة وبلغت عقود التامين 18161 عقد تامين عام 2017.

### XII. المسؤولية المجتمعية:

- واصل البنك جهوده لترسيخ وتحسين صورته المجتمعية من خلال المساهمة بشكل منتظم وديناميكي، جنبا الى جنب مع مختلف المنظمات والمؤسسات المعنية بغية تعزيز وتطوير الانشطة المجتمعية بما فيها تلك المتعلقة بتطوير العامل البشري، ألتكوين، العمل في مجال البحث العلمي والصحة..... الخ
- حيث دعم البنك عشرات عمليات الرعاية لمختلف التظاهرات ذات المنفعة العامة من خلال عمليات المساعدات والإعلانات وكذا اسداء جوائز للمتفوقين من الطلبة والشباب في مختلف المجالات وتخصيص تبرعات للجمعيات المعتمدة والتي تتمثل مهمتها في تعزيز التضامن مع مختلف الشرائح الفقيرة في المجتمع.

### المطلب الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري

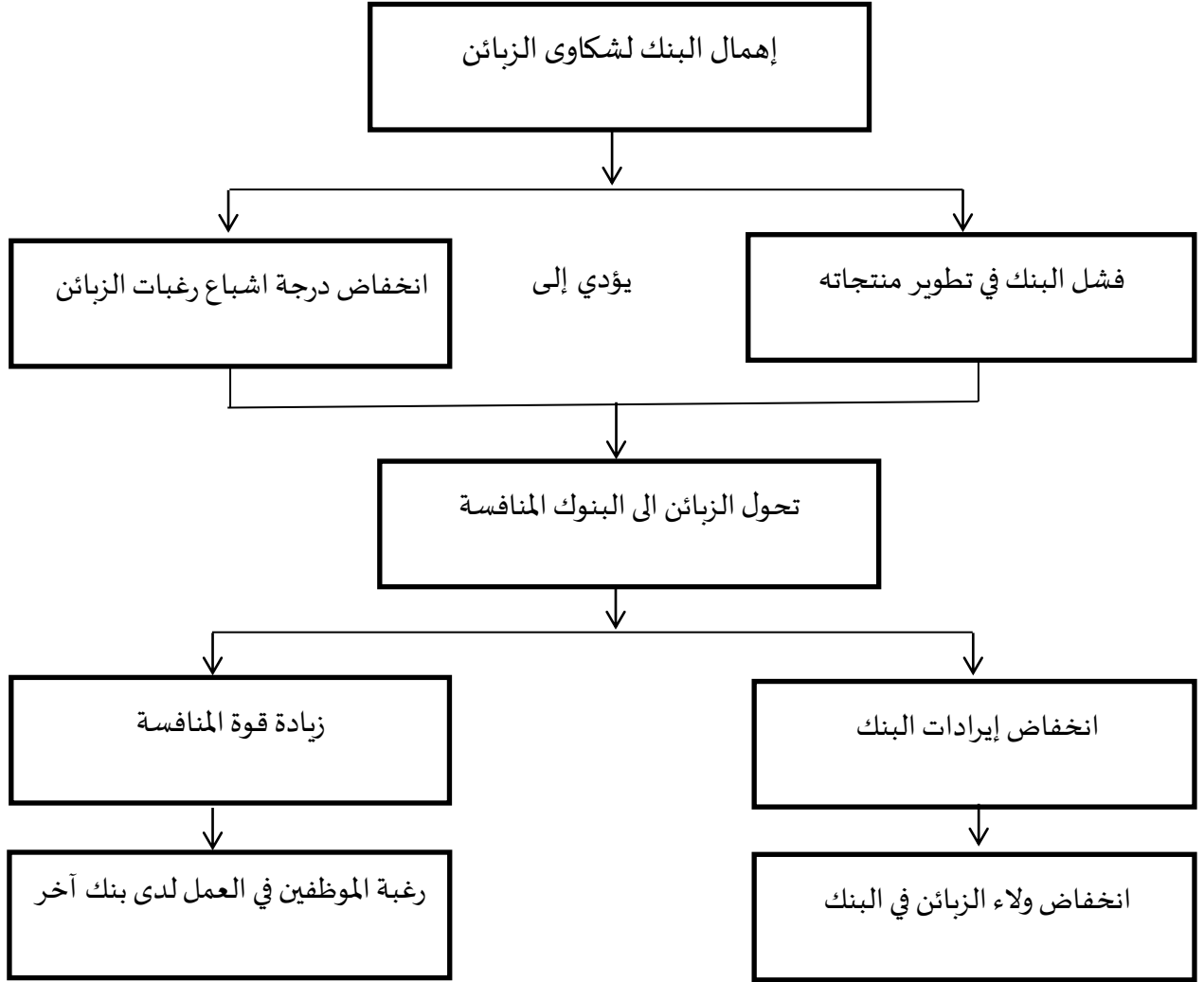
تقوم ادارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري على مجموعة من الابعاد الاساسية لنجاحها الموضحة فيما يلي:<sup>6</sup>

- **الجودة:** تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها الزبون بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات، فالبنك مطالب بتحقيق الجودة بـ:
  - \_ ايجاد قياس متكامل للجودة في ضوء احتياجات ورغبات زبائنها.
  - \_ التعرف الصحيح على رغبات الزبائن وذلك من خلال بحوث التسويق.
  - \_ نقل توقعات الزبون إلى مصممي المنتج او مقدمي الخدمة.
  - \_ التأكد من ان طلبات الزبون قد تم الوفاء بها بأسلوب صحيح.
  - \_ الاتصال الدائم بالزبون للحصول على رضاه.
- **شكاوى الزبائن:** تعتبر شكاوى الزبائن بعدا اساسيا من أبعاد ادارة علاقات الزبائن فهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد رضا وولاء الزبائن للبنك وإذا تم اهمالها تحول الزبائن الى المنافسين. هي ايضاح صريح من جانب العميل بعدم الرضا حيث تمثل رد فعل عن عدم تقبل المنتج أو الخدمة. ويرتبط سلوك الشكاوى بمجموعة من العوامل هي:
  - درجة الشعور بعدم الرضا من جانب المستهلك
  - اهمية المنتج بالنسبة للعميل.
  - المنفعة المتوقع ان يحصل عليها العميل إذا قدم شكوى.
  - شخصية المستهلك.
  - من سينتفع بالشكاوى المقدمة من العميل.
  - الامكانيات المتاحة للعميل لتقديم الشكاوى.
  - خبرة العميل السابقة بخدمة ومنتجات البنك.
- **أسباب اهتمام البنك بشكاوي الزبائن:**
  - العميل غير الراضي سوف لن يصبح عميلا دائما للبنك ويشجع عملاء آخرين على التخلي عن التعامل معه.
  - إن تكلفة حل المشكلة (عدم الرضا) تتراوح ما بين (10-25) % من تكلفة إيجاد عميل جديد.
  - أن العميل الذي يتقدم بالشكاوى، ويتم إيجاد حل لشكواه سوف يصبح رضاه على منتجات البنك ثابت ويرتفع ولاءه.

<sup>6</sup> من إعداد الباحثين حسب معلومات رئيس المصلحة.

- إن شكاوى العملاء عنصر مهم للبنك للتعرف على مختلف النقائص ومحاولة تفاديها من جهة تطوير منتجات البنك وزيادة ربحيته ومبيعاته من جهة أخرى.

الشكل 5: نتائج إهمال شكاوى الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثين

#### • التسويق الداخلي:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على ان كل الافراد داخل البنك يجب ان يبذلوا قصارى جهدهم من اجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، وان كل وحدة تنظيمية او جماعية داخل البنك تسوق قدرها وإمكانياتها للوحدات الاخرى داخل نفس البنك، ويشير التسويق الداخلي ايضا الى تصميم السياسات والبرامج الموجهة الى الموظفين بالبنك بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي

بدوره يمكن ان يؤدي الى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون الخارجي، فتحقيق رضا الموظف يؤدي الى تحقيق اهداف البنك، حيث يكون ايجابيا في التعامل مع المشكلات التي تواجهه والخاصة بكل من العمل والزبائن، كما يعمل على تطوير عمله بشكل مستمر وبصورة تضمن تحقيق افضل مستوى من الخدمة لكل الزبائن، ومن بين المؤشرات التي تمكن البنك من التعرف على رضا موظفيها كالتالي:

- مدى تمسكهم بالعمل في البنك لفترة طويلة.
- نسبة الاستقالات والغياب، حيث يعتبر انخفاض هاتين النسبتين مؤشرا لرضا الموظف.
- مدى إشراكهم في عملية التحسين.
- رضا الزبون حيث يعد رضا الزبون مؤشرا لرضا الموظف.

#### ● تقوية العلاقة بين البنك والزبون:

يعمل أي بنك على تقوية علاقاته بزبائنه، لان ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبون مع البنك، وتكون محصلة استمراره في السوق، فالفائدة من إدارة علاقات الزبائن ليست ذات جانب واحد فالكثير من الزبائن يفضلون تلك البنوك التي تقدمهم وتخدمهم وتسعى برغبة كبيرة في العمل على ارضائهم، ويظهر ذلك بشكل واضح في عالم الخدمات، نظرا لطبيعة الخدمات غير الملموسة، ومعقدة وتحتاج إلى اتصال شخصي، فإنها تحتاج بشكل كبير لخلق الولاء لدى الزبائن، نتيجة المخاطر المصاحبة لعملية شراء الخدمات، فالكثير من الزبائن يفضلون البنوك التي تعاملوا معها من قبل وقدمت لهم خدمات جيدة، فالحصول على ثقة الزبون الحالي امر مهم في استمرار العلاقة بينه وبين البنك، وقلب إدارة علاقات الزبون هو خلق ما يسمى بالزبون الحقيقي.

#### خلاصة الفصل:

إن أهم ما يمكن الوصول إليه في هذا الفصل هو أن البنك الوطني الجزائري مدرك لأهمية ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات لجذب الزبائن والمحافظة عليهم، ولفاعليتها كأداة لممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات ويولي أهمية بالغة لبناء قاعدة البيانات عن زبائنه الدائمين والجدد قصد محاولة التعرف عن حاجاتهم ورغباتهم المتجددة والاعتماد عليها في مختلف السياسات الانتاجية والتسويقية تمهيدا لتحقيق رضاهم ثم ولائهم. وهو ما يثبت صحة الفرضيتين.

فالبنك اليوم يسعى للاهتمام بالأساليب التسويقية الحديثة التي تمكنه من الريادة في ظل اشتداد المنافسة، الا اننا نرى انه من الضروري مضاعفة الجهود من اجل مواكبة التطورات والثورات الحاصلة في علمنا وكذا في عالم الاقتصاد والتجارة خصوصا من خلال الانفتاح على تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

# خاتمة عامة

### خاتمة عامة:

يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم الأنشطة التي تمارس في البنوك خاصة في ظل اشتداد المنافسة، أين أصبح العميل هو محور اهتمام البنك من خلال العمل على جذبته عن طريق الاهتمام التام به ومعاملته كشريك ومحاولة بناء علاقات طويلة الأمد معه تتسم بالثقة والاحترام المتبادل، ويتحقق هذا من خلال قيام البنك بتقديم خدمات تلي حاجات ورغبات العملاء المتجددة لذا يتعاون كل من فريق العمل والعاملين في البنك لتنمية وتطوير هذه العلاقة باستمرار لتحقيق الأهداف التي سطرها البنك مسبقا في المدى الطويل. حيث أنه أصبحت حلبة المنافسة بين البنوك على أشدها ولم يعد البنك قادرا على الاحتفاظ بزبائنه إلا لفترة قصيرة جدا، الأمر الذي أدى إلى حدوث تحولات كثيرة في فلسفة التسويق وجعل الزبون يشكل عصب حياة المنظمة، فمعرفة بالصورة الجيدة وباستمرار تسمح بتدفق المعطيات والبيانات التي تحتاجها المنظمة عنه للانطلاق في انشطتها مما اوجب تبنيها اسلوب ادارة علاقات الزبائن الذي يضمن هذا التفوق، من خلال سعيها للحفاظ على العلاقة التي تربطها بزبائنها على المدى الطويل والعمل على جذب زبائن جدد وادارتها بالشكل المناسب، وكذا بتقديمها لجودة خدمة عالية مما يضمن رضاهم عن القيمة المدركة باستمرار، الذي يتولد عنه الشعور بالسعادة والابتهاج كل هذا يعزز ولائهم .

فمن خلال دراستنا فإن التسويق بالعلاقات وتسيير العلاقة مع الزبائن في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة مستغانم له دور كبير وتأثير مباشر على بقاء المؤسسة المتعلق بتعزيز العلاقة مع زبائنها، وهو ما يثبت صحة فرضيتي الدراسة. ومن هنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر تبني مفهوم ادارة علاقات الزبائن أحد اهم الاساليب التي تسمح للمنظمة بالمحافظة على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد، كما يساهم في تحقيق التفوق في ظل تنافسية الأسواق؛
- يتميز بنك BNA بتحسين جودة خدماته باستمرار بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وهذا المسيرة التطورات المتسارعة في المجال المصرفي وللمحافظة على عملائها؛
- تهتم الوكالة بتطبيق التسويق في مختلف الأنشطة والعمليات التي تمارسها؛
- استمرار الوكالة في الاتصال والتواصل بعملائها حتى بعد انتهاء فترة تقديم الخدمة وهذا من أجل تسهيل عملية التفاعل معهم كما تسهر الوكالة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين بدلا من التوجه إلى جذب عملاء جدد، حيث تبين لنا أن تكلفة جذب عملاء جدد أكبر من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛
- تسمح تكنولوجيا ووسائل الاتصال المتطورة بإقامة العلاقة مع الزبون والاتصال معه عبر المواقع المخصصة بالبنك، مع حسن استخدام هذه الوسائل بفاعلية.

من هنا يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- تحسيس العمال والموظفين بأهمية تطبيق ادارة علاقات الزبائن، واجرائهم لدورات تكوينية وتدريبية للتعرف على اخر المستجدات في المجال الاداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي.



- توفير متخصصين للقيام باكتشاف حاجات وتوقعات الزبائن للبقاء على اتصال دائم بالسوق ومتغيراته لن حاجات ورغبات الزبائن متغيرة ومتجددة وبالتالي تنظيمها ضمن قاعدة بيانات متخصصة؛
- انشاء فريق يهتم بشكاوى الزبائن واقتراحاتهم ونشر ثقافة ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة في جميع وكالات واقسام البنك؛
- الاهتمام أكثر بشرائح الزبائن المرشحين والأعلى مساهمة في رأس مال البنك والسعي لتقديم خدمات متميزة دون إهمال الشرائح الأخرى؛
- العمل على التجديد في الخدمات من فترة لأخرى فالتجديد هو رمز التميز والبقاء والاستمرار.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### مؤلفات:

- 1- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 2- الطائي سلطان يوسف، العبادي فوزي دباس هاشم، ادارة علاقات الزبائن، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان-الأردن، 2009
- 3- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2008
- 4- محمد عبد العظيم أبو النجا، " التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008
- 5- شاعر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008
- 6- عبد المنعم رجب جيهان، العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2006
- 7- الطاهر لطرش، " تقنيات البنوك"، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003

### مذكرات:

- 1- مغراوي محمد، أهمية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الخدمية دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2015
- 2- قعصيص نسيم، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مذكرة مكملة لنيل ماستر أكاديمي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2015
- 3- بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 2011
- 4- بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، الجزائر 2009

### مقالات:

- 1- ماجد قاسم السباني، إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر تسويقية دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، مجلة الباحث الاقتصادي 2019
- 2- عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة الأبحاث. اقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة- الجزائر- ديسمبر 2011
- 3- جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد- مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية 2006

مداخلات:

- 1- بن فرحات ساعد، بوسعيدود سارة، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز رضا وولاء الزبون، دراسة تطبيقية بفندق الجزيرة ولاية جيجل، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة 20 أوت. 1955 سكيكدة، يومي 16/15 ديسمبر 2014.
- 2- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية تجربة بنك الفلاحة. والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010
- 3- شرفي منصف، دراجي رابحي، تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المنظمات، الملتقى الوطني حول التسويق. بالعلاقات ودوره في رفع أداء المنظمات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر، 15 و16 ديسمبر 2014
- 4- الهام فخري أحمد حسن، " التسويق بالعلاقات" الملتقى العربي الثالث للتسويق في الوطن العربي، قطر، 2003

مواقع الانترنت:

- 1- <https://www.bna.dz/fr/42-espace-presse.html>
- 2- موقع BNA.dz، تاريخ الاطلاع: 2020/06/01، 13:30.

مصادر أخرى:

1. الأمر رقم 66-178 بتاريخ جوان 1966
2. تقرير سنوي 2017، البنك الوطني الجزائري BNA