



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت عنوان:

دور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية
"دراسة حالة بنك الجزائر الخرجي BEA – عين تموشنت"

من إعداد الطالبين:

✓ قورين خيرة

✓ حفيان عبد الحق

تحت إشراف:

أ.د. بوزيان الرحماني هاجر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/07

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب رئيسا

د. بن نافلة نصيرة

جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب مشرفا


أ.د. بوزيان الرحماني هاجر

جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب ممتحنا

د. حولية يحيى

السنة الجامعية: 2022 / 2023





شكر وعرافان

قبل كل شيء نحمد الله على نعمة العلم لقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل ربي زدني علما" (ط:114)

أما بد نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة "بوزيان رحمانى" لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة

و الشكر و التقدير إلى أستاذنا الدكتور "حولية" لما قدمه لنا من توجيهات و نصائح

كما نوجه الشكر و التقدير إلى لجنة المناقشة وكافة أساتذة قسم العلوم الاقتصادية

والى كل موظفي وزبائن بنك الجزائر الخارجي BEA نعين تموشنت محل الدراسة على حسن الاستقبال وعلى كل المعلومات التي أفادونا بها

وكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع من بعيد ومن قريب .





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى والديا العزيزين الذين لم يبخلا عني طيلة حياتي

إلى إخوتي و أخواتي

إلى الأساتذة الذين علموني في كافة مراحل دراستي وخاصة الأستاذة

المؤطرة "بوزيان رحماني"

إلى كل أصدقائي إلى كل من شجعني بشكل مباشر او غير مباشر


إلى الذي رافقني في انجاز هذا العمل واشكره جزيل الشكر

إلى كل الأقارب من بعيد و قرب

إلى كل هؤلاء اهديهم أسمى ما تجود به نفس لنفس والروح للروح محبة

أزلية.

"عبد الحق"



إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا لا ينتهي

أهدي هذا البحث إلى من ساندتني في صلاتها و دعائها أروع امرأة في الوجود إلى نبع
العطف و الحنان حبيبتي أُمي

"الحاجة فاطنة"

إلى من علمني أن الدنيا كفاح إلى من سعى لأجل راحتي و نجاحي الذي لم يبخل علي
بأي شيء إلى أعظم و اعز رجل في الكون

"أبي الغالي"

إلى ابتسامة حياتي التي سهرت الليالي لتنير دربي إلى من تشاركني أفراحي وأحزاني "أُمي
الغالية"

إلى أخواتي العزيزات فاطمة الزهراء, سعديّة, الهام, دعاء, نور, مرام

إلى كل من توفتهم المنية جدتي بدرة و خالي كريم رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته

إلى كل من عائلة "قرين" وكل من يحملهم القلب ولم يسعهم القلم

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الدكتور "حولية" حيث لم يبخلني بنصائحه و

توجيهاته القيمة

إلى الأستاذة المشرفة "بوزيان رحمانى"

وفي الأخير إلى كل من ساهم ي نجاح هذا العمل و إتمامه ولو بكلمة طيبة

"خيرة"

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لدور إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية
03	المطلب الأول: ماهية إدارة معرفة الزبون
11	المطلب الثاني: ماهية تطوير الخدمات المصرفية
20	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية
25	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

29	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
35	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي BEA	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الجزائر الخارجي BEA
38	المطلب الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي BEA
41	المطلب الثاني: تقديم بنك الجزائر الخارجي -عين تموشنت-
43	المطلب الثالث: هيكل ومهام كل مصلحة متواجدة في البنك الجزائر الخارجي عين تموشنت
45	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي BEA
45	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
47	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
50	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
60	خلاصة

62	الخاتمة العامة
66	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	الفرق بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن وإدارة معرفة الزبون	(01-01)
07-06	مداخل إدارة معرفة الزبون	(02-01)
47	درجات سلم ليكارت الخماسي	(01-02)
48	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "دور إدارة معرفة الزبون"	(02-02)
49	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "تطوير الخدمات المصرفية"	(03-02)
49	ثبات الاستبيان	(04-02)
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
51	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
52	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(07-02)
53	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(08-02)
55	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت	(09-02)
56-55	تحليل عبارات المحور الأول "دور إدارة معرفة الزبون"	(10-02)
57-56	تحليل عبارات المحور الثاني "تطوير الخدمات المصرفية"	(11-02)
58	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(12-02)
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية	(13-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	مفهوم إدارة معرفة الزبون وفق CRM, kmc	(01-01)
44	الهيكل التنظيمي العام لبنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت	(01-02)
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(02-02)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(03-02)
53	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(04-02)
54	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(05-02)

المقدمة العامة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بقطاع الخدمات و خاصة الخدمات المصرفية، عرفت هذه الأخيرة نموا بالغا، ويعتبر قطاع الخدمات المصرفية قطاع مهما جدا حيث يعكس مدى تطور النظام النقدي و المصرفي في اقتصاد ما، وهذا ما فرض على البنوك ضرورة ضرورة مسايرة مختلف التطورات الحاصلة وخاصة التكنولوجية بالإضافة إلى تحقيق رغبات زبائنها، هذا عن طريق تطوير خدماتها المصرفية، حيث تعتبر إستراتيجية مهمة جدا لما لها من المزايا على غرار تقليل المخاطر، الحصول على مركز تنافسي قوي، زيادة ربحية البنك وتوسيع قاعدة الزبائن وذلك بتحقيق رغباتهم.

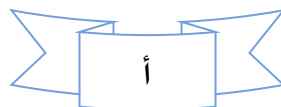
يعتبر توفير المعرفة من بين أهم شروط التطبيق الفعال لإستراتيجية تطوير الخدمات، حيث تمكنها من اختيار أساليب التطوير وتحديد الخدمات المراد تطويرها بالإضافة إلى تحديد الفرص التسويقية، وباعتبار إن الزبون هو عصب العمل المصرفي، وفي ظل التوجه الاستراتيجي الحديث نحو الزبون فان البنوك أصبحت تقوم بجمع مختلف المعلومات من الزبائن وعنهم ومن تم معالجتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات على غرار تطوير الخدمات المقدمة سواء بإجراء تحسينات تقنية أو تسويقية، وهو ما يعرف بإدارة معرفة الزبون، حيث تعتبر هذه الأخيرة عملية كاملة وهادفة يهدف من خلالها إلى الفهم الجيد للزبون و استخدام أفكاره ومقترحاته في تطوير العمل المصرفي، وهذا ما يضمن استمرارية البنوك وتحقيق عوائد.

إن البنوك الجزائرية ليست بمعزل عن التطورات الحاصلة حيث تواجه العديد من التغيرات البيئية، بالإضافة إلى تغير وزيادة طلبات الزبائن، مما جعلها تحاول مواكبة مختلف التغيرات و انتاج الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة معرفة الزبون و استخدامها في اتخاذ مختلف القرارات كتحسين وتطوير خدماتها.

ووفقا لما سبق تطرح الإشكالية التالية:

أولا: الإشكالية

هل يؤثر دور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية في بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت؟



ثانيا: الأسئلة الفرعية

1. ما هو مستوى تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنك محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى تطوير الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى النتائج المرغوبة ثم صياغة الفرضية التالية:

✓ يوجد أثر لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية في بنك الجزائر الخارجي
BEA لعين تموشنت

رابعا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- _ يعتبر موضوع إدارة معرفة الزبون من المواضيع التي عرفت اهتمام البحوث الحديثة خاصة في العشرينية الأخيرة.
- _ محاولة تقديم إضافة في الجانب العلمي المتعلق بإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية.
- _ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة، حيث تؤدي إدارة معرفة الزبون دورا مهما في تطوير العمل المصرفي.
- _ محاولة إبراز الدور المهم الذي يؤديه الزبائن في تطوير الخدمات المصرفية، خاصة في ظل توجه البنوك العالمية لتبني معرفة الزبائن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

خامسا: أهداف الدراسة

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- محاولة معرفة واقع تطبيق كل من إدارة معرفة الزبون ومستوى تطوير الخدمات المصرفية في بنك ولاية عين تموشنت.
- تبيان اثر دور إدارة معرفة الزبون بأبعادها في تطوير الخدمات المصرفية، حيث يمثل هذا الهدف الأساسي لهذه الدراسة.
- وضع اقتراحات وتوصيات تساهم في تحسين تطبيق إدارة معرفة الزبون ودمجها في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية.

سادسا: المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي عند تقديم الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية، والاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي كما تم استخدام التحليل لمناقشة النتائج واختبار الفرضيات في الجانب التطبيقي للدراسة، بالنسبة للأدوات تم استخدام الاستبيان كأداة، كما تم الاستعانة ببعض أدوات الإحصاء الوصفي على غرار المتوسطات والانحراف المعياري وهذا باستخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيان.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

توجد مجموعة من الأسباب منها الذاتية ومنها الموضوعية وتتمثل في :

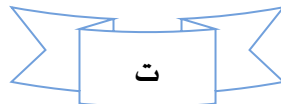
_توافق موضوع الدراسة مع التخصص اقتصاد نقدي بنكي.

_الميل الشخصي لموضوع الدراسة و المواضيع المتماثلة له.

حيث أن أغلبية البحوث تربط بين العوامل المالية و التقنية بتطوير الخدمات المصرفية.

ثامنا: حدود الدراسة

الحدود الزمنية: انحصرت الحدود الزمنية من شهر مارس إلى غاية شهر ابريل 2023 وهي الفترة التي تم من خلالها إجراء الدراسة الميدانية توزيع واسترجاع الاستبيان.



الحدود المكانية والبشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على العملاء ببنك الجزائر الخارجي BEA لولاية عين تموشنت.

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في أبعاد كل من إدارة معرفة الزبون المتمثلة في التوجه نحو المعرفة من الزبون، حول الزبون وللزبون، وإبعاد تطوير الخدمات المصرفية المتمثلة في تنمية السوق، اختراق السوق وتطوير الخدمات والتنوع.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

بغرض معالجة هذه المذكرة تم تقسيمها إلى فصلين وهذا كالتالي:

الفصل الأول: تضمن الجانب النظري و الدراسات السابقة للموضوع تم من خلاله التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة و المتمثلة في إدارة معرفة الزبون تطوير الخدمات المصرفية بالإضافة إلى إبراز العلاقة بينهما و الدراسات السابقة منها العربية و الأجنبية، وهذا بتبيان أوجه التشابه و الاختلاف وإظهار مواطن الاستفادة منها.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي تم من خلاله وصف الجانب المنهجي للدراسة وهذا بعرض مصادر جمع البيانات، أداة الدراسة، المنهج و الأدوات المستعملة.



الفصل الأول:

**الجانب النظري لإدارة
معرفة الزبون
وتطوير الخدمات
المصرفية**

تمهيد:

يعتبر الزبون المحور الأساسي في العمل المصرفي، وفي ظل زيادة الوعي المصرفي وانتشار التطور التكنولوجي في كل المجالات، وانفتاح الزبون وتماشيه مع مختلف التطورات، زاد اهتمام البنوك لتجميع المعلومات والمعارف منه وحوله، ومعالجتها بشكل دقيق، ومن تم استخدامها في تحقيق أهدافها المسطرة ومختلف هذه العمليات تعرف بإدارة معرفة الزبون.

ومن بين أهم الأهداف التي تضعها البنوك هو تطوير خدماتها، سواء بابتكار خدمات جديدة أو تحسين خدماتها الحالية أو حتى بالدخول بخدماتها الحالية إلى أسواق جديدة، وذلك حسب متطلبات السوق عموماً، وتجسيد رغبات الزبائن بصفة خاصة، وهذا ما يعكس استخدام إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية، ومن أجل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذه المتغيرات ثم تقسيم هذا الفصل إلى: مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية

في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة فإن إدارة معرفة الزبون تعتبر من المفاهيم المهمة التي تؤدي أدوارا مختلفة في المؤسسات بصفة عامة م المصارف بصفة خاصة حيث تؤثر بشكل رئيسي على استمراريتها والرفع من أدائها، وهذا ما يستوجب الإلمام بمختلف الجوانب النظرية لهذا المصطلح، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مصطلح إدارة معرفة الزبون وأهم جوانبه النظرية.

المطلب الأول: ماهية إدارة معرفة الزبون

يعتبر مصطلح إدارة معرفة الزبون مصطلح هام ظهر في مطلع القرن الحالي، وقد حظي باهتمام العديد من الاقتصاديين لأنه يتناسب مع التوجه الاستراتيجي الجديد للمؤسسات نحو الزبون عكس التوجه القديم الذي كان يبنى على التفوق العملياتي، ومن خلال هذا المطلب سنقدم بعض التعاريف الخاصة بإدارة معرفة الزبون وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة معرفة الزبون.

أولا: تعريف إدارة معرفة الزبون: لإدارة معرفة الزبون العديد من التعاريف تختلف باختلاف وجهات النظر، ومن خلال هذا العنصر سيتم عرض البعض منها، حيث عرفت على أنها:
 — إستراتيجية تستخدمها المؤسسات للحصول على بيانات ومعلومات متعلقة بزبائنها من حيث صلتهم بها وتقوم باستخدام هذه المعلومات لتحسين عملها والتأثير على التغيرات التنظيمية،
 يظهر من خلال هذا التعريف إن الهدف الرئيسي من إدارة معرفة الزبون هو الحصول على البيانات واستخدامها في تحسين العمليات

— إحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون لاكتساب، خلق، تحويل، الاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن نقل تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات، هنا تم تطبيق عمليات إدارة المعرفة على إدارة معرفة الزبون، حيث اعتبر أن الزبون شريك في كل مراحل إنتاج المعرفة الخاصة به.(فشيت، 2014)

— هي عملية توظيفها المؤسسة لإدارة واكتساب وتحقيق لاستفادة الداخلية من معرفة الزبون، وهي بهذا تعكس عمل جماعي مع الزبائن لجمع المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وهذه المعرفة الجديدة مفتاح لقابلية المنظمة على الإبداع وتعكس وظيفة البحث والتطوير فيها وزيادة قابليتها على تعميم وتحسين منتجات وخدمات جديدة، من خلال هذا التعريف يظهر بان الزبون هو عنصر مهم للإبداع

بالمؤسسات أي انه شريك داخلي، كما يساهم عن طريق المعرفة المقدمة منه بتحسين المنتجات والخدمات الجديدة.(الطائي، 2008)

هي مرحلة متقدمة من إدارة المعرفة والتي تنص على أن الزبون يجب أن يأخذ كشريك للمؤسسة، حيث تدرك المؤسسة الحديثة أن الزبائن هم أصحاب المصلحة الرئيسيين، لذلك ينبغي أن يكون رضاهم مركز تركيز، وهذا لتحقيق المؤسسة لأهدافها بالإضافة إلى زيادة الأداء وتعزيز للابتكار في الخدمات والمنتجات، هنا يعتبر التعريف عميق جدا حيث ينظر للزبون على انه شريك في المؤسسة ويعزز عملية ابتكار الخدمات والمنتجات، مما ينعكس ايجابيا على الأداء

ومن بين التعاريف التي أعطيت لإدارة معرفة الزبون أنها العملية التي تساعد على دمج إدارة معرفة الزبائن مع إدارة المعرفة، وبالتالي يمكن القول بان إدارة معرفة الزبون من تلك الآلية التي يتم عن طريقها إدارة علاقة الزبائن باستخدام المعرفة المحصلة منهم وعنهم، والشكل التالي يوضح تعريف إدارة معرفة الزبون انطلاقا من هذا المنظور:(Zaidi, 2017, p. 1)

الشكل رقم(01-01): مفهوم إدارة معرفة الزبون وفق kmc.CRM



المصدر: من إعداد الطالبان

ورغم أن إدارة معرفة لزبون تعبر عن نتائج تداخل إدارة المعرفة و إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبائن إلا انه يوجد اختلاف بينهم و الجدول الموالي يظهر أهم عناصر الاختلاف بينهم:

الجدول رقم (01-01): الفرق بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن وإدارة معرفة الزبون

الأبعاد	إدارة المعرفة	إدارة علاقات الزبون	إدارة معرفة الزبون
حقائق بديهية	لو عرفنا فقط ماذا نعرف.	الاحتفاظ أرخص من الاكتساب .	الاحتفاظ أرخص من الاكتساب .
الأهداف	تحقيق الكفاءة، تخفيض التكاليف، تجنب إعادة الاستثمار في العمليات.	الحفاظ على قاعدة بيانات الزبائن المنظمة، دعم قاعدة الزبون.	التعاون مع الزبون لتكوين القيمة المشتركة.
البحث عن المعرفة لدى العاملين	الشركة، الفرق، شبكات الشركة.	بيانات الزبون	خبرات الزبون و إبداعه، الرضا مع المنتجات والخدمات
المقياس	الأداء مقابل الميزانية	الأداء من ناحية رضا و ولاء الزبون	الأداء مقابل المنافسين في الابتكار والمساهمة في نجاح الزبون.
متلقي الحافز	عامل	زبون	زبون
دور المنظمة	تشجيع العاملين على المشاركة بمعرفتهم مع زملائهم	ديمومة بناء العلاقات مع الزبون	تحويل الزبائن من مستقل للمنتجات سلبى إلى خلق القيمة
دور الزبون	سلبى، مستقل للمنتج	ترتبط المنتجات و الخدمات بمخطط الولاء	فاعل، شريك في عمليات تكوين القيمة.

Sources: (gibbert m. , five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value, 2002, p. 464)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان إدارة المعرفة هي تلك العملية التي يتم من خلالها جمع مختلف المعلومات عن الزبائن ومنهم، استخدامها في تحسين وخلق منتجات جديدة، وهذا ن طريق توطيد العلاقة بين المؤسسة والزبون، على أن ينظر للزبون كشريك وليس كمستهلك فقط . إن مختلف التعاريف المقدمة تبين أن إدارة معرفة الزبون تركز على مجموعة من العمليات تتمثل أساسا في:

1. خلق التواصل المناسب مع الزبائن لاكتساب المعرفة .
2. تلخيص وتوثيق المعرفة وتوزيعها بين الموظفين الآخرين .
3. نقل هذه المعرفة إلى الطبقات العليا من المنظمة لاتخاذ القرارات اللاحقة بشأن المنتجات و الخدمات المصممة خصيصا لتلبية احتياجات الزبائن .
4. ترجمة هذه المعرفة للزبائن من خلال تقديم المنتجات و الخدمات وفقا لمتطلباتهم .

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة : لإدارة معرفة الزبون أهمية بالغة حيث تساهم في تبادل الأفكار والخبرات بين الزبائن و المؤسسات و هذه المشاركة تعزز ظهور الأفكار الإبداعية و الابتكارية ، مما يؤدي إلى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية و أداء جيد، كما تساهم في تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه و إعطائه المعرفة التي تساهم في اختراع منتج أو خدمة بالإضافة إلأنها تقوم بالتحذير المبكر وبيان درجة التنافس، كل هذا يزيد من ربحية المؤسسة وضمن حصولها على مركز تنافسي، إذ تعتبر وسيلة لتقوية المنافسة في السوق حيث تؤدي إلى تحسين و ابتكار الخدمات التي يطلبها الزبائن يؤدي إلى نشوء منافسة بين المؤسسات في نفس القطاع رغبة في التميز ومن ثم تحسين الجودة. (خالد، ماي2015)

وقد أشار annnbi and Murilf إلى أن إدارة معرفة الزبون تساهم في:

- تحسين جودة المنتجات.
- تحسين خدمات الزبون .
- تحقيق رضا الزبون .
- زيادة المبيعات .
- تحسين الاحتفاظ بالزبائن .
- معرفة حاجات الزبون المتجددة .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن لإدارة معرفة الزبون أهمية متعددة من تحقيق رغبات الزبون وكسب رضاه لغاية تنشيط السوق، وجعله أكثر كفاءة وكل هذا ينعكس على الأداء الجيد للمؤسسات و زيادة ربحيتها. (الربيعي، 2014)

الفرع الثاني: مداخل واستراتيجيات إدارة معرفة الزبون

أولاً : مداخل إدارة معرفة الزبون :أشار GIBBERT سنة 2002 إلى إن لإدارة معرفة الزبون خمسة مداخل أساسية يوضحها الجدول الموالي :

الجدول رقم (02-01): مداخل إدارة معرفة الزبون

الملكبة الفردبة المشركة	جماعاب الابابكار	الإبداع المابابابل	الابابكار المشراك على أساس الفربق	الدماب بين العمبل والابابكار	
مسابابمة الزبون الملموسة	ابابكار مهماب ابابكار مابابكار	ابابكار ابابكار و عمبلاب ابابكار	ابابكار مشراك ابابكار مشراك	ابابكار مسابابكار و أرباباب معلومة	الابابكار

الأهداف	خدمات متطورة و أرباح ناتجة	تسهيل العمل الجماعي والتعامل مع الغير	خلق مردود عالي من الأفكار الجديدة	تفسير الخبراء المحترفين	العوائد المختلطة
العمليات	اتفاق مسبق و تكامل بعد الإنتاج	عمل جماعي، تقوية، تطوير	عرض وتضارب الأفكار	أفضل الممارسات	برامج التعلم الرسمي للتدريب
الأنظمة	التخطيط، أنظمة التجهيز، أنظمة السيطرة و القرار	أنظمة مشاركة المعرفة، أنظمة رقمية زيادات الزبون على شكل فرق	أنظمة دعم الأفكار و توليده	أنظمة الخبراء، أنظمة التوفير، ومجالات العمل المشترك	أنظمة توفير مجموعة (iP)
مقاييس الأداء	الفعالية والكفاءة و إرضاء الزبون و نجاحه	إنتاجية الأنظمة و النوعية	الإنتاج و العمليات الجديدة و نجاح العمل	السلوك و منهجية القرار و معدل النتائج المرتبطة	قيمة (iP) الجديدة و تأثير root على أنظمة الربح الجديدة
كثافة أو قوة التفاعل	منخفض نسبيًا	منخفض إلى عالي	منخفض نسبيًا	عالي نسبيًا	عالي نسبيًا
نوع المعرفة	معرفة صريحة أكثر	ضمنية أكثر	ضمنية أكثر	ضمنية أكثر	صريحة أكثر

Sources: Michel gibbert. « Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value ». european management journal. Vol 20. NO 5.2002.p 465. (gibbert M., octobre 2002, p. 465)

وتتضمن مضامين المداخل المحددة في الجدول السابق في :

1_الدمج بين الزبون و الخدمة الدور الثنائي للزبون : ويعني أن الزبون يمارس الدورين معا مستهلك و منتج ، وفي هذه الحالة فان المعرفة المشتركة تنتج من ممارسة الدورين معا، وقد تم إنتاج هذا النوع من المعرفة من قبل شركات إنتاج السيارات. (michel, 2002)

2_ التعليم المشترك على أساس الفريق: تعمل إدارة معرفة الزبون في المؤسسات ضمن هذه الصيغة على خلق مجموعة جديدة كاملة من سلسلة القيم المشتركة على أساس الفريق لعلاقات التعليم المستفيدة من معرفة عملائها و تطوير العلاقات و الأوامر مع العميل و أداءهم التعليمي، ومن خلال معرفة العميل النظامية وتفاعل التعلم المشترك تحولت هوية المؤسسة الأصلية فأصبحت تضم علاقات جديدة لأنظمة سلسلة أو تتابع قيمة جديدة .

3_ الإبداع المتبادل أو المشترك: في السبعينات وجد Eric . Vonhippel أن معظم إبداعات الخدمات لا تأتي من داخل البنك الذي ينتج أو يقدم الخدمة بل من وجهة نظر مستخدمي الخدمات، و مؤخرا اقترح OMKE and 1hippe طرقا و وسائل يمكن للزبون من خلالها أن يصبح مخترعا مشتركا و مطورا للخدمات، ومثال ذلك على البنوك mille général، وقد وجد بعض الباحثين بان معظم الإبداعات جاءت من قبل المستخدمين النهائيين للمنتج، و يرجع ذلك إلى أن لديهم معرفة خاصة حول كيفية استخدام المنتج و مقارنتها مع احتياجاتهم الخاصة لاستخدامه . (أميرة هاتف الجنابي، 2009، صفحة 98)

الإبداع المتبادل لايعني البحث عن المتطلبات الإضافية فقط، ولكن إنشاء المعرفة من خلال ممارسات إبداعية قريبة بين المؤسسة و زبائنها.

4_ جماعات الابتكار: تحصل هذه الجماعات عندما تقوم المؤسسة بتنظيم زبائنها بشكل مجموعات يحملون نفس الاهتمام وتعمل على تشجيع التفاعل بينهم من اجل توليد المعرفة.

وتتطلب جماعات الابتكار حدودا وليس وظيفة لخلق معرفة و قيمة مشتركة في عمليات التطوير.

5_ الملكية الفكرية المشتركة: تعد هذه الحالة الأكثر تطورا من حالة المشاركة بين المؤسسة و زبائنها، إذ تعتبر المؤسسة نفسها مملوكة من طرف زبائنها، ولديهم حق تطوير الإنتاج.

إن هذه الخطوة تعني انه بإمكان الزبون أن يقدم أفكارا لتطوير الإنتاج ويكون شريكا في الأرباح المحققة عنه.(أميرة هاتف الجنابي، 2009)

ثانيا: استراتيجيات أبعاد إدارة معرفة الزبون: اختلف الباحثون في تحديد استراتيجيات أو أبعاد إدارة معرفة الزبون، حيث تم تقسيمها إلى مجموعات تختلف باختلاف وجهات نظر هؤلاء الباحثين، إما الأساس المشترك الذي تم الاعتماد عليه هو اتجاه الحصول على هذه المعرفة وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على أكثر الأبعاد اعتمادا من قبل الأبحاث و الدراسات السابقة، والتي تمثلت في ثلاثة أبعاد تتمثل في :

1_ التوجه نحو إدارة المعرفة للزبون: تعتبر هذه المعرفة أحادية الاتجاه يتم إرسالها من البنك للزبون وهي المعرفة التي تمنح للزبون حول الخدمات و المنتجات الخاصة بالصرف، ويمكن أن تساعد هذه

المعرفة البنوك على الاحتفاظ بزبائنها من خلال التركيز على تغيير تفضيلا تهم و التأثير عل تصوراتهم، وزيادة توافقهم مع المنتج مما يؤدي في النهاية إلى شرائه.

2_ المعرفة حول الزبون: وهي تلك المعرفة التي تخص الزبائن الحاليين و المحتملين والتي تتولى إدارة المؤسسة جمعها، وتشمل المعرفة حول الزبون مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة و التصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للبنك من خلال استمراره في التعامل معه، وبالتالي يمكن القول بان المعرفة حول الزبون هو تعرف البنك على خلفية العميل و رغباته و تفضيلا ته من خدمات و منتجات، وهذا ما يمكن البنك من تحديد و تقسيم زبائنه عن طريق مختلف تعاملاتهم معه ومن المعرفة المجمعة تاريخيا خاصة من بيانات مشتريات الزبائن و تعاملاتهم، وبالتالي تكوين البنك لنظرة حول طلبات الزبائن و تفضيلا تهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن المؤسسة أو البنك من اختيار الزبائن الاستراتيجيين حيث يتم من خلالها تحديد الزبائن المناسبين ، ولا تكتفي المنظمة بتجميع معلومات حول الزبائن من خلال موظفيها لتقوم بشرائها من مصادر خارجية، لأنه في هذا النوع من المعرفة متغير الوقت يعتبر الورقة الرابحة للمؤسسات، فالاكتشاف السريع لرغبات الزبائن و ترجمتها في شكل منتجات تزيد من قابلية المنظمة على تطوير تشكيلة منتجاتها المقدمة للزبائن وتحقيق التنافسية .

3_ المعرفة من الزبون: هي عبارة عن المعلومات التي يتم جمعها من الزبائن حول المنتجات، الخدمات و المنافسين و الأسواق وهذا لفهم البيئة الخارجية، وهذا النوع من المعرفة له طبيعة ضمنية ويحسن القدرة على الابتكار للأمر الذي يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة، ومع ذلك يعتبر جمع هذا النوع من المعرفة تحديا أمام البنوك بالإضافة إلى صعوبة تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة ومن اجل جمع هذا النوع من المعرفة فان البنوك و المؤسسات عادة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعية، مثل منتديات المناقشة حيث تساعدهم في كسب المعرفة حيث تعتبر فضاء للعملاء للتعبير عن اقتراحاتهم و مشاكلهم، وبعد اكتساب المعرفة من العملاء تقوم إدارة معرفة الزبون بفحص هذه المعلومات لفهم وجهات نظرهم و استخدامها لتطوير خدماتهم ومنتجاتها و أفكارها، وإطلاق خدمات ومنتجات مبتكرة.(اوسو، 2011، صفحة 153)

الفرع الثالث: عوامل نجاح تحديات وعوائق تطبيق إدارة معرفة الزبون

أولاً: عوامل نجاح إدارة معرفة الزبون: لضمان نجاح عملية إدارة معرفة الزبون يجب تحقيق مجموعة من الشروط ثم إدراجها في:

- زيادة قابلية التعلم مع الزبائن حيث يشكل التعلم المنظمي المفتاح لصياغة استراتيجيات جديدة للمؤسسة.
 - زيادة استخدام التكنولوجيا في الاتصال مع الزبائن خاصة الاتصالات الالكترونية التي يزداد تأثيرها مما يعزز ايجابيا العمليات الداخلية للمؤسسة.
 - إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسات في الوقت الحاضر المعمول بها و ستتحول إلى هياكل داعمة للإبداع و قدرة على احتواء الزبائن ضمنها.
 - القيام بكل ما من شأنه تعزيز معرفة الزبون مثل إنشاء موقع على الشبكة الدولية لفائدة الزبائن.(نجاح، 2017، صفحة 216)
 - وضع خطط مناسبة لإدارة مختلف أنواع الزبائن و كيفية التعامل معهم.
 - تطوير المعرفة حيث يحدد مدير إدارة المعرفة الطرق المثلى للوصول إلى المعرفة و العمل بها و هذا عادة ما يبدأ من جمع البيانات و التأكد من دقتها و بناء الوسائل اللازمة من اجل تحليلها.
 - التنفيذ الفعال حيث يجب تخصيص ما يكفي من الوقت و الجهود من اجل التأكد أن إدارة معرفة الزبون يتم تنفيذها بنجاح من وجهة نظر الزبون و المؤسسة على حد سواء.
- ثانيا: تحديات إدارة معرفة الزبون: رغم أن إدارة معرفة الزبون تحقق مزايا مهمة للبنوك و المؤسسات المطبقة لها إلا أنها تواجه العديد من المشاكل و التحديات التي تحول دون نجاحها مما يؤدي إلى خسارة الزبائن، و من بين أهم التحديات مايلي:
- 1_ التحديات الثقافية: قد يكون من الصعب على بعض المؤسسات التوجه نحو الزبائن واستخدام المعلومات المتحصل عليها منهم و خاصة أمام المؤسسات التي تعاني من النرجسية والتي تؤمن بأنها تعرف أكثر من عملائها، و عدم وجود ثقافة المشاركة و الاتصال بين الموظفين و الزبائن، و عدم مشاركة المعلومات على كافة مستويات المؤسسة.
 - 2_ التحديات الهيكلية: حيث يستوجب على المؤسسات و البنوك التي تنتهج إدارة معرفة الزبون أن توجه اهتمامها إلى الزبون دون المنتج و الخدمة كما في السابق، مما يتطلب جهودا لإعادة التنظيم الهيكلي.
 - 3_ تحديات الكفاءة: إن اعتماد إدارة معرفة الزبون و اعتبار الزبون مصدر ربح للمؤسسة أو البنك يستوجب توفير كفاءات قادرة على التواصل مع الزبائن و فهم احتياجاتهم، و ترجمتها بالإضافة إلى القدرة على استخدام التكنولوجيا التي تترجم المعلومات و تنشرها على مستوى المؤسسة و حفظها.

4_ الخصوصية أو السرية: بعض الزبائن يعارضون جمع المؤسسة للمعلومات المتعلقة بهم، لانشغالهم فيما سوف تستخدمها، ولهذا فان بناء ثقة مع الزبائن أمر مهم جدا و صعب من جهة أخرى ويحتاج مجهودات واستراتيجيات.(بريس، 2011، صفحة 14)

ثالثا: عوائق تطبيق إدارة معرفة الزبون: يشير Gibbert و آخرون إلى انه توجد العديد من العوائق التي تواجه المؤسسة في تطبيقها لإدارة معرفة الزبون وهذا ما يمكنه تقليل فوائد تطبيقها، وتمثل هذه العوائق في:

_تعامل المؤسسة مع زبائنها على أنهم مصدر للمعرفة فقط وليسو شركاء لها.
_عدم الاهتمام لتنوع وتباين الزبائن، واستخدام نوع واحد أو اثنين من المعرفة للتعامل مع كل الزبائن.
_ضعف الحوافز المناسبة لكل من الزبائن و المؤسسة بالشكل الذي يجعلهم يستفيدون من إدارة معرفة الزبون، إن التحدي هنا عدم إعطاء الزبائن حوافز اقل و عدم تحميل المنظمة كلف الحوافز العالية.

_عدم كفاءة هيكل وعمليات المنظمة لإدارة معرفة الزبون.

_الوقوع في فخ الاعتماد بشكل كامل على معرفة الزبون (تصبح المنظمة مقادة من قبل الزبون و ليس من قبل السوق).

_عدم الموازنة بين الثقة والمحافظة على سرية المعرفة(امنة قاجة) (2020, p. 13,

المطلب الثاني: ماهية تطوير الخدمات المصرفية.

يكتسي موضوع تطوير الخدمات المصرفية أهمية بالغة إذ انه يضمن استمرارية البنوك ويحقق لها أرباحا كبيرة، وهذا الإطار حضي بالعديد من التعاريف حسب وجهات نظر مختلفة أهمها من وجهة تسويقية، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف عملية تطوير الخدمات المصرفية، أهميتها و مراحل تطويرها.

الفرع الأول: أساسيات تطوير الخدمات المصرفية

أولا: تعريف تطوير الخدمات المصرفية: يعتبر مصطلح التطوير من المصطلحات صعبة الضبط من حيث التعريف ويرجع ذلك إلى توسع المصطلح، بالإضافة إلى أنه يضم عدة جوانب كما انه يتداخل مع العديد من المصطلحات كالابتكار و الإبداع، وبالنسبة لتطوير الخدمات المصرفية قد حظي بمجموعة من التعاريف حسب وجهات نظر مختلفة، ومن بين هذه التعاريف نجد:

تطوير الخدمات المصرفية هو الرفع من مستوى الخدمات المصرفية وتجديدها بتطبيق تقنيات حديثة مساهمة للتوجهات العالمية في تسيير المصارف، من خلال هذا التعريف يظهر أن التطوير هنا يركز على جانب التقنية ما يعني إجراء تغييرات على الجانب الملموس في الخدمة أو من حيث طريقة تقديمها، والتي يكون هدفها الأساسي تحقيق جودة الخدمة المصرفية. (كمال رزيق، 2004، الصفحات 377-378)

عملية تطوير الخدمة المصرفية هي عملية شاملة و متكاملة تهدف إلى تعزيز القوى التنافسية للبنك ومن تم زيادة ربحيته على المدى الطويل، يظهر من خلال هذا التعريف هو إظهار الهدف الأساسي للتطوير و المتمثل في تحقيق الربح، كما يلاحظ أيضا التركيز على الجانب التسويقي لعملية تطوير الخدمات المصرفية. (الغالي، 2017، صفحة 101)

ويعرف تطوير الخدمات المصرفية بأنه إستراتيجية يتمكن بمقتضاها البنك من استغلال فرصة تسويقية من خلال تقديم منتج جديد أو تحسينه، شمل هذا التعريف جانبين مهمين من تطوير الخدمات المصرفية وهي تحسين الخدمات القائمة، وابتكار أو تقديم خدمات جديدة. (امنة، 2020، صفحة 13)

يعرف تطوير الخدمة المصرفية على انه عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص و منافع الخدمة الحالية، أو إضافة خصائص و فوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة كليا، من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الأساس في عملية التطوير هو نظرة الزبون، حيث تكون الخدمة مطورة إذا كانت كذلك من حيث وجهة نظره و تلبية رغباته، حيث يمكن أن تكون جديدة بالنسبة للمصرف أو في السوق أو كليهما معا. (عبدو، 2008,2009، صفحة 144)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف تطوير الخدمة المصرفية على أنها عملية مستمرة و متكاملة يهدف من خلالها البنك إلى تحقيق التفوق التنافسي، واستمالة زبائن جدد، وهذا عن طريق تحسين الخدمات الحالية أو ابتكار خدمات جديدة و الدخول بها إلى الأسواق.

من خلال التعاريف المقدمة يجب الإشارة إلى انه يجب التفرقة بين نوعين من التطوير و هما:

– التطوير التقني و الذي يشمل الأجزاء الملموسة في الخدمة، والذي يركز أساسا في تطوير الخدمة أو طريقة تقديمها باستخدام تقنيات حديثة على غرار الصرافات الآلية و بطاقات الدفع، إما النوع الثاني فهو التطوير التسويقي والذي يرتبط بمختلف مراحل دورة حياة الخدمة والذي يعتمد أساسا على الإبداع.

– إن التفريق بين هذين النوعين من التطوير يعتبر أحيانا صعبا وغير واضح بمعنى انه قد ينجم التطوير التقني عن التطوير التسويقي، كما حدث في مجال تكنولوجيا معالجة المعلومات التي سمحت بتطوير بطاقات الذاكرة التي أحدثت تغيرات جذرية في أنماط التسديد و البيع.

– وما يمكن ذكره أن عملية تطوير الخدمة لا تقتصر على الجوانب الفنية المتعلقة بتصميم الخدمة وإنتاجها فقط، وإنما يجب تخطيط العناصر الأخرى للمزيج التسويقي للخدمة المتمثلة بالإعلان، الترويج، التسعير وغيرها.(برسيم، 2017، صفحة 372)

وقد حدد كل من Lovelock و heany خمس حالات يمكن اعتبار عندها الخدمات المصرفية جديدة أو مبتكرة:

- خدمات جديدة بالنسبة للمصرف ولكنها موجودة في الأسواق، ومن أمثلة ذلك قيام العديد من البنوك بإضافة خدمات أخرى إلى خدماتها التقليدية.
 - توسيع خط الخدمة وهي إضافة على خط الخدمة المصرفية طرقا جديدة متميزة لتقديم خدمة قائمة، ومن الأمثلة على ذلك إضافة أصناف جديدة إلى قائمة العروض.
 - إجراء تحسينات على الخدمة القائمة بالشكل الذي يجعلها توفر أداء أفضل وقيمة أكبر للعملاء، ومن الأمثلة على ذلك تمديد ساعات تقديم الخدمة (أيام العطل) ، توفير كشف الحسابات للعملاء آليا... الخ.
 - إعادة توزيع الخدمة المصرفية جغرافيا (التوسع) وهذا لتغطية جزء أكبر من العملاء.
 - ابتكارات رئيسية وفيها يستحدث البنك خدمات جديدة لعرضها في السوق لم تكن موجودة من قبل كأجهزة الصراف الآلي التي حلت محل الصراف العادي في الكثير من الخدمات المصرفية.
- هناك ثلاث محاور لتطوير الخدمات المصرفية تتمثل في:(الرحيم، 2015/2014، صفحة 156)
- المحور الأول:** تطوير المعاملة البشرية لتصبح أكثر كفاءة ويتحول معها العميل إلى صديق بل أكثر من ذلك إلى شريك في إنتاج الخدمة المصرفية وبالتالي تحقيق الأهداف التسويقية.
- المحور الثاني:** تطوير الأساليب والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة في اتجاه العميل.
- المحور الثالث:** التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك بإدخال كل الأنظمة الالكترونية من اجل راحة العميل وتحقيق المنفعة الزمنية و المكانية.

ثانيا : أهمية تطوير الخدمات المصرفية : إن تطوير الخدمات المصرفية يعتبر أمرا بالغ الأهمية ولا يمكن الاستغناء عنه، حيث انه يضمن استمرارية المصارف وفي ظل المنافسة المحتدمة و التطور التكنولوجي المستمر يفرض على البنوك تطوير خدماتها لأنه ما يعتبر اليوم خدمة جديدة فانه في

المستقبل القريب يصبح متقادما، وهذا ما يضمن استمرارية البنك من جهة وتزايد أرباحه من جهة أخرى ، حيث أن المعروف في دورة حياة الخدمة المصرفية أنها ترتبط عكسيا مع الأرباح أي انه كلما انتقلت الخدمة من مرحلة إلى أخرى عدا المراحل الأولى انخفضت الأرباح التي تحققها، وبالتالي فان تطوير الخدمات المصرفية يضمن تزايد الأرباح ، وكل هذا ينعكس على حجم البنك فيساهم في نموه. **ثالثا: مراحل تطوير الخدمة المصرفية:** يتم تطوير الخدمات المصرفية عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة و المتكاملة والتي تتمثل في:(ردينة عثمان يوسف، 2001)

- 1_ مرحلة توليد الأفكار: وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية .
- 2_ غربلة الأفكار: وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى اقل عدد ممكن .
- 3_ تطوير مفهوم الخدمة المصرفية لغرض توضيح أهمية الخدمة .
- 4_ اختبار مفهوم الزبون : لتحديد ردود فعل واستجابات العملاء المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
- 5_ التحليل التجاري: ينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة و التكاليف الخاصة بإنتاج التسويق الخدمة، و الأرباح المتوقعة منها للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمصرف و انسجامها معا.
- 6_ التطوير النهائي للخدمة : وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجا فعليا .
- 7_ الاختبار التسويقي للخدمة : بهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد مواطن قدم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لاسيما فيما يتعلق بالتسعير و الترويج .
- 8_ طرح الخدمة المصرفية الجديدة في السوق على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة المصرفية.

الفرع الثاني: أساليب، مستلزمات واستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية

أولا : أساليب تطوير الخدمة المصرفية: تواجه البنوك كغيرها من المؤسسات الخدمية العديد من الخيارات لتطوير خدماتها، وعموما فان البنوك يمكن إن تطور خدماتها من خلال مسارين أساسيين هما: (فايزة تركي، 2016/2017، الصفحات 30-31)

- 1_ عن طريق التملك: إذا ما اختارت المؤسسة مسار التملك، فانه عليها أن تنتهج واحدا أو أكثر من الأساليب الثلاث التالية:

_قيام المؤسسة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشراؤها .

_ قيام المؤسسة بشراء حقوق اختراعات وابتكارات من مؤسسات أخرى (شراء جوهر تقنية الخدمة).
_ قيام مؤسسة الخدمة بشراء حقوق امتياز لتقديم خدمات مؤسسة خدمية أو مؤسسات أخرى قائمة .

في هذه الأساليب الثلاثة، فان المؤسسة المعنية لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة وإنما تقوم ببساطة بامتلاك حقوق خدمات قائمة.

2_ عن طريق تطوير خدمة جديدة تماما :إن عملية ابتكار وتطوير خدمة جديدة يتخذ أسلوبا من الأسلوبين التاليين :

_ قيام مؤسسة الخدمة بابتكار وتطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكانياتها المادية و الفكرية و البشرية و غيرها.

_ قيام مؤسسة الخدمة بالاتصال بعدد من الباحثين و الاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، وتكليفها بالبحث عن انجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المؤسسة المعنية.

ثانيا: مستلزمات التطوير: إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تعتبر عملية مستمرة ومعقدة، حيث يستوجب فيها مواكبة مختلف التطورات المحلية و الدولية الحاصلة في مجال التكنولوجيا، خاصة في ظل العولمة و رقمنة النشاط المصرفي، كما يستوجب على البنوك خلق خدمات و تطبيقات جديدة تتوافق مع المتغيرات التكنولوجية الحاصلة، وكل هذا يستوجب توفير العنصر المادي، التكنولوجي البشري، ويعتبر هذا الأخير عامل مهم في تطوير الخدمات المصرفية، حيث أن تواجد طاقم بشري مؤهل وذو خبرة كافية يساعد على التجديد و التحسين المستمر للخدمات المصرفية، وما يجب الإشارة إليه إلى أن تطبيق المعايير الدولية الخاصة بالصناعة المصرفية يعتبر عامل مهما في تطوير الخدمة المصرفية، حيث أن تحلي البنوك بهذه المعايير يضمن لها تقديم خدمات ذات جودة أعلى وخصائص أفضل مما يسهم في رفع مستوى الإقبال عليها، ونجاح التطوير يستوجب توافر مستلزمات محددة: (قاسيمي، 2014/2015، الصفحات 275-276)

1_ توافر البيانات والمعلومات اللازمة: وخاصة فيما يتعلق ب:

أ) معلومات عن الوضع الحالي للمصرف أي تحديد الحالة الراهنة من حيث الخدمات المقدمة واتجاهات العملاء حول هذه الخدمات.

ب) معلومات حول الخدمات المقدمة حاليا في البنك ومدى تطابقها مع تلك المقدمة في مصارف مماثلة سواء في السوق المحلي أو في الدول المجاورة، والتعرف على متطلباتها وأسعار تقديمها ونوعية الموظفين وقدرتهم على التعامل مع الخدمات المطورة ووسائل الترويج لها.

2_ وجود تخطيط للخدمات المقدمة: أي أن تنسيق الخدمات المصرفية يتطلب تنسيق بين الخدمات المقدمة حالياً والخدمات المطورة وبالتالي على إدارة البنك وضع خطة واضحة حول الخدمات المصرفية وتوضيح اتجاهات التطور ضمن فترة محددة قادمة والأسلوب والتوقيت و المزيج الترويجي المرافق .

3_ بناء تنظيمي سليم : وذلك من حيث التنسيق بين المستويات الإدارية في البنك وتحديد الاختصاصات وتكافؤ السلطات مع المسؤوليات ووضوح الإجراءات والسياسات الإدارية بما يمهّد الطريق أمام التطوير المراد تطبيقه كما انه يساعد على اكتشاف المعوقات الإدارية والعقبات التي تقف حائلاً أمام التطوير.

4_ مراعاة الظروف التي يعمل بها الجهاز المصرفي ككل : وذلك من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و الثقافية السائدة .

5_ متابعة التطوير: إن عملية التطوير هي عملية دائمة ومستمرة ولا تتوقف أو تنتهي عند فترة محددة أي ليست جامدة كما أنها لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار الظروف الطارئة وإعادة النظر بالعملية بشكل مستمر بتحديد النتائج التي وصلت إليها وحدات التغييرات المطلوبة لاستمرار عملية التطوير والوصول إلى النتائج المرغوبة.

6_ ترقية قدرات الموظفين مع تطوير الخدمات : أي رفع كفاءة الموظفين بما يتناسب مع مستوى الخدمات المقدمة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مع التأكد على أن عملية تطوير الخدمات المقدمة لا بد من إن تسير وبشكل موازي مع تطوير كفاءة القائمين على تقديمها .

ثالثاً: استراتيجيات (أبعاد) تطوير الخدمات المصرفية : أمام البنك عدة استراتيجيات لتطوير خدماته منها :

1_ تنمية وتطوير السوق: وتعني الاعتماد على الخدمات الحالية لإشباع حاجات و رغبات القطاعات السوقية الجديدة، مثل دعم وتوسيع شبكات التوزيع بهدف الوصول إلى أسواق جديدة، أو تطوير مواصفات الخدمات الحالية وزيادة الترويج بهدف المحافظة على الزبائن الحاليين و الوصول إلى زبائن جدد، وتجدر الإشارة هنا إلى أن اهتمام البنك ينصب دائماً على بيع خدماته الحالية في الأسواق الحالية والجديدة معاً، فهو يواصل تطوير خدماته الجديدة لكلا النوعين من الأسواق، وبما أن الخدمات المصرفية هي شريان الحياة في البنك فيجب أن تراقب للتأكد من فعاليتها وكفاءتها، ومن بين ما ينبغي متابعته هنا هو توافق الخدمات المطروحة مع متطلبات السوق، ومدى قدرتها على المنافسة وما إذا كان الترويج مناسباً ومستوى ربحيتها جيد. (غالي، 2017، صفحة 101)

2_ اختراق السوق: وتعتمد هذه الاستراتيجيات على قيام البنك بزيادة حجم التعامل لخدماته الحالية في سوقه الحالي، وذلك من خلال تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة حجم تعاملهم بالخدمات الحالية ومحاولة جذب زبائن البنوك المنافسة لشراء خدماته، وتفترض هذه الإستراتيجية مايلي: (علي م.، 2017)

– اتساع السوق المحتمل الخدمة المصرفية.

– معرفة تامة بالخدمة المصرفية من جانب الجمهور.

– ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر.

– وجود درجة عالية من المنافسة في السوق.

ويتم اختراق السوق عن طريق: (ليلي، 2014/2015)

– تشجيع العملاء الحاليين للبنك وزيادة معدلات استخدامهم لخدمات البنك الحالية وذلك من خلال برنامج لتنشيط التعامل كتوزيع الهدايا و الجوائز وغير ذلك.

– محاولة جذب بعض العملاء المرتقبين من الذين يتصفون بنفس خصائص العملاء الحاليين للبنك.

ولا تتم عملية اختراق السوق إلا إذا تم تجزئته، وتعتبر عملية تجزئة السوق أهم عملية في تطوير الخدمات المصرفية إذ يتم من خلالها تحديد أنماط الزبائن وفقا لاختلاف استجابتهم لإستراتيجية تسويقية معينة، حيث تعتبر عملية جد معقدة ترتبط بمدى تزايد وتعقد متطلبات الزبائن المنعكسة من خلال تعدد شخصياتهم، ولكي يتحقق النجاح لإستراتيجية تطوير الخدمة يتعين على البنك فهم الحاجات الحالية و المستقبلية لأجزاء مختلفة للسوق، كما يجب أن تتضمن أهداف البنك إشباع حاجات الزبون التي تلبها حاليا مصارف أخرى بطريقة غير مناسبة، وإشباع حاجاتهم غير المشبعة بعد، وقد تم الاعتماد على هذه الأخيرة للإستراتيجية للنمو من قبل بعض البنوك على غرار سيتي بنك. (الزامل، 2012)

3_ تطوير خدمات جديدة وتحسين خدمات الحالية: هنا تقوم المؤسسة بتطوير الخدمات الجديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن كما أنها تقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة. (محمد جاسم الصميدعي، 2010)

4_ التنوع: إن هذه الإستراتيجية مختلفة تماما عن الاستراتيجيات الثلاث السابقة إذ أنها تركز على التعامل مع خدمات جديدة كليا وزبائن جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تعتبر

خدمات مكاملة لما تعرض من أنشطة وخدمات مصرفية تقليدية. (لخضر، 2012/2011، صفحة 189)

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية وتحدياتها.

أولاً: العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية: تم تقسيم العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية ويتم إدراجها في: (عدون، 2006، الصفحات 22-23)

1_ العوامل الداخلية: وترتبط هذه العوامل بالمصرف نفسه وبيئته الداخلية وهي:

أ)_ جهود بحث التطوير في المصرف: وهي الجهود التي تبذلها إدارة البنك فيما يتعلق بمجال البحوث و الدراسات المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية أو ابتكار خدمات مصرفية جديدة، ومحاولة إيجاد طرق جديدة لتمويل العمليات المصرفية الأخرى.

ب)_ إدارة عملية التطوير في المصرف: وذلك عن طريق الموازنة بين حاجات الزبائن وما يقدمه البنك من خدمات مصرفية ويعني هذا أن العملية التسويقية يجب أن تعتمد بشكل قوي على ضرورة استمرارية البحوث و الدراسات للتعرف على الحاجات و الرغبات المختلفة بما يزيد من ربحية البنك ويدعم استقراره.

ت)_ المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف: ويقصد به البيئة التنظيمية و الإدارية للمصرف، ويتضمن ذلك ما يطبقه من أساليب وأنماط إدارية، وهذه الأساليب إنها تعكس الخبرة و المعرفة المتعمقة، و المقدرة على تقديم خدمات مصرفية جديدة وتطوير الخدمات المصرفية الحالية.

ث)_ جهود تحفيز الابتكار داخل المصرف: ويقصد بذلك مدى وجود نظام لتشجيع موظفي المصرف على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة يمكن معرفتها من خلال اتصاليهم المباشر و الغير المباشر بالزبائن، وذلك بالتعرف على الانطباعات المتولدة لدى الزبون عن الخدمة ومدى ملائمتها لإشباع حاجاته ورغباته وأوجه القصور التي يمكن تجنبها، وبالتالي تطوير هذه الخدمة بمختلف جوانبها.

2_ العوامل الخارجية: وتتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية وهي:

أ)_ التغير في حاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن.

ب)_ الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي.

ت)_ المنافسة بين البنوك و المؤسسات المالية.

ث)_ مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها.

ثانياً: تحديات تطوير الخدمات المصرفية: توجد العديد من التحديات التي تواجه تطوير الخدمات

المصرفية من بينها: (الزامل، 2012)

- أن الخدمة الجديدة التي تضاف إلى نطاق الخدمات المصرفية القائمة غالباً ما تجد طريقها إلى التقليد أو الاستنساخ من قبل البنوك المنافسة، مما يتسبب بصعوبة تمييز المنتج المصرفي من خلال إضافة خدمات جديدة.
 - أن هنالك ميلاً طبيعياً لانتشار الخدمات المصرفية، لسرعة وملائمة سعر تقديم الخدمات الجديدة، من قبل البنوك المنافسة التي اعتادت تقليد كل جديد يطرح في السوق.
 - بالإضافة إلى انهمع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، ومن الصعب اكتشاف حاجات جديدة، لكن ذلك ليس مستحيلاً فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار فعلى سبيل المثال على الرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي فقد أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن 70% من استخدامها يتم لصرف النقد فقط، فيجب على البنوك أن تفكر في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى و أنشطة إعلانية عن البنك وخدماته.
 - لا بد أن تحقق الخدمة الجديدة منافع كافية للزبون وفي نفس الوقت أرباحاً مناسبة للبنك ويعتبر ذلك صعباً خاصة مع تزايد القيود المفروضة من قبل الحكومات على البنوك فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة.
 - قصر فترة نجاح الخدمة الجديدة، وذلك بسبب تقليد المنافسين لها مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح التي تحققها.
- ثالثاً: أسباب فشل الخدمة المصرفية المطورة: من بين أسباب فشل الخدمة الجديدة أو الخدمة المطورة ما يلي: (امنة قاجة، 2020، صفحة 21)
- _ عدم وجود ميزة تنافسية للخدمة المصرفية، أو حدوث ردود أفعال غير متوقعة من قبل المنافسين، أو كليهما معاً.
 - _ ضعف مكانة البنك في السوق.
 - _ رداءة نوعية وجودة الخدمة المصرفية.
 - _ عدم إيصال منافع الخدمة الموعودة لزبائن البنك.
 - _ ضعف علاقة السعر و الجودة.
 - _ تقديرات خاطئة عن إمكانيات السوق وغيرها من بحوث التسويق الخاطئة.
 - _ سوء اختيار قنوات التوزيع.
 - _ التغيير السريع في السوق بعد عرض الخدمة المصرفية.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح العلاقة النظرية لإدارة معرفة الزبون بتطوير الخدمات المصرفية، وذلك بتبيين أهمية دمج إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية، وعوامل نجاح هذه العملية، بالإضافة إلى ذكر عوائق وتحديات، ومعرفة أنواع الزبائن المشاركين في هذه العملية.

الفرع الأول: أهمية دمج معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية ومتطلبات نجاحها**أولاً: أهمية دمج معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية**

أكد الباحثون بأن الابتكار ليس فقط إنتاجاً علمياً وإنما هو عبارة عن ترجمة لحاجات المجتمع، حيث أن التطوير هو تحويل المعرفة الضمنية (أفكار الزبائن ومقترحاتهم) إلى معرفة صريحة ولا يتم استغلال إدارة معرفة الزبون مباشرة في تطوير الخدمات المصرفية وإنما تتم عبر عدة مراحل، باعتبار أن معرفة الزبون هي معرفة فردية، وضمنية في نفس الوقت مما يتطلب جهداً لترجمتها، بالإضافة إلى أنها غير متجانسة، وبالتالي يجب جمعها وفرزها، ثم يتم دمجها مع معرفة البنك الداخلية ومن ثم نشرها عبر كل الوظائف في البنك وتعميمها، ولا تتضمن إدارة معرفة الزبون الحصول على المعرفة فقط واستخدامها في التطوير إنما تساهم بشكل فعال في اختيار الزبائن الاستراتيجيين وبالتالي إدارة المعرفة واستغلالها في تطوير الخدمات يحقق للمصرف مجموعة من المزايا تتمثل في (علي ع.، 2017، الصفحات 33-34):

زيادة الحصة السوقية للمصرف بسبب انخفاض تكلفة الخدمة، وزيادة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.

انخفاض شكاوي الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم باعتبار أن الخدمات تجسد رغباتهم.

زيادة ربحية البنك نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في التعامل مع المصرف، وهذا نتيجة تنفيذ إستراتيجية تطوير السوق بناء على المعلومات المجمعّة من الزبائن.

إن توطيد العلاقة مع الزبائن يسمح بحل المشكلات بطريقة علمية و منهجية، بالإضافة إلى تفادي تكرارها في المستقبل وهذا ما ينعكس ايجابياً على سمعة المصرف.

تطوير كفاءة البنك في إنتاج الخدمات كما و نوعاً وبما يدعم قدرته على تغطية كافة أوجه النشاط المصرفي المطلوب.

أكدت الدراسات أن إشراك الزبون في عملية التطوير يرفع من أداء الخدمات المطورة.

ثانياً: عوامل نجاح إشراك الزبون في تطوير الخدمات المصرفية:

لنجاح عملية إشراك الزبون في تطوير الخدمات المصرفية يتطلب تحقيق مجموعة من الشروط أهمها:

- _الفهم الجيد للزبون .
- _الاستمرارية أي تتبع متطلبات الزبون في كل مراحل التطوير باعتبار الحاجات تتغير و تتجدد.
- _الاختيار الجيد للزبائن الاستراتيجيين .
- _نشر المعرفة في كل البنك.
- _اختبار الخدمة المطورة مع الزبائن الاستراتيجيين .
- _الحصول على المعرفة الصحيحة، وهذا ينقل المعلومات و المعرفة بين مقدم الخدمة و العميل، حيث يجب أن يكون هناك تفاعلات و عمليات اتصال عميقة.
- _الاعتماد على مبدأ التراكمية عند جمع المعرفة.
- _تغيير النظرة للعميل على انه مجرد مصدر للمعلومات فقط بل يجب اتخاذه كشريك في عملية التطوير.(امنة قاجة، 2020، صفحة 26)

الفرع الثاني: أشكال مشاركة الزبائن، وعلاقة إدارة معرفة الزبون باستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية

أولاً : أشكال مشاركة الزبائن :يمكن للزبون أن يتخذ عدة أشكال للمشاركة في تطوير الخدمات المصرفية،وتختلف هذه الأدوار باختلاف درجة التطور و الانفتاح للمصرف،وقد حدد الباحثون العديد من هذه الأدوار ،ويمكن ذكر البعض منها والتي تتمثل أساسا في :

1_الزبون كمصدر للمعلومات فقط: تعتبر هذه النظرة تقليدية حيث ينظر للزبائن كوسيلة لنقل المعلومات والحصول عليها فقط.

2_الزبون كمشارك في عملية التطوير: قد يكون الزبون شريكا في عملية تطوير الخدمة خلال كل مراحلها من تقديم الفكرة و المعارف إلى غاية تقديم الخدمة في شكلها النهائي،ويعتبر اختيار هذا النوع من الزبائن أمرا صعبا و دقيقا، خاصة فيما يتعلق بالأمان و السرية.

3_الزبون كمقيم و مستهلك: وذلك عن طريق تقييم الخدمات و المنتجات الحالية،وتقييم الطابع التجاري لها.

بالإضافة إلى الأدوار السابقة يمكن أن يتخذ الزبون أدوارا أخرى .

4_مشارك في التسويق: يدعم الزبون تسويق منتج أو خدمة خاصة من خلال توصياته،ويمكن أن يكون التأثير التجاري لذلك ايجابيا أو سلبيا، اعتمادا على تجربة العميل ورضاه.

5_ مراقب الجودة: يساعد العميل في ضمان جودة الإنتاج و التسليم ويمكن تحقيق ذلك من خلال التغذية المرتدة في الوقت المناسب و القيام ببعض الإضافات و التحسينات أو من خلال المشاركة في مراحل الاختيار.(امنة قاجة، 2020، صفحة 27)

ثانيا: علاقة إدارة معرفة الزبون باستراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية.

1_ إدارة معرفة الزبون واختراق السوق : يعتبر الزبون احد أهم مكونات السوق، ويهدف من اعتماد إستراتيجية اختراق السوق الحفاظ على الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، و تساعد إدارة معرفة الزبون في تنفيذ هذه الإستراتيجية، حيث تساهم في استخدام المعارف المجمعمة و المدروسة فهي تتبع سلوك المستهلكين الحاليين، والتأثير عليهم بطريقة غير مباشرة في زيادة حجم الإنفاق في السوق الحالي.

2_ إدارة معرفة الزبون وتنمية وتطوير السوق: تساهم المعلومات المجمعمة عن الزبائن في تنمية السوق، اذ يعد تحديد وتوقع احتياجات العملاء ضروريا للشركات للحصول على ميزة تنافسية، وتجزئة السوق، حيث انه من الضروري اكتشاف ما يرغب فيه العملاء و الزبائن المحتملون و ما يحتاجونه، في أي قطاع محدد من قطاعات السوق، لكي يكتب النجاح لعملية تطوير المنتجات. وتعمل أبحاث السوق على تحقيق هذه الأهداف عن طريق جمع البيانات و تحليلها، مما يساعد المؤسسات على فهم الأسواق المحتملة و القائمة و خدمتها بشكل أفضل.

كما أن إدارة معرفة الزبون تفيد في اكتشاف فرص سوقية جديدة، وقال العلماء أن المؤسسة التي لديها سياسات و ممارسات مناسبة لإدارة معرفة الزبون ستكتشف فرصا جديدة للسوق وستستوعب حصتها في السوق الكبير أكثر من منافسيها .

3_ إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمة: في ظل التطورات المستمرة و انفتاح العالم وزيادة وعي الزبائن تغيرت نظرة المؤسسات و المصارف نحو الزبون على انه مستهلك فقط بل أصبح يدرج كشريك رئيسي يقدم أفكاره لتحسين وابتكار خدمات جديدة، أظهرت لأبحاث أن الأفكار التي تم إنشاؤها بواسطة العميل أكثر إبداعا، وتعتبر النظرة الحديثة أن الزبائن أكثر قدرة على الابتكار أن أفكارهم متجددة ومسايرة لمختلف التطورات، لهذا يلعب إشراك الزبون في تطوير الخدمات دورا كبيرا وهذا ما أكدته الدراسات العلمية خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

4_ إدارة معرفة الزبون و التنوع: من خلال إدارة معرفة الزبون يمكن للمصرف تحديد الزبائن الحاليين و المحتملين بالإضافة إلى جدولة رغباتهم ومقترحاتهم، كما تمكنه أيضا من تجزئة الأسواق، كما يقدم بعض الزبائن اقتراحات لخدمات جديدة، كل هذه العوامل تساهم في تنفيذ إستراتيجية التنوع وهذا بتنوع الخدمات أو الأسواق.

وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يتم تصنيف المعلومات لاختيار إستراتيجية معينة حيث أن البنك يمكن أن يعتمد على الاستراتيجيات الأربع في نفس الوقت مع التركيز على واحدة و بالنسبة للمعلومات المستخدمة فإنه يركز على تلك التي تخدم الإستراتيجية المراد تنفيذها، كما يمكن القول بأنه المعلومة نفسها قد تستخدم في أكثر من إستراتيجية أو في كل الاستراتيجيات في نفس الوقت، وبالمختصر فإن إدارة معرفة الزبون هي أول و أهم خطوة في التخطيط لتطوير الخدمات المصرفية. (امنه، مرجع سابق، صفحة 24.25)

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه إشراك الزبون في تطوير الخدمات المصرفية

1_عدم فرز المعرفة : يعتبر فرز المعرفة المجمعة من وعن الزبائن من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح عملية التطوير سواء تعلق الأمر بتطوير السوق أو تطوير الخدمة نفسها، وفشل هذه العملية يؤدي إلى تحقيق نتائج عكسية. (Zaidi, 2017, p. 3)

2_عدم فهم المعرفة: من بين العناصر التي تساهم في فشل دمج معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية هو الفهم الخاطئ لهذه المعرفة، حيث أن عدم الإلمام بما يريده الزبون فعلا، وعدم القدرة على فهمه تؤدي إلى ترجمة خاطئة للمعرفة وبالتالي تقديم خدمة لا تتوافق مع ما يريده الزبون الإشارة هنا إلى أن هذه السلبية قد تكون ناتجة عن الزبون حيث لا يمكنه أن يقدم وصفا خاطئا لما يريده، أو من الموظف الذي لا يفهم أو ينقل بشكل خاطئ لما يريد الزبون .

3_عدم توفر الموارد الإدارية اللازمة: تجدر الإشارة إلى أن عملية التطوير يمكن أن تفشل إذا لم تكن هناك إجراءات تنظيمية وإدارة مناسبة خاصة بإدارة معرفة الزبون، حيث أن عملية التطوير المعتمدة على معارف الزبائن تعتمد بشكل أساسي على مدى نجاعة الموارد الإدارية .

4_عدم تجانس العملاء: يعتبر عدم تجانس العملاء من بين أهم التحديات التي تواجهها البنوك عند رغبتها بتطوير الخدمات، حيث يستوجب على البنوك معرفة ما يريده زبائنهم الحاليين و المستقبليين، ومن ثم تصنيفهم ومحاولة تطوير الخدمة حسب ما يطلبونه، وهنا تقع البنوك أمام تحدي كبير وهو عدم تجانس العملاء بحيث لا يمكن للمصرف تحقيق كل طلبات الزبائن، مما يستوجب عليها استهداف فئة أو مجموعة فئات حسب الهدف المسطر.

5_سوء اختيار الزبائن الاستراتيجيين: عادة عند قيام البنك بتطوير خدماته حسب معرفة الزبائن فإنه يختار مجموعة من الزبائن يعرفون باسم الزبائن الاستراتيجيين، وهم الزبائن الذين يحقق البنك عوائد مرتفعة من خلال التعامل معهم، كما أن لهم أفكارا جيدة يقدمونها للزبائن، وعند عملية التطوير فإن

البنك عادة ما يعتمد عليهم سواء كمصدر للمعلومات والمعارف، أو كفئة لتجربة الخدمة، وهنا قد يقع البنك أمام سوء اختياره للزبائن الاستراتيجيين وهذا ما ينعكس على الخدمة المطورة أو السوق المستهدف،

6_الاستهداف الخاطئ للسوق: قد يقع البنك أثناء تطوير خدماته في تحدي كبير وهو الاستهداف الخاطئ للسوق، وهذا ناجم أساساً عن نوع المداخلات التي استخدمها والتي عادة ما تكون معلومات الزبائن، أو في طريقة تفسيرها وإدارتها داخل البنك نفسه.

7_عدم دمج المعرفة الخارجية مع الداخلية: يعتبر هذا العنصر من بين أهم المشاكل التي تواجه دمج الزبون في تطوير الخدمة المصرفية، حيث أن إبقاء المعلومات جامدة ومكدسة وعدم استخدامها مع المعرفة الداخلية للبنك يجعل هذا الأخير يقدم خدمات ذات فجوة كبيرة بين ما يريده الزبون وما يقدمه المصرف.

8_إمكانية زيادة التكاليف: رغم أن العديد من الدراسات أكدت عكس ذلك إلا أن الوقت المهدر والتكاليف على فهم المعرفة وضمان الأمان قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة المطورة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية

يوجد العديد من الدراسات العربية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة، لكن لوحظ عليها أنها تضمنت متغيرات الدراسات خاصتنا بشكل جزئي، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إليها.

المطلب الأول: الدراسات العربية

سيتم عرض أهم الدراسات العربية التي تناولت موضوع دراستنا سواء بشكل جزئي أو كلي وقد تم ترتيبها ترتيبا تصاعديا من الأقدم إلى الأحدث.

1- دراسة ناصر دادي عدون، هواري معراج: المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة ميدانية 2006
طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية حيث قسمت هذه العوامل أو المؤثرات إلى عوامل داخلية تتمثل في: جهود البحث والتطوير، إدارة عملية التطوير، المناخ التنظيمي والإداري بالمصرف، جهود تحفيز الابتكار بالمصرف، وعوامل خارجية تتمثل في: التغيير في حاجات و رغبات الزبائن المالية و الائتمانية، المنافسة بين البنوك و المؤسسات المالية، مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة و خارجها، ومن اجل معالجة إشكالية هذه الدراسة استخدم الباحثان الاستبيان كأداة تحليل وزعت على 140 مدير للبنوك العاملة في الجزائر تم استرجاع 112 منها أخضعت للتحليل الإحصائي على غرار المتوسطات، التباين، الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء مختلف التحليلات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

_ تلعب جهود البنوك و المؤسسات المالية المنافسة دورا قويا و ايجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات المصرفية لدى البنوك التجارية الجزائرية، وهي تشكل دافعا واضحا لتطوير هذه الخدمات.
_ وجد أن التطور في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن وزيادة درجة تعقيدها له تأثير قوي على عملية تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية.

_ للأنظمة و التشريعات تأثير ايجابي قوي على عملية التطوير .

_ ضعف تأثير بحوث التطوير على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية رغم أهميته .

تشابه هذه الدراسة و دراستنا في بعض الجوانب على غرار تطرق الباحثين هنا إلى متغير تطوير الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى التشابه في الأداة المستخدمة وميدان الدراسة، كما تختلف في مجموعة من النقاط منها تركيز هذه الدراسة على دراسة متغير تطوير الخدمات المصرفية و العوامل المؤثرة فيه، في حين سيتم الربط بين هذا الأخير ومتغير إدارة معرفة الزبون في دراستنا .

2_ دراسة لخضر بن احمد، متطلبات تطوير وتحسين الخدمات المصرفية في الجزائر، دراسة الواقع والآفاق_2011_2012

طبيعة الدراسة:أطروحة

_هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إمكانية إنشاء منظومة مصرفية تتماشى و التغيرات الاقتصادية الحاصلة و تحديد المتطلبات الأساسية لتطوير وتحسين الخدمات المصرفية في الجزائر، ومدى تحقيق المنظومة المصرفية للتنمية في الجزائر، و قد كانت هذه الدراسة عبارة عن دراسة تحليلية لواقع المنظومة المصرفية منذ سنة 1990 الى غاية 2010، و تحليل أهم العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في الجزائر، وفي النهاية توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

_ضعف مستوى الخدمة المصرفية المقدمة من قبل البنوك الجزائرية.

_رغم الإصلاحات المصرفية إلا أنها لم تسمح بظهور المنافسة بسبب سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية الجزائرية.

_يعتبر الإصلاح المالي ضرورة ملحة لإصلاح متطلبات و رغبات الزبائن.

_تطوير الخدمات المصرفية أصبح ضرورة ملحة لتحقيق متطلبات و رغبات الزبائن.

تشابه هذه الدراسة و دراستنا في جانب ضيق حيث أشار الباحث إشارة بسيطة إلى رغبات الزبائن كعامل لتطوير الخدمات المصرفية، في حين تختلف في العديد من الجوانب من حيث تركيز الباحث مثلا على جانب الإصلاح المالي و التحسين المصرفي كأحد أهم العوامل التي تساهم في تطوير الخدمات المصرفية، كما تعتبر هذه الدراسة دراسة حالة لكل المنظومة المصرفية بصفة عامة، في حين تمثلت دراستنا في دراسة تحليلية للمصارف على مستوى ولاية عين تموشنت.

3_ دراسة ليث سليمان الربيعي و آخرون، اثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي 2014

طبيعة الدراسة:أطروحة دكتوراه.

_هدفت هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون، تطوير الخدمات الجديدة، والأداء التسويقي في مصارف بغداد، ومن اجل بلوغ هذا الهدف ثم استخدام الاستبيان كأداة للبحث وجمع البيانات حيث وزعت على تسعة مصارف في مدينة بغداد، وقد انحصرت عينة الدراسة في كل من مدراء

تطوير الخدمات الجديدة، مديري خدمات الزبائن، ورؤساء الأقسام، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة 81، ومن أجل معالجة إشكالية البحث استخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرار، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الانحدار البسيط و المتعدد، وتحليل الارتباط ألتشابكي.

وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي spss. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها
 _ ارتفاع مستوى إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي في البنوك العراقية.
 _ وجود اثر دور دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات الجديدة في البنوك العراقية.
 _ وجود اثر دور دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في الأداء التسويقي في البنوك العراقية.
 _ وجود اثر دور دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية في الأداء التسويقي في البنوك العراقية.
 _ وجود اثر مشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي بأبعاد الثلاثة الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث اعتمادها على متغير إدارة معرفة الزبون ومتغير تطوير الخدمات الجديدة والذي يعتبر بعد من أبعاد تطوير الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى تطبيق الدراسة في المصارف، كما تتشابه من حيث الأداء، فيما يخص نقاط الاختلاف فتتمثل في اعتماد هذه الدراسة على متغير ثالث وهو الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تجميع أبعاد إدارة معرفة الزبون مختلفة فيما يخص إدارة معرفة الزبون نظير دراستنا التي اعتمدت على تقسيم الأبعاد كالتالي:
 كل التوجه نحو المعرفة من الزبون، حول الزبون و للزبون.

4_ دراسة بلودان نجاح : تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية_ 2017_
 طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه.

_هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، ومدى وجود اختلاف في مستويات تطبيقها في البنوك محل الدراسة، ومن أجل بلوغ هذا الهدف تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، وقد تم توزيعه على موظفي البنوك في ولاية قسنطينة بعدد إجمالي قدر ب 120 استبانة بمقدار 20 استبانة لكل مصرف، وقد قدر عدد الأبعاد المستخدمة بأربعة أبعاد تمثلت في إدارة المعرفة من الزبون، إدارة المعرفة للزبون، إدارة المعرفة حول الزبون، إدارة المعرفة من الزبون للزبون، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss باستخدام أدوات التحليل الإحصائي كالمتوسطات، الانحراف، اختبار T لعينة واحدة، وفي النهاية توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

_تعتمد البنوك الجزائرية العمومية بشكل كبير على استقصاء عملائها لمعرفة حاجياتهم.

_وجود اهتمام كبير من قبل البنوك الجزائرية العمومية لتطبيق إدارة معرفة الزبون.
 _تتوجه البنوك العمومية الجزائرية إلى إدارة معرفة الزبون الصريحة من حول و للزبون كما تعرف عدم الوصول إلى المعرفة الضمنية من الزبون و للزبون.
 تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا حول إدراجها لمتغير إدارة معرفة الزبون وتطبيقها في البنوك العمومية الجزائرية، وتتشابه من حيث أبعاد إدارة معرفة الزبون الثلاثة، كما تتشابه أيضا من حيث تطبيق هذه الدراسة على البنوك العمومية فقط، كما تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في إدراج متغير تطوير الخدمات المصرفية، وإدراج بعد رابع لأبعاد إدارة معرفة الزبون والمتمثل في المعرفة من للزبون بالإضافة إلى تضمن هذه الدراسة لمتغير واحد فقط، في حين ربطت دراستنا متغير إدارة معرفة الزبون بتطوير الخدمات المصرفية.

5_ مهند احمد عثمان يوسف: نظم المعلومات التسويقية على تطوير خدمات البنوك بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي _2018_
 طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه.

_هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير نظم المعلومات التسويقية على تطوير خدمات البنوك في بنك فيصل الإسلامي، ومن اجل بلوغ هذا الهدف استعمل الباحث الاستبيان كأداة في ذلك حيث وزعت على موظفي البنك محل الدراسة وقد تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة في 50 استمارة وبعد تحليلها و معالجتها عن طريق البرنامج spss توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :
 _نظم المعلومات التسويقية يساعد و يؤثر على أداة الخدمات البنكية .
 _ نظم المعلومات التسويقية يساعد على تحقيق الأهداف .
 _حوسبة النظام المصرفي يؤدي إلى تقديم خدمات جيدة .
 _تطبيق نظام المعلومات التسويقية يساعد على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب .

تتشابه هذه الدراسة و دراستنا من حيث الهدف من الدراسة كما تتشابه أيضا من حيث إدراجها لمتغير تطوير الخدمات المصرفية، كما يتداخل متغير نظم المعلومات التسويقية مع متغير إدارة معرفة الزبون إذ أن كليهما يهدف إلى جمع المعلومات حول الزبون واستخدامها كمدخلات لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تتشابه أيضا في طريقة التحليل و الأداء، و تتشابه في بعض الجوانب على غرار مجتمع الدراسة حيث طبقت هذه الدراسة على بنك واحد مثل دراستنا، بالإضافة إلى إدراجها لمتغير نظم المعلومات التسويقية والذي يعتبر اشم من متغير إدارة معرفة الزبون .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة الأجنبية التي كانت باللغة الانجليزية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

1_ دراسة Pilar carbonell et al بعنوان:

Customer involvement in new servisse developemenan examination of antexedent and outcons 2009

_طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر إشراك الزبائن من قبل المؤسسات في عملية تطوير الخدمات الجديدة، من خلال التحقق من آثار مشاركة العملاء على الأبعاد التشغيلية سرعة الابتكار و الجودة التقنية و أبعاد السوق.

التفوق التنافسي وأداء المبيعات و التكنولوجيا ومن اجل معالجة إشكالية هذه الدراسة استخدم الباحثون أداة الاستبيان في ذلك حيث وزعت على عينة عشوائية على مجموعة من المؤسسات الخدمية في اسبانيا تنوعت بين مؤسسات تامين، مصارف، نقل، صحة... الخ وقد بلغ عدد الاستثمارات الصالحة 102 استبانته تم إخضاعها للتحليل الإحصائي ومن خلال هذا الأخير توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- _لمشاركة الزبائن تأثير ايجابي مباشر على الجودة التقنية وسرعة الابتكار .
- _لمشاركة الزبائن تأثير ايجابي غير مباشر على التفوق التنافسي و أداء المبيعات.
- _لمشاركة الزبائن تأثير ايجابي على أداء الخدمات الجديدة .
- _لمشاركة الزبائن تأثير ايجابي مباشر على حدة التكنولوجيا .
- _لمشاركة العملاء تأثير ايجابي في تطوير الخدمات الجديدة .

تشابه هذه الدراسة ودراستنا في مجموعة من الجوانب من بينها الهدف من الدراسة، استخدام مجموعة من المتغيرات المشتركة من بينها إشراك العملاء والذي يعتبر انعكاس لإدارة معرفة الزبون بالإضافة إلى متغير تطوير الخدمات الجديدة والذي يعتبر جزءا من تطوير الخدمات المصرفية، كما تختلف عليها في بعض الجوانب أهمها تطبيق الدراسة في مجموعة من المؤسسات الخدمية في حين اقتصرت دراستنا على المصارف، بالإضافة إلى إدراج هذه الدراسة لمتغير تابع آخر وهو التفوق التنافسي.

2_دراسة Tim Straub et al بعنوان:

Customer integration in service innovation : An Exploratory Study ,2013

_ طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه.

_هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدماج الزبائن في خدمات الابتكار في المؤسسات الصناعية، ومعرفة أهم المراحل التي يكون فيها إدماج الزبائن في الابتكار فعال، ومن أجل بلوغ هذا الهدف استخدم الباحثون الاستبيان كأداة في ذلك وزعت على مجموعة من المؤسسات الصناعية بألمانيا و الدول المجاورة لها الناطقة بالألمانية، وزع الاستبيان على كل مديري خدمات الابتكار، مدراء الخدمات، مدراء إدارة ابتكار وتطوير الخدمات، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 469 استرجع منها 53 صالحة أخضعت لتحليل الإحصائي، بالإضافة إلى استعانة الباحثين بالمقابلات الشخصية و المكالمات الهاتفية حيث دامت كل واحدة منها حوالي 60 دقيقة، وفي الأخير توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أغلبيتها مستنتجة من المقابلات وهذه النتائج تتمثل في :

_ يكون إدماج الزبائن أكثر فعالية في المراحل الأولى من الابتكار وتطوير المنتجات.

_ تكون عملية إدماج الزبائن أكثر فاعلية في المشاريع الحديثة.

_ يلعب اختيار فئة الزبائن الذين يتم إدماجهما في عملية التطوير و الابتكار عامل مهم جدا لنجاح العملية.

_ عملية إدماج الزبائن في خدمات الابتكار في المؤسسات الصناعية تزيد من رضا الزبائن.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الهدف منها و الأداة المستخدمة، كما تشابه في خصائص العينة، أيضا تشابه من حيث إشراك الزبائن و معارفهم في عمليات التطوير، في حين تختلف في مجموعة من النقاط منها تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات الصناعية في حين طبقت دراستنا على المصارف، تختلف أيضا من حيث متغيرات الدراسة حيث اعتمدت على متغير الابتكار في حين اعتمدت دراستنا على متغير تطوير الخدمات، وتختلف أيضا من حيث أن عملية إدماج الزبائن في الابتكار تكون بطريقة مباشر في حين أن إدارة معرفة الزبون تكون بطريقتين مباشرة و غير مباشرة.

3_دراسة Lars Wi tell et al بعنوان

The affect of Customer information during new Product Developemnt on profit frome good and services 2014

_ طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استخدام معرفة العملاء في عملية تطوير الخدمات و المنتجات و تأثيرها على ربحية المؤسسات، و من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة استخدم الباحثون الاستبيان

كأداة لذلك حيث وزعت على 244 مؤسسة مختلفة صناعية و خدمية بأوروبا وجهت إلى كل من المدراء، مدراء التسويق، مدراء التطوير ثم في النهاية استرجاع 360 استبانة صالحة من بين 3478 استبان موزعة، بالإضافة إلى مقابلة 100 مدير وإجراء بعض المكالمات الهاتفية بالإضافة إلى تحليل قوائم الربح، و بعد كل التحليلات توصل الباحثون إلى مجموعة النتائج أهمها :

يتفاوت استخدام معرفة الزبائن في تطوير الخدمات و المنتجات من مؤسسات إلى أخرى، وبناء على التحاليل الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الخدمية أكثر استخداما لمعلومات الزبائن في عملية التطوير.

تستخدم معارف العملاء في المرحلة الأولى فقط من التطوير فقط أما المراحل الأخرى فيتم استخدام خبرات المطورين.

لاستخدام معارف العملاء في تطوير الخدمات و المنتجات تأثير ايجابي على الأرباح المتأتية من عمليات التطوير دون وجود فروقات بين المؤسسات الخدمية و الصناعية.

تشابه هذه الدراسة و دراستنا من حيث الهدف، الأداء، وطريقة التحليل، كما تتداخل في عدة جوانب حيث تسعى كليهما إلى معرفة الزبون ودورها في تطوير الخدمات، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المتغير التابع حيث سعت هذه الدراسة إلى التركيز على تطوير الخدمات الجديدة فقط في حين ركزت دراستنا على الخدمات القديمة و الحديثة، كما أن هذه الدراسة تمثلت في معرفة تأثير معرفة الزبائن على كل من تطوير الخدمات و المنتجات حيث طبقت الدراسة على العديد من المؤسسات الخدمية و الإنتاجية في حين طبقت دراستنا على بنك واحد فقط إذ اهتم بمتغير تطوير الخدمات فقط، هنالك نقطة اختلاف أخرى حيث أدرجت هذه الدراسة متغير تابع آخر و المتمثل في ربحية المؤسسات.

4_ دراسة Raminta Jokuba uskiene et all بعنوان:

ACCUNPATION OF CUSTOMER KNOWLEDGE enablement in the open innovation
Product process 2017

طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه

اهتمت هذه الدراسة في تحليل معرفة الزبائن و دورها في عمليات الابتكار المفتوح، وبالتالي كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن العوامل التي تؤثر في عمليات الابتكار المفتوح بربطه مع إدارة معرفة الزبون، وقد تمثلت هذه الدراسة في دراسة نظرية من خلال عرض مفاهيم ودراسات سابقة حول الموضوع و تجميع النتائج التي توصلت إليها هذه الأخيرة، وبناء على ماسبق وضعت هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات من بينها:

_ تساهم إدارة معرفة الزبون في تحسين قدرات المؤسسات.
 _ تساهم إدارة معرفة الزبون في عمليات الابتكار المفتوح لكن لا تعتبر وحدها العامل المؤثر وإنما توجد تأثير للعديد من العوامل الداخلية و الخارجية.
 _ بالإضافة إلى إدارة معرفة الزبون تحتاج عملية الابتكار إلى توفر مجموعة من العوامل الأخرى على غرار العوامل التنظيمية و الإدارية، و الإستراتيجية التشغيلية و الأشخاص.
 _ تؤثر أبعاد إدارة معرفة الزبون تأثيراً متفاوتاً في عمليات الابتكار حيث يؤثر بعد المعرفة حول الزبون تأثيراً كبيراً مقارنة بالأبعاد الأخرى و هذا ما أكدته العديد من الدراسات.
 _ تعتبر عملية إدارة معرفة الزبون عملية صعبة جداً خاصة من حيث تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة.

_ تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث بعض الجوانب في الإطار النظري وأيضاً من حيث الهدف، بالإضافة إلى تشابه أبعاد إدارة معرفة الزبون المستخدمة كما تختلف عليها في العديد من الجوانب من بينها كون هذه الدراسة دراسة نظرية في حين أن دراستنا دراسة تحليلية، أيضاً تختلف من حيث المتغير التابع حيث تمثل في الابتكار المفتوح في حين تمثل متغير التابع في دراستنا في تطوير الخدمات المصرفية.

5_ Zaidi an بعنوان :

Customer Knowledge management as a predictor of innovation capability with the moderating role of organisation structure 2017

_ طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه

_ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة معرفة الزبون بأبعادها الثلاثة : نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، و التوجه نحو المعرفة للزبون، على القدرة الابتكارية للبنوك الخاصة في باكستان تحت الدور المعتدل للهيكل التنظيمي ومن اجل معالجة إشكالية هذه الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة في ذلك وزعت على موظفي بنوك مقاطعة البنجاب و التي بلغ عددها 301 استبانته صالحة، تم معالجتها إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي spss، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

_ لإدارة معرفة الزبون تأثير ايجابي مباشر على القدرات الابتكارية للمصارف محل الدراسة.
 تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الهدف من الدراسة أيضاً من حيث إدراج متغير إدارة المعرفة بكل أبعاده المستخدمة في دراستنا، بالإضافة إلى ميدان الدراسة و الأداة المستخدمة، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث إدراجها لمتغير القدرة الابتكارية في حين تم إدراج متغير تطوير

الخدمات المصرفية في الدراسة خاصتنا، حيث يعتبر الابتكار جزء من التطوير، كما تم إدراج متغير وسيط وهو الدور المنتظم للهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم النقاط التي تميز دراستنا عن الدراسات السابقة المدرجة، وتبيان نقاط القوة والضعف مقارنة بالدراسات السابقة المدرجة، بالإضافة إلى ذكر نقاط الاستفادة منها.

أولاً: مميزات الدراسة

لكل دراسة خصوصية تتميز بها عن الدراسات السابقة لها، ودراستنا بدورها لها نقاط تميزها عن الدراسات الأخرى، فإذا قارناها بالدراسات النظرية التي قامت بدراسة الموضوع على غرار دراسة Raminta JOKUBA uskiene وآخرون، نجد أن دراستنا أضافت الدراسة التطبيقية وهذا لتعزيز النتائج وجعلها أكثر قرباً من الواقع، فحسب اتفاق الباحثين لم يعد الجانب النظري كافياً للتوصل إلى نتائج حقيقية وتعميمها، هذه نقطة مهمة تعتبر نقطة قوة تميز بها دراستنا، هذا من جهة أما من حيث اختيار مجتمع وعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة الدراسة بدقة حيث قدم الاستبيان لأفراد الذين لهم دراية كافية بالموضوع، ولم يقدم الاستبيان اعتباطياً ولكن بعد مجموعة من الزيارات للمصرف و معرفة توزيع العملاء ومن تم حصر عينة الدراسة، عكس بعض الدراسات المدرجة التي تم توزيع الاستبيان فيها بصورة عشوائية وهذا ما يقلل من قوة النتائج، كما أنه تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات وخاصة الأجنبية في تحديد أفراد العينة حيث كان الاختيار موفقاً ودقيقاً على غرار دراسة كل من Lars Witell وآخرون، Tim Straud وآخرون، ودراسة ليث سليمان الربيعي وآخرون، هذا من جانب صفات العينة أما من حيث حجم العينة فتعتبر العينة التي أجريت عليها دراستنا عينة جيدة من حيث الحجم في المقابل نجد مجموعة من الدراسات الأجنبية استعملت حجم العينة كبير مقارنة بدراستنا وهذا يرجع إلى اتساع مجتمع الدراسة على غرار دراسة Lars Witell وآخرون.

بالنسبة للأداة تم استخدام كل من الاستبيان بغرض تعزيز النتائج الإحصائية، في حين نجد مجموعة من الدراسات استخدمت أكثر من أداة فقد أدرجت القوائم المالية وبعض المعطيات المقدمة من المؤسسات و البنوك محل للدراسة لتعزيز نتائجها وهذا راجع لبيئتهم المتطورة وتوفر المعلومات مثل دراسة كل من Lars Witell وآخرون.

كل دراسة تدرج مجموعة من المتغيرات وتدرس العلاقة بينها لمعالجة إشكاليتهما، وبالنظر إلى دراستنا نجد أنها أدرجت مختلف المتغيرات بأبعادها كاملة عكس بعض الدراسات التي لوحظت فيه عدم

التوافق بين المتغيرات المدرجة في إشكالية الدراسة و المتغيرات المدروسة على غرار دراسة مهند احمد عثمان يوسف غير أن أغلبية الدراسات كانت نتائجها قيمة حيث حددت متغيراتها بدقة وعكست إشكالية الدراسة.

ثانيا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

إن إدراج الدراسات السابقة لموضوع الدراسة مكننا من الاستفادة في عدة جوانب أهمها:
_تسهيل بناء الإطار النظري حيث سهلت لنا الدراسات السابقة معرفة أهم المصادر و المراجع و البحوث التي خاضت في نفس الموضوع أو في مواضيع مقاربة له.
_بناء منهجية للبحث من خلال تتبع تسلسل منهجيات الدراسات السابقة.
_التمكن من تحديد حجم وخصائص العينة تحديدا دقيقا.
_تحديد الوسائل الإحصائية اللازمة وبناء النموذج، حيث تم اختيار أكثر التحاليل و النماذج المستخدمة في الدراسات السابقة واستخدامها في دراستنا.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية، من تعاريف، استراتيجيات، عوائق وتحديات وغيرها، بالإضافة إلى محاولة توضيح العلاقة النظرية بينهما، وفي إطار تحليل الأسس النظرية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: إدارة معرفة الزبون عملية متسلسلة ومستمرة يتم على أساسها اتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية، وهذا من خلال جمع المعلومات والمعارف المتعلقة بالزبائن، واستخدامها في العديد من المجالات داخل المصرف.

يتطلب نجاح إدارة معرفة الزبون الفهم الجيد للزبائن وتوفير الموظفين القادرين على ذلك، بالإضافة إلى توفير الوسائل التكنولوجية التي تسهل عليهم جمع، فرز الاحتفاظ واستعمال هذه المعرفة. لإدارة معرفة الزبون مجموعة من الأبعاد ثم إجمالها في ثلاثة مبادئ أساسية وهي إدارة المعرفة من الزبون، إدارة المعرفة حول الزبون، وإدارة المعرفة للزبون.

تطوير الخدمات المصرفية هو عبارة عن عملية تمكن البنك من تحقيق التفوق التنافسي وذلك من خلال تحسين الخدمات أو ابتكار خدمات جديدة، وهذا من خلال تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات سواء مجمعة أو كل على حدة وهذا حسب متطلبات المصرف، وقد حددت بأربع استراتيجيات تتمثل في تنمية السوق، اختراق السوق، تطوير الخدمات، والتنويع.

يعتبر تجميع المعلومات عن الزبائن ورغباتهم أهم خطوة عند تطوير الخدمات المصرفية، وهذا ما يتطلب فهم جيد وترجمة صحيحة لهذه المعلومات لضمان نجاح عملية التطوير.

وتم التطرق أيضا إلى أهم الدراسات السابقة للموضوع على حد اطلاقنا، حيث تم اختيار الدراسات الأقرب لدراستنا من حيث الهدف، وقد تم تحليل هذه الدراسات من عدة جوانب كالمهدف من الدراسة، الأداة، المجتمع، العينة، وانقسمت هذه الدراسات إلى دراسات عربية و دراسات أجنبية



الفصل الثاني:

**الدراسة التطبيقية
لبنك الجزائر الخارجي
BEA عين تموشنت**

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم المتعلقة بدور إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات المصرفية والدراسات السابقة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت. وسوف نتناول في هذا الفصل دور إدارة معرفة الزبون وتأثيرها على الخدمات المصرفية، من طرف البنك الجزائري الخارجي BEA محل الدراسة، واختبار عينة من العملاء في هذا البنك، بالإضافة إلى محاولة إسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع العملي، وذلك من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات والاعتماد على برنامج spss ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي BEA.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي BEA.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الجزائر الخارجي (BEA)

من أشهر البنوك التجارية الجزائرية في العالم البنك الجزائري الخارجي الذي يعتبر في التعامل مع الدول الأجنبية وخاصة في مجال الضمانات المصرفية، وذلك أوكلت له الدولة جميع الصلاحيات لفعل ذلك بأفضل طريقة لأنه يعتبر بنكاً من الدرجة الأولى يتمتع بسمعة عالمية.

المطلب الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي BEA

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من بين البنوك الستة (06) التجارية المتواجدة في الجزائر وكانت بداية عمل هذه البنوك تركز نظريا على نوع من التخصص فتخصص بنك الجزائر الخارجي في تمويل التجارة الخارجية.

فيما يخص العدد الإجمالي لموظفي بنك الجزائر الخارجي (مقر ووحدات) بلغ 4378 شخص سنة 205 بين مديرين ومشرفين، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ موزعين على مستوى شبكة من 82 وكالة ضمن 10 وحدات موزعين عبر أنحاء البلد (التجمعات السكنية الكبرى والمناطق الصناعية ومناطق إنتاج المحروقات) وتضم (23) من شركات تابعة ومساهمة منها (16) بالخارج و(07) وطنية، إن بنك الجزائر الخارجي له علاقة بشبكة من 1450 مراسل بنكي موزعين عبر 41 بلد، ويسير بنك الجزائر الخارجي أكثر من 35 بالمائة من التجارة المحلية.

إلى غاية استقلالية المؤسسات العمومية سنة 1988 كان بنك الجزائر الخارجي من بين أهم بنوك الدولة حيث كان دوره الرئيسي هو الوساطة بين المؤسسات وخزينة الدولة أحر نشاطاتها اختتمت في ظروف ملائمة للبنك، حيث ميزانية 31 ديسمبر قدرت ب 78489 مليار د.ج بالمقارنة بنشاط 1993.

الفرع الأول: نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي

- Crédit Lyonnais في 01 أكتوبر 1967 م
- Société Générale في 31 ديسمبر 1967 م
- Barclay Bank limited في 30 أبريل 1968 م
- البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط في 31 ماي 1968؛
- بنك باركليز الفرنسي في سنة 1968.

ومع إنشاء البنك الجزائري الخارجي تم إرساء أول هيكل تنظيمي وضم:

- دائرة الشؤون الإدارية؛
- هيكل المواد الهيدروكربونية؛
- دائرة الشؤون الخارجية؛
- دائرة دراسات الاستغلال.

تحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي في 01 جوان 1968، وتأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من إجراءات التأميم البنكي. حيث يسير من طرف رئيس مدير عام ومدير عام ومساعد وثلاثة مستشارين، وهم مكلفون بالتسيير وتطبيق السياسة الخاصة بالبنك وتمثيله اتجاه الغير، ومنذ 1970، كان بنك الجزائر الخارجي محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سوناطراك، شركة النقل البحري، شركات البناء...)

حافظ البنك على نفس الهيكل التنظيمي إلى غاية 1980، بعدها أرسى شكل ثاني من التنظيم الهيكلي أكثر توافقاً مع تقدم عمليات البنك، وتم استحداث عدة مديريات تحت سلطة مستشار مديرية البنك، يتكون الهيكل التنظيمي من مديرتان عامتان مساعدتان وتسع (09) مديريات مركزية عملياتية.

في سنة 1988 تم استحداث تنظيم جديد تحت سلطة المدير الذي أعاد تنظيم وحدات الشؤون الخارجية، وأصبح بنك الجزائر الخارجي من بين أبرز المؤسسات البنكية الأولى المنفصلة ذاتياً، وذلك بموجب إحكام القانون 89/61 الصادر في 12 جانفي 1988 وحضي برأس مال اجتماعي قدر ب 24.5 مليون دينار جزائري.

وفي سنة 1989 تم الاعتماد على هيكل تنظيمي جديد وهو تنظيم يضم 3 مديريات عامة مساعدة عملياتية لكل عدد معين من الوحدات المركزية، وبعد 21 سنة خبر وفضل تطبيق القانون رقم 01-88 في 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات، قام بنك الجزائر الخارجي بتغيير شكله وأصبح يوم 5 فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم، رأس ماله قفز من 1 مليار دج إلى 24.5 مليار دج، مع المحافظة بشكل عام على هدفه الأساسي المسطر.

الفرع الثاني: أهداف بنك الجزائر الخارجي

يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تحقيق أهداف هامة منها:

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من اجل ضمان التحويلات اللازمة للتطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية فيما بينها.
- التوسع ونشر الشبكة واقتراب الزبائن وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية والأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني والخارجي.
- تحسين وتطوير الأنظمة المعلوماتية والاتصال.
- تقديم الوسائل المادية والتقنية حسب الاحتياجات.
- تقوية نظام المراقبة داخل كل المديريات التابعة للبلاد.

- تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك بتقديم خدمات مصرفية جديدة.
- وضع وكالات وفروع في الخارج.
- تسهيل تنمية الإصلاحات الاقتصادية بين الجزائر الخارج.
- إعطاء ضمانات للموردين والمصدرين.
- إعطاء موافقات للقرض مع البنوك الخارجية الأخرى.

الفرع الثالث: وظائف بنك الجزائر الخارجي

إن المهمة الأساسية للبنك هي تسهيل التنمية في إطار التخطيط الوطني والعلاقات المالية والاقتصادية للجزائر مع بلدان أخرى، وفي هذا الإطار منح له ثقة في معظم العمليات البنكية لأكبر الشركات الصناعية مع الخارج (ذات النشاط و الحجم الكبير)

1. التسهيلات البنكية: يمنح البنك المتعاملين معه التسهيلات البنكية التي تشمل ما يلي:

- القروض القصيرة الأجل لمدة لا تتجاوز السنة أو السنتين لتمويل رأس المال العامل
- القروض المتوسطة الأجل لمدة لا تتجاوز خمس سنوات والقروض الطويلة الأجل لمدة لا تتجاوز عشر سنوات لغايات إحداث نشاطات جديدة أو توسيع النشاطات القائمة.
- يمنح البنك الحسابات الجارية المدينة للمتعاملين معه لتأمين احتياجاتهم الضرورية من الأموال النقدية وضمن حدود ضيقة ويتم العمل بها حسب التعليمات التي يصدرها مجلس الإدارة.
- خصم السندات التجارية.
- شراء الشيكات والسحوبات للإطلاع بالاستناد إلى حاجات المتعاملين ووضعهم المالي وسمعتهم الأدبية.

- الإقراض على عقود التصدير الجارية بين المتعاملين وبين المستوردين في الخارج بالاستناد إلى حاجة المتعامل ووضعهم المالي.

- الإقراض لقاء وثائق الشحن للتصدير، حيث يمنح البنك هذه السلف بالاستناد إلى حاجة المتعامل ووضعهم المالي وسمعته الأدبية.
- إصدار الكافلات والمقبولات.

2. الخدمات البنكية: يقدم البنك الخدمات البنكية للمتعاملين وللمراسلين كما يلي:

- قبول الودائع وفتح الحسابات الجارية الدائنة وتكون الودائع تحت الطلب أو ودائع لأجل وودائع توفير.

- إصدار الشيكات وإجراء الجوالات وتصديق الشيكات المسحوبة على البنك حيث يقوم البنك ببناء على طلب خطي من الزبون بإصدار الشيكات وإجراء جميع الجوالات البرقية والهاتفية والعادية

وتصديق الشيكات المسحوبة على البنك وتقييد القيمة المعادلة لهذه الجوات والشيكات مع العملات المترتبة عليها أو المقررة أصولا والنفقات الأخرى على الحساب وفي حدود المؤونة الموجودة فيه أو لقاء دفع المبلغ نقدا حسب الحال

- يقوم البنك بتحصيل السندات والسحوبات والشيكات المحررة بالدينار الجزائري التي تقدم إليه وفقا للشروط التي يحددها مجلس الإدارة وبعد تظهيرها لأمر البنك.

- يقدم البنك للمتعاملين معه ومراسليه بناءا على طلبهم المشورة والمعلومات وفق التعليمات الخاصة بذلك ولا يتحمل أية مسؤولية من جراء تقديم هذه المنشورات والمعلومات.

المطلب الثاني: تقديم بنك الجزائر الخارجي – وكالة عين تموشنت-

يعتبر بنك الجزائر الخارجي لوكالة عين تموشنت وليدا لتطورات النظام البنكي الجزائري، حيث وجد نفسه مجبرا على التكيف مع التطورات العالمية الراهنة التي تشهدها الساحة المصرفية، و من خلال هذا المطلب سنستعرض بنك الجزائر الخارجي لعين تموشنت، ونشاطه الإقراضي:

الفرع الأول: تعريف بنك الجزائر الخارجي- لوكالة عين تموشنت-

وكالة عين تموشنت هي وكالة تابعة للمديرية الجهوية لتلمسان، تم افتتاحها بصفة رسمية في 22 ديسمبر 1993، وتمثل مؤسسة مصرفية ذات طابع تجاري تسعى للمساهمة في سير الاقتصاد الوطني، غرضها جمع الأموال من خلال فتح الحسابات الفردية والجماعية عن طريق جمع الفوائد من القروض المقدمة للزبائن. و من أبرز الخدمات التي تقدمها الوكالة ما يلي:

✓ على المستوى الداخلي: تشمل أنشطة يومية تتمثل في:

- تحصيل الأموال من خلال فتح الحسابات للعملاء، والفوائد من القروض المقدمة لهم.
- يقوم بمنح قروض بجميع أشكالها، سواء قروض بضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات من أجل تحقيق نشاطات معنية.

- يتولى جميع العمليات المتعلقة بالاكنتاب، الخصم وشراء الأوراق التجارية.

- إيداع واستلام الصكوك البريدية.

✓ على المستوى الخارجي: من خلال علاقتها مع البنوك والمؤسسات الأخرى وتقوم بما يلي:

- القيام بمختلف العمليات التجارية والمصرفية مع البنوك الأجنبية عن طريق مصلحة التجارة الخارجية التابعة للوكالة، بالعملة الصعبة أو ما يعاد لها وحسب نوعية كل معاملة.

- تمويل عمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات وأموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، السند لأمر، الشيك ووثائق التجارة الخارجية الأخرى.

- التبادلات فيما بينها وبين البنوك الأخرى في الصكوك البنكية الخاصة بالزبائن المتواجدين لدى هذه البنوك.

ويعود نشاط وكالة عين تموشنت رهينة الدور الذي يمارسه المدير في التوفيق بين المصالح المتواجدة في الوكالة باعتباره المسئول الأول عن تنظيم وتسيير نشاطاتها، وقد ينوب عنه نائبه الذي يتكفل بإعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، الحفاظ على مستندات الوكالة ووثاقها، إلى جانب التسويات المختلفة وفي الوقت المناسب والتسيير الإداري لموظفيها.

الفرع الثاني: أهداف البنك الجزائر الخارجي-وكالة عين تموشنت-

تعتبر الأهداف التي يسعى البنك تحقيقها والمخاطر التي يتجنبها من العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي الخاص به فوكالة BEA كغيرها من المنظمات تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:

- الأهداف المالية: البنك كعون اقتصادي تجاري هدفه:
 - تحقيق الربح وتحقيق معدل العائد على الاستثمار.
 - المحافظة على نسبة معقولة من السيولة.
- الأهداف الإنتاجية:
 - تحسين الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء وجمع الأموال وتوظيفها.
 - تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية.
 - تعدد الخدمات وتوفير وسائل الدفع.
- الأهداف الاقتصادية:
 - ترقية الإنتاج الوطني وتسويق المنتج الوطني.
 - تسهيل وتمويل العمليات التجارية الخارجية من خلال منح قروض الاستيراد والتصدير.
 - ترقية وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى.
 - تقديم ضمانات لكل من المستوردين والمصدرين بالداخل والخارج وتزويد الطرفين بالمعلومات المتعلقة بالتجارة الخارجية.
 - منح قروض قصيرة الأجل والمتوسطة وطويل الأجل للقطاع الصناعي العام والخاص.
- الأهداف الخاصة بالبقاء والاستمرار وتجنب المخاطر: وهي أهداف متعلقة بالنمو والاستقرار والمحافظة على موارده المالية والبشرية.
 - الأهداف الاجتماعية:
 - تحقيق مستويات مرضية في الخدمات للأطراف المتعامل معها داخليا وخارجيا.
 - تحقيق الرفاهية للمجتمع.

الفرع الثالث: بنك الجزائر الخارجي – وكالة عين تموشنت-

- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية.
- إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات.
- المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع زبائن سواءً كانت بالعملية المحلية أو الأجنبية.

- إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد.

- تسوية الشيكات.

- العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

- العمليات المتعلقة بتحويل العملات.

ونشاط الوكالة مرهون إلى حد كبير بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة باعتباره المسؤول عن تنظيم، تنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.

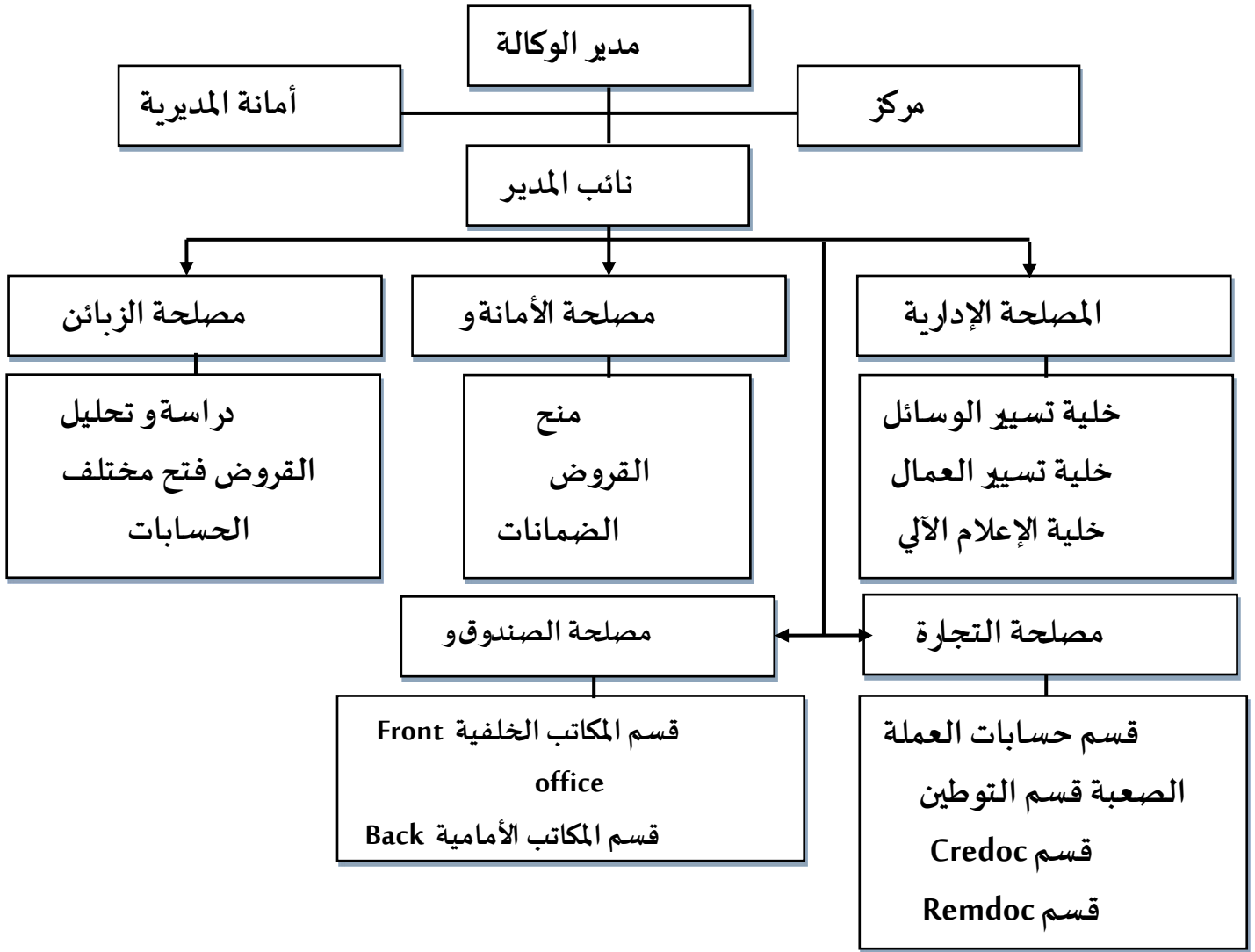
المطلب الثالث: هيكل ومهام كل مصلحة متواجدة في البنك الجزائر الخارجي

لووكالة عين تموشنت

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للبنك الجزائر الخارجي -لووكالة عين تموشنت-

لبنك الجزائر الخارجي هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين أطراف المكونة له وهذا ما يبرزه المخطط التالي:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي (عين تموشنت)



المصدر: من إعداد واعتماد الطالبان على وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي - عين تموشنت-

■ عرض مهمة كل منصب:

1. المدير العام (المدير التنفيذي): يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة ويتأكد من ملف القرض ويمضي عليه في حالة الموافقة.
2. نائب المدير: يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة نيابة عن المدير العام ويقوم بالمراقبة.
3. أمانة المدير: تعبر عن همزة وصل بين المدير العام والمصالح الأخرى، مهمتها استلام لبريد الوارد والصادر بالإضافة إلى الفاكس.
4. مركز المحاسبة: تمثل الركيزة الأساسية والقلب النابض للتسيير المالي للمؤسسة، حيث تتولى القيام بالجرد المحاسبي كل سنة، مراقبة حركة دخول وخروج الأموال، والتصريح عن رقم الأعمال.

الفرع الثاني: مهام مصالح البنك الجزائر الخارجي-لوكالة عين تموشنت-

- مصلحة الصندوق والمحفظة: تقسم هذه المصلحة إلى مصالح أخرى فرعية هذه الأخيرة تتولى مهمة القيام بعمليات السحب والدفح، عمليات التحويلات لمصلحة حساب الزبائن، المقاصة والمحفظة.
- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم هذه المصلحة بمجموعة من المهام الرئيسية لتطوير العلاقات مع الخارج، والتي تتنوع ما بين عمليات السحب والدفح بالعملة الصعبة، تقديم الاعتماد المستندي في عمليات التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير)، التحصيلات بالعملة الصعبة.
- مصلحة الزبائن: تقوم هذه المصلحة بدراسة وتحليل القروض وفتح مختلف الحسابات والاهتمام بتوجيه الزبائن وتمويلهم.
- مصلحة الأمانة والالتزامات: لها مكانة رئيسية في الوكالة حيث تهتم خلية الدراسة والتحليل بتسجيل ملف القرض وتحليل الأخطار الناجمة عن القروض المطلوبة، ثم تقوم مصلحة الالتزامات بمتابعة القرض بعد الموافقة عليه، إلى جانب خلية المنازعات التي تتولى تمثيل المؤسسة لدى المصالح القضائية والقانونية والفصل في المنازعات الجماعية والفردية بين العمال والإدارة، أو العمال والإدارة، أو العمال فيما بينهم واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- ويقوم البنك بمنح تشكيلة واسعة من القروض من خلال فريق عمل مؤهل ومكلف بتوجيه زبائنه وتمويلهم.
- المصلحة الإدارية: تهتم بتسيير كل ما يتعلق بالوسائل والعمال والإعلام الآلي.
- ومن هنا نستخلص أن البنك المركزي يوجه قرارات أو تعليمات للبنوك الجهوية و يقوم هذا الأخير أيضا بإرسالها إلى مدير الوكالة، و الذي يقوم باجتماع مع رؤساء المصالح من أجل التقيد و العمل بتلك المعلومات.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي 25 SPSS version لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 02 مارس 2023 واستمرت إلى مدى 30 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمه من طرف الأساتذة وبعض العمال بالبنك ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وبعدها تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بموضوع قيد الدراسات السابقة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للعملاء فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى البنك بغية الاستفسار عن مدى معرفة دور إدارة معرفة الزبون و حقيقة تطبيقها في البنوك الجزائرية و بالأخص بنك الجزائر الخارجي BEA بعين تموشنت كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

2. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع عملاء بنك الجزائر الخارجي BEA بعين تموشنت و المقدر ب 65 عميل لسنة 2023.

3. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة عملاء بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت و بلغ عددها 65 وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب60 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

1. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بنك الجزائر الخارجي.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 05 مارس إلى 05 أبريل 2023.

2. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: دور إدارة معرفة الزبون.
- المتغير التابع: تطوير الخدمات المصرفية.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و16 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: دور إدارة معرفة الزبون.
- المحور الثاني: تطوير الخدمات المصرفية.

و قد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول رقم (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي

يتماشى و ما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من عملاء بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان و وضوح عباراته.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "دور إدارة معرفة الزبون "

الجدول رقم (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

" دور إدارة معرفة الزبون "

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.596	0.000
02	**0.810	0.000
03	**0.963	0.000
04	**0.872	0.000
05	**0.947	0.000
06	**0.963	0.000
07	**0.947	0.000
08	**0.947	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "دور إدارة معرفة الزبون" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "دور إدارة معرفة الزبون" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2.الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " تطوير الخدمات المصرفية "

الجدول رقم (02-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " تطوير الخدمات المصرفية "

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
09	**6120.	00.00
10	**8090.	00.00
11	**6120.	00.00
12	0180.	8940.
13	**100.4	10.00
14	1210.	3560.
15	**120.6	0.000
16	**4100.	0010.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " تطوير الخدمات المصرفية " دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ما عدا العبارات 12, 14 التي ليس لهما دلالة إحصائية وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني " تطوير الخدمات المصرفية " مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-04): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	16	%03.80

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو دور إدارة معرفة الزبون والمتغير التابع هو تطوير الخدمات المصرفية و يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن :

تطوير الخدمات المصرفية: (y) متغير تابع

دور إدارة معرفة الزبون (x) : متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss واختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والاقترحات التي يستفيد منها بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

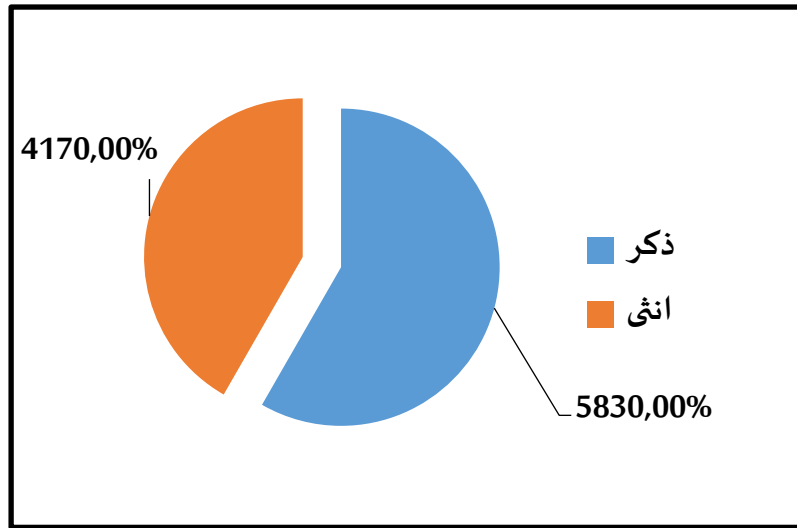
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	35	58.3%
أنثى	25	41.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور 58.3% تمثل في حين أن نسبة الإناث تمثل 41.7% وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 16.6%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

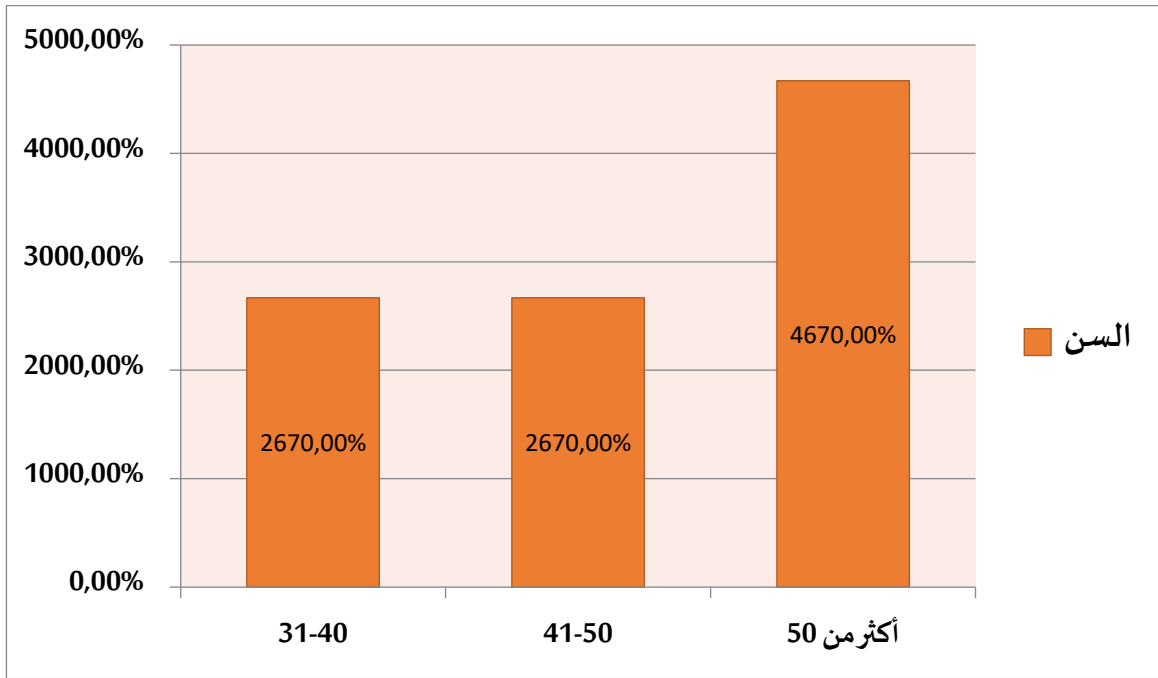
الجدول رقم (06-02): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
40-31 سنة	16	26.7%
50-41 سنة	16	26.7%
أكثر من 50 سنة	28	46.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الكهول أكثر من 50 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 46.7% تليها فئة الأعمار من 30-41 سنة و التي تمثل نسبة 26.7% ثم فئة 41-50 سنة بنسبة 26.7% أيضا نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات الكهولية و هذا الغرض الاستفادة من خبرتهم و رصيدهم العلمي وأن طبيعة عمل البنك تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

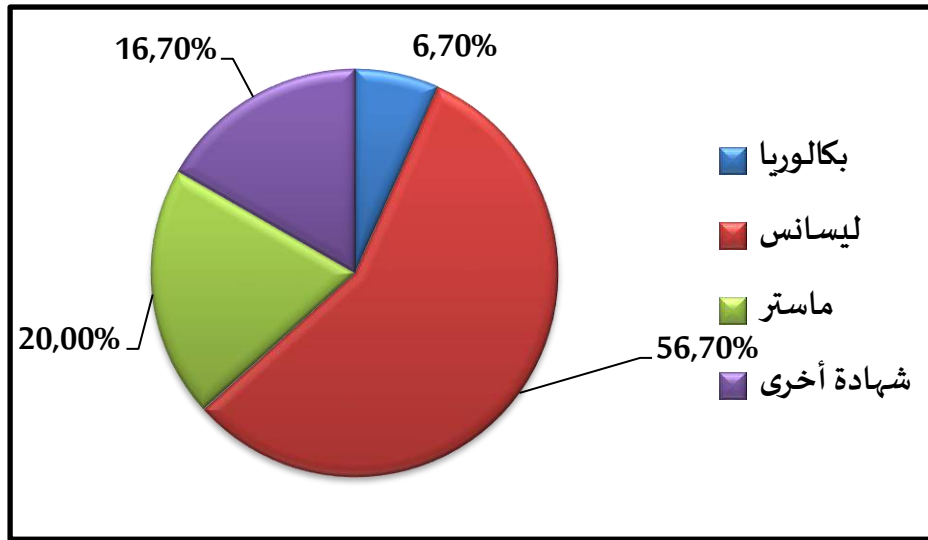
الجدول رقم (02-07): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
6.7%	4	بكالوريا
56.7%	34	ليسانس
20%	12	ماستر
16.7%	10	شهادة أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة ليسانس يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 56,7% تم كل من شهادة الماستر بنسبة 20% تليها شهادة أخرى بنسبة مقدرة بـ 16,7% وأخيراً شهادة البكالوريا بنسبة 6,7% وهذا يدل على أن البنك يقوم بتوظيف و بنسبة عالية خريجي الجامعات و ذوي الكفاءات العلمية.

رابعاً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة":

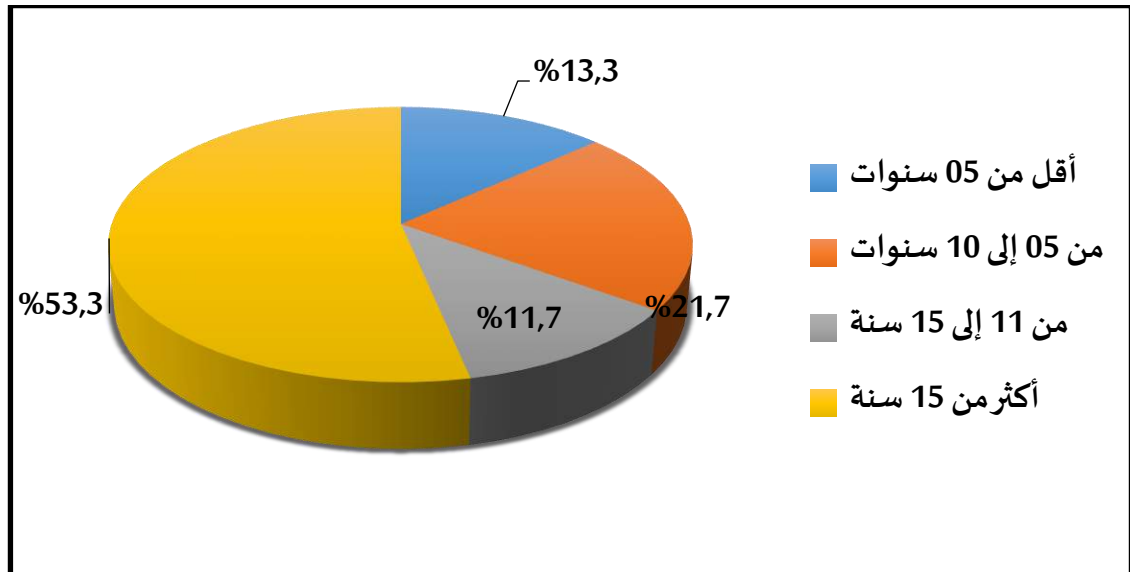
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	8	13.3%
من 05 إلى 10 سنوات	13	21.7%
من 11 إلى 15 سنة	7	11.7%
أكثر من 15 سنة	32	53.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين أكثر من 15 سنة خبرة و التي تمثل 53.3% ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنة بنسبة 21.7% و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة اقل من 05 سنوات بنسبة 13.30% و أخيرا تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 11.7% .

◆ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارث الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارث الخماسي

الجدول رقم (09-02): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكارث الخماسي.

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "دور إدارة معرفة الزبون"

الجدول رقم (10-02): تحليل عبارات المحور الأول "دور إدارة معرفة الزبون"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
1	0	0	0	20	40	674.	4750.	1	مرتفعة جداً					
	0%	0%	0%	33.3%	66.7%									
2	0	0	0	33	27	454.	5020.	2	مرتفعة جداً					
	0%	0%	0%	55%	45%									
3	0	0	0	42	18	304.	4620.	3	مرتفعة جداً					
	0%	0%	0%	70%	30%									
4	0	0	0	42	18	304.	0.462	3	مرتفعة جداً					
	0%	0%	0%	70%	30%									
5	0	0	0	44	16	4.27	0,446	6	مرتفعة جداً					
	0%	0%	0%	73.3%	26.7%									
6	0	0	0	42	18	4.30	0.462	3	مرتفعة جداً					
	0%	0%	0%	70%	30%									

مرتفعة جدا	6	0.446	4.27	16	44	0	0	0	7
				26.7%	73.3%	%0	0%	0%	
مرتفعة جدا	6	0.446	4.27	16	44	0	0	0	8
				%26.7	%73.3	%0	0%	0%	
مرتفعة جدا		0.408	4.35	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.35 بأهمية نسبية مرتفعة جدا، وبانحراف معياري قدر بـ 0.408

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة جدا فهي تمثل دور إدارة معرفة الزبون وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 4.67 و 4.27 بأهمية نسبية مرتفعة جدا، وبانحراف معياري ما بين 0.446 و 0.502، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور دور إدارة معرفة الزبون فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية .

المحور الثاني: تطوير الخدمات المصرفية

الجدول رقم (02-11): تحليل عبارات المحور الثاني "تطوير الخدمات المصرفية"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
مرتفعة	5	0.279	4.08	5	55	0	0	0	09
				8.3%	91.7%	%0	0%	0%	
مرتفعة	8	0.403	4.20	12	48	0	0	0	10
				20%	80%	0%	0%	0%	
مرتفعة	5	0.279	4.08	5	55	0	0	0	11
				8.3%	91.7%	0%	0%	0%	
مرتفعة	4	0.424	3.92	1	55	2	2	0	12

				1.7%	91.7%	3.3%	3.3%	0%	
مرتفعة	1	0.181	3.97	0	58	2	0	0	13
				0%	96.7%	3.3%	0%	0%	
مرتفعة	1	0.367	3.97	2	55	2	1	0	14
				3.3%	91.7%	3.3%	1.7%	0%	
مرتفعة	5	0.279	4.08	5	55	0	0	0	15
				8.3%	91.7%	0%	0%	0%	
مرتفعة	1	0.181	3.97	0	58	2	0	0	16
				0%	96.7%	3.3%	0%	0%	
مرتفعة		0.071	4.03	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.03 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.071

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة ، فهي تمثل تطوير الخدمات المصرفية وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه لعبارات تراوحت قيمها ما بين 4.20 و 3.97 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.424 و 0.181 ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور تطوير الخدمات المصرفية فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية .

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($N \leq 60$) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

● اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر دور إدارة معرفة الزبون في بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية في بنك

الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية في بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (تطوير الخدمات المصرفية).

X1: المتغير المستقل (دور إدارة معرفة الزبون).

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

μ : الخطأ العشوائي

الجدول رقم (02-12): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية

قيمة الارتباط	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0.431 ^a	0.186	بين المجموعات	0.056	0.056	1	13.267	0.001 ^b
		داخل المجموعات	0.245	0.004	58		
		المجموع	0.301		59		

المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع تطوير الخدمات المصرفية و المتغير المستقل دور إدارة معرفة الزبون، تشير R إلى قبول الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 43.1% و هي درجة ارتباط متوسطة ، كما أن معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل دور إدارة معرفة الزبون يفسر 18.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع تطوير الخدمات المصرفية.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig 0.001b أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تطوير الخدمات المصرفية	الجزء الثابت	4.361	-	47.922	0.000
	دور إدارة معرفة الزبون	-0.076	-0.431	-3.642	0.001

المصدر: من إعداد الطالبان استناداً على مخرجات برنامج spss .

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار سلبية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة عكسية بين المتغيرين تطوير الخدمات المصرفية و دور إدارة معرفة الزبون حيث بلغ معامل الانحدار لدور إدارة معرفة الزبون -0.076 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل دور إدارة معرفة الزبون بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار -0.076 من المتغير التابع تطوير الخدمات المصرفية. كانت قيمة t المحسوبة تساوي -3.642 و هي أقل من t المجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.001 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن تطوير الخدمات المصرفية هو متغير مفسر لدور إدارة معرفة الزبون و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات في بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات المصرفية في بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير تطوير الخدمات المصرفية و دور إدارة معرفة

الزبون

$$Y=4.361- 0.076x_1$$

خلاصة:

في ضوء القناعة بأهمية و جود نظام مالي كفاء لضمان استقرار و سلامة النظام البنكي، يبدل بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت جهود معتبرة فيما يخص دور إدارة معرفة الزبون بغرض خلق صناعة بنكية تتماشى مع التطورات المتعلقة بالخدمات و المنتجات التي تقدمها مختلف البنوك في العالم.

ومن خلال هذا الفصل تم مناقشة الجانب التطبيقي لغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي و هذا من خلال إسقاط الدراسة المتمثلة في تطبيق دور إدارة معرفة الزبون و تأثيرها على تطوير الخدمات المصرفية على بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت و كذا للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات السابقة الذكر.

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تمت معالجة الإشكالية الرئيسية والتي تهدف إلى معرفة وجود تأثير دور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية، ومن أجل الوصول إلى الهدف المسطر تم وضع إطار نظري يشمل أهم المفاهيم حول متغيرات الدراسة و العلاقة النظرية التي تربطهما، بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة في احد جوانبه، كما تم تحليل واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون في بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت ومستوى تطوير خدماته المصرفية، بالإضافة إلى إبراز العلاقة التي تربط بينهما، وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تم على أساسها وضع بعض الاقتراحات وهذا كالتالي:

أولاً نتائج الدراسة:

من خلال معالجة الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد دور إدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات المصرفية في بنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر لقواعد دور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية في بنك محل الدراسة.
2. مستوى تطبيق إدارة معرفة الزبون مرتفع جدا في البنك محل الدراسة، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور دور إدارة معرفة الزبون فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة معرفة الزبون في بنك محل الدراسة.
3. يتجه البنك محل الدراسة نحو إدارة المعرفة للزبون بشكل كبير، حيث كان مستواها مرتفع مقارنة بالأبعاد الأخرى، خاصة وان البنوك تحاول تقديم مختلف المعلومات للزبائن وهذا للحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.
4. مستوى تطوير الخدمات المصرفية في بنك محل الدراسة مرتفع، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور تطوير

الخدمات المصرفية فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة معرفة الزبون في بنك محل الدراسة.

5. هناك اهتمام من قبل البنك محل الدراسة بتطوير خدماته المصرفية الجديدة وتحسين خدماته الحالية، حيث يحاول إضافة مزايا لخدماته الحالية، والدخول بخدمات جديدة كليا إلى أسواقها.

6. أكدت نتائج التحليل الإحصائية بأن لإبعاد دور إدارة معرفة الزبون اثر مرتفع في تطوير الخدمات المصرفية ببنك محل الدراسة.

7. يوجد لكل بعد من أبعاد إدارة معرفة الزبون على حدة اثر على تطوير الخدمات المصرفية.

بالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة نجد بان هذه الدراسة تتفق في نتائجها مع أغلبية نتائج الدراسات السابقة، كما تم الإشارة إليه في الفصل الأول خاصة في ما يخص مستوى دور إدارة معرفة الزبون ومستوى تطوير الخدمات المصرفية، كما أنها تتفق معها من حيث وجود اثر لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية، كما أنها تختلف مع بعض النتائج خاصة فيما يتعلق بأكثر بعد من أبعاد إدارة معرفة الزبون تأثيرا ويرجع هذا الاختلاف عموما إلى اختلاف البيئة المدروسة.

ثانيا توصيات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل له تم وضع مجموعة من التوصيات تتمثل في:

_على البنك محل الدراسة الاهتمام أكثر بإدارة معرفة الزبون و مختلف أبعادها.

_الاهتمام برأي الزبائن في مرحلة ما بعد الاستفادة من الخدمة حيث تسهل على البنك تحسين خدماته من جهة و تقلص الوقت من جهة أخرى.

_زيادة الدورات التكوينية للموظفين فيما يخص تطبيق إدارة معرفة الزبون، وتحسين مستواهم أكثر لتطوير قدرتهم في فهم الزبون.

_على البنك الاهتمام بمتطلبات الزبائن واتخاذها بعين الاعتبار في تطوير الخدمات، أو تحسين القائمة منها.

_محاولة تقليص مدة تطوير الخدمات الجديدة .

_على البنك محل الدراسة أن يهتم بطريقة تقديم الخدمة، حيث أن تحسين أساليب تقديم الخدمة من أساليب تطوير الخدمات المصرفية.

_الاستفادة من البحوث العلمية الجامعية التي تدرس المواضيع المهمة واتخاذها كنقطة انطلاق.

_الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال إدماج الزبون في عمليات التطوير و الابتكار في المجال المصرفي.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

إن ربط موضوع إدارة معرفة الزبون بتطوير الخدمات المصرفية من المواضيع المهمة جدا خاصة في ظل التوجه الاستراتيجي الحديث نحو الزبون، وهذا ما يتطلب البحث في المواضيع المماثلة و المتشابهة لها، كدراسة اثر إشراك الزبون في ابتكار الخدمات المصرفية، أو دراسة محددات دمج الزبون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يمكن دراسة نفس المتغيرات بأساليب معلميه، كما يمكن دراسة نفس الموضوع مع اعتماد البعد التكنولوجي لتطوير الخدمات المصرفية بحيث نتقل من دراسة الأبعاد الأربعة في شكل مصفوفة إلى دراسة المتغيرات التي يضيفها البعد التكنولوجي و بالتالي دراسة التطوير من منظور ثلاثي الأبعاد.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. احمد محمود الزامل. (2012). تسويق الخدمات المصرفية. الأردن: دار اثناء للنشر و التوزيع.
2. ردينة عثمان يوسف محمد جاسم الصميدعي. (2010). تسويق الخدمات. دار الميسر للنشر والتوزيع.
3. علاء فرحان طالب أميرة هاتف الجنابي. (2009). ادارة المعرفة_ادارة معرفة الزبون. دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. محمود جاسم الصيدي ردينة عثمان يوسف. (2001). التسويق المصرفي. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع, ط1.
5. محمود عبد السلام علي. (2017). الفكر الاعلامي الحديث. الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.

المذكرات والاطروحات

1. اسيا قاسيمي. (2014/2015). اثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.، اطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاديات مالية والبنوك، جامعة احمد بوقرة بومرداس ،
2. امنة قاجة. (2020). تاثير ادارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية. اطروحة دكتوراه فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تأمينات البنوك، ولاية ورقلة.،
3. بن احمد لخضر. (2012/2011). متطلبات تطوير وتحير الخدمات المصرفية في الجزائر، دراسة الواقع و الأفاق. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشوره، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر3.،
4. حميد فثيت. (2014). دور ادارة المعرفة التسويقية في ابداع المنتج. اطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3.،
5. عبد الله علياء علي. (2017). اثر ادارة الجودة الشاملة على تطوير الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الخرطوم وبنك الثروة الحيوانية، لولاية الجزيرة السودان. مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزيرة، السودان،

6. علي احمد عبد العزيز يونس خالد. (ماي2015). دراسة الاثر الوسيط لادارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الاولويات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية. مذكرة ماجستير غير منشورة. تخصص ادارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط, الاردن.,
7. عيشوش عبدو. (2008,2009). تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية, دراسة حالة. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة. تخصص تسويق. جامعة الحاج لخضر باتنة.,
8. فرحات نسيب فايزة تركي. (2016/2017). دور تطوير الخدمة في تحديد مستوى رضا الزبون, دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر تبسة. مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة, جامعة العربي تبسي تبسة.,
9. قاجة امنة. (2020). اطروحة دكتوراه فرع العلوم الاقتصادية, تخصص تأمينات البنوك, ولاية ورقلة.,
10. لخضر بن احمد, متطلبات تطوير وتحيرير الخدمات المصرفية في الجزائر, دراسة الواقع والآفاق _2011_2012
11. ليث سليمان الربيعي و آخرون, اثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي 2014
12. ليلى عبد الرحيم. (2014/2015). دور التسويق في تطوير الخدمات, دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الاسلامية. اطروحة دكتوراه غير منشورة ,تخصص العلوم الاقتصادية, جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف,
13. مهند احمد عثمان يوسف: نظم المعلومات التسويقية على تطوير خدمات البنوك بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي _2018_
14. ناصر دادي عدون, هواري معراج: المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية, دراسة ميدانية 2006

المجلات والمؤتمرات

1. بتول عبد عالي الغالي. (2017). دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية, دراسة استطلاعية لغينة من المصارف التجارية العراقية. مجلة مثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية. المجلد السابع. العدد 04

2. بلوذران نجاح. (2017). تطبيق ادارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد4 العدد3.
3. خيري علي اوسو. (2011). اتجاهات العلاقة بين ادارة معرفة الزبون و الاحتفاظ بالزبائن. مجلة تنمية الرافدين.العدد102. المجلد33 جامعة الموصل. ،
4. عبد الحليم فضلي كمال رزيق. (14/15 ديسمبر، 2004). مداخلة بعنوان تحديث النظام المصرفي الجزائري. الملتقى الدولي حول المنظومة المصرفية الجزائرية واقع وتحديات، جامعة شلف، الصفحات ص 377,378.
5. علي حسون الطائي. (2008). ادارة معرفة الزبون و ابعاد الخدمة الصحية،العلاقة و الاثر . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،جامعة بغداد،العراق،العدد17،.
6. ليث سليمان الربيعي. (2014). أثر ادارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي. مجلة دراسات العلوم الادارية،المجلد41، العدد2، 279.
7. محمد احمد كاظم بريس. (2011). أثر استراتيجية التمكين في ادارة معرفة الزبون_دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الالبسة الرجالية و معمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف. المجلة العراقية للعلوم الادارية.28،
8. مها عارف برسيم. (2017). دور التسويق الالكتروني في تطوير الخدمات الفندقية،دراسة استطلاعية لعينة من الفنادق في بغداد. مجلة الدنانير،العدد10، ص372
9. هوارى معراج.ناصر دادي عدون. (2006). المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية. مجلة الاصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي،العدد الأول،،

المراجع باللغة الاجنبية

- 1.gibbert michel .(2002) .five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value . *eupean management journal.vol 20.NO 5 ،p464.*

2. gibbert, m. (2002). five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value. *europaan management journal.vol20.No 5*, p464.
- 3.Zaidi. (2017). Customer Knowledge Management(CHM)as Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational Structure. *A Study of Banking Sector of pakistan.arabian busmang.vol 7.No 307*, p1.
- 4.Pilar carbonell et alCustomer involvement in new service development: an examination of antecedent and outcomes 2009
- 5.Tim Straub et alCustomer integration in service innovation : An Exploratory Study ,2013
- 6.Lars Wittell et alThe effect of Customer information during new Product Development on profit from goods and services 2014
- 7.Raminta Jokubauskiene et alACCUMULATION OF CUSTOMER KNOWLEDGE enablement in the open innovation Product process 2017
- 8.Zaidi Customer Knowledge management as a predictor of innovation capability with the moderating role of organization structure 2017
- 9.gibbert, M. (october 2002). "Five Styles of customer knowledge Management and how smart companies use them to create value". *European management journal.vol 20.No5*, p465.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



العنوان: دور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية

دراسة حالة: بنك الخارجي الجزائري

استمارة استبيان :

السادة عملاء البنك، السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته.....

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطالبان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " دور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر " تخصص اقتصاد نقدي وبنكي " .

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذة : د. بوزيان رحماني

إعداد الطالبان :

- قرين خيرة
- حفيان عبد الحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

(2) أنثى

(1) ذكر

(2) العمر

(3) 40-31 سنة

(1) 30_91 سنة

(4) أكثر من 05

(2) 40_31 سنة

(3) الدرجة العلمية

(4) ماجيستر

(1) باكالوريا

(5) دكتوراه

(2) ليسانس

(6) شهادة أخرى

(3) ماستر

(4) الخبرة المهنية

(3) 11 إلى 51 سنة

(1) اقل من 5 سنوات

(4) أكثر من 51 سنة

(2) 5 إلى 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الدراسة.
المحور الأول: المتغير المستقل: دور إدارة معرفة الزبون

لرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يحتفظ البنك بمعلومات حول وظيفة ودخل كل زبون					
2	لدى البنك معلومات حول صحة ائتمان العميل					
3	لدى البنك معلومات عن مطالب ورغبات الزبائن					
4	لدى البنك معلومات حول شكاوي العملاء ومشكلاتهم					
5	يوفر البنك معلومات للزبائن الخدمات الحالية					
6	يوجه البنك طاقمه الإداري للإجابة على تساؤلات الزبائن					
7	يساعد البنك زبائنه في اتخاذ القرار الأفضل من خلال توفير المعلومات					
8	يوفر البنك معلومات حول مزايا الخدمات الجديدة					

المحور الثاني: المتغير التابع: تطوير الخدمات المصرفية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	يقوم البنك بحملات ترويجية لتعريف الزبائن بالخدمات واكتساب زبائن جدد					
0	يقدم البنك مزايا عديدة للزبائن الحاليين لتشجيعهم على زيادة حجم تعاملهم بالخدمات					
1	يحاول البنك إظهار جودة خدماته للزبائن البنوك المنافسة لجذبه للتعامل معه					
2	يطور البنك خدماته باستمرار بإضافة مزايا وفوائد لخدماته الحالية مثل استخدام التكنولوجيا					
3	يقوم البنك بتقديم خدمات جديدة لها مزايا تختلف عن الخدمات الحالية وخدمات المنافسين					
4	يسعى البنك إلى تطوير خدمات جديدة					
5	يعمل البنك على ابتكار وتطوير خدمات لا مثيل لها في السوق-سوق جديد-					
6	يقوم البنك على ابتكار خدمات جديدة وإيصالها إلى أسواق جديدة لا تحتوي على مثل هذه الخدمات					

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة " دور إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية"، وذلك بتسليط الضوء إلى معرفة مدى تأثير إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بإبعاد إدارة معرفة الزبون وخاصة التوجه نحو المعرفة من الزبون وإدماجها في تطوير الخدمات المصرفية. ومن أجل ذلك تم استخدام الاستبيان كأداة حيث تم توزيعه على العملاء ببنك الجزائر الخارجي BEA لعين تموشنت، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة معرفة الزبون تساهم في تطوير الخدمات المصرفية، حيث يعتبر بعد التوجه نحو المعرفة للزبون أكثر بعد مؤثر، حيث تؤثر باقي الأبعاد بشكل ضعيف جدا، وتعتبر الخدمات البنكية أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف البنك ويعتبر توفير المعرفة من بين أهم شروط التطبيق الفعال لإستراتيجية تطوير الخدمات، حيث تمكنها من اختيار أساليب التطوير وتحديد الخدمات المراد تطويرها.

الكلمات المفتاحية: إدارة معرفة الزبون؛ تطوير السوق؛ تطوير الخدمة؛ بنك BEA.

Abstract:

This research aims to examine the "the role of customer knowledge management in the development of banking services", by highlighting the extent of the impact of customer knowledge management in the development of banking services and paying attention to the dimensions of customer knowledge management. For this purpose, the questionnaire was used as a tool, as it was distributed to clients at the Foreign Bank of Algeria (BEA) in Ain Temouchent, and after statistical analysis of the collected information and testing hypotheses, a group of results were reached, the most important of which is that customer knowledge management contributes to the development of banking services, as it is considered after the orientation towards customer knowledge more. An influential dimension, as it enabled it to choose the neighboring area very poorly. Banking services are one of the most important strategies adopted by the bank. Providing knowledge is among the most important conditions for the effective implementation of the service development strategy, enabling it to choose the section for development and development of the services to be developed.

Keywords: customer knowledge management; market development; service development; Bank BEA.