



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

إدارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير

إعداد

رزان وائل ناصر الدين

إشراف

أ.د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
الدراسات العليا في جامعة الخليل


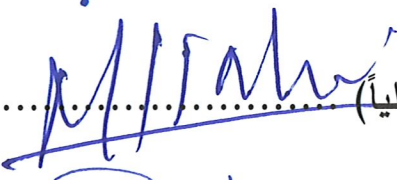

2018 م

اجازة الرسالة

إدارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، مقترحات للتطوير

اعداد: رزان وائل ناصر الدين

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 29/04/2018 وأجيزت من لجنة المناقشة
المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

1. أ.د. سمير ابو زويد (مشرفاً ورئيساً) 
2. د. محمد الجعبري (ممتحناً داخلياً) 
3. د. ناصر جرادات (ممتحناً خارجياً) 

2018م

الإهداء

الى من علماني كيف تكون الإرادة دافعاً للنجاح....

أبي وأمي الغاليين

الى سندي في هذه الحياة

إخوتي وأخواتي

الى كل من تمنى لي النجاح بعد هذا التعب

اهدي لكم ثمرة جهدي

شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لكل من ساندني بإتمام هذه الرسالة، وعلى رأسهم:

مشرفي القدير: أ.د. سمير ابو زويد، الذي لم يوفر جهداً في توجيهي وارشادي

د. بدر الجودي، الذي كان مثلاً للتعاون والعطاء

السادة محكمي الاستبانة لوقتهم وجهدهم في التحكيم

زميلي وصديقي: جورج العلي، لمساندته ومساعدته لي في جمع بيانات هذه الدراسة.

ولا انسى ان اشكر كل اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل القديرين الذين شاركونا مسيرتنا الدراسية خلال هذا البرنامج.

والله ولي التوفيق

الباحثة

فهرس المحتويات

3	الفصل الاول
3	الاطار العام للدراسة
4	1-1 مقدمة:
6	2-1 مشكلة الدراسة:
7	3-1 أهداف الدراسة:
7	4-1 أهمية الدراسة:
8	5-1 متغيرات الدراسة:
9	6-1 حدود الدراسة:
10	7-1 أدوات الدراسة:
10	8-1 محددات الدراسة:
11	9-1 مصطلحات الدراسة:
12	الفصل الثاني
12	الاطار النظري والدراسات السابقة
13	المبحث الأول: إدارة علاقات العملاء
13	الفرع الاول : مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء
13	1-2: مفهوم إدارة علاقات العملاء:
16	2-2 أهمية إدارة علاقات العملاء:
18	3-2 الأسباب التي أدت إلى قيام إدارة علاقات العملاء:
20	4-2: نظريات ادارة علاقات العملاء:
21	5-2: أهداف ادارة علاقات العملاء:
22	6-2 : فوائد ادارة علاقات العملاء:

24	7-2: عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء:
25	8-2: عوامل فشل نظام إدارة علاقات العملاء:
28	9-2: وظائف وأنشطة ادارة علاقات العملاء:
38	10-2: الأنماط المختلفة للعملاء وكيفية التعامل معهم:
40	11-2: مراحل ادارة علاقات العملاء:
44	الفرع الثاني: مكونات نظام ادارة علاقات العملاء:
47	الفرع الثالث: الوظائف الداعمة لادارة العلاقة مع العملاء
57	الفرع الرابع: أبعاد ادارة علاقات العملاء:
64	المبحث الثاني: الدراسات السابقة:
64	1-2-2 الدراسات السابقة العربية:
70	2-3-2 الدراسات السابقة الاجنبية:
75	خلاصة الدراسات السابقة:
76	مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
77	المبحث الثالث: نبذة عم البنوك العاملة في فلسطين:
79	الفصل الثالث
79	منهجية الدراسة
80	تمهيد:
80	1-3: منهج الدراسة: Methodology
81	2-3: مصادر جمع البيانات:
82	3-3: مجتمع الدراسة:
84	4-3: عينة الدراسة:
86	5-3: أدوات الدراسة:

88Validity and Reliability: صدق أدوات الدراسة وثباتها: 3-6
88: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة: 3-7
89: المعالجة الإحصائية للبيانات: 3-8
91 الفصل الرابع
91 عرض وتحليل نتائج الدراسة
92 تمهيد:
93 تحليل نتائج اداة الدراسة الكمية: الاستبانة
108 تحليل اداة الدراسة النوعية: المقابلات
118 الفصل الخامس
118 النتائج والتوصيات
119 تمهيد:
119 1-5: ملخص النتائج:
121 2-5: مناقشة النتائج:
124 3-5: التوصيات:
126 4-5: الدراسات المقترحة:
127 المصادر والمراجع
139 قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
77	البنوك المحلية الفلسطينية	الجدول (1-2)
77	البنوك الوافدة	الجدول (2-2)
82	مجتمع الدراسة	الجدول (1-3)
83	توزيع البنوك العاملة في فلسطين	الجدول (2-3)
85	تحديد حجم العينة من كل بنك	الجدول (3-3)
99	النسب المئوية للبنود الخاصة بالبعد التشغيلي	الجدول (1-4)
101	النسب المئوية للبنود الخاصة ببعء الموارد البشرية	الجدول (2-4)
103	النسب المئوية للبنود الخاصة بالبعء الاستراتيجي	الجدول (3-4)
104	النسب المئوية للبنود الخاصة بالبعء التكنولوجي	الجدول (4-4)
105	مقارنة بين البنوك الوافدة والبنوك المحلية الفلسطينية	الجدول (5-4)
106	معاملات الثبات كرونباخ الفا لبنود الاستبانة	جدول (6-4)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
17	أثر تطبيق ادارة علاقات العملاء في المصرف	الشكل (1-2)
52	العوامل التي تؤثر بجودة الخدمة ورضا العملاء المرتبطة بسلوك مقدمي الخدمات	الشكل (2-2)
60	مكونات ادارة علاقات العملاء	الشكل (3-2)
61	العناصر التي يتضمنها نظام ادارة علاقات العملاء	الشكل (4-2)
93	توزيع افراد العينة حسب المتغيرات	الشكل (1-4)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
ملحق رقم (1)	الكتاب الموجه للمحكمين	140
ملحق رقم (2)	الاستبانة في شكلها النهائي	141
ملحق رقم (3)	نموذج المقابلة مع مدراء التسويق في البنوك	142
ملحق رقم (4)	قائمة المحكمين للاستبانة	147
ملحق رقم (5)	كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك فلسطين المحدود	148
ملحق رقم (6)	كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك الاستثمار الفلسطيني	149
ملحق رقم (7)	كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك القدس للاستثمار والتنمية	150
ملحق رقم (8)	كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك الوطني	151
ملحق رقم (9)	كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك العربي	152
ملحق رقم (10)	كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك الاسكان للتجارة والتمويل	153
ملحق رقم (11)	كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك القاهرة عمان	154
ملحق رقم (12)	كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك الاردن	155
ملحق رقم (13)	كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك الاهلي الاردني	156
ملحق رقم (14)	كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك التجاري الاردني	157
ملحق رقم (15)	كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك العقاري المصري	158
ملحق رقم (16)	كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك الاردني الكويتي	159

ملخص الدراسة

إدارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى مفهوم ادارة علاقات العملاء ومعرفة واقع تطبيقها في البنوك العاملة في فلسطين، اضافةً الى معرفة الاستراتيجيات المستخدمة في البنوك لتعزيزها. كما هدفت ايضاً الى تقديم مقترحات لتطويرها.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي، وطورت الباحثة ادوات جمع البيانات من خلال اسئلة المقابلة وعددها 7 اسئلة تم طرحها على المبحوثين وعددهم 12 مدير تسويق، اضافة الى استبانة مكونة من 39 سؤالاً مقسمةً الى اربع فقرات، وتم استخدام مقياس المستويات المتماثلة للحصول على الاجابات، وتم توزيعها على 70 مدير فرع من اصل 206. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تطابق في وجهة النظر بين الادارات العامة والفروع حول مفهوم ادارة علاقات العملاء وواقع تطبيقها في البنوك، كما أن مستوى تطبيق ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين مرتفع مع وجود بعض القصور في فهم المصطلح.

قدمت الدراسة مجموعةً من التوصيات أهمها: ضرورة بناء قواعد بيانات قوية للعملاء تساعد البنوك على تحديد احتياجات عملاءها وبالتالي تصميم المنتجات التي تلبي احتياجاتهم بالشكل الامثل، ضرورة تعزيز العلاقة مع العميل باعتبارها علاقة شراكة بهدف تنمية ولاءه. وأخيراً تسخير البرامج التكنولوجية لتحقيق التواصل الامثل بين البنوك وعمالئها مما يسهم في تطبيق ادارة علاقات العملاء.

Abstract

Customer Relationship Management in bank in Palestine: Suggestions for Improvement

The study aimed to explore the concept of Customer Relationship Management, and level of application of it in banks in Palestine, in addition to identify the used strategies in banks in order to apply it, and to provide suggestions to develop it.

In order to achieve the study objective, the researcher used the Exploratory Descriptive approach, as well as the interview and questionnaire were used as the study tools. The sample was consisting of two parts: first: 12 marketing managers in head office of banks, in addition to 70 branch managers from 206 was chosen randomly and data analysed by SPSS.

The results showed that there is a match between views of head offices and branches in banks about CRM concept, and there is a high level of application of CRM in banks in Palestine.

The study suggested the following recommendations: build a strong database in order to be well known to the customers to create suitable products and services, to get a loyal customer; banks need to build a strong relationship with him depends on cooperation, and finally use technology to achieve effective connection with customers and apply CRM.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ اسئلة الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ محددات الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

1-1 مقدمة:

شهد القرن الحالي تطوراً ملحوظاً في نوعية الخدمات المقدمة في القطاع المصرفي، فلم يعد يتوقف دور البنوك على تقديم الخدمات بشكلها التقليدي، بل ارتقت لتلبي احتياجات العملاء وتشبع رغباتهم تماشياً مع التطور في مفهوم التسويق الذي بدأ بمفهوم الإنتاج الذي يعني أن المستهلكين يفضلون المنتجات التي تكون متاحة ويمكنهم شرائها بسهولة، وهنا تركز الإدارة على تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع، تلاه مفهوم المنتج وتتلخص فكرته في أن المستهلكين يفضلون المنتجات التي تقدم الأكثر في سمات الجودة والأداء والسمات الابتكارية، ولذلك يجب أن توجه المنظمة طاقاتها لعمل التحسينات المستمرة في المنتج. أما لاحقاً فظهر مفهوم البيع وتتلخص فكرته في أن المستهلكين لن يشتروا منتجات الشركة بدرجة كافية إلا إذا بذلت الشركة جهد ترويجي وبيعي على نطاق واسع. ثم ظهر مفهوم التسويق والذي يتمحور حول فلسفة إدارة التسويق وتحقيق أهداف المنظمة باعتمادها على معرفة احتياجات السوق المستهدف ورغباته وتحقيق الرضا المرغوب فيه بصورة أفضل من المنافسين، وتحت هذه المفهوم يمثل التركيز على العميل وقيمه الطريق إلى المبيعات وتحقيق الأرباح. وأخيراً تبلور مفهوم التسويق الاجتماعي وتتلخص فكرته في أن المنظمة يجب أن تحدد الأسواق المستهدفة ورغباتها واهتماماتها ويجب أن تقدم بعد ذلك قيمة ممتازة للعملاء بطريقة تحافظ على سلامة العملاء والمجتمع وتحسنها. (Kotler & Keller 2012, P. 18-19).

أدرك مفكرو التسويق محدودية التسويق التقليدي الذي يهتم بالمعاملات والصفقات وركزوا على المفهوم الحديث للتسويق الذي يهتم بالتركيز على العملاء الحاليين والمحتملين على أساس استراتيجي.

وتعتبر إدارة علاقات العملاء علماً حديثاً نسبياً، وكانت إلى وقت قريب تسمى إدارة العملاء، وهي تعنى بالبحث عن ابتكار وتنمية العلاقات مع عملاء يتم اختيارهم بعناية وذلك بهدف تحسين قيمة العميل وتحقيق أرباح للشركة وبالتالي زيادة أرباح أصحاب الأسهم. (Payne,2005, P. 4).

وتعمل مؤسسات القطاع المصرفي في بيئة عمل تنافسية ديناميكية سريعة التغيير، من حيث أنواع الخدمات المقدمة والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم هذه الخدمات والفئات المُستهدفة لهذه الخدمات المُقدمة، مما يدفع إدارات هذه البنوك للعمل على بناء قاعدة بيانات لأغراض الإدارة وتغذية الأقسام التي تتواصل مع العملاء بشكل مباشر ورسم إستراتيجية أعمال تضمن لها التركيز على العملاء لضمان استمرارهم مع المؤسسة.

إن البنوك مؤخراً تتبنى إدارة علاقات العملاء كإستراتيجية تهدف من خلالها تجميع أو استخراج البيانات لتحقيق قيمة مُتزايدة للعملاء مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضاهم وولائهم وبالتالي نجاح البنك. ويعتبر بورتر إدارة علاقات العملاء أنها "إستراتيجية"، وأن جوهر هذه الإستراتيجية هو مجموعة الأنشطة التي يتم اختيارها من قبل المؤسسة والتي تزودها بالفرصة التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية على المؤسسات الأخرى. (Daivid & others, 2011, P. 8).

لقد بدأت البنوك تعرف أهمية التقرب من عملائها لتقديم الخدمات حسب احتياجاتهم وبناء علاقة معهم لضمان وولائهم. فإدارة علاقات العملاء يعد مفهوماً حديثاً نسبياً، بالرغم من كون تطبيقه الفعلي كان سابقاً لمعرفته بمفهومه الحالي، فهو تطوير وتحديث لمفهوم التسويق بالعلاقات مع الاستفادة من التقنية الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات، وقد انبثقت الفكرة الأساسية له من اتجاه التسويق الحديث نحو الاهتمام بالعملاء باعتبارهم أصل من أصول المنظمة وليس عبارة عن جمهور من المستهلكين. (Payne,2005, P. 4).

ولأهمية دور العملاء في نجاح العملية المصرفية، ولكون المصارف تشكل جزءاً مهماً في النظام الاقتصادي الفلسطيني، تم اختيار موضوع هذه الدراسة للتركيز على مفصلين مهمين لإنجاح هذه العلاقة القائمة بين العملاء والمصارف الفلسطينية، لمساعدة المصارف للحفاظ على عملائها كون هذه العلاقة لم تصل بعد إلى النضوج الكافي للرقى للمستوى المطلوب.

1-2 مشكلة الدراسة:

مفهوم إدارة علاقات العملاء يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً نظراً إلى غياب الفهم الصحيح لهذا المفهوم لدى إدارات بعض منظمات الأعمال ومنها البنوك، مما ترتب عليه انخفاض الوعي التنظيمي بأهمية تطبيقه ودوره الفعّال في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، حيث تنظر المنظمات إلى العملاء بأنهم جمهور مستهلكين يحققون الأرباح أو يساهمون في تخفيض التكاليف.

وقد أشارت بعض الدراسات أن هنالك قصور في تطبيق بعض جوانب مفهوم إدارة علاقات العملاء، كما أوضحت دراسة (الساعدي، 2010) أن المصارف لا تعرف عملائها جيداً مما يؤثر سلباً على رضاهم، وأن المصارف تهدف إلى زيادة أرباحها على حساب رضا عملائها.

بينما دراسة (Iraqtat & Abu Daqar, 2017) أشارت إلى أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين إدارة علاقات العملاء ورضا العملاء في البنوك في فلسطين.

وبناءً على ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع إدارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية.

3-1 : اسئلة الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة للاجابة على الاسئلة التالية:

1. ما هو واقع ادارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية؟
2. ما هي الاستراتيجيات المستخدمة في البنوك لتعزيز إدارة علاقات العملاء؟
3. ما هي أبرز المقترحات لتطوير علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية؟

4-1: أهداف الدراسة:

بالاجابة على اسئلة الدراسة يمكن للباحثة التوصل الى تحقيق الاهداف المرجوة التالية:

1. التعرف إلى مفهوم إدارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية.
2. معرفة واقع تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية.
3. معرفة الاستراتيجيات المستخدمة في البنوك لتعزيز إدارة علاقات العملاء.
4. تطوير مقترحات لتطوير إدارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية.

5-1: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بمعرفة الهدف الأساسي لتطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك ألا وهو تحقيق رضا العملاء ومن ثمّ بناء علاقة قوية معهم لضمان ولائهم وما ينتج عنه من تحقيق ربحية أعلى للبنك وتقديم خدمة منافسة للعميل. وبناءً عليه؛ فإن أهمية هذه الدراسة تتمحور في الفائدة المتحققة لعدة أطراف وهي:

1. البنوك: إذ أن تحقيق أبعاد إدارة علاقات العملاء سيضمن للبنك استمرارية تعامل العملاء

المربحين معه وتقليص تعامله مع العملاء غير المربحين وبالتالي سيتحقق هدف أي مؤسسة

ربحية ألا وهو تعظيم الأرباح وتقليص المصاريف.

2. العملاء: يبحث العملاء عند تعاملهم مع البنوك على الخدمة المميزة وذات الجودة العالية،

وهذه إحدى نتائج تطبيق إدارة علاقات العملاء، إذ يتحقق الرضا والولاء للبنك وبالتالي تحقيق

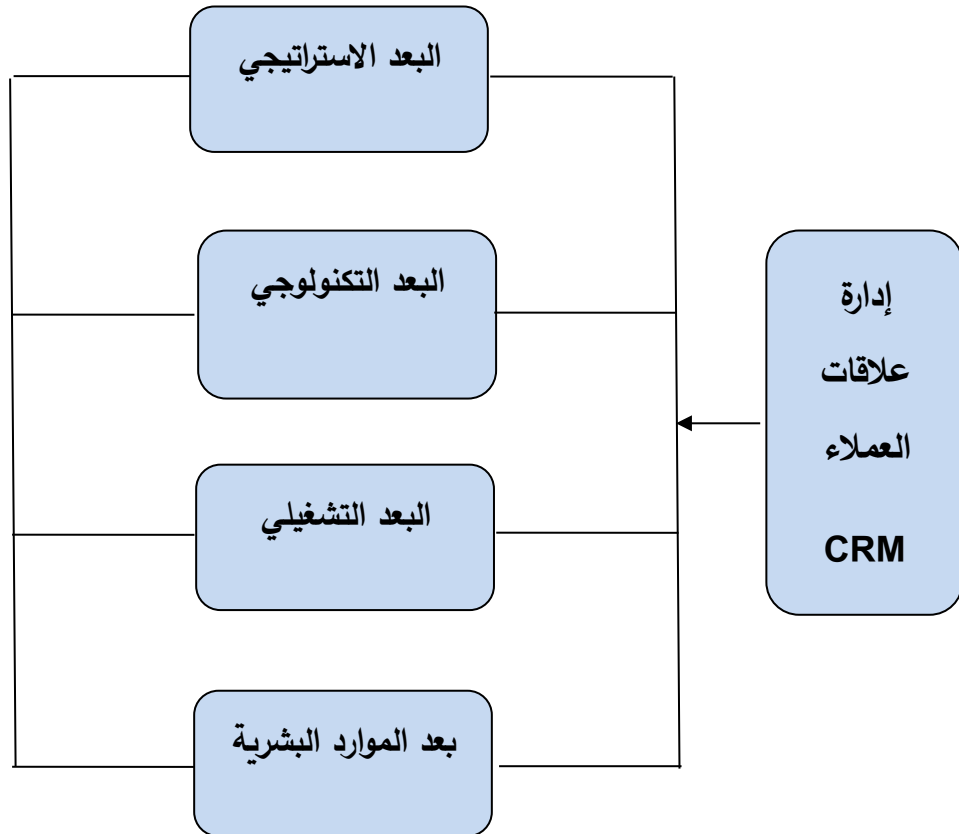
الفائدة المرجوة.

3. المكتبات: إن هذه الدراسة هي من أوائل الدراسات المطبقة على البنوك الفلسطينية، فإجراء

مثل هذه الدراسة تساعد الباحثين في معرفة حيثيات إدارة علاقات العملاء في البنوك وتُسهم

في إجراء دراسات مفصلة.

6-1 : نموذج الدراسة:



7-1: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية:

تتجسد الحدود المكانية لهذه الدراسة في 12 بنكاً تجارياً عاملاً في الضفة الغربية كما هو موضح في موقع سلطة النقد الفلسطينية، وهي: أربعة بنوك فلسطينية محلية هي: بنك فلسطين المحدود، بنك الاستثمار الفلسطيني، بنك القدس للتنمية، البنك الوطني. وثمانية بنوك عربية وافدة، وهي: البنك العربي، بنك القاهرة عمان، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك الأردن، البنك الأهلي الأردني، البنك الكويتي الأردني، البنك التجاري الأردني، والبنك العقاري المصري. (موقع سلطة النقد

(<http://www.pma.ps/ar-eg/bankdirectory.aspx>)

2. الحدود الزمنية:

بدأت هذه الدراسة في العاشر من آذار لسنة 2017 وتنتهي في الثلاثين من آذار لسنة 2018.

3. الحدود الموضوعية:

يتضمن موضوع هذه الدراسة بحث واقع إدارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين وسبل تطويرها.

4. الحدود البشرية:

• يتكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في فلسطين ويشمل:

1. مدراء التسويق في البنوك العاملة في فلسطين، وذلك لاطلاعهم على استراتيجيات البنوك

المعتمدة للتسويق وباعتبارهم حلقة الوصل بين الإدارات العليا في البنوك وإدارات الفروع

التي تلامس -وبشكل مباشر- المعاملات مع العملاء.

2. مدراء الفروع للبنوك العاملة في فلسطين: وذلك لتعاملهم المباشر مع العملاء وتطبيقهم

للاستراتيجيات المعتمدة في الادارة العليا وعددهم 206 مدير فرع ومكتب.

• أما عينة الدراسة فتشمل:

1. جميع مدراء التسويق من خلال اجراء مسح شامل لكامل افراد العينة.

2. عينة من مدراء الفروع يتم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية النسبية، وتشمل

مدراء وسط وجنوب الضفة الغربية. (ابتداءً من رام الله وبتجاه جنوب الضفة) وسيكون

عدد افراد العينة المختارة 70 مديراً.

8-1: أدوات الدراسة:

1. تم استخدام المقابلات لدراسة الجزء المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي من مجتمع الدراسة

ألا وهم مدراء التسويق، اذ سيتم دراسة كامل افراد العينة (مسح شامل).

2. أما الجزء الآخر من العينة وهم مدراء الفروع والمسؤولون عن العمليات التشغيلية؛ فتمت

دراستهم من خلال استبانة تم توزيعها عليهم.

9-1: محددات الدراسة:

1. اقتصرت هذه الدراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية فقط ولم تشمل قطاع غزة بسبب

الأوضاع السياسية.

2. اقتصرت عينة الدراسة على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ولم تشمل البنوك الإسلامية

لاختلاف مبدأ عملها وسياساتها.

3. اقتصرت عينة الدراسة على مدراء فروع البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

10-1: مصطلحات الدراسة:

1. التسويق: هو تلك الوظيفة التي تسعى لتحديد أهداف المستهلكين المستقبلية وإيجاد الطرق المثلى؛ لإشباع تلك الحاجات والرغبات بطريقة تنافسية ومربحة وتعمل الإدارة التسويقية الناجحة على بذل الجهود المناسبة لتحقيق تبادل منتجاتها مع الأسواق المرتقبة. (كوتلر، 2007، ص. 62)
2. إدارة علاقات العملاء: هي عملية إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء الأفراد بدقة وعناية (كنقاط اتصال) بهدف تحقيق أقصى قدر من الولاء. (Kotler & Killer, 2012, P.157)
3. البعد الاستراتيجي: هي الخطط طويلة الأمد التي تعتمد على البنوك والتي تهدف لبناء علاقات مع العملاء لضمان تحقيق ولائهم. (السعدني، 2012، ص. 15)
4. بعد الموارد البشرية: هو الحصول على الأفراد المميزين والعمل على تدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وخلق القيمة من خلال زيادة إنتاجية الموظف وأداء المهام الموكلة إليه بشكل فعال مما يؤدي إلي خفض التكلفة وتحسين خدمة العميل. (شارلس، 2008، ص. 202)
5. البعد التشغيلي: هي العمليات البنكية التي تسعى من خلالها البنوك لتقديم خدمة مميزة للعملاء وبجودة عالية للحصول على رضاهم. (السعدني، 2012، ص. 17)
6. البعد التكنولوجي: هي تلك التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها بالنسبة للمستفيد من النظام وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة. (أحمد، 2015، ص. 87)

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

❖ المبحث الأول: إدارة علاقات العملاء .

- الفرع الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء
- الفرع الثاني: مكونات إدارة العلاقة مع العملاء
- الفرع الثالث: الوظائف الداعمة لإدارة العلاقة مع العملاء
- الفرع الرابع: أبعاد إدارة العلاقات مع العملاء

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- الفرع الأول: الدراسات السابقة العربية
- الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

❖ المبحث الثالث: نبذة عن البنوك العاملة في فلسطين

❖ المبحث الأول: إدارة علاقات العملاء

الفرع الأول : مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء

1-2: مفهوم إدارة علاقات العملاء :

يتمثل المفتاح الرئيسي لبناء علاقات مع العملاء في السعي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة لهؤلاء العملاء والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية. ويمكن القول بأن العملاء الراضين هم أكثر العملاء الذين يمكن تحويلهم إلى عملاء ذوي ولاء مرتفع للشركة، مما يزيد من ربحية الشركة وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

ويمكن تعريف إدارة علاقات العملاء على أنها تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات وهؤلاء العملاء المربحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكثر قيمة وأفضل إشباع ممكن. (أبو النجا، 2013، ص. 31)

كما عرفها كوتلر وكيلر على أنها: عملية إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء الأفراد بدقة وعناية (ك نقاط اتصال) بهدف تحقيق أقصى قدر من الولاء. (Kotler & Killer, 2012, P.157)

وفي تعريف آخر لمفهوم إدارة علاقات العملاء على أنها نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط الشركة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط. (أبو جليل، 2015، ص. 20).

وتعرّف إدارة علاقات العملاء في المصرف بأنها: إستراتيجية أعمال والتي يتم من خلالها تحقيق النتائج الفضلى من حيث تحقيق أعلى ربحية للمصرف وفي نفس الوقت رضا وولاء العملاء وذلك من خلال تنظيم شرائح العملاء وتعزيز سلوكيات رضا العملاء وانجاز عمليات العميل مع وجود تفاعل وتكامل في العمليات والإجراءات ما بين قنوات خدمة العميل والمكاتب الخلفية (الإداريين) وصانعي القرار في البنك، وعليه: فإن إدارة علاقات العملاء تعمل على تعريف وتحديد واستقطاب والاحتفاظ بعملاء البنك وتطوير عملاء مربحين من خلال إدارة فعالة مريحة تعمل على تقديم الخدمة المناسبة للعميل المناسب في الوقت والمكان المناسبين، هذا وتعتبر إدارة علاقات العملاء عائداً على تكلفة المبيعات والتسويق وهي مصدر مهم للميزة التنافسية للمصرف (ابو تايه، 2008، ص.168).

وهي استراتيجية أعمال تهدف لفهم والتنبؤ باحتياجات العملاء القائمين وتحاول جذب المزيد منهم ممن قد يكونوا راغبين في المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف.

وعليه يمكن اعتبار ادارة علاقات العملاء مجموعة من الآليات التكنولوجية والتنظيمية لمقابلة عدم استقرار السوق عبر معرفة أفضل للمتغيرات البيئية خصوصاً متغيرات السوق بهدف توقع احتياجات العملاء وجعل أنشطة الإنتاج أكثر استقراراً وتنظيماً، ولتحقيق هذه الأهداف من الضروري تصميم عمليات جديدة وخلق أنظمة مبنية على التكنولوجيا الحديثة المتكاملة بهدف تقديم دعم جديد وتناسق بخصوص التفاعل مع العملاء عبر قنوات الاتصال المختلفة بالمصرف (Federico Rajola, 2003, P.25)

ويتضح أن هذا المفهوم وفق هذه التعريفات المتعددة يتضمن مجموعة من الوظائف الادارية والتقنية بهدف اكتساب العملاء المربحين والمحافظة عليهم وتطوير وتنمية العلاقات النافعة مع العملاء الاستراتيجيين بناءً على استراتيجية المنظمة التسويقية وتكاملها مع التقنية المتاحة، ويتضمن كذلك

تطبيقات التجارة الالكترونية كما يتضمن استخدام معلومات العملاء المهمين لتحسين ربحية المنظمة وتجويد الخدمة المقدمة لهؤلاء العملاء .

بناءً على ما تقدم، يمكن تعريف ادارة علاقات العملاء كالاتي: إدارة علاقات العملاء هي مدخل إداري استراتيجي يهتم باكتساب العملاء المختارين بعناية والمحافظة عليهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بهدف خلق قيمة مميزة لهم وللمنظمة في وقت واحد عبر تفعيل وظائف التسويق وخدمة العملاء وتقنية المعلومات، يؤدي ذلك الى تحقيق الميزة التنافسية والتي تتمثل في تقديم خدمات متميزة واستجابة متفوقة لحاجات العملاء وتحقيق أقصى درجة من رضا العملاء نحو منتجات وخدمات الشركة وتحقيق ولائهم الدائم لها.

وبناءً عليه؛ فان إدارة علاقات العملاء تهتم في الأساس بخلق وتنمية وتحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المستهدفين والذين تختارهم الشركة بعناية للوصول إلى النتيجة النهائية وهي تعظيم قيمة العميل طيلة استخدامه لمنتج الشركة وتعظيم أرباح الشركة وزيادة الحصة السوقية لها من خلال اعادة شراء منتجاتها، وهي عبارة عن نظام يجمع بين التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء، ويساعد الشركات على العناية بالعملاء وعلى تحقيق رضاهم من خلال تقديم منتجاتها وخدماتها لهم. ويتمثل المفتاح الأساسي لبناء علاقات مع العملاء في السعي نحو إيجاد أكبر قيمة مدركة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية، العملاء الراضون هم العملاء ذوي الولاء المرتفع وهؤلاء يؤديون إلى زيادة حصة الشركة في السوق، وجذب العملاء والاحتفاظ بهم يمثل مهمة صعبة لادارة التسويق بالشركات، وذلك لأن العملاء محاطون بتشكيلة كبيرة ومتنوعة من المنتجات والخدمات.

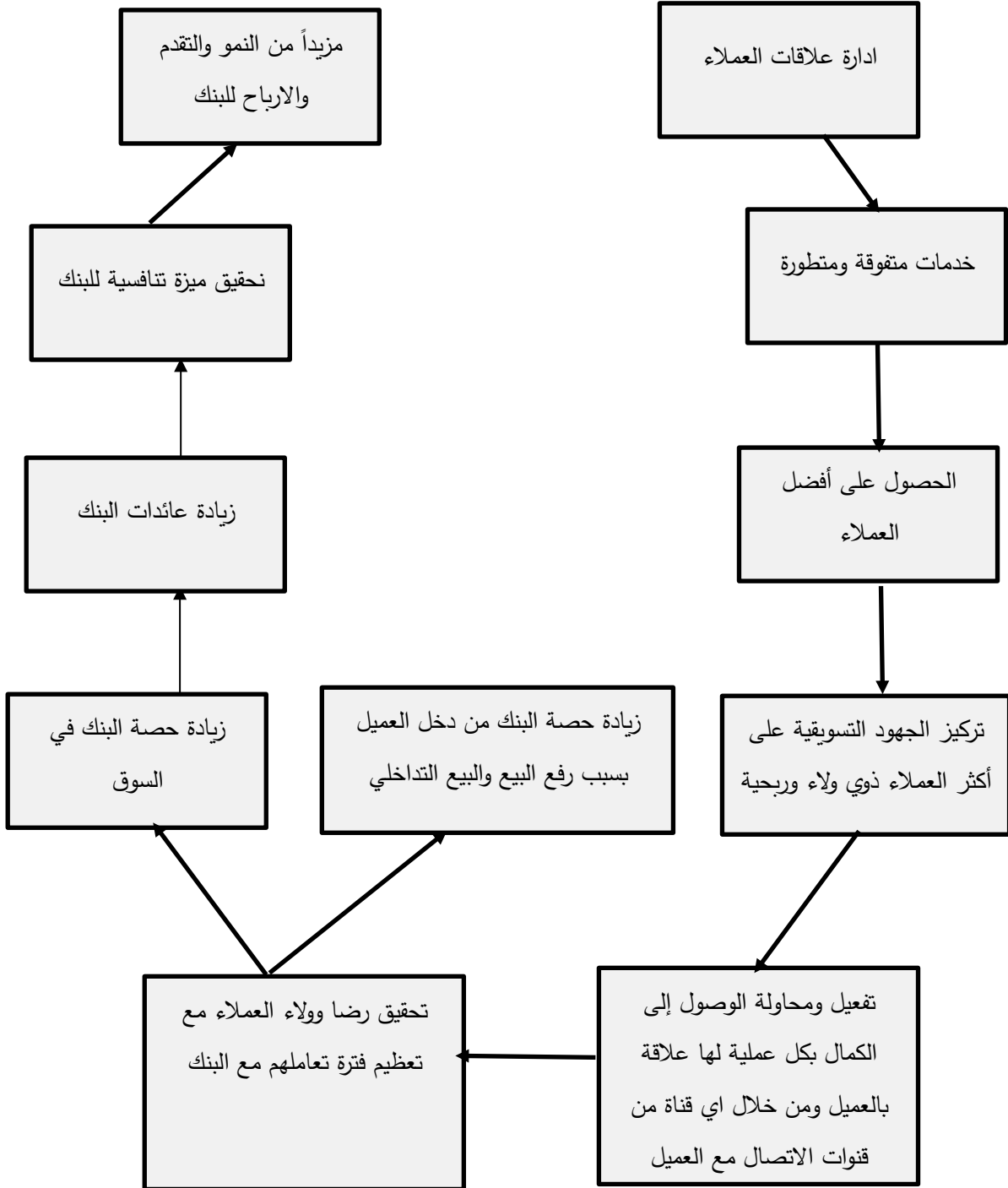
2-2 أهمية إدارة علاقات العملاء:

تعطي إدارة علاقات العميل في البيئة التنافسية المتزايدة فوائد استراتيجية عديدة للمنظمات، إذ أنها تجعل العلاقات شخصية مع العميل بعض النظر عن الموظف الذي يقوم بخدمته وباستخدام بيانات إدارة علاقات العميل يمكن تنسيق حملات التسويق بفعالية أكبر، وتسهل إدارة علاقات العميل استخدام استراتيجيات بيع تنافسي ذات مردودات ايجابية لتحقيق المزيد من الربحية كسياسة البيع الذي يفوق التوقع إلى مستويات أعلى، وتقديم منتجات تكميلية للعميل على أساس عمليات شراء سابقة له، والنهوض بالبيع إلى مستويات أعلى وتقديم منتجات هدية للعميل في نفس الوقت، وتجعل الشركات تحصل على فهم أفضل عن العميل، وتتوقع عمليات الشراء الخاصة به. (أبو جليل،

2015، ص. 35)

الشكل رقم (1-2)

يوضح أثر تطبيق ادارة علاقات العملاء في المصرف: (ابو تايه، 2008، ص. 184)



2-3 الأسباب التي أدت إلى قيام إدارة علاقات العملاء:

إدارة علاقات العملاء تهدف إلى اكتساب والمحافظة على العملاء المربحين ببدء العلاقات مع العملاء المربحين وتطويرها وهناك عدة اتجاهات أدت إلى قيام إدارة علاقات العملاء نذكرها فيما يلي:

أ. التحول في الأعمال من التركيز على التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات: تحول التسويق من التركيز على عدد وقيمة المعاملات التجارية إلى نمو وزيادة العلاقات المربحة مع أصحاب المصلحة. التسويق المبني على العلاقات ركز الاهتمام على بناء قيمة للعملاء بهدف المحافظة عليهم، وذلك بتوظيف الأموال في ما يتعلق بتطوير المنتجات لتخفيض تكلفة اكتساب العملاء.

ب. النظرة للعملاء كأصول في الشركة: هذه نظرة تركز على العلاقات أكثر من المبادلات والمعاملات الجارية، توضح نشوء النظرة إلى أن العملاء أصبحوا يمثلون أصولاً رئيسية للشركات والمنظمات. تتطلب إدارة العلاقات مع العملاء أن يتم إدارتها بعناية وأن يتم تطويرها أكثر لتحسين فرص بقاء العملاء وربحيتهم. وهذه تمثل انحراف وتغير مميز للنظرة التقليدية التي ترى العملاء عبارة عن مجرد جمهور من المشتريين يحتاج فقط للدعاية والإعلان. إذا اعتبرت الشركة أن العملاء عبارة عن أصول فإنها ستسعى لتنمية هذه الأصول وبالتالي تحسين قيمتها وحصلتها في السوق. إدارة علاقات العملاء تحدد أغلب العملاء المربحين وتبني علاقات معهم وهذا يمثل إضافة لقيمة أصول المنشأة في المدى الطويل.

ج. **التنظيم من ناحية العمليات والمعاملات:** في ضوء المنافسة الحالية الشرسة في الأسواق من

المهم والضروري أن يتم النظر للعملاء كأفراد أو كيانات لتكوين العلاقات معهم أكثر من النظر إليهم كأفراد يقومون بعمليات تجارية.

تقديم نظرة موحدة للعملاء يتطلب التنسيق الداخلي والتعاون بين أقسام الشركة وعدم الاهتمام كثيراً بالحدود الوظيفية، يتسم التسويق التقليدي بأنه لا يتفاعل مع العملاء بصورة جيدة ويركز على عملية التسويق من ناحية وظيفية ضيقة.

د. **استخدام المعلومات الاستباقية بدلاً عن معلومات ردود الفعل:** إدارة علاقات العملاء تحاول المحافظة على تحسين القوة التنافسية للشركة عبر إشباع احتياجات العملاء المستقبلية بصورة أفضل. ولزيادة رضا العملاء وتقليل سخطهم وعدم رضاهم؛ يجب على المنظمات أن تعرف عملاءها وكذلك منافسيها أكثر من السابق واستخدام هذه المعرفة بشكل استباقي.

هـ. **الاستفادة من تقنية المعلومات لتعظيم قيمة المعلومة:** تركز إدارة علاقات العملاء على استخدام معلومات العميل لتعزيز العائد والأرباح وذلك بزيادة الكفاءة الخارجية لأنشطة المكاتب الأمامية والتي تشمل: المبيعات، والتسويق، وخدمات العميل. إن مهارة وقدرة الشركة لاستكشاف قيمة المعلومات تعتمد على وجود بيئة داعمة لتتقنية المعلومات.

و. **موازنة القيمة المتبادلة:** إدارة علاقات العملاء تعمل على اتزان القيمة التبادلية بين القيمة التي تقدمها الشركة للعميل والقيمة المستخلصة من ذلك العميل وينظر لهذه القيمة من ثلاثة مكونات هي:

1. القيمة التي تقدمها الشركة للعميل (قيمة الخدمات المقدمة للعميل).
2. تحديد القيمة التي حصلت عليها الشركة من العميل.
3. إدارة القيمة التبادلية وذلك بتعظيم قيمة تعامل العملاء المرغوب فيهم مع الشركة مدى الحياة.

ز. **تطور التسويق الفردي**: التسويق بنظام البيع الفردي هو شكل من أشكال التسويق الذي يحدث فيه حوار مباشر بين الشركة والعميل منفرداً أو في شكل مجموعات ذوي احتياجات متشابهة. إدارة علاقات العملاء تمكن الشركة من إيداع ذاكرة لقاءات العميل وتوثيق الصلة بها وتجعلها تعيد اتصالها معه للقاءات قادمة عند انعقاد اجتماعات في المستقبل. (Payne,2005, P. 11-18)

2-4: نظريات إدارة علاقات العملاء:

يمكن النظر الى إدارة العلاقات مع العملاء من ثلاث زوايا أو وجهات نظر (ابو النجا،2013، ص.267)

1. المستوى الوظيفي أو وجهة النظر الوظيفية وهي تعبر عن مجموعة من العمليات التي يتم القيام بها لتنفيذ الوظائف التسويقية مثل إدارة القوي البيعية أو إدارة الحملات الإعلانية.
2. المواجهات التي تتم مع العملاء: تعبر عن مجموعة من الأنشطة التي تقدم وتطرح وجهة نظر العميل الفردية عبر قنوات الاتصال المعنية بالتواصل معه. ويعني هذا توفير المعلومات المتعلقة بالعملاء بصورة رسمية لجميع الوظائف التي تقع في مواجهات مباشرة مع العملاء.
3. وجهة نظر باعتبارها فلسفة مع المستوى العام للشركة: وفي هذه الحالة تكون المعرفة المتعلقة بالعملاء وبنفضياتهم تطبيقات تهتم المنظمة كلها مثل البحوث والتطوير والتسويق والإنتاج والتشغيل والتوريد. وإذا تم تبني نظام إدارة العلاقات مع العملاء على المستوى العام للشركة يعني ذلك تطبيق الإدارة الاستراتيجية للعلاقات مع العملاء (أبو النجا،2013، ص. 267)

2-5: أهداف إدارة علاقات العملاء:

تهدف إدارة علاقات العملاء الى تحقيق الآتي: (الرضا والطائي،2006، ص.6)

1. تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توظيفات المنظمة وتوجهاتها الانتاجية والخدمية وبين تحقيق رضا وحاجات العميل بهدف تعظيم الربح.
2. التواصل المستمر مع العميل وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له.
3. استخدام معلومات العميل لتحسين الأداء بصفة مستمرة والتعلم من العمليات السابقة لتحقيق النجاح وتجنب الفشل.
4. تحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية والخدمية.
5. تعظيم قيمة العملاء (العبادي واخرون ،2013، ص.5)

وردت عدة تعريفات لقيمة العميل لباحثين مختلفين نذكر منها على سبيل المثال: تعريف (Kotler, 2012) بأنها الفرق بين قيمة العملاء الكلية والكلف الكلية، وتكلفة العميل الكلية عبارة عن مجموعة كلف العملاء ما عدا التي تتحقق في تقييم والحصول على واستعمال المنتج، وعرفها (Spulber, 2004,P. 173) بأنها ما يحصل عليه العميل نتيجة التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل اجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلفة التي يتحملها العميل عند اتخاذه قرار الشراء.

كما تعرف قيمة العميل بأنها: القيمة الاقتصادية لعلاقة العميل مع الشركة معبراً عنها بهامش المساهمة، أو صافي الربح وتستطيع الشركة أن تقيس جهود تسويقها وجعلها مربحة عن طريق

إدخال مفهوم قيمة العميل في عملية اتخاذ القرار (ابراهيم ،2010، ص. 45)

وعبرها تتحقق المنافع التالية : 1. انخفاض التكاليف 2. تعظيم العائدات 3. تحسين الأرباح والعائدات على الاستثمار 4. الاستحواذ على العملاء المربحين 5. إعادة تنشيط العملاء الساكنين.

أما القيمة المدركة للعميل فهي: الفرق بين إجمالي القيمة المقدمة للعميل وإجمالي تكلفة العميل، أو هي عبارة عن الفرق بين المنافع التي يحصل عليها والتكاليف التي يتحملها عند مقارنة العرض التسويقي الذي تقدمه الشركة مع العروض الأخرى التي تقدم بواسطة المنافسين وعليه فإن العميل يشتري من الشركة التي تقدم أعلى قيمة مدركة له (كوتلر، 2007، ص. 79)

6-2 : فوائد ادارة علاقات العملاء :

إن إدارة علاقات العملاء إذا ما تم استخدامها على الوجه الأكمل فإنها سوف تحقق الآتي:
(توفيق، 2007)

1. تحديد أفضل العملاء المستهدفين، وإدارة الجملات التسويقية بأهداف واضحة.
 2. تطوير وسائل البيع الإلكتروني وتسهيل عمليات الاتصال مع العملاء
 3. إنشاء علاقات شخصية مع العملاء بهدف زيادة رضاهم وتعظيم الأرباح وتحديد العملاء الأكثر تعاملًا مع الشركة وتقديم الخدمة لهم بأعلى جودة.
 4. تزود الموظفين بالمعلومات اللازمة لمعرفة عملائهم وفهم احتياجاتهم وخلق علاقات فعالة بين الشركة وعملائها وموزعيها.
 5. تعتمد إدارة علاقات العملاء على استخدام التجارة الإلكترونية وعلى قواعد البيانات الواردة من مراكز الشراء وعلى التاريخ الشرائي للعملاء بهدف الوصول إلى رضا العميل.
- أما الفوائد التي تتحقق للمصرف من تطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء فبالإضافة لما ورد أعلاه تؤدي للفوائد التالية: (ابو تايه، 2008، ص. 178)

1. تقليل الخسائر الناتجة عن التعامل مع المقترضين:

من العوامل التي تتسبب في تسرب عملاء المصرف زيادة المنافسة، انخفاض هوامش الأرباح للعملاء، الإجراءات المتشددة في منح التمويل والتسهيلات، وجود مصارف تقدم خدمات أفضل وبتكلفة أقل ولذلك تقدم برامج أنظمة المعلومات في المصارف عرض لمسئولي التمويل والتسهيلات وذلك من خلال تجميع معلومات متكاملة عن العميل ليتبين وضع صورة شاملة عن وضعه المالي وكذلك عن موارده ودراسة جدوى المشروع من ناحية اقتصادية وقدرة العميل على إدارة مشاريعه ومواردها وهذه المعلومات تفيد قسم التمويل والائتمان لاتخاذ القرار الصحيح وأيضاً تساعد العميل على ألا يصل إلى مرحلة التعثر والتورط في مديونيات خاسرة.

في الوقت الحالي تضع المصارف تقنيات لتكنولوجيا المعلومات وذلك لمعرفة دورة تعامل العميل مع المصرف مقدماً وذلك أفضل من الانتظار لما سيحدث مستقبلاً.

2. تمثل مصدراً مهماً لتحقيق ربحية المصرف:

كما ذكر سابقاً تعمل إدارة علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعملاء المربحين وكذلك تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين. وأثر ذلك على البنك يتمثل في الآتي:

أ. تخفيض تكاليف التشغيل للخدمات بسبب اختصار وقت العمليات بين العميل والبنك. وكما

ذكر أحد الخبراء المصرفيين فإن إدارة علاقات العملاء تخفض تكلفة المبيعات بنسبة 32%.

ب. تعظيم العائد: وذلك بسبب الاستخدام الأمثل لجميع قنوات البيع بالبنك في السوق فالعميل

يكون لديه معرفة بخدمات البنك وقنواته فيزداد استخدامه لخدمة معينة أو خدمات أخرى.

ج. جذب عملاء جدد: فالعميل الذي حصل على قيمة متفوقة من الخدمة التي يشتريها يرشح

البنك لعملاء آخرين وبالتالي تخفيض تكاليف جذب عملاء آخرين.

د. الاحتفاظ بالعملاء يؤدي إلى تحسين ربحية المصرف حيث أن العملاء الراضون عن المصرف على استعداد لدفع سعر اذا كان المصرف يلبي رغباتهم واحتياجاتهم حيث أن السعر الأدنى في بعض الأحيان لا يشكل اهتمام العميل الوفي.

7-2: عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء:

هنالك عدة عوامل تعمل على إنجاح إدارة علاقات العملاء نذكر أهمها في ما يلي (Kristin, 2002, P. 11-14)

1. المشاركات الداخلية القوية حول إستراتيجية إدارة علاقات العملاء: إدارة علاقات العملاء هي إدارة لإنجاز أي عمل في المنظمة في كل مجالات الأعمال، ويعني ذلك أن المنظمة أو الشركة مطلوب منها أن تقوم بعمل إستراتيجية داخلية تتشارك فيها أقسام المنظمة كلها لإنجاز برنامج إدارة علاقات العملاء.

2. المستخدمين في جميع المستويات وكل المجالات مطالبين بجميع المعلومات بدقة لنظام إدارة علاقات العملاء: المستخدمين من المحتمل أن يستجيبوا بشكل ملائم لنظام ادارة علاقات العملاء إذا أدركوا وفهموا أهمية جمع المعلومات وفائدتها وأيضاً إذا عرفوا أهمية المعلومة الصحيحة ومدى الوثوق بها.

3. نظام ادارة علاقات العملاء هو وسيلة لجعل المستخدمين والعملاء كأصدقاء: إدارة علاقات العملاء يجب أن تكون وسيلة تكامل داخل الأنظمة بشكل مستمر بقدر الامكان وتشكل جزءاً طبيعياً من خدمات العملاء وتتفاعل معها. ولذلك تقوم المنظمة بتخصيص خط تلفون مخصص لخدمة العملاء والرد على استفساراتهم والاستجابة لطلباتهم ومقترحاتهم حول اعادة تصميم المنتج أو تحسين

الخدمة ومن خلال الاتصالات المتكررة بين العملاء والموظفين تتوثق العلاقات حتى يصبح الموظف والعميل صديقين.

4. تدوين البيانات التي تستخدمها واستخدام البيانات التي دونتها من قبل: وبذلك توفر الجهود حيث أن البيانات التي لا تساعد في إعداد إستراتيجية تنفيذ برنامج ادارة علاقات العملاء لا يتم تدوينها ولكن التي تساعد في إنجاح البرنامج والتي تم تدوينها سيتم استخدامها.

5. استخدام تقنية مناسبة للعمل المطلوب: إدارة علاقات العملاء سلاح قوي جداً لإيجاد وتوسيع العلاقة مع العملاء والمحافظة عليهم، المنظمات الناجحة في تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء تستخدم تقنيات بسيطة وغير معقدة وذلك لأن الحلول التقنية المعقدة تكون تكلفتها عالية وتحتاج لمهارات خاصة وهي غير مستقرة نسبة لتعرضها للاستبدال في أي لحظة، أما التقنيات البسيطة فيتفاعل معها العملاء بسهولة ويسر. (Kristin, 2002)

8-2: عوامل فشل نظام إدارة علاقات العملاء:

من المهم للشركات معرفة المعوقات التي تواجه نظام إدارة علاقات العملاء التي واجهت الشركات المماثلة عند تطبيقها برنامج نظام إدارة علاقات العملاء هناك بعض العوائق التي تحول دون نجاح برنامج إدارة علاقات العملاء نوردتها في ما يلي: (Payne, 2005, P. 336)

1. نقص المهارات المطلوبة: قصور بناء المهارات واستخدام تقنية قاعدة بيانات جديدة في نظام ادارة علاقات العملاء يمثل عائقاً كبيراً في تطبيق النظام وتنفيذه. أحد مدراء ادارة علاقات العملاء يعزي ذلك إلى النقص الحاد والمزمّن في المهارات التقنية وذلك لأن المنظمة التي يعمل بها لا تمد العاملين بها وتجدد المهارات التقنية لهم بتطبيق مشروع ادارة علاقات العملاء.

بعض خبراء نظام ادارة علاقات العملاء ركز على أن الحاجة إلى المهارات المطلوبة ومهمة لتشغيل النظام. وقد عوّل بعضهم على أن التدريب يمكن أن يلبي هذه الحاجة.

2. عدم كفاية الاستثمار في نظام ادارة علاقات العملاء: كفاية الموارد المربحة تمثل مسألة مهمة لمقابلة متطلبات نظام ادارة علاقات العملاء، خصوصاً في المشروعات ذات التكاليف الكبيرة.

بعض المتطلبات تغلبت على مشكلة الحصول على الموارد وذلك بتبني الأرباح السريعة، وبناء نظام ادارة علاقات العملاء وتطبيق مشروعاته ليعطي أرباحاً سريعة وفوائد متطورة في درجات الربحية مثل التحسن في خدمات العملاء أو نسبة الاستجابة العالية للحملات الترويجية ويبرهن ذلك التقدم في العائد على الاستثمار من تطبيق النظام.

3. فقر وقلة البيانات كمّاً ونوعاً: المنظمات على اختلاف درجاتها وتجاربها في نظام ادارة علاقات العملاء تختلف في القضايا والمسائل التي تتعلق بجودة وكمية البيانات المطلوبة لتطبيق النظام. فالمنظمات التي في مراحل مبكرة لتطوير نظام ادارة علاقات العملاء تمثل نوعية البيانات مسألة ومتطلب أساسي نوعية وعدد ومدى أهمية البيانات الضرورية المطلوبة وكيفية معالجتها تفاجئ وتدهش المديرين المنظمات الأكثر تقدماً تعنى بالبيانات التطبيقية بعد معالجتها. وهي المنظمات التي تمثل لها كمية البيانات مشكلة أكبر من نوعيتها.

4. عدم فهم الفوائد التي تحققها المنظمة من تطبيق النظام: يمثل عدم الوعي وسط كبار المديرين بالمنافع التي تنتج من قاعدة بيانات التسويق عائقاً في نجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء، ويمكن التغلب على هذه المشكلة بتوجيه البيانات الموجودة في مستودع البيانات للحصول على نتائج ايجابية.

مديرو نظام ادارة علاقات العملاء يشيرون الى أن مستودع البيانات عبارة عن تكاليف عالية، وهم بدورهم غالباً ما يفشلون عن توقع المنافع المحتملة التي يمكن أن يحققها النظام في مراحل مبكرة.

5. الحدود الوظيفية: المديرون في المستويات الوظيفية المختلفة ربما يقاوموا أو يعترضوا ولا يتعاونوا

على تطبيق مشروع ادارة علاقات العملاء خاصة في مراحله الأولى.

ويتطلب التغلب على هذه المشكلة فهم تنظيمي وبذل جهد في الأعمال الوظيفية في جميع الوحدات

التنظيمية بالمنظمة وفهم ووعي بالمنافع التي تعود على المنظمة بصفة عامة.

6. عدم ادراك القيادة والادارة العليا بلوازم ومتطلبات المشروع: يمثل عدم الالمام والمعرفة لدى القيادة

والادارة العليا بمتطلبات المشروع أكبر عائق لنجاحه. ينبغي تنوير المديرين التنفيذيين لمراجعة

أنفسهم وأنهم يمثلون مدراء لمكاتب العملاء كما ينبغي تأمين دور المستويات التنفيذية الأخرى، وذلك

لأنهم يمثلون الضامن أو المدافع عن نشاطات ادارة علاقات العملاء في المنظمة، وتلك مهمة

ضرورية لتحويل علاقات المنظمة مع العملاء من خلال فهم والمشاركة من قبل المديرين في تطبيق

نظام ادارة علاقات العملاء. (Payne, 2005, P. 336)

2-9: وظائف وأنشطة ادارة علاقات العملاء :

1. اكتساب العملاء :

نسبة للمنافسة الشرسة بين المنظمات ونمو حجم الأسواق أصبح الحصول على العملاء أمراً مقلقاً وذلك للتشابه الكبير بين المنتجات والخدمات وغزارة الانتاج والبيع واتخاذ وسائل بيع سهلة وميسرة لكل فئات المجتمع (كوتلر، 2007، ص. 68).

تعرف ادارة التسويق بأنها: فن وعلم اختيار أسواق الهدف وبناء علاقات مربحة معها كما تعرف بأنها:

عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة للأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات (الصحن، 2003، ص. 26)

وأهم سؤالين يجب أن يجيب عليهما مديرو التسويق هما: من هم العملاء الذين سنخدمهم أو ما هو السوق المستهدف؟ كيف يمكننا خدمة هؤلاء العملاء بصورة أفضل أو ما هي اقتراحنا للقيمة؟ (كوتلر، 2007، ص. 68)

أ. اختيار العملاء الذين تقدم لهم الخدمة: يجب أن تحدد الشركة من ستخدمه أولاً، وتفعل ذلك عن طريق تجزئة السوق أو تقسيمه إلى قطاعات عملاء، واختيار القطاعات التي ستخدمها، وتختار الشركة الذين يمكن أن تخدمهم بصورة جيدة ومربحة ويجب أن يتم اختيار العملاء المناسبين الذين يعملون على استقرار المنظمة وبنائها والمحافظة عليها والدفاع عنها وعلى هذا الاعتبار فإن بعض العملاء يعتبرون أكثر ربحية من غيرهم فهم ينفقون

الكثير على منتجات وخدمات الشركة ويطالبون بخدمات أقل، كما أن بعضهم ينظرون الى

خدمات الشركة ومنتجاتها بأنها ذات قمة أكبر من تلك التي تقدمها الشركات المنافسة.

ب. اختيار اقتراح القيمة: هو تحديد الشركة كيف ستخدم عملاءها المستهدفين وكيف تميز

نفسها وموقعها في السوق ويكون اقتراح القيمة مجموعة المنافع أو الفوائد التي تعد بتقديمها

للمستهلكين لتلبية احتياجاتهم (كوتلر، 2007، ص. 69)

وعملية اكتساب وجذب العملاء الجدد تتم عبر مرحلتين هما تحديد العملاء المحتملين ثم العمل على

استقطابهم وكسبهم عن طريق الحملات التسويقية المنظمة وعرض خدمات ومنتجات المنظمة عليهم

وبيان وتوضيح الامتيازات التي سيحصل عليها العميل من تعامله مع المنظمة دون غيرها إذا كان

العملاء نادرين يكون أمر تحديد العملاء المرتقبين أمراً مهماً، ويكون ذلك عندما تكون المنتجات

قليلة (عبدالله، 2005)

في السابق كانت المصارف تقدم خدماتها إلى السوق وبالتالي يقوم العميل باختيار الخدمة

التي تناسبه أما حالياً فإن المصارف تستخدم تقنيات تحليلية لبيان توقعاتها ورؤيتها المستقبلية من

أجل تحديد شرائح السوق وتصميم منتجاتها تبعاً لذلك وهذا يجعل العميل ذو قدرة على اختيار الخدمة

التي يحتاجها بالتحديد، وعملية التسويق المباشر للعملاء الممتازين ذوي الملاءة المالية العالية تبدأ

من التحليل الداخلي للمعلومات عنهم والتي تبين رغباتهم وتفضيلاتهم إضافة إلى ربحيتهم التي تتحقق

من نتيجة التعامل معهم. وكل هذا يؤدي إلى تحديد حجم الشريحة من هؤلاء العملاء.

ونسبةً لصعوبة تقديم خدمة محددة لكل شخص على حده فإن المؤسسات الكبيرة تتجه لعمل شرائح

كبيرة من العملاء وذلك لتعويض الضعف في المعلومات أو سوء الاتصال أو افتقار المهارات

المناسبة لذلك يكون البديل لذلك انتاج خدمات تغطي شرائح عريضة ولذلك فإن المصارف تدخل

بتحد في هذا المجال من حيث تقديم خدمات مميزة وفريدة من نوعها وفي نفس الوقت تغطي مجالات

مالية وسكانية وسلوكية معتمدة على قاعدة البيانات والدراسات التنبؤية.

وتلعب تقنية قاعدة البيانات دوراً مهماً في تحقيق فاعلية تقسيم هذه الشرائح من خلال:

أ. عمل تحاليل إحصائية لكل توقع على انفراد و دراسته من كافة الجوانب.

ب. عمل اختبارات إحصائية لكافة عناصر البيانات عن هذه الشرائح وإيجاد العلاقة بين تلك

العناصر.

ج. إجراء تقييم للمتغيرات بدقة لكافة العملاء المميزين والتوقعات المحتملة.

د. عمل نموذج آلي قائم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية للعملاء الذين يشتركون في نفس الشريحة

لوضع تصور مستقبلي بما سيكون عليه وضع تلك الشريحة.

ومن خلال هذه الخطوات يمكن تحديد حجم المشاركة في السوق وتحديد الشرائح ذات الصفات

المشتركة وبالتالي تحديد الأفراد المتجانسين في فئات، ويتطلب نجاح عملية جذب العملاء إعادة

التفكير في تصميم الخدمة المقدمة مع الشريحة الموجودة في السوق وفي بعض الحالات يتم تحديد

الصفات السلوكية للمجموعة غير المشمولة في التحليل، في حالات أخرى يتم التحليل على أساس

اختيار فرضيات السلوك مقابل أنواع العملاء.

والمصارف المتطورة تتخذ خطوة لاحقة في بناء قاعدة بيانات العملاء وفيها تنظم وتصنف المعلومات

عن العملاء وتوقعاتهم ويتم تخزين تلك المعلومات وتكون هذه المعلومات من أهم أدوات المنافسة

حيث أنها توفر الجهد والوقت إضافة إلى سرعة الاستجابة للتسويق المباشر وإدارة أموال العملاء

وهذا النوع من قاعدة البيانات يقود إلى أداء عال في جذب العملاء لعدة أسباب منها:

أ. تساعد المديرين في سرعة تحليل المعلومة التنبؤية عن العملاء من المصادر الداخلية والخارجية

وهذا بالتالي يساعد متخذي القرار في سرعة اتخاذ القرار التنافسي.

ب.تساعد في تحديد سلوكيات العملاء بدقة مما يساعد على جذب أفضل العملاء.

ج.المصارف التي تستخدم هذا النوع من نظام المعلومات تستطيع أن تستخلص الدروس من عروض السوق واكتشاف فرص تسويقية جديدة من خلال استغلال القاعدة البيانية من المعلومات ويكون عندها القدرة على الاستقرار المستقبلي لما سيكون عليه سلوك العملاء (ابو تايه،2008، ص.178).

ويتم تحديد العملاء المحتملين حسب المنطقة الجغرافية التي يمارس فيها المصرف نشاطه ويتم الحصول على معلومات العملاء من ترشيحات العاملين بالمصرف وفق ملاحظاتهم لمعاملات العملاء العابرة مع المصرف مثل الشيكات المسحوبة لصالحه عبر المقاصة الالكترونية أو التحويلات الواردة له من فروع المصرف أو من المصارف الأخرى، أيضاً يتم التعرف على العملاء بواسطة تزكية العملاء المميزين لعملاء آخرين لإدارة المصرف لاستقطاب هؤلاء العملاء ويركز المصرف في هذه الحالة على جذب عملاء منافسيه أما عن طريق تخفيض الاسعار أو بإنتاج خدمات جديدة غير معروفة في السوق ويتم تنفيذ هذه السياسات عن طريق جمع المعلومات عن تفضيلات ومقترحات العملاء المميزين، كما تشمل سياسة جذب عملاء جدد استعادة العملاء القدامى والعملاء القدامى هم اقل تكلفة من العملاء الجدد لان بياناتهم محفوظة لدى المصرف ويكفي فقط العودة لهذه البيانات واخذ الأفكار منها في كيفية استعادتهم وتتضمن هذه السياسة الاتصال بالعملاء القدامى من أجل اخبارهم بالخدمات الجديدة، لاكتساب العملاء ينبغي أن يمتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع تنتشر جغرافياً لتقديم خدماته المصرفية ولتحقيق المنفعة المكانية للعميل سواء لمقابلة هذه الاحتياجات على المستوى المحلي حيث يمارس نشاطه أو على المستوى القومي حيث تنتشر معاملاته أو على المستوى الدولي لاختراق أسواق جديدة، وعلى هذا الأساس يجب تقديم كافة الخدمات للعميل على اختلاف أنواعها حيث يطلبها والتوسع في انتشار الخدمات المصرفية

على نطاق اقتضته ضرورة جذب العميل وحثه على استمرار التعامل مع المصرف (أحمد، 2015، ص. 55)

لاكتساب عملاء جدد ينبغي على ادارة المصرف أن تدرك أن العميل يمثل محور ارتكاز نجاح العملية المصرفية وأنه بدون العميل لا يكون المصرف، أما الوسائل التي تساعد وتعمل على اكتساب العملاء انتشار خدمات المصرف على نطاق واسع وأن تحوي جميع الخدمات التي يحتاجها العميل، كما على ادارة المصرف أن تشجع العاملين على اكتساب عملاء مربحين وأن تقوم بحملات تسويقية منتظمة للتعريف بخدمات المصرف بهدف اكتساب مزيد من العملاء.

2. المحافظة على العملاء:

ينبغي للشركة أن تنتظر الى العملاء كأصول تحتاج لادارة ناجحة للمحافظة عليها وتنميتها ولكن ليس كل العملاء ولا كل العملاء ذوي الولاء. وقد يكون بعض العملاء الموالين غير مربحين كما يمكن أن يكون بعض العملاء غير الموالين تعتقد الشركات في الغالب أن أكبر عملائها هم الأكثر ربحية وأصغرهم هم الأقل ربحية. ولكن نجد أن معظم عملاء الشركة الكبار يميلون إلى الحصول على أكبر قدر من الخصومات ويطلبون أرقى الخدمات وهناك أدلة على أن العملاء ذوي الحجم المتوسط غالباً ما يجلبون عائدات على الاستثمار أعلى من عملاء الشركة الكبار (ابو النجا، 2013، ص. 81)

أيضاً أظهرت دراسات حديثة أن 20 % فقط من العملاء يحققون نحو 65 % من الأرباح، كما أن 20% آخرون من العملاء هم مسئولون عن 25 % من الأرباح، أما ال 60% فيشكلون 10% فقط. أما في الصناعة المصرفية ففي بعض الأحوال فإن بعض العملاء يحققون خسائر.

وقد لاحظت الكثير من الشركات ارتفاع الكفاءة التكاليفية للاحتفاظ بالعملاء الحاليين عن محاولة جذب عدد جديد منهم، فقد أشار مدير أحد المصارف إلى أن زيادة معدل الاحتفاظ بالعميل بنسبة

2% له نفس الأثر على الأرباح الذي يحققه تخفيض التكاليف بنسبة 10 % ومن المهم جداً أن تدرك الشركات أن كل العملاء مهمون ولكن بعضهم أهم من غيرهم وعلى هذا الأساس ينبغي أن تنظر المنظمة الى علاقتها بعملائها من منظور تحقيق المنفعة للطرفين وأن يتم معاملة العملاء حسب أهميتهم وقدرتهم والتزامهم بتحقيق القيمة للمنظمة.

كلما زادت المعلومات المجمعة عن العملاء كان من السهل على المنظمة معرفة من منهم أكثر فائدة أو قيمة بالنسبة لها وكلما استمرت المنظمة في تعلم ومعرفة اي من شرائح العملاء أكثر قيمة من الشرائح الأخرى زادت احتمالات تحقيق الميزة التنافسية وذلك لأن الشركة تتعرف على عمليات التوزيع المناسبة وكذلك وسيلة الترويج وتصميم المنتج وكيفية عرضه وتحديد الوقت المناسب للعرض ويعتمد النجاح في المحافظة على العملاء على قدرة المنظمة على تحقيق الآتي (القثمى، 2009، ص. 70)

- أ. المحافظة على التفاعل والتواصل مع العميل مع عدم التوقف عن الاستماع الجيد له.
- ب. مراقبة تغيرات العملاء مع انتقالهم بين المراحل المختلفة لدورة الحياة والوعي بتلك التغيرات والاستعداد لتعديل وتحويل افتراضات الخدمة أو افتراضات القيمة والمنفعة حسب تلك التغيرات.
- ج. تقديم الخدمة من خلال تعريف القيمة أو المنفعة.

وهكذا فإن علاقات العملاء وهي دائرة مستمرة وحينما تتحرك المنظمة من مرحلة إلى المرحلة التي تليها فإنها تكون قد كونت وجهة نظر أو فهم كاف لتدعيم مجهوداتها المستمرة وبالتالي فإن مبادرات المنظمة للتطوير والتحسين تصبح أكثر مهارة كلما زادت ممارستها لإدارة علاقات العملاء.

ومن المعتاد أن يركز العميل في تعامله المصرفي مع مصرف واحد يقدم له كل الخدمات المصرفية التي يرغب في الحصول عليها فإذا لم يجد العميل أن المصرف الذي يتعامل معه يقدم له كل ما يحتاج إليه من خدمات فإنه يتركه ويتحول إلى مصرف آخر. ومن هنا نلاحظ أن المصارف دائماً

تسعى نحو التحسين والتطوير والابتكار. وذلك من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إضافة إلى جذب عملاء جدد. (أبو جليل، 2015، ص. 57)

من مهام إدارة التسويق المصرفي التعرف على العملاء ودراساتهم بشكل سليم من خلال البيانات التي يتم تجميعها عنهم. وهذه البيانات تجعل المصرف يقوم بتصنيف السوق المصرفي حسب نوعية العملاء وفقاً لرغباتهم المختلفة وعاداتهم الشرائية، ومن ثم انتاج وتحسين الخدمات المصرفية التي يقوم بطرحها في السوق المصرفي. (الخضري، 2005، ص. 45)

يتضح أن المحافظة على العملاء الموجودين من أهم واجبات إدارة المصرف وتتطلب المحافظة عليهم تعظيم القيمة لهم وتقديم خدمات جيدة تفوق ما تقدمه المصارف المنافسة ويشمل ذلك عدة وسائل منها أن تقوم إدارة المصرف بتصنيف العملاء حسب اهتمامتهم فمنهم من يهتم بالخدمات المصرفية ومنهم من يهتم بالسياسات التمويلية والتسهيلات، أيضاً يود العملاء أن يتمتعوا بخصوصية في ما يتعلق بالمعلومات عنهم وعن مراكزهم المالية وتعاملاتهم مع المصرف، أيضاً من الوسائل المهمة في المحافظة على العملاء القيام بدراسة جودة الخدمات المقدمة للعملاء من فترة لأخرى وأن يُعطي مديرو الفروع صلاحيات واسعة لمعالجة شكاوي العملاء كسباً للوقت والالتفات للإدارة إلا إذا كانت مشاكل كبيرة تتطلب ذلك.

المصارف المتميزة ذات الأداء العالي تستخدم تقنيات أفضل لتسهيل إدارة الحسابات وذلك عن طريق تكنولوجيا قاعدة البيانات بهدف زيادة الأرباح والاحتفاظ بأكثر عدد من العملاء الممتازين.

تركز هذه المصارف جهودها على سلوك عملائها فالمديرون الناجحون يعملون على تصميم وتنفيذ الابتكارات المبنية على العلاقة بين جذب العملاء وفي نفس الوقت القدرة على الاحتفاظ بهم وذلك بالتحكم في سلوكياتهم ودعامة ذلك لهؤلاء المديرين هو يجب أن تتوفر لديهم الخبرة التي من خلالها يستطيعون الدخول في أعماق سلوكيات العملاء الممتازين للإبقاء عليهم وضمان استمرارية تعاملهم

مع المصرف. وذلك من خلال تجنبهم للخسارة وفي نفس الوقت العمل على تنمية أعمالهم وزيادة أرباحهم من خلال تعاملهم مع المصرف.

وعليه فإن دراسة السلوك المصرفي للعميل وتاريخ تعامله مع المصرف في مجال التمويل والتسهيلات تجعل البنك مطمئناً بمنحه تمويلاً وتسهيلات بضوابط محددة تحقق أرباحها للمصرف وكذلك تمنع العميل من الدخول في صفقات خاسرة ومتعثرة.

إضافة إلى ذلك فإن العمل على إجراء العميل الجيد على التعامل مع المصرف من خلال أكثر من خدمة تزيد القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الجيدين وتقليل فرص استقطابهم من قبل مصارف أخرى وفي نفس الوقت تشكيل حماية للمصرف عن التورط في التعامل مع العملاء غير الجيدين.

وللمحافظة على العملاء تريد الشركات أن تمتلك العميل مدى الحياة وفي ذلك زيادة حصتها في التعامل مع العميل باستمرار وتنمية العميل ليكون ذو ولاء قوي وعميل مدى الحياة تمر بالمراحل

التالية: (كوتلر، 2007، ص. 158).

1. العميل للمرة الأولى.
2. العملاء المتكررون.
3. الزبون.
4. المدافع عن الشركة.
5. العضو.
6. الشريك.
7. المالك الجزئي.

3. بناء العلاقات مع العملاء:

العملاء المميزون هم الذين يستحقون أن تُبنى معهم العلاقات المتميزة لأنهم يحافظون على موجودات المنظمة ويعظمون قيمتها كما أن المنظمة تبادل ذلك السلوك الجيد منهم بتقديم منتجات وخدمات جيدة وبتكلفة أقل مما يؤدي الى تعظيم القيمة بالنسبة لهم أوضح البحث الذي قام به فريدريك ريكولد وايرال ساسر في جامعة هارفارد أن اغلب العملاء يكونوا عملاء مربحين بعد عامهم الثاني من تعاملهم مع الشركة أو المنظمة.

وهذه حقيقة نسبة لان العملاء الجدد في السنة الأولى تنفق عليهم الشركة تكاليف الإعلان وتعريفهم بالخدمات التي تقدمها لهم الشركة .وعليه يحب العملاء أن يتعاملوا مع الشركة التي تعرف احتياجاتهم وماذا يريدون (krissaderson&karollkerr,2002,P.1)

و يمكن للشركة أن تقوم ببناء علاقات مع العملاء على عدة مستويات (أبو النجا،2013، ص.41)

1. مستوى العلاقات الأساسية وهي عندما تتصف الأسواق بوجود عدد كبير من العملاء وتكون هوامش أرباحهم منخفضة وهذه العلاقة تكون عند أقل مستوي ولا تقوم الشركة في هذه الحالة بالاتصال بجميع العملاء هاتفيًا لكي تتعرف عليهم بصورة فردية ولكن تفعل ذلك مع مجموعة منهم على أساس قيمة وحجم معاملاتهم معها على مدار الزمن. وقد يتم الاتصال بهذا العدد الكبير من خلال أنشطة الإعلان ويكون الاتصال بصورة غير شخصية.

2. تنمية علاقات شراكة تامة وهو عندما تكون الأسواق بها عدد قليل من المستهلكين وتكون هوامش أرباحهم مرتفعة وتكون مثل هذه العلاقات علاقة الشركة مع بعض الموزعين أو تجار التجزئة أو مع الشركات الأخرى التي تسعى إلى تسويق منتجاتها مع الشركة في السوق.

ومن الادوات التي تستخدم لبناء علاقات العملاء مع الشركة ما يلي:

- إضافة مجموعة من المنافع المالية حيث تقدم كثير من الشركات ما يطلق عليه برامج تسويق تكرار الشراء وهي برامج تكافئ العملاء الذين يقومون بتكرار الشراء أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة، ويمكن ملاحظة أن تخفيض الأسعار يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين الأمر الذي لا يضمن الاحتفاظ بالميزة التنافسية للشركة لفترة طويلة.

- إضافة مجموعة من المنافع الاجتماعية بالإضافة الى المنافع المالية حيث تقوم بعض الشركات برعاية ما يسمى ببرامج الأندية التسويقية والتي تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة وتحاول ايجاد أندية خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لأفراد معينين من العملاء وفي هذه الحالة الشركة ربما لا تعرف هؤلاء العملاء بالاسم ويتم خدمتهم والتعامل معهم في صورة قطاعات تسويقية كبيرة ومن ثم خدمتهم بواسطة أي موظف وفي المقابل نجد أن بعض العملاء يكونوا معروفين بالاسم وبالتالي تتم خدمتهم بصورة فردية أو شخصية عن طريق بعض الأفراد المحترفين المخصصين لهم وليس عن طريق أي موظف ويتوافر لدى الشركة كثير من بياناتهم الشخصية التي تمكنها من تنمية روابط وعلاقات قوية معهم.

- مد مجموعة من الجسور الهيكلية وهي تعني تقديم خدمات ذات قيمة عالية جداً للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدي المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة وتعتمد هذه العلاقات على استخدام مستوي تكنولوجي مرتفع وتهدف إلى جعل العميل أكثر كفاءة وإنتاجية وتستهدف الشركات اليوم عملاء أقل ولكنهم أكثر ربحية وتقوم في سبيل ذلك بتحليل ربحية العميل واستبعاد العملاء الذين يتسببون في خسارتها اذا لم تستطع تحويلهم الى عملاء مربحين وبعد أن تعرف العملاء المربحين فانها تنتج عروضاً مغريةً ومعاملة خاصة لاستخلاص هؤلاء العملاء وكسب ولائهم (كوتلر ، 2007، ص. 81)

ومن الأدوات التي تستخدم في بناء العلاقات مع العملاء قيام ادارة المصرف بتشجيع العاملين مشاركة العملاء المميزين في مناسباتهم الاجتماعية وذلك عندما تكون رسالة المصرف ذات اهتمام ببناء العلاقات مع العملاء ومدركة بأن هذه العلاقة تسهم بصورة مباشرة في دعم الموقف التنافسي للمصرف، أيضاً عندما تقوم بتطوير المعلومات ذات العلاقة مع العملاء مثل معلومات السياسات التمويلية لعملاء التمويل ومعلومات تجويد وتطوير خدمة العملاء لكافة فئات المتعاملين من الأدوات المهمة في بناء العلاقة مع العملاء تحسين الصورة الذهنية لعملاء المصرف عن المصرف وخدماته. (ابو النجا، 2013، ص.45)

2-10: الأنماط المختلفة للعملاء وكيفية التعامل معهم:

أشارت بعض الدراسات الى الحقائق التالية: (مرسي، 2009 ، ص. 80)

- أ. النوع الاول من العملاء هم عملاء متشككون وتنقصهم الثقة في المؤسسة ومنتجاتها أو العاملين فيها ويرون أن هناك مغالاة في الأسعار أو تدني معدلات الجودة ونسبتهم 44%.
- ب. بينما العملاء الذين يرون أن أوامرهم واجبة التنفيذ كانت نسبتهم 11%.
- ج. أما العملاء الذين لا يستطيعون اتخاذ قراراتهم بمفردهم ويستولون على أوقات الآخرين نتيجة لعدم ثقتهم بأنفسهم وربما بالآخرين اشارت الدراسات الى أن نسبتهم 22%.
- د. وهناك 8% من العملاء يريدون أن تتم معاملاتهم وفق شروطهم الخاصة رغم المامهم باللوائح والسياسات.

هـ. والنوع الأخير من العملاء هم كثيرو الكلام ويحتاجون لمعاملة خاصة ونسبتهم 2%.

وهناك نماذج متعددة لتصنيفات العملاء ومن أشهرها نموذج DISC الذي صنف العملاء إلى أربعة أنماط حسب سلوكياتهم (مرسي، 2009، ص. 84)

1. **العميل كثير المطالب:** وهو الذي يود الاستجابة فوراً وهو كثير التحدث لكنه ايجابي في نفس الوقت اذا كانت الخدمة توافق توقعاته، أما اذا كانت هناك مشكلة في التعامل فانه يكون ذو مواقف سالبة. تشير الدراسات الى أن 51% من العملاء ينتمون الى هذه الفئة.

- **أهم صفاته:** التحفظ في الحديث، التطلع الدائم لما هو أفضل من الخدمات أو المنتجات أو أسلوب المعاملة.

- **كيفية التعامل معه:** الثقة بالنفس والمهنية، سرعة الاستجابة وتجنب التفاصيل، نبرة صوت قوية وواضحة، عرض الحقائق بطريقة منطقية.

2. **العميل الاجتماعي أو المؤثر:** هو الشخص الذي يحب الاتصال بالآخرين ويميل للتفاعل معهم وتؤكد الدراسات أن 8% من العملاء يميلون الى هذه الفئة.

- **أهم صفاته:** التفاؤل والطموح، سرعة الثقة في الآخرين، عدم الاحساس بأهمية الوقت، تفضيل الأحاديث الجانبية.

- **كيفية التعامل معه:** الملائمة والود في المعاملة، تقديم عروض مغرية ومشجعة، السؤال عن رأيه الشخصي في أساليب وبدائل تقديم الخدمة، عدم الإهمال أو الانشغال عنه بأعمال أخرى.

3. **العميل المستقر أو المعتدل:** لا يميل للتغيير ويود أن تسير الأمور بشكل منتظم وتلقائي ولا يتعمد اثاره المشكلات ولا يتوقع معاملة خاصة وتشير الدراسات أن هذا النوع يشكلون % 25 من العملاء.

- **أهم صفاته:** الهدوء وعدم الرعب في التغيير، البساطة وعدم التكلفة، سعة الصدر وتقبل تبريرات الخطأ في الخدمة، التركيز على النتائج، الولاء ما لم تحدث مشكلات جوهرية في الخدمة.

- **كيفية التعامل معه:** اظهر مشاعر الصداقة والود، الهدوء في التصرفات والحماس في الحديث، الاعتدال في ردود الأفعال تقديم حلول منطقية ومقنعة.

4. **العميل الشاكي:** وهو الذي يملك حساسية مفرطة اتجاه الآخرين ولا يميل الى تصديقهم أو الاقتناع بأرائهم بسهولة، يتجنب الاشارة الى مزايا الخدمة ولا يرى فيها الجوانب المشرقة يصعب ارضائه وقد أشارت الدراسات أن هذه الفئة تمثل نسبة % 16 من العملاء.

- **أهم صفاته:** التدقيق في التفاصيل، الشعور بأهمية والحاجة للمعاملة الخاصة، سرعة الغضب ورد الفعل، عدم اظهار التقدير للخدمة أو مقدمها التهديد الدائم بالشكوى.

- **كيفية التعامل معه:** الالمام الكافي بالخدمة وفنون تقديمها، الاستعداد الدائم للقيام بأي شئ، الحزم ولكن بأدب، اتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه، استخدام المنشورات المنظمة للعمل لاقناعه. (مرسى، 2009، ص.84)

11-2: مراحل ادارة علاقات العملاء:

تتم عمليات ادارة علاقات العملاء المتمثلة في اكتساب العملاء والمحافظة على العملاء وبناء العلاقات مع العملاء عبر خطوات تتمثل في:

1. **اكتشاف المعرفة:** من المهم تحديد أكثر الزبائن ربحية، تشمل عملية اكتشاف المعرفة التعرف

على الفرص التسويقية والتعرف على سلوكيات العميل (Rajola, 2003, p.19)

وتمثل المعرفة الجيدة للعملاء نقطة بداية هامة لاستراتيجية إدارة علاقات العملاء وللحصول على

هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر من البيانات، ومن هذه البيانات:

- البيانات الشخصية والديمغرافية: السن، الوظيفة، الجنسية، المكانة الاجتماعية.

- بيانات الاتصال: الموقع، ارقام الهاتف، أماكن التواجد المفضلة، وسائل الاتصال المفضلة، الموظف المختص بالاتصال.

- بيانات الدخل والاستهلاك: المقدرة الشرائية، السلع المشتراه وكمياتها وأغراضها، السلع المفضلة، الاهتمامات والرغبات، نسبة الانفاق على السلع المنافسة.

- بيانات المحيطين بالعمل: مدير المكتب والمؤثرين على قرار الشراء.

- بيانات أخرى: إدراك العميل للمنافسين، سبب تعامله مع الشركة، مقترحات العميل.

2. مستودع البيانات:

لكي تحقق إدارة علاقات العملاء فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسهولة إلى هذه البيانات ولهذا الغرض يتم انشاء مستودع البيانات يتم فيه تجميع بيانات العملاء كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات غير المعاملاتية والتي توازي أهميتها البيانات المعلوماتية ويحتوي مستودع البيانات الأنواع التالية من البيانات:

-بيانات المعاملات.

-بيانات العميل.

-بيانات عن البيانات: تحوي طريقة تنظيم البيانات أو عرضها.

-البيانات المستقلة: وتختص بطرق البحث عن البيانات والتنبؤ وحسابات التنبؤ بالاحتمالات.

ويتطلب إنشاء مستودع البيانات المراحل التالية (الجراح، وغوجل، 2009، ص.5)

أ. مرحلة تحديد البيانات اللازمة ومصادرها:

-تحديد أنواع البيانات اللازمة لانجاح جهود إدارة علاقات العملاء بمناقشة كبار الموظفين في الشركة.

- تحديد مصادر الحصول على هذه البيانات.

- تحديد دقة جودة البيانات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستثمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين البيانات والتعامل معها والبحوث فيها.
- ب. مرحلة الحصول على البيانات وتبويبها وتحليلها وتشمل:
 - تجنيد فريق جمع البيانات وإمدادهم بالنماذج والاستثمارات المنطق عليها.
 - إدخال البيانات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
 - تنقيب في البيانات لتصنيف العملاء، وتحديد الفئات المربحة، واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.
 - اختيار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.
- ج. مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها، وتشمل:
 - تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
 - تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
 - تصميم العروض وتقديمها للزبائن في إطار الخطة الإستراتيجية.
- د. مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها، وتشمل:
 - تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، دراسة استجابة العملاء، عمل التعديلات والتغيرات اللازمة.

3. الإصغاء لما يقوله العميل: إن المحور الأساس هو ولاء العملاء وعليه من الأهمية بمكان

استنباط القيم والاحتياجات الجوهرية لكل شريحة بالإصغاء للعملاء (Rajola, 2003)

(P.19)

4. تنمية العلاقات: يمكن للشركة أن تطور علاقتها مع العملاء عبر التواصل وإنتاج القيم

الملائمة لكل عميل.

5. التفاعل مع العملاء: اكتشاف وسائل الاتصال المناسبة للوصول للعميل، توفير معلومات أكثر عن عملاء المنظمة، تقدير تكاليف أنشطة المبيعات والتسويق (القثمي، 2009، ص.65)

6. التحليل والتحسين المستمر: تحليل البيانات المجمعة عن تعاملات العملاء، تحسين الرسائل التسويقية والاتصالات والأسعار، فهم الاستجابات المختلفة للعملاء من محفزات التسويق والبيع.

7. تقييم النتائج: للتعامل مع هذه المراحل بالشكل الصحيح، على الشركة مراجعة وتجميع بنيتها التحتية وعمليات الشركة وإيلاء الاهتمام اللازم لعاملين مهمين هما الإعلام ومشاركة المعرفة ويمكن تحديد أربعة أنواع من الاعلام هي: (Rajola, 2003, P.19-20)

1. الإعلام الكلي: لديه وقع كبير رغم أنه غير موجه عموماً صوب سوق معين، وتتولى أمره وسائل الإعلام والترويج التقليدية.

2. الإعلام الخاص بكل شريحة سوقية (اعلام التجزئة): تريد الشركة أن تكون في القمة عبر استخدام قنوات الاتصال بصفة مستمرة بغرض الوصول لقطاعات معينة.

3. التسويق المباشر: الذي يستهدف قطاعاً خاصاً من سوق معين، مثلاً القطاعات التي تستخدم أدوات مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف.

4. التواصل الفردي مع العملاء: الذي يؤسس على التفاعل المباشر بين الشركة والعملاء عبر البريد الإلكتروني، الهاتف، أو عملاء التسويق. ويتم دعم هذه التوجهات من قبل أنظمة إدارة العلاقة مع العملاء.

الفرع الثاني: مكونات نظام إدارة علاقات العملاء:

يتكون نظام إدارة علاقات العملاء من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

1. مدخلات نظام إدارة العلاقات مع العملاء inputs

تمثل مدخلات نظام إدارة العلاقات مع العملاء نقطة البداية في تشغيل هذا النظام والوفاء بالمنتجات المطلوبة، ولذا يستلزم الأمر مراعاة الدقة الفائقة في توصيفها حتى يمكن من خلالها توفير مادة خام مناسبة وصالحة لإنتاج المعلومات التي تفي باحتياجات المستفيدين منها. ومدخلات نظام إدارة العلاقات مع العملاء هي كافة البيانات والمعلومات والتقارير التي يتم جمعها بصورة منتظمة أو غير منتظمة عن العملاء، وتشمل البيانات الخاصة بالعملاء وسلوكياتهم في الشراء والتعامل وطبيعة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة منهم.

وتشمل مدخلات نظام إدارة العلاقات مع العملاء: العملاء، وبحوث التسويق.

- **العملاء:** يستند المفهوم الحديث للتسويق على دراسة وفهم وتحليل حاجات العميل ومعرفة اتجاهاته، والهدف من ذلك هو التوقع لمعرفة هذه الاحتياجات والرغبات قبل أن تحدث بهدف التأثير عليه.

- **بحوث التسويق: Marketing Research:** يطلق على العملية التي يتم من خلالها جمع وتسجيل وتحليل البيانات وتقييم المعلومات المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء، وبحوث التسويق، هي عمليات تتابعية تبدأ بدراسة استكشافية، ومن ثم تحديد المشكلة لتبدأ بعدها عملية جمع المعلومات وتقييمها، ثم إعداد التقارير لأصحاب القرار للاستفادة منها في اتخاذ القرار التسويقي الفعال، ويرتبط البحث التسويقي ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بنظام المعلومات التسويقي MIS، فهما جزءان لا ينفصلان عن بعضهما، حيث يستند البحث التسويقي على

وجود نظام معلومات تسويقي يركز على استخدام عنصر الوقت من أجل صنع قرار فعال قائم على فهم دقيق وسليم لهذه المعلومات التسويقية التي تحتاجها إدارة العلاقات مع العملاء لإدارة نشاطاتها بفعالية وهي: معلومات عن السوق المستهدف والمنافسين، ومعلومات عن أوضاع الشركة الداخلية، ومعلومات عن سلوك المؤسسة في السوق الخارجي.

2. عمليات تشغيل وتحليل نظام إدارة العلاقات مع العملاء:

وهي العملية التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستعمال، وذلك من خلال تفاعل كافة العوامل داخل النظام، وهناك العديد من العمليات التي تجري على مدخلات نظام إدارة العلاقات مع العملاء، منها المزيج التسويقي والذي يعبر عن مجموعة من العوامل التسويقية، التي تستخدمها المنظمات بهدف تحقيق أكبر مستوى من المبيعات في السوق المستهدف، وعناصر المزيج التسويقي تتكون من المنتج والسعر والتوزيع والترويج، بالإضافة إلى العمليات التي تؤديها إدارة التسويق في النظام التسويقي الكلي، والجهود التي يبذلها القائمون على النظام إدارة العلاقات مع العملاء من حيث تسجيل المعلومات الواردة في ملفات خاصة لكل مجموعة من المعلومات وفق خريطة توضح طريقة تدفق المعلومات وخط سيرها من نقطة البدء إلى نقطة النهاية، وعمليات التشغيل هذه تتم وفقاً لبرامج معدة بصورة يسهل استيعابها واستخدامها، من قبل رجال الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالاشتراك مع مصممي ومحلي البرامج.

3. مخرجات نظام إدارة العلاقات مع العملاء Outputs:

وهي المعلومات المنتظمة وغير المنتظمة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء التي ترسل في شكل قابل للاستخدام المباشر في الوقت المناسب وإلى المستوى الإداري المناسب، وعادةً ما تتخذ هذه المعلومات شكل تقارير للمستويات المعينة والتي تقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1) تقارير خاصة بالعمليات: وتتضمن هذه التقارير مجموعة من التحليلات الإحصائية مثل تحليل المبيعات ونوع العملاء وتقييم أداء ونشاط العلاقات مع العملاء.

2) معلومات تكتيكية: تشمل تقارير تحليل المبيعات الإجمالية وكفاءة أعمال البيع، وتهدف هذه المعلومات إلى مساعدة الإدارة في وضع الخطط قصيرة الأجل وتقييم نتائج الحملات الترويجية، ويمكن استخدامها في إعداد السياسات المرتبطة بعمل إدارة العلاقات مع العملاء المختلفة.

3) معلومات استراتيجية: وهي المعلومات المستخلصة من نظام إدارة العلاقات مع العملاء، والهادفة إلى مساعدة هذه الإدارة في وضع الخطط والأهداف طويلة الأجل التي تساعد في المحافظة على العملاء واستقطاب المزيد منهم. (أبو جليل، 2015، ص. 89 - 92)

الفرع الثالث: الوظائف الداعمة لإدارة العلاقة مع العملاء

هناك بعض الإدارات التي لها دور مؤثر وبارز في نجاح إدارة العلاقة بين العميل والمنظمة من خلال الوظائف والمهام التي تقوم بها وأهم هذه الوظائف:

1. وظيفة التسويق

2. وظيفة خدمة العملاء

3. وظيفة المبيعات

4. وظيفة تقنية المعلومات

2-3-1: وظيفة التسويق:

التسويق هو: علم وفن ايجاد العملاء والمحافظة عليهم وتمييزهم، وهو العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك. (كوتلر

وكليز، 2011، ص. 142)

كما عرفه الصحن بأنه عبارة عن عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين. (الصحن،

2003 ص. 24)

أما التسويق المصرفي فهو عبارة عن الأنشطة المتكاملة التي تجري من أجل دراسة سوق الخدمة المصرفية وبخاصة عملاء المصرف الحاليين والمرقبين للتعرف على رغباتهم المتميزة والتطورة والعمل على إشباع هذه الرغبات والحاجات بأقصى كفاية ممكنة وذلك من خلال تقديم أفضل مزيج

من الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وذلك حتى يمكن للمصرف من تحقيق مصالح المجتمع والمتعاملين معه. (عبد المطلب عبد الحميد، 2000، ص. 197-198)

- دور وظيفة التسويق في نجاح ادارة علاقات العملاء :

يؤكد خبراء التسويق أن المؤسسات الناجحة وخاصة المصارف هي التي تسبق توقعات عملائها، وتحقق رغباتهم وتقدم خدماتها إليهم بجودة عالية، وأن العميل لديها هو محور الارتكاز، ويتمثل دور وظيفة التسويق المصرفي في اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وبناء العلاقات الناجحة مع العملاء المميزين من خلال أداء تفعيل وظائف المزيج التسويقي وهي:

- **المنتج:** غير ملموس، وبالتالي فإن البنك يقدم الخدمة التي يتوقعها منه العميل. ويجب أن تتجه سياسة التسويق نحو تقديم الخدمات التي تستجيب لحاجات السوق وذلك بطريقتين:

1) خلق خدمات جديدة: ويبدأ طرح خدمات جديدة في تحليل احتياجات العملاء وقدراتهم المالية، وخلق خدمات جديدة بجلب عملاء جدد.

2) تنويع الخدمات القائمة أصلاً:

- **التوزيع:** يجب تنظيم الفروع وتكييف الشبكة بحيث تتوافق أكثر مع احتياجات العملاء. وبالشكل الذي يسمح بتسويق الخدمات بشكل أكثر فعالية ويتعلق ذلك بأمرين:

1) توسيع شبكة الفروع: أوضحت الدراسات أن العملاء يفضلون التعامل مع البنوك القريبة من أماكن عملهم أو سكنهم وهذا يعني توسيع شبكة الفروع لتغطية كافة المناطق. ولكن هذا التوسع له مخاطر أخرى من حيث ارتفاع التكلفة وضرورة الرقابة.

(2) تحديث شبكة الفروع: أظهرت الدراسات الحديثة أن العملاء لا يرغبون في وجود حواجز ما بينهم وبين موظفي البنك ومن ناحية أخرى يهتم العملاء بالشكل الداخلي والخارجي للفروع.

- **السعر:** للعميل اتجاه آخر عند شرائه للسلعة غير نوعها واسمها التجاري ذلك هو سعر الخدمة، ولكن سياسة السعر لها دور محدود في تسويق الخدمات المصرفية لأن الأسعار غالباً ما تخضع للسلطات النقدية في بعض الأحيان، ومن ناحية أخرى تؤثر أرباح الودائع التي توزعها البنوك على أصحاب الودائع تؤثر على أسعار الخدمات المصرفية، وتتوقف سياسة التسعير على أمرين:

(1) مردود سعر الخدمة.

(2) وضعية السوق.

- **الترويج:** وهو يشمل النشاطات التي تتعلق بالتعريف بخدمات البنك وذلك بالتأكيد على إثبات مزايا الخدمات المقدمة، والحقيقة المهمة أنه لا بد من تكامل الجهود التسويقية، فالخدمة الجيدة التي لا تلبى احتياجات العملاء والتي لا يتم توزيعها في المكان والوقت المناسبين لن تنجح ولن تضيف قيمة للمصرف. (كوتلر، 2007، ص. 927)

2-3-2: وظيفة خدمة العملاء:

أصبح الحفاظ على العملاء هدف المؤسسات الناجحة ولا يستمر العملاء في تعاملهم مع المؤسسة إلا إذا كانت تقدم لهم خدمات تتفوق وتتميز على منتجات وخدمات المؤسسات الأخرى.

تعريف الخدمة كما عرفتھا جمعية التسويق الامريكية هي: عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطةً مع السلع المباعة. (جاسم وعثمان، 2001، ص. 19)

أما خدمة العملاء فتُعرف بأنها: مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها، وهي بذلك تعني كثيراً من الأساليب والتصرفات التي تندرج في هذا التعريف فهي تعني: الترحيب بالعميل، الاتسام بالأدب واللباقة، اظهار الاهتمام باستفسارات العميل، العناية الشخصية بالعميل، الانجاز السريع للخدمة، الاهتمام بشكاوى العملاء، تقديم عروض مميزة تتفق مع توقعات العملاء. (مرسي وابو بكر، 2009، ص. 23)

أما جودة الخدمة فهي: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء أو انها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وادراكهم للأداء الفعلي لها. (احمد، 2015، ص. 77)

معنى ذلك أن جودة الخدمة تعود وبشكل كبير للتقدير الشخصي للعميل، وعليه يجب النظر إلى جودة الخدمة من منظور العميل.

- معايير جودة الخدمة:

1. التكيف: *Adaptability* ويقصد بها مدى المرونة في سلوكيات مقدمي الخدمات، وقدرتهم على تكييف سلوكياتهم والاجراءات المتبعة لمقابلة الاحتياجات والطلبات الخاصة للعملاء.
2. لطف المعاملة: *Civility* مدى الاهتمام والمجاملة واللطف والاحترام الذي يظهره العاملون أثناء تقديم الخدمة.
3. مدى التركيز على العملاء: *Customer Oriantation* مدى قدرة العاملين على تلبية احتياجات العملاء، من خلال فهم الاحتياجات الفردية المختلفة للعملاء.
4. القدرة على التعامل مع مشكلات العملاء: *Recovery* ويقصد به القدرة على التعامل مع شكاوى العملاء المختلفة والتي تنتج عن خلل في نظام تقديم الخدمة داخل المؤسسة.
5. التلقائية: *Spontaneity* المبادرة في عرض تقديم الخدمات للعملاء.

6. الثقة: Assurance مدى قدرة العاملين على افهام العملاء اجراءات وشروط الخدمة المقدمة،

ومدى قدرتهم في زيادة ثقة العملاء بالمؤسسة من خلال المصداقية والمهنية في التعامل.

7. التعاطف: Empathy مدى المجهود الذي يبذله العاملين لفهم احتياجات العملاء ورغباتهم من

خلال قدرتهم على التعامل مع مختلف فئات العملاء.

8. الاعتمادية: Reliability قدرة العاملين على تقديم الخدمات بالدقة والشكل المطلوب.

9. الاستجابة: Responsiveness مدى قدرة العاملين على تقديم الخدمة المطلوبة من قبل

العملاء وبشكل لائق.

10. العناصر الملموسة Tangibles مدى ملائمة المظهر الخارجي للعاملين ومدى ملائمته

للخدمات المقدمة.

والشكل التالي يوضح أن المؤسسة التي يعمل أفرادها في ظل ثقافة وروح الفريق الواحد سيكون

العاملين فيها من مدراء ومقدمي خدمات متعاونين مع بعضهم البعض ويسعون نحو تحقيق هدف

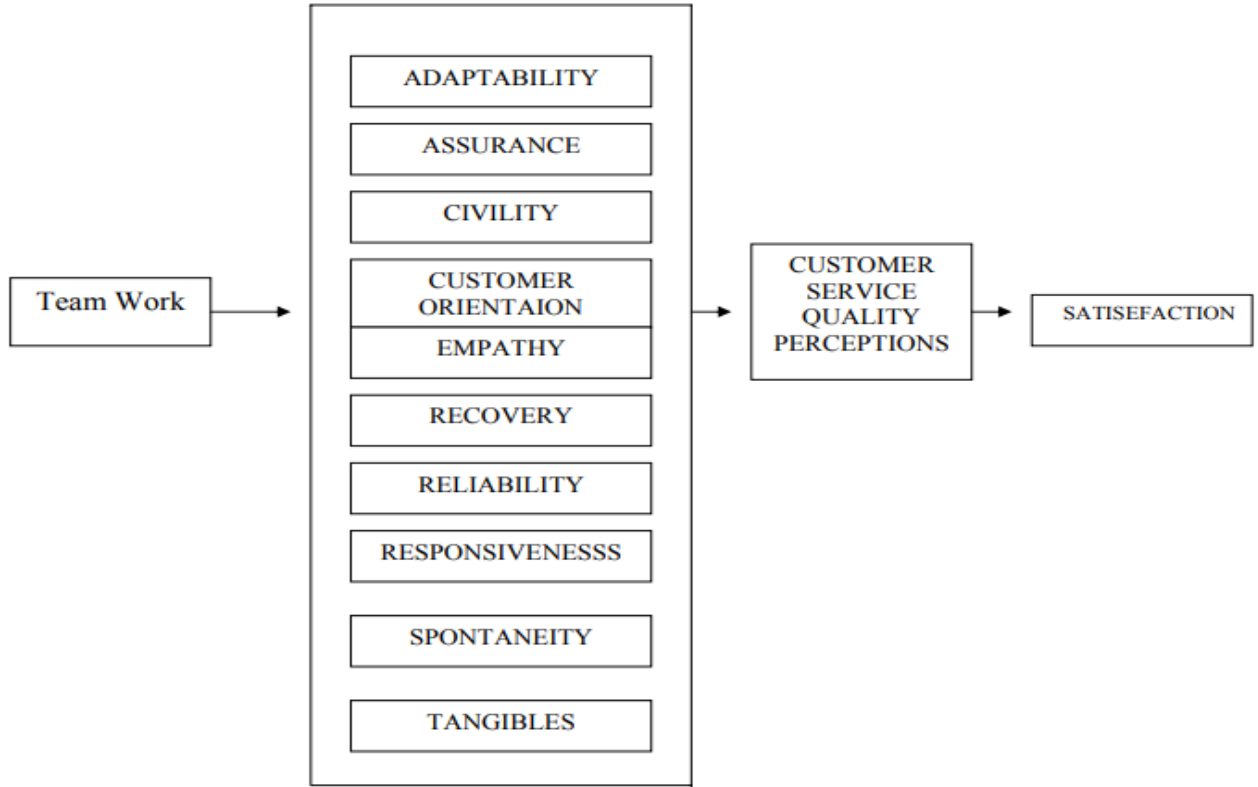
واحد وهو ارضاء العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وتكون لديهم المعرفة والمهارات

الازمة في تحقيق الابعاد الموضحة في الشكل وترجمتها لسلوكيات وأفعال أثناء تقديم الخدمات.

(Farrell, souchon, durden ,2001)

الشكل رقم (2-2)

العوامل التي تؤثر بجودة الخدمة ورضا العملاء المرتبطة بسلوك مقدمي الخدمات



Source: Farrell, Andrew and Souebon, Anne and Durden, Geoffery: Service Quality Enhancement: The Role of Empolyees' Behaviours, Aston Busniess School Research Institute, Aston University, Birninglsam, UK, 2001

- دور وظيفة خدمة العملاء في نجاح ادارة علاقات العملاء:

تتمثل فائدة وأهمية خدمة العملاء في تنمية العلاقة مع العملاء بأنها تحقق:

1. الخدمة الجيدة تنمي ولاء العملاء: كلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة كلما ارتفع ولاء العميل

للمؤسسة وبالتالي استمر في تعامله معها.

2. الخدمة الجيدة تجذب عملاء جدد: تساعد الخدمة الجيدة في تناقل الكلمة الايجابية بين العملاء

وبالتالي تحسين سمعة المنظمة مما يؤدي الى جذب عملاء جدد والكلمة الايجابية الصادرة

عن العميل الراضي افضل من الاعلان.

وتدعم وظيفة خدمة العملاء عملية ادارة علاقات العملاء من خلال ارسال استفسارات العملاء الى موقع الشركة على الانترنت ومتابعة الصفحات الخاصة بالاسئلة الشائعة والاستجابة لشكاوي العملاء والسعي في حلها، وهذا ما يؤدي الى الحصول على عملاء جدد والمحافظة على العملاء وتعزيز العلاقة معهم. (عبد الأمير، 2009، ص. 15)

2-3-3: وظيفة المبيعات:

يمثل نشاط المبيعات دوراً مهماً في نجاح العملية التسويقية واعتبره بعض الباحثين أسلوب ترويجي، ولكن في الحقيقة يعتبر من أساليب التوزيع، وتعرف قوة البيع بأنها مجموعة من الأشخاص التابعين للوحدة التجارية الموكلين بالاتصال الشخصي مع المشتري الحالي والمحتمل.

- أهداف وظيفة المبيعات:

1. الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.
2. الحصول على حصة سوقية والمحافظة عليها.
3. خدمة العميل الحالي والاتصال بالعملاء وتلقي الطلبات.
4. ابلاغ العملاء وبصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على المنتجات والخدمات.
5. تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها للادارة العليا بالمؤسسة.

وتتطلب وظيفة المبيعات اختيار وتجنيد افراد المبيعات بعناية، اذ يمتاز فرد المبيعات التاجح بأربعة مواهب رئيسية: تحفيز داخلي، اسلوب عمل منتظم، المقدرة على اتمام عملية البيع، وأكثرها أهمية المقدرة على بناء علاقات مع العملاء.

- دور وظيفة المبيعات في نجاح ادارة علاقات العملاء :

تدعم وظيفة المبيعات إدارة علاقات العملاء بتوفير سجلات من أجل تقديم الدعم لمقدمي الخدمة وذلك عن طريق الآتي:

1. بناء سجلات رقمية للعملاء والمحافظة على هذه السجلات.
2. ادارة برامج العملاء الخاصة.
3. ارسال نتائج المبيعات وارسال تقارير الأنشطة الى مخازن البيانات ليجري استخدام هذه البيانات في المستقبل. (عبد الأمير، 2009، ص. 79)

2-3-4: وظيفة تقنية المعلومات:

تعرف تقنية المعلومات على أنها ذلك الاطار الذي يحوي علوم الحاسوب في نظم المعلومات والشبكات والاتصالات وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الانساني للمنظمة، وهناك من أشار إلى ان تقانة المعلومات هي تلك التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها بالنسبة للمستخدم من النظام وتتضمن الأجهزة وشبكات الإتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة. (الجريري والغزاوي، 2011، ص. 6)

- فوائد تقنية المعلومات:

تحقق تقنية المعلومات فوائد عديدة نذكرها فيما يلي:

1. الفوائد الملموسة: تشمل توفير الوقت والعمالة في الغالب تكون هذه الفوائد واضحة ومرئية ويمكن قياسها ومنها: زيادة المخرجات (كنتيجة زيادة طاقة العمل)، تقليل الحاجة الى السفر، والحاجة

الى المقابلات والمكالمات الهاتفية (لاستخدام المؤتمرات البعيدة والبريد الالكتروني)، حذف الاعمال الروتينية وذلك يوفر الوقت للزبون في أداء الأنشطة التي لا تساهم في زيادة الانتاجية مثل البحث في الملفات التقليدية، توفير العمالة كنتيجة لاستخدام النظم الآلية أو حذف بعض الإجراءات منها.

2. الفوائد غير الملموسة: وهي توفير الوقت والعمالة أيضاً ولكنها ذات تأثير محدود على كل منها وان كانت أكثر صعوبة لعدم وضوحها وصعوبة قياسها، ومنها الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت، تقليل الاعتماد على الوحدات الاخرى بالمنظمة (مثال ذلك المعالجة المركزية للمعلومات)، تبسيط الاجراءات وتقليل النماذج اللازمة لتيسير وتدفق العمل في المنظمة التحسين المستمر في أوضاع ومعنويات العاملين وزيادة درجة الارتياح والرضا عن العمل (تنمية الوعي الوظيفي)، تقليل الاعتماد على التفاعل المألوف ومتكرر الحوادث بين الأفراد لضمان تحقيق الإدارة الفاعلة، رفع مستوى أداء الخدمات ومن ثم زيادة درجة الإنتاج ورضا الزبائن.

وتكون تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة ذات قيمة إستراتيجية عبر مساهمتها في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المنظمة بشكل يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والتسويقية والإدارية وبما ينعكس بشكل ايجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير منتجات مبتكرة ومتطورة لأسواق جديدة فضلا عن قدرتها في إدخال تحسينات كبيرة على التصميم والهندسة والإنتاج وإدارة موارد المنظمة بشكل تام. (الجريري والعزاوي، 2011، ص. 8)

- دور تقنية المعلومات في نجاح ادارة علاقات العملاء:

1. تسهيل عملية التواصل المستمر بين المصرف والعمل حيث يتم ذلك عبر تفعيل أجهزة الاتصال الحديثة مثل البريد الالكتروني والوسائط الحديثة الأخرى.

2. الاستجابة السريعة لحاجات العملاء بعد الحصول على معلومات دقيقة عنهم وعن احتياجاتهم وتقديم الخدمات الملائمة لكل منهم وذلك بعد الاستفادة من تحليل معاملاتهم المختلفة مع المصرف.

ولكي تقوم وظيفة تقنية المعلومات بدور مهم في دعم ادارة علاقات العملاء يتطلب ذلك أن توفر ادارة المصرف تقنية معلومات تساعد على تحسين العلاقات مع العملاء، ويتمثل ذلك في توفير أجهزة تقنية متطورة تعمل على تقديم خدمات متميزة وصحيحة يعتمد عليها ومصونة لحفظ معلومات العملاء، تدريب الموظفين على استخدام التقنية الحديثة لخدمة العملاء بشكل جيد، توفير أجهزة تقنية حديثة للمتعاملين مع جمهور العملاء للاستجابة السريعة لحاجات العملاء وانجاز المعاملات في وقت وجيز وبصورة صحيحة. (غانم والقريشي، 2011، ص. 153)

الفرع الرابع: أبعاد ادارة علاقات العملاء:

تعددت وتنوعت الأبعاد المكونة لإدارة علاقات العملاء ويرجع هذا التعدد بصفة أساسية لعدم وجود أبعاد محددة يعتمد عليها في كل الحالات، وإنما يرجع بصفة أساسية إلى أهداف كل دراسة والغرض منها (Rogers, 2004) وقد حدد أبعاد إدارة علاقات العملاء في ثلاثة أبعاد أساسية بالتركيز على البعد التكنولوجي كما يلي:

1. تدفق المعلومات (IF) Information Flow

2. الحصول على المعلومات (IC) Information Capture

3. استخدام المعلومات (IU) Information Usage

أما (Reinartz, 2004) فقد اهتم بتحديد أبعاد إدارة علاقات العملاء المتمثلة في كلاً من:

1. بداية العلاقة Relation Initiation

2. الحفاظ على العلاقة Relation Maitenance

3. انتهاء العلاقة Relation Termination

وقد حدد (Caldeira, 2007) أبعاد إدارة علاقات العملاء بالتركيز على الجانب الاستراتيجي والتكنولوجي في الأبعاد التالية:

1. فلسفة إدارة علاقات العملاء CRM Philosophy

2. استراتيجية إدارة علاقات العملاء CRM Strategy

3. تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء CRM Technology

كما اهتم (Shi,2007) بالعمليات الداخلية من جانب الافراد العاملين بالمنظمة لإدارة علاقات العملاء Internal CRM Procces المتمثلة في كل من:

1. مشاركة المعرفة مع العميل.

2. تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

3. تحسين قدرات العاملين بالتسويق.

في حين أوضح (Kim,2009) أن المكونات الأساسية لإدارة علاقات العملاء تتمثل في كل من:

استراتيجية العميل، الثقافة والأفراد، عمليات إدارة علاقات العملاء.

وعلى الرغم من تنوع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة علاقات العملاء إلا أنها تدور حول

أربعة أبعاد رئيسية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. إستراتيجية إدارة علاقات العملاء

2. عمليات إدارة علاقات العملاء

3. الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء

4. تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء

(السعدني، 2012، ص. 14-15)

ويمكن توضيح كل بعد من الأبعاد السابقة كما يلي:

1. إستراتيجية إدارة علاقات العملاء (البعد الاستراتيجي) **Customer Relationship**

Management Strategy

العميل المثالي هو ذلك العميل ذو الربحية المرتفعة للشركة، والذي يبقى معها فترات طويلة تصل

الى مدى الحياة. ومن هنا فإن أفضل استراتيجية تسويقية إنما نجدها تتمثل في تلك التي تستطيع أن

تجذب هؤلاء العملاء وتحافظ عليهم في حالة ولاء دائم. ويجدر الإشارة إلى ان هذه النوعية من

العملاء هي نوعية لا يمكن ايجادها والعثور عليها في الواقع العملي الا بصعوبة كبيرة جداً.

فبعض العملاء يكونوا ذوي ربحية مرتفعة، ولكنهم يختفون بعد قيامهم بعملية شراء واحدة مثل المشتريين لمسكن جديد، والبعض الآخر يكونوا ذوي ربحية معقولة او ليست مرتفعة ولكنهم في نفس الوقت ذوي ولاء شديد للشركة او لعلاماتها. ويتم قياس الربحية في الشركات الخدماتية باستخدام صافي العائد في مقابل نسبة تقريبية للتكلفة كمقياس للربحية الخاصة بالعميل.

وينطوي اي نشاط تسويقي على بعض الاستراتيجيات، اذا كانت الشركة بصدد تنمية استراتيجية عملية فلا بد من أن يأتي كل مسوق لديها بأفكار مميزة عن كيفية التعامل مع النوعيات المختلفة من العملاء بصورة تساهم في ربحيتهم للشركة. (ابو النجا، 2013، ص. 209-211)

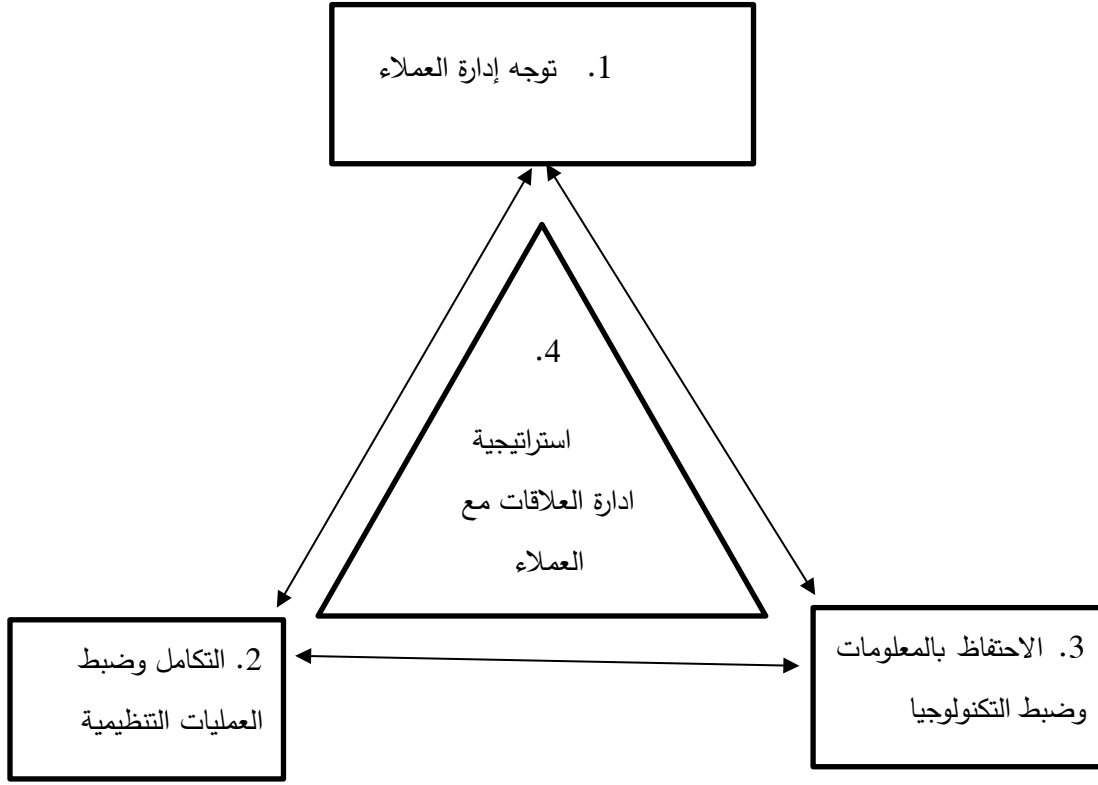
ويتمثل الهدف الذي ترنو الى تحقيقه الادارة الاستراتيجية للعلاقات مع العملاء في تشكيل نوعية من التفاعلات بين الشركة وبين عملائها بالطريقة التي من شأنها تعظيم دورة حياة العملاء مع الشركة ويعكس هذا أيضاً الفلسفة التي ترى ضرورة التمييز بين العملاء وفقاً بقيمة دورة حياتهم مع الشركة التي تشير ربحيتهم لها.

وتتطلب استراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء المكونات الاربعة التالية:

- 1) توجه الإدارة بالعميل
- 2) تكامل وضبط العمليات التنظيمية
- 3) الاستحواذ على المعلومات وضبط تكنولوجيا المعلومات.
- 4) تنفيذ استراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء.

الشكل رقم (2-3)

مكونات ادارة علاقات العملاء (ابو النجا، 2013)



2. عمليات إدارة العلاقات مع العملاء: (البعد التشغيلي) Customer Relationship

:Management Process

قبل تنفيذ نظام ادارة العلاقات مع العملاء، فإننا نحتاج إلى فهم مختلف العناصر التي تدخل فيه. ومن الطرق التي يمكن اتباعها في ذلك الصدد، تلك الطريقة التي تقوم على فصل أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء إلى أنشطة المواجهة front office والأنشطة الداعمة back office وفيما يلي شكل يوضح مختلف العناصر التي يضمها نظام إدارة العلاقات مع العملاء:

الشكل رقم (2-4) العناصر التي يتضمنها نظام ادارة علاقات العملاء

• البيع عبر الهاتف	• البريد المباشر	التواصل من خلال:	• التواصل من خلال رجال البيع	نقاط التواصل مع العملاء
• أكشاك البيع	• الكوبونات	• البريد الإلكتروني	• مواقع الويب	

• وظائف خدمة العملاء	• وظائف الإدارة	• وظائف إدارة المبيعات	تطبيقات إدارة العلاقات مع العملاء
• الخدمات المساعدة	• ادارة الحملات		
• العناية بالعملاء	• تقسيم السوق الى قطاعات		
• ورعايتهم	• وظائف التفصيل والشخصنة في التعامل مع العملاء		

نقاط التواصل مع العملاء: يتفاعل العملاء مع الشركة من خلال تشكيلة من نقاط التواصل. ويجب على نظام إدارة العلاقات مع العملاء ان يكون قادراً على تقديم وجهات نظر متسقة لجميع العملاء بصرف النظر عن نقطة التواصل التي تم استخدامها من قبل هؤلاء العملاء. فعلى سبيل المثال، ينبغي على رجل البيع أن تكون لديه المعرفة عن المنتجات التي تصفحها العميل مؤخراً عبر الانترنت، وذلك قبل أن يقدم له أي اقتراح عند مقابلته وجهاً لوجه.

3. الموارد البشرية لإدارة العلاقات مع العملاء (بعد الموارد البشرية) Human

Resources of Customer Relationship

تمثل العلاقات الداخلية في المنظمات أهمية كبيرة لا تقل أهمية عن العلاقات الخارجية وتطبق إستراتيجية التوجه بالعملاء من خلال الموارد البشرية والعمل على تفهم الأهداف الموسوعة والسعى نحو تحقيقها وبالرغم من الإهتمام المتزايد بالجانب التكنولوجي لإدارة العملاء إلا أن الدراسات أظهرت نجاح المنظمات التي تركز على الجانب التنظيمي والانساني مقارنةً بالجانب التكنولوجي.

ويؤيد ذلك دراسة (Shum 2009,P.1348-1349) في أن فشل معظم نظم إدارة علاقات العملاء بنسبة تتراوح من 35% - 75% في المنظمات يرجع لعدم الإهتمام بالبعد الإنساني المتمثل في الإلتزام من قبل الأفراد بتطبيق إدارة العلاقات مع العملاء، والتدريب، وانتشار ثقافة التركيز على العميل، كما يوجد العديد من العوامل المؤثرة في نجاح إدارة علاقات العملاء منها: العمل على التغيير المستمر لكل من عمليات التقييم والتعويض، ملاءمة نظم المكافآت بما يتلاءم وسلوك العاملين ومدى إرتباطه بتحقيق أهداف المنظمة، والعمل على الحصول على معلومات عن العملاء، وتحديد الحاجات الحالية والمستقبلية لهم، والاهتمام بمهارة العاملين لفهم السلوك الإنساني بصفة عامة، وسلوك العملاء بصفة خاصة والاهتمام بالتسويق الداخلي والعمل على تمكين العاملين وتحسين الاتصالات الداخلية ودعم الإدارة العليا.

4. تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء (البعد التكنولوجي) Customer Relationship

Management Technology

إن التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اعطت فرصاً كبيرة للمنظمات اليوم لبناء والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل مع العملاء الأمر الذي يحقق الهدف النهائي من تحول هذه

العلاقات إلى زيادة في الربحية ويعتبر التحدي الموجه لإدارة العلاقات مع العملاء هو التعرف على

الاحتياجات الفردية لهم بغرض تنمية وتحسين علاقات طويلة الاجل معهم (Sun, 2006)

وقد تعرضت الكثير من الدراسات لمفهوم تكنولوجيا CRM فمنهم من يعرفها بأنها برامج لبناء

العلاقات مع العملاء بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات (Minami & Dawson,

2008,P.375)، أو انها تطبيقات للمكاتب الامامية والخلفية تساعد ادارة التسويق والمبيعات وادارة

خدمة العملاء في تكامل وتحليل البيانات المتولدة لأكثر من مصدر (Topi, 2014, P.12)

وتساعد الأساليب التكنولوجية الحديثة مثل برامج CRM في الإستجابة السريعة لمطالب العملاء

وتقديم منتجات أكثر ارتباطاً بهم وبجودة أعلى، وتكلفة أكثر انخفاضاً، مع ضمان سهولة التدفق الكفؤ

للمعلومات بين المنظمة وعملائها، وتوافر الاتصال المتبادل بينهم، وتحليل سلوك العملاء عبر نقاط

الاتصال المختلفة وتحسين جودة اتخاذ القرارات (Topi, 2014)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

1-2-2 الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة المحاميد و طبيقات وحدادين بعنوان: (أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي

من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية)، 2015:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها 12 بنكاً، واقتصرت عينة الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارة البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، إذ تم توزيع 150 استبانة وتحليل 138 منها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازنة (المؤشرات المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردن. كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

2. دراسة أحمد بعنوان (إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع

المصرفي) 2015:

تناولت هذه الدراسة أثر ادارة علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وهدفت الى التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية، كما هدفت أيضاً الى التعرف على مدى اهتمام هذه المصارف بممارسة وظائف ادارة علاقات العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار بنك فيصل الاسلامي السوداني وبنك أم درمان الوطني ليمثلا عينة الدراسة الميدانية، تم تصميم الاستبانة وتوزيعها للعاملين بمدن العاصمة الكبرى وهي مدينة الخرطوم ومدينة أم درمان ومدينة الخرطوم، بلغ مجتمع الدراسة 1219 مفردة، بلغت عينة الدراسة 396 وبلغ عدد الاستبانات المستردة 307 استبانة.

أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وأن هناك اهتمام بممارسة وتطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء من خلال الاهتمام بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية التي لها صلة مباشرة بالعمل المصرفي، كما أن المصرفين يمتلكان موارد بشرية تتميز بالمؤهلات العلمية العالية والخبرات الجيدة للعمل لخدمة العملاء، أوضحت نتائج الدراسة أن ادارتي المصرفين تدركان أهمية ممارسة الوظائف التي تؤدي الى اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وتقوية العلاقات معهم من خلال امتلاك المصرف صرافات آلية على نطاق واسع لتقديم خدماته لعملائه بشكل أفضل وتدريب الموظفين على التقنية الحديثة لتقديم الخدمات بشكل أفضل. تسعى ادارتا المصرفين أيضاً لتحقيق الميزة التنافسية عبر تحقيق رضا العملاء من خلال الاهتمام بقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة والتعامل بجدية مع آراء وشكاوى العملاء لتحقيق كما تسعى أيضا الميزة التنافسية عبر المحافظة على الحصة السوقية من

خلال تقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة لجذب عملاء جدد والسعي باستمرار للمحافظة على الحصة السوقية بواسطة المحافظة على العملاء.

3. دراسة: السعدنى، بعنوان (أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية

المصرية) 2012:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، وتحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك محل الدراسة طبقاً لنوع القطاع، ومدى اختلاف درجة استجابة العملاء المنتفعين من الخدمات البنكية والناجمة عن تطبيق إدارة علاقات العملاء. وفى سبيل تحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث مجموعة من الفروض، وصمم نموذج مقترح للدراسة ليستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر. واعتمدت الباحثة على البيانات الثانوية والتي تشمل البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للبنوك محل الدراسة، والبيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال تصميم نوعين من الاستبيانات إحداها موجهة للمديرين العاملين بالبنوك المعنية بالدراسة، والأخرى موجهة للعملاء المنتفعين من الخدمات البنكية في محافظتي القاهرة والجيزة.

أوضحت نتائج هذه الدراسة أن إدارة علاقات العملاء تؤثر بصورة مباشرة على كل من المتغيرات التالية بالترتيب كما يلي: جودة الخدمة، جودة العلاقة، معدل العائد على الأصول. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر لإدارة علاقات العملاء على كل من جودة العلاقة، الولاء، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية. كما اختلفت درجة التطبيق لإدارة

علاقات العملاء باختلاف القطاع، وكذلك اختلاف درجة استجابة العملاء لتطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك المعنية بالدراسة.

4. دراسة العجمي، بعنوان: (فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء: دراسة ميدانية

على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية) 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد والمتمثلة بالاتصال، والثقة، وتلبية احتياجات الزبائن، وجودة الخدمات المصرفية، من أجل تحقيق الولاء لدى زبائن البنوك الإسلامية الكويتية. وقد تكون مجتمع الدراسة من عملاء البنوك الإسلامية العاملة في دولة الكويت، والبالغ عددها 4 بنوك إسلامية وهي (بيت التمويل الكويتي، بنك بوبيان، البنك الدولي، البنك الأهلي المتحد).

أما عينة الدراسة فتكونت من (507) زبائن تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مستوى إدراك زبائن البنوك الإسلامية الكويتية كان عالياً لجميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) تجاه الولاء لزبائن البنك. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) وبين تحقيق الولاء لزبائن البنك. وأن هناك تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة بـ (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية احتياجات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية) على الولاء.

5. دراسة نعمة الساعدي بعنوان (الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون

في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في

المصارف العراقية الخاصة)، 2010:

دارت فكرة البحث حول اكتشاف الدور التفاعلي المتبادل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون في نجاح المصارف الأهلية، إذ هدفت هذه المصارف من أنشطة وعمليات إدارة معرفتها بوصفها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، وصولاً إلى إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه لتحقيق أهدافهم وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مربحة لكلا الطرفين، وبالتالي نجاح هذه المصارف. اجري البحث في عدد من المصارف الأهلية في محافظتي بغداد وبابل إذ جرى تحديد 11 مصرف اختيرت منها عينة قسدية مؤلفة من 50 شخصاً يمثلون مستوى الإدارة العليا والوسطى لمسح آرائهم.

وقد خرج البحث باستنتاجات مهمة كان من بينها أن تقدم بُعد قيمة الزبون بعلاقتها المباشرة بنجاح المصارف وتراجع رضا الزبون من بين أبعاد إدارة علاقات الزبون بشكل حاد، كما تقدمت توليد المعرفة وغاياتها على باقي أبعاد إدارة المعرفة.

6. دراسة شاور التميمي بعنوان: (أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية)، 2010:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على مدى تأثير مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن على درجة الولاء لدى زبائن شركة جوال في الضفة الغربية، كما سعت إلى معرفة مدى اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فقد طوّرت الباحثة استبانتيْن: الأولى وجهة إلى العاملين في

شركة جوال، في حين وجهت الثانية إلى الزبائن، وزعت على عينة البحث المكونة من العاملين في شركة جوال في إدارات المكاتب الأمامية بواقع 75 استبانة.

أما الاستبانة الخاصة بالزبائن فقد وزعت على عينة الدراسة بواقع 1000 استبانة، علماً بأن طريقة الإجابة عن أدوات الدراسة تركزت وتم استخدام (Likert Scale) في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت لمعالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية spss الرزمة الإحصائية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها:

1. أن واقع اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن في الضفة الغربية كان عالياً من وجهة نظر العاملين فيها.

2. أن مستوى ولاء الزبائن لشركة جوال كان متوسطاً، من وجهة نظر زبائن شركة جوال في الضفة الغربية.

3. وجود علاقة طردية بين واقع اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبين مستوى ولاء الزبائن، بحيث كلما ازداد اهتمام شركة جوال بمكونات إدارة المعرفة مع الزبائن ازداد مستوى ولاء الزبائن للشركة.

2-3-2 الدراسات السابقة الاجنبية:

1. دراسة Iriqat و Abu Daqar بعنوان:

The Role of Customer Relationship Management on Enhancing the Customers' Satisfaction in the Banks in Palestine, 2017:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة دور إدارة علاقات العملاء في رضا العملاء في البنوك في فلسطين، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من موظفي البنوك في فلسطين، وتم استخدام المقياس الخماسي للاجابات (مقياس ليكرت).

بلغ عدد موظفي البنوك في فلسطين حوالي 7000 موظفاً، أما عينة الدراسة فقد اقتضت على اختيار 322 موظفاً من موظفي البنوك في شمال الضفة الغربية من اصل 1960 موظفاً يعمل في فروع شمال الضفة الغربية. وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية لتحقيق اهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة الى أن هناك تكامل بين نظام ادارة العملاء وجودة الخدمة المقدمة في البنوك وضرورة استمرار تواصل الفعال بين ادارة علاقات العملاء وعملاء البنك.

2. دراسة Sampath & Narender بعنوان:

(Customer Relationship Management Practices in Banking

Sector), 2014:

استكشفت هذه الورقة النهج التقليدية لتنفيذ مشاريع إدارة علاقات العملاء في القطاع المصرفي أو المالي. كما سلطت الضوء على القضايا الرئيسية التي تواجه هذا القطاع في تنفيذ هذه الحلول. إضافةً إلى ذلك، وصفت الورقة حلول الذكاء المصرفي في مجموعة SAS البنكية ، وكيف يمكن استخدام هذه الحلول لخفض تكاليف إدارة علاقات العملاء وتوفير فهم أفضل لقاعدة عملاء المؤسسة.

تم استخدام الاستبيان كأداة جمع بيانات، وتم استخدام أسلوب العينة الملائمة لاختيار العينة المستهدفة، وقد تم توزيع الاستبيان على 50 مشاركاً من أعضاء مجموعة SAS - من اصل حوالي 500 موظفاً- باعتباره العدد الكافي للحصول على البيانات المطلوبة. وكان الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير إدارة علاقات العملاء وممارساتها في البنوك. وقد كانت CRM عنصراً أساسياً في التسويق الحديثة في السنوات الأخيرة. خلال هذا البحث توصل الباحث الى أن الحفاظ على الزبائن الحاليين راضين أقل كلفة من جذب عملاء جدد. ولكن الحفاظ على العلاقة مع العملاء الحاليين في المستوى الذي يشجعهم باستمرار على البقاء مع الشركة هو وظيفة ديناميكية ودقيقة. هذا هو السبب لاستخدام نظام CRM المحوسب إذ يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في نجاح الشركة.

3. دراسة Kocoglu بعنوان :

Customer Relationship Management & Customer Loyalty: A Survey in The Sector of Banking) 2012:

الهدف من الدراسة هو تحديد الأهمية التي يعلقها بنك زيرات Ziraat Bank على علاقات العملاء وكشف التأثير على ولاء العملاء لأهميته لعلاقات العملاء.

ولأغراض هذه الدراسة، تم استخدام 4 متغيرات مختلفة في الدراسة: هي (1. المعرفة والخبرة لدى موظفي البنك، 2. رضا العملاء، 3. ولاء العملاء، 4. الخصائص الديموغرافية للعملاء).

وقد أجريت الدراسة مع زبائن 23 فرعاً من فروع بنك زيرات في محافظة دنيزلي Denizli وقد بلغ عددهم 2193 زبوناً تم اختيار 322 فرداً منهم لتعبئة الاستبيان. وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي: تعتمد قدرة البنوك على الاحتفاظ بعملاءها الحاليين واكتساب عملاء جدد على إدارة دقيقة للعلاقات

مع العملاء، والاستماع إلى طلبات العملاء والشكاوى وإيجاد حلول مع مراعاة اختلافات العملاء وهي مهمة جداً في خلق رضا العملاء وبالتالي ولاء العملاء.

4. دراسة SIMO بعنوان :

(Customer Relationship Management and Challenging Aspects in the Banking Sector: Case of Albania) 2012:

تشكل وظيفة التسويق المصرفي التي تطبقها المصارف التي تعمل في ألبانيا جوهر هذه الورقة. فهدفها هو تحليل التسويق المصرفي كما يتجلى في البيئة الألبانية ليس مجرد تقنيات التداول، بل تلبية احتياجات العملاء. وعلاوة على ذلك تحديد الملاحظات حول كيفية اتباع سياسة ولاء العملاء، CRM (إدارة علاقات العملاء) في العقد الماضي (2002-2012) من قبل البنوك التي تعمل في ألبانيا والقضايا واستراتيجيات التنفيذ لضمان قطاع النمو المستدام. وتم التركيز على وجهة نظر العملاء من مواجهة سياسات إدارة علاقات العملاء على التوالي في النظام المصرفي الألباني. وقد تم تصميم استبيان يهدف إلى تقييم مكونات إدارة علاقات العملاء وفعاليتها كما يتضح من وجهة نظر موظفي البنك (المدرء المبتدئين في مختلف الإدارات) في دراسة استقصائية بدافع من التغييرات الكبيرة في النظام المصرفي الألباني. وتمت معالجة البيانات التي تم تحليلها باستخدام SPSS، وتبين النتائج الإجمالية للدراسة مستويات مشجعة من استخدام إدارة علاقات العملاء.

5. دراسة Jayakumar. A بعنوان:

(A study on customer relationship management practices in banking sector, with special reference to Salem District, Tamil Nadu, India) 2010:

هدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم ادارة علاقات العملاء وربط هذه المصطلح بمصطلح ادارة خبرة العملاء باعتبار ادارة خدمة العملاء هي احد اهم مكونات الاعمال لوقتنا الحاضر. تم استخدام النهج التجريبي لاتمام هذه الدراسة، وقد تم اختيار مدينة سالم في الهند لاجراء هذه الدراسة وتم استخدام العينة الملائمة لاختيار عينة الدراسة للحصول على المعلومات الاولية من مجتمع الدراسة المكون من 22 بنكاً ، وتم دراسة 10 من الموظفين في كل بنك و25 عميلاً من عملاء كل بنك. وقد كانت المقابلات على شكل اسئلة مغلقة في استبيان.

وتوصلت هذه الدراسة الى أن الموظفين يعتقدون أن الاتصال مع العملاء عن طريق التواصل الشخصي والاعلانات والتقارير هو أداة لتحقيق رضا العملاء وأن تحقيق ادارة علاقات العملاء يعتمد على العلاقة الشخصية بين الموظفين والعملاء اضافة الى اداء موظفي البنوك. كما اظهرت نتائج الدراسة أن التطور التكنولوجي والاداء المالي للبنك يعكس صورة جيدة في اذهان العملاء مما يزيد احتمال استخدامهم للخدمات المقدمة في البنك.

6. دراسة Eid تحت عنوان:

Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model, 2007:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الهامة لتنفيذ إدارة علاقات العملاء، وتطوير وتوضيح نموذج مفاهيم CRM، وعواقبه على فعالية ونجاح علاقات العملاء. في هذه الدراسة، تم توثيق دور برامج إدارة علاقات العملاء في القطاع المصرفي وتحديد أنشطة التسويق التي تتأثر باستخدام CRM.

تم أخذ عينة من 159 مصرفاً تستخدم نظام إدارة علاقات العملاء، تم دراسة المصارف المحلية والاجنبية في المملكة المتحدة، وذلك عن طريق توزيع استبيانة على مدراء هذه البنوك. وتلخصت نتائج هذه الدراسة بوجود تأثير إيجابي كبير من استخدام CRM على فعالية العلاقات وأهداف التسويق، لأنها تقترح فكرة أن عوامل النجاح المهمة لـ CRM يجب أن تنفذ بشكل كلي بدلاً من تجزئتها لتحقيق كامل إمكانات إدارة علاقات العملاء. كما تؤكد النتائج على الدور المركزي لخدمات العملاء في التنفيذ الناجح لبرامج إدارة علاقات العملاء في البنوك.

خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

1. هدفت بعض الدراسات الى دراسة ممارسات إدارة علاقات العملاء في سياق الخدمات

المصرفية وتوضيح الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء

البنوك، وتحديد مدى اختلاف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك، ودراسة أثر ادارة

علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، والتعرف على مدى اهتمام

المصارف بممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية.

2. استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات الاستبيانات

والمقابلات، كما استخدمت بعض الدراسات اسلوب دراسة الحالة للبنك بوصفه مجتمعاً

لِلدراسة.

3. تباينت عينة الدراسة في الدراسات السابقة بناءً على حجم مجتمع الدراسة.

4. ركزت معظم الدراسات على وجود علاقة بين ادارة علاقات العملاء وجودة الخدمة التنافسية

للخدمات المقدمة في البنوك.

5. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على مجموعة من الجوانب البحثية المهمة

منها: المنهجية العلمية، الاساليب الاحصائية، طرق المعالجة الاحصائية .

6. أظهرت جميع الدراسات السابقة أهمية ادارة علاقات العملاء كعامل مساعد في زيادة الميزة

التنافسية وتحقيق رضا العملاء .

7. أثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة طردية بين ابعاد ادارة علاقات العملاء وتحقيق رضا

العملاء وولائهم.

8. اظهرت بعض الدراسات السابقة أن الجانب التنظيمي أكثر تأثيراً في ادارة علاقات العملاء وتحقيق رضا العملاء من الجانب التكنولوجي.

❖ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميز هذه الدراسة بكونها الاولى من نوعها في فلسطين، اذ تدرس ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، وتقدم مقترحات لتطويرها.
2. تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي في الدراسة وتم اعتماد الاسلوب المختلط في جمع البيانات (المقابلة والاستبيان).
3. تسلط هذه الدراسة الضوء على ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر البنوك، وتوضيح علاقتها بتحقيق رضا العملاء ومن ثم ولاء العملاء.
4. توضح هذه الدراسة ابعاد ادارة علاقات العملاء ومدى أهمية وتأثير كل بعد في تحقيقها.
5. ركزت هذه الدراسة على الادارة العليا في البنوك كونها مصدر اتخاذ القرارات الاستراتيجية، اضافةً الى استكشاف آراء مدراء الفروع كونهم يمثلون الادارة التشغيلية.

❖ المبحث الثالث: نبذة عم البنوك العاملة في فلسطين:

يعمل في القطاع المصرفي الفلسطيني العديد من البنوك المرخصة من سلطة النقد الفلسطينية وسيتم سرد نبذة عن كل من البنوك التي خصعت لهذه الدراسة.

أ. البنوك المحلية الفلسطينية مبينةً في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) البنوك المحلية الفلسطينية

عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم البنك
72	1960	1. بنك فلسطين المحدود
20	1994	2. بنك الاستثمار الفلسطيني
38	1995	3. بنك القدس للتنمية والاستثمار
22	2005	4. البنك الوطني

ب. البنوك الوافدة مبينةً في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) البنوك الوافدة

عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم البنك
32	1930	1. البنك العربي
16	1973	2. بنك الاسكان للتجارة والتمويل
22	1960	3. بنك القاهرة عمان
32	1960	4. بنك الاردن

9	1955	5. البنك الاهلي الاردني
6	1977	6. البنك التجاري الاردني
8	1999	7. البنك العقاري المصري
5	1976	8. البنك الاردني الكويتي

المصدر:

موقع سلطة النقد الفلسطينية (www.pma.ps)

موقع بنك فلسطين المحدود (www.bop.ps)

موقع بنك الاستثمار الفلسطيني (www.pibbank.ps)

موقع بنك القدس للاستثمار والتنمية (www.qudsbank.ps)

موقع البنك الوطني (www.tnb.ps)

موقع البنك العربي (www.arabbank.com)

موقع بنك الاسكان للتجارة والتمويل (www.hbtf.com)

موقع بنك القاهرة عمان (www.cab.ps)

موقع بنك الاردن (www.bankofjordan.com)

موقع البنك الاهلي الاردني (www.ahli.com)

موقع البنك التجاري الاردني (www.jcbank.com.jo)

موقع البنك العقاري المصري (www.ealb.ps)

موقع البنك الاردني الكويتي (www.jkb.com)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مصادر جمع البيانات
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ اجراءات تطبيق ادوات الدراسة
- ❖ المعالجة الاحصائية للبيانات

تمهيد:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة مصادر لجمع البيانات اللازمة لإثراء محتواها، وذلك بهدف الوصول إلى أفضل النتائج. بدايةً بالأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، مروراً بالمقابلات التي تم اجراءها مع العينة المستهدفة، وصولاً الى آراء المبحوثين من خلال الاستبانة.

3-1: منهج الدراسة: Methodology

تسعى الباحثة للوصول الى معرفة دقيقة حول واقع ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، وهذا يتوافق مع اسلوب المنهج الوصفي الاستكشافي Exploratory Descriptive، اذ تم استخدامه لتحقيق اهداف الدراسة وملائمته لموضوعها. اذ يحاول المنهج الوصفي الاستكشافي دراسة ظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، ويكشف آراء الناس ومعتقداتهم واتجاهاتهم إزاء موقف معين. ولا يقتصر المنهج الوصفي على مجرد جمع البيانات، بل يقوم على تشخيصها وتحليلها وربطها بظواهر أخرى، وفهم الحاضر لتوجيه المستقبل. (حريزي و غربي، 2013، ص27)

ويمكن تعريف المنهج الوصفي الاستكشافي بأنه: المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها و ضبطها أو التحكم فيها.

والبحت وفق منهج البحث الوصفي يعد استقصاء أو استقراء ينصب على الظاهرة المدروسة، كما هي قائمة بقصد وصفها وتشخيصها، وكشف علاقاتها بين العناصر والجوانب الرابطة بينها. (حريزي و غربي، 2013، ص27)

وقد تم استخدام المنهج المختلط Mix Methods بحيث استعانت الباحثة بالطرق الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها، اذ تمثلت الطرق الكمية Quantitative بالاستبانة التي تم استخدامها لجمع البيانات من مدرء الفروع ، أما الطرق النوعية Qualitative فكانت عبارة عن المقابلات شبه المنتظمة التي اجريت مع مدرء التسويق او من يقوم بمقامهم في الادارات العامة للبنوك المشمولة في هذه الدراسة.

3-2: مصادر جمع البيانات:

1. **المصادر الأولية:** وتشمل البيانات التي تم جمعها من المبحوثين من خلال أدوات الدراسة المستخدمة وهي المقابلات شبه المنتظمة والاستبانة. اذ تم الحصول على المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة وتجميعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي بهدف الوصول الى دلالات ونتائج تدعم موضوع الدراسة.

2. **المصادر الثانوية:** وتشتمل هذه المصادر على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث زارت الباحثة عدداً من المكتبات، وتصفححت العديد من المواقع الالكترونية وقواعد البيانات الالكترونية، وموقع سلطة النقد الفلسطينية، ومواقع البنوك الفلسطينية والوافدة، وموقع جمعية البنوك الفلسطينية، وموقع معهد ماس للأبحاث والدراسات، كما اطلعت الباحثة على العديد من الأبحاث والمقالات ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة والدوريات العالمية والعربية.

3-3: مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من قسمين ألا وهما:

1. مدراء التسويق في الإدارات العامة للبنوك العاملة في فلسطين للعام الحالي 2018 وعددهم 15 مديراً. إلا أن هذه الدراسة اقتصرت على مدراء التسويق في البنوك التجارية المحلية والوافدة في الضفة الغربية وعددهم 12 مديراً، حيث تم استثناء مدراء التسويق في البنوك الإسلامية وذلك لاختلاف منهج عملها. والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (3-1)

مجتمع الدراسة

البنوك الفلسطينية المحلية	البنوك الوافدة	
بنك فلسطين المحدود	البنك العربي	1.
بنك القدس للاستثمار والتنمية	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	2.
البنك الوطني	بنك الاردن	3.
بنك الاستثمار الفلسطيني	بنك القاهرة عمان	4.
	البنك الاهلي الاردني	5.
	البنك العقاري المصري	6.
	البنك التجاري الاردني	7.
	البنك الاردني الكويتي	8.

2. مدراء الفروع والمكاتب للبنوك العاملة في فلسطين، وفيما يلي بيان لتوزيع البنوك العاملة في

الضفة الغربية:

الجدول رقم (3-2)

توزيع البنوك العاملة في فلسطين

النسبة المئوية	عدد الفروع في الضفة الغربية	اسم البنك
25%	51	1. بنك فلسطين المحدود
14%	28	2. بنك القدس للاستثمار والتنمية
8%	17	3. البنك الوطني
8%	17	4. بنك الاستثمار الفلسطيني
15%	30	5. البنك العربي
6%	13	6. بنك الاسكان للتجارة والتمويل
6%	13	7. بنك الاردن
8%	16	8. بنك القاهرة عمان
3%	7	9. البنك الاهلي الاردني
2%	5	10. البنك العقاري المصري
2%	5	11. البنك التجاري الاردني
2%	4	12. البنك الاردني الكويتي
	206	المجموع:

والرسم البياني الآتي (1-3) يوضح نسبة فروع كل بنك الى العدد الاجمالي لفروع البنوك العاملة في الضفة الغربية للبنوك المبحوثة

3-4: عينة الدراسة:

3-4-1: الطرائق النوعية (المقابلات شبه المنتظمة):

تم الاعتماد على المسح الشامل Census Survey لكامل مفردات المجتمع المدروس. اذ تم اجراء 12 مقابلة مع مدراء التسويق او من يقوم بعملهم في البنوك المحلية والوافدة المبحوثة .

3-4-2: الطرائق الكمية (الاستبانة):

تكونت عينة الدراسة من 70 مدير فرع ومكتب من مدراء الفروع المشمولة في هذه الدراسة، من أصل 206 مدير من مدراء البنوك العاملة في الضفة الغربية، اي ما يعادل 34% من مجتمع الدراسة، وقد اقتصرت عينة الدراسة على المدراء العاملين في مناطق رام الله جنوباً، وتم توزيع الاستبانة على هذه العينة باستخدام طريقة العينة الطبقيّة العشوائية التناسبية، اذ تم تحضير قائمة بالبنوك العاملة في محافظات رام الله والبيرة، محافظة القدس، محافظة بيت لحم، ومحافظة الخليل. وتم تقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات، كل طبقة تمثل بنكاً، ولتحديد عدد الاستبانات التي وزعت لكل بنك تم ضرب عدد أفراد العينة (70) × (عدد فروع كل بنك ÷ مجتمع الدراسة الكلي)، فمثلاً: عدد افراد العينة التي تم اختيارها من بنك فلسطين المحدود هو: $70 \times (51 \div 206) = 17$ فرعاً من فروع بنك فلسطين.
(انظر جدول رقم (3-2))

يلي ذلك اختيار عدة فروع من كل بنك لاجراء الدراسة عليها عشوائياً بترقيمتها واختيار الفرع الذي يحمل الرقم الفردي (1،3،5.....الخ) لحين الوصول للعدد المطلوب من ذلك البنك.

الجدول رقم (3-3) تحديد حجم العينة من كل بنك

عدد الاستبانات لكل بنك	النسبة المئوية	عدد الفروع في الضفة الغربية	اسم البنك
17	25%	51	1. بنك فلسطين المحدود
10	14%	28	2. بنك القدس للاستثمار
6	8%	17	3. البنك الوطني
6	8%	17	4. بنك الاستثمار الفلسطيني
1	15%	30	5. البنك العربي
4	6%	13	6. بنك الاسكان للتمويل
4	6%	13	7. بنك الاردن
6	8%	16	8. بنك القاهرة عمان
2	3%	7	9. البنك الاهلي الاردني
2	2%	5	10. البنك العقاري المصري
2	2%	5	11. البنك التجاري الاردني
2	2%	4	12. البنك الاردني الكويتي

3-5: أدوات الدراسة:

3-5-1: بناء أداة الدراسة:

3-5-1-1: الطرائق النوعية (المقابلات شبه المنتظمة):

بهدف التعرف على واقع تطبيق ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين وبعد الاطلاع على البيانات الثانوية التي تم جمعها في المرحلة الاولى من الدراسة - مرحلة الاطار النظري والدراسات السابقة-؛ وضعت الباحثة عدداً من الاسئلة من خلال نموذج المقابلات شبه المنتظمة مع مدراء التسويق في البنوك المبحوثة، وبين الملحق رقم (1) نموذج المقابلة مع مدراء التسويق والذي تكون من ثلاثة محاور، المحور الاول : تقييم استراتيجيات البنك من حيث ادارة علاقاته مع عملائه من خلال السؤال الاول والثاني والثالث، المحور الثاني: تقييم نظرة البنوك لإدارة علاقات العملاء كاستراتيجية عمل: من خلال السؤال الرابع والخامس والسادس، المحور الثالث: مقترحات البنوك لتطوير ادارة علاقات العملاء من خلال السؤال السابع.

3-5-1-2: الطرائق الكمية (الاستبانات)

للاوصول الى البيانات المطلوبة وتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لمعرفة واقع ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين من خلال دراسة الأبعاد الأربعة لتطبيق إدارة علاقات العملاء كما تم دراستها في الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة السعدني 2012 و أحمد 2015 ، ألا وهي: البُعد التشغيلي، والبُعد البشري، والبُعد الاستراتيجي، والبُعد التكنولوجي.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: مقدمة عامة تشرح للمبحوثين أهداف الدراسة وأهمية مساهمتهم في انجاحها.

القسم الثاني: والذي يعنى بالبيانات الشخصية للمبحوثين وتضمنت المتغيرات التالية: الجنس،

العمر، عدد سنوات الخبرة، التخصص الجامعي، المحافظة، ونوع البنك الذي يعمل به المبحوث.

القسم الثالث: الاسئلة التي تُعنى بموضوع الدراسة بشكل مباشر وعددها 39 فقرة، مقسمة كالتالي:

عدد الفقرات في الاستبانة	محور الدراسة	
15	البعد التشغيلي	1.
11	بعد الموارد البشرية	2.
8	البعد الاستراتيجي	3.
5	البعد التكنولوجي	4.
39	المجموع	

كما واستخدمت الباحثة مقياس المستويات المتماثلة Scale of Symmetric Values، إذ تم

اعطاء إجابة (بدرجة قليلة جداً) درجة واحدة، وإجابة (بدرجة قليلة) درجتين، وإجابة (بدرجة متوسطة)

ثلاث درجات، وإجابة (بدرجة كبيرة) اربع درجات، أما اجابة (بدرجة كبيرة جداً) درجة خمس درجات.

وكلما زادت الدرجة ارتفع مستوى تطبيق المبحوثين لفقرات الاستبانة.

3-6: صدق أدوات الدراسة وثباتها: Validity and Reliability

3-6-1: الطرائق النوعية (المقابلات شبه المنتظمة):

للتحقق من صدق أداة الدراسة النوعية وثباتها قامت الباحثة باستخدام صدق المحتوى وذلك بعرض نموذج المقابلة على عدد من المحكمين المختصين، كما وقامت الباحثة بالتحقق من خلال الصدق النظري، أي تناسب التفسير النظري مع الواقع الميداني. (الصيرفي، 2001).

3-6-2: الطرائق الكمية (الاستبانة):

تم التحقق من صدق اداة الدراسة الكمية بعرضها على عدة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص. اذ تم ابداء بعض الملاحظات حول الفقرات وبناءً عليه تم اعتماد الاستبانة بشكلها النهائي.

3-7: اجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

بعد اعداد الاستبانة ونموذج اسئلة المقابلات، تم اتخاذ الاجراءات التالية، انظر الملحق (2) + (3)

1. بمساعدة لجنة الدراسات العليا في جامعة الخليل تم الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة

في جمع البيانات موجهاً ل البنوك العاملة في فلسطين والتي تقع ضمن عينة الدراسة وعددها

12 بنكاً.

2. تم تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وتقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات كل بنك يمثل

طبقة واحدة.

3. الاتصال والتنسيق مع ادارات البنوك المبحوثة لتحديد موعد للمقابلات واخذ الموافقات اللازمة

لتوزيع الاستبانة على مدراء الفروع.

4. تم اجراء مسح شامل للطرق النوعية (المقابلات شبه المنتظمة) لمقابلة مدراء التسويق او من يقوم بعملهم في الادارات العليا في البنوك وعددهم 12 مديراً.

5. تم اختيار عينة طبقية عشوائية غير منتظمة من مجتمع الدراسة، وتوزيع الاستبانة على مدراء الفروع، وقد كان عدد الاستبانات الموزعة 75 استبانة، تم استرداد 70 منها ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل، وقد تم اعتماد 67 منها صالحة للتحليل واستثناء 3 لتضارب او نقص في بياناتها. وادخال بيانات الاستبانات الصالحة الى برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

8-3: المعالجة الاحصائية للبيانات:

3-8-1: الطرائق الكمية: (الاستبانة)

بعد جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم اعطائها ارقاماً تمهيداً لادخال بياناتها الى جهاز الحاسوب لاجراء المعالجة الاحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الاحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS كما استخدمت النسب المئوية لبيان درجة الموافقة، حيث تم جمع اجابة (بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة) لتقييم بدرجة كبيرة، واجابة (بدرجة قليلة وقليلة جداً) لتقييم بدرجة ضعيفة.

3-8-2: الطرائق النوعية (المقابلات شبه المنتظمة)

تم مراجعة جميع نتائج المقابلات التي تمت مع مدراء التسويق او من يقوم بعملهم، وقراءة جميع اجاباتهم لكل سؤال على حدة من كل بنك، ثم قامت الباحثة بترتيب الاجابات المتشابهة واعطاء كل مجموعة اجابات رقماً تسلسلياً (مجموعة الاجابات المتشابهة الاولى رقم 1، مجموعة الاجابات المتشابهة الثانية رقم 2، الخ) واتبعت الباحثة نفس الاسلوب مع باقي الاسئلة، ثم قامت الباحثة بحساب عدد مرات التكرار للاجابات واعطائها نسبة (عدد البنوك التي اجابت نفس الاجابة من العدد الاجمالي للبنوك).

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

❖ تحليل نتائج اداة الدراسة الكمية: الاستبانة

❖ تحليل اداة الدراسة النوعية: المقابلات

تمهيد:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الهدف الأساسي لتطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك والذي يتمثل في تحقيق رضا العملاء ومن ثمّ بناء علاقة قوية معهم لضمان ولائهم وما ينتج عنه من تحقيق ربحية أعلى للبنك وتقديم خدمة منافسة للعميل. وفي هذا الفصل سوف يتم التحقق من اهداف هذه الدراسة وذلك عن طريقة المعالجة الاحصائية (باستخدام برنامج المعالجات الاحصائية SPSS) لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها من المجتمع المبحوث باستخدام أدوات الدراسة والتي تمثلت في استبانة وأسئلة مقابلة تم تخصيصهما لهذا الغرض. حيث سيتم استعراض ابرز النتائج الاحصائية المتعلقة بادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين وذلك باستخدام بعض المقاييس الاساسية مثل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التي تستخدم في وصف مستوى تصورات الاشخاص المبحوثين ونسبة موافقتهم على البنود المدرجة في الاستبانة و أسئلة المقابلة.

هذا الفصل يحتوي على باين رئيسيين؛ الباب الاول يحتوي تحليلاً لأداة الدراسة الكمية (الاستبانة) ويتضمن أربعة أقسام رئيسية؛ القسم الاول سوف يتم استعراض المتغيرات الديموغرافية التي جاءت في مطلع استبانة البحث وذلك للاطلاع على طبيعة وتوزيعات افراد العينة المختارة حسب هذه المتغيرات، أما القسم الثاني سوف يتم اعتماد التحليل الاحصائي الخاص باستبانة البحث وما جاء فيها من بنود لاستعراض واقع ادارة علاقات العملاء العاملين في البنوك الفلسطينية. يليه القسم الثالث ويحتوي مقارنةً بين تطبيق ادارة علاقات العملاء في البنوك حسب نوعها، اما القسم الرابع والآخر فهو مخصص لفحص معامل الثبات لاستبانة البحث باستخدام معامل الثبات كرونباخ الفا. أما الباب الثاني يحتوي تحليلاً لأداة الدراسة النوعية (المقابلة). ويحتوي تفصيلاً لاجابات المبحوثين على عدة أسئلة طرحت خلال المقابلات التي تمت مع المبحوثين.

تحليل نتائج اداة الدراسة الكمية: الاستبانة

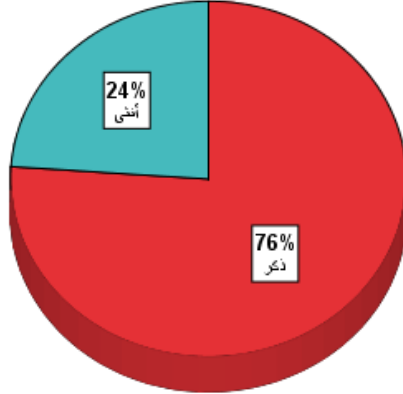
❖ القسم الاول:

في هذا القسم سوف يتم استعراض الخصائص الديموغرافية لافراد العينة المختارة، حيث سوف يتم توضيح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس والعمر ومكان العمل والتحصيل العلمي والتخصص الجامعي بالاضافة الى عدد السنوات في ادارة الفرع ونوع البنك الذي يعمل به الشخص المبحوث، ولقد جاء توزيع افراد العينة بناءً على هذه المتغيرات كما هو موضح في الرسومات الاحصائية التالية:

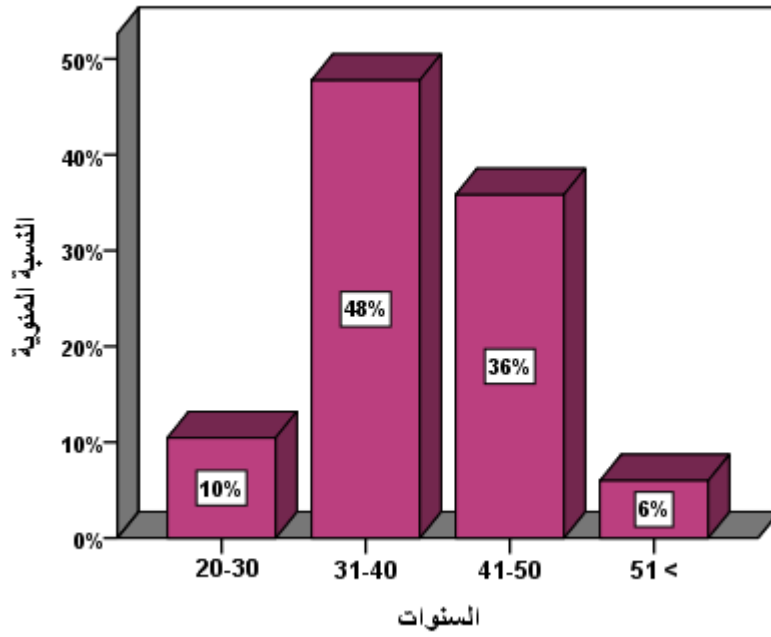
الشكل (1-4) :

توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس والعمر ومكان العمل والتحصيل العلمي والتخصص الجامعي بالاضافة الى عدد السنوات في ادارة الفرع ونوع البنك على التوالي:

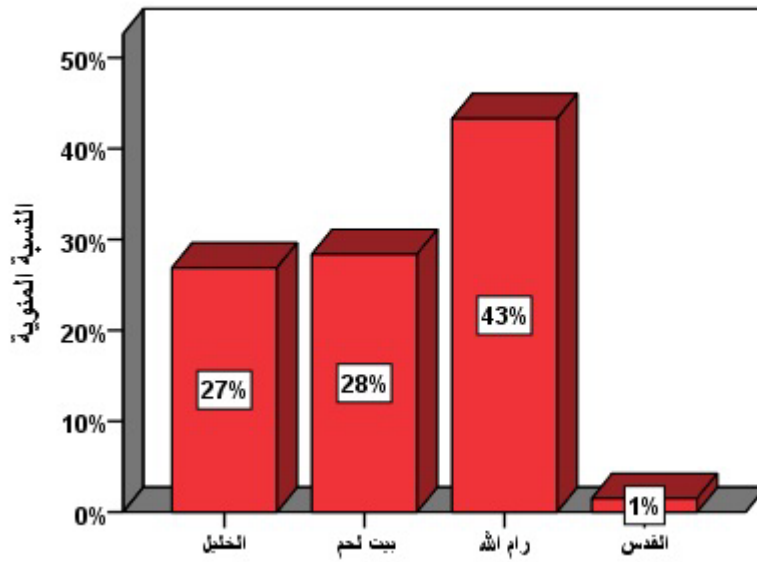
توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



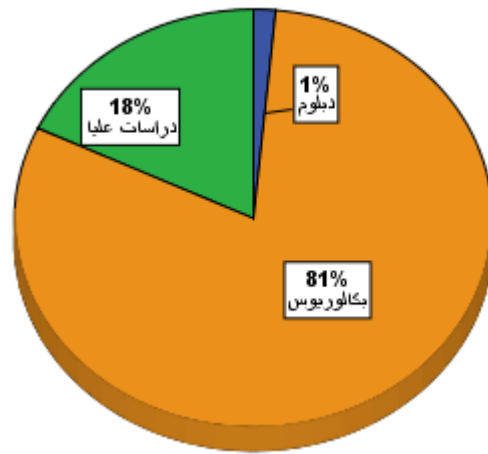
توزيع افراد العينة حسب متغير العمر



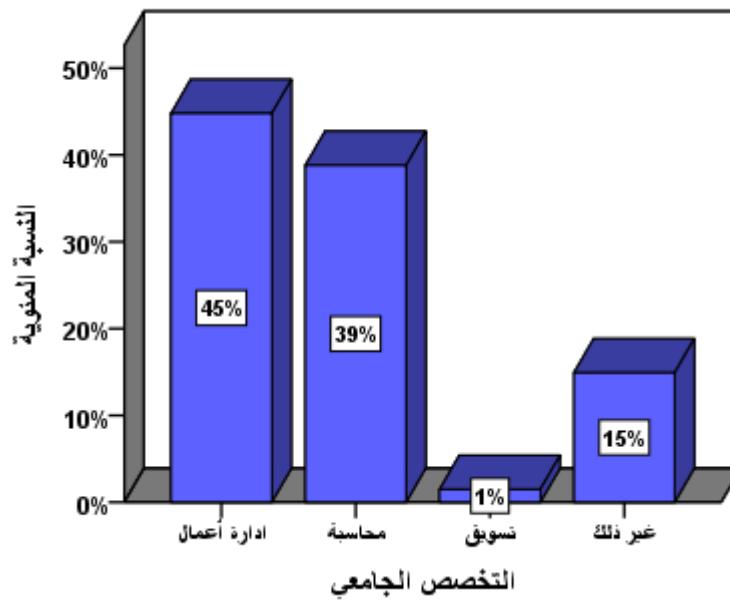
توزيع افراد العينة حسب متغير مكان العمل



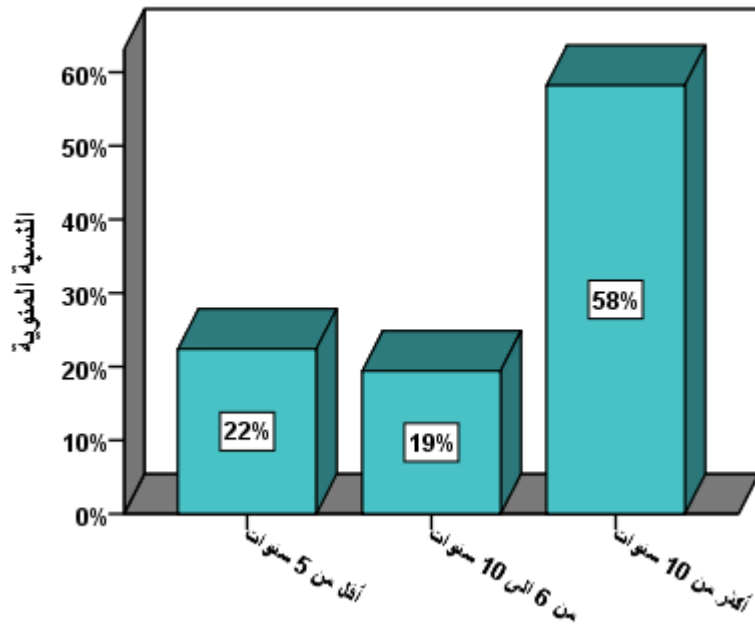
توزيع افراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي



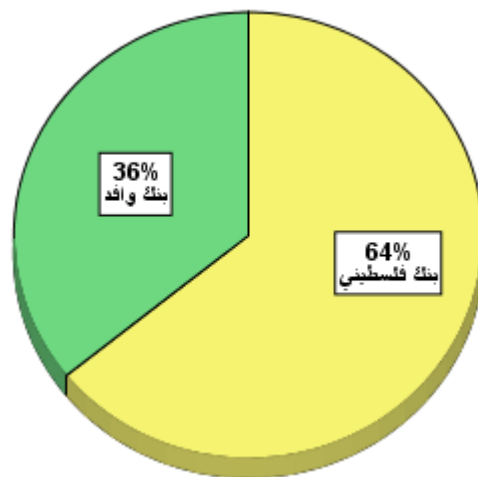
توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص الجامعي



توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة في ادارة الفرع



توزيع افراد العينة حسب متغير نوع البنك



الرسومات الاحصائية الموضحة اعلاه تشير الى ان ما يزيد عن ثلثي العينة المختارة هم من الذكور وذلك بنسبة مئوية تساوي ال 76%، كما تبين أن نصف افراد العينة المختارة هم من فئة الشباب الذين تتراوح اعمارهم ما بين 30 و 40 سنة اما من تجاوزوا الاربعين سنة فقد كانت نسبتهم ما يقارب ال 42%. وفيما يتعلق بمكان عمل الاشخاص المبحوثين فقد اظهرت الرسومات بأن 43% من افراد العينة يعملون في بنوك في منطقة رام الله أما باقي الافراد توزعوا مناصفة تقريباً بين مدينتي بيت لحم والخليل فقط ما نسبته 1% من العاملين في منطقة القدس. أما المؤهلات العلمية للأشخاص المبحوثين فقد اشارت النتائج الى ان أغلبية افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة قاربت ال 81% يليهم حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراة) بنسبة قاربت ال 18%، اما اصحاب شهادة الدبلوم فلم تتجاوز نسبتهم ال 1%. وفيما يخص التخصصات الجامعية المختلفة فقد اشتملت العينة المختارة على افراد يحملون شهادات علمية في تخصصات متنوعة، فكانت 45% من افراد العينة يحملون شهادة في تخصص ادارة الاعمال وبنسبة أقل بقليل قاربت ال 39% كانوا تخصص محاسبة فقط ما نسبته 1% يحملون شهادة تخصص في التسويق بينما كانت ما نسبته 15% من تخصصات مغايرة لما تم ذكره. وعلى صعيد الخبرة في مجال العمل فقد تبين ان ما نسبته 58% من افراد العينة تجاوزت خبرتهم ال 10 سنوات والباقي كانت خبراتهم اقل من ذلك. واخيراً فقط اظهرت النتائج ان ثلثي الافراد المختارين في عينة الدراسة (64%) يعملون في بنوك فلسطينية محلية وما نسبته 36% كانوا يعملون في بنوك وافدة.

❖ القسم الثاني:

في هذا القسم سوف يتم استعراض النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة، حيث ان السؤال الاول والذي يدور حول واقع إدارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية سوف يتم الاجابة عنه في الجزء الاول من هذا القسم (4-2-1)، يليه توضيح لمقياس الثبات للاستبانة المستخدمة في هذا البحث وذلك باستخدام معامل الثبات كرونباخ الفا، اضافة الى مقارنة تظهر درجة الموافقة بين الابعاد الاربعة. أما السؤال الثاني الخاص بالاستراتيجيات المستخدمة في البنوك لتعزيز إدارة علاقات العملاء سوف يتم اجابته في الجزء الثاني من هذا الفصل، يليه السؤال الثالث والذي يركز على أبرز المقترحات لتطوير علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية سيتم اجابته في الجزء الثالث .

4-2-1 السؤال الاول من اسئلة الدراسة:

"ما هو واقع إدارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالاضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بالابعاد الاربعة الموضحة في استبانة البحث (البعد التشغيلي، بعد الموارد البشرية، البعد الاستراتيجي والبعد التكنولوجي)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول (1-4)

النسب المئوية للبنود الخاصة بالبعد التشغيلي حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يقوم البنك بالاتصال بالعملاء هاتفياً فيما يتعلق بمعاملاتهم المصرفية	%91	%9	%0	4.30	0.63
2.	يقوم البنك بالاتصال بالعملاء إلكترونياً فيما يتعلق بمعاملاتهم المصرفية	%79	%16	%5	4.13	1.00
3.	يقوم البنك بالاتصال بالعملاء عند تقديم عمليات مصرفية جديدة	%82	%13	%5	4.10	0.90
4.	يزور مندوب البنك عملائه المميزين لتحقيق التواصل المستمر	%91	%4	%5	4.42	0.78
5.	يشارك موظفو البنك عملاءهم في المناسبات الخاصة	%61	%21	%18	3.58	1.09
6.	تتسم التجهيزات المصرفية المستخدمة بمظهر لائق وحديث	%94	%6	%0	4.40	0.61
7.	يلبي مبنى البنك احتياجات العملاء من خلال موقعه المناسب، وتوفير مكان لركن سياراتهم.	%84	%12	%4	4.15	0.86
8.	يوفر البنك خدماته لعملائه على مدار 24 ساعة للاستجابة لاحتياجاتهم من خلال مراكز الاتصال Call center.	%81	%13	%6	4.12	1.01
9.	يوفر البنك خدمات الصراف الآلي في العديد من المناطق لخدمة معظم عملائه.	%94	%5	%1	4.61	0.72
10.	يقدم البنك منشورات تثقيفية وإعلانات ترويجية عن خدماته المصرفية بشكل كافي	%97	%3	%0	4.58	0.71
11.	يوجه البنك عملاءه نحو الانتفاع من المنتجات التي تخدم مصلحتهم حتى لو كانت اقل ربحية للبنك	%88	%10	%2	4.28	0.71

0.58	4.43	%0	%4	%96	يعتمد البنك سياسة جذب العملاء عن طريق خدمات متنوعة ومُلبّية لاحتياجات العملاء	.12
0.89	4.01	%3	%25	%72	يعتمد البنك على العلاقات الشخصية في اجتذاب عملائه.	.13
0.55	4.60	%0	%3	%97	يحدّث البنك بيانات العملاء بشكل دوري للحفاظ على الاتصال بهم	.14
0.61	4.60	%0	%6	%94	يتابع البنك الشكاوى والمقترحات التي تقدم له حول الخدمات المصرفية المختلفة.	.15
0.88	4.29	%3	%10	%87	الدرجة الكلية	

النتائج الموضحة اعلاه تشير إلى أن هناك اجماع بالاغلبية على جميع البنود المتعلقة بالبعد التشغيلي والذي يستعرض أبرز السياسيات التي ينتهجها البنك تجاه عملائه في طريقة التسويق وتنفيذ العمليات المصرفية المختلفة، حيث أن نسبة الموافقة على اغلب البنود لم تقل عن 70% في جميع البنود الخاصة بهذا البعد عدا في البند الخامس والذي يناقش مدى مشاركة موظفين البنك عملاء البنك في مناسباتهم الاجتماعية، حيث كانت نسبة الموافقة على هذا البند 61% وهي أقل نسبة مقارنة بباقي البنود، وكانت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لجميع الفقرات التي تدرس البعد التشغيلي 4.29 مما يدل ارتفاع نسبة الموافقة في جميع البنود وكانت قيمة الانحراف المعياري لكل فقرات الاستبيان 0.88 وتعد هذه النسبة مقبولة احصائياً.

الجدول (4-2)

النسب المئوية للبنود الخاصة ببعء الموارد البشرية حسب إجابات أفراد الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	الفقرة	الرقم
0.82	3.76	5%	34%	61%	أتمتع كمدير فرع بصلاحيات واسعة تمكنني من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء	1.
0.70	4.10	6%	10%	84%	يتحلى الموظفون بالرغبة الدائمة في تقديم المساعدة والايضاحات اللازمة لعملائه	2.
0.65	4.40	1%	9%	90%	يحافظ موظفو البنك على مهنية التعامل مع العملاء	3.
0.45	4.84	2%	3%	95%	يحافظ موظفو البنك على سرية معلومات العملاء	4.
0.55	4.61	2%	3%	95%	يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمات للعملاء بجودة ومهارة عالية .	5.
0.56	4.50	1%	3%	96%	يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة المطلوبة.	6.
0.67	4.10	1%	18%	81%	يستخدم موظفو البنك نظاماً خاصاً لجمع معلومات دقيقة من العملاء .	7.
0.86	4.15	5%	12%	83%	يتم تحفيز الموظفين لاكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين	8.
0.88	4.01	6%	19%	75%	يتم التسويق للحملات الجديدة من خلال موظفي مبيعات متخصصين	9.
0.79	4.10	3%	22%	75%	يستخدم البنك بيانات العملاء لتطوير الخدمات المناسبة لهم سعياً لتعزيز القيمة المتحققة من تلكالخدمات.	10.
0.76	4.10	5%	16%	79%	يستفيد موظفو المبيعات من المعلومات التاريخية للعميل لتسويق المنتجات الجديدة.	11.
0.74	4.24	4%	14%	85%	الدرجة الكلية	

النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (4-2) يبين ان افراد العينة يتفقون مع اغلب البنود المذكورة بنسب مئوية تجاوزت ال 70% وهذا مؤشر الى قوة الموافقة على محتوى هذه البنود، حيث كانت اعلى درجة موافقة على البندين الخامس والسادس واللذان يناقشان تقديم الخدمة لعملاء البنك بأعلى سرعة ممكن مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة بمهارة عالية وذلك بنسبة موافقة بلغت 95% و 96% على التوالي، يلي ذلك البند الرابع والذي يبين ان موظفي البنك يحافظون على سرية المعلومات الخاصة بالبنك وذلك بنسبة موافقة بلغت 95%، في حين ان اقل نسبة موافقة كانت على البند الاول والذي يوضح مدى تمتع مدير فرع البنك بصلاحيات واسعة تمكنه من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وذلك بنسبة موافقة 61%، وكانت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لجميع الفقرات التي تدرس بعد الموارد البشرية 4.24 مما يدل ارتفاع نسبة الموافقة في جميع البنود وكانت قيمة الانحراف المعياري لكل فقرات الاستبيان 0.74 وتعد هذه النسبة مقبولة احصائياً.

الجدول (3-4)

النسب المئوية للبنود الخاصة بالبعد الاستراتيجي حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يعتبر العملاء أصلاً من أصول البنك	93%	4%	3%	4.43	0.66
2.	يفي البنك بوعوده اتجاه عملائه	93%	6%	1%	4.34	0.61
3.	يهتم موظفو البنك بالعملاء الأكثر ربحية بصورة تفوق الاهتمام بالعملاء العاديين حفاظاً على ولائهم	72%	21%	7%	3.96	0.91
4.	تستخدم بيانات العملاء المحفوظة في قواعد البيانات في تصميم وإطلاق الحملات التسويقية في البنك.	77%	15%	8%	4.0	0.87
5.	يتابع موظفو البنك الخدمات التي يقدمها منافسيهم في السوق المحلي لمواكبة تطوير خدماتهم	80%	15%	5%	4.1	0.76
6.	يُنمي البنك لدى موظفيه ثقافة تحقيق رضا العملاء ومن ثمّ ولاء العملاء	86%	10%	4%	4.2	0.75
7.	يطور البنك استراتيجياته التسويقية للحفاظ على عملائه	87%	9%	4%	4.31	0.76
8.	يعزز البنك ميزته التنافسية للاحتفاظ بالعملاء وتنمية ولائهم	90%	6%	4%	4.33	0.66
	الدرجة الكلية	85%	11%	5%	4.21	0.79

بناءً على النسب المئوية والاطراف الحسابية الموضحة في الجدول اعلاه رقم (3-4) فان

البنود المذكورة والتي تبين أبرز الاستراتيجيات التي يتبعها البنك في التعامل مع عملائه جميعها

حظيت بموافقة عالية نوعاً ما من قبل افراد العينة المختارة. حيث كانت أعلى درجة موافقة اتجاه

اعتبار العملاء أصلاً من أصول البنك بالإضافة إلى أن البنك يهتم بالبقاء بوعوده اتجاه عملائه وذلك بنسبة موافقة 93% لكلا البندين.

وكانت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لجميع الفقرات التي تدرس البعد الاستراتيجي 4.21 مما يدل ارتفاع نسبة الموافقة في جميع البنود وكانت قيمة الانحراف المعياري لكل فقرات الاستبيان 0.79 وتعد هذه النسبة مقبولة احصائياً.

الجدول (4-4)

النسب المئوية للبنود الخاصة بالبعد التكنولوجي حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يعتمد البنك على الوسائل التكنولوجية في اجتذاب العملاء	89%	9%	2%	4.37	0.71
2.	يستخدم البنك نظاماً خاصاً بإدارة علاقات العملاء CRM	74%	21%	5%	4.1	0.90
3.	يهتم البنك بحماية قواعد بيانات العملاء مهما بلغت تكاليف هذه الحماية	96%	2%	2%	4.7	0.66
4.	يهنئ البنك عملائه في مناسباتهم الخاصة من خلال نظام الرسائل القصيرة.	66%	25%	9%	4.0	1.03
5.	يستخدم البنك الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل تطبيق الهواتف الذكية.	83%	7%	10%	4.31	1.05
	الدرجة الكلية	82%	13%	6%	4.3	0.95

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه رقم (4-4) بأن هناك اتفاق بدرجة عالية اتجاه استخدام البنك للوسائل التكنولوجية المتنوعة في تعاملاته مع عملائه. حيث تبين بأن البنك يولي اهتماماً كبيراً بحماية قواعد البيانات الخاصة بالعملاء مهما كانت تكلفة هذه الحماية وذلك بنسبة موافقة بلغت 96%.

وكانت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لجميع الفقرات التي تدرس البعد التكنولوجي 4.3 مما يدل ارتفاع نسبة الموافقة في جميع البنود وكانت قيمة الانحراف المعياري لكل فقرات الاستبيان 0.95 وتعد هذه النسبة مقبولة احصائياً.

❖ القسم الثالث: مقارنة بين درجة الموافقة بين البنوك المحلية الفلسطينية والبنوك الوافدة

العربية:

يظهر الجدول التالي رقم (4-5) مقارنة بين درجة تطبيق ادارة العملاء في البنوك المحلية الفلسطينية و درجة تطبيقها في البنوك الوافدة العربية، ومن خلال تحليل درجة الموافقة يمكن الاستدلال على أن درجة الموافقة متقاربة جداً في الابعاد الاربعة، ويمكن الاستنتاج من ذلك أنه لا يوجد اختلاف يذكر بين استراتيجيات وسياسات البنوك سواء كانت محلية أو وافدة.

الجدول: (4-5)

مقارنة بين البنوك الوافدة والبنوك المحلية الفلسطينية

نسبة الموافقة					نوع البنك	البعد
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
%0.6	%2.5	%10.7	%39.7	%46.5	فلسطيني	البعد
%1.4	%2	%9.2	%40.6	%47	وافد	التشغيلي
%0.23	%2.1	%14	%39.5	%43.7	فلسطيني	بعد الموارد
%0.4	%0.4	%11.7	%47.3	%40.2	وافد	البشرية
%0.3	%4	%12.8	%45.7	%36.6	فلسطيني	البعد
%0.52	%0	%7.3	%48	%43.7	وافد	الاستراتيجي
%1.9	%3.7	%11.6	%31.2	%51.6	فلسطيني	البعد
%8.3	%4.2	%8.3	%29	%50	وافد	التكنولوجي

❖ القسم الرابع: (اختبار ثبات الاداة)

يقصد بثبات الاداة (الاستبانة المستخدمة في البحث) هو اتساق الفقرات المدرجة في الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، حيث تم استخراج معاملات الارتباط بين فقرات كل بند عن طريق استخدام معامل كرونباخ الفا كما هو موضح في الجدول (4-6) التالي:

جدول (4-6)

معاملات الثبات كرونباخ الفا لبنود الاستبانة

الابعاد	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
البعد التشغيلي	15	0.82
الموارد البشرية	11	0.86
البعد الاستراتيجي	8	0.82
البنك التكنولوجي	5	0.80
الدرجة الكلية	39	0.85

انه وبناءً على قيم كرونباخ الفا الموضحة في الجدول السابق رقم (4-6) فانه تعتبر الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة ثابتة وصالحة للاستخدام البحثي وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الاستنتاج وذلك بناءً على قيمة كرونباخ الفا الكلية والتي كانت تساوي 0.85 وهذه القيمة تعتبر جيدة جداً مقارنة بالمعايير المتعارف عليها فيما يخص معاملات الثبات.

تحليل اداة الدراسة النوعية: المقابلات

4-2-2: السؤال الثاني من اسئلة الدراسة:

ما هي الاستراتيجيات المستخدمة في البنوك لتعزيز إدارة علاقات العملاء؟

للإجابة على هذا السؤال تم إجراء مقابلة مع مدراء التسويق او من يقوم بعملهم في البنوك المبحوثة وتم ترتيب هذه الاجابات تنازلياً واعطاء نسبة مئوية للاجابات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، فيما يلي توضيح ذلك:

❖ السؤال الاول: كيف يستفيد البنك من بيانات عملائه؟

تم تلخيص اجابات المبحوثين بعدة نقاط، هي:

1. تصنيف العملاء حسب شرائح مستهدفة وتحديد حجم الشريحة المستهدفة:

يظهر إجماع البنوك على أن بيانات العملاء يستفاد منها في تصنيف عملائهم وتحديد حجم الشريحة المستهدفة، إذ أجمع 12 مبحوثاً على هذه الاجابة أي ما نسبته 100% من المبحوثين.

2. تصميم منتجات وخدمات مناسبة لكل فئة

حصدت هذه الاجابة اجماعاً من المبحوثين جميعهم؛ أي ما نسبته 100%، وبالتالي يظهر إجماع البنوك على أن تصميم المنتجات يأتي بناءً على البيانات التي يتم جمعها من العملاء.

3. تحديد احتياجات العملاء بناءً على معلوماتهم التاريخية

أجمع 12 مبحوثاً على هذه الاجابة أي ما نسبته 100%، حيث يظهر إجماع البنوك على أنها تقوم بدراسة معلومات العملاء التاريخية وتحديد احتياجات العملاء بناءً عليها.

4. تسويق خدمات البنك عن طريق الوصول الى الشريحة المستهدفة. (حسب الجنس او العمر او المهنة او الموقع الجغرافي)

أجاب المبحوثون الـ 12 بهذه الاجابة، اذ تقدر نسبة هذه الاجابة بـ 100%، أي أن البنك يستفيد من بيانات العملاء لديه بتسويق خدماته المناسبة لهم حسب الجنس أو العمر أو المهنة... الخ.

5. ابقاء العملاء المستهدفين على اطلاع بكل الخدمات الجديدة.

حصلت هذه الاجابة ما نسبته 17% من آراء المبحوثين من البنوك، اذ اجاب 2 من المبحوثين 12 بتلك الاجابة.

6. تحديد اسعار تفضيلية مقارنةً بربحية الحسابات.

حصلت هذه الاجابة على ما نسبته 8% من آراء المبحوثين من البنوك فقط، اذ اجاب واحد من المبحوثين الـ 12 بهذه الاجابة.

7. الامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية في سلطة النقد بهدف السيطرة على المخاطر، اذ يتوجب على البنوك تزويد سلطة النقد بتقارير يومية وشهرية توضح أسباب الحركات التي تتم على الحسابات البنكية لاكتشاف أي عمليات مشبوهة قد تتم من خلال هذه الحسابات.

كانت نسبة هذه الاجابة 8% فقط من آراء المبحوثين من البنوك. أي أن مبحوثاً واحداً فقط أجاب بها.

وبناءً عليه يظهر اجماع الرأي على أن بيانات عملاء البنوك يستفاد منها في تصنيف العملاء حسب شرائح مستهدفة وتحديد حجم الشريحة إضافة الى تصميم منتجات وخدمات مناسبة لكل فئة وتحديد احتياجات العملاء بناءً على معلوماتهم التاريخية، وتسويق خدمات البنك عن طريق الوصول الى الشريحة المستهدفة.

❖ السؤال الثاني: كيف يعزز البنك علاقته مع عملائه؟

1. الزيارات الشخصية للعملاء بهدف البقاء على تواصل معهم

كانت نسبة اجابات البنوك المبحوثة 75% للاجابة الاولى أي أن 9 من المبحوثين الاثنا عشر اجابوا هذه الاجابة.

2. من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، والوسائل التكنولوجية الاخرى مثل الرسائل النصية في المناسبات، والبريد الالكتروني لتلقي الاقتراحات

حصدت هذه الاجابة آراء 67% من المبحوثين، أي أن 8 من المبحوثين الـ 12 اجابوا هذه الاجابة.

3. طرح البرامج والمنتجات الملبية لاحتياجات العملاء

أجاب 7 من المبحوثين من أصل 12 بهذه الاجابة فقد حصدت ما نسبته 58% من الاجابات.

4. تطعيم برامج التسويق بالجوائز والهدايا

أما هذه الاجابة فكانت نسبتها ما يقارب 33% من اجابات المبحوثين فقد أجاب 4 من المبحوثين الاثني عشر بتلك الاجابة.

5. الانتشار الجغرافي الملبي لاحتياجات العملاء

كانت هذه إجابة 17% من المبحوثين أي أن فقط اثنين من المبحوثين الـ12 اجابوا هذه الاجابة.

6. بناء العلاقة مع العميل على اساس الثقة المتبادلة بين الطرفين

كانت هذه إجابة 17% من المبحوثين أي أن فقط اثنين من المبحوثين الـ12 اجابوا هذه الاجابة.

7. تقديم مزايا تسعيرية لبعض العملاء الاكثر ربحية للبنك.

كانت هذه إجابة 17% من المبحوثين أي أن فقط اثنين من المبحوثين الـ12 اجابوا هذه الاجابة.

8. العمل على الحفاظ على صورة البنك الايجابية امام عملائه من خلال المسؤولية الاجتماعية

التي يساهم بها.

كانت هذه إجابة 17% من المبحوثين أي أن فقط اثنين من المبحوثين الـ12 اجابوا هذه الاجابة.

وبالتالي يظهر اهتمام البنوك في الزيارات الشخصية للعملاء واستمرار التواصل معهم عن طريق

وسائل التواصل الاجتماعي والوسائل التكنولوجية الاخرى كأبرز الوسائل المستخدمة لتعزيز العلاقات

مع العملاء.

❖ السؤال الثالث: كيف تهتم ادارة البنك بحماية قواعد بيانات العملاء؟

1. الحفاظ على السرية المصرفية واعتماد سياسات تمنع الموظفين من افشاء اي معلومة تخص

عملائهم

2. استخدام اجهزة متطورة وبرامج الكترونية داخلية ومشترها وتحديثها باستمرار

3. حفظ البيانات كنسخ احتياطية في مقر ادارة بديلة كمتطلب من متطلبات السلطات الرقابية
اضافةً الى البلد حفظها في مقر ادارة البنك الأم.

توحدت اجابات المبحوثين في الاجابات الثلاثة الأولى وكانت متشابهة بنسبة 100%، أي أن
المبحوثين ال 12 اجابوا بنفس الاجابة.

4. التحفظ على بيانات العملاء من خلال تحديد مستوى الصلاحيات الممنوحة للموظفين.

أما هذه الاجابة فقد حصلت على نسبة 50% من اجابات المبحوثين. أي انها اجابة 6 مبحوثين
من اصل 12.

5. وجود وحدة متخصصة لإدارة نظام أمن المعلومات

حصلت هذه الاجابة على نسبة 33% من اجابات المبحوثين ، أي أن 4 مبحوثين من أصل
12 أجابوا بها.

وبناءً عليه؛ يظهر اهتمام البنوك بحماية بيانات العملاء من خلال برامج الحماية و الحفاظ على
السرية المصرفية وحفظ نسخ احتياطية من البيانات في مقر آخر واحد أو أكثر.

❖ السؤال الرابع: ما هي الاستراتيجيات التي يستخدمها البنك لزيادة ولاء العملاء؟

1. خلق المنتجات التي تلبي حاجة العملاء (برامج تسهيلات مناسبة لاحتياجات المقترضين
وجوائز مميزة لحسابات التوفير) والاستمرار بتطويرها.

اخذت الاجابة الاولى نسبة 100% من اجابات المبحوثين، أي أن المبحوثين ال 12 أجابوا بنفس
محتوى الاجابة.

2. التسعير المنافس لاسعار الخدمات التي يقدمها المنافسون.

أما الاجابة الثانية فقد حصلت على نسبة 92%، أي أن 11 مبحوثاً من أصل 12 أجابوا هذه الاجابة.

3. التوسع والانتشار للفروع والصرافات الآلية حسب دراسة السوق واهمية كل منطقة.

4. استخدام الوسائل التكنولوجية لتسهيل تقديم الخدمة للعملاء والبقاء على تواصل مستمر معهم

5. العمل على رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

أما الاجابة الثالثة والرابعة والخامسة فحصلت 58% من آراء المبحوثين، أي أن 7 مبحوثين من أصل 12 أجابوا بهذه الاجابة.

وبناءً عليه، يظهر اهتمام البنوك في خلق المنتجات الملبية لاحتياجات العملاء والتركيز على اسعار منافسة كأبرز استراتيجيتين مستخدمتين لزيادة ولاء العملاء، مع الحفاظ على التواصل الجغرافي والتكنولوجي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء كاستراتيجيات داعمة.

❖ السؤال الخامس: ما هي ايجابيات او سلبيات ادارة علاقات العملاء؟

السلبيات	الايجابيات
1. تحتاج الى عمل اضافي على حساب وقت وراحة الموظفين قد يؤثر على أدائهم في عملهم الاساسي	1. يتم التواصل مع العملاء بشكل كفو وفعال، من خلال البقاء على تواصل معهم. 2. تنمية ولاء العملاء وثقتهم من خلال تلبية متطلباتهم وابتكار المنتجات بناءً على الدراسات السابقة للبيانات المكتسبة من العملاء والبيانات التاريخية لهم
2. رفع مستوى توقعات العميل قد يعكس نتيجة سلبية في حال حدوث أي اختلاف في الرأي مع العميل	3. تطوير فكرة (التواصل ما بعد البيع للمنتجات والخدمات البنكية) وعدم الاكتفاء ببيع هذه المنتجات والخدمات.
3. تكون علاقة شخصية مع الموظفين قد تسهم في استقطابه في حالة ترك البنك الحالي وانتقاله لبنك آخر.	4. تحقيق مبدأ الشفافية في التعامل: اذ يتم بناء العلاقة مع العملاء على اساس الوضوح، والثقة المتبادلة.
4. تكلفتها المالية المرتفعة كون برامج CRM مكلفة للغاية.	

بعد تحليل اجابات المبحوثين لوحظ مايلي:

❖ الايجابيات: اجماع بالرأي على الاجابة الأولى والثانية بنسبة 100%، (اذ انها اجابة 12

مبحوثاً من أصل 12)، أما الاجابة الثالثة والرابعة فقد كانت نسبة الاجابة فقط 25% (اجابة

3 مبحوثين من أصل 12).

❖ **السلبيات:** حصدت الاجابة الاولى نسبة 50% من ايجابيات المبحوثين (6 مبحوثين من أصل 12)، أما الاجابة الثانية والثالثة فقد حصلت على نسبة 25%، (3 مبحوثين من أصل 12) أما الاجابة الرابعة فقد حصدت اجماع المبحوثين بنسبة 100%. (12 مبحوثاً من أصل 12)

وبالتالي، يظهر اجماع المبحوثين أن أهم ايجابيات ادارة علاقات العملاء هي التواصل الجيد مع العملاء وتنمية ولائهم. أما اهم السلبيات هي التكلفة العالية لنظم ادارة علاقات العملاء.

❖ **السؤال السادس:** ويقسم الى قسمين:

أ. هل يتم متابعة شكاوى العملاء والعمل على حلها؟

يتم متابعة شكاوى العملاء وفق آلية تم فرضها من قبل الجهات الرقابية في سلطة النقد، اذ يتم استقبال الشكوى، والعمل على حلها خلال فترة محددة، واعلام دائرة الامتثال في البنك بالنتائج، والتواصل مع العميل المشتكي.

اجمع المبحوثون على سياسة متابعة شكاوى العملاء من خلال دائرة الامتثال والجهات الرقابية في سلطة النقد بنسبة 100% أي أن المبحوثين الـ 12 أجابوا بنفس محتوى الاجابة. وبالتالي فإن سياسة البنوك في هذا المجال موحدة نظراً للتوجيهات المفروضة عليهم.

ب. هل تعتبر ادارة علاقات العملاء استراتيجيات منفذة ام برامج مستخدمة؟

تباينت الآراء فغالبية المبحوثين أفادوا بأن CRM هي استراتيجية تطبق بواسطة برامج تكنولوجية، وذلك بنسبة 83%، (أي أن 10 مبحوثاً من أصل 12 أجابوا هذه الاجابة).

بينما البعض الآخر رأى انها برامج تكنولوجية تعتمد على تصنيف البيانات وطرح البرامج
الملائمة آلياً. وذلك بنسبة لا تتجاوز 17%. (2 من المبحوثين أجابوا هذه الاجابة من أصل 12
مبحوثاً).

وبناءً عليه، فالرأي الاول الذي يرى ان ادارة علاقات العملاء هي استراتيجية مطبقة باستخدام برامج
تكنولوجية هو الرأي السائد.

1.2.3 السؤال الثالث من اسئلة الدراسة:

ما هي أبرز المقترحات لتطوير علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية؟

للإجابة على هذا السؤال تم اجراء مقابلة مع مدراء التسويق أو من يقوم بعملهم في البنوك المبحوثة
وتم اعطاء نسبة مئوية للإجابات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، فيما يلي توضيح ذلك:

❖ السؤال السابع: ماذا يلزم برأيك لتطوير ادارة علاقات العملاء؟

1. برامج CRM متخصصة ودائرة متخصصة في ادارة علاقات العملاء.
2. تهيئة كادر متخصص مدرب بشكل مناسب للمهمة.
3. ميزانية قادرة على تلبية احتياجات الدوائر المعنية بالبرامج المتخصصة بإدارة علاقات
العملاء.
4. البقاء على تواصل مستمر مع العملاء واجابتهم على كافة استفساراتهم.
5. دراسة معمقة للسوق وللمنافسين وابتكار منتجات منافسة وملبية لاحتياجات العملاء

6. إرادة إدارية عليا متوائمة مع عمل الفروع بالاتجاه الصحيح.

7. تطوير طرق مبتكرة غير تقليدية لجذب العملاء لا تعتمد على العلاقات الشخصية بشكل

كامل.

8. بناء قاعدة بيانات قوية عن طريق معرفة اكبر قدر من المعلومات عن العملاء وحفظها

بالشكل المناسب.

حصدت الاجابات من 1-5 رأي المبحوثين ال 12 أي بنسبة 100%، أما الاجابات من 6-8

فقد كانت رأي 2 من المبحوثين ال 12، أي ما نسبته 17% فقط.

وبناءً عليه فإن تطوير إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر البنوك تحتاج لبرامج ودوائر

متخصصة مدعّمة برأس المال اللازم لتطويرها، والبقاء على تواصل دائم مع العملاء من خلال

دراسات معمقة لسوق لخلق المنتجات الملبية لرغبات العملاء.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

❖ ملخص النتائج

❖ مناقشة النتائج

❖ التوصيات

❖ الدراسات المقترحة

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل لغرض ملخص النتائج ومناقشتها، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة الأخرى، وتعليل أسباب الوصول لهذه النتائج، بهدف تحقيق أهداف الدراسة والتي هي التعرف إلى مفهوم إدارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية ومعرفة واقع تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك الفلسطينية.

1-5: ملخص النتائج:

من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة ادوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة) تم التوصل الى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج وجود تطابق في وجهة نظر الإدارة ووجهة نظر الفروع حول مفهوم ادارة علاقات العملاء وواقع تطبيقها في البنوك، فقد ظهر اهتمام الادارة والفروع بتطبيق ادارة علاقات العملاء والحفاظ على علاقة قوية مع العملاء بهدف تنمية ولائهم.
2. هناك مستوى تطبيق مرتفع لمفهوم ادارة علاقات العملاء في الفروع مع وجود بعض القصور في فهم المصطلح وحيثياته.
3. أظهرت النتائج أن البعد التشغيلي والتكنولوجي هما أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق ادارة علاقات العملاء، يليه بعد الموارد البشرية، أما البعد الاستراتيجي هو الاقل تأثيراً. وتظهر تلك النتيجة من خلال الصورة الذهنية لدى العملاء التي تتبلور من خلال البعد التشغيلي والتكنولوجي اللذان يلمسهما العملاء على أرض الواقع.

4. تعتمد البنوك في الحفاظ على عملائها وجذب عملاء جدد على ادارة علاقات العملاء، اذ يقوم البنك بالاستماع لطلبات عملائه الحاليين والسعي لمعالجة الشكاوى، واجراء دراسات للسوق المستهدف للبحث عن عملاء محتملين.
5. استخدام التكنولوجيا في ادارة علاقات العملاء يسهل على البنك عملية تحديد المنتجات التي يحتاجها العميل.

2-5: مناقشة النتائج:

1-2-5 : مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول: "ما هو واقع إدارة علاقات العملاء في البنوك

الفلسطينية؟"

أجيب على هذا السؤال من خلال اسئلة الاستبانة، فقد وجدت الباحثة أن هناك تطبيقاً لإدارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين بمستوى مرتفع، اذ كانت غالبية اجابات مدرء الفروع المبحوثين تؤيد البنود المطروحة في الاستبانة والتي تؤكد التزام البنوك ببناء علاقة مع العملاء بهدف تعزيز ولائهم وذلك من خلال التواصل الفعال مع العملاء، وتقديم الخدمات المصرفية على المستوى التشغيلي بمستوى جودة مرتفع. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج عريقات وابو داقر 2017، والتي توصلت الى أن هناك تكامل بين وظائف ادارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المقدمة في البنوك.

كما تتوافق مع دراسة شاور التميمي 2010، والتي توصلت الى أن واقع اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة علاقات العملاء كان عالياً من وجهة نظر العاملين فيها.

5-2-2: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني: "ما هي الاستراتيجيات المستخدمة في البنوك لتعزيز

إدارة علاقات العملاء؟"

أجيب على هذا السؤال من خلال أسئلة المقابلة، وقد وجدت الباحثة أن البنوك تعمل على تطبيق إدارة علاقات العملاء سعياً للحفاظ على ولاء عملائها من خلال تقديم الخدمات بشكل ملبى لرغباتهم من حيث جودة الخدمات المقدمة، وجودة العلاقة مع العملاء، وتقديم منتجات متعددة متنوعة تخدم احتياجات العملاء، ويظهر اتفاق بين هذه النتيجة ودراسة السعدني 2012، التي أكدت أن إدارة علاقات لعملاء تؤثر على جودة الخدمة وعلى جودة العلاقة وعلى معدل العائد على الاصول وبالتالي على ولاء العملاء.

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة نعمه الساعدي 2010، والتي توصلت الى أن نجاح المصارف يعتمد على قيمة الزبون، وأن تراجع رضا الزبون يؤثر سلباً على نجاح المصرف.

3-2-5: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث: " ما هي أبرز المقترحات لتطوير علاقات العملاء

في البنوك الفلسطينية؟ "

تم الاجابة على هذا السؤال من خلال سؤال المقابلة السابع، وتوصلت الباحثة الى حاجة البنوك لبرامج متخصصة في ادارة علاقات العملاء مدعمةً بالميزانيات المالية اللازمة، والى كادر مؤهل يعمل على تنفيذ المهام والخدمات البنكية بجودة عالية تعكس صورة مرضية في أذهان العملاء، كما أن التواصل المستمر مع العملاء يسهل مهمة استهداف شرائح معينة وخلق منتجات مناسبة لهم والتركيز على استراتيجية البيع المتقاطع Cross Selling، مما يؤكد أن بناء قاعدة بيانات قوية عن العملاء توفر على البنك تكاليف اضافية بإجراء ابحاث تسويقية.

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة Kocoglu, 2012 حيث توصلت هذه الدراسة الى أن البنوك تعتمد على ادارة علاقات العملاء في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وهي مهمة جداً في زيادة رضا العملاء وبالتالي ولاء العملاء.

3-5: التوصيات:

بناءً على ما تقدم في النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن للباحثة التقدم بالتوصيات التالية:

1. توصي الباحثة بضرورة العمل على بناء قواعد بيانات قوية للعملاء من خلال محاولة معرفة

تفاصيل دقيقة تساعد البنوك بتحديد الاحتياجات الصحيحة للعملاء والعمل على تصميم

المنتجات التي تلبيها بالشكل الأمثل، وهذا يتطلب تدريباً لموظفي المكاتب الامامية في خدمة

العملاء في الفروع على كيفية الحصول على البيانات وادخالها بالشكل الصحيح لاستخدامها

في عمليات البيع اللاحقة للعملاء، والاستعانة ببرامج ادارة علاقات العملاء لتسهيل تلك

المهمة.

2. اعتبار علاقة البنك مع العميل علاقة شراكة وذلك بمساندة العميل في جميع اوضاعه، في

حال ربحه أو خسارته، وايجاد الحلول المناسبة له التي تمنعه من التعثر، مما سينمي ولاء

العميل.

3. إن البرامج التكنولوجية ما هي إلا أداة لتنفيذ استراتيجيات ادارة علاقات العملاء، ويمكن

استغلالها لجذب العملاء المهتمين بتسهيل معاملاتهم المصرفية من خلال التكنولوجيا، الا

أنها ليست اداة لبناء علاقة تتصف بالولاء مع العميل. وبالتالي؛ لتحقيق هذا الهدف توصي

الباحثة البنوك بالاستمرار في التواصل مع العملاء من خلال تقديم الخدمات الملبية لرغباتهم

والبقاء على اطلاع باحتياجاتهم من خلال دراسة مستمرة للسوق المحلي وتقييم وضعها مقارنة

بالسوق المنافس باستمرار.

4. ضرورة تنفيذ جميع جوانب ادارة علاقات العملاء لضمان نجاحها وتحقيق هدفها ألا وهو

تحقيق ولاء العملاء وبالتالي ربحية أعلى للبنك.

5. تسخير التكنولوجيا في ادارة علاقات العملاء لتحديد المنتجات التي يحتاجها العميل ويمكن

للبنك استغلال ذلك بالشكل الأمثل باتباع سياسة البيع التقاطعي.

4-5: الدراسات المقترحة:

على ضوء هذه الدراسة توصي الباحثة بإجراء الدراسات التالية:

1. تطبيق ادارة علاقات العملاء في البنوك من وجهة نظر العملاء.
2. أثر تطبيق ادارة علاقات العملاء على المؤشرات المالية في البنوك.
3. ادارة علاقات العملاء في البنوك وأثرها في بناء ميزة تنافسية.

المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية:

1. ابو النجا، د. محمد عبد العظيم، إدارة العلاقات مع العملاء، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2013.
2. ابو تايه، صباح محمد، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
3. ابو جليل، د. محمد منصور، إدارة علاقات العملاء (المفاهيم، الأصول، التطبيقات)، دار الغاية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
4. أحمد، محمد خوجلي محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
5. توفيق، عمرو عبد الرحمن، ترجمة هالة صدقي، ادارة علاقات العملاء مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2007.
6. جاسم، محمود، وعثمان، ردينة، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج، عمان، الاردن، 2001.
7. جراح، أسيل، وغوجل، سايا، ادارة علاقة العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، 2009.
8. الجرجري، أحمد سليمان، العزاوي، محمد عبد الوهاب محمد، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في جامعة نينوى، العراق، 2011.

9. حريزي، موسى بن ابراهيم، وغربي، صبرينة، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 13، الجزائر، 2013.
10. الخضري، أحمد، التسويق المصرفي، اينراك للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
11. الرضا، علي محسن عبد، والطائي، علي حسون، ادارة علاقات العملاء توجه تنظيمي جديد بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية العراقية، العراق، 2006.
12. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، العراق، 2010.
13. السعدني، نزمين أحمد عبد المنعم، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2012.
14. شارلس، جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد، واسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، ط6، 2008.
15. شاور التميمي، شرين عبد الحليم، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
16. الصحن، محمد فريد، التسويق، الدارة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
17. الصيرفي، محمد، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2001.

18. العبادي، هاشم وآخرون، صياغة استراتيجية ادارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم والاقتصادية والادارية، مجلد 5، العدد 10، العراق، 2013.
19. عبد الأمير، ليث عبد الحكيم عمار، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات العملاء، باستخدام نشر دالة الجودة، مجلة القادسية للعلوم الادارية، جامعة الكوفة، العدد 3، المجلد 11، 2009.
20. عبد المطلب، عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وادارتها، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000.
21. العجمي، خالد شطي مفضي عواد، فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء: دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2011.
22. غانم، عبد الله ، والقريشي، محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة اباحث اقتصادية وادارية، العدد 10، جامعة الجزائر، 2011.
23. في كومار ويرنر رينارتز، إدارة علاقة العميل، تعريب سرور علي ابراهيم، دار المريخ، السعودية، 2010.
24. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج: اساسيات التسويق ، دار المريخ ، الرياض- السعودية، 2007.
25. القثمي، حسن عمر سليمان، مدى تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في شركات الاتصالات وأثره على رضا العملاء بالمملكة العربية السعودية، دارسة دكتوراه غير منشورة جامعة أم درمان الاسلامية، معهد بحوث ودارسات العالم الاسلامي، السودان، 2009.

26. المحاميد، اسعود، وطبيقات، امجد، وحدادين، ريناتا، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 3، 2015.
27. مرسي، جمال محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2009.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

1. Daivd, Fred R., Ali, Abbas J., and Al-Ali, Abdulrahman, **Strategic Management concepts and cases**, Pearson Education Limited, England, 2011.
2. Eid, Riyad, **Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model**, The Service Industries Journal, 27:8, 1021-1039, U.K., 2007.
3. Farrell, Andrew and Souebon, Anne and Durden, Geoffery: **Service Quality Enhancement: The Role of Empolyees' Behaviours**, Aston Busniess School Research Institute, Aston University, Birninglsam, UK, 2001
4. Farrell, Andrew and Souehon, Anne and Durden Geoffery, **Service Quality Enhacement: The Role of Employees' Behaviors**, Aston Business School Research Institute, Aston University, Birmingham, UK, 2001.
5. Federico, Rajola, **Customer relationship management**, Organizational and Technological Perspective Springer Berlin, Germany, 2003.
6. Iriqat, Raed A. M. &. Abu Daqar, Mohannad A. M., **The Role of Customer Relationship Management on Enhancing the Customers' Satisfaction in the Banks in Palestine**, Modern Applied Science; Vol. 11, No.12, Published by Canadian Center of Science and Education, 2017.
7. Jayakumar. A, **A Study on customer relationship management practices in banking sector**, with special reference to Salem District, Tamil Nadu, India, 2010.
8. Kocoglu, Duygu, **Customer Relationship Management &Customer Loyalty: A Survey in The Sector of Banking**,

- International journal for business and social science, Vol 3, No 3, Feb, 2012.
9. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, **Marketing Management**, Tokyo, 14th Edition, 2012.
 10. KrissAderSon & KarollKerr, **Customer Relationship Management** Mc GrowHill, 2002.
 11. Kristin Anderson & Karol kerr, **Customer Relationship Management**, MCGaw-Hill Companies, 2002
 12. L.Sampath, & S. Narender, **Customer Relationship Management Practices in Banking Sector**, Gobal journal of commerce and management perspective, published by: Global institute for research and education, 2014.
 13. Minimi & Dawson, **Customer relationship management, CRM Technology**, European Journal of Business and Social Sciences, 2008.
 14. Payne, Adrian, **Hand Book of CRM (achieving excellence in Customer management)**, Typeset by Newgen Imaging Systems (P) Ltd, Chennai, India Printed and bound in Great Britain (2005) WWW.elsvier.com
 15. Peelen, Ed, **Customer Relationship Management**, Financial Times Prentice Hall, 2005.
 16. Popli, G.S, & Rao, D.N., **Customer Relationship Management in Indian Banks**, India, 2000.
 17. Shum, Philip, Bove, Liliana, Auh, Seigyoung, **Employees' Affective Commitment to Change: The key to successful CRM implementation**, European Journal of Marketing, Vol. 42 Issue: 11/12, 2008.

18. Simo, Manol, **Customer Relationship Management and Challenging Aspects in the Banking Sector: Case of Albania**, European academic research, vol. Albania, 2013.
19. Spulber, F., **Management strategy**, Irwin ,2nd ed, McGraw, 2004
20. Sun, Li, **Adaptive learning and proactive customer relationship management**, Journal of Interactive Marketing, issue 3-4, 2006.
21. Topi, Heikki **Computing Handbook, Information System and Information Technology**, USA, 2014.

ثالثاً: قائمة المراجع الالكترونية:

1. موقع البنك التجاري الاردني: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط الالكتروني:

<http://www.jcбанк.com.jo/sites/default/files/عناوين%20فروع%20البنك%20لتجاري%20في%20فلسطين.pdf>

2. موقع البنك العربي: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط الالكتروني:

<http://www.arabbank.ps/ar/waysbankbranchnet.aspx>

3. موقع البنك العقاري المصري: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط

الالكتروني: <http://www.ealb.ps/ar/page/branches-offices>

4. موقع البنك الوطني: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط الالكتروني

<https://www.tnb.ps/ar/page/branches>

5. موقع بنك الاردن: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط الالكتروني:

https://bankofjordan.com.ps/ar/our_network_menu

6. موقع بنك الاردني الكويتي: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط

الالكتروني: <http://jkbpalestine.com/ar/content/%D9%81%D8%B1%D9%88%D8%B9%D9%86%D8%A7>

<http://jkbpalestine.com/ar/content/%D9%81%D8%B1%D9%88%D8%B9%D9%86%D8%A7>

7. موقع بنك الاستثمار الفلسطيني: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط

الالكتروني <http://www.pibbank.com/ar/srv/25.html>

8. موقع بنك الاسكان للتجارة والتمويل: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط

الالكتروني: <https://www.hbtf.ps/ar/Palestine-Branches->

[ATMsNetwork?ct=countryPSETab&so=0&z=7<=%D9%81%D8%B1](https://www.hbtf.ps/ar/Palestine-Branches-ATMsNetwork?ct=countryPSETab&so=0&z=7<=%D9%81%D8%B1)

[ATMsNetwork?ct=countryPSETab&so=0&z=7<=%D9%81%D8%B1&D8%B9](https://www.hbtf.ps/ar/Palestine-Branches-ATMsNetwork?ct=countryPSETab&so=0&z=7<=%D9%81%D8%B1&D8%B9)

9. موقع بنك الاهلي الاردني: تم التوصل إليه 11-12-2017، من خلال الرابط الالكتروني:

<http://ahli.com/ar/palestine/about-us/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%88%D8%B9>

10. موقع بنك القاهرة عمان: تم التوصل إليه في 11-12-2017، من خلال الرابط

الالكتروني: <http://www.cab.ps/ar/branches>

11. موقع بنك القدس للتنمية: تم التوصل اليه في 11-12-2017، من خلال الرابط

الالكتروني <http://www.qudsbank.ps/branches>

12. موقع بنك فلسطين المحدود: تم التوصل اليه في 11-12-2017، من خلال الرابط

الالكتروني <https://www.bop.ps/ar/branches>

13. موقع سلطة النقد الفلسطينية: تم التوصل اليه في 3-3-2017 من خلال الرابط

الالكتروني: <http://www.pma.ps/ar-eg/banksdirectory.aspx>

رابعاً: المقابلات الشخصية:

1. الحسني، نعيم، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-03-04،
الادارة الاقليمية للبنك العربي، رام الله، فلسطين.
2. حمائل، هيثم، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-02-28،
الادارة العامة لبنك فلسطين، رام الله، فلسطين.
3. الحنش، ابراهيم، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-03-04،
الادارة الاقليمية للبنك الاردني الكويتي، رام الله، فلسطين.
4. زاقيف، مجدي، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-03-04،
الادارة الاقليمية للبنك العقاري المصري، رام الله، فلسطين.
5. زيدان، عارف، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-02-28،
الادارة الاقليمية للبنك الاهلي الاردني، رام الله، فلسطين.
6. سلامة، رامي، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-03-04،
الادارة العامة للبنك الوطني، رام الله، فلسطين.
7. ششتري، منتصر، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-03-04،
الادارة الاقليمية للبنك التجاري الاردني، رام الله، فلسطين.
8. عبد الله، سامح، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-03-04،
الادارة الاقليمية لبنك الاردن، رام الله، فلسطين.
9. غنايم، جوني، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-02-28،
الادارة الاقليمية لبنك الاسكان للتجارة والتمويل، رام الله، فلسطين.

10. كراجه، ثائرة، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-03-04،

الادارة الاقليمية لبنك القاهرة عمان، رام الله، فلسطين.

11. مخالفة، أحمد، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-02-28،

الادارة العامة لبنك القدس للاستثمار والتنمية، رام الله، فلسطين.

12. ناصر، خليل، ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، 2018-02-28،

الادارة العامة لبنك الاستثمار الفلسطيني، رام الله، فلسطين.

قائمة الملاحق

1. ملحق رقم (1) الكتاب الموجه للمحكّمين.

التاريخ: 17 كانون الأول 2017

السيد: الدكتور..... المحترم،

تحية وبعد،

طلب تحكيم استبانة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، ولاحقاً لإجراء دراسة بعنوان: (ادارة علاقات العملاء في

البنوك العاملة في فلسطين، مقترحات للتطوير)، كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة

الأعمال من جامعة الخليل، يرجى من حضرتكم التكرم بالموافقة على تحكيم وتصويب

الاستبيان المرفق

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: رزان وائل ناصر الدين

2. ملحق رقم (2) الاستبانة في شكلها النهائي:



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

استبانة

السادة: مدراء الفروع المحترمون،

تحية وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول: ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، وذلك بهدف معرفة واقع ادارة علاقات العملاء في هذه البنوك وتقديم مقترحات لتطويرها. وفي هذه الاستبانة يجري استطلاع رأيك نحو خدمات هذا البنك، فيرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عنها بصدق وحيادية وموضوعية، علماً أن هذه الدراسة تجرى لأهداف علمية أكاديمية محايدة مع التأكيد بأن هذه البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: رزان وائل ناصر الدين

بإشراف الدكتور: سمير ابو زنيد

القسم الأول: البيانات العامة:

يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر انثى
2. العمر: 20 - 30 31-40
 41-50 51 فأكثر
3. مكان العمل: محافظة رام الله والبيرة محافظة القدس
 محافظة بيت لحم محافظة الخليل
4. التحصيل العلمي: دبلوم بكالوريوس
 دراسات عليا
5. التخصص الجامعي: ادارة اعمال علوم مالية ومحاسبية
 تسويق أخرى
6. عدد السنوات في ادارة الفرع: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات
7. نوع البنك الذي اعمل به: بنك فلسطيني بنك وافد

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب عما بأن التدرج يشير الى مدى تطبيق البنك لهذه الفقرة :

قسم محاور الدراسة - أولاً: البُعد التشغيلي: (ويشمل تسويق وتنفيذ العمليات المصرفية)

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	مقبولة	متدنية	
					1. يقوم البنك بالاتصال بالعملاء هاتفاً فيما يتعلق بمعاملاتهم المصرفية
					2. يقوم البنك بالاتصال بالعملاء إلكترونياً فيما يتعلق بمعاملاتهم المصرفية
					3. يقوم البنك بالاتصال بالعملاء عند تقديم عمليات مصرفية جديدة
					4. يزور مندوب البنك عملائه المميزين لتحقيق التواصل المستمر
					5. يشارك موظفو البنك عملاءهم في المناسبات الخاصة
					6. تتسم التجهيزات المصرفية المستخدمة بمظهر لائق وحديث
					7. يلبي مبنى البنك احتياجات العملاء من خلال موقعه المناسب، وتوفير مكان لركن سياراتهم.
					8. يوفر البنك خدماته لعملائه على مدار 24 ساعة للاستجابة لاحتياجاتهم من خلال مراكز الاتصال Call center.
					9. يوفر البنك خدمات الصراف الآلي في العديد من المناطق لخدمة معظم عملائه.
					10. يقدم البنك منشورات تثقيفية وإعلانات ترويجية عن خدماته المصرفية بشكل كافي
					11. يوجه البنك عملاءه نحو الانتفاع من المنتجات التي تقدم مصالحهم حتى لو كانت أقل ربحية للبنك
					12. يعتمد البنك سياسة جذب العملاء عن طريق خدمات متنوعة ومُثلية لاحتياجات العملاء
					13. يعتمد البنك على العلاقات الشخصية في اجتذاب عملائه.

					14- بحثت البنك بيانات العملاء بشكل دوري للحفاظ على الاتصال بهم
					15- يتابع البنك الشكاوى والمقترحات التي تقدم له حول الخدمات المصرفية المختلفة.
قسم محاور الدراسة - ثانياً: بُعد الموارد البشرية (ويشمل معلومات تعنى بالكادر الوظيفي)					
					الفقرة
درجة متدنية	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	
					1. أتمتع كمدير فرع بصلاحيات واسعة تمكنني من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء
					2. يتحلى الموظفون بالرغبة الدائمة في تقديم المساعدة والايضاحات اللازمة لعملائه
					3. يحافظ موظفو البنك على مهنية التعامل مع العملاء
					4. يحافظ موظفو البنك على سرية معلومات العملاء
					5. يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمات للعملاء بجودة ومهارة عالية .
					6. يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة المطلوبة.
					7. يستخدم موظفو البنك نظاماً خاصاً لجمع معلومات دقيقة من العملاء.
					8. يتم تحفيز الموظفين لاكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين
					9. يتم التسويق للحملات الجديدة من خلال موظفي مبيعات متخصصين
					10. يستخدم البنك بيانات العملاء لتطوير الخدمات المناسبة لهم سعياً لتعزيز القيمة المتحققة من تلك الخدمات.
					11. يستفيد موظفو المبيعات من المعلومات التاريخية للعميل لتسويق المنتجات الجديدة.

قسم محاور الدراسة - ثالثاً: البُعد الاستراتيجي (ويشمل معلومات تعنى باستراتيجيات البنك)					
الفترة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة متدنية
1.					
يعتبر العملاء أصلاً من أصول البنك					
2.					
يفي البنك بوعوده اتجاه عملائه					
3.					
يهتم موظفو البنك بالعملاء الأكثر ربحية بصورة تفوق الاهتمام بالعملاء العاديين حفاظاً على ولايتهم					
4.					
تستخدم بيانات العملاء المحفوظة في قواعد البيانات في تصميم وإطلاق الحملات التسويقية في البنك.					
5.					
يتابع موظفو البنك الخدمات التي يقدمها منافسهم في السوق المحلي لمواكبة تطوير خدماتهم					
6.					
يُمنى البنك لدى موظفيه ثقافة تحقيق رضا العملاء ومن ثم ولاء العملاء					
7.					
يعطى البنك استراتيجياته التسويقية للحفاظ على عملائه					
8.					
يعزز البنك ميزته التنافسية للاحتفاظ بالعملاء وتنمية ولايتهم					
قسم محاور الدراسة - رابعاً: البُعد التكنولوجي (ويشمل معلومات تعنى بالتكنولوجيا المستخدمة في البنك)					
1.					
يعتمد البنك على الوسائل التكنولوجية في اجتذاب العملاء					
2.					
يستخدم البنك نظاماً خاصاً بإدارة علاقات العملاء CRM					
3.					
يهتم البنك بحماية قواعد بيانات العملاء مهما بلغت تكاليف هذه الحماية					
4.					
يهنئ البنك عملائه في مناسباتهم الخاصة من خلال نظام الرسائل القصيرة.					
5.					
يستخدم البنك الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل تطبيق الهاتف الذكية.					

3. ملحق رقم (3) نموذج المقابلة مع مدراء التسويق في البنوك

نموذج المقابلة مع مدراء التسويق في الإدارات العامة للبنوك:

1. كيف يستفيد البنك من بيانات عملائه؟
2. كيف يعزز المصرف علاقاته مع عملائه؟
3. كيف تهتم ادارة البنك بحماية قواعد بيانات العملاء؟
4. ما هي الاستراتيجيات التي يستخدمها البنك لزيادة ولاء عملائه؟
5. ما هي ايجابيات وسلبيات ادارة علاقات العملاء؟
6. بشقيه:
- أ. هل تعتبر CRM استراتيجية أم برامج تكنولوجية؟
- ب. هل يتم متابعة شكاوى العملاء والتوصل الى حلول؟
7. ماذا يلزم برأيك لتطوير العلاقة مع العملاء؟

4. ملحق رقم (4) قائمة المحكمين للاستبانة

الاسم	التخصص	المسمى	الجامعة
1. د. صلاح الزرو	دكتوراه في التربية	رئيس جامعة الخليل	جامعة الخليل
2. د. محمد عمرو	دكتوراه في الفلسفة في ادارة الاعمال	استاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
3. د. محمد الجعبري	دكتوراه في الموارد البشرية	استاذ مساعد	جامعة الخليل
4. د. ديانا حسونة	دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي والتسويق وسلوك المستهلك	استاذ مساعد	جامعة بوليتكنيك فلسطين
5. د. بدر الجودي	دكتوراه في الاحصاء التطبيقي	استاذ مساعد	جامعة الخليل

5. ملحق رقم (5) كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك فلسطين المحدود:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

f.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

ate

التاريخ : 2018/02/20

السادة / بنك فلسطين المحدود المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وانل ناصر الدين ،
ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)
وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين:
مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيب
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
RL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

6. ملحق رقم (6) كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك الاستثمار الفلسطيني:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/02/20

السادة / بنك الاستثمار الفلسطيني المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

7. ملحق رقم (7) كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك القدس للاستثمار والتنمية:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بنك القدس

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/02/20

السادة / بنك القدس للاستثمار والتنمية المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
د. سمير أبو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

8. ملحق رقم (8) كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك الوطني:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

ذ.ف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

ite

التاريخ: 2018/02/20

السادة / البنك الوطني المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
RL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

9. ملحق رقم (9) كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك العربي:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

ذ.ف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

ite

التاريخ : 2018/02/20

السادة / البنك العربي المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40, Hebron, West Bank, Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

10. ملحق رقم (10) كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك الاسكان للتجارة والتمويل:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/02/20

السادة / بنك الاسكان للتجارة والتمويل المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

11. ملحق رقم (11) كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك القاهرة عمان:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بنك القاهرة

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/02/20

السادة / بنك القاهرة عمان المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
وسام

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron - West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

12. ملحق رقم (12) كتاب تسهيل المهمة الموجه لبنك الاردن:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/02/20

السادة / بنك الاردن المحترمون

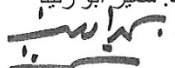
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

13. ملحق رقم (13) كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك الاهلي الاردني:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

رقم الرسالة

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/02/20

السادة / البنك الاهلي الاردني المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بان الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيدي
وسمير زنيدي
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

14. ملحق رقم (14) كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك التجاري الاردني:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :

Date

التاريخ: 2018/02/20

السادة / البنك التجاري الاردني المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

15. ملحق رقم (15) كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك العقاري المصري:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

ذ.ف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

ate

التاريخ : 2018/02/20

السادة / البنك العقاري المصري المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
RL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

16. ملحق رقم (16) كتاب تسهيل المهمة الموجه للبنك الاردني الكويتي:

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/02/20

السادة / البنك الاردني الكويتي المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة رزان وائل ناصر الدين ، ورقمها الجامعي (21419018) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ادارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين: مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303