

قياس الوزن النسبي لإدارة علاقات الزبون وتأثيرها على مستوى ابعاد جودة الخدمة المصرفية وفق نموذج الأداء الفعلي Servperf دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ورقلة

منى مسغوني^{1*} لمياء عماني² رزيقة تبارني³

1. جامعة الوادي، الجزائر
2. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
3. جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر

Measuring the relative weight of customer relationship management and its impact on the level of service quality dimensions according to Servperf model Case study of BADR bank, Ouargla

Mesghouni Mouna & Amani Lamia & Tabani Razika

University of Eloued & University of Ouargla & University of annaba –Algeria

تاريخ الاستلام: 2018/07/13 تاريخ المراجعة: 2018/07/31 تاريخ القبول: 2018/11/17

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين إدارة العلاقات مع الزبائن ومستوى جودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة، الجزائر. حيث استندت الدراسة على أبعاد جودة الخدمة أي نموذج Servperf لقياس الأداء الفعلي لمستوى الجودة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها التقييم الايجابي للعاملين لمستوى جودة الخدمات في لبنك، مع وجود اختلاف في الأهمية النسبية للأبعاد التي يرفقها البنك بتقييم مستوى جودة الخدمات، ووجود اختلاف جوهري في الوزن النسبي لأبعاد إدارة العلاقات مع الزبائن. كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية متوسطة طردية تقدر بـ (42.6%)، وذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن في البنك.

الكلمات المفتاح: ادارة علاقات الزبائن، جودة الخدمة، نموذج الأداء الفعلي Servperf، خدمات المصرفية.

تصنيف JEL: M31, L15

Abstract:

This study aims to analyze the interaction between customer relationship management and quality of service, at the BADR bank in Ouargla, Algeria. The study is based on the service quality dimensions; i.e. Servperf model to measure the real performance of the quality level. The case study concluded that the employees evaluated the quality of the services of the Bank positively, with a difference in the relative importance of the dimensions, that the Bank attaches when evaluating the quality of services, and a significant difference in the relative weight of the dimensions of CRM. The results of the study showed that there is a positive and moderate correlation (42.6%) between the level of quality of service and relations with customers in the bank.

Keywords: customer relationship management; service quality 'real performance model Servperf ; bank services
Classification Codes: M31, L15

تهييد:

تلعب المنظمات الخدمية دورا مهما و متميزا في اقتصاديات واسواق الدول، ولقد ازداد الاهتمام بالمنظمات الخدمية المصرفية كونها أصبحت تواجه العديد من التحديات، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر بها، وفي ظل هذه التحديات التي تواجهها لا بد من إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف المعقدة، من بينها الاعتماد على إدارة علاقات مع الزبائن بين المنظمات لضمان البقاء والاستمرار. وقد أصبح الزبون أكثر اهتمام وإدراكا بجودة الخدمة المصرفية نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة وتقديمها، وتعد توقعات وحاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة.

إن زيادة المنافسة وانخفاض ولاء الزبون أدى إلى ظهور مفهوم تنمية العلاقات مع الزبون، حيث تتفق منظمات الخدمية اليوم بمبالغ كبيرة من المال على نظام إدارة علاقات الزبون، وتهدف هذه الفلسفة إلى تكوين نظرة متكاملة عن الزبون عبر المنظمة (Bueren et al, 2004). لهذا يعد موضوع إدارة علاقة الزبائن من المواضيع المهمة على الصعيد الأكاديمي وعلى صعيد عالم الأعمال والخدمات لتحقيق هدف خدمة الزبون. وأكدت بعض الدراسات والبحوث التأثير المباشر لإدارة علاقات الزبائن على أداء المنظمات وجودة الخدمة من حيث زيادة رضا الزبائن وولائهم والاحتفاظ بهم (Wahab et al, 2002; Krasnikov et al, 2009).، فيما اشار (Gebert et al, 2002) أن التوجه بإدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات إدارة علاقات الزبون والمتضمنة استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم¹.

وقد أصبح يشكّل قياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة إحدى المشكلات الأكثر أهمية التي تواجه إدارة المصارف اليوم، الأمر الذي يتطلب إيجاد مقياس يمكن من خلاله جعل جودة الخدمة المصرفية أكثر رضا وتحقيق لولاء الزبائن خصوصا وان العالم يتجه اليوم نحو العولمة بمختلف اشكالها، لا سيما المالية منها، بحيث تصبح المصارف قادرة على تسليم أعلى مستوى من خدماتها المصرفية للزبون في الاسواق المالية العالمية.

والجزائر كغيرها من الدول النامية، ورثت جاهزا مصرفيا متنوعا قائما على اساس النظام البرالي يخدم المصالح الفرنسي، وهذا ما جعل السلطات العمومية الجزائرية تهتم بإنشاء جهاز مصرفي يوافق نموذج التنمية الاقتصادية ويضمن تمويله. وقد عرف هذا الجهاز عدة تطورات جوهرية مست جوانب عدة تغيرت من خلالها علاقتها بالدولة وعلاقتها فيما بينها وبين القطاع الخاص. ومع انتهاج منحى اقتصاد السوق أصبحت مطالبة بتحسين تسييرها وادارتها وانتهاج اساليب ادارية حديثة تتلاءم مع الحرية الكاملة وعدم تدخل الدولة في السوق، وبذلك وجدت البنوك العمومية نفسها مثل البنوك الخاصة في مناخ جديد موسوم بالحرية والمنافسة القوية، فأصبح لزاما عليها اتباع تقنيات حديثة في مجال الادارة والتسويق للحفاظ على مكانتها والوصول الرضا وولاء زبائنا.

1. اشكالية الدراسة:

تسمى البنوك الجزائرية باختلاف أنشطتها إلى مواكبة كل التغيرات والمستجدات التي تشهدها في ساحة منظمات الاعمال، من أفكار وأساليب وتقنيات تكنولوجية تساعدها على جذب زبائن جدد وتساهم في الحفاظ على الزبائن الحاليين وتعزيز رضاهم. وقصد معرفة واقع جودة الخدمة البنوك المصرفية، ومدى إدراكها لأهمية الزبون وكذا ضرورة تبنيتها لإدارة علاقات الزبائن وأثرها على جودة الخدمة، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على

إحدى البنوك الجزائرية التي تحتل الصدارة في مجال أعمال المصرفية وهو - بنك الفلاحة والتنمية الريفية - كما انه يسهر على نجاح واستمرار العلاقة التي تربطه مع زبائنه بانتهاجه أسلوب إدارة علاقات الزبائن من جهة، وسعيه الى تقديم خدمات ذات جودة عالية. وعلى هذا الاساس تم طرح مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما مدى تأثير ادارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمة المصرفية حسب نموذج Servperf في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ورقلة؟

2. **فرضيات الدراسة:** بناء على اشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- ♦ هناك توافر لإدارة العلاقات مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة.
- ♦ يوجد مستوى مرتفع في توافر ابعاد جودة الخدمة وفق نموذج الاداء الفعلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة.
- ♦ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة علاقات الزبون وجودة الخدمة في بنك التنمية والفلاحة الريفية وفق نموذج SERVPERF.
- ♦ توجد فروق ذات دلالة احصائية لجودة الخدمة المصرفية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ورقلة.

3. **أهمية الدراسة:** يبرز البحث أهمية تطبيق المؤسسات المصرفية لمقاربة إدارة علاقات الزبائن ومفهوم الجودة في الخدمات البنكية التي تقدمها؛ كما يساهم الدراسة في تأشير نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ومدى الافادة من ادارة علاقات الزبون في دعم هذه الخدمات.

تتمثل أهداف هذا البحث في دراسة جودة الخدمات المقدمة في ظل ابعاد ادارة علاقات الزبون، والتعرف على واقع تطبيق العلاقة مع الزبون ومستوى تقديم الخدمات، اضافة الى ترتيب العناصر والابعاد ذات الاثر في مستوى جودة الخدمة المصرفية وإبراز المؤشرات التي يعتمد عليها العاملين في تقديم الخدمة المصرفية للوصول الى مستوى عالي من الجودة.

4. **الدراسات السابقة:**

♦ **دراسة لـ (Ali Falah Al-zoubi, 2016)**² تهدف هذه الدراسة إلى شرح دور إدارة علاقات العملاء (CRM) وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية في مجموعة من البنوك التجارية في مدينة إربيد. لتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 50 استبيان بشكل عشوائي على مديري وموظفي عدد من البنوك التجارية في مدينة إربيد، حيث تم الحصول على 34 استبيان صالح للتحليل الإحصائي. وتبين الدراسة أن الموظفين المؤهلين له تأثير مباشر في الحصول على ميزة تنافسية، لأنهم يحسنون العلاقات مع العملاء الحاليين ويجذبون عملاء جدد. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية.

♦ **دراسة لـ (Sangeetha, 2017)**³ بعنوان تطوير مقياس جودة الخدمات والرضا ونوايا العملاء في البنوك الاسلامية في الشرق الاوسط، حيث هدفت الدراسة الى قياس جودة الخدمات ورضا العملاء في البنوك الاسلامية في الشرق الاوسط، حيث تكونت عينة الدراسة من (373) مستجيبا، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العملي، وقد بينت نتائج الدراسة بان هناك عدة جوانب لجودة الخدمات المصرفية الاسلامية، حيث تضمن هذه

الجوانب الملموسية، والخدمات، ورضا العملاء، والتعاطف، والامان، والتوكيد، والمصداقية، والولاء، وحساسية سعر الخدمة. وبيّنت نتائج الدراسة بان هذه العوامل تؤثر في جودة الخدمات المصرفية الاسلامية وتساعد في بناء الاستراتيجيات التسويقية للبنوك الاسلامية.

♦ **دراسة لـ (حلموس، 2017)⁴** هدفت هذه الدراسة الى معرفة ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط والتي بلغ عددها ثمانية بنوك، وقد بلغت عينة الدراسة 114 موظف، وقد توصلت الدراسة وجود مستوى مرتفع من اعتماد ادارة العلاقة مع الزبون في البنوك محل الدراسة مع وجود علاقة طردية بين ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية. الا انه يوجد تباين واضح الاهمية بين المتغيرين المستقلين حيث ان متغير المستقل ادارة معرفة الزبون تم ازاحته لعدم معنويته في حين يكتسي المتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون اهمية بالغة جدا في البنوك الجزائرية محل الدراسة.

♦ **دراسة (أبو معمر، 2005)⁵** تهدف هذه الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة، ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء. ولقد اشتملت الدراسة على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها (166) مفردة وخلصت الدراسة إلى ضرورة تفهم توقعات العميل من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. وأوضحت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة. وخلصت أيضا إلى أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساس على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

تتميز دراستنا الحالية بانها حاولت التمييز عن الدراسات السابقة بالتطرق بالإضافة الى دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ادارة العلاقات مع الزبائن) والمتغير التابع (ابعاد دودة الخدمة) اعتماد نموذج الاداء الفعلي وقياس الوزن النسبي لكل متغير، وهذا بهدف ترتيب اهمية كل بعد مقارنة مع الابعاد الاخرى، اضافة الى دراسة الفروقات المحتملة في جودة الخدمة المصرفية التي تعود للمتغيرات الوسيطة.

5. إدارة علاقات الزبون وأبعاده:

1.5 المفهوم والمبادئ: كان منشأ ادارة علاقات الزبائن (CRM) في مكانين لا علاقة لأحدهما بالآخر؛ الأول في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعتمد على التكنولوجيا، أما الثاني الذي طورت فيه فكان في مجال التسويق بين الشركات B2B Marketing في الدول الإسكندنافية وشمال أوروبا،⁶ وبعد ذلك طور هذا المفهوم واصبح يعرف بتلك العلاقة الاستراتيجية التي تدير العملية التي تجمع بين افضل ممارسات العمل وموارده ومعرفته وبرمجيات ادارة علاقات الزبون الملائمة للمنظمة، وهذا من اجل خدمة حاجات الزبون وزيادة الولاء.

عرف كل من Dorf & Rogers, Prpper لـ CRM على أنها "تطبيق للتسويق بالعلاقات؛ والذي يستجيب لكل زبون بصفة فردية على أساس ما يقوله الأخير وما يعرف عنه".⁷ في حين عرفت إدارة علاقات الزبون من قبل Harper⁸ بأنها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة وتجهيزهم بالخدمات المناسبة وفي الوقت

المناسب، وصولاً إلى تحقيق أهدافهم بما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مريحة لكلا الطرفين". من خلال التعريفين نجد ان الاول يرى ان ادارة علاقات الزبون ما هي الا استجابة فردية لما يتصف به الزبون؛ في حين التعريف الثاني عرف بانه فلسفة قائمة بذاتها تنطلق من تعزيز الثقة بين الطرفين والبحث عن رضا كليهما.

بينما عرفها Mohammad Jeff بأنها "القدرة على الحوار المستمر مع الزبون، باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون"⁹. هذا التعريف يفضي أكثر اهمية هذه العلاقة وكيفية الحفاظ عليها من خلال البحث عن الوسائل لديمومتها.

يتضح من خلال ما سبق، ان إدارة علاقات الزبائن ما هي الا استراتيجية تحوي على جوانب بشرية وتكنولوجية وادارية تتبعها المنظمات، من اجل تنفيذ قرارات معينة لتعزيز وتطوير العلاقات مع الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم المتعددة. كما أن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن هي ركيزة جوهرية لمصلحة كلا الطرفين، فهي تضمن تدفق الفوائد على المنظمة كطرف أول، وبالتالي تضمن بقائها وتضمن وفاء وولاء الزبائن كطرف ثاني.

مثل أي علاقة بين طرفين لا بد أن تركز على مجموعة من مبادئ أساسية حتى تضمن لها النجاح والاستمرار، ومن أهم مبادئ إدارة علاقات الزبائن ما يلي¹⁰:

♦ **مبدأ الالتزام:** يلعب الالتزام دوراً أساسياً في تشكيل علاقات التبادل، ولقد تم تعريفه على أنه "تعهد ضمني أو تصريح باستمرارية العلاقة بين الشركاء"، فالالتزام يعني أن تسعى المنظمة إلى إقامة علاقات طويلة المدى مع زبائنهم والالتزام باستمرار هذه العلاقات.

♦ **مبدأ الثقة:** تتولد الثقة عندما يحس كل طرف بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه، وليس ضده حيث تعرف على أنها المصادقية والعطف. ومعنى ذلك أن المصادقية تتحقق عندما تقوم المنظمة بالوفاء بوعودها والالتزام بها من حيث وفرة المنتج وجودته وكذلك التميز في تقديم الخدمة، أما العطف فيتجلى في طموح وبنية كل طرف أن يخدم الطرف الآخر.

♦ **مبدأ الرضا:** أن الهدف الأساسي من إدارة علاقات الزبائن هو بناء علاقة معه والمحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين، ويعتبر الرضا محدداً رئيسياً لاستمرارية هذه العلاقة، كذا عن أداء المنظمة السابق والحالي والمتوقع في المستقبل، وقد فرق كل من Lehmann anderson and formell في دراسة سنة 1994 بين نوعين من رضا الزبائن: الرضا عن كل صفقة على حدا والرضا المتراكم، فالنوع الأول يشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة، أما الثاني يكون بناء على التعاملات الكلية للزبون مع المنظمة، مما قد يؤدي هذا إلى تحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به.

♦ **مبدأ التفاعل مع الزبون:** يؤدي خلق تفاعلات شخصية ما بين المنظمة وزبائنهم إلى ترك اثر ايجابي لديهم، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمة متميزة تتوافق مع احتياجاتهم الشخصية وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المنظمة ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها.

- ♦ **مبدأ معاملة الزبون بشكل متفرد:** تستند فلسفة إدارة علاقات الزبون على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون، هذا يعني أن محتوى خدمات الزبون ينبغي أن يصمم على أساس تفصيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له ولكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائع.
- ♦ **مبدأ ولاء الزبون:** اكتساب ولاء الزبون والاحتفاظ به من خلال العلاقة الشخصية، متى ما عملت المنظمة على تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن ودعم العلاقة معهم.
- ♦ **مبدأ اختيار الزبون الجيد من الزبون غير الجيد:** إن عملية التمييز بين الزبون تستند على أساس العمر وقيمة الزبون وللمنظمة الحق في إيجاد والإبقاء على الزبون الذين عن طريقه تتولد معظم.
- 2.5 **مكونات ادارة علاقات الزبون:** عندما نقوم بتحليل مفهوم إدارة علاقات الزبائن نجد أنه يتكون عموماً من ثلاث عناصر يمكن توضيحها في الشكل رقم (1).
- ♦ **الزبون:** هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء أو الاستهلاك، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة في المستقبل، وعليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع قلة الموارد.
- ♦ **العلاقات:** تتضمن العلاقات بين المنظمة وزبائناتها اتصالات ثنائية الاتجاه والتفاعل مستمر بينهما، يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة أو مرة واحدة. والعلاقات يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبون موقف ايجابي اتجاه المنظمة وخدماتها فإن سلوك شرائه يكون موقفي.
- ♦ **الإدارة:** نشاط إدارة علاقات الزبائن لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المنظمات وعملياتها، وتعمل على تحويل المعلومات المجمدة لدى الزبون عن المنظمة إلى معرفة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق، إضافة إلى أن إدارة علاقات الزبائن تتطلب إجراء تغيير شامل في المنظمة وأفرادها.
- تأتي نجاح عملية ادارة العلاقات مع الزبون من توافر مكوناته، الا انها تحتاج إلى وضع فلسفة شاملة للتعامل معه، تترتب عليها الممارسات التطبيقية وتتبنى تلك الفلسفة الاهتمام بموضوع التغيير الثقافي ومحاولة الوصول إلى نسيج ثقافي مشترك ثلاثي الأبعاد (الثقافة الداخلية، ثقافة الزبون، الثقافة البيئية الخارجية) ومراجعة كافة عمليات الزبون على أساس تلك الفلسفة لتحديد المعلومات المرغوب فيها وأنماط الاتصال مع الزبائن.
- 3.5 **أبعاد إدارة علاقات الزبائن:** حسب Sin, et al فإن CRM هي بناء متعدد الأبعاد يتألف من أربعة عناصر سلوكية واسعة تتمثل في: التركيز على كبار الزبائن، تنظيم CRM، إدارة معرفة الزبائن، و CRM المبنية على التكنولوجيا، ومن الضروري أن تعمل كل من هذه العناصر بصورة منظمة ومنهجية في الشركة لضمان تحسين أداء هذه الأخيرة. وفيما يلي شرح للأبعاد الموضحة¹¹:
- ♦ **التركيز على كبار الزبائن:** ينطوي على التركيز على خدمة زبائن محددتين وتقديم أعلى قيمة مضافة للكبار منهم من خلال التسويق المخصص، ويضم هذا البعد: التسويق المركز على الزبائن؛ تحديد قيمة ومدة تعامل كبار الزبائن؛ التخصيص؛ التسويق التشاركي التفاعلي.

كما أنه لا بد من تمييز كبار الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، فيتضمن التسويق المركز على الزبائن فهم وتنفيذ احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن. ويعتمد هذا البعد على الاختيار المتعمد للزبائن المفيد للشركة من الناحية الاستراتيجية والربحية، وبالنسبة لتحديد قيمة مدة تعامل كبار الزبائن، فإن المسوقين يقدرون قيمة دورة حياة زبون على حدة لتقرير ما إذا كان بناء علاقة معه وتقديم عروض مخصصة له سيعزز أرباح الشركة.

♦ **تنظيم إدارة علاقات الزبائن:** تتضمن الاعتبارات الأساسية لنجاح تنظيم كامل للمنظمة حول CRM؛ هيكلًا تنظيميًا، التزامًا على مستوى المنظمة بالنسبة للموارد اللازم توفيرها، وإدارة للموارد البشرية المطلوبة، حيث أن الهيكل التنظيمي يتطلب من الشركة أن تعمل بأكملها على إقامة ورعاية علاقات قوية مع الزبائن، واعتماد الهياكل التنظيمية التي تضمن تحسين فاعلية هذه العلاقات، بإنشاء فرق عمل بناء على تصنيفاتهم، أما التزام المنظمة بتوفير الموارد اللازمة يتمثل في تخصيص الوقت والدعم والموارد اللازمة لتحديد وتلبية احتياجات الزبائن، في حين أن توفير المورد البشري المناسب يرتبط بالاستراتيجية، العاملين، التكنولوجيا والعمليات المختلفة التي هي في غاية الأهمية بالنسبة لـ CRM، لكن يعتبر العاملون هم أصحاب الدور الأكبر في بناء علاقات قوية مع الزبائن، حيث أوضح Krass بأن العاملين هم الجزء الأصعب في CRM وليس التكنولوجيا.

♦ **إدارة معرفة الزبائن:** لبناء علاقات جيدة مع الزبائن؛ من الضروري خدمة كل زبون على طريقته المفضلة، ولذلك ينبغي التأكيد على CKM، وتشتمل الجوانب الرئيسية لـ "إدارة معرفة الزبائن" التي تهتم على أنها ما تم تعلمه من الخبرة أو الدراسة العملية؛ على التعليم المعرفي، توليد ونشر المعرفة وتبادلها، والاستجابة المعرفية؛ فالتعليم المعرفي حول الزبائن أمر أساسي لـ CRM، حيث يمكن أن يستخدم لتطوير العلاقة مع الزبائن، والهدف الأساسي منه هو الإلمام بوجهات نظر الزبائن المختلفة، ويكون ذلك باستخدام أدوات استقصاء المعلومات مثل مستودعات البيانات التي تساعد الشركات في الاستفادة من معلومات الزبائن لرسم خطة الأعمال الاستراتيجية.

تزداد إدارة العلاقة الزبائن أهمية إذا ما اقترنت بكبار الزبائن الذين يمثلون الجزء الأكبر من مبيعات المنظمة، حيث أن خسارة أي واحد منهم تعني خسارة جزء كبير من الحصة السوقية؛ لذلك يجب على الشركات وضع آليات سليمة لنشر المعرفة حول الزبائن وذلك لتسهيل عمل إجراءات منسقة من قبل مختلف الإدارات.

♦ **إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا:** إن توفر بيانات الزبائن بشكل دقيق أصبح جزءًا أساسيًا لنجاح تطبيق CRM، لذلك ينطوي هذا البعد على استخدام تقنيات الحاسب الآلي في بناء العلاقات، والاستفادة من التكنولوجيا الحالية وربط استعمال التكنولوجيا لمبادرات الأعمال المستهدفة بدقة، كما أن تطبيقات CRM القائمة على التكنولوجيا الحديثة تساهم في جمع وتخزين، تحليل وتبادل معلومات الزبائن داخل وخارج الشركة، مما يعزز قدرة الشركات الحديثة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين وكذلك جذب زبائن جدد، بالإضافة إلى تحقيق أكبر قدر من التخصيص مع نوعية أفضل بتكلفة أقل، كما أنها تساعد الموظفين في جميع نقاط اتصال خدمة الزبائن في تقديم الخدمة بشكل أفضل، لذلك فإن العديد من الأنشطة التي تركز على الزبائن ستكون مستحيلة دون وجود التكنولوجيا المناسبة.

4.5 جودة الخدمة المصرفية وعلاقاته إدارة علاقات الزبائن: تعتبر جودة الخدمة من الاساسيات التي تسبق العملاء وفي المقابل فان رضى العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل واداركه (Cronin and Taylor,1992)، كذلك فان جودة الخدمة المصرفية تعتبر شرطا اساسيا لإشباع رغبة العميل وللاحتفاظ. وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجوانب المختلفة لجودة الخدمة المصرفية من حيث مفهوما ومحدداتها وابعادها وطرق قياسها بالإضافة الى العلاقة بين مقدم الخدمة (البنك) وبين المستفيد منها (عملاء البنك) وذلك بهدف رفع مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لتناسب مع او تزيد عن توقعات العملاء.

1.4.5 جودة الخدمة المصرفية وأبعادها: تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة "QUALITY SERVICE" من الخصائص العامة المميزة لها (اللاملموسية، التلازمية، عدم التجانس، عدم القابلية للتخزين، عدم انتقال الملكية). وقد اشارت غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمات على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة ". وعليه يمكن عرض مجموعة من التعاريف لجودة الخدمة كالتالي: يرى ستيوارت والكش أن جودة الخدمات " لا بد أن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى أي مدى تم تحقيق ذلك¹².

كما تعرف على أنها التفوق على توقعات الزبون، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات¹³. كما تعرف جودة الخدمة بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة¹⁴. ويتضح مفهوم جودة الخدمة في الشكل رقم (2).

أما فيما تعلق بأبعاد الجودة فقد لخصت الدراسات المتلاحقة الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان واللباقة. وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات¹⁵:

♦ **الملموسية:** فيما يتعلق بصناعة التأمين، تعطي الشركات أهمية كبيرة للجوانب الملموسة أو المادية، والتي تشير إلى وسائل الراحة التي توفرها للزبائن لتدعم علاقات معهم مثل: أماكن الجلوس، نظافة المباني والموظفين (مقدمي الخدمة)، ومن المتفق عليه أن المحيط المادي لشركات التأمين يجب أن يكون داعما ومريحا للزبائن حتى يكون لهم تصور إيجابي لجودة الخدمة.

♦ **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية (الموثوقية) في صناعة التأمين إلى دقة مقدمي الخدمة وتوقيتهم المناسب في التعامل مع مشاكل الزبائن والوفاء بوعودهم لهم، ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة المدركة وتعتبر من أهم الخصائص التي تشكل توقعات الزبائن حول الأخيرة، وتعتبر أيضا المحرك الأساسي لجودة الخدمة، والذي يتعلق بقدرة شركة التأمين على تنفيذ الخدمة كما وعدت بطريقة دقيقة ويمكن الاعتماد عليها.

♦ **الاستجابة:** تشير الاستجابة إلى رغبة شركات التأمين في تقديم المساعدة لزيائتها، حيث يتوقع هؤلاء الزبائن من الشركة أن توفر لهم خدمة سريعة وذات جودة عالية، وهذا ما يؤدي إلى شعور الزبائن بالتقدير عند تلقي أعلى جودة خلال عملية تقديم الخدمة لهم.

♦ **التعاطف:** يشير إلى قضاء مقدمي الخدمات في شركات التأمين وقتا إضافيا في جعل الزبائن يشعرون بأنهم مميزون، خاصون ومقدرون، مما يؤثر إيجابيا على جودة الخدمات التأمينية المقدمة لهم، ويشير أيضا إلى الطريقة التي تعطي بها الشركة اهتماما فرديا لكل زبون من زبائنهم؛ فعندما يكون مقدمو الخدمة التأمينية قادرين على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن وفردنة الاهتمام بهم؛ يؤدي ذلك إلى احتمال كبير في أن يواصل الزبون تعامله مع شركة التأمين.

♦ **الضمان (التأكد):** الضمان هو درجة من الثقة والاطمئنان، يشعر بها الزبون وهو متيقن بأن مزود الخدمة كفاء لتقديمها؛ حيث يمثل موظفو شركة التأمين مؤشرا لضمان جودة الخدمة، بحيث يثق فيهم الزبون أثناء عرض وتقديم الخدمة، لذلك وفي الحالات التي يجد فيها الزبون نفسه غير مرتاح عند التعامل مع الموظف (مقدم الخدمة) وجها لوجه؛ هناك احتمال كبير بأن يوقف تعامله مع تلك الشركة ويبحث عن تلبية حاجاته في شركة أخرى.

2.4.5 نماذج قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية: إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة، أو المتماثلة وفيما يلي استعراض طرق قياس جودة الخدمات¹⁶:

♦ **مقياس عدد الشكاوى:** تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

♦ **مقياس الرضا:** وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل آخر يمكن المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

♦ **مقياس الفجوة:** "SERVQUAL" حيث طور كل من (Zeitha et Parasuramn) نموذجا يدعى بتحليل الفجوة حيث يعتمد على تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة، ويمكن الحكم على درجة جودة الخدمة من خلال مقارنة المتوقع بالمدرک لتحديد الفجوات.

♦ **مقياس الأداء الفعلي للخدمة "SERVPERF":** نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس "SERVQUAL" لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام الأداء الفعلي "SERVPERF"، والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن

♦ **مقياس القيمة:** تتمثل فكرته الأساسية في أن القيمة المقدمة للزبائن من طرف المنظمة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن

وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، ومما لا شك فيه فإن هذا المقياس سوف يدفع المنظمات إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

3.4.5 تحقيق التمييز في العلاقة مع الزبون من خلال جودة الخدمة: إن عملية التطوير والتحسين المستمر في عملية إدارة علاقات الزبائن تمكن جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة من الارتقاء إلى المستوى المناسب والمرغوب وكذا كسب رضا الزبون وولائه، وكذلك تمكن المنظمة من المحافظة على مكانتها في السوق واكتسابها لميزة تنافسية من خلال الجودة في خدمة الزبائن بناء على الإدارة الفعالة في العلاقة مع الزبون. يمكن القول بأن التمييز في العلاقة مع الزبون لغرض تفعيل عملية تحسين جودة الخدمة يتطلب وضع عدة استراتيجيات منها¹⁷:

♦ **إدارة فترة انتظار الزبون:** إن الفترة التي يقضيها الزبون في انتظار الحصول على الخدمة أو في انتظار انجاز معاملاته، تؤثر تأثيرا سلبيا على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول المنظمة ومستوى الجودة في خدماتها، ولذلك ينبغي على المنظمة استثمار فترة انتظار زبائنهم يجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة على سبيل المثال وضع الجرائد والمجلات، نشرات إعلامية للزبائن للتعريف بالمنظمة أو تهيئة القاعات المناسبة.

♦ **التعامل مع شكاوى الزبائن:** إن شكاوى الزبون عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمنظمة ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

- عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث التوقيت، السلوك، أنماط الاتصال.. الخ مما يتسبب في وجود مشاكل لدى الزبون؛
- ضعف المصدقية أو الثقة في المنظمة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم احتياجات الزبون وكذا مقاومة الزبون للتغيير الطارئ على المنظمة بتغيير السياسات أو إجراءات وأنظمة العمل؛
- التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة؛
- نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى الزبون؛
- عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون.

♦ **جعل العلاقة مع الزبون شخصية (إدارة العلاقة معه):** في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على المنظمة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن استراتيجية الولاء لدى الزبائن أقل تكلفة من استراتيجية غزو أسواق جديدة، فعدم الرضا لدى الزبون سيؤدي حتما إلى فقدانه مما يحتم على المنظمة أن تجعل العلاقة مع الزبون شخصية أي أنه حتى تنمي العلاقة مع الزبون لا بد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليست الخدمة هي التي تحقق التمييز ولكن العلاقة مع الزبون هي التي تخلق التمييز في حد ذاتها، ولجعل العلاقة مع الزبون شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالزبون، أي أن توظف المنظمة الموظف المناسب والخاص بكل زبون حتى تضمن استمرارية العلاقة مع الزبون من خلال التعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع الزبائن الأكثر تعاملًا مع المنظمة، إلى جانب الزبائن الذين تراهم المنظمة مهمين في التعامل معها.

II - الطريقة والأدوات:

1. **إجراءات الدراسة:** قمنا بإجراء دراسة ميدانية على إحدى البنوك الجزائرية التي تحتل الصدارة في مجال أعمال المصرفية وهو - بنك الفلاحة والتنمية الريفية - كما انه يسهر على نجاح واستمرار العلاقة التي تربطه مع زبائنه بانتهاجه أسلوب إدارة علاقات الزبائن من جهة، وسعيه الى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

1.1 **مجتمع وعينة الدراسة:** لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة على موظفي البنك الذين يقدر عددهم بـ 44 موظفا.

2.1 **متغيرات الدراسة:** تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى نوعين هما:

♦ **المتغير التفسيري:** ادارة علاقات الزبون والممثل بعدد من الابعاد وهي (معرفة الزبون، التفاعل مع الزبون، قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقافة الزبون).

♦ **المتغير التابع:** الممثل بجودة الخدمة المقدمة للزبون والتي تتمثل بـ (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان).

3.1 **حدود الدراسة:** تم تطبيق الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، خلال الفترة بين شهري يناير ومارس من سنة 2017.

4.1 **تقنين أداة الدراسة:** تم قياس صدق وثبات أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (ألفا_كرونباخ) Alpha Cronbach's، حيث اتضح أن معاملات الثبات لمكونات أداة القياس كلها مرتفعة كونها اكبر من 0.60 وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، فضلا عن أن الثبات الكلي لقائمة مؤشرات الكلية بلغت 0.904 مما يعطي مؤشرا قويا على استقرار نتائج الأداة واتساقها.

III - النتائج ومناقشتها:

1. التحليل الاحصائي للمتغيرات الدراسة:

1.1. **التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعلقة بأبعاد جودة الخدمة:** من خلال بيانات الجدول رقم (1) المرتبطة بمستوى خدمة الجودة، يمكن استنتاج نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة.

♦ **بعد الملموسية:** تشير نتائج الجدول رقم (1)، أن المتوسط الحسابي لأهمية بعد الملموسية داخل البنك قدر بـ 2.48، وبانحراف معياري من 0.62، مما يعبر على عدم وجود تشتت وفروقات كبيرة في الإجابات. اضافة الى معامل الاختلاف قدر بـ 25.20 % وهذا مؤشر على أن العينة المستجوبة تحرص على أن يقدم البنك الى الزبائن خدمات ضمن شروط ومظهر لائق وانيق للموظفين، اضافة الى احتوائه على تجهيزات ومعدات متطورة، وهذا من أجل مواكبة التكنولوجيا والتميز على منافسيه. اما من ناحية المظهر الخارجي وديكورات والتصميم والتنظيم الداخلي للبنك فهو يولي اهتمام كبير بذلك وهذا قد يؤثر ايجابا على نسبة توافد الزبائن اليه وبناء علاقات جيدة مع الزبائن الحاليين والمتوقعين.

♦ **بعد الاستجابة:** تشير نتائج الجدول رقم (1)، أن المتوسط الحسابي العام لأهمية بعد الاستجابة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية قدر بـ 2.79 وبانحراف معياري من 0.31، ومعامل الاختلاف 11.11 % هذا يعني أن أغلبية

عينة الدراسة كانوا موافقين في إجاباتهم على العبارات التي تقيس أهمية هذا البعد لدى موظفي البنك مما يدل على الاستعداد الدائم للموظفين على مساعدة الزبائن وتزويدهم بالخدمات المطلوب مع توفر بعد المجاملة واللفظ والاصل في التعامل مع طلبات الزبون من اسئلة والشكاوى والمشكلات، اضافة الى حرصهم الدائم على تقديم الخدمات بأقصى سرعة وفي اقل وقت ممكن.

♦ **بعد التعاطف:** تشير النتائج ان المتوسط الحسابي لأهمية بعد التعاطف قدر بـ 2.92 وانحراف معياري 0.21، ومعامل اختلاف قدر بـ 7.19 % هذا ما يعبر على عدم وجود تشتت وفروقات كبيرة في الإجابات، مما يدل على مدى التفاعل والمعاملة الودية والعناية بالزبون والاهتمام بالمشكلات التي قد يتعرض لها في البنك والعمل على ايجاد الحلول بطرق انسانية.

♦ **بعد الامان:** يشير الجدول رقم (1) أن المتوسط الحسابي لبعد الأمان قدر بـ 2.97 ، وبانحراف معيارية 0.1، ومعامل اختلاف 3.36 % هذا يعني أن أغلبية عينة الدراسة كانوا موافقين في إجاباتهم على العبارات التي تقيس أهمية بعد الأمان داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية. ويمكن تفسير ذلك بإدراك البنك لأهمية هذا البعد الذي يعكس الأهمية الواضحة للخدمات التي يدركها الزبون كالمخاطر او شعور بعدم التأكد بخصوص قدرته على تقييم منافعها ومخارجاتها كالخدمات المصرفية وخدمات التامين. اضافة البحث الدائم عن سياسة تهدف الى بناء الثقة والرضا والولاء بين العاملين في البنك والزبون.

♦ **بعد الاعتمادية:** يوضح الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العاملين عن مدى توفر عبارات الاعتمادية في جودة خدمات كانت مرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 2.77 وبلغ الانحراف المعياري 0.35 ومعامل اختلاف 12.63 % وهذا يدل على ان البنك يبدي اهتمامه بالمشاكل التي تعترض الزبائن، وهذا بهدف تحسين خدماته المقدمة من خلال الاداء الجيد لموظفيه مما يعكس بدوره ايجابا على إدراك جودة الخدمة لدى الزبائن.

2.1. تحليل المتغيرات المتعلقة بمدى أهمية تأثير إدارة علاقات الزبون داخل بنك: يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام لإدارة علاقات الزبون في المؤسسة بلغ 2.79، أما الانحراف المعياري العام فقدر بـ 0.32. يمكن القول بأن إدارة علاقات الزبائن تركز على اهتمام المنظمة برغبات وتوقعات زبائنهم، وذلك بتسخير كل إمكانياتها لتحليلها وفهمها وتقديم خدمة تتوافق مع توقعاتهم ومشبعة لرغباتهم، وهذا يعود لطبيعة القطاع التنافسي الذي يفرض على المؤسسة أن ترفع من أدائها لكسب رضا وولاء زبائنهم.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (2)، أن إدارة علاقات الزبائن تركز على اهتمام المنظمة برغبات وتوقعات زبائنهم، وذلك بتسخير كل إمكانياتها لتحليلها وفهمها وتقديم خدمة تتوافق مع توقعاتهم ومشبعة لرغباتهم، وهذا يعود لطبيعة القطاع التنافسي الذي يفرض على المؤسسة أن ترفع من أدائها لكسب رضا وولاء زبائنهم.

3.1. الوزن النسبي لإدارة علاقات الزبون داخل بنك: حسب ترتيب الأهمية النسبية وفق معامل الاختلاف والمتوسط الحسابي العام لمتغير ادارة العلاقات الزبون، يمكن استنتاج ما يلي (أنظر الجدول رقم (3)):

♦ **بعد التفاعلية:** تشير نتائج الجدول رقم (3)، هو ان هذا البعد هو الاكثر تأثيراً واهمية في ادارة العلاقات مع الزبون حيث بلغ المتوسط الحسابي اعلى قيمة 3.52 ومعامل اختلاف اقل نسبة 13.42 %. حيث يركز البنك على توفير الحد الأدنى من جودة الخدمات من حيث حسن الاستقبال والتعامل وتبسيط الاجراءات الادارية اضافة الى تمتع البنك بالوضوح والشفافية في العقود والاتفاقيات المبرمة مع الزبائن.

♦ **بعد معرفة الزبون:** بلغ معامل الاختلاف 45.22 % حيث احتلت المرتبة الخامسة، وهذا يعكس التشتت الكبير في اراء العينة حول هذا البعد، والذي يتطلب توافره التفاعل في عمليات معرفة الزبون من حيث الادراك الجيد للزبون وتفهم حاجاته وتعقب سلوكه، اضافة الى توفر بنية تحتية فعالة لإدارة المعرفة حول الزبائن من حيث الحصول عليها وتخزينها وتنظيمها في مخزون مركزي مع تصنيف منظم بشكل جيد من اجل البحث والاسترجاع الكفؤ؛ وتوافر القدرات الجماعية من اجل الاشتراك بتلك المعرفة وتقاسمها وعرضها على صفحات مختلفة من الشبكة الداخلية ضمن الاقسام داخل البنك والمحافظة على تداول المعرفة.

♦ **بعد قيمة الزبون:** قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة اسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين متوسط حسابي مرتفع 2.79، ومعامل اختلاف منخفض 14.57 %، وهذا مؤشر على سعي البنك في خلق القيمة للزبائن من خلال فهم الزبائن وبناء علاقات قوية وذات ثقة ومصداقية في التعامل وتقديم خدمات مميزة للزبائن.

♦ **بعد اهمية الزبون:** بلغ معامل الاختلاف 15.65 % حيث احتلت المرتبة الثالثة، وهذا يعكس عدم وجود تشتت الكبير في اراء العينة حول هذا البعد، وهذا يعكس مدى ادراك البنك بأهمية الزبائن ووضعهم مركز اهتماماته، اضافة الى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن ويقدم حلولاً ونصائح و نتائج أفضل.

♦ **بعد رضا الزبون:** قيس هذا المتغير من خلال ثلاث اسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين متوسط حسابي قدر ب 2.4، ومعامل اختلاف 22.22 %، حيث احتل المرتبة الرابعة وهذا مؤشر على سعي البنك للحصول الى رضا وولاء الزبائن من خلال وجود فريق خاص بإدارة العلاقة مع الزبائن، مما يساعد على صيانة العلاقات الطويلة المدى بشكل متبادل مع الزبائن المهمين بشكل استراتيجي، والاحتفاظ بهم والبحث في تقديم خدمات مميزة تخلق رضا وولاء للبنك.

4.1. تحليل العلاقات الارتباطية بين ادارة علاقات الزبون وجودة الخدمة وفق نموذج SERVPERF: تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة علاقات الزبون وجودة الخدمة في بنك التتمية والفلاحة الريفية".و من أجل تأكيد أو نفي صحة هذه الفرضية، تم حساب المقاييس الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (4).

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة علاقات الزبون وجودة الخدمة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة علاقات الزبون وجودة الخدمة.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية $Sig=0.027$ اقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ادارة علاقات الزبون وجودة الخدمة.

5.1. العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة: يوضح الجدول رقم (6) العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة:

يتضح من جدول الارتباطات رقم (6) بأن أغلبية المتغيرات كانت لها علاقة ارتباط دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل لإدارة علاقات الزبون وأبعاد جودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ورقلة كمتغيرات تابعة، حيث كانت أقوى العلاقات مع المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبون) بنسبة (36.7%) مع البعد التابع (الملموسية) و(34.7%) مع بعد الأمان. بينما كانت العلاقة أيضاً دالة إحصائياً مع البعد التابع (الاعتمادية) بنسبة (34.1%) و بنسبة (29%) مع بعد الاستجابة، أما البعد التابع (اللباقة) فلم تكن هناك علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية مرتفعة بينه وبين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبون) حيث قدرت النسبة (5.8%).

6.1 اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة المصرفية:

1.6.1 تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع تعزي لتغير الجنس: حسب الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة لوجود فروق جوهرية في الجنس. ووفقاً لنتائج الدراسة فإن تحليل التباين لمتغير الجنس بناء على قيمة Sig وهي 0.002 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم، ومنه جنس المستجوبين يؤثر على تحسين جودة الخدمة (انظر الجدول رقم (7)).

2.6.1 تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع تعزي لتغير العمر: حسب الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة لوجود فروق جوهرية في العمر. ونتيجة تحليل التباين لمتغير السن بناء على قيمة Sig وهي 0.009 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم، ومنه سن المستجوبين يؤثر على تحسين جودة الخدمة (انظر الجدول رقم (8)).

3.6.1 تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع تعزي لتغير المستوى التعليمي: حسب الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة لوجود فروق جوهرية في المستوى التعليمي. حسب نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.056 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على تحسين جودة الخدمة (انظر الجدول رقم (9)).

4.6.1 تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع تعزي لتغير الخبرة المهنية: حسب الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة لوجود فروق جوهرية في الخبرة المهنية. نتيجة لتحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية قدرت قيمة Sig بـ 0.01 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ومنه الخبرة المهنية للمستجوبين تؤثر على تحسين جودة الخدمة (انظر الجدول رقم (10)).

5.6.1 تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع تعزي لتغير الوظيفة: حسب الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة لوجود فروق جوهرية في الوظيفة. نتيجة لتحليل التباين نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة قدرت قيمة

Sig ب 0.346 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه وظيفة المستجوبين لا تؤثر على تحسين جودة الخدمة (انظر الجدول رقم (11)).

IV- الخلاصة:

يعتبر تحقيق رضا وولاء الزبائن من خلال جودة الخدمة من اهم التحديات التي تسعى اليه البنوك والمؤسسات المصرفية حالياً، ذلك ان درجة التنافس في السوق البنكي تعد من العوامل التي تحدد قدرة البنك على الصمود في وجه المنافسة وإدراك مستوى الجودة المطلوبة؛ هذا ما يجعل هذه المؤسسات البحث عن السبل والطرق لتحقيق هذا المسعى وانتهاج أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة كاستراتيجية العلاقة مع الزبون والتي تعتمد بالدرجة الاولى على التوجه نحو الزبون من خلال جودة الخدمة المتميزة.

إن تحليل فلسفة ادارة العلاقة مع الزبائن يتطلب بناء متعدد الأبعاد يتألف من عناصر سلوكية واسعة تشمل إدراك لمعرفة واهمية الزبون وتحديد قيمته وكيفية التفاعل معه وصولاً إلى رضا وولاء الزبون؛ ومن الضروري أن تعمل كل من هذه العناصر بصورة منظمة ومنهجية في المؤسسة لضمان تحسين أداء هذه الأخيرة والسعي من جهة اخرى الى تحقيق جودة الخدمة بمختلف ابعادها.

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى أن تقييم العاملين لمستوى جودة الخدمات للبنك كان ايجابياً، غير ان هناك اختلاف في الأهمية النسبية للأبعاد التي يوليها البنك عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات؛ في حين توصلت الدراسة الى وجود اختلاف جوهري في الوزن النسبي لأبعاد ادارة العلاقات مع الزبائن. كما أوضحت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية متوسطة طردية تقدر ب (42.6%)، وذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع مستوى جودة الخدمة والمتغير المستقل العلاقات مع الزبائن في البنك.

على ضوء ما سبق، وجدنا ان عينة الدراسة تستجيب بشكل كبي بأهمية الزبون وإدراك مستوى الجودة المطلوب، وهذا من خلال التفاعل الدائم وإدراك أهمية وقيمة الزبون والاستماع ايه ومعالجة شكاويه، وعدم الاكتفاء بتحقيق رضاه فقط، وانما الاستمرار حتى الوصول إلى الولاء التام له، ومن ثم الوصول الى علاقات بنك -عميل ناجحة ودائمة ومربحة في ان واحد.

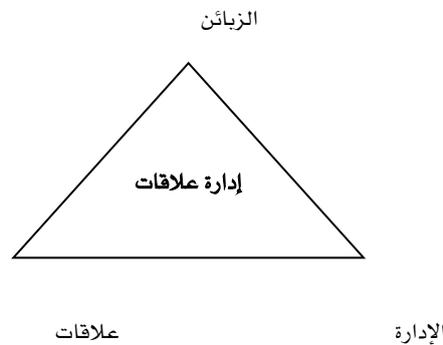
حسب نموذج الاداء الفعلي فقد توصلنا إلى اختلاف نسبي بين أبعاد، مما يتطلب من بنك الفلاحة والتنمية الريفية من تكثيف الاهتمام ببعيد اللباقة والاعتمادية لتحقيق جودة الخدمة المتميزة.

وبناء على النتائج السابق نوصي بما يلي:

- ♦ ضرورة تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة ادارة علاقة الزبائن بمختلف ابعاده.
- ♦ على البنوك الجزائرية الاخذ بمقترحات الزبائن حول الخدمات وطريقة تقديمها.
- ♦ اشراك العاملين في دورات تدريبية بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم جودة الخدمة.

- الملاحق:

الشكل رقم (01): مكونات إدارة علاقات الزبائن.



المصدر: زكرياء مطلق الدوري وآخرون (2006)، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، مداخلة حول "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، ص76.

الشكل رقم (2): يوضح مفهوم جودة الخدمة



المصدر: ليندة فليسي (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، ص 44.

الجدول رقم (01): التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعلقة بأبعاد جودة الخدمة

المتغيرات الفرعية	معامل الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة الأكثر اختياراً من قبل العينة المستجوبة
الملموسية	25.20%	2.46	0.62	التصميم والتنظيم الداخلي لبنك بدر مرتب ومريح. مظهر الموظفين في البنك لائق وأنيق.
الاستجابة	11.11%	2.79	0.31	لدى موظفي البنك الاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن.
التعاطف	7.19%	2.92	0.22	يعتبر الموظفون خدمة الزبائن في البنك من أهم أولوياتهم
الامان	3.36%	2.97	0.1	يتحلى الموظفون في البنك بالسلوك المهذب والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن
الاعتمادية	12.63%	2.77	0.35	يتعاطف البنك مع الزبائن عندما تواجههم مشكلة ما، ويولي اهتماما كبيرا لحلها.

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (02): تقييم ادارة العلاقات الزبون

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد ادارة العلاقات الزبون
بعد معرفة الزبون			
مرتفع	0,5	2,77	للبنك رؤية واضحة موجهة نحو الزبائن.
مرتفع	0,42	2.88	لإدارة علاقات الزبون تواصل مباشر مع الزبائن حيث تتفهم احتياجاتهم وتلبي رغباتهم.
مرتفع	0.36	2.85	يتعامل البنك بجدية مع شكاوي واقتراحات الزبائن.
بعد اهمية الزبون			
مرتفع	0,48	2,81	يدرك البنك أهمية الزبائن ويضعهم مركز اهتماماته.
مرتفع	0,52	2,74	يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.
مرتفع	0.32	2.88	يقدم البنك لزيائنه حلولاً ونصائح حتى يقدم نتائج أفضل
بعد التفاعلية			
مرتفع	0,48	2,81	يتمتع البنك بحسن الاستقبال والتعامل مع كافة الزبائن.
مرتفع	0.48	2.81	يقوم البنك بتبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في تكوين الملفات
مرتفع	0.45	2.85	يتمتع البنك بالوضوح والشفافية في العقود والاتفاقيات المبرمة مع الزبائن
مرتفع	0.48	2.81	يستخدم البنك الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة علاقات الزبائن للتواصل معهم.
بعد قيمة الزبون			
مرتفع	0.5	2.77	تنوع الخدمات وإتاحة خيارات مختلفة للزبائن.
مرتفع	0.46	2.7	تعتمد إدارة علاقات الزبون نظم تقنية متطورة تقدم خدمات مميزة للزبائن
مرتفع	0.26	2.92	يعتمد البنك المصداقية في تعامله مع الزبائن لتعزيز ثقتهم فيه
بعد رضا الزبون			
مرتفع	0.44	2.74	إدارة علاقات الزبون تبحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين
مرتفع	0.36	2.85	يقدم البنك خدمات جديدة إضافية للزبائن الدائمين لضمان ولائهم.
مرتفع	0, 8	2,51	للبنك فريق خاص بإدارة العلاقة مع الزبائن.
مرتفع	0.32	2.79	المتوسط الحسابي العام لإدارة علاقات الزبون

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (03): الوزن النسبي لتغيير ادارة العلاقات الزبون

الترتيب	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المتغيرات الفرعية
الخامسة	2.83	% 45.22	معرفة الزبون
الثالثة	2.81	% 15.65	اهمية الزبون
الاولى	3.52	% 13.42	التفاعلية
الثانية	2.79	% 14.57	قيمة الزبون
الرابعة	2.4	% 22.22	رضا الزبون

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (04): يوضح العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع جودة الخدمة		Rho de Spearman	
Coefficient de corrélation	0.426*	المتغير المستقل ادارة العلاقات مع الزبائن	
Sig. (bilatérale)	0.027		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (05): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية**
الانحدار	0.203	0.203	3.824	0.042
اليواقي	1.326	0.053		
المجموع	1.528			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (06): يوضح العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع جودة الخدمة		الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	اللباقة	الأمان	Rho de Spearman
Coefficient de corrélation	0.426*	0.367	0.341	0.290	0.058	0.347	المتغير المستقل ادارة العلاقات مع الزبائن

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (07): يوضح نتيجة تحليل التباين ANOVA بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة تبعا لمتغير الجنس

	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.487	.487	11.685	0.002
Intra-groupes	1.042	.042		
Total	1.528			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (8): يوضح نتيجة تحليل التباين ANOVA بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة تبعا لمتغير السن

	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.591	.197	4.837	.0090
Intra-groupes	.937	.041		
Total	1.528			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (09): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.327	.164	3.269	.0560
Intra-groupes	1.201	.050		
Total	1.528			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (10): يوضح نتيجة تحليل التباين ANOVA بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.589	.196	4.811	.0100
Intra-groupes	.939	.041		
Total	1.528			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (11): يوضح نتيجة تحليل التباين ANOVA بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين جودة الخدمة تبعاً لمتغير الوظيفة

	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.129	.065	1.109	.3460
Intra-groupes	1.399	.058		
Total	1.528			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- الإحالات والمراجع:

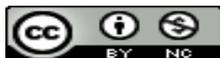
1. ليث الربيعي ووائل الشرايعه (2010) ، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 34 العدد 4، ج 2، ص 201.
2. Ali Falah Al-zoubi (2016), **The Role of Customer Relationships Management in Achieving Competitive Advantage** (A prospective study on a sample of employees at banks in Irbid city), Journal of Marketing Management, June, Vol. 4, No. 1, pp. 137-150.
3. Sangeetha J. (2017). **Development of Scale for Service Quality**, Satisfaction and Behavioral intentions: Middle Eastern Context. Advances in Management and Applied Economics, 7(2): 59.
4. الامين حلموس (2017)، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
5. فارس ابو معمور (2005)، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد الثالث عشر، العدد الاول، ص 77- 105.
6. Grahame Dowling (2002), **Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More**, California Management Review, Vol: 44, Spring, , p: 87-89.
7. Shirin Alavi (2012), **Customer Relationship Management and Customer Experience Management Using Business Online Communities**, synopsis of the thesis submitted in fulfillment for the requirement for the degree of doctor of philosophy in management, Department of Humanities and Social Sciences, Jaypee Institute of Information Technology, Noida, India, , p: 13.
8. بلال جاسم القيسي (2012) ، تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركة الاتصالات العاملة في العراق، مجلة ديالي، العدد 55، ص 8.
9. يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون (2009)، إدارة علاقات الزبائن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، ص198.
10. شريف جديدي (2012)، التوزيع كأداة لإدارة علاقات الزبون، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، ص8.
11. Review: - Sin, Leo Y .M et al(2005) , **CRM: conceptualization and scale development**, *European Journal of Marketing*, Vol: 39, No: 11/12, p: 1267-1270. - Li Yueh et al (2010), **The Effects of Leadership Styles on Knowledge-Based Customer Relationship Management Implementation**, *International Journal of Marketing Research*, Vol: 3, N: 1, , p: 3. - Aliyu Olayemi Abdullateef, et al.(2010), **The impact of CRM Dimensions on Call Center Performance**, *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol: 10, N:12, December, p: 187-189. - Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam (2016), **The Impact of Customer Relationship Management on Hotel Performance in Jordan**, *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 7, No:4, April ,p: 201-202.
12. قاسم نايف علوان المحيوي (2006)، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، ص 91.
13. ريتشاردلو يليامز (1999)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، ط 1، مكتب تحرير للنشر، ص 35.
14. قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.
15. Review: - Charu Upadhyaya, V. K. Jain (2013), **Measuring the Underlying Dimensions of Service Quality in Insurance Sector India**, *Vidyaniketan Journal of Management and Research*, Vol: 1, Issue: 1, p: 2.- Alawni Mohammed Saad et al.(2016), **Consequence of Service Quality in the Insurance Industry- A Case Study on Saudi Arabia Insurance Industry**, *Journal of International Business Management*, Vol: 10, Issue: 3, p: 210.
16. عائشة بوسطة (2011)، أثر التسويق بالملاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ص 79 - 81.
17. نور الدين بوغان (2007)، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، ص 87 - 88.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

منى مسغوني، لمياء عماني، رزيقة تبارني. (2018). قياس الوزن النسبي لإدارة علاقات الزبون وتأثيرها على مستوى ابعاد جودة الخدمة المصرفية وفق نموذج الاداء الفعلي Servperf، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ورقلة، مجلة رؤى اقتصادية، 08(02)، جامعة الوادي، الجزائر. ص.ص 61-80.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تحاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category