

دور تبني إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون في تحقيق التميز التنافسي- دراسة حالة بنك
القرض الشعبي الجزائري، عنابة-

**The role of adopting a customer relationship management strategy in
achieving competitive excellence -Case study of the Algerian People's Loan
Bank, CPA, Annaba-**

بورناز حياة¹، برجم حنان²

BOURNAZ hayette¹, BEREDJEM hanan²

bournazhayette@yahoo.com، جامعة باجي مختار كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير (الجزائر)

مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الإقتصادي LFIEGE

hanan_beredjem@yahoo.fr، جامعة باجي مختار كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير (الجزائر)

مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الإقتصادي LFIEGE

تاريخ القبول: 2021-07-28

تاريخ الاستلام: 2021-02-01

ملخص:

إن إستراتيجية التميز التنافسي المعتمدة من طرف المؤسسة، تتحقق من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون. إذ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تبني بنك القرض الشعبي الجزائري لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون في تحقيق التميز التنافسي له.

وأهم ما توصلت إليه في هذه الدراسة هو أن الاهتمام بتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون تمكن من إرضاء الزبائن وكسب ولائهم والاحتفاظ بهم بصفة دائمة، ومنه تحقيق التميز التنافسي، وبالتالي فعلى البنك أن يهتم أكثر باستدامة العلاقة مع الزبائن عن طريق تلبية المتطلبات الجديدة، ومتابعة مستويات رضا وولاء الزبائن بشكل مستمر. الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبون، التميز التنافسي، الرضا، الولاء، بنك القرض الشعبي الجزائري.

تصنيف JEL: M31.M3.M:6C,63p.

Abstract :

The strategy of competitive excellence adopted by the establishment, It is achieved through the institution's adoption of a customer relationship management strategy. This study aims to find out the role of CPA Bank's adoption of a customer relationship management strategy in achieving him competitive excellence.

And the most important findings of this study Is that interest in implementing the strategy of managing the relationship with the customer enables customers to satisfy and gain their loyalty And keep them permanently, And from it achieving competitive excellence, Thus, the

¹ المؤلف المرسل: بورناز حياة، bournazhayette@yahoo.com

bank should pay more attention to the sustainability of the relationship with its customers By meeting new requirements, Continuous monitoring of customer satisfaction and loyalty levels.

Keywords : Customer Relationship Management, Competitive Excellence, Satisfaction, Loyalty, Popular Loan Bank Algeria.

Jel Classification Codes : M.M3.M31.6C,63p

مقدمة:

إن تسيير العلاقة مع الزبائن هي إحدى أهم الإستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المؤسسات لتحقيق التميز التنافسي (الميزة التنافسية) والحفاظ على الموقع في السوق، وهي إستراتيجية متمحورة حول الزبون تتطلب تغيير جذري في أسلوب تفكير المؤسسة وأدائها للأنشطة مع نشر ثقافة تنظيمية جديدة على كل مستوياتها وهي ثقافة التوجه نحو الزبون، والغرض منها هو زيادة فعالية كسب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقة طويلة ومناسبة معهم. كما تساعد المؤسسات على الحصول على ولاء زبائنها في وقت أصبح فيه الولاء يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية حقيقية. مما يسمح للمؤسسة من تحقيق التميز التنافسي في السوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية أو ما يعرف بالريادة في السوق.

فلقد أصبحت البنوك من بين أكثر المؤسسات التي تواجه المنافسة في السوق نظرا لظهور العديد منها، كما أن اهتمامها أصبح يصب نحو جذب الزبون، الربح ومحاولة الاحتفاظ بالزبون الحالي كزبون دائم للبنك. و من خلال هذه المعطيات تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل تبني إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون تسمح لبنك CPA في ولاية عنابة من تحقيق التميز التنافسي؟

إذ يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

هل يهتم بنك CPA في ولاية عنابة بتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون؟ وهل تسمح هذه الإستراتيجية لبنك CPA في ولاية عنابة من إرضاء زبائنها وكسب ولائهم؟ وهل تساهم هذه الإستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي في بنك CPA في ولاية عنابة؟

و للإجابة عن التساؤلات الرئيسية والفرعية السابقة تم وضع فرضيات الدراسة كما يلي:

حيث جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

يتبنى بنك CPA لولاية عنابة إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون مما يسمح له من تحقيق التميز التنافسي.

و للإمام بالموضوع تم اقتراح فرضيات فرعية من أجل تقديم دراسة شاملة حول الموضوع:

الفرضية 01: يهتم بنك CPA لولاية عنابة بتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون.

الفرضية 02: تسمح إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون لبنك CPA لولاية عنابة من إرضاء زبائنها وكسب ولائهم.

الفرضية 03: تسمح إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون من تحقيق التميز التنافسي في بنك CPA لولاية عنابة.

ومن أجل محاولة لفت نظر مسيري البنوك إلى أهمية مدخل إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق التميز التنافسي للبنوك؛ فلقد تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي: التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في بنك CPA؛ وعلى مستوى رضا وولاء الزبائن ومحاولة تحسينه في بنك CPA. كذلك من أجل التعرف على دور CRM في تحقيق وكسب رضا وولاء الزبائن في بنك CPA. بالإضافة للتعرف على دور CRM في تحقيق التميز التنافسي في بنك CPA.

ومن أجل دراسة العلاقة ما بين المتغيرات، (المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبون بمكوناتها "الزبون_العلاقة_الإدارة"، والمتغير التابع التميز التنافسي) من كل جوانبها تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة التطبيقية بالاعتماد على الكتب والملتقيات العلمية، الرسائل والأطروحات الجامعية، المجالات العلمية ومواقع الإنترنت، أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA. حيث تم إجراء مقابلة مع مديري بنك CPA وكالة 201 التابعة لمجموعة 829 بنك CPA الجهوي لولاية عنابة، خلال الفترة الممتدة من 28 نوفمبر، 28 ديسمبر 2019.

إذ خصص العنوان الأول لتسيير العلاقة مع الزبون، والعنوان الثاني للتميز التنافسي في المؤسسة. بالإضافة لدراسة التطبيقية لبنك CPA من أجل تقييم دور CRM في تحقيق التميز التنافسي له.

1. تسيير العلاقة مع الزبون

إن تطبيق CRM في العديد من مجالات المؤسسة، يركز بالدرجة الأولى على الزبون.

1.1. مفهوم العلاقة مع الزبون

يرى (Twomey, 2002)، أن "تسيير العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية تستعمل من أجل معرفة احتياجات وسلوكيات الزبائن من أجل تقوية و تطوير العلاقة معهم" (Haran, 2012)

وهناك من يرى أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي "عبارة على أنشطة إدارة قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، حيث تنطوي تلك الأنشطة على إدارة تفاصيل المعلومات عن كل زبون وكذلك إدارة عملية تحديث تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء لدى هؤلاء الزبائن". (بن جروة، و بن حوحو، 2013)

ويعرفها Gray وByun على أنها "إحدى إستراتيجيات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ما هو أبعد من زيادة حجم المبيعات، حيث أن هدفها الأساسي هو زيادة الربحية، العائدات ورضا الزبون". كما تعرف على أنها "إستراتيجية الأعمال التي تختار الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة من أجل إدارة العلاقة معهم" (عاصم وناس، 2010)

إن الهدف العام من تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع الزبائن تنتج عنها إدارة فعالة لقاعدة الزبائن تستطيع تصنيف الزبائن والاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية وإرضائهم. ويؤكد Kotler أن

الهدف الأساسي لإدارة العلاقة مع الزبائن هو خلق رأسمال زبوني قوي، وذلك بالاتصال المباشر مع الزبون من أجل الاتصال التفاعلي الشخصي الذي يقوم على منطق الاتصال من أجل كسب الولاء أو تقوية الرأسمال الزبوني. (نوري و بارك، 2008)

2.1. مكونات تسيير العلاقة مع الزبون:

عند تحليل مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون نجده يتكون من ثلاث مكونات رئيسية وهي:

- أ. الزبون: يعتبر الزبون مصدر ربح للمؤسسة، فالزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، وهذا نادر الحصول بسبب أن الزبائن اليوم هم أكثر معرفة والمنافسة أكثر شدة بين المؤسسات.
- ب. العلاقة: تتضمن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر، والعلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة. كما قد تكون موقفية أو سلوكية، فعلى الرغم من أن الزبون قد يمتلك توجه إيجابي نحو المؤسسة ومنتجاتها، فإن سلوكه الشرائي قد يكون موقفياً وبشكل كبير. إذ يجب إدارة هذه العلاقة بشكل يضمن أن تكون مربحة وتحقق المنفعة للطرفين.
- ج. الإدارة: إن إدارة العلاقة مع الزبائن ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، حيث أنها تتضمن تغيير منظمي مستمر في الثقافة والعمليات والهيكلة والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكن المؤسسة من استيعاب هذا المدخل. وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة للاستفادة من المعلومات والفرص التسويقية. (زكرياء الدوري، و أحمد علي، 2009)

2. التميز التنافسي:

إن إستراتيجية التميز المعتمدة من قبل المنظمة تتحقق من خلال العمليات الفكرية الذكية من إبداع، وابتكار، وتجديد، وبحث، وتطوير؛ لتقديم منتجات أو خدمات متميزة لا تقبل الاستنساخ أو التقليد من المنافسة.

1.2. مفهوم التميز التنافسي / الميزة التنافسية:

يرى "Fahey" أن التفوق التنافسي هو شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها، وذلك في نظر زبائنها النهائيين. (Fahey, 1989) وحسب: "Les & Pitts" فالتفوق التنافسي هو استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتها. (Pitt & Lies, 1996)

يرى بورتر أن "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسة، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". (Mackel, 1995).

أما الميزة التنافسية المستدامة تهتم بكسب المؤسسة لخصائص فريدة من نوعها مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالمقارنة مع منافسيها". (ناصر و المالك، 2009).

2.2. دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون في تحقيق التميز التنافسي

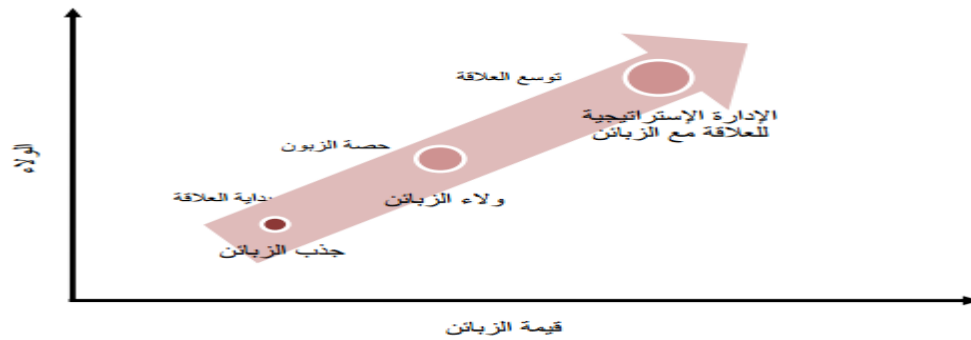
تساهم CRM في تحقيق المؤسسة للتميز التنافسي من خلال تحقيق رضا الزبون وكسب ولاءه والاحتفاظ به مدى الحياة، وبالتالي تحقيق ربح للمؤسسة (منافع مادية ومعنوية) والتسيير الحسن في التعامل مع الزبون. (بومدين و آخرون، 2011، صفحة 33)

إذ يعتبر الاحتفاظ بالزبائن هدف إستراتيجي للحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع الزبون، باعتباره نسبة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة في نهاية العام بنفس النشاط الذي بدؤوا به في بداية العام. (بنشوري و الداوي، 2010-2009)

1.2.2. دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون في تحقيق ولاء الزبون

يمكن للمؤسسة التي تطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن أن تطور علاقتها مع الزبائن وتحقق ولائهم لها، كالتالي:

الشكل 1: إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون و ولاء الزبائن



المصدر: (Stanley, CRM: Customer Relationship Management, 2006, p. page 83)

عند بداية العلاقة تركز المؤسسة جهودها على جذب الزبون من خلال إنشاء قاعدة الزبائن، وبالاعتماد على وسائل تكنولوجية خاصة، مثل قواعد البيانات، وتكوين رجال البيع ليصبحوا أكثر فعالية، تليها بعد ذلك مرحلة التوسع في العلاقة مع الزبون إذ تقوم المؤسسة بتقسيم الزبائن واختيار القسم الأنسب بالنسبة لها لتعمل على تلبية احتياجاته ورغباته بطريقة فعالة، وترتكز المؤسسة جهودها على توطيد العلاقة بينها وبين الزبون المستهدف، وذلك عن طريق الحوار معه، ويصبح ولاءه لها لا يرتبط فقط بجودة المنتج أو سعره، إذ تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة لبناء ولاءه لها، أما في مرحلة

الشراكة تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية بكثرة، وذلك بغرض منح الزبون خدمات عالية الجودة، كما تحاول جعل علاقتها مع الزبون علاقة شراكة حقيقية، من خلال تقوية ثقته في المؤسسة، ورفع درجة رضاه عن أدائها، ولذلك عليها أن توفر كل الإمكانيات اللازمة للاتصال به وعبر مختلف القنوات، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباته، تقليص مدة الانتظار،... إلخ، أي أن تعمل على جعل علاقتها مع الزبون "علاقة مثالية (Stanley, CRM: Customer Relationship Management, 2006, p. 83)"

2.2.2. سلسلة رضا_ولاء_ ربح

إن مفهوم سلسلة الرضا - الولاء - الربح مرتبط بإدارة العلاقة مع الزبائن، والفكرة الرئيسية من ورائه هي أن تحسين خواص المنتج والخدمة يتوقع أن يقود إلى تحسين رضا الزبون. ويتوقع أن تقود الزيادة في رضا الزبون إلى زيادة الاحتفاظ بالزبون، والذي عادة ما يستخدم كتفويض لولاء الزبون، والذي يتوقع بعد ذلك أن يقود إلى ربحية أكبر و منه فإن المؤسسة تسعى من خلال توجيهها للزبون لتحقيق رضاه والاحتفاظ به وكسب ولاءه مما يزيد في نسبة ربحيتها وبالتالي حماية المؤسسة من الأزمات، كذلك زيادة الإيرادات من خلال اعتبار الزبون مصدر ترويج للمؤسسة. (بن جروة، و بن حوحو، 2013، صفحة 17)

3. الدراسة الميدانية: تقييم دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق التميز التنافسي لبنك CPA:

سنتطرق في الجانب التطبيقي لدراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية عنابة، من خلال إجراء مقابلة مع بعض الإطارات في المؤسسة محل الدراسة.

1.3. الطريقة والأدوات:

من أجل دراسة دور إستراتيجية CRM في تحقيق التميز التنافسي لبنك CPA تم الاعتماد على المقابلة، حيث تمت المقابلة في وكالة 201 التابعة للبنك الجهوي CPA مجموعة 829 لولاية عنابة (نحج جبهة التحرير الوطني-الكور-)، التابع لمجموعة الإستغلال 829، على مستوى الإدارة العليا (مدير البنك السيد جميلي، ونائبة المدير السيدة سلطاني.و) إذ تم توجيه الباحثة نحو قسم الإدارة الذي يهتم بمصلحة الخدمات المقدمة للزبون، بالإضافة لخلية الدراسات والتحليل التي تهتم بدراسة وتحليل جميع البيانات الخاصة بالزبون التي تم جمعها من السوق. وذلك خلال الفترة الممتدة من 28 نوفمبر إلى 28 ديسمبر 2019. حيث صممت المقابلة في شكل مجموعة من الأسئلة إذ قسمت لثلاث محاور وكل محور يعتبر كإجابة عن إشكالية فرعية واختبار لصحة الفرضية. حيث أن المحور الأول خاص بالتقديم العام للبنك والمحور الثاني يدرس اختبار الفرضية الأولى والثانية والمحور الثالث يدرس اختبار الفرضية الثالثة. إذ قسمت المقابلة على ثلاث جلسات وكل جلسة خاصة بمحور معين تدوم في ساعتين من الزمن خلال فترة التبرص.

2.3. تحليل دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق التميز التنافسي لبنك CPA

المحور الأول: التقديم العامل بنك القرض الشعبي الجزائري والبنك الجهوي CPA لولاية عنابة 829 (بيانات تم جمعها من التقارير الخاصة بالبنك أثناء المقابلة.، 2019)

التعريف لبنك CPA والبنك الجهوي CPA لولاية عنابة 829: أنشئ بنك CPA بتاريخ 22 ديسمبر 1966، برأس مال أولي قدره 15 مليون دينار. وفي هذا التاريخ ورث البنك الأنشطة التي كانت في السابق مسيرة من قبل البنوك الشعبية الخمسة التالية: البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر؛ البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران، البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة، البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة، البنك الشعبي للقرض الجزائري. (Le site officiel du Crédit Populaire D 'Algérie, 2012)

كما قدرت مساهمة بنك CPA في رأس مال Satim بـ 3600000 دج (<http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>, 2012) ووصل تطور رأس ماله سنة 2019 إلى 194.564.034 دج (Etas financiers de cpa, 2019)

أما بالنسبة لبنك CPA الجهوي التجاري والصناعي الذي تمت فيه المقابلة والمتواجد في ولاية عنابة بالضبط في 07 شارع التحرير فهو مصنف تحت رمز 201 التي تدخل ضمن المجموعة الرابعة للاستغلال 829 ويمتلك 10 وكالات موزعة في عدة أنحاء من الولاية، بالإضافة لـ 08 موزعات آلية تساعد البنك على تصريف منتجاته وخدماته موجهة نحو الزبون. مميزات بنك CPA: يتميز البنك بعدة مميزات منها الاستماع الدائم إلى الزبائن حيث يعمل جاهدا على فهم زبائنه من أجل تكييف عروضه مع ما يرغبون فيه، مما سيمكنه من الحصول على رضا الزبائن، كما يعمل على التقرب من الزبائن مما يمكنه من ضمان ولاء زبائنه، فلقد وضع البنك منذ سنة 2010 برامج للترقية والتحديث التي شملت بالإضافة إلى العروض البنكية مختلف أقسام حوكمة البنك. هذه التطورات ساعدت البنك على التقدم في مجال المراقبة والسيطرة على المخاطر والأمن المالي، وهذا ما يمكنه من الامتثال لالتزاماته القانونية والأنظمة المتعلقة بالعمل المصرفي، ويمكنه بالتالي من توفير الأمان لمختلف شركائه وبالأخص إلى الزبائن. أما فيما يخص السلامة المالية للبنك، فهي نتيجة لسياسة القرب والاستماع وأيضا نتيجة للقدرات البشرية المؤهلة والملتزمة بتطبيق الخطة الإستراتيجية للبنك بدقة، (<http://www.cpa-bank.dz/?p=cadre>, 2012) كما يواصل البنك العمل من أجل تكييف جهاز

رقابته الداخلية تدريجيا حسب المعايير الجديدة للأمن المالي ومراقبة ورصد المخاطر المتعلقة بالنشاط البنكي، وذلك عن طريق تطبيق النصوص القانونية المعمول به. (Rapport annuel CPA,, 2018)

أما بالنسبة للمجموعة الرابعة للاستغلال 829 البنك الجهوي لولاية عنابة والوكالة 201 التابعة له فهو يعتبر بنك تجاري يسعى صارما لتحقيق أرباح سنوية عن طريق تقديم تسهيلات و التكيف مع احتياجات الزبائن. إن إبراز البنك لأهمية الزبون يتضح جليا في رسالة البنك (البنك في الاستماع لكم) حيث تعكس هذه الرسالة توجه البنك نحو الزبائن، ومحاولة فهم حاجاتهم ومتطلباتهم المتغيرة، إذ أن الاستماع الدائم إلى الزبائن يمكنه من جمع البيانات الحديثة عن الزبائن في الوقت المناسب وتحليلها، وبمعنى آخر تمكنه من قراءة الزبائن لتحديد ما يطلبون وما يرغبون فيه والاستجابة له.

كما يسعى البنك لتطبيق إستراتيجية CRM في شتى مجالات نشاطاته الموجه نحو الزبون وذلك من خلال التركيز على الزبون الذي يعتبر عنصر مهم في جميع أنشطة البنك والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 2: أنشطة القرض الشعبي الجزائري



المصدر: (Rapport annuel CPA,, 2018)

فبالنسبة للنشاط التجاري المرتبط بسوق الزبائن سواء كان هذا الأخير مؤسسات أو أفراد خاصين أو مهنيين نجد أن البنك يقوم بتوسيع وتطوير أعمال زبائنه، وذلك في مختلف قطاعات الاقتصاد من خلال تخصيص قروض لمختلف فئات المؤسسات. كما أن تطور احتياجات الزبائن (الأفراد الخاصين والمهنيين) بالنسبة لبنك CPA تعتبر أحد المحاور الأساسية في سياسية تنوع و تنمية محفظته.

الجدول 1: إجمالي القروض المباشرة حسب أنواع الزبائن

نوع الزبائن	خاصين ومهنيين	مؤسسات صغيرة	مؤسسات متوسطة	مشاريع كبيرة
نسبة القروض المباشرة 98%	4.4%	14.4%	28.5%	52.9%

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتمادا على التقارير السنوية لبنك CPA)

كذلك بالنسبة للنشاط الدولي فهو موجه أساسا نحو تلبية احتياجات الزبائن ومرافقتهم ودعمهم في تنفيذ عمليات التجارة الخارجية. فالحد من الاستخدام المادي مثلا وتشجيع نقل الوثائق إلكترونيا وإدارة العلاقة مع الزبون عن قرب أو عن بعد فيما يخص الأنشطة المتعلقة بالتجارة الإلكترونية مكنت من معالجة المعاملات بسرعة أكبر ودعم الزبائن بشكل أفضل. وبالتالي فإن جميع الموظفين في كل قسم من أقسام البنك يعملون كفريق من أجل التسيير الحسن للعلاقة مع الزبون. المحور الثاني: تقييم تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون من طرف بنك CPA من أجل تحقيق رضا وولاء زبون.

إن بنك CPA يعتبر مؤسسة موجهة نحو الزبائن، حيث أنه قام بتكثيف هيكله التنظيمي تدريجياً مع متطلبات الأعمال التجارية التي تركز في المقام الأول على تلبية احتياجات الزبائن وإرضائهم.

حيث يهتم البنك ببناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون وشخصنة العلاقة معه من أجل الحصول على ولائهم إذ يتضح ذلك من خلال مواصلة نشر منصب المسؤول عن الزبائن منذ سنة 2010 إلى حد الآن على مستوى كل شبكة البنك. يعتبر برنامج ترقية نظام معلومات البنك من الإجراءات ذات الأولوية لتلبية احتياجات الإدارة الفعالة، وهذا راجع لكونه مصدر قوته ونجاحه الكبير. وذلك من خلال أهم إنجاز قام به البنك ألا وهو تحديث وتوسيع شبكات الاتصالات (تركيب خطوط جديدة متخصصة)، مما يساعد البنك على جمع أكبر عدد ممكن من البيانات التي تخص الزبائن وجعلها في نظام محوسب كقاعدة بيانات يرجع لها البنك عند الحاجة، بالإضافة لأنها تسهل عليه طريقة التعامل مع كل زبون أو ما يعرف بشخصنة العلاقة مع الزبائن.

وفي إطار العلاقة مع الزبائن يقوم البنك بما يلي:

أ. سياسة الاتصال والاستماع إلى الزبائن: يعمل البنك جاهداً على تطوير أعماله في مجال التسويق والاتصال. كما يهدف إلى خلق قيمة مضافة حقيقية لزبائنه، وذلك بالاعتماد على الجوارية من خلال شبكة واسعة من الوكالات والاستماع إلى الزبائن الذي أعطى المزيد من الديناميكية والتنافسية لأعماله التجارية، حيث تتوفر (10) وكالات تابعة للبنك في ولاية عنابة وقرب البنك من مختلف أقسام زبائنه، بالإضافة للعلاقة التي تمثل قيمة ثقافية مغروسة منذ سنوات عديدة في نهج البنك. ومن أجل التواصل المستمر مع زبائنه، والتعريف بمنتجاته التي يوفرها قام البنك بفتح موقع عبر الأنترنت www.CPA-bank.com مزود بإستبيان لقياس درجة رضا الزبون من جهة والاستماع لأراء الزبون بطريقة غير مباشرة من جهة أخرى. بالإضافة على صفحة خاصة بالبنك على الفاييس بوك [facebook.com/cpabank](https://www.facebook.com/cpabank) بالإضافة لدفتر الشكاوي الموضوع في مكتب الاستقبال من أجل تسجيل الزبون لجميع ملاحظاته.

ب. تلبية توقعات الزبائن من أجل إرضائهم: يسعى البنك جاهداً إلى تنفيذ هذه السياسة سنة بعد سنة، وذلك من خلال عرض مجموعة متعددة من المنتجات والخدمات المصممة خصيصاً حسب مختلف أقسام السوق، وبالتالي فإن الابتكارات التي أدخلت في السنوات الأخيرة في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية والميدان الإلكتروني، وتطوير أنشطة مراكز الاتصال والنشر التدريجي لخدمة التأمين البنكي تؤكد طموح البنك وإرادته على تكثيف مجموعة خدماته مع تغيرات احتياجات زبائنه، وفي هذا الإطار يواصل البنك سياسته في تنويع مجموعة المنتجات والخدمات المعروضة، والقائمة على القرب من الزبائن، وذلك من خلال تطوير الخدمات عن بعد أي ما يسمى بالخدمات البنكية عبر الإنترنت أو الخدمات البنكية الإلكترونية e_banking إطلاق خدمة التبادل الإلكتروني للبيانات Echanges de Données

Informatisées ومواصلة إدماج وظيفة التأمين البنكي في نشاط البنك وكجزء من سياسة تنويع المنتجات والخدمات، يواصل البنك تعزيز الإجراءات الرامية إلى إدماج التأمين المصرفي كوسيلة للحصول على ولاء زبائنه. ومن أجل زيادة معدل توفير المنتجات للزبائن، يعمل البنك جاهداً من أجل خلق عرض كامل للزبائن، حيث أن طموح البنك في هذا الإطار يتمثل في بناء بنك في متناول الجميع مع تقديم عرض عالي الجودة. بالإضافة لامتلاكه لـ (8) موزعات آلية موجهة نحو الزبون.

ج. قياس رضا الزبائن: نظراً لاهتمام بنك CPA الكبير وحرصه على الاستماع إلى زبائنه من أجل تلبية حاجاتهم بأفضل طريقة ممكنة، قام بتصميم إستبيان خاص برضا الزبائن، ووضعه على موقعه الإلكتروني، www.CPA-bank.com ويتعلق هذا الإستبيان بالخدمات التي يقدمها البنك لقسم الزبائن الأفراد الخاصين، أصحاب المهن الحرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجار.

الجدول 2: تطور عدد الزبائن لبنك CPA

عدد الزبائن سنة 2015	عدد الزبائن سنة 2016	عدد الزبائن سنة 2017	عدد الزبائن سنة 2018
1 805 416	1 920 952	2 036 488	2 152 024

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتماداً على التقارير السنوية لبنك CPA)

فمن خلال الجدول نلاحظ تطور معتبر في عدد الزبائن وهذا ما يفسر برضا وولاء الزبون لخدمات بنك CPA.

د. ضمان ولاء الزبائن: فيما يخص ولاء الزبائن، يرى CPA أن السمات الأساسية لضمان ولاء زبائنه هي القرب من الزبائن، واحترام الالتزامات اتجاه الزبائن ويؤكد البنك أن النتائج التي تحصل عليها هي نتيجة للمحافظة على جودة العلاقة المتميزة مع الزبائن، ثقة الزبائن بالإضافة إلى الجهود المبذولة من أجل تقديم خدمات تنافسية وجذابة.

هـ. التحديث من أجل تحسين الجودة: من خلال ضمان تحول البنك إلى بنك حديث، يواكب كل الابتكارات التكنولوجية، إذ يستند على نظام معلومات موثوق فيه وآمن، يهدف لضمان معالجة المعاملات مع الزبائن بجودة عالية، وتعزيز الإشراف والمراقبة. وذلك مع وضع بنية تحتية تتمحور حول نظام المعلومات، نظام الدفع الشامل، الخدمات البنكية الإلكترونية. كذلك متابعة الإجراءات التي تهدف إلى تحسين أداء النظام الداخلي، من خلال تنفيذ إصدارات جديدة ومحسنة من نظام الدفع الخاص بالبنك أي تنفيذ نظام ما بين البنوك لتشفير التدفقات الإلكترونية وختم الصور. والمشاركة النشطة للبنك في التعامل ما بين البنوك بشأن معالجة معاملات الدفع، ولا سيما في إطار مشروع الكمبيالة اللاورقية.

باعتبار أن من أهم أهداف البنك هي تحسين جودة الخدمات المقدمة لكل زبون من أجل شخصنة العلاقة معه، فإن البنك يعمل تكراراً على تقييم أداء الموظفين ككل وذلك من خلال تقدير نسبة احتفاظ البنك بالزبائن الحاليين، ونسبة كسب البنك للزبائن جدد. إلا أنه يمنع البنك من إعطاء هذه المعلومات بدقة باعتبارها معلومات سرية لا يمكن الكشف عنها.

أما من أجل إقامة علاقة مستدامة مع الزبون، يعتمد البنك على المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال الالتزام المستدام المتجذر في ثقافته التنظيمية عن طريق مساهمته بطريقة فعالة في التنمية المستدامة، كذلك عن طريق القيام بالعديد من الأعمال الخيرية وبدون مقابل، مثل دعمه في تعزيز التراث الثقافي والتاريخي الجزائري بمختلف أنواعه. بالإضافة للرعاية المستدامة مثل دعم CPA ومساهمته في الأنشطة الثقافية، اللقاءات العلمية التي تنظمها الجمعيات العلمية للطب وكذلك في الأحداث المخصصة من قبل المؤسسات المرخصة لحماية المواقع الأثرية، والحفاظ على الذاكرة الجماعية *la mémoire collective*.

كما أنه يقوم بتقديم الدعم اللازم للمتحف الوطني للفنون الجميلة بالجزائر العاصمة، وذلك منذ سنة 2010 أما السنة 2018 فتميزت بمشاركة CPA في إحياء الذكرى الخمسين لإستقلال الجزائر، وذلك من خلال حضوره في العرض "ذكريات وإنجازات *réalisations et mémoires* إذ تم تخصيص آنذاك ميزانية تقدر بـ 21 مليون دج خاصة بالرعاية المستدامة.

كما تعلقت معظم إنجازات البنك المتطورة بتجديد جزء كبير من المعدات الإلكترونية كتجهيزات الكمبيوتر لشبكة التشغيل، وتعزيز البنية التحتية التقنية وفقا لمشروع تحديث نظام الدفع الشامل، وإطلاق دراسات حول الأمن الإلكتروني والشبكات. فمنذ أواخر سنة 2017 وبداية سنة 2018 ركز البنك على الإجراءات التحضيرية لإطلاق الدراسات الأولية للتوجه نحو النظام المركزي الذي تدمج فيه جميع وظائف البنك الحديث والمسمى بـ "الخدمات البنكية العالمية (Banking Global)"، كما شملت هذه الإجراءات وضع البنية التحتية الجديدة للاتصالات CPANET، والتي طبقت فعلا سنة 2019.

ومثال عن التحديث المودم حيث تم وضع هذا النوع من الاستخدام للتكفل بالمعاملات ما بين الوكالات ويتم على مستوى كل من الوكالات والمراكز، ويعمل هذا النظام على حماية العمليات والبرامج التي تعالج المعاملات بين الوكالات. بالإضافة إلى شبكة سويتف للتحويل الآلي للمدفوعات الدولية والتي تعمل على ضم قيمة التحويلات من حساب العميل بالعملة المحلية.

الجدول 3: تطور عدد البطاقات البنكية المستعملة في بنك الجهوي CPA لولاية عنابة

	عدد البطاقات المستعملة فعلا		
	2016	2017	2018
CIB CLASSIC	360	177	477
CIB GOLD	77	50	171
VISA CLASSIC	15	12	16
VISA GOLD	47	35	49
ELAMANE	05	00	13

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتمادا على التقارير السنوية لبنك CPA)

نلاحظ من الجدول تطور كبير في تطور عدد البطاقات البنكية المستعملة في بنك CPA من نوع CIB وهذا راجع إلى قبول متعاملي البنك لهذا النوع من البطاقات والإقبال النسبي للمواطنين عليها لأنها بطاقة أغلبية مستعملها هم من الموظفين وأصحاب الدخول العادية. أما بالنسبة لنوع ELAMANE و VISA فنسبة التطور كانت خفيفة نوعا ما وهذا راجع إلى نقص عامل الثقة والأمان للتعامل بهذا النوع من البطاقات الدولية إضافة إلى أن هذا النوع من البطاقات يستعمله فقط أصحاب الدخول المرتفعة والتجار وذوي الملاءة المالية الكبيرة.

شرع البنك في عام 2017 في اختيار شركة خارجية مسؤولة عن إجراء الدراسة الأولية أثناء الشروع في أعمال تنفيذ البنية التحتية للاتصالات الجديد (CPANET) التي تعتبر شرطا مسبقا لبدء المشروع. كما واصل البنك تحسين نظامه، من خلال التطورات الطرفية المدججة في حزمة برامج progiciel Delta Bank version 7، مما يجعله من الممكن تلبية احتياجات الإدارة الرئيسية على أفضل وجه.

حيث أن نظام الدفع الشامل الذي تم إنشاؤه في سنة 2006 والذي يتولى إدارته هيكل مخصص في إدارة وسائل الدفع، عرف منذ سنة 2010 مجموعة من الإجراءات الرامية إلى تحسين استغلاله. ومنذ سنة 2017، واصل البنك تكثيف الإجراءات الرامية إلى تحديث وتطوير نظام الدفع الخاص به، من أجل تحسين عملياته، وذلك عن طريق طرح خدمات جديدة لزيائته.

وركزت إجراءات التطوير والتحسين على إنجاز وتشغيل المشروع المتعلق بمعالجة طلبيات التحويل المتعددة للزبائن، بواسطة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) الذي يقدم للمؤسسات خدمات جديدة تمكنهم من القيام بالتحويلات الكبيرة وتقديم طلبيات دفاتر الشيكات.

كما تعتبر الخدمات البنكية الإلكترونية أداة للتقرب من الزبائن بفضل التكنولوجيات الجديدة فبيما يخص البنى التحتية، واصل البنك تنفيذ برنامج تحديث الوكالات وجزء من الهياكل المركزية لتوفير أماكن مهنية، وذلك من أجل تلبية معايير الجودة فيما يخص الاستقبال والخدمة. وفي هذا الإطار، تم وضع برنامج إعادة التصميم والتنسيق بين الوظائف والإدارات.

كما قام البنك سنة 2019 بتنفيذ برنامج لتركيب وتشغيل (25) أجهزة جديدة لمراقبة الدخول على مختلف مواقعه، وذلك من أجل تقوية وتعزيز الأمن وتحديد أجهزة المراقبة. على هذا النحو، فإن الخدمة المصرفية الإلكترونية، التي تحظى باهتمام خاص من الزبائن، لديها عدد متزايد من المشتركين (+ 35% في عام 2016/2015) و (+ 40% في عام

2018/2017) تم توسيع هذه الخدمة منذ ديسمبر 2014 لتشمل طلبات تحويل متعددة عن طريق التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) ، وسيتم توسيع هذه الخدمة قريباً لتشمل أوامر تحويل الوحدات وطلبات دفتر الشيكات.

وبالمثل، شهد نشاط التأمين المصرفي، خلال السنة المالية 2015، استكمال المرحلة الأخيرة من نشر هذه الأعمال من خلال خمسين (50) وكالة تم اختيارها في هذا السياق. في انتظار التوسع التدريجي في المنتجات الأخرى، سجل حجم تسويق هذا المنتج زيادة ملحوظة بلغت حوالي 117٪ مقارنة بسنوات السابقة.

الجدول 4: تطور اشتراكات الخدمات البنكية الإلكترونية البنك عن بعد EIB

السنوات	2016	2017	2018
EIB	69	103	328

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتماداً على التقارير السنوية لبنك CPA)

حيث نلاحظ من الجدول تطور كبير في خدمة اشتراك الخدمات البنكية الإلكترونية، ويرجع هذا التطور المذهل إلى الميزات المهمة التي تقدمها هذه الخدمة مثل الإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت في أي وقت وفي أي مكان بالإضافة إلى تلقي الرصيد عبر الرسائل القصيرة زيادة على التطور التكنولوجي والوعي التكنولوجي للمواطنين من كثرة استعمال شبكة الإنترنت وزيادة عدد مستعملي هذه الشبكة.

كذلك فإن البنك يسعى جاهدا في السنوات القادمة 2020 لتسيير العلاقة مع الزبون عن بعد إي محاولة جعل إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونيا مما يوفر الوقت والجهد على البنك والزبون معا، باعتباره مشروع قيد الدراسة. وبالتالي تقليص المعاملات الورقية والاعتماد على الرقمنة من أجل مواكبة التطور والتكنولوجيات الحديثة.

ففي إطار جعل زبون البنك زبون مدى الحياة يسعى البنك لتحقيق رضاه، وبالتالي فإن البنك من حين لآخر يقوم بتصميم إستبيان خاص برضا الزبائن، ووضعه على موقعه الإلكتروني، ومن بعد ذلك يقوم بتحليل نتائج الإستبيان بالاعتماد على اختصاصين في هذا المجال ومنه يتم تحديد معدلات رضا والذي هو في تزايد مستمر من سنة لأخرى، إلا أنه يمنع الكشف عنه. كما أن احترام البنك للالتزامات اتجاه الزبائن تساعده في كسب ولاء الزبون وبشكل مستمر إذ يتم تحديده من خلال معدل تكرار زيارة الزبون للبنك.

كما يهتم البنك بتعزيز التواصل بين الموظفين والزبائن لزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة وذلك من خلال اعتماده على سياسة الاتصال والاستماع إلى الزبائن من خلال تطبيقه للإستراتيجية المتضمنة لثلاث محاور رئيسية والتي تعتبر كوسيلة أو مجهود من البنك لجعل العلاقة مابين الموظف والزبون (موظف_زبون) أكثر قوة وانسجام. إذ تتضمن الجوارية (الشبكة الواسعة من الوكالات)، وقرب البنك من مختلف أقسام زبائنه، والعلاقة التي تعتبر ثقافة البنك. وفي هذا المجال، تعمل إستراتيجية البنك باستمرار على تعزيز والحفاظ على مكانة البنك كالشريك والراعي المفضل للمنظمين الرئيسيين للأحداث الاقتصادية الرئيسية، وذلك بهدف الحفاظ على دوره الفعال في أهم الأحداث ذو الطابع الثقافي والاجتماعي وذلك من خلال أعمال الرعاية. فإن تنمية الإمكانيات البشرية وتحسين مستوى تأهيل وأداء الموظفين لها أولوية خاصة، إذ يظل النهج موجهاً نحو التوظيف النوعي ومدعوماً بإجراءات تدريبية، قادرة على ضمان ظهور المهارات وتكييف الموارد البشرية مع متطلبات التنمية.

الجدول 5: تطور عدد الموظفين لبنك CPA

عدد الموظفين لسنة 2018	عدد الموظفين لسنة 2017	عدد الموظفين لسنة 2016
3 753	3 753	3 751

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتمادا على التقارير السنوية لبنك CPA)

فمن خلال الجدول نلاحظ محافظة القوى العاملة في البنك على استقرارها في السنوات الأخيرة، لأن هيكل البنك مكون من كبار الموظفين جامعيين وقوى عاملة في البنك منتشرة على مستوى المقر التشغيلي.

المحور الثالث: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق التميز التنافسي لبنك CPA يحقق البنك التميز من خلال اعتماده على CRM وذلك يتجلى في مساهمة هذه الأخيرة على معرفة احتياجات الزبون المتغيرة وتلبيتها بطريقة أفضل مما يسمح للبنك بتقديم خدمات يصعب على المنافسين تقليدها وبالتالي الوصول إلى أفضل الزبائن والحصول على ولائهم. والجدول الموالي يوضح تطور حسابات الزبائن:

الجدول 6: تطور حسابات الزبائن لبنك CPA

التطور 18/17		2018		2017		2016		طبيعة الحسابات
البنية %	العدد	البنية %	العدد	البنية %	العدد	البنية %	العدد	
2	3402	11	142040	12	138638	11	128226	الحسابات الجارية
4	21012	40	495842	40	474830	40	448573	حسابات الشيكات
6	13266	18	220171	17	206905	17	188430	حسابات على الدفتر
5	37680	69	858053	69	820373	68	765229	مجموع الحسابات بالدينار
4	14530	31	387879	31	373349	32	356315	حسابات بالعملة الصعبة
4	52210	100	1245932	100	1193722	100	1121544	المجموع

المصدر: (Rapport annuel CPA,, 2018)

إذ نلاحظ أن حسابات الزبائن في تزايد مستمر وذلك التزايد المعتبر في عدد حسابات الزبائن راجع أساسا إلى التوسع في شبكة الوكالات التي تساهم في استقطاب زبائن جدد إلى البنك وبالتالي محاولة البنك بالاحتفاظ بزبائنه الحاليين من خلال تحقيق رضاهم وولائهم، بالإضافة لكسب زبائن جدد.

كذلك بالنسبة لنسبة الأرباح المتزايدة التي يحققها البنك مما يسمح له بكسب حصة سوقية معتبرة مقارنة بالبنوك المنافسة له في السوق والجدول الموالي يوضح تطور رقم الأعمال لبنك CPA.

الجدول 7: تطور رقم الأعمال لبنك CPA الوحدة: 1000 دج

2018	2017	2016
474284	474074	473670

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتمادا على التقارير السنوية لبنك CPA)

و بالتالي فإن تطور رقم أعمال البنك لسنوات الثلاث إيجابي باعتباره مؤشر لقياس الحصة السوقية للبنك بالإضافة للتزايد الكبير في تطور عدد زبائه والطلب المتزايد على خدماته فهو يحقق موقع معتبر في السوق باعتباره يحتل المرتبة 5 من حيث أداء الوكالات، والمرتبة 3 من حيث عدد الوكالات.

كذلك فمن خلال الدراسة التي قام بها البنك لتقييم تحقيقه للميزة التنافسية في السوق مقارنة بالمنافسة، اتضح أن البنك باعتماده على عدة أساليب ووسائل بما فيها إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون حقق ميزة تنافسية مكنته من تحقيق حصة سوقية معتبرة واحتلاله للمرتبة الخامسة من بين العديد من البنوك الأخرى، مما يدفعه للاستمرار وتحقيق الأرباح والوصول إلى أفضل الزبائن. وبالتالي تحقيق موقع معتبر في السوق. (وردة، 2017_2018، صفحة ص 98) بالإعتبار الحصة السوقية مؤشر لقياس تميز البنك مقارنة بالمؤسسات المنافسة من جهة، واتجاه اختيار الزبائن للمؤسسة من بين المؤسسات المنافسة من جهة أخرى. (بيانات تم جمعها من التقارير الخاصة بالبنك أثناء المقابلة،، 2019)

4. النتائج:

بعد تحليل البيانات التي تم عرضها سابقا فإن بنك CPA لولاية عنابة له عدة مميزات خاصة تعتبر كنقاط قوة بالنسبة له ومن بينها التوجه نحو الزبائن واعتبار العلاقة مع الزبائن قيمة ثقافية مغروسة في نهج البنك، كذلك محاولة التركيز في المقام الأول على تلبية احتياجات الزبائن، والعمل على تلبية متطلبات الجودة وتحسين الأداء، وشخصنة العلاقة مع الزبائن، بالإضافة لنشر منصب المسؤول عن الزبائن على كل شبكة البنك والجوارية والاستماع إلى الزبائن والقرب من مختلف الزبائن وتعدد القنوات وتنوعها. كذلك العمل على إدخاله لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والتكيف مع متطلبات وتوقعات الزبائن المتغيرة وتحديث المنتجات والخدمات البنكية الإلكترونية التي يقدمها من أجل تحسين القيمة المقدمة للزبائن وتطوير الخدمات عن بعد والعمل على خلق عرض كامل للزبائن مثل دمج التأمين المصرفي لزيادة ولاء الزبائن وتقديم عرض عالي الجودة، بالإضافة للاهتمام الكبير برضا الزبائن، وتصميم إستبيان خاص لقياسه ووضعه على الموقع الإلكتروني والعمل على ضمان ولاء الزبائن عن طريق الاجتهاد واحترام الالتزامات من أجل خلق ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق التميز التنافسي في السوق.

إلا أن البنك لا يخلو من بعض العيوب والتي تعتبر كعوائق لتطوره بالنسبة له سواء كانت داخلية كمحدودية قدرات البنك وموارده مما يجعله غير قادر على تحمل تكاليف عملية التطوير، وتدريبه وتكوينه للعاملين بالبنك. بالإضافة لغياب مصلحة الإبداع والتطوير بالبنك. أو عوائق خارجية كاشتداد قوة المنافسين، وغياب قسم الخاص بتسيير إدارة العلاقة مع الزبون،

والتخوف من عدم تقبل الزبائن للخدمات الجديدة أو المطورة. كذلك امتلاكه لموقع إلكتروني تقليدي لا يحتوي على جميع المعلومات اللازمة التي تخص البنك.

فمن خلال هذه النتائج يمكن دراسة واختبار الفرضيات للإجابة عن الإشكالية الرئيسية على النحو التالي: بناء على نتائج المحور الثاني الذي يهدف لدراسة الفرضية الأولى والثانية فقد تم قبول صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن بنك CPA لولاية عنابة يهتم بتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، حيث أنه يدرك أهمية العلاقة الشخصية مع الزبائن، ولذلك فهو يعمل على الحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية الموجهة نحو الزبائن في مختلف مجال نشاطاته.

وبناء على نتائج المحور الثاني تم قبول صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن تطبيق بنك CPA لإستراتيجية CRM تمكنه من إرضاء زبائنه والحصول على ولائهم، أي أن تطبيق CRM في بنك CPA يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم، حيث مكنت البنك من التقرب من زبائنه وذلك عن طريق الاتصال المستمر بهم، الاستماع لهم ولشكاواهم وتوفير الراحة والأمان كما مكنته من تقديم خدمات ومنتجات مشخصة حسب كل زبون، مما جعل الزبائن راضين عن الخدمات التي يقدمها البنك.

و بناء على نتائج المحور الثالث الذي يهدف لدراسة الفرضية الثالثة تم قبول صحة هذه الفرضية والتي تنص على إستراتيجية CRM تسمح من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بنك CPA لولاية عنابة، أي أن تحقيق البنك للتميز التنافسي راجع إلى اعتماده على تطبيق إستراتيجية CRM، حيث أن تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن مكنته من معرفة احتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار وتلبيتها بطريقة أفضل، بالإضافة لتقديم خدمات مميزة وصعبة التقليد، والحصول على ولاء أهم الزبائن، كما مكنته من تلميع سمعته، وزيادة حصته السوقية من خلال تطور رقم أعماله وعدد زبائنه، و الطلب المتزايد على خدماته.

وبما أنه تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث فمن الممكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن بنك CPA لولاية عنابة يتبنى إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون مما يسمح له من تحقيق التميز التنافسي. ومنه الإجابة على الإشكالية الرئيسية فتبنى إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون تسمح له من تحقيق التميز التنافسي من خلال تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه، بالإضافة لتحقيق ربح للبنك وزيادة في رقم أعماله وعدد زبائنه والطلب على خدماته، وبالتالي الزيادة في حصته السوقية وتلميع سمعته في السوق.

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة لتبيان دور تبني إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون في تحقيق التميز التنافسي في بنك CPA لولاية عنابة، فمن خلال إجراء مقابلة مع بعض الإطارات في هذا البنك والإلمام بنتائجها اتضح أن من أهم النتائج التي تم التوصل لها هي أن رضا وولاء زبائن بنك CPA لولاية عنابة يرجع إلى الجهود التي قام بها في إطار تطبيق CRM والتي حققت نتيجة إيجابية، بحيث أصبح لدى الموظفين علاقة شخصية مع الزبائن، وأصبح الموظف يدرك ما يرغب فيه الزبون بالتحديد ويعمل على مساعدته، مما جعل الزبائن لا يرغبون في التعامل مع البنوك أخرى، كما جعلهم يشعرون بالافتخار والتميز، ويقومون بحث الآخرين على التعامل معه. مما سمح لبنك CPA من تحقيق التميز التنافسي مقارنة بالبنوك الأخرى المنافسة، إلا أنه لا يزال في طور إنجاز استدامة تسيير علاقته مع الزبون، وتخصيص فريق معين لها أو قسم خاص بها داخل البنك.

وبالتالي نجد أن تطبيق بنك CPA لإستراتيجية CRM يمكنه من إرضاء زبائنه وكسب ولائهم كما سمح له من تحقيق التميز التنافسي في السوق.

ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي قدمت للبنك وهي كما يلي:

- الاستفادة من التقدم التكنولوجي في إدارة العلاقة مع الزبائن الإلكترونية لتحقيق قيمة أكبر للزبائن.
- على البنك أن يهتم أكثر بالاتصال بالزبائن، وتوفير إمكانيات الاتصال الجديدة، كما عليه أن يوفر خطوط مجانية من أجل تحفيز الزبائن على الاتصال أكثر، وتأهيل وتدريب موظفيه جيدا، باعتبارهم همزة الوصل مع الزبائن.
- على البنك أن يتابع مستويات رضا وولاء الزبائن بشكل مستمر، وأن يقوم بإجراء دراسات استقصائية بشكل دائم، من أجل معرفة احتياجات ورغبات الزبائن، مما يساهم في تحسين الخدمات المقدمة وزيادة رضا الزبائن.
- على البنك أن يحاول إشراك زبائنه في كيفية تقديم الخدمة والاهتمام باقتراحاتهم وتحسين أساليب استقبال الزبائن والتعامل معهم.

- على البنك تخصيص قسم خاص بإدارة العلاقة مع الزبون وجعلها كوظيفة رئيسية لها فريق خاص بها مع تحديد ميزانيتها الخاصة من أجل تدريب الفريق على كيفية تطبيق هذه الإستراتيجية التي تركز بالدرجة الأولى على الزبون لجعله مدى الحياة، أي محاولة استدامتها عن طريق تلبية متطلبات جديدة.

- على القرض الشعبي الجزائري أن يبذل المزيد من الجهود وأن يهتم أكثر بالمنافسة لكي لا يترك المجال للبنوك المنافسة خاصة الأجنبية منها لجذب زبائنه.

- على بنك CPA الاعتماد على أساليب التميز التنافسي (قيادة التكلفة، الجودة، التكنولوجيا، كفاءة الموظف) ومحاولة تطويرها من أجل المساهمة في تفعيل العلاقة مع الزبون وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4.المراجع:

المؤلفات:

- 1.Haran, Angela, (2012), Development of a framework to retain customers through customer relationship management, A marketing research, Dublin 8, School of Computing Dublin Institute of Technology, Ireland.
- 2.Fahey, (1989), The strategic planning management readers, prentice Hall,new jersey.
- 3.Mackel, p, (1995), L'Avantage concurrentiel des nations, inter édition paris.
- 4.Pitt,R& Lies,D, (1996), Strategic management Building & sustaining competitive Advantage, (Vol. 55), west publishing, new york.
- 5.Stanley, B, (2006), CRM: Customer Relationship Management, Edition Village Mondial, Pearson Education,France.

6. الدوري، زكرياء وأحمد علي، صالح، (2009)، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. ناصر، ع والمالك، م، (2009)، المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، جامعة بغداد، بغداد.

الأطروحات:

9. بومدين، أمال وأخرون، (2011)، تسيير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق رضا الزبون :دراسة حالة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.

10. سلطاني وردة، (2017_2018)، دراسة مساهمة إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون في تطور الحصة السوقية لبنك القرض الشعبي الجزائري، عنابة، مذكرة لنيل الماستر الأكاديمي، بنك القرض الشعبي الجزائري CPA، عنابة، الجزائر.

11. نوري، منير وبارك، نعيمة، (2008)، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر؛

المقالات:

12. بنشوري، غ والداوي، ا، (2009-2010)، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية بورقلى، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 04، ص 12؛

13. عاصم وناس، خلود، (2010)، إستعمال مدخلي الربحية وإحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، المجلد 02، العدد 04، ص 10؛

المدخلات:

14. بن جروة، حكيم، وبن حوحو، محمد، (24 أبريل، 2013)، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة وإكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر .

مواقع الانترنت:

15. <http://www.cpa-bank.dz/?p=cadre>. (Consulté le 13/12/ 2019).

16. <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>. (Consulté le 13/12/2019).

17. Le site officiel du Crédit Populaire D'Algérie, (2012). (Consulté le 13/12/2019) 18. <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>, (Consulté le 13/12/2019).

19. Rapport annuel CPA. algerie(2018).

20. Etats financiers de CPA ,2019. Consulté le 12 13, 2019

التربص:

21. بيانات تم جمعها من التقارير الخاصة بالبنك أثناء المقابلة. عنابة الجزائر: بنك القرض الشعبي الجزائري. (2019)

5. الملاحق:

مقابلة مع موظفي بنك CPA

المحور الأول: التقديم العام لبنك القرض الشعبي الجزائري والبنك الجهوي CPA لولاية عنابة 829

س1. وقع اختيارنا لهذا البنك باعتباره من أقدم البنوك الجزائرية المعروفة، كذلك للثقة الكبيرة التي يضعها الزبائن في الخدمات المقدمة من طرف هذا البنك. فما تعريفك الشامل ببنك CPA؟

س2. ما هي أهم مميزات بنك CPA؟

س3. هل يدرك البنك لأهمية الزبون ويضعه مركز اهتمامه؟ فما هي أهم النشاطات التي يقوم بها البنك والتي تخدم الزبون؟ وهل للبنك فريق من الموظفين خاص بإدارة العلاقة مع الزبون يعتمد عليه في بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون؟

المحور الثاني : تقييم تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون من طرف بنك CPA من أجل تحقيق رضا وولاء زبون

س 4. كيف هي علاقة بنك القرض الشعبي الجزائري مع الزبائن ؟ وهل يهتم البنك ببناء علاقة طويلة الأمد معه؟

س5. هل يعمل البنك على جمع البيانات عن الزبائن و يضعها في قاعدة بيانات محوسبة خاصة؟

س6. هل يقوم البنك بشخصنة خدماته التي يقدمها حسب كل زبون؟ و ما الهدف من تبنيه لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون؟

س7. هل يقوم البنك بتقييم أداء فريق إدارة العلاقة مع الزبون ومدى تحقيقهم للأهداف المسطرة؟ و ما هي أهم الإجراءات التي يتبعها البنك من أجل استدامة علاقته مع الزبون؟

س8. هل يقوم البنك بالبحث والتطوير من أجل تحسين علاقته مع الزبائن؟ فما هي أهم الطرق الحديثة التي يعتمدها من اجل التقرب أكثر من الزبون؟

س9. هل يحرص البنك على متابعة معدلات الرضا وولاء الزبائن بشكل مستمر؟ و هل يهتم البنك بتعزيز التواصل بين الموظفين و الزبائن لزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة؟

المحور الثالث: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق التميز التنافسي لبنك CPA

س10. هل تمكن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون من تقديم البنك لخدمات مميزة يصعب على المنافسين تقليدها؟

س11. هل تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون إلى الوصول إلى أفضل الزبائن والحصول على ولائهم؟

س12. هل تساعد هذه الإستراتيجية البنك على زيادة حصته السوقية وتحقيقه للتميز والإشهار بسمعته؟

التهميش:

¹Haran, Angela,(2012), Development of a framework to retain customers through customer relationship management, A marketing research, Dublin 8, School of Computing Dublin Institute of Technology, Ireland, P.05.

². بن جروة، حكيم وبن حوحو،محمد، (24 أبريل 2013)، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة وإكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، ص11 .

³. عاصم وناس، خلود، (2010)، إستعمال مدخلي الربحية وإحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية المجلد02، العدد 04، ص10 .

⁴. نوري، منير وبارك، نعيمة،(2008)، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، ص ص 08-09.

⁵. الدوري، زكرياء وأحمد علي، صالح، (2009)، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ص242.

⁶. Fahey, (1989), The strategic planning management readers,Prentice Hall,new jersey,p18

⁷. Pitt, R & Lies, D, (1996), Strategic management Building & sustaining competitive Advantage, (Vol. 55), West publishing, New york, p55.

⁸.Mackel, p, (1995), L'Avantage concurrentiel des nations, Inter édition paris, p48.

- ⁹. ناصر، ع والمالك، م، (2009)، المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، جامعة بغداد، بغداد ، ص 47.
- ¹⁰. بومدين، أمال وأخرون، (2011)، تسيير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارية، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، ص 33.
- ¹¹. بنشوري، غ والداوي، ا، (2009-2010)، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية بوقرلى، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 04، ص 377.
- ¹². Stanley, B, (2006), CRM : Customer Relationship Management, Edition Village Mondial, Pearson Education, France, P 83.
- ¹³. بن جروة، حكيم وبن حوجو، محمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- ¹⁴. بيانات تم جمعها من التقارير الخاصة ببنك CPA أثناء المقابلة، 2019.
- ¹⁵Le site officiel du Crédit Populaire D'Algérie : <http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation>, Consulté le :13/12/2019
- ¹⁶.<http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation> Consulté le :13/12/2019
- ¹⁷.Etats financiers de CPA ,2019. Consulté le 12 13, 2019
- ¹⁸.<http://www.cpa-bank.dz/?p=cadre> Consulté le :13/12/2019
- ¹⁹.Rapport annuel CPA, 2018, P. 19.
- ²⁰. سلطاني وردة، (2017_2018)، دراسة مساهمة إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون في تطور الحصة السوقية لبنك القرض الشعبي الجزائري، عنابة، مذكرة لنيل الماستر الأكاديمي، بنك القرض الشعبي الجزائري CPA، عنابة، الجزائر ص 89.
- ²¹. بيانات تم جمعها من التقارير الخاصة ببنك CPA أثناء المقابلة، 2019.