

## "المعوقات المدركة لتبنى الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء بالبنوك العامة المصرية " دراسة تطبيقية "

د.إيمان محمود شاذلي \*

[emanmahmoudshazly1979@gmail.com](mailto:emanmahmoudshazly1979@gmail.com)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالبنوك التجارية المصرية ( البنك الأهلي المصرى - بنك مصر - بنك القاهرة ) ، بمحافظة القاهرة ، وتتمثل مشكلة البحث فى تحديد المعوقات التي تواجه البنوك محل الدراسة فى تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ، ويمثل مجتمع الدراسة فى جميع المديرين المسؤولين بالإدارات المعنية بالعلاقات مع العملاء والبلغ عدد مفرداته (242) وقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل بالاعتماد على الاستقصاء وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة ، ووصلت نسبة الردود إلى حوالى 79% وأمكن تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استخدام بعض أساليب التحليل متعدد المتغيرات وأظهرت نتائج الدراسة الخاصة بتقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة فى الدراسة إمكانية الاعتماد على 23 متغيراً فقط من أصل 26 متغير كمقاييس لدراسة المعوقات المدركة لتبنى إدارة علاقات العملاء بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة ، حيث تتمتع جميع هذه المتغيرات بدرجة عالية

\* المعهد العالى للإدارة والسكرتارية - مصر القديمة

د.إيمان شاذلي

(المعوقات المدركة لتبنى الإدارة الإلكترونية.....)

من الثبات والمصدقية ، وأن هناك مجموعة من المعوقات التو تواجه البنوك تتمثل فى ( المعوقات التنظيمية ، المعوقات البشرية ، المعوقات المالية ، المعوقات التكنولوجية )، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحديد وسائل وأدوات للتصدى ومعالجة كافة المعوقات التى تواجه تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالبنوك .

الكلمات المفتاحية : إدارة علاقات العملاء الإلكترونية – المعوقات المدركة

### Abstract

This study aimed to identify the most obstacles that face the application of Electronic customer relationship management at commercial bank in Egypt (National Bank of Egypt - Banque Misr , Banque du Cairo ), in Cairo The research problem is Determining the obstacles facing the banks under study in the electronic customer relationship management application , The study community is represented by all managers responsible for departments concerned with customer relations , The numbers its vocabulary is ( )The comprehensive survey method was used to collect the primary data needed for the study , The response rate was about 79%, it was possible to analyze the collected data by using some analysis methods multivariate analysis , The results of t the study for evaluating the validity and reliability of the scales used in the study showed the possibility of relying on only 23 variables out of 26 variables as a measures to study the perceived obstacles t t to applied E-CRM, all of these variables have a high degree of validity and Reliability , There are a number of obstacles facing the banks under study (organizational obstacles – human obstacles – financial obstacles – technological obstacle's), The study presented a set of recommendations to identify ways and tools to address all the obstacles facing banks to applied E-CRM.

**Keywords:** Electroinc customer relationship management (E-CRM),

## 1- مقدمة:

فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة في الوقت الحاضر على منظمات الأعمال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في مختلف أنشطتها بهدف مواكبة التطورات ، وتحديث طرق العمل في هذه المنظمات, كما دفعت المسوقين إلى الاعتماد عليها لخلق أنماط تواصل جديدة مع عملائها تتصف بالكفاءة والفعالية , والإستمرارية, والأفق طويلة الأجل, وإمكانية الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء, والتواصل التفاعلي الدائم معهم, وفي سبيل تحقيق ذلك ظهرت مفاهيم تسويقية ذات أبعاد إدارية معاصرة كإدارة علاقات العملاء الإلكترونية, بحيث يكون هدفها الأساسي خلق تعاون بين الأنشطة الخدمية والتسويق والعملاء داخل المؤسسة الخدمية من خلال رسم سياسات جديدة تتناسب مع هذه التطورات, وتسهم في المحافظة على العملاء وكسب التزامهم وولائهم.(Naglaa,2009)

وتتميز العلاقات الإلكترونية وخاصة في مجال الخدمات بحساسية عالية, حيث يشعر العملاء في كثير من الأحيان بالقلق وعدم الراحة النفسية أثناء علاقاتهم الإلكترونية أو عبر الأنترنت , كما أثرت التطورات التكنولوجية بشكل كبير على أنشطة وإستراتيجيات التسويق بشكل عام. وفرضت على المؤسسات الخدمية أن تنتظر إليها كمساعدات وعوامل داعمة, يؤدي غياب توافرها إلى خلق انطباعات سلبية عن مدى مواكبة المؤسسات لهذه التطورات , وأن تقوم بأستخدامها بشكل إستراتيجي من أجل بناء وإدارة علاقاتها مع

عملائها بكفاءة وفاعلية، والبقاء على تواصل دائم معهم ورفع درجة ثقتهم والتزامهم إتجاههما. (عبود، 2015)

كما أدى التقدم الكبير فى الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى تطور أنظمة أو برامج للتسويق وخدمة العملاء تساعد على إدارة محافظ العملاء بفاعلية وكفاءة مهما كانت درجة تباينهم والإضافة إلى ذلك فإن هذه الأنظمة والبرامج مصممة لتمكن الشركات من استغلال قدرات قواعد البيانات عن العملاء وتخزينها واستخلاص المعلومات المفيدة ثم نشرها فى كافة أقسام الشركة (Ryals&Adrian, 2001).

## 2- الإطار الفكرى والدراسات السابقة:

### 2/1 - العلاقة المصرفية المستندة إلى تكنولوجيا علاقات العملاء:

أثرت التكنولوجيا كثيراً على أنشطة التسويق بشكل عام، وأثرت بشكل أكبر على أنشطة التسويق المرتكزة على بناء العلاقات الجيدة مع العملاء بشكل خاص، فغيرت كثيراً بمفهومها ومنهجها في بيئة الأعمال المعاصرة، (Opara et al, 2010)، حيث إن الإعتدال على الوسائل التكنولوجية الحديثة يعد أحد المظاهر الأساسية لجودة تقديم الخدمة، وبالتالي فإن التطورات التكنولوجية الهائلة والتي سهلت إقامة علاقات متواصلة بين منظمات الأعمال وعملائها وبتكاليف منخفضة نسبياً أصبحت أمراً ضرورياً وجزءاً لا يتجزأ من العملية التسويقية المتكاملة، وتوافرها ينعكس إيجابياً على العملاء وغيابها يخلق نظرة سلبية عندهم من حيث أن هذه الشركة أو المؤسسة غير مواكبة لمثل هذه التطورات. هذا بالإضافة إلى أن المطلوب الآن من

المؤسسات هو تواصل دائم ومباشر مع العميل حتى يتم تشكيل توقعاته واحتياجاته بالصورة التي يرسمها هو وليس التي نريدها، أيضاً أصبح من المهم جداً التواصل مع العميل بكل القنوات والسبل المتاحة، حيث أصبح العميل هو المرتكز الأساسي في صناعة الخدمات المصرفية، وتصدر الأجنحة الإستراتيجية لنشاط المصرف، وبالتالي أصبحت المصارف ملزمة بالتعامل مع عملائها وفق ثلاثة محاور رئيسة يطلق عليها (A.A.A) والتي تعني  
A=Anytime ,A=Anywhere ,A=Anyhow (عبود،2015)

أشارت دراسة (Rashid and Raj,2006) إلى أن الوسائل التقنية وتكنولوجيا المعلومات تمارس تأثيرات جوهرية على طبيعة التفاعلات التي تحدث بين الشركاء في العلاقة، بحيث يكون هناك تبادل هائل للمعلومات، وكل ذلك بطريقة سهلة وبسيطة غير محدودة بقيود زمنية أو مكانية، وبحيث تخضع المتغيرات الأساسية لهذه العلاقة لتأثيرات بطريقة أو بأخرى بهذه الوسائل والتقنيات. كما اعتبرت دراسة (Delafrooz et al,2013) إدارة علاقات العملاء الإلكترونية من أبرز الاستراتيجيات المعاصرة التي تساعد الشركات على تأسيس علاقات ثابتة وطويلة الأجل مع عملائها، والتي تساعد أيضاً على زيادة عوائدها من خلال إستراتيجية التركيز على العميل واعتماد الأنظمة الإدارية المناسبة، فقد أصبح الإنترنت في هذه الأيام يغير بشكل ملحوظ الكثير من الأوضاع والظروف، حيث أصبح خياراً ملائماً لدعم تطبيق أنشطة وبرامج إدارة العلاقة مع العملاء والتوجه نحو التطبيق الإلكتروني له الأمر الذي يؤدي إلى أثر إيجابي على جودة العلاقة مع العملاء ومكونات هذه الجودة

من الثقة، الالتزام، القابلية للتصديق والتقبل، وأخيراً الرضا عن هذه العلاقة، وتقوم بدعم الأفق طويل الأجل لها.

## 2/2- منافع بناء العلاقات المستندة للتكنولوجيا:

من أبرز المنافع المتحققة من العلاقات المستندة إلى التكنولوجيا مايلي:

(العلاق،2012)

- 1- إن المنظمات التي تؤسس نفسها على العلاقات المستندة للتقنيات المختلفة تكون في وضع أفضل لتطوير وأدامة علاقات طويلة الأمد مع كافة الأطراف ذات العلاقة بعمليات التبادل، علاوة على ذلك تمكن هذه المنظمات من بناء وتعزيز تحالفاتها مع المنظمات الأخرى على شكل شركات فعالة أو مع العملاء والموردين وغيرهم.
- 2- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في تكوين علاقات طويلة الأمد وفي اتخاذ قرارات إستراتيجية حول الشبكات والتحالفات.
- 3- في حال غياب علاقات حقيقية مستندة للتكنولوجيا يصبح من الصعوبة بمكان تحقيق الأهداف المنشودة، ولن يكون لتسويق العلاقة أي موقع أو دور على الإطلاق.
- 4- التسويق عبر العلاقات المستندة إلى التكنولوجيا يسهل عملية معالجة وتلبية الطلبات، ومعالجة الشكاوى، وحل المشاكل بكفاءة وفعالية تفوق تلك المتوفرة للتسويق المباشر وجهاً لوجه، وذلك من خلال أتمتة والاستغناء عن الكثير من العمل الورقي.

5- إن دمج تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة التسويقية يمكن المنظمات من تكوين قيم جديدة بسهولة ويسر, فالشركاء يجدون منافع جمة من خلال تقليص تكاليف التبادل وحالة عدم التأكد ومستوى المخاطر المالية والعمليات المرتبطة بالشراء أو الاستثمار المشترك. (شاذلي, 2017)

### 2/3- المعوقات المدركة:

أن دراسة معوقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أصبح من الأمور الجديرة بالاهتمام خاصة مع استثمار المنظمات العالمية لأكثر من 50 بليون دولاراً في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ومنها برامج ونظم إدارة علاقات العملاء لتحقيق الإنسيابية في التعامل مع العملاء, إلا أن النتائج التطبيقية للبحوث الأكاديمية أظهرت أن نسبة تتراوح ما بين 30%-70% من مشروعات E-CRM تفشل في تحقيق الهدف منها, وذلك نتيجة لوجود خلل في التطبيق.

حددت دراسة (Hawkins & Prencipe, 2000) المعوقات التي تمت ملاحظاتها من خلال مراجعة الدراسات السابقة في قطاعات إنتاجية مختلفة وقد أشارت إلى أهم هذه المعوقات وهي (المقاومة التنظيمية , وفجوة المعرفة , وفجوة الموارد البشرية , والتكاليف , وعدم التناسق التكنولوجي , والعوامل القانونية والسياسية).

كما أشارت دراسة (Debor & Walbeek, 2000) إلى عدد من المعوقات الأخرى منها التشريعات الحكومية , البنية التحتية من حيث الكمية



والنوعية , وضعف البنية التحتية للاتصالات , وإنخفاض مستوى انتشار التكنولوجيا الأمر الذى جعل من الصعب استخدام تكنولوجيا الإنترنت. كما أشارت دراسة (الشيخ,2015) إلى العديد من المعوقات لأستخدام تكنولوجيا الإنترنت للتواصل مع العملاء ومنها مقاومة التغيير , المصادر المالية والبشرية , التدريب , التغيير, التقليدية فى أداء الأعمال). وطرحت دراسة (جاد الرب,2008) الأسباب أوالمعوقات التى تؤدى إلى فشل العلاقات مع العملاء إلكترونيا وهى:

- التعقيد فى التسويق مع العملاء: أى أن هناك تعقيد فى تنفيذ برامج التسويق مع العملاء ونجاحها يعتمد على الدعم عند التطبيق وخدمة العملاء تعتمد على الأتصال بالعملاء مع الشركة وعدم الاعتراف بالأمور الشخصية بل وتوطيد الصلة به عبر البريد الإلكتروني ووفق برامج محددة.
  - عدم دعم الإستراتيجيات البديلة: البرامج لا تتكيف مع الواقع وتستبدل بالتسويق بالبريد الإلكتروني وتحليل بيانات العملاء بالأجل القصير وعدم جدوى الأهتمام بها دون الأهتمام من الشركة فلا يوجد دعم للإستراتيجيات البديلة التى يحتاجها التنفيذيين بالأجل الطويل.
  - إعتبار العلاقة مع العملاء ظاهرة: تحتاج للترويج لها من خلال وظائف جديدة لتكون مسئولة عن النتائج بأقل تكلفة فى الأجل القصير.
- هذا وذكرت دراسة كل من (قنديل, جمال الدين,2008) إلى أن العديد من المنظمات تفشل فى تطبيق البرامج الإلكترونية لعلاقات العملاء على الرغم

من أهميتها وأن أحد أهم الأسباب هو عدم التوافق بين تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجيات التسويق وكذلك الافتقار إلى إطار لتطوير مقاييس النجاح.

وحددت دراسة (Sevki & Rifat 2006) المعوقات التي تواجه إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في محدودية الدعم المالى لبرامج إدارة علاقات العملاء , وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا وضعف الأتصال , والافتقار لثقافة ومهارات إدارة العملاء , وعدم كفاية العمليات الداخلية للمنظمة, ونقص البنية التحتية المناسبة, ونقص ثقافة التوجه بالعميل.

بينما حددت دراسة كل من (Stephen & Thomas, 2008) الأسباب التي تؤدي إلى فشل برامج إدارة علاقات العملاء فى: غياب دعم الإدارة العليا, وغياب فريق العمل, ونقص ثقافة التركيز على العملاء, ونقص وضعف الأتصالات, والفشل فى معرفة قيمة العمر الزمنى للعملاء, ونقص البنية التكنولوجية المناسبة لإدارة علاقات العملاء.

وحددت دراسة كل من (أبو زيد, 2010) الأسباب التي تؤدي إلى إعاقة مشاريع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وهى كالاتى:

- تطبيق إدارة علاقات العملاء قبل إنشاء إستراتيجية خاصة بالعملاء.
- إقامة وتطبيق إدارة علاقة مع العملاء قبل إحداث تغييرات تنظيمية تتناسب معها.
- إعتقاد الإدارة العليا بأن إدارة علاقات العملاء مجرد تطبيقات لتكنولوجيا المعلومات فقط وأنها سبب من أسباب نجاحها.
- خداع العملاء وعدم وجود مصداقية فى التعامل.

- نقص وضعف الاتصالات خاصة بين الإدارات المختلفة عند تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

وقد حددت دراسة (Yurong et.al 2012) المعوقات والتحديات التي تواجه إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في: ضعف منهجية المستخدم الأخير، ونقص كفيل تنفيذي مناسب، ونقص الاستعداد الثقافي للتوجه بالعميل، وتصميم غير مناسب للتطبيقات، وأن الميكنة الزائدة لوظائف العمل دائماً تؤدي إلى الفشل، ونقص البنية التكنولوجية والتحليلية، واستخدام مبادرات تسويقية لا تفيد العمل، وتكلفة قنوات الإنترنت كأداة للاتصال.

وحددت دراسة (Shum et.al.,2008) أن الأسباب التي تؤدي إلى فشل برامج إدارة علاقات العملاء الإلكترونية هو عدم إدراك تأثير العامل الإنساني في إدارة علاقات العملاء المتمثل في الالتزام من قبل الأفراد بتطبيق إدارة علاقات العملاء ، والتدريب ، وإنتشار ثقافة التركيز على العميل. كما يوجد العديد من العوامل المؤثرة في نجاح إدارة علاقات العملاء ومنها: العمل على التغيير المستمر لكل من عمليات التقييم والتعويض، وملاءمة نظم المكافآت بما يتلائم وسلوك العاملين ومدى إرتباطه بتحقيق أهداف المنظمة، والأهتمام بمهارات العاملين بصفة خاصة، الأهتمام بالتسويق الداخلي، والعمل على تمكين العاملين، وتحسين الاتصالات الداخلية، ودعم الإدارة العليا.

هذا ويمكن تصنيف المعوقات التي تؤثر في تبني الإدارة الإلكترونية

لعلاقات العملاء إلى ستة فئات رئيسية وهي: Yurong et.al.

(2002,Sevki & Rifat,2006,Stephen &Thomas,2008)  
،عبدالهادى،(2011)

- العوامل التنظيمية وهى العوامل التى تتعلق بـ:

- عدم الدعم الكافى للإدارة العليا لتطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- عدم وجود إدارة/ أو قسم متخصص فى إدارة علاقات العملاء مدعمة بتكنولوجيا المعلومات.
- عدم التعاون الكافى من جانب الإدارات الأخرى بالمنظمة.
- عدم توافر المعرفة الكافية بدور وإختصاصات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- عدم وضوح أهداف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية لكل من المديرين والعاملين.
- العوامل المالية: حيث تحتاج برامج ونظم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية إلى أموال طائلة لكى تضمن الاستمرار والنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات والبرامج اللازمة وتحديثها وتوفير الكوادر البشرية وعلى ذلك تتمثل المعوقات المالية لإدارة علاقات العملاء فى الآتى:
- التكلفة العالية لتصميم نظم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- قلة الموارد المالية لصيانة الأجهزة والبرامج المستخدمة.
- ضعف الحوافز المالية للعاملين فى إدارة علاقات العملاء.

- عدم توافر المخصصات المالية لتدريب العاملين في إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.
- عدم توافر المخصصات المالية لشراء البرامج الجاهزة المختلفة التي تحتاجها إدارة علاقات العملاء.
- عدم توافر العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي لتطبيق هذه التقنية.
- **العوامل البشرية:** حيث يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وأن أمتلكت أضخم المعدات والأجهزة, لذلك لا بد من تأهيل وأعداد الكوادر البشرية الفنية والمتخصصة وذات الارتباط المباشر بالبيئة المعلوماتية ونظم التعامل مع العملاء والعمل على تطويرهم وإتاحة الفرص لهم للتعامل السريع مع التغيرات في البيئة التكنولوجية وذلك للتغلب على المعوقات الآتية:
- إفتقار المهارات المتخصصة للعاملين.
- عدم وجود ثقافة المحافظة على العملاء.
- عدم توافر مهارات الاتصال الفاعلة للأفراد الذى يتعاملون مع العملاء مباشرة.
- نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتى لدى بعض العاملين.
- عدم المعرفة الكافية بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- **العوامل الفنية وتتمثل في:**

- نقص البنية التكنولوجية المناسبة لتطبيقات إدارة علاقات العملاء.
- تضخم حجم البيانات الخاصة بالعملاء.
- تشتت وتكرار البيانات الخاصة بالعملاء.
- الأعطال المستمرة فى شبكة الإنترنت.
- الطاقة الإستيعابية لبرنامج إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- عدم ربط نظام إدارة علاقات العملاء بالنظام الكلى للبنك.
- الافتقار إلى الدعم الفنى الداخلى لصيانة تكنولوجيا المعلومات.
- غياب الدعم المقدم من قبل مزودى خدمات الأترنت.
- ضعف الأتصال بين نظام إدارة علاقات العملاء والإدارات الأخرى بالمنظمة.
- عدم تحديث قواعد بيانات العملاء.

### 3- الإطار المنهجي للدراسة:

#### 3/1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد البنوك أحد أهم الدعامات الأساسية للاقتصاد القومى حيث تقوم بدور فاعل فى التنمية والإصلاح الإقتصادى من خلال تبنى الإتجاهات التى تسهم فى توفير المناخ الملائم لتطوير الخدمة المصرفية , وذلك من خلال الإستفادة بما أفرزته ثورة الإتصالات والمعلومات من أدوات , وخاصة أن الاستثمار فى سوق تكنولوجيا المعلومات فى مصر بلغ 889 مليون دولار أمريكى خلال عام 2019 وما يمثل قدرها 17.10% مقارنة بعام 2018, و33% مقارنة بعام 2017, كما أن عدد الشركات العاملة فى

مجال تكنولوجيا المعلومات وصل إلى 1179 شركة في عام 2019 بعد أن كان 361 شركة في عام 2017 وبزيادة قدرها 55.64% في الوقت الذي دخلت فيه شركات محلية وعالمية ذات رؤوس أموال كبيرة لم يعرفها السوق المصري من قبل ووجود شركات بذلك الحجم الضخم يشير أن سوق تكنولوجيا المعلومات في مصر سائر في الاتجاه الصحيح.

وبحلول عام 2019 وصل حجم الاستثمار في سوق تكنولوجيا المعلومات إلى مليار و316 مليون دولار بمعدل نمو مركب يصل إلى 16.10% مقارنة بعام 2017 وتمثل صناعة المكونات المادية الحصة الأكبر في ذلك السوق مشكلة حوالى 47% من إجمالي حجم السوق، تليها الخدمات المعلوماتية بنسبة 29%، أما بالنسبة لسوق الأنترنت فعدد المستفيدين من خدمة الأنترنت ارتفع في 2019 ليصل إلى 42.62 مليون مستخدم بكثافة أنتشار وصلت إلى 41.41% كما وصل عدد المشتركين في خدمة الأنترنت فائق السرعة ADSL 22.42 مليون مشترك ومستخدمي الأنترنت عن طريق التليفون المحمول 31.06 مليون مستخدم، وقد احتلت مصر المركز الحادى والعشرين بعد أن كانت تحتل المركز الأربعين من بين 60 دولة تصنيف الدول إلكترونياً.

هذا ويواجه الجهاز المصرفى تحديات مختلفة يرتبط بعضها بتراكمات سابقة والبعض الآخر يتصل بمستجدات محلية ودولية خاصة فيما يتعلق بقضايا الإدارة المصرفية والحوكمة والاندماج، وما يرتبط بهيكل السوق المصرفية وقدرة المؤسسات العاملة فيه على المنافسة، وكذلك المشكلات

المتعلقة بقضايا التعثر وتراجع معدلات نمو الائتمان المصرفي، يضاف إلى ذلك كله ماتفرضه المنافسة الإقليمية والدولية من تبعات ترتب عليها ضرورة وجود كيانات مصرفية عملاقة قادرة على مواجهة هذه المنافسة، وهو ما تنبتهت إليه أخيراً القيادات المسؤولة عن إدارة القطاع المصرفي في مصر بإتخاذ قرارات الاندماج بين بعض البنوك التجارية بل ومبادرة بنوك أجنبية نحو شراء بعض البنوك الوطنية مثلما حدث بالنسبة للبنك الأهلي سوسيته جنرال ، وبنك بي أن بي باريبا والبنك الوطني للتنمية.

ويشير الجدول رقم (1) إلى بعض المؤشرات التي تظهر حجم الجهد المطلوب لوضع الجهاز المصرفي في وضع تنافسي مقارنة بنظيره بالدول العربية.

## جدول رقم(1)

بيانات مقارنة عن بعض البنوك العربية لعام 2018

الدولة	رأس المال الأساسي (بالمليار)	معدل العائد على رأس المال (%)	معدل العائد على المخاطر (%)	معدل العائد على الأسواق (%)



			(دولار)	
2.10	8	16.7	20.609	السعودية
1.90	10	14.50	8.931	الإمارات العربية المتحدة
0.50	10	9	5.387	الكويت
1.70	12	17.40	4.717	المغرب
0.50	8	9.60	4.416	مصر
0.80	12	11.40	4.156	لبنان
0.90	12	8.80	3.688	الأردن
0.60	8	5.40	2.581	تونس
1.50	12	11.50	1.963	عمان
2	8	17	1.927	قطر

المصدر: دليل المصارف العربية والدولية، 2020.

يتضح من الجدول رقم (1) إنخفاض المركز التنافسي للبنوك المصرية مقارنة بمثيلاتها العربية الأمر الذي يستدعي الإستفادة بما تتمتع به مصر من مزايا تنافسية فى مجال الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات من أجل النهوض بالقطاع المصرفى ليصبح أكثر قدرة على المنافسة، حيث يعتبر القطاع

المصرفى من أكثر القطاعات حرصاً على التطوير والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وذلك لتوفير وإستخام الموارد المالية التى يعتمد عليها فى إتمام العملية الإنتاجية، ونتيجة لتشابه البنوك فى تقديم الخدمات المالية من حيث أنواعها وطريقة تقديم الخدمة، الأمر الذى يؤدى للبحث عن وسيلة للتميز فى التوجه بالعملاء وإدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

وتتعدد الأسباب الملحة لتطبيق إدارة علاقات العملاء المدعمة بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات فى الخدمات المالية بالمقارنة بالقطاعات الأخرى لما يلى:

- الزيادة الهائلة فى عدد عملاء البنوك زاد من كم البيانات والمعلومات عن العميل والتى تحتفظ بها فى قواعد البيانات، مما أدى إلى صعوبة الصمود فى عصر المعلوماتية الحديث والحاجة إلى أنظمة معلوماتية ذكية تتيح للمنظمة تحليلها لخلق صورة فريدة عن العميل.
- فقدان البنوك المصرية لجانب من حصتها السوقية فى ظل التكتلات الدولية الناتجة عن إنشاء فروع تابعة لها فى الأسواق المحلية كنتيجة لإتفاقية تحرير التجارة.

- تسارع التقدم التكنولوجى للبرامج ونظم إدارة علاقات العملاء وعدم مواكبة البنوك المصرية للبنية التكنولوجية وارتفاع تكلفة حلول إدارة العلاقات العملاء بما لا يسمح بقدرات بعض البنوك. فقد توقع تقرير مجموعة Aberdeen الذى نشر فى مايو 2013 أن تزيد معدلات الإتفاق على برامج الكمبيوتر ومنها إدارة علاقات العملاء فى مناطق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بنسبة 21% ، وقد أثبتت إدارة علاقات العملاء

أهميتها أكثر في المملكة العربية السعودية، وقد تنبأ تقرير Jupiter Reseach أنه زاد معدل الإنفاق على تكنولوجيا CRM من 2.3 بليون دولاراً في عام 2013 إلى 4.7 بليون دولاراً في عام 2018، أما قطاع الخدمات المالية فسوف يزيد معدل إنفاقه على CRM من 3.4 بليون دولاراً في عام 2013 إلى 5.9 بليون دولار في عام 2018، حيث أطلقت شركة مايكروسوفت 4 برمجيات معرفة، تم تصميمها لتلبية الطلبات المتزايدة على تلك الحلول في منطقة الشرق الأوسط.

• أختلاف درجة تبني البنوك المصرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء ، بحيث يتطلب من البنوك هذه الأيام وجود نظم تقنية حديثة ، ووجود أفراد مؤهلين لتأدية الخدمة بكفاءة وسرعة عالية ، وفي نفس الوقت السعى نحو مقابلة احتياجات العملاء وتحقيق أداء جيد للبنك بشكل كلى مما يحقق زيادة فى الارباح ، والمبيعات، وجودة الخدمة، والاحتفاظ بالعميل.

ويمكن توضيح النتائج المحققة للبنوك العالمية الرائدة فى تطبيق إدارة علاقات العملاء الالكترونية من إنخفاض فى فقد العملاء، وزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء، وزيادة نسبة استجابة العملاء لخدمات البنك، كما يساعد فى جذب المزيد من العملاء كما هو موضح فى الجدول رقم(2).

### جدول رقم (2)

النتائج المحققة للبنوك العالمية الرائدة فى تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

نتائج التطبيق	أسم البنك
انخفاض فقد العملاء بنسبة 50%	<b>Wells Fargo in USA</b>
زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 33%	<b>Wachovia in Canada</b>
زيادة استجابة العميل لخدمات البنك بنسبة 40%	<b>Royal Bank of Canada</b>
جذب المزيد من العملاء	<b>Commercial Bank in Taiwan</b>

Source: Liu,H.,(2010)

وقامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية متعمقة وفقاً لإطار محدد يحوى مجموعة من الاسئلة مع عينة مبدئية ميسرة قوامها 20 مفردة من المديرين المسؤولين بالإدارات المعنية بالعلاقات مع العملاء بالبنوك المصرية العامة الخاضعة للدراسة ، وكانت نتائج المقابلات التى أجرتها الباحثة كما يلي:-

- أكد العديد من المديرين أن هناك قصوراً فى وجود استراتيجية واضحة نحو التوجه بإدارة علاقات العملاء الإلكترونية فى بعض البنوك ، كما يوجد انفصال بين الاستراتيجية والتطبيق الفعلى، فالطريقة التى تتعامل بها البنوك مع عملائها لا تعكس التأكيد على العلاقات التى ترغب البنوك فى تأسيسها مع عملائها، كما لا توجد خطة محددة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية، مع الإعتقاد بأن الاستثمار فى البرامج والتطبيقات المستخدمة فى إدارة علاقات العملاء هى التى تساعد فى تحسين الخدمة المقدمة لهم.

- يدرك العديد من المديرين أهمية إدارة علاقات العملاء الالكترونية وان إحتفاظ البنوك بعملائها هو المقياس الحقيقي للنجاح المالى النهائى، إلا انهم لا يدركون كيف يمكن الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات فى إدارة علاقات العملاء ، وكيف يمكن أن تضيف قيمة للعملاء وبالتالي فهى تحقق فى صياغة إستراتيجيات لإدارة علاقات العملاء مدعمة بتكنولوجيا المعلومات لتقوية العلاقة معهم والإحتفاظ بهم.
- إختلاف فى البرامج التكنولوجية المستخدمة فى جمع وتخزين وتحليل بيانات العملاء مع قيام بعض البنوك بعمل البرامج لتلائم إحتياجاتها البنكية فى حين تقوم بنوك أخرى بشراء البرامج الجاهزة من بعض الشركات مثل شركة ORACLE ويوجد بعض آخر من البنوك ليس لديها القدرة على تحديث تطبيقات جديدة نظراً لأن التطبيقات المستخدمة حالياً لم يمضى عليها فترة طويلة كما أنها تقوم بنفس الهدف.
- أكد بعض المديرين أنه بالرغم من الإمكانيات المتوافرة من تكنولوجيا المعلومات فى بعض البنوك إلا أن هناك ضعفاً فى إستغلال هذه الإمكانيات بشكل فاعل- فتركيز البنوك فى تعاملاتها على الأدوات البسيطة لتكنولوجيا المعلومات أكثر من قيام هذه البنوك بمحاولة التعامل مع الأطراف الأخرى إلكترونياً (علاقات تبادل إلكترونى للبيانات).

- ذكر أغلب المديرون أنه مازالت تكلفة تكنولوجيا المعلومات مرتفعة وبالأخص تكلفة البرمجيات حيث يمثل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات التي تحتجها إدارة العلاقات مع العملاء الإلكترونية عبئاً على كاهل بعض هذه البنوك التي سوف تقوم بمتابعة التطورات في هذه التقنية، ومن ثم التحديث المستمر لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المطبقة وتوفير قوة بشرية مدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وبالأخص في إدارة علاقات العملاء.
- بينما ذكر بعض المديرين أن هناك العديد من المعوقات التي تؤدي إلى عدم وجود إدارة لعلاقات العملاء مدعمة بتكنولوجيا المعلومات في بعض البنوك التجارية الخاضعة للدراسة. ومن خلال الدراسة الإستطلاعية أمكن الكشف عن العديد من التحديات التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء البنوك التجارية المصرية ، وعلى قدرتها التنافسية في السوق المصرفي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- أحلت البنوك في مصر مراكز متأخرة على المستويين العالمي والشرق الأوسط وفقاً لماورد بأحدث قائمة لأكبر ألف بنك في العالم، فعلى المستوى العالمي تراجع عدد البنوك المصرية في ترتيب القائمة وفقاً لمعيار رأس المال الأساسي في سنة 2014 لتقتصر على ستة بنوك مصرية مقابل سبعة في عام 2013، ثمانية في عام 2012، حيث أصدرت الأمانة العامة لإتحاد المصارف العربية بياناً لعام 2016 نشرت فيه أن هناك 83 بنكاً عربياً ضمن أكبر 1000 بنك في العالم

بحسب الشريحة الأولى لرأس المال والمتضمنة أكبر 1000 بنك في العالم، وتضمنت قائمة أكبر 1000 بنك عربياً وتوزعت ما بين 19 بنكاً بالأمارات العربية المتحدة، يليها 13 بنكاً بالمملكة العربية السعودية و18 بنكاً في كل من لبنان وقطر والبحرين و9 بنوك بالكويت و4 بنوك في كل من مصر وسلطنة عمان و5 بنوك بالمغرب وبنكين بالأردن وبنك بلجياً ليصل مجموع البنوك العربية ضمن لائحة أكبر 1000 بنك في العالم بقيمة أصول 2480 مليار دولار وأصول تقترب من 2.3 تريليون دولار وعلى المستوى العربي لم تتضمن قائمة أكبر 20 بنك عربي وفقاً لمعيار رأس المال الأساسي (إتحاد المصارف العربية 2016).

- تضائل القدرة على التجديد والأبتكار في مجال الخدمات البنكية كماً ونوعاً فقد بلغ عدد ماتقدمه البنوك المصرية من خدمات 40 خدمة مقابل 360 خدمة للبنوك العالمية، بما يعادل تسعة أضعاف الخدمات التي تقدمها البنوك في مصر (إبراهيم، 2020).
- المنافسة وإفتاح الأسواق المالية أمام البنوك العالمية.
- تنامي ظاهرة الأندماج بين البنوك الكبرى في الدول المتقدمة والتي مكنتها من الأستحواذ على عمليات التمويل الخارجى وإدارة محافظ الأحتياجات النقدية الأجنبية لدى البنوك المركزية في الدول النامية ومنها مصر.

- الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلومات وظهور العديد من الخدمات البنكية المستحدثة.
- إفتقار العديد من البنوك إلى إجراء تحديث شامل في هياكلها المالية والإدارية والبنية التكنولوجية وإستراتيجياتها التنافسية.
- معاناة عدد كبير من البنوك الصغيرة للعديد من المشاكل المالية والهيكلية المزممة التي ساعدت على تفاقم الديون المتعثرة الأمر الذي دعا تلك البنوك لزيادة المخصصات لمواجهة ظروف التعثر، مما قلل من أرباحها.

### 3/2- مشكلة الدراسة:

في إطار الدراسات السابقة ذات الصلة وكذلك النتائج التي توصلت إليها الباحثة من الدراسة الاستطلاعية، وعلى الرغم من الإمكانيات المتوفرة من تكنولوجيا المعلومات لدى البنوك الخاضعة للدراسة إلا أن هناك تفاوت في مستوى تبنى الإدارة الإلكترونية خصوصاً في مجال إدارة علاقات العملاء، إلا أن التفسير الشامل لهذا التفاوت يجب أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من المشاكل والصعوبات التي تعاني منها البنوك وتحد من قدرتها على تبنى تطبيقات الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء، وبناءً على ذلك فإن الغرض من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين المعوقات المدركة ومستوى تبنى تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وذلك من أجل التغلب على هذه المعوقات وحفز وتشجيع البنوك على تبنى هذه التطبيقات في إنجاز معاملاتها وصفقاتها التجارية والإستفادة من المنافع العديدة التي تقدمها للبنوك.



ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- هل تواجه البنوك التجارية المصرية معوقات تؤثر في مستوى تبني إدارة علاقات العملاء الإلكترونية؟
- 2- ماهى المعوقات التى تؤثر فى مستوى تبني الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء البنوك؟ وهل تتفاوت البنوك الخاضعة للدراسة من حيث هذه المعوقات؟
- 3- هل هناك علاقة بين معوقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وبين نجاح هذه البنوك فى تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية؟ وماهى تلك المعوقات بالتحديد؟

### 3/3 أهداف البحث:

يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التحقق من مدى نجاح البنوك في تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- 2- الكشف عن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في البنوك من وجهة نظر مسئولى علاقات العملاء إضافة إلى التحقق من ما إذا كانت البنوك تتشابه أو تتفاوت من حيث هذه المعوقات.

3- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المعوقات المدركة للإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء وبين التطبيق الفعلي لهذه التطبيقات.

#### 3/4 فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث يمكن صياغة عدد من الفروض التي أمكن تتميتها إحصائياً في صيغة العدم وذلك على النحو الآتي:-  
الفرض الأول: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك الخاضعة للدراسة من حيث وجود / عدم وجود معوقات تؤدي إلى عدم نجاحها في تبنى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

الفرض الثاني: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المدركة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية وبين مستوى التبنى الفعلي لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالبنوك الخاضعة للدراسة.

#### 3/5- منهجية البحث:-

تشتمل منهجية البحث على كل من أنواع البيانات، والمتغيرات، والقياس، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات وإختبارات الفروض إحصائياً.

#### 3/5/1 أنواع البيانات:

يعتبر هذا البحث من أنواع البحوث الوصفية، ويستخدم نوعين من البيانات هي البيانات الثانوية والأولية، حيث تم جمع النوع الأول من البيانات من

المراجع والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث, إما النوع الثانى من البيانات فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين فى الدراسة الميدانية وبأستخدام أسلوب الإستقصاء ومن ناحية أخرى تعتبر معظم البيانات التى أشتمل عليها الإستقصاء من النوع ذو الفواصل Interral Data بالإضافة إلى بعض البيانات المحدودة ذات الطبيعة الوصفية أو الأسمية Data Nominal.

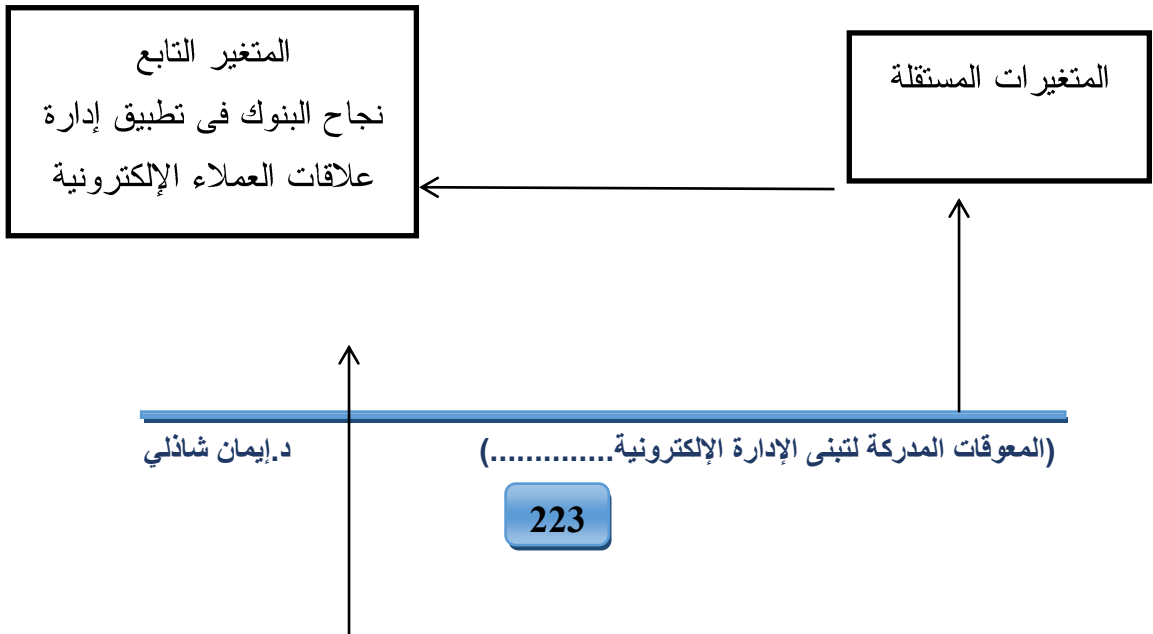
### 3/5/2 المتغيرات والقياس:

تتعلق البيانات الأولية لهذه الدراسة بمجموعة من المتغيرات الرئيسية (26 متغيراً), والتي تمثل المعوقات الرئيسية لتبنى الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء فى البنوك, ومستوى تطبيقها, ومما هو جدير بالإشارة أنه تم تميمه هذه المعوقات من خلال الدراسة الإستطلاعية التى قامت بها الباحثة واعتمدت على المقابلات الفردية المتعمقة مع عدد من المسئولين بخدمة العملاء فى البنوك الخاضعة للدراسة, وتتمثل المتغيرات الرئيسية المتعلقة بالآتى:-

#### شكل رقم (1)

نموذج وصفى لهيكل الدراسة

هل هناك علاقة حقيقة؟



هل تختلف هذه المعوقات

باختلاف البنوك؟

هل نجحت فى تحقيق ذلك؟

المعوقات التنظيمية  
المعوقات المالية  
المعوقات البشرية  
المعوقات التكنولوجية

ومن ناحية أخرى فإن كل متغير رئيس من المتغيرات السابقة تتضمن عدد من المتغيرات الفرعية (الخصائص المرغوب قياسها) والتي تشكل آجماً مقياس معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء بالبنوك الخاضعة للدراسة والتي تضم بند أو متغير فرعى، وفيما يتعلق بالقياس فإنه تم بصفة رئيسية استخدام نوعين من المقاييس على وزن مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط وذلك لقياس الخصائص التي تنطوى عليها متغيرات الدراسة، ويقاس المقياس الأول مدى إعاقة العوامل المذكورة والمحددة سلفاً فى شكل سؤال متعدد المحتوى Multi-item & Uestion حيث يشير الرقم (1) إلى "غير معوق على الإطلاق" بينما يشير الرقم (2) إلى "معوق تماماً" مع وجود نقطة حيادية فى المنتصف. ويقاس المقياس الثانى خاصة واحدة (نجاح البنك فى تطبيق الإدارة الإلكترونية فى علاقات العملاء) من خلال مقياس متدرج، حيث يشير

الرقم (1) إلى "لم تنجح تماماً", بينما يشير الرقم (2) "نجحت بدرجة كبيرة" مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

### 3/5/3 مجتمع وعينة البحث:

نظراً لأن حجم مجتمع البحث محدود (ولا يمثل أحد المجتمعات الكبيرة الحجم فإنه سوف يتم اتباع أسلوب الحصر الشامل وبذلك يتمثل مجتمع البحث في جميع فروع البنوك العامة المصرية بمحافظة القاهرة, وعددها 242 مفردة .

### 3/5/4 وحدة المعاينة :

يقصد بوحدة المعاينة تلك المفردة الأساسية التي تتكون منها عناصر مجتمع عناصر البحث, ومن ثم تمثل مفردات مجتمع البحث المستهدفة عند جمع البيانات اللازمة للدراسة (إدريس 2016), وتتمثل وحدة المعاينة في هذا

البحث فى كل ماهو مسئول عن نشاط علاقات العملاء أو مايعادلها داخل البنوك الخاضعة للدراسة.

### 3/5/5 جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء بأستخدام البريد , أو عن طريق المراكز الرئيسية للبنوك وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من النوع الموجه ومعلنة الغرض حيث اشتملت القائمة على ثلاثة أسئلة محددة الإجابات سلفا (Aaker.et.al.2015) يعتبر السؤال الأول من النوع المتعدد المحتوى Multi-item questions ويتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء , بينما يعتبر السؤال الثانى من النوع ذو المحتوى الواحد Single-item question والذى يتعلق بخاصة نجاح الشركة فى تطبيق هذا المدخل, اما السؤال الثالث والأخير فإنه يتعلق ببعض البيانات الوصفية, وبأستخدام أسلوب الإستقصاء بالبريد والمراكز الرئيسية تم توزيع 242 استمارة وقد تم استرداد 180 استمارة فقط من الإستمارات التى تم توزيعها, وبعد تدقيق الأسئلة التى تم استردادها, تم استثناء 12 استمارة بسبب عدم الاكتمال أو عدم دقة الإجابة , وفى النهاية بلغ عدد الاستبانات التى أجرى عليها التحليل 168 استمارة بمعدل استجابة 69% ويمكن تفسير ذلك بسبب المتابعة المتكررة واستعجال الرد أكثر من مرة من خلال الإتصال الشخصى عبر التليفون مع المسئولين.

### 3/5/6 أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم تحليل البيانات من خلال عدة أساليب تمثلت في أسلوب معامل "ألفا" لتحليل الثبات أو الاعتمادية Reliability analysis للمقاييس متعددة المحتوى، كما تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-way-anova لتحليل وتفسير التباين بين البنوك الخاضعة للدراسة من حيث اهتمامها بالمتغيرات المستقلة وأخيراً تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (MRA) للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، كما تم استخدام إختبار ت T-test وإختبار ف F-test ، وأختبار معامل التوافق لإختبار فروض البحث (إدريس.2016) (Mcdanial.2010) (Aaker.et.al,2015).

#### 4-تقييم مستوى والثبات فى مقاييس الدراسة:

اشتمل مقياس معوقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية فى البنوك الخاضعة للدراسة على (26 متغيراً) وبتطبيق معامل "الفا" وبفحص معاملات الارتباط للمتغيرات التى اشتمل عليها المقياس ، أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية إلى أن معامل "ألفاً" للمقياس ككل يمثل نحو 0.94 وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتمادية. وبفحص معاملات الارتباط تبين أن هناك ثلاثة متغيرات قد حصل على معاملات ارتباط أقل من 0.30 ومن ثم تقرر استبعادها، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التى يشملها مقياس معوقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية هى 23 متغيراً.

جدول رقم (3) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس

معوقات إدارة علاقات العملاء بأستخدام معامل "ألفا" \*

المحاولة الثانية **		المحاولة الأولى		المقاييس (المتغيرات)
معامل "ألفا"	عدد العبارات	معامل "ألفا"	عدد العبارات	
0.73	4	0.63	5	أولاً- معوقات تنظيمية
0.92	4	0.92	6	ثانياً- معوقات مالية
0.83	5	0.83	5	ثالثاً- معوقات بشرية
0.91	10	0.91	10	رابعاً- معوقات فنية
0.95	23	0.94	26	المقياس الكلي



\*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للأختبار على حدة، بالإضافة إلى مقياس الإجمالي وذلك فى كل من المحاولة الأولى والثانية.

\*\* تم تطبيق هذه المحاولة بعد استبعاد العبرات التى حصلت على معاملات ارتباط أقل من 0.30 وذلك بغرض تحسين درجة الاعتمادية للمقياس.

ورغبة فى تحسين درجة الاعتمادية للمقياس نفسه بعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط "ألفا" مرة ثانية كما هو موضح بالمحاولة الثانية بالجدول رقم (3) حيث ارتفع معامل "ألفا" لمقياس المعوقات الإدراية من 0.63 إلى 0.73 هذا بالإضافة إلى أن معامل "ألفا" للمقياس ككل ارتفع من 0.94 إلى 0.95 وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية.

#### 5- معوقات إدارة علاقات العملاء فى البنوك التجارية الخاضعة للدراسة:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائى للإجابة عن تساؤل الدراسة المتعلق بوجود/ عدم وجود معوقات أمام تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، وكذلك تحقيق أهدافها بالبنوك الخاضعة للدراسة؟ ومن ثم إثبات صحة/عدم صحة الفرض الدراسى الأول والذى ينص على "لا تختلف البنوك التجارية الخاضعة للدراسة اختلافاً ذو دلالة إحصائية (البنك الأهلى المصرى- بنك مصر- بنك القاهرة) وذلك من حيث وجود/عدم وجود معوقات أمام تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية فى تحقيق أهدافها داخل البنك ومن حيث أنواع هذه المعوقات كل على حدة"

## جدول رقم (4)

معوقات إدارة علاقات العملاء فى البنوك

الإجمالي	البنك						المقياس	
	بنك القاهرة		بنك مصر		البنك الأهلي المصرى			
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
%57	95	%42	40	%37	35	%21	20	يوجد معوقات
%43	73	%29	21	%16	12	%55	40	لا يوجد معوقات
%100	168	%36	60	%28	47	%36	60	الإجمالي
قيمة معامل التوافق: 0.296 مستوى المنعوية: 0.000 ** قيمة كا <sup>2</sup> : 19.559								مخرجات معامل التوافق

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وفقا لاختبار معامل التوافق.

بداية فقد أمكن حصر عدد البنوك التجارية الخاضعة للدراسة التي أفاد المستقصى منهم من المديرين المستهدفين فى الدراسة بوجود/عدم وجود معوقات تؤثر على ممارسة أنشطة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية جدول رقم (4) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائى بصفة عامة ووفقاً لاتجاهات المستقصى منهم على المستوى الإجمالى أن حوالى 57% من المستقصى منهم أقرروا بوجود معوقات ممارسة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية داخل البنوك التجارية الخاضعة للدراسة وأن 43% أقرروا بعدم وجود تلك المعوقات داخل البنوك.

ووفقاً لاتجاهات المستقصى منهم والذين أقرروا بوجود معوقات لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية داخل البنوك التجارية الخاضعة للدراسة ذكر نحو 21% من المديرين فى البنك الأهلى المصرى أن هناك معوقات لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأن 37% ببنك مصر أقرروا بوجود معوقات لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية يلى ذلك بنك القاهرة حيث ذكر نحو 42% من المديرين أن هناك معوقات لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية داخل هذه المجموعة من البنوك.

ومن ناحية أخرى فإن نتائج الإختبار المستخدم (جدول رقم 4) يشير إلى أن هناك العديد من المعوقات بالبنوك العامة المصرية الخاضعة للدراسة والتي تؤدى إلى عدم وجود إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتحقيق أهدافها ولكن توجد هذه المعوقات بشكل أكثر فى بنك القاهرة يلى ذلك البنك الأهلى المصرى ثم بنك مصر ومن ثم يتم رفض فرض العدم جزئياً وقبول الفرض البديل فى

هذه الدراسة حيث ثبت أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مجموعات البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة من حيث وجود / عدم وجود معوقات لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية وعند مستوى معنوية 0.01 وفقاً لإختبار معامل التوافق.

إضافة إلى ماسبق فقد سعت الباحثة إلى تحديد أنواع المعوقات التي تواجه البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة فى إدارة علاقات العملاء, وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم(5)

وفقاً لإتجاهات المديرين المستهدفين فى الدراسة أن مجموعات البنوك التجارية الخاضعة للدراسة تختلف بصفة عامة من حيث معوقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وعلى مستوى الإجمالى لجميع المعوقات, حيث توجد المعوقات فى بنك مصر حيث الوسط الحسابى حوالى(4) وكذلك بنك القاهرة كما توجد هذه المعوقات إلى حد ما فى فروع البنك الأهلى المصرى حيث الوسط الحسابى حوالى(3).

وبشكل أكثر تفصيلاً ثبت أنه تختلف مجموعات البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة وفقاً لإتجاهات المستقصى منهم من حيث أنواع المعوقات الرئيسية لتطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (المعوقات المالية ، والمعوقات التكنولوجية , والمعوقات التنظيمية , والمعوقات البشرية ) وذلك على النحو الآتى (انظر الجدول رقم5):

## جدول رقم (5)

## أنواع معوقات إدارة علاقات العملاء في البنوك

مستوى المعنوية	اختبار (ف)	الوسط العام	الوسط الحسابي			أنواع المعوقات
			بنك القاهرة	بنك مصر	البنك الأهلي المصري	
*0.05	5.226	3.53	3.58	3.54	3.39	أولاً-المعوقات المالية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية -التكلفة العالية لتصميم نظم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية
**0.000	27.516	3.27	3.52	3.60	2.31	-قلة الموارد المالية لصيانة الأجهزة والبرامج المستخدمة
**0.000	11.861	2.77	3.42	2.69	1.75	-عدم توافر المخصصات المالية لتدريب العاملين بإدارة علاقات العملاء
* 0.05	6.226	3.52	3.58	3.52	3.43	عدم توافر المخصصات المالية لشراء البرامج الجاهزة التي تحتاجها إدارة علاقات العملاء
**0.000	17.503	3.07	3.38	3.57	2.26	-ضعف الحوافز المالية للعاملين في إدارة علاقات

						العملاء
**0.000	11.760	3.10	3.49	3.34	2.48	الوسط الحسابي العام
**0.000	26.014	3.37	3.53	3.69	2.64	ثانياً-المعوقات البشرية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية: - افتقار المهارات المتخصصة للعاملين
**0.002	5.392	3.56	3.83	3.58	3.29	-ضعف الدعم المقدم من الإدارة العليا للعاملين .
**0.003	26.016	3.11	3.54	3.34	3.32	-توافر روح المبادرة من العاملين في قبول هذه التقنية.
**0.000	37.591	3.38	3.60	3.90	2.32	-عدم وجود ثقافة المحافظة على العلاقات مع العملاء
**0.000	8.568	3.57	3.50	3.82	3.11	-عدم توافر مهارات الأتصال الفاعلة للأفراد الذين يتعاملون مع العملاء
**0.004	5.392	3.56	3.83	3.58	3.29	-عدم المعرفة الكافية بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة علاقات العملاء
**0.000	13.355	3.44	3.62	3.75	2.84	الوسط الحسابي العام
**0.000	43.878	3.37	3.71	3.52	2.43	ثالثاً-المعوقات التنظيمية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية: -عدم توافر المعرفة الكافية بدور واختصاصات إدارة/قسم العلاقات مع العملاء
**0.000	22.512	3.17	3.36	3.51	2.33	-عدم وضوح أهداف إدارة علاقات العملاء لكل من المديرين والعاملين بالبنك
* 0.0	36.766	3.22	3.50	3.52	2.25	-عدم الدعم الكافي للإدارة العليا بالبنك لتطبيقات إدارة علاقات العملاء

** .000	53.006	3.51	3.67	3.72	2.27	-عدم التعاون الكافي من جانب الإدارات الأخرى بالبنك
**0.009	4.830	3.39	3.67	3.49	2.68	-عدم ربط نظام إدارة علاقات العملاء بالنظام الكلي بالبنك
**0.000	22.895	3.48	3.52	2.58	2.41	- ضعف الأتصال بين نظام إدارة علاقات العملاء والإدارات الأخرى فى البنك
**0.000	22.561	3.35	3.66	3.53	2.46	الوسط الحسابى العام
**0.000	19.816	2.32	2.58	2.56	1.56	رابعاً-المعوقات التكنولوجية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية: - عدم توافر العدد الكافي من أجهزة الحاسب الألى
**0.000	21.392	3.46	4.01	3.69	2.61	- نقص البنية التكنولوجية المناسبة لتطبيقات إدارة علاقات العملاء
* 0.05	5.358	3.21	3.29	3.47	2.57	- تضخم حجم البيانات الخاصة بالعملاء
* 0.048	10.380	3.24	3.67	3.77	2.28	- الطاقة الاستيعابية لبرنامج إدارة علاقات العملاء
**0.000	14.303	2.64	3.29	3.07	1.57	- تشتت البيانات الخاصة بالعملاء وتكرارها
**0.000	22.443	3.56	3.67	3.86	3.29	- الأعطال المستمرة فى شبكة الانترنت
**0.000	14.189	2.74	3.52	2.84	1.86	- عدم تحديث قواعد بيانات العملاء
**0.000	8.310	3.08	3.38	3.47	2.25	الوسط الحسابى العام
** 0.000	22.895	3.21	3.75	3.54	2.33	خامساً: المعوقات البيئية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية: -عدم توافر استراتيجيه محددة لاستخدام تكنولوجيا

						المعلومات في إدارة علاقات العملاء.
** 0.003	13.355	3,48	3.29	3.86	3.29	-الأفتقار إلى البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات قادرة على تقديم الدعم الفني لتطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
** 0.002	14.189	3,54	3,44	3.65	3,54	-عدم توافر عدد كافي من الجمهور الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات.
** 0.001	8.310	2,66	3,55	2,21	2,23	-عدم وجود قبول واسع من العاملين لتطبيقات إدارة علاقات العملاء.
** 0.000	19.816	3,45	3,52	3.30	3,54	-عدم كفاية الدعم الخارجى فى مجال تكنولوجيا المعلومات فى إدارة علاقات العملاء من قبل المنظمات المتخصصة.
** 0.003	15,713	3,27	3,51	3.31	3,25	الوسط الحسابى العام
* 0.00	21.712	3.18	3.56	3.52	2.51	الوسط الحسابى لجميع المعوقات

(1) المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (1) إلى "غير موافق على الإطلاق" فى حين يشير الرقم (5) إلى "موافق تماماً" مع وجود درجة حيادية فى المنتصف.  
\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لإختبار F-Test.  
\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وفقاً لإختبار F-Test.

• توجد معوقات مرتبطة بمحدودية الموارد المالية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية إلى حد ما فى بنك مصر وكذلك بنك القاهرة حيث الوسط الحسابى حوالى (3) ولكن لا توجد هذه المعوقات فى البنك الأهلى المصرى حيث الوسط الحسابى (2)، وفقاً لإتجاهات المستقصى منهم فى هذه البنوك.



- توجد معوقات بشرية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في بنك مصر وكذلك بنك القاهرة حيث الوسط الحسابي لاستجابتهم حوالى (4) ولكن توجد هذه المعوقات إلى حد ما في البنك الأهلي المصرى حوالى (3).
- توجد معوقات تنظيمية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في بنك القاهرة , وكذلك بنك مصر حيث الوسط الحسابي لاستجابات كل منهم حوالى (4) تقريباً ولكن لا توجد هذه المعوقات في البنك الأهلي المصرى حيث الوسط الحسابي (2) تقريباً.
- توجد معوقات تكنولوجية إلى حد ما لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في القاهرة وكذلك بنك مصر حيث الوسط الحسابي حوالى (3) ولكن لا توجد هذه المعوقات البنك الأهلي المصرى (2).

ومن ناحية أخرى وفيما يتعلق بإختبار الفرض الدراسي الأول الذى ينص على "لا تختلف البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة إختلافاً ذا دلالة إحصائية وذلك من حيث المعوقات التى تواجه تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية فى البنك ومن حيث أنواع هذه المعوقات كل على حدة. فإن نتائج الإختبار المستخدم (F-Test) أظهرت أنه يوجد إختلاف حقيقى بين هذه البنوك نحو وجود هذه المعوقات وأنواعها, فإنه يتم رفض فرض العدم الأول وقبول الفرض البديل وذلك على المستوى الإجمالى لهذه المعوقات عند مستوى دلالة إحصائية 0.01, 0.05 وفقاً لإختبار F-Test.

وفى ضوء النتائج السابقة فإنه يمكن القول إن جميع البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة (البنك الأهلي المصرى , وبنك مصر , وبنك

القاهرة ) تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفاعل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية , ويتعلق النوع الأول من هذه المعوقات فى محدودية الموارد المالية لإدارة علاقات العملاء متمثلاً فى التكلفة العالية لتصميم نظم إدارة علاقات العملاء, وقلة الموارد المالية لصيانة الأجهزة والبرامج المستخدمة, وعدم توافر المخصصات المالية لتدريب العاملين فى إدارة علاقات العملاء, وعدم توافر العدد الكافى من أجهزة الحاسب الآلى, وضعف الحوافز المالية للعاملين فى إدارة علاقات العملاء, وعدم توافر المخصصات المالية لشراء البرامج الجاهزة التى تحتاجها إدارة علاقات العملاء, وهو ما يتطلب توفير مخصصات مالية كافية لتصميم نظم إدارة علاقات العملاء, وصيانة الأجهزة والبرامج المستخدمة وتوفير الحوافز المالية الكافية والمرضية للعاملين فى إدارة علاقات العملاء, هذا إلى جانب توفير الدعم الفنى والصيانة لضمان إستمرار العمل.

أما النوع الثانى من المعوقات التى تواجه إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وهو المعوقات البشرية والمتمثلة فى إفتقار المهارات المتخصصة للعاملين , وعدم وجود ثقافة المحافظ على العلاقات مع العملاء , وعدم توافر مهارات الأتصال الفاعلة , وعدم المعرفة الكافية بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة فى إدارة علاقات العملاء. الأمر الذى يتطلب اهتمام المسؤولين فى البنوك بنشر ثقافة التركيز على العملاء بين العاملين داخل البنك والتدريب المستمر لتنمية مهارات وقدرات العاملين فى إدارة علاقات العملاء.

ويتعلق النوع الثالث من هذه المعوقات فى المعوقات التنظيمية لإدارة علاقات العملاء حيث يتضمن هذا النوع من المعوقات العديد من العقبات والتي تتمثل فى عدم توافر المعرفة الكافية بدور واختصاصات إدارة علاقات العملاء , وعدم وضوح أهدافها لكل من المديرين والعاملين فى البنك , وعدم ربط نظام إدارة علاقات العملاء بالنظام الكلى بالبنك, وضعف الأتصال بين نظام إدارة علاقات العملاء توضح ثقافة البنك التي تركز على العملاء, وتوفر المعرفة الكافية بدور واختصاصات وأهداف إدارة علاقات , وعدم الدعم الكافى من الإدارة العليا بالبنك لتطبيقات إدارة علاقات العملاء , وعدم التعاون الكافى من جانب الإدارات الأخرى بالبنك , هذا إلى جانب دور كل فرد داخل البنك تجاه العميل, مع مراعاة التنسيق بين جميع نقاط الأتصال والتبادل الحر لبيانات العملاء وربط نظام إدارة علاقات العملاء بالإدارات الأخرى داخل البنك.

إضافة إلى ما سبق فإن النوع الرابع من هذه المعوقات وهى المعوقات التكنولوجية لإدارة علاقات العملاء والتي ترتبط بنقص البنية التكنولوجية المناسبة لإدارة علاقات العملاء, وتضخم حجم البيانات الخاصة بالعملاء, والطاقة الاستيعابية لإدارة علاقات العملاء, وعدم توافر العدد الكافى من أجهزة الحاسب الآلى, وهذا يتطلب الإهتمام بتوفير البنية التكنولوجية المناسبة لإدارة علاقات العملاء من أجهزة , وبرامج , وقواعد بيانات , وأفراد , وشبكات اتصال هذا مع الإستعانة بشركات خاصة تقدم حلولاً جاهزة لتطبيقات إدارة علاقات العملاء Outsourcing.

ونلاحظ من النتائج السابقة (أن الانطباع الذهني لدى بعض من المديرين المسؤولين بالإدارات المعنية بعلاقات العملاء أن مراكز الأتصال وخدمة العملاء بالبنوك تعد بمنزلة نظم لعلاقات العملاء وعدم تبنيتها ثقافة التركيز على العملاء , وجعل العملاء شركاء فى المنظمة, ونقص البنية التكنولوجية المناسبة واللازمة لتطبيقات إدارة علاقات العملاء وعدم تركيز البنك على تنمية العلاقات مع العملاء بغض النظر عن قيمتهم , وإدراكهم أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة فى إدارة علاقات العملاء بمنزلة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة فى البنك, وكيف يمكن أن تضيف تكنولوجيا المعلومات قيمة للعملاء بغض النظر عن ربحيتهم , وضعف المخصصات المالية لدى بعض البنوك لشراء البرامج الجاهزة والتطبيقات التى تحتاجها إدارة علاقات العملاء , والمخصصات المالية لتدريب وتحفيز العاملين فى إدارة علاقات العملاء),هى من أكثر الأسباب التى تؤدى إلى ظهور هذه المعوقات.

وفى ضوء النتائج السابق عرضها يتحقق هدف الدراسة المتعلق بمحاولة التوصل إلى أهم المعوقات التى تواجه إدارة علاقات العملاء بالبنوك وفقاً لإتجاهات المستقصى منهم فى القطاعات المعنية بالعلاقات مع العملاء بالبنوك وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من . (Stephen & Thomas,2008, الشيخ , 2015, جاد الرب 2008, : Yurong et.al. ,2002,Sevki & Rifat,2006,Stephen &Thomas,2008),عبدالهادى,2011).

## 6- العلاقة بين المعوقات المدركة لتبنى الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء

وبين مستوى التبنى الفعلى لهذه الإدارة بالبنوك الخاضعة للدراسة:-

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على تساؤل الدراسة الخاص بنوع ودرجة العلاقة بين المعوقات المدركة للإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء و بين مستوى التبنى الفعلى لهذه الإدارة داخل البنوك الخاضعة للدراسة، وإختبار صحة /عدم صحة الفرض الدراسى الثانى والذى ينص على"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المدركة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية وبين مستوى التبنى الفعلى لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالبنوك الخاضعة للدراسة.

وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تم إستخدام أسلوب تحليل الأنحدار المتعدد بطريقتين هما (STEPWISE & ENTER) فالطريقة الأولى تم إستخدامها بفرض التوصل إلى نوع وقوة العلاقة فى النموذج ككل بين جميع المتغيرات المستقلة(المعوقات المدركة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية) وبين مستوى التبنى الفعلى لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالبنوك الخاضعة للدراسة(المتغير التابع)،أما الطريقة الثانية (SEPWISE) ويتم إستخدامها بفرض التوصل إلى نوع وقوة العلاقة بين كل متغير مستقل على حدة والمتغير التابع، وإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لتلك المتغيرات المستقلة من خلال علاقتها بالمتغير التابع من خلال قيم معاملات الانحدار (Beta) (إدريس،2016).

## 6/1- نوع ودرجة العلاقة:

اشتمل أسلوب تحليل الانحدار والأرتباط المتعدد على (23متغيراً) من متغيرات المعوقات المدركة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغيرات مستقلة والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، وكذلك على متغير واحد وهو مستوى التبنى الفعلى لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية (كمتغير تابع)\*، وبتطبيق برنامج (ENTER) تبين الآتى انظراً الجدول رقم(6)

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المدركة لتبنى إدارة علاقات العملاء (مأخوذة بصورة إجمالية) وعند مستوى معنوية 0.01 وفقاً لإختبار (F-Test) كما أن قوة هذه العلاقة يمثل 74% (وفقاً لمعامل الإرتباط المتعددR) فى نموذج تحليل الانحدار ككل.
- تتمتع المعوقات المدركة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية بدرجة متوسطة فى تفسير التباين حيث يمكن أن تفسر حوالى 63% (وفقاً لمعامل التجديد<sup>2</sup>R) من التباين الكلى فى المستوى الفعلى لتبنى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالبنوك الخاضعة للدراسة.

## شكل رقم (6)

العلاقة بين المعوقات المدركة لتبني إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وبين مستوى التبني  
الفعلي لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالبنوك الخاضعة للدراسة

معامل التجديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	(المتغيرات المستقلة) المعوقات المدركة لتبني إدارة علاقات العملاء الإلكترونية
064	0.71	0.79	-الدعم الكافية للإدارة العليا لتطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية
0.55	0.75	0.77	-عدم توافر المعرفة الكافية بدور واختصاصات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
0.60	0.76	0.75	-التكلفة العالية لتصميم نظم إدارة علاقات العملاء.
0.58	0.78	0.73	-عدم وضوح أهداف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية لكل من المديرين والعاملين.
0.59	0.56	0.70	-عدم توافر مهارات الإتصال الفاعلة للأفراد الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة
0.50	0.54	0.67	-تضخم حجم البيانات الخاصة بالعملاء.

0.64	0.45	0.65	-الأعطال المستمرة في شبكة الأنترنت.
0.46	0.67	0.64	-الطاقة الإستيعابية لبرنامج إدارة علاقات العملاء.
0.55	0.50	0.63	- ضعف الاتصال بين نظام إدارة علاقات العملاء والإدارات الأخرى بالمنظمة.
		0.822	نتائج نموذج الانحدار ككل (نوع وقوة العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع (ENTER -معامل الارتباط R
		0.676	-معامل التحديد R <sup>2</sup>
		10.364	-قيمة F المحسوبة F-Test
		0.000	-الدلالة الإحصائية للعلاقة F-sig في النموذج ككل

## 6/2- الأهمية النسبية لمتغيرات المعوقات المؤثرة في تبنى إدارة علاقات

### العملاء الإلكترونية بالنيوك.

وفقاً لطريقة الخطوات المتتالية STEPWISE لأسلوب تحليل الانحدار وكما يظهر في الجدول رقم (6) فإن من بين متغيرات المعوقات المدركة لإدارة علاقات العملاء المستخدم في التحليل (23) متغير فإن هناك (11) متغير فقط تمثل المعوقات المؤثرة في تبنى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وهي:



- الدعم الكافي للإدارة العليا لتطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- عدم توافر المعرفة الكافية بدور واختصاصات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- التكلفة العالية لتصميم نظم إدارة علاقات العملاء.
- عدم وضوح أهداف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية لكل من المديرين والعاملين.
- عدم توافر مهارات الإتصال الفاعلة للأفراد الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة.
- تضخم حجم البيانات الخاصة بالعملاء.
- الأعطال المستمرة فى شبكة الإنترنت .
- الطاقة الإستيعابية لبرنامج إدارة علاقات العملاء.
- ضعف الأتصال بين نظام إدارة علاقات العملاء والإدارات الأخرى بالمنظمة.

تتمتع دون غيرها بعلاقة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين مستوى التبني الفعلى لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية، وبصورة فردية (كل متغير على حدة). كما أن قوة العلاقة (معاملات الارتباط  $R$ ) بين كل متغير من المعوقات المدركة ومستوى التبني الفعلى تمتد بين ( 45% , 78%) وأن نسبة التباين المفسر فى المتغير التابع عن طريق هذه المتغيرات (مأخوذة بصورة فردية). وبناء على ذلك فإنه يمكن رفض فرض العدم الأخير فى هذا البحث ولكن بالنسبة لـ (11) متغير فقط وبشكل فردى، وفى نفس الوقت فإنه يجب قبول

نفس فرض العدم بالنسبة لباقي المعوقات وبصورة فردية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (Rifat,2006,Stephen & Thomas,2008) (عبدالهادي,2011) ،

7- نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النتائج وهي :-

- أن معامل الاتساق الداخلي بلغ 0,954 للمقاييس المستخدمة في الدراسة والموجهة للمديرين المسؤولين بالإدارات المعنية بالعلاقات مع العملاء بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة وهو ما يدل على ثبات الأداة والاعتماد على نتائجها.
- أن التحليل العاملي أكد صدق البناء للمقياس ، وقدم دليلاً على صدق البناء العاملي للمقياس المستخدم لمفردات مجتمع الدراسة ، وأنه يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.
- أن البنوك تهتم بتوافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مثل توافر خطوط تليفون ، وتوافر مواقع الكترونية لخدمة العملاء ، ووجود أجهزة صراف ألي وكل هذه البنية تمثل تطبيقات لتكنولوجيا المعلومات داخل البنوك لخدمة العملاء.
- أن البنوك التجارية الخاضعة للدراسة تواجه العديد من المعوقات أمام تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
- أن هناك قصوراً في استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة علاقات العملاء في بعض البنوك لبعض المجالات وهي كالاتي : (التنبؤ بالتوقعات

المستقبلية للعملاء ، قيام البنك بالرصد المستمر لمعدلات تسرب ، قيام البنك بالرصد المستمر لمعدلات الاحتفاظ بالعملاء، إرسال النشرات الإلكترونية الدورية للعملاء، استعادة العملاء غير النشاط قبل فقدهم ،استعادة العملاء الذين على وشك التحول).

- تختلف مجموعات البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة وفقاً لإتجاهات المستقصى منهم من حيث أنواع المعوقات الرئيسية لتطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (المعوقات المالية ، والمعوقات التكنولوجية ، والمعوقات التنظيمية ، والمعوقات البشرية) .
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المدركة لتبنى إدارة علاقات العملاء (مأخوذة بصورة إجمالية) وبين التبنى الفعلى لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية ، وعند مستوى معنوية 0.01 وفقاً لإختبار (F-Test) كما أن قوة هذه العلاقة يمثل 74% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد R) فى نموذج تحليل الانحدار ككل.
- تتمتع المعوقات المدركة لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية بدرجة متوسطة فى تفسير التباين حيث يمكن أن تفسر حوالى 63% (وفقاً لمعامل التجديد R<sup>2</sup>) من التباين الكلى فى المستوى الفعلى لتبنى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالبنوك الخاضعة للدراسة.
- وفقاً لطريقة الخطوات المتتالية STEPWISE لأسلوب تحليل الانحدار فإن من بين متغيرات المعوقات المدركة لإدارة علاقات العملاء المستخدم

- فى التحليل (23) متغير فإن هناك (11) متغير فقط تمثل المعوقات المؤثرة فى تنبى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وهى: -
- الدعم الكافى للإدارة العليا لتطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
  - عدم توافر المعرفة الكافية بدور واختصاصات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
  - التكلفة العالية لتصميم نظم إدارة علاقات العملاء.
  - عدم وضوح أهداف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية لكل من المديرين والعاملين.
  - عدم توافر مهارات الإتصال الفاعلة للأفراد الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة.
  - تضخم حجم البيانات الخاصة بالعملاء.
  - الأعطال المستمرة فى شبكة الإنترنت .
  - الطاقة الإستيعابية لبرنامج إدارة علاقات العملاء.
  - ضعف الأتصال بين نظام إدارة علاقات العملاء والإدارات الأخرى بالمنظمة.

تتمتع دون غيرها بعلاقة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين مستوى التنبى الفعلى لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية، وبصورة فردية (كل متغير على حدة). كما أن قوة العلاقة (معاملات الارتباط R) بين كل متغير من المعوقات المدركة ومستوى التنبى الفعلى تمتد بين ( 45% , 78%) وأن نسبة التباين المفسر فى المتغير التابع عن طريق هذه المتغيرات (مأخوذة بصورة فردية).

## 8- التوصيات:-

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة , فقد تم تحديد مجموعة من التوصيات المقترحة , التي يجب العمل على تحقيقها من خلال مجموعة من برامج العمل المقترحة والمرتبطة بتمكين البنوك من تجاوز المعوقات المدركة لتبنى تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية حيث أشارت النتائج إلى وجود عدد من المعوقات المدركة التي يمكن أن تفسر انخفاض مستوى تبنى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وفيما يلي أهم هذه التوصيات:-

1- تطوير بنية إلكترونية تحتية ملائمة في البنوك , حيث أشارت الدراسة إلى أن العوامل المرتبطة بالبنية التحتية للاتصالات تشكل عائقاً أمام توسعها في استخدام تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية , وعلى الرغم من أن البنوك تتميز بوجود بنية تحتية جيدة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلا أن ضيق الجيز (Band Width) الذي يتعلق بحجم البيانات التي يمكن نقلها في الثانية عبر خطوط الأتصال, الأمر الذي يؤثر سلباً في سرعة الإتصالات, يشكل عائقاً أمام توسع البنوك في استخدام تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية-هذه الفجوات يجب أن يتم سدها من أجل بناء الثقة لدى الشركات العاملة في التجارة الإلكترونية , وبتحقق ذلك الهدف

بالتعاون مع شركات الإتصالات وفردى خدمات الأنترنت والشركات المدعمة لتكنولوجيا المعلومات , وذلك من خلال تبني برامج العمل التالية:-

أ- سد الفجوات فى البنية التحتية:

- تطوير بيئة أمنة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات متاحة لجميع البنوك , وذلك من خلال العمل جنباً إلى جنب مع الأطراف الأخرى (شركات الاتصالات ومزودي خدمات الإنترنت) للتأكيد على أن البنية التحتية متاحة لجميع البنوك سواء فى المناطق الريفية أو الحضرية.
- شبكات الأتصال: تعزيز القدرات الفنية لشبكات الأتصال الحالية وذلك لضمان توفير خدمات اتصال سريعة وذات كفاءة عالية.
- تأسيس الثقة فى التعاملات الإلكترونية : تطوير آلية لأمن الأعمال الإلكترونية تجلب السمعة الجيدة للبنوك من حيث أمن التعاملات الإلكترونية الأمر الذى يعزز إمكانية تحسين العلاقات مع العملاء .
- زيادة مستوى الدعم الحكومى: للبنوك فى مجال الضرائب والرسوم على الصفقات الإلكترونية ومنتجات التكنولوجيا لتشجيع البنوك على زيادة مستوى الأستثمار فى هذا المجال.

التطورات التكنولوجية: توفير الفرص للبنوك للأطلاع على كافة التطورات التكنولوجية على مستوى العالم لمسايرة هذه التطورات ومحاولة الأستفادة منها

## 2- تطوير ثقافة تنظيمية إلكترونية في البنوك

أشارت نتائج الدراسة إلى ان المعوقات التنظيمية تحد من إستخدام تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في البنوك العامة المصرية أو التوسع في إستخدامها ,وبالتالى لابد من إعادة صياغة الثقافة التنظيمية للبنوك ، بحيث يتم تغيير اتجاهات ومواقف الإدارة العليا والعاملين على حد سواء نحو تبنى تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية , حيث يعد هذا القرار من القرارات التى ترتبط بالإدارة العليا في الشركة.ويمكن أن يتم تطوير ثقافة تنظيمية تتبنى مواقف إيجابية تجاه تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وذلك من خلال:

- قيام البنوك بتطوير برامج ترويجية تستهدف زيادة مستوى إدراك الإدارة العليا للمنافع والفرص التى توفرها هذه التطبيقات , من أجل دفعها إلى تبنى مواقف إيجابية تجاه هذه التطبيقات, وبالتالي تقديم الدعم اللازم لإتخاذ قرار التبنى .
- قيام الإدارات العليا في البنوك برفع مستوى البنية التحتية الداخلية لتطبيقات إدارة علاقات العملاء من حيث توفير عدد كاف من أجهزة الحاسب وخطوط الأتصال, بشكل يضمن سهولة وصول جميع العاملين إلى شبكة الإنترنت.
- قيام البنوك بتطوير المواقع الخاصة لها على شبكة الإنترنت, والعمل على تفعيل واستغلال هذه المواقع وإدامتها, ويفضل أن يتم تسجيل هذه المواقع رسميا لحمايتها من الاستخدام غير القانونى

- تأكيد الإدارات العليا في البنوك على رفع مستوى مهارة وخبرة العاملين لديها في مجال تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية، من خلال توفير برامج تدريبية سواء داخلية أو خارجية
  - قيام البنوك بإيجاد أقسام متخصصة لإدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقديم الدعم الفنى اللازم لمعالجة المشاكل التي تواجهها هذه البنوك
  - ضرورة تخصيص البنوك ميزانية كافية للبحث والتطوير في مجال التطبيقات المختلفة للتجارة الإلكترونية
- 3- توفير الدعم المالى للبنوك:**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن التكاليف العالية التي تتحملها البنوك ، والمتعلقة بتطوير أنظمة التجارة الإلكترونية وتعلمها والعمل عليها ، من العوامل الهامة التي تشكل عائقاً أمام استخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية ، ولذلك لابد من مساعدة البنوك على توفير الدعم اللازم للاستثمار فى هذه التطبيقات .ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعاون بين هيئة تنشيط التجارة الإلكترونية وإدارات البنوك لتبنى برامج العمل التالية:

- تسهيل حصول البنوك على التمويل اللازم الذى يمكنها من بناء البنية التحتية الداخلية للتجارة الإلكترونية وتطوير القوى العاملة في هذا المجال ، وذلك من خلال توفير مصادر تمويل بشروط ميسرة و ضمانات حكومية.



- قيام البنوك بالاستثمار في تكنولوجيا غير معقدة , ولا تتطلب وقتاً كبيراً لتعلمها والتدريب عليها وبالتالي التوفير في التكاليف. ويتم ذلك من خلال تقديم المساعدات والخبرات الفنية من قبل هيئة تنشيط التجارة الإلكترونية.
- قيام هيئة تنشيط التجارة الإلكترونية بتوفير برامج تدريب وطنية لتأهيل العاملين تخفف من عبء التكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركات لتدريب العاملين

#### 4- تطوير بيئة مالية إلكترونية مناسبة:

- تعد قضايا دفع تكاليف الصفقات الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت من القضايا التي لا زالت تشكل عائقاً أمام توسع البنوك الوطنية في استخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية. ويستطيع البنك تحقيق هذا الهدف:
- التعاون بين البنوك وهيئة تنشيط التجارة الإلكترونية وشركات تطوير أنظمة المعلومات لتطوير آليات تسديد أثمان الصفقات الإلكترونية بخبرات محلية والأستفادة أيضاً من التقدم الذي وصلت إليه الدول الأخرى في هذا المجال , وذلك لضمان حماية أموال المتعاملين.
  - قيام الشركات المتخصصة بتصميم حلول وبرامج إدارة علاقات العملاء و التجارة الإلكترونية وأنظمة المعلومات بتطوير شبكة اتصال تعمل على ربط شركات الأعمال مباشرة (online) مع مزودي الخدمات المتخصصين والمؤسسات المالية , وذلك للحد

من التجاوزات غير القانونية التي يمكن أن يتعرض لها المتعاملون.

• قيام الشركات المتخصصة بتصميم حلول وبرامج علاقات العملاء وأنظمة المعلومات بإتاحة الفرصة للبنوك لتطوير النظم للمشاركة في المؤتمرات والندوات العالمية التي تسعى إلى الوصول إلى حلول متعلقة بأعتماد التوقيع الإلكتروني والوثائق الإلكترونية للحد من هذه المشكلة

#### 5- تحسين قدرات الأفراد العاملين في البنوك:

كما أشارت نتائج الدراسة، فإن افتقار البنوك للأيدي العاملة المؤهلة والمدربة بشكل جيد على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات يعد من أهم المعوقات التي تدركها هذه البنوك ، والتي تحول دون استخدامها لتطبيقات التجارة الإلكترونية على نطاق واسع ، حيث يمثل الاستثمار في الأفراد المؤهلين مفتاح النجاح لهذه التطبيقات ، ولهذا لا بد من إعداد العاملين وتهيئتهم للتعامل مع هذه التطبيقات ، ولذلك على إدارات هذه البنوك تبنى برامج العمل التالية:

- توفير البرامج التدريبية التي تفي بأحتياجات العاملين والمتعلقة بتمكينهم من استخدام تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتعمل أيضاً على تهيئة العاملين نفسياً للتحويل إلى هذه التطبيقات الجديد
- توضيح مدى التأثير الإيجابي لتطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في مستوى أداء العاملين ، وبالتالي الرضا الذي يمكن أن تؤدي إليه هذه التطبيقات
- زيادة ثقة الأفراد العاملين بأنفسهم وقدرتهم على مواكبة التطورات في مجال إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ، وذلك من خلال الاستمرار

- فى إطلاعهم على المستجدات كافة فى هذا المجال , إما عن طريق الاستمرار فى عقد الدورات التدريبية أو مشاركة العاملين فى المؤتمرات والندوات التى تتم على مستوى محلى أو حتى على مستوى عالمى.
- حفز العاملين على تحسين مستوى قدراتهم فى اللغة الإنجليزية وهى اللغة السائدة تقريباً فى نسبة عالية من المواقع على شبكة الأنترنت , مما يزيد ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم على استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء.
  - خلق روح المبادرة لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال تبنى برامج على مستوى البنوك لمكافأة الأفراد الذين يظهرون تميزاً فى تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.
  - توصيات بدراسات مستقبلية:
  - دراسة العوامل التى تحد من تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية فى قطاعات خدمية أخرى.
  - دراسة العلاقة بين عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء وجودة العلاقة مع العملاء

## قائمة المراجع أولاً: المراجع العربية

- إدريس , ثابت عبدالرحمن,(2016), "بحوث التسويق, أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض", القاهرة, دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- العلاق , بشيرعباس,(2007), "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها فى التجارة الإلكترونية", القاهرة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أبو زيد, داليا محمد,(2010), "تقويم إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء فى قطاع النقل الجوى المصرى", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة-جامعة قناة السويس بالإسماعلية.
- جاد الرب , أفنت إبراهيم,(2008), "تسويق العلاقة مع العملاء بالتطبيق على متاجر الأقسام والمحلات والفروع, دراسة ميدانية, مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, كلية التجارة – جامعة القاهرة, العدد(69), الجزء(2).
- قنديل, نهلة أحمد وجمال الدين, أشرف,(2008), "تطبيق المنهج الإستراتيجى فى إدارة علاقات العملاء فى إطار حوكمة الشركات بالتطبيق على بنك مصر", مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, كلية التجارة – جامعة القاهرة, السنة(47) العدد(70).
- العلاق يشير عباس محمود,(2002), "التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا(دراسة تمهيدية), الملتقى الأول للتسويق فى الوطن العربى الواقع وآفاق التطوير, الشارقة, الإمارات العربية المتحدة,(15-16 أكتوبر).
- الشيخ فؤاد سالم(2015) "المعوقات المدركة لتبنى تطبيقات التجارة الإلكترونية فى الشركات الإردنية"المجلة الإردنية فى إدارة الأعمال, المجلد(1), العدد(1).
- عبود, طلال حماد(2015) "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتأثيرها على درجة ثقة عملاء المصارف السورية الخاصة والتزامهم تجاهها"مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية, المجلد(37), العدد(4).

- شاذلي, إيمان محمود(2017)"تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإداء إدارة علاقات العملاء بالبنوك التجارية فى مصر" رسالة دكتوراة غير منشورة, كلية التجارة – جامعة المنوفية.

## ثانياً:المراجع باللغة الإنجليزية

## BOOKS:

- Aaker, D.,Kumar, V., Robert,p., and Day, G.,(2013),"Marketing Research", (International student version), John wiley and sons, Inc, New york.
- Malhotra, K.,(2009)"Marketing Research An –Applied orientation",3<sup>th</sup> ed.,prentice– Hall Internationat,Inc.,New york.
- McDaniel,G.,and Gates,R.,(2006)"Marketing Research Essentials" ,5<sup>th</sup> ed.,John wiley & sons,Inc.,New york.
- Naglaa,D.,(2009),"The Extent of (CRM) Adoption by the Hotel Sector in Egypt",ph.D.,Faculty of Commerce,Helwan University,cairo.
- Ryais,L., and Adrian, p.,(2001),"CRM in Financial Services Towards Information–Enabled Relationship Marketing", Journal of Strategic Marketing,vol.9,pp.3–27.
- Sevki,O.,and Rifat,I.,(2006)"CRM in Small– Medium Enterprises: the case of Turkish Tourism Industry", Tourism management Journal, vol.27,pp.1356–1363 ([www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)).
- Stephen,F.,and Thomas,F.,(2008),"Understanding Success and Failure in customer relationship management",Industrial Marketing management, vol.37,pp.421–431.

- Yurong,Xu., David, y., Binshan,L., and David, c.,(2002),"Adopting Customer Relationship Technology", Industrial Management and Data systems, Vol.102,Issue.8,pp.442 –452.
- De Boer, s. J. and Walbeek, M. M. 1999. Information technology in developing countries. International Journal of Information Management, 19 (1):207–218.
- Hawkins R. and Prencepe A. 2000. Business-to-Business E-commerce in the uk: A synthesis of sector Reports commissioned by the Department of Trade and Industry. Available at: [www.ukonlineforbusiness.gov.uk/main/resources/relatedfiles/financialreport.doc](http://www.ukonlineforbusiness.gov.uk/main/resources/relatedfiles/financialreport.doc)
- BERRY, I.I. Relationship marketing of services–growing interest emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing science,vol.23,No.4,1995,236– 245.
- DELAFROOZ, N; TALEGHANL, M; KHORRAMDARE,D.y. Effects of E-CRM on customer-Bank Relationship Quality and Outcomes. International journal of science Innovations and Discoveries, Vol.3,Issue 3,2013,399–412.
- DOAEL, H;REZAEL, A;KHAJEI, R. The Impact of Relationship Marketing Tactics on customer loyalty: The Mediation Role of

Relationship Quality. International Journal of Business Administration, Vol.2, No.3, 2011, 83-93.

- LAM, A. C; CHEUNG,R; LAU,M.M. The Influence of Internet-Based Customer Relationship Management on customer loyalty. Contemporary Management Research, vol. 9. No.4, 2013, 419-440.
- LEE, K. I; GILBERT,D; MANNICON, R. How e-CRM can enhance customer loyalty. Marketing Intelligence and planning, vol. 21, No. 4, 2003, 239-248.
- OPARA, B. c; OLOTU, A. o; MACLAYTON, D. w. Analysis of Impact of Technology on Relationship Marketing Orientation and Bank performance. European journal of Scientific Research, Vol.45, No. 2, 2010, 291-300.
- RASHID, T and RAJ, R. customer satisfaction: Relationship Marketing in higher education E-learning. Innovative Marketing, vol. 2, Issue.3, 2006, 24-34.
- SCHRODER, G.O; WULF, K.D; SCHUMACHER, p. strengthening outcomes of retailer- consumer relationships The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. Journal of Business Research, vol.56, 2003, 177-190