

ادارة علاقات الزبون
توجه تنظيمي جديد
بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية

أ.م.د. علي حنون الطائي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد

م. علي محسن عبد الرضا
هيئة التعليم التقني /معهد
الادارة الرصافة
قسم ادارة المصارف

المستخلص

يهتم البحث بموضوع حيوي ومهم وحديث على صعيد المنظمات الحيوية عموماً والمصارف الحكومية خصوصاً وهو موضوع ادارة علاقات الزبون (أ.ع.ز) بإبعاده ومكوناته وخصائصه المختلفة ، ويحاول التعرف على مدى وجود تلك الابعاد والمكونات والخصائص على صعيد العمل المصرفي الحكومي ليومي 0 ويتضمن مصطلح (أ.ع.ز) مجموعة من الابعاد وفقاً لآراء المختصين وقد ركز هذا البحث على اربعة ابعاد هي اهداف (أ.ع.ز) وخصائصه وفاعليته مع الخدمات التي يمكن تقديمها من خلال (أ.ع.ز) في مصرف الرافدين بأعتبره أهم المصارف الحكومية العراقية ووفق م ام توفر للباحثين من مصادر علمية 0 وتم اختيار عينتين عشوائيتين متساويتين (50 شخص لكل منهما تضم الاولى مجموعة من العاملين في بعض فروع مصرف الرافدين والثانية مساوية لها من الزبائن الذين يراجعون تلك الفروع 0 وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها قلة اهتمام المصرف بالزبون وقلة الاهتمام بخصائص (أ.ع.ز) وفاعليته 0 وقد خرج البحث بمجموعة من التوصيات يأمل الباحثان من المصرف الانتفاع بها 0

Abstract

The research deals with the important and modern subject is :customer relation management (C R M) , which has four demontions " The goals of C R M , the specisation, the effectiveness and the kind of the services .

The research aimed to studying the term C R M in the five branches of Rafidain bank in Baghdad the sample was (100) persons , half of them was employees in these branches , the another half was from the customers of these branches .

- The research divided to four parties
- the firist for the theortical review for research variables
- the second to the research methodology
- the third to analysis and discuss the enperical resuctes .
- the last to the concusions and recommerdatons.

لم يكن احد يتصور قبل عقدين من الزمن ان تواجه المنظمات الحكومية هذا الكم الكبير من التحديات كالعولمة والخصخصة وباقي المصطلحات الجديدة مثل/ كأدارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة وغيرها 0 و لكن تبقى اهم هذه التحديات هو الزبون - فهو الرقم الصعب في المعادلة الادارية التي تحكم على جميع المنظمات على اختلاف الوانها وتبعيتها ، فبالرغم من ان جميع المنظمات في العالم اصبحت تولي للزبون جل اهتمامها نظرا لقدرته على تحديد مساراتها الناجحة والفاشلة في دنيا المنافسة اليوم 0 الا ان المنظمات الحكومية العراقية مازالت تنظر للزبون نظرة قاصرة وجزئية واستعلائية فهذه المنظم ات تشعر انها فوق جبل وزبونها يقبع في وادي وهو تابع لها وتفرض ما تريد وما عليه الا ان يستجيب لها.

وعلى صعيد المصارف الحكومية العراقية فهي تعيش في بيئة تكتنفها تغييرات جذرية ودرجة عالية من عدم التأكد ، فالمنافسة على اشدها مع المصارف الالهلية وفي المستقبل ربما مع المصارف الاجنبية ، بالاضافة الى ظهور تطور كبير في العمل المصرفي كالبنوك الالكترونية والخلوية والتجارة الالكترونية وربما ستتراجع مكانة واهمية المصارف الحكومية في الحياة الاقتصادية في العراق اذا استمرت في اهمالها لموضوع الزبائن ، حيث مازالت مصطلحات مثل ادارة علاقات الزبون والقيمة المضافة للزبون والتوجه نحو الزبون وادارة معرفة الزبون غائبة عن الاهتمام في العمل المصرفي الحكومي اليومي ويعتبر مصرف الرافدين اكبر المصارف الحكومية العراقية واكثرها دوراً في حياة المواطن 0 يعد هذا البحث المحاولة الاولى على حد علم الباحثين في موضوع ادارة علاقات الزبون في العراق وفي المصارف الحكومية بالخصوص وفق العطاء النظري الحديث لهذا الموضوع 0 يتكون هذا البحث من اربعة ازاء وعلى الشكل التالي :

- الجزء الاول / يستعرض الاطار النظري لهذا المصطلح الحديث وابعاده ومكوناته وخصائصه.
- الجزء الثاني / يناقش منهجية البحث (المشكلة ، الاهمية ، الاهداف ، الفرضيات ... الخ) .
- الجزء الثالث / وتعرض فيه تحليل الاجابات وتفسير النتائج الميدانية.
- الجزء الرابع / اهم الاستنتاجات والتوصيات مع قائمة بالمراجع وملحق الاستبانة.

اولا- الاطار النظري

ترجع بدايات هذا المفهوم الى مصطلح علاقات التسويق بالعلاقات marketing by Reation حيث يركز على اهمية تطوير علاقات معينة مع الزبائن وذلك بهدف اكمال عمليات البيع وزيادتها واكمال عقد الصفقات على مختلف انواعها 0

وقد ظهر الان مصطلح جديد هو ادارة علاقات الزبون (أ.ع.ز) والذي يهدف الى ليس فقط ايجاد مثل هذه العلاقة وانما ابعد من ذلك الى بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المنظمة ويتضمن فيما يتضمن اعطاء الطابع الشخصي والمكانة الكبيرة للزبائن في العصر الحالي الذي يسمى عصر المستهلك (Ago of consumer) 0 وقد بدأ مفهوم أ.ع.ز تبلور من خلال تطور التقنيات المختلفة في عملية الاتصال وتوظيفها في التعامل مع الزبون فقامت المنظمات بانشاء مراكز اتصال خاصة مع الزبائن يهدف توفير المعلومات المختلفة عنه ولهذا يمكن القول ان أ.ع.ز.ومن خلال هذه التقنيات مثل فليفة جديدة ونوره في التعامل مع الزبون .

Conion ,2004,1-2

وقد ظهرت اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم (أ.ع.ز.) منها ما يؤكد على ضرورة التفاعل الانساني في تحقيق متطلباته ومنها ما يركز على الجانب الالي باعتبار ان هذا المفهوم وهو بالاساس وليد التطور التكنولوجي الكبير .

تعريف أ.ع.ز

وتبعاً لذلك فقد عرفت (أ.ع.ز) شتى التعريفات وتستعرض هنا عينه منها : هي ادوات وعمليات وتقنيات تساعد على اجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة بقية المضافة لنشاطهم في المنظمة .

(Lamb , 2001 , 2)

او هو الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرامجياتها وانظمتها الخبيرة من اجل ادامة وتطوير العلاقات مع الزبون

(نجم ,2005, 303)

وتعرف أ.ع.ز.بإنها

مجموعة جهود متكاملة لتحقيق وبناء وادامة علاقات مستمرة ومتواصلة مع الزبائن وبما يحقق النجاح المشترك (mutual successful) لكلا الجانبين (shani , 1992, p34) ولتقوية الموقف التنافسي للمنظمة وزيادة ولاء الزبون باستخدام تكنولوجيا المعلومات وقنوات الاتصال المختلفة 0

ومما يزيد في اهمية ادارة علاقات الزبون ظهور حقل معرفي وعملياتي جديد هو التجارة الالكترونية Electronic commerce الذي يشكل قفزة كبيرة في التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية والذي اصبح يغطي :-

أ - اختيارا أوسع للمستهلك من خلال الشبكة العنكبوتية والسوق الالكتروني Electronic market والتي يتم عرضها من قبل عدد كبير من الشركات الكبيرة المتخصصة 0

- با - توفير الخدمات للزبون وبأسعار مخفضه 0
- ج - زيادة درجة التنافس بين المصارف المختلفة 0
- دا - اصبح السوق الالكتروني سباقا الى اذواق الزبائن المختلفين (الحريجي ، 2003 ، 18) وكانت من تطبيقات ذلك ظهور البنوك الالكترونية ثم ظهور البنوك الخلوية وظهر مفهوم جديد هو ادارة علاقات الزبون الالكترونية والتي لامجال للتطرق اليها في هذا البحث.

وهكذا فان المنظمات اليوم وباستخدام التكنولوجيا تعمل على ادارة وتحسين العلاقات مع الزبائن في البيع والتسويق والخدمة وهذا يعني الامام بكافة المعلومات عن الزبائن وحاجاتهم الحالية والمستقبلية وضمن سياق علاقة طويلة الامد للزبائن الحاليين والمحتملين (child , 95, 32)

0

ويتطلب الامر تحليل خصائص وسلوكيات الزبون لزيادة المعرفة عنه وعن تفصيلاته ومتطلباته وتوضع هذه بالاعتبار عن تصميم خطط التسويق والانتاج ولتكون تلك الخطط مبنية على معلومات واقعية وحقيقية وفعاله (khalil & har car , 99, 81)

وهكذا فان (أ.ع. ز) تتضمن انسياب المعرفة بين الزبائن والمنظمة من خلال عمليات الاتصال المباشر والالي وهذا مايجعل الربط كبيرا بين ادارة علاقات الزبون وادارة المعرفة (Bueren, 2002, 69) وهو مدخل يساعد على خدمة الزبون من خلال زيادة المعرفة به ، حيث يتم الحصول على هذه المعرفة من مصادر وقنوات متعددة وباستخدام تكنولوجيا المعلومات كمرحلة اولى ثم بعد ذلك يكون التعامل شخصي (Berule , 2000 , 155) وان هذه المعلومات متفاعلة مع بعضها البعض وعلى درجة عالية من التناسق والتكامل من يوفر مساحة مشتركة لكل الاقسام للتحرك تجاه الزبون ويوفر ادوات لاعادة هيكلة وصياغة المشاكل التي تواجه المنظمة في علاقاتها مع الزبون . كما ان هذه المعلومات تهدف الزيادة فاعلية دورة حياة الزبون التي تشمل .

(2, التاريخ لا يوجد, Edeistein)

- أكتساب الزبائن
 - القيمة المضافة للزبون
 - الاحتفاظ بالزبون
- وعلى المنظمة ان توجد اجابات صحيحة وفعالة للاسئلة التالية :
- من هم زبائننا ؟
 - ماهي اشكال المعرفة التي تحتاجها عن الزبون ؟
 - ماهي البرامجيات التي تستخدمها في هذا المجال ؟

- ماذا تفعل لتحقيق اهداف المنظمة والزبون في نفس الوقت ؟
 - ماهي الطرق التي تمارسها المنظمة لاستخراج المعرفة من الزبون ؟
 - ماهي اساليب التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها للزبون
- (Bose & sugumar , 98, 03)
- وهكذا نرى ان مفهوم (أ.ع.ز) معقد ومتعدد الابعاد وله جوانب تكتيكية و استراتيجية كم س نرى في الصفحات التالية :

2- خصائص ادارة علاقات الزبون

حدد (Murillo & Anrobi , 2002 , 878) الخصائص التالية ل(أ.ع.ز)

- أ-التوجه / الاهتمام الجدي التوجه نحو الزبون
 - ب- الوسائل / استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات
 - ج- المعلومات / كل البيانات الممكنة عن الزبون
 - د- الهدف / تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها
 - هـ- دور العاملين / تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة
- اما Eisen hardt & Graiunic فيحددان خصائص (أ.ع.ز) على انها تعتمد اساسا على بيانات الزبون وبناء العلاقة اكثر من الاكتساب واستخراج المعرفة من الزبون وان الزبون يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمة وربطه بالمنتج وان اهداف المنظمة ستصبح هي اهداف (أ.ع.ز) Eisenhardt , Galunic , 2000 , 98
- وبهذا فإن المنظمة تضمن ولاءات متعددة للزبائن الذين يصبحون مورد اساسي لخلق القيمة Value creation وان المعرفة الحقيقية للمنظمة تكمن في زبائنها الحاليين والمحتملين 7 , Gibbert,1998 0
- وهكذا فان هذا التوجه يتطلب معرفة عن اختلافات الزبائن وليس عن تشابههم (شاهين ، 2005 ، 2) كما ان هذه المعرفة يمكن ان تأتي ليس فقط من خلال الحاسبات وبالتالي فان هذه العمليات طالما تتعلق بالانسان وشخصية وانماط سلوكه فليس لها هيكل واضح وانما تحتاج الى مهارات متقدمة (Eppler , 99, 125)
- ولهذا فان استخدام (أ.ع.ز) تهدف الى (shaw ,99, - 18)
- أ- تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توظيفات الشركة المقبلة وتوجهاتها الانتاجية والخدمية وبين تحقيق رضا وحاجات الزبون بهدف تعظيم الربح 0
 - ب-التواصل المستمر مع الزبون وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له 0
 - ج- استخدام معلومات الزبون لتحسين الاداء المستمر والتعلم من عمليات النجاح والافخاق 0

د- تحقيق تكامل افضل للنشاطات التسويقية والخدمية والمبيعات ويتم ذلك في ثلاثة مراحل هي وفقاً لنموذج كانو kano model:

اولاً - القاعدة / حيث تتركز في هذه المرحلة معرفة حاجات الزبون والاجابة عن تساؤلاته والايلاء بهذه الحاجات وتحسين اجراءات المنظمة بهدف تسهيل حصوله على خدماتها او منتجاتها 0

ثانياً- الخدمة المرتكزة على الزبون customer centered service وتتوكل هذه المرحلة على اهمية تحديد الزبون للخدمات والمنتجات التي يريدونها من المنظمة وتحديده لاجراءات حصوله عليها وبالتالي فان كل نشاطات المنظمة تتركز على تفضيلات الزبون ويتم ذلك من خلال الحوار المباشر او الالي مع الزبون لمعرفة مايريد 0

ثالثاً-القيمة المضافة value Added

وفي هذه المرحلة فان المنظمة عندما تقدم الخدمة للزبون تجعله مبتهجا ، حيث تفتح امامه المجال لاستخدامات جديدة لمنتجاتها او خدماتها وللحصول على منافع له اكثر 0مع اضافة خصائص وسمات للخدمة بحيث تكون اكثر توافقا مع متطلبات ورغبات الزبون (نجم 2005 / 298)

ويمكن قياس مدى فاعلية او كفاءة (أ.ع.ز) وذلك من خلال قياس راس المال الزبوني والذي يتكون من

Hunsakers 2001 , p 17

- نمو السوق وتلبية حاجاته وفاعليته السوق والحصة السوقية له ومعدل حجم الزبائن بالنقد او اكبر خمسة زبائن كنسبة مئوية من الدخل ومعدل عدد الايام التي تزود منها المنظمة 0

3- نشاطات (أ.ع.ز) تتمثل عمليات

وتتمثل هذه النشاطات بمتابعة المعلومات عن الزبون وتحقيق اعلى انسجام ممكن بين اهداف الزبون واهداف المنظمة التي تحدها الادارة العليا وذلك لتقويم اواصر تلك العلاقة وذلك الانسجام ويمكن ان تحدد هذه النشاطات وهي اعداد الحملات Campaign ، وارشاد الزبون والتباحث في العقود والاهتمام بالشكاوي والمقترحات وتقديم الخدمات للزبون قبل واثناء وبعد التعامل مع المنظمة (Cronoos , 94,11)

4-متطلبات (أ.ع.ز)

يعتبر (أ.ع.ز) مفهوم متعدد الابعاد وان تطبيقه يحتاج الى (Conion ,2004,2-3)

- تحسين وتعميق العلاقة مع الزبون وتكوين اواصر الالفه معه.

- الاهتمام بالعلامة التجارية ومحاولة اعتبار هذه العلاقة بمثابة التزام وعلى المنظمة ان تكون بمستوى ذلك الالتزام .

- التركيز على ولاء الزبون والمحاولة المستمرة لزيادة قيمته وللايفاء المتطلبات فان المنظمة يحتاج الى وضع فلسفة شاملة للتعامل مع الزبون تترتب عليها الممارسات التنظيمية وتتبنى تلك الفلسفة الاهتمام بموضوع التغيير الثقافي ومحاولة الوصول الى نسيج ثقافي مشترك ثلاثي الابعاد (الثقافة الداخلية ، ثقافة الزبون ، الثقافة البيئية الخارجية) .

ومراجعة كافة عمليات الزبون على اساس تلك الفلسفة والثقافة لتحديد المعلومات المرادة وانماط الاتصال مع الزبائن وغيرها .

4- ابعاد العلاقة مع الزبون

حدد (scheer & Loos) بعدين اساسيين في العلاقة مع الزبون وقد حدد ثلاثة انواع من المخرجات لكل من هذين البعدين وهذين البعدين هما (scheer & ioose , 2002 , 574-576)

individuality الفردية complexity التعقيد

وان النجاح في التوجه نحو الزبون يتحقق من خلال التوفيق الناجح بين هذين البعدين 0 فالفردية تهدف الى توجيه المخرجات الى حاجة الزبون الشخصية وفقا لقيمه الشخصية وتقاس قيمة المخرجات بمعيار ذاتيه الزبون 0 اما التعقيد فيصف الصور المختلفة للمنتج او الخدمة وتقاس قيمة المخرجات بمعيار التعقيد التكنولوجي للمنتج من وجهة نظر المنظمة 0 اما انواع المخرجات وفقا للفردية فهي :-

- عدم الفردية وتكون الخدمة ثابتة وغير قابله للتغيير
- فردية محدوده وفيها نضع خيارات محدده وعلى الزبون اختيار احدها
- فردية عالية وفيها يقوم الزبون بتحديد نوع الخدمات التي يريدتها وتقدمها المنظمة له حسب ذوقه 0

اما انواع المخرجات حسب درجة التعقيد فهي

- تعقيد قليل / منتج واحد او تصميم واحد للمنتج .
- تعقيد محدده / انواع محدده من التعقيدات في الخدمة 0
- تعقيد عالي / فان الزبون هو الذي يحدد درجة التعقيد ويساهم في تصميمه 0 وتبعاً لذلك فهناك ثلاثة انواع من الخدمات وهي
- خدمات مقاده من البائع

- خدمات تركز على الزبون

- خدمات يفرضها الزبون

5- خصائص الخدمة المصرفية

تتميز صناعة الخدمة المصرفية كأى صناعة خدمة اخرى بالخصائص التالية (البكري 2001 ص 62) 0

- عدم الملموسية intangibility

ان الخدمة المصرفية هي خدمة غير ملموسة ولكن يمكن تلمس بعض نتائجها كالشيكات مثلا 0

- التلاؤم insparability

ترتبط الخدمة المصرفية بعملية الاستهلاك المباشر لها حيث يصعب خزنها كذلك

فالطاقات التي تقدم هذه الخدمات تكون متغيره ومرتبطة بمستوى الطلب عليها 0

- تباين المخرجات Heterogenity

يصعب ايجاد نمط واحد من المخرجات الا في بعض الحالات المصرفية

- تملك الخدمة Lack of ownership

حيث يستطيع الزبون الاستفادة من الخدمة المصرفية والحصول على نتائجها 0

واستنادا على ذلك فان توجه المصارف الحكومه لتطبيق مفردات ادارة علاقات الزبون

ويؤدي بها الى :

١ - التقليل من التكاليف وذلك من خلال أتمة قنوات الاتصال الموجودة مع الزبائن اذ ان

مركز اتصالات الخدمات عبر الهاتف وباستخدام الانترنت اقل كلفة بكثير من طرائق

الاتصال الاخرى مثل وجها لوجه 0

٢ - الضغط الموجود على هذه المصارف لتكون اكثر ابتكارا وابداعا في تقديم خدماتها

للزبائن ليتسنى لها البقاء في دنيا المال 0

٣ - جعل هذه المصارف مستعدة للمنافسه المحتملة في السوق 0

٤ - تتمكن هذه المصارف من زيادة عوائدها عبر اعتمادها على تقنيات (أ.ع.ز) من

خلال تقديم الخدمات حسب احتياجات الزبائن (16 , 2002 , kok & vanzyi) أو

مجلة العرب الالكترونية التاريخ لا يوجد)

ثانيا : منهجية البحث الميداني

1- مشكلة البحث

يعد موضوع ادارة علاقات الزبائن حديثا نسبيا ومازالت الدراسات فيه محدوده على النطاق المحلي وخاصة في المصارف الحكومية فما زالت تلك الدراسات قليلة ولا تتناسب مع دور المصارف الحكومية في تقديم هذه الخدمة الى المواطنين0

وقد ازداد اهتمام المنظمات على مختلف انواعها بالزبون واعتبرته بعضها بانها راسمالها الحقيقي وبدأت تلك المنظمات تعيد تنظيم هياكلها التنظيمية لتتوافق وتتسجم مع متطلبات الزبون وتلبية احتياجاته وتمثل المصارف الحكومية في العراق المصدر الرئيسي لتقديم الخدمات المصرفية الى المواطن وسيزداد دور المصارف الحكومية صعوبة في ظل ارتفاع حدة المنافسة مع المصارف الالهية التي تتزايد باستمرار ، وان حصولها على الميزة التنافسية مرهون بزيادة اهتمام هذه المصارف بزبائنها وتوجيه العناية لهم والتركيز عليهم 0 وتبدو مشكلة البحث اكثر وضوحا في التساؤلات التالية :

- كيف تستطيع المصارف الحكومية اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بزبائنها واطافة قيمة لهم في ظل الوضع الراهن الموضح انفاً.
- ماهي اتجاهات العاملين والزبائن نحو التطبيقات الموجودة لادارة علاقات الزبون وفق متغيراتها الفرعية وهي اهداف ، وخصائص ادارة علاقات الزبون ، وفاعلية ادارة علاقات الزبون ، الخدمات المصرفية التي يمكن تقديمها في ظل ادارة علاقات الزبون0

٢ - اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من اهمية مفهوم ادارة علاقات الزبون كنموذج علمي حديث يمكن تطبيقه والاستفادة منه في البيئة العراقية التي تشهد صراعا ساخنا بين الشركات المختلفة للاستحواذ على الزبون العراقي فرضته التطورات العلمية الحادثة في هذا الحقل نتيجة مجموعة عوامل مثل العولمة والمنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية في حقل المعلومات ، كما تبرز أهمية البحث من اهمية الخدمة المصرفية للزبون كونها تتعامل مع النقد الذي يعد اساس حياة الانسان الاقتصادية .

ومن الجوانب الاخرى لاهمية البحث هو ان عينة البحث (المصارف الحكومية) مازالت هي الملجأ الحقيقي للزبائن في العراق وان من شأن زيادة اهتمامها بزبائنها (الحاليين والجدد) ان تبقى في موقعها الريادي في هذا المجال.

٣ - اهداف البحث

يهدف البحث الى

- ١ - تقديم فكرة نظرية عن مفهوم ادارة علاقات الزبون

٢ - معرفة مستوتوظيف تطبيقات ادارة علاقات الزبون بمتغيراته الفرعية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة من العاملين في المصرف وزبائنه0

4- فرضية البحث

يحاول البحث اختبار الفرضية الرئيسة الاتية

"تتباين اجابات العينة (عاملين ، زبائن) في تحديد مستوى تطبيق ادارة علاقات الزبون " ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

أ - تتباين اجابات العينة (عاملين ، زبائن) في تحديد درجة المواءمة بين اهداف المنظمة واهداف الزبائن 0

بأ - تتباين اجابات العينة (عاملين ، زبائن) في تحديد اهمية خصائص ادارة علاقات الزبون 0

ج - تتباين اجابات العينة (عاملين ، زبائن) في تحديد فاعلية ادارة علاقات الزبون 0

دا - تتباين اجابات العينة (عاملين ، زبائن) في نوع الخدمات التي يقدمها المصرف وفقا لمفهوم ادارة علاقات الزبون0

5- حدود البحث الزمانية والمكانية

شملت حدود البحث الزمانية الفترة من 2005/11/1 ولغاية 2006/3/1 اما حدود البحث المكانية فشملت خمسة من فروع مصرف الرافدين في انحاء مختلفة من مدينة بغداد وهي فروع الرئيسي ، الباب الشرقي ، المستقبل ، المحيط ، الرسالة

6- اداة البحث

تضمن البحث جانبين الاول نظري وتتمثل في المعلومات النظرية حول مفهوم ادارة علاقات الزبون بابعاده الفرعية كونه من الموضوعات الحديث 0

اما الجانب الثاني فهو ميداني وتمثل في اجراء دراسة استطلاعية حول مدى وجود المفهوم على الصعيد الواقعي وفقا لاراء عينة من العاملين والزبائن ، ومن خلال استمارة استبيان صممت لهذا الموضوع 0 وتضمنت الاستمارة جزئين الاول يمثل المعلومات العامة لافراد العينة اما الجزء الاخر ، فقد تضمن الاسئلة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم توزيع الاسئلة على الشكل التالي :

الاسئلة من 1-10 خصصت الاهداف لعلاقات الزبون.

الاسئلة من 11-21 خصصت لتحديد خصائص (أ.ع.ز).

الاسئلة من 22-29 خصصت لتحديد فاعلية (أ.ع.).

الاسئلة 30-40 خصصت لنوع الخدمات التي يقدمها المصرف وفقا لمفهوم (أ.ع.ز) .

- ١ - الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى واهمية متغيرات البحث 0
- ٢ - الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الاجابة عن الاوساط
- ٣ - معامل كورنيلخ لمعالجة ثبات الاستبانة
- ٤ - اختيار t لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين الاجابات

ثالثا : تحليل الاجابات وتفسير النتائج

ويتم هنا تحليل اجابات العينة (عاملين وزائين) في ضوء اجاباتهم في الاستبيان ووفق اربعة محاور هي

١. اهداف ادارة علاقات الزبون
٢. خصائص ادارة علاقات لزبون
٣. فاعلية ادارة علاقات الزبون
٤. الخدمات التي يقدمها المصرف ومدى ارتباطها بالزبون

1- اهداف ادارة علاقات الزبون

يوضح الجدول التالي رقم (2) اجابات العينة حول الاهداف

جدول رقم (3)

الايوساط الحسابية الموزونة وبناء الانحراف المعياري لاهداف أ.ع.ز.

الزائين		العاملين		الاسئلة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	
0.82	2.28	1.13	3.22	- تحقيق اهداف الزبون
0.77	3.59	0.89	3.67	- تحقيق الربحية
0.95	2.98	1.00	3.21	- هدف التوسع
1.25	2.47	1.21	3.10	- الالتزام بالوعد
1.05	2.73	1.1	3.01	- تحسين الخدمات
0.69	2.81	0.95	2.42	- التنسيق مع المصارف المختلفه في مجال الزبون
0.6	2.13	0.74	3.15	- التواصل المستمر مع الزبون
	2.51		3.34	

ويمكن استخلاص النتائج الاتيه من الجدول اعلاه

أ - ان اعلى الاوساط الحسابيه الموزونه ، كانت للربحية وفقا لاراء الموظفين والزبائن على حد سواء وباوساط حسابية موزونه 3.67 , 3.59 على التوالي مما يعكس اتفاق مجموع العينة على ذلك 0

بأ - وبخصوص اهداف التوسع فقد تباينت اجابة العينة حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون لاجابة الموظفين 3.21 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 في حين بلغت اجابة الزبائن 2.98 وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي على وفق مقياس ليكرت الخماسي 0

جأ - وفيما يخص تحقيق اهداف الزبون فقد حصل على اوساط حسابية موزونة اقل على مستوى الموظفين والزبائن فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (للاهتمام بالزبون 3.22 وهو اعلى من الوسط الفرضي وللزبائن 2.28 وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وتعكس هذه الارقام تباين اجابات العينة وان الزبائن يرون ان المصارف لاتولي الاهتمام الكافي لهم

د- اما الهدف الخاص بالتواصل المستمر مع الزبون فقد بلغ الاوساط الحسابية الموزونة لاجابة الموظفين 3.15 وللزبائن 2.13 وبالنتيجة فقد اكد الموظفون على وجود هذا التواصل المستمر في حين اكد الزبائن على قلة وجود هذا التواصل ، وتعد هذه الاجابة منطقيه حيث يرى الموظفون خطط التواصل واجراءاته ولكن قد تكون هذه الخطط غير مطبقة بصورة جديد او غير شامله 0

وقد بلغ الوسط العام الموزون لاجابة الموظفين والزبائن على هذا المحور 3.34 و 2.51 على التوالي

2- خصائص (أ.ع.ز)

يوضح الجدول رقم (4) ان اجابات العاملين قد اشرت وزنا اعلى لبعض خصائص (أ.ع.ز) مقارنة مع اجابات الزبائن ، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الخصائص للموظفين 3.89 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 في حين بلغ الوسط الحابي الموزون الاجابات الزبائن 2.81 وهو اقل من الوسط الفرضي 0

الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لاجابة العينة
حول خصائص ادارة علاقات الزبون

الزبائن		العاملين		المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	
				خصائص CRM
0.45	2.56	1.37	3.18	- التوجه نحو الزبون
0.57	2.10	1.82	2.6	- وسائل حديثة للاتصال بالزبون
1.11	2.95	0.99	3.35	- توفر البرمجيات المتطورة
0.74	3.61	1.10	4.11	- جمع المعلومات عن الزبائن
1.31	2.55	0.82	288	- تحديث المعلومات
0.68	2.99	1.14	4.36	- متابعة نشاطات المصارف المنافسة في ما يتعلق بالزبون
1.31	3.11	0.54	4.58	- توحيد طلبات الزبائن
1.02	2.85	0.76	4.61	- رفع المعلومات الى الادارة العليا
0.94	2.50	1.14	4.25	- اعطاء الصورة الحسنة عن المصرف
0.88	1.85	0.50	3.92	- العلاقة الجيدة مع الزبائن
	2.81		3.89	

اما على وجه التفصيل فيمكن تأشير النقاط التالية :-

- في مجال التوجه نحو الزبون فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لاجابة الموظفين

3.18 وللزبائن 2.56 0

- في مجال استخدام وسائل حديثة للاتصال مع الزبون بلغ الوسط الحسابي الموزون للموظفين 2.6 وللزبائن 2.10 وكلاهما دون الوسط العام 0

- اما بخصوص استخدام برمجيات متطورة في التعامل مع الزبائن فقد بلغ الوسط الموزون للاجابات الموظفين 3.35 وهو اعلى من الوسط العام وللزبائن 2.95 وهو اقل من الوسط العام 0

- وعلى عموم الاجابات فقد كانت اجابة الموظفين ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي واعلى من اجابات الزبائن 0

- ان جميع اجابات الزبائن حول خصائص ادارة علاقات الزبون هي اقل من الوسط الفرضي ماعدا خاصتي جمع المعلومات عن الزبائن وتوحيد طلبات الزبائن حيث الاوساط الحسابية الموزونة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغ 3.61 و 3.11 على التوالي 0

- ويخصوص العلاقة الجيدة مع الزبائن فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لاجابة الموظفين 3.92 وللزبائن 1.85 مما يعكس تفاوت كبير في اجاباتهم تجاه هذه العلاقة فالموظفون يرون ايجابية العلاقة في حين يرى الزبائن عكس ذلك 0

٣ - فاعلية ادارة علاقات الزبون

- يوضح الجدول رقم (4) الاوساط الحسابية الموزونة لاجابات الموظفين والزبائن حيث بلغ الوسط العام لاجابات الموظفين (3.84) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي في حين بلغ الوسط العام لاجابات الزبائن و 2.42 وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي 0

جدول رقم (4)

الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية

لاجابة العينة حول فاعلية أ.ع.ز

الزبائن		العاملين		المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	
				فاعلية أ.ع.ز
1.04	2.01	0.72	2.88	- حملات مستمرة للبحث عن الزبائن
1.18	1.68	1.12	3.17	- الاهتمام بالزبائن الجدد
0.97	3.10	0.89	3.68	- تقديم خدمات جديدة لهم
0.89	2.54	0.54	4.10	- الاستحواذ على الزبون
1.1	2.9	0.92	4.22	- تقديم التسهيلات المصرفية لهم
	2.67		3.81	- متابعة تفضيلات الزبون
0.96	2.28	0.68	2.58	- متابعة حالات انسحاب الزبون
1.05	2.24	0.97	4.04	- وجود طرق اتصال خاصة بالزبائن
	2.42		3.84	

- على العموم يوضح الجدول اعلاه ان هناك تركيزا في الاستحواذ على الزبون كمؤشر لفاعلية (أ.ع.ز) وفقا لاجابات الموظفين حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.10) في حين هناك تركيز تقدم خدمات جديدة للزبون وفقا لاجابات الزبائن وبوسط حسابي مقداره (3.10) 0
- في مجال حملات البحث عن الزبائن فقد اتفق الموظفون والزبائن على هذه الحملات وباوساط حسابية موزونة دون الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت 2.88 للموظفين و 2.01 للزبائن 0

- ويمكن ترتيب الابعاد الاخرى لفاعلية (أ.ع.ز) وفقا لاجابات الموظفين كالتالي
- تقديم تسهيلات مصرفية للزبون وبوسط حسابي موزون 4.22
- معرفة تفضيلات الزبون وبوسط حسابي موزون 3.81
- متابعة حالات انسحاب الزبون وبوسط حسابي موزون 2.58
- الاهتمام الجدي بالزبائن الجدد وبوسط حسابي موزون 3.17
- اما ترتيب ابعاد الفاعلية الاخرى (أ.ع.ز) وفقا لاجابات الزبائن فهي كالتالي
- تقديم تسهيلات مصرفية وبوسط حسابي موزون 2.9
- معرفة تفضيلات الزبون وبوسط حسابي موزون 2.67
- متابعة حالات انسحاب الزبون وبوسط حسابي موزون 2.28
- الاهتمام بالزبائن لجدد وبوسط حسابي موزون 1.68

4- الخدمات التي يقدمها المصرف

يوضح الجدول رقم (5) اجابات العينة حول نوع الخدمات التي يقدمها المصرف

جدول رقم (5)

الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية

لاجابة العينة حول انواع الخدمات التي قدمهاالمصرف

الزبائن		العاملين		المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	
				خدمات مفاده من المصرف
1.02	4.54	0.95	3.99	- يحدد المصرف الخدمات التي يقدمها
1.11	3.76	1.31	2.64	- ليس للزبون حق في تحديد طريقة حصوله على الخدمات
1.0	3.54	0.56	4.52	- البساطة والتميط في تقديم الخدمات
	4.36		4.32	تقديم الخدمات وفق المتعارف عليه في المصارف
	4.05		3.87	وسط الاوساط
				خدمات مرتكزة على الزبون
1.19	3.84	0.99	4.22	- تقديم خدمات معينة لاصحاب الحاجات الخاصة
0.65	3.96	0.91	3.5	- وجود قنوات لتسلم الشكاوي من الزبون
1.23	2.68	1.22	3.32	- الاهتمام بمقترحات الزبون
0.75	2.34	1.18	3.28	- مراعاة خيارات الزبون
	3.21		3.58	- وسط الاوساط
				خدمات يفرضها الزبون
	2.58		3.05	- تقديم الخدمات التي يريدها الزبون

	3.29		3.69	- تحديد كيفية حصوله على الخدمات
	2.51		2.2	- تلبية جميع متطلبات الزبون
	3.35		3.48	- وسط الأوساط

ولاغراض هذا البحث فقد تم تقسيم هذه الخدمات الى ثلاثة انواع هي

أ-خدمات مقاده من المصرف

وهي الخدمات التقليدية التي يقدمها المصرف وفق ماهو معمول به في المصارف الاخرى 0 وقد اتفقت اجابة الموظفين والزبائن على وجودها وباوساط حسابية موزونة هي 3.87 و 405 على التوالي وكلاهما اعلى من الوسط الفرضي 0 وعلى مستوى التفضيل في هذا النوع من الخدمات فقد اكدا على انه ليس من حق الزبون 0تحديد طريقة حصوله على الخدمات وقد اكد الزبائن على وجود هذه الحالة يشكل اكثر من الموظفين حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون لاجابتها 3.76 و 2.64 على التوالي 0 اما اتجاه المصرف نحو تقديم الخدمات وفقا للمصارف المنافسه فقد حصل على اعلى الاوساط الموزونة فقد بلغ للموظفين 4.32 وللزبائن 4.36 مما يعكس اتفاق العينة بنوعيتها على هذا 0 وتعكس هذه الارقام عدم تميز المصرف عن المصارف الأخرى في تقديم هذه الخدمات .

ب- الخدمات المرتكزه على الزبون

وهي الخدمات التي يؤخذ بنظر الاعتبار عند تقديمها ظروف الزبائن 0 واشرت اجابة الموظفين ان تقديم الخدمات لاصحاب الحاجات الخاصة قد حصلت على اعلى وسط موزون حيث بلغ 4.22 وهو سط عالي يؤشر وجود مثل هذا الاهتمام بهذه الطبقة التي لاتستطيع ان تعتمد على نفسها في الاستفادة من هذه الخدمات حيث اكد بعض افراد العينة من الموظفين انهم يذهبون الى خارج المصرف لتقديم الخدمات لهذه العينة وهذه ناحية ايجابية في نشاط المصرف تتضمن ابعادا اخلاقية وقيمية واجتماعية 0 وقد ايد الزبائن وجود هذه الخدمة وبوسط موزون قدره (3.84) 0

- اشر الموظفون والزبائن على وجود قنوات لتسلم الشكاوي وباوساط موزونة بلغت (3.5) و 3.96 على التوالي 0

- اشرت النتائج وجود اختلاف في اجابة العينة حول الاهتمام بمقترحات الزبائن فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لاجابة الموظفين 3.32 وهو اعلى من الوسط الفرضي في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون لاجابة الزبائن 2.68 وهو اقل من الوسط الفرضي حيث اشر الزبائن قلة الاهتمام بهذه المقترحات 0

- اشترت النتائج اختلاف اجابة العينة حول مراعاة خيارات الزبون فقد بلغ الحسابي الموزون لاجابة الموظفين والزبائن 3.28 و 2.34 على التوالي، مما يعكس قلة الاهتمام بهذه الخيارات وفقا لرأي الزبائن 0

ج- الخدمات التي يفرضها الزبون

- بلغ الوسط العام الموزونة لاجابة الموظفين والزبائن على هذه الخدمات 2.98 و 2.79 على التوالي وكلاهما اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعكس قلة الخدمات التي يفرضها الزبون 0
- ومن ابرز الاجابات في هذا المتغير فقد اكد الموظفون والزبائن على عدم تلبية المصرف لجميع متطلبات الزبون حيث بلغ الوسط الموزون العام 2.2 و 2.51 على التوالي مما يعكس الحاجة لمزيد من البحوث والدراسات لتحديد هذه المتطلبات وتهيئة سبل تنفيذها 0

اختبار الفرضيات

- ولغرض اكمال عملية التحليل الاحصائي وتعميق تفسير النتائج وتحديد الموقف من فرضيات البحث فقد تم قياس المعنوية واختار t ويوضح الجدول التالي اختبار t والمعنوية

جزمك نفى (6)

يختيذ t لك لمهي بيك لتفويضة آظ. ر

الاختبار	المواءمة بين اهداف المنظمة واهداف الزبون	خصائص أ.ع.ز	فاعلية أ.ع.ز	نوع الخدمات وفقا أ.ع.ز
T	3.14	2.93	4.83	0.68
المعنوية	0.038	0.053	0.018	0.662

ومن الجدول اعلاه يمكن تحديد المؤشرات التالية

- أ - قبول فرضيات البحث الفرعية الاولى و الثانية و الثالثة فيما يخص اهداف (أ.ع.ز) وخصائص ادارة علاقات الزبون وفاعلية ادارة علاقات الزبون اذ بلغت قيمة t 3.14 و 2.93 و 4.83 على التوالي وبمستوى معنوية 0.03 و 0.05 و 0.01 وهي اقل من قيمة المعنوية $a = 0.05$ مما يؤكد اختلاف وجهات نظر الموظفين عن الزبائن 0
- ب - قبول الفرضية البديلة الرابعة فيما يخص متغير نوع الخدمات التي يقدمها المصرف حيث تشير النتائج الى عدم وجود تباين واختلاف بين وجهات نظر الموظفين والزبائن حيث بلغت قيمة اختبار t لنوع الخدمات 0.68 وبمستوى معنوية 0.552 و مما

يؤكد اتفاق الموظفين والزبائن على وجود هذه الابعاد مما يستدعي من المصارف ان يقوم بدراستها ومعالجة السلبيات الناشئة عنها0

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

١ الاستنتاجات

مما عرض في البحث يمكن ان نستنتج ما ياتي

أ-عد مفهوم ادارة علاقات الزبون من المفاهيم الحديثة التي تهتم بعلاقة المنظمة مع زبائنها ويمثل نتاج تطورات مختلفة في العلوم التكنولوجية والادارية وباقي العلوم الاجتماعية والسلوكية 9.

ب-افرز البحث اربعة متغيرات رئيسة لادارة علاقات الزبون هي :-

١ - اهداف أ.ع.ز .

٢ - خصائص ادارة علاقات الزبون .

٣ - فاعلية ادارة الزبون .

٤ - انواع الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقا لمفهوم ادارة علاقات الزبائن .

ولكل من هذه المتغيرات ابعادا فرعية تناولها البحث

ج-اظهرت نتائج تحليل الاوساط الموزونة للاجابات وجود اختلاف بين اجابات العاملين والزبائن في ابعاد المواعمة بين اهداف المنظمة واهداف الزبائن وخصائص ادارة علاقات الزبون وفاعلية ادارة علاقات الزبائن .

د-اظهرت نتائج تحليل الاوساط الموزونة والاجابات وجود اتفاق في اجابات العاملين والزبائن في نوع الخدمات التي يقدمها المصرف في ظل ادارة علاقات الزبون وهي الخدمات المعاده من المصرف والخدمات المرتكزة على الزبون والخدمات التي يفرضها الزبون .

هـ-اظهرت نتائج اختبار t للمعنوية عدم وجود فروق معنوية في اجابات العاملين والزبائن في نوع الخدمات التي يقدمها المصرف ووجود فروق ذات دلالة معنوية في اجاباتهم فيما يخص المواعمة بين اهداف المصرف واهداف الزبائن وخصائص ادارة علاقات الزبون وفعاليتها ويعود هذا الاختلاف لتباين الخلفيات العلمية والدراسيه لهم واختلاف حاجاتهم ودوافعهم .

٢ التوصيات

تلعب طبيعة الظروف التي يمر بها العراق والانفتاح الاقتصادي وما يصاحبها من ذوبان الزبون العراقي في هذا الموج الهائل من السلع والخدمات الذي يغزو العراق ان تبادر مصارفنا الحكومية الى :-

أ-متابعة التطورات العلمية والاكاديمية الحادثة في حقل التسويق وخاصة التسوق المصرفي والتسويق الالكتروني والبنوك الخلوية وغيرها وتحديد اوجه الاستفادة منها على صعيد الواقع التطبيقي.

ب-ادخال العاملين في دورات تدريبية بهذه الحقول العلمية وتسلحهم بالمهارات اللازمة

ج-تشكيل وحدة تنظيمية في المصرف تحت مسمى ادارة علاقات الزبون او اية تسمية اخرى تضم وحدات فرعية تهتم بتطبيق الافكار النظرية في هذا الحقل .

د- ضرورة واهمية وضع الزبون في صلب اهتمامات الادارة العليا للمصرف ووضعه بنظر الاعتبار في خطط المصرف المستقبلية .

هـ-الانفتاح الكبير على زبائن المصرف وتكوين نظم معلومات متكاملة عن كل زبون وفق الممكن واستخدام وسائل اتصال متطورة معهم مثل البريد الالكتروني .

و-الاستفادة من التطورات التقنية ذات العلاقة بالعمل المصرفي وامكانية توظيفها خدمة للزبائن .

ز-التواصل المستمر مع الزبائن من خلال اعداد الدراسات والبحوث العلمية ذات العلاقة به ومعرفة كنهه وتلبية حاجاته ورغباته واعتبار اكتساب الزبون قيمة مضافة للمصرف وضمن مؤشرات تقويم الاداء للعاملين في التسويق المصرفي وتعد احدى معايير انظمة الحوافز .

ح- التواصل مع المصارف الكبرى في العالم والاطلاع على تجاربها في كيفية التعامل مع الزبون .

ط-وضع نظام متكامل حول معلومات الزبون يتضمن جميع المعلومات ذات العلاقة بعلاقة مع المصرف وتحديثها باستمرار .

ك-اعتبار الزبون الرأسمال الحقيقي للمصرف بدلا من الاموال وتطبيق ذلك في كل المفاصل التنظيمية في المصرف وادخاله ضمن رؤية المصرف ورسالته .

3- التوصيات لدراسات اخرى

أ- توظيف مفاهيم اخرى حديثة في المصرف مثل ادارة معرفة الزبون والمعرفة التسويقية والتسويق الالكتروني وغيرها .

- ب- اعداد دراسات على مصارف اخرى كمصرف الرشيد مثلاً .
ج- اعداد دراسة مقارنة لادارة علاقات الزبون بين المصارف الحكومية والمصارف الاهلية .

مصادر البحث

المصادر العربية

- ١ - البكري، ثامر ياسر ، 2004 تسويق الخدمات ، التوجه الحديث لمستقبل الاسواق والتعامل مع المستهلك / مجلة الدراسات العليا الجماهيرية الليبية .
٢ - الحريجي ، عبد الله بن علي ، التجارة الالكترونية (الافاق والابعاد) مكتبة الرشد للنشر والتوزيع / الرياض .
٣ - شاهين ، امير 2005 / ادارة خدمات الزبون تستعيد شبابها بالتقنيات
File :// Cill Document intennet/
4-مجلة العرب الالكترونية / شبكة المعلومات الدولية / المكان لا يوجد ، التاريخ لا يوجد.
5- نجم عبود نجم 2005 ادارة المعرفة / المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ط 1 / مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع / عمان .

المصادر الاجنبية

- 6-Berube: 2000 , Technotogy for optimizing customer Relationship montgomery Research W W W cruproject - com/ wp/ berube htmI.
7-Bose , R& sugumar, v : 2003 , Application of knowledge management technology in customer Relation management , knowledge 8 process management chichester . vol : 10 , No :1
8-Bueren, Al, schiehoiz, R, koke , 18 Brenner , w. 2000 , tustomer knowledge management improving performance of C R M with k. m. المجلة لاتوجد ، الصفحة لاتوجد
9-Child,p, Dennist , 8 singer , N ; 95 , can marketing Regain, the person touch ? Marketing Quarterly . vol; 17, no: 3.
10-Conion , G,:2004, CRM is At Across Road
Ht:// www.satech-careers.com
11-Eisenhardt, km Galunic ,D; 2000 , coevolving at last , a way to make Syneergies Work , Harvard Business Reriew. الموقع لا يوجد والصحيفة لا يوجد .
والتاريخ
12-Eisenhardf,km,السنة لاتوجد Bulilding profitable C R with Data minIng

- 13-Eppler , M, seifried , p8 Ropnak , Ai 1999 improving knowledge intensive processes through An Enterprise knowledge medium . conference on computer personne Research , New orlen
- 14-Gibbert, N. Leibold , m8 probst, G. 2002 five styles of customer knowledge manag ement and how smart companies put them in the action , Europen management Journet.London.vol:20, No:50
- 15-Gronoos , C; 1994 , from marketing mix to relation marking, management Decision Journal vol:32, No:2
- 16-Hansaker, p; 2001 , the thirst of Business meets the water of future
الموقع لا يوجد
- 17-khaili ,0,& Harcar ,T:1999,Relationship marketing And Data qulity management , Asociety Advanced-Management Journal,voI:64 ,No:4
- 18-kok,J.A& vancy,D.R:2002:The Relation ship Between Knowledge management & Business Intelligence & CRM ,Jako @v.Rwoc.
- 19-Lamp,p,knowledge-Based CRM:Amap
hitt:// www.destnationCrm.com
- 20-Murillo,m&Anrobi,H:2002.customer knowledge management ,Journal of operational Research society,vol:53 No: لا يوجد
- 21-Scheer, fh & loose, p ; 2002 , concepts customer orientation - internet Business model for , customer - driven out put المكان لا يوجد
- 22-shain ,D& Chalasan,m1,1992, Exploiting niches using Relationship marketing , The Journal of Customer marketing , VoI:9 ,No:3
- 23-Shaw , R; 1999 , measuring and valuing customer Relationships,
Businees Intellgency , المكان لا يوجد