استخدام الاتصالات التقليدية والحديثة

في إدارة علاقة البنوك مع عملائها

دراسة كيفية

رضا هانى عبد الرؤوف سالم(*)

إشراف أ.د/ علي عجـــوة(1)**

مقدمة :

في عصر تكنولوجيا الإتصال تطلبت الضرورة تطوير العمل والأداء والتحول إلى استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المنشآت المختلفة، وهو الدور الهام الذي اتجهت إليه العلاقات العامة وعملت على تحقيقه بجانب أدوارها المعتادة بما تطلب تطوير ثقافتها وألياتها وأساليبها ووسائلها، ومن ثم تطوير إستراتيجيتها للتعامل مع جماهيرها المختلفة وتوصيل رسائلها، وهذا التطور تطلب استخدام وسائل العصر لتحقيق أهدافها لتقديم المنظمة ومنتجاتها وخدماتها للجمهور وما يتطلبه ذلك من استخدام الإتصال الإلكتروني ومواقع التواصل الإجتماعي التي تطورت كثيراً في السنوات الأخيرة وتزايد الإقبال عليها مع اكتساب المهارات الحديثة للتعامل مع هذه الأدوات لتحقيق الفائدة الكبري [1].

وقد اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة بدراسة دور الإنترنت في إدارة علاقات المنظمة مما يعكس أهمية التعرف على قدرة المواقع الإلكترونية للمنظمات على بناء العلاقة وتنميتها[2]. ولا تلعب المواقع الإلكترونية الرسمية فقط دور في بناء العلاقة عبر الإنترنت مع الجماهير، ولكن تشاركها صفحات المنظمات على مواقع الشبكات الاجتماعية في ذلك من خلال توظيف المزايا التفاعلية لهذه الشبكات في تحقيق أهداف طرفي العلاقة معاً[3].

وتمثل العلاقات العامة المصرفية الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة والتي تستهدف إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المصرف وجمهوره، وللعلاقات العامة دوراً مهماً في ترويج الخدمات المصرفية، فهي أساس الإتصال بين المصرف وجمهوره الواسع (الداخلي والخارجي)، وتكون مهمة العلاقات العامة المحافظة على هذا الجمهور من خلال إقامة علاقات قوية ومتميزة معه[4].

(*) مدرس مساعد بقسم العلاقات والإعلان بكلية الإعلام – جامعة القاهرة

(**)الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام – جامعة القاهرة

المشكلة البحثية :

في ضوء أهمية تكنولوجيا الاتصال وأثرها على ممارسة العلاقات العامة، وفي ضوء أهمية مجال إدارة علاقات المنظمة، وبناء على ما انتهت إليه مرحلة الإطلاع، يمكن تحديد مشكلة الدراسة على النحو التالي: تستهدف هذه الدراسة توصيف و تقييم استخدامات الاتصالات التفاعلية عبر الطرق التقليدية و الحديثة في إدارة علاقات البنوك (محل الدراسة) بعملائها ، كما تستهدف الدراسة التعرف على القنوات الأكثر كفاءة في إدارة علاقات تلك البنوك مع عملائها من وجهة نظر مسئولي إدارة العلاقة بها ، فضلاً عن التعرف على تأثيرات القنوات الاتصالية التقليدية و الحديثة على أبعاد جودة العلاقة بين تلك البنوك و عملائها.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أساليب الإتصال التقليدية والإلكترونية المستخدمة في إدارة علاقات البنوك محل الدراسة بعملائها، وتحديد أكثرهم كفاءة في عملية إدارة العلاقات من منظور مسئولي ادارة العلاقات مع العملاء بتلك البنوك.
2- تقييم إدارة العلاقات مع الجمهور الخارجي(العملاء) في البنوك محل الدراسة ، من خلال رصد أبعاد جودة العلاقة وترتيب هذه الأبعاد حسب أهميتها من منظور مسئولي إدارة العلاقات بتلك البنوك.
3- تقييم مدى تأثير نوع الاتصال التفاعلي المستخدم في البنوك محل الدراسة على عملية إدارة العلاقة مع العملاء من منظر المسئولين بتلك البنوك .
4- التعرف على رؤية مسئولي إدارة العلاقة بالبنوك محل الدراسة لمستوى جودة العلاقة مع عملاء تلك البنوك .
5- تحديد الصعوبات أو التحديات التي تواجه مسئولي البنوك محل الدراسة عند إدارة العلاقة مع العملاء والتي قد تؤدي لإنهاء العلاقة.

الدراسات السابقة :

المحور الأول : الوسائل التقليدية والحديثة في ممارسة العلاقات العامة.

❖ في إطار هذا المحور يتضح ما يلي:

- اتفقت مجموعة من الدراسات على **تفاعل الوسائل الحديثة مع الوسائل التقليدية في ممارسة العلاقات العامة حيث أن العلاقة بينهم علاقة تكامل**، ومن هذه الدراسات:

- دراسة **(Shenlean Duke, 2002)**[5] المسحية، التي هدفت إلى التعرف على كيفية استخدام ممارسي العلاقات العامة للإنترنت والبريد الإلكتروني في عملهم بالعلاقات الإعلامية لزيادة قدرتهم على التأثير في الأجندة الإعلامية بالتطبيق على عينة عشوائية من (244) ممارس للعلاقات العامة في الرابطة القومية للكتاب، وقد أشارت في نتائجها إلى أن معظم ممارسي العلاقات العامة أعربوا عن تفضيلهم لاستخدام الويب كوسيلة اتصال، وأنها تحسن من عملهم وتساعد في إقناع الصحفيين بتغطية منظماتهم، ومع ذلك أعرب أكثر من نصف العينة (54%) عن اعتقادهم بأن الاتصال وجهاً لوجه مع الصحفيين لا يزال أمراً مهماً للغاية.

- دراسة **(عبد اللطيف العوفي، 2005)**[6] المسحية، التي تناولت أهم التقنيات الإتصالية القديمة والحديثة المستخدمة في مجال العلاقات العامة بالمملكة العربية السعودية، وقد كشفت نتائجها أنه من أهم تقنيات الإتصال المتوافرة لاتصال العلاقات العامة بالإعلاميين هو التليفون بنسبة 76%، والفاكس بنسبة 71%، والانترنت بنسبة 49%، والمحمول بنسبة 20%، ثم البريد الإلكتروني بنسبة 19%، وحازت وسائل الإعلام التقليدية على المراكز الأولي في مجال تعاملات إدارة العلاقات العامة مع الجماهير العامة.

- دراسة **(هنية محمد سلام، 2008)**[7] المسحية، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى استخدام تكنولوجيا الإتصال في مجال العلاقات العامة ومجالات توظيفها وانعكاساتها على أداء الممارسين لهذه المهنة، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قوامها (60) مؤسسة مصرية بواقع 203 ممارس للعلاقات العامة، وقد توصلت الدراسة إلى أن وسائل الإتصال المستخدمة في الاتصالات الداخلية هي: وسائل الإتصال المباشر، تليها الوسائل المطبوعة، ثم الوسائل المسموعة والمرئية، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الوسائل التكنولوجية. أما بالنسبة لوسائل الإتصال المستخدمة في الإتصالات الخارجية فقد جاءت وسائل الإتصال المباشر في المرتبة الأولي، ثم الوسائل التكنولوجية تليها الوسائل المسموعة والمرئية، ثم الوسائل المطبوعة في المرتبة الأخيرة.

- دراسة **(Wright, D. and Hinson, M., 2009)** [8] المسحية، التي هدفت إلى تحليل الآثار المترتبة على استخدام وسائل الإتصال الحديثة في ممارسة العلاقات العامة، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (574) ممارس للعلاقات العامة في قطاعات مختلفة على مستوى العالم، باستخدام استمارة استقصاء تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني، وقد توصلت الدراسة إلى أن 85% من ممارسي العلاقات العامة عبروا عن اعتقادهم في أن وسائل تكنولوجيا الإتصال الحديثة تتكامل مع وسائل الإعلام التقليدية كالراديو والتليفزيون والصحف ولا تختلف معها.

- دراسة **(ولاء يحي، 2009)**[9] المسحية، التي هدفت إلى التعرف على دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تطوير الممارسة المهنية للعلاقات العامة وذلك بالتطبيق على عينة من المنظمات التابعة لقطاعات الملكية الثلاثة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 300 ممارس للعلاقات العامة بالقاهرة الكبرى، وقد كشفت نتائج الدراسة عن استخدام الأساليب التكنولوجية في العمل الإداري والمكتبي للعلاقات العامة إلى جانب الوسائل التقليدية التي لا زال الإتصال المواجهي يتربع على قمتها.

- دراسة **(سماح عبد الرازق غلاب، 2014)**[10] التحليلية المسحية، والتي هدفت إلى وصف وتحليل استخدام ممارسي العلاقات العامة للإنترنت في ممارسة وظائف العلاقات العامة، بالتطبيق على عينة عمدية من (48) مؤسسة عاملة في مصر ولها موقع الكتروني، مستخدمة نظرية الحوار كإطار نظري لها، وقد توصلت الدراسة إلى أن الانترنت تأتي كأحد وسائل الإتصال الحديثة التي يستخدمها ممارسي العلاقات العامة في المرتبة الأولي يليها الصحف كأحد وسائل الإتصال التقليدية حيث أن استخدام الإنترنت لم يغني المؤسسات عن استخدام وسائل الإتصال الأخرى التقليدية مما يؤكد على أهمية التكامل بين وسائل الإتصال الحديثة والتقليدية.

- اتفقت مجموعة من الدراسات على أن **الإنترنت أصبحت وسيلة اتصال أساسية لدى ممارسي العلاقات العامة**، ومن هذه الدراسات:-

- دراسة **(Lynne M. Sallot *et al*., 2004)** [11] الكيفية، التي هدفت إلى البحث في كيفية ارتباط استخدام ممارسي العلاقات العامة للإنترنت بإدراكهم

لدورهم وأوضاعهم وقدرتهم على اتخاذ القرار، وذلك من خلال إجراء أربع مجموعات نقاش متعمقة مع 35 ممارس للعلاقات العامة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإنترنت وسيلة هامة لمواجهة المنافسة في سوق العمل، ووسيلة اتصال مباشرة مع الجمهور المستهدف دون المرور على حراس البوابة.

- دراسة **(Anne Gregory, 2004)** [12] والتي طبقت على جهاز العلاقات العامة للشركة العالمية للغة الحاسوب، وقد أكدت الدراسة على قوة الإنترنت في تفعيل الإتصال في اتجاهين بين المنظمة وجمهورها.

- دراسة **(Muhammad I. Ayish, 2005)** [13] التحليلية، والتي هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المنظمات للإنترنت كأداة اتصال تفاعلية مع جماهيرها، وذلك من خلال تحليل مضمون 20 موقعاً إلكترونياً لمنظمات إماراتية عامة وخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات وجدت لنفسها عبر شبكة الإنترنت فرص لتوسيع الإتصال مع جماهيرها وتحقيق التفاعلية من خلال الوصول لقطاعات الجماهير المستهدفة برسائل تفاعلية وأكثر تحديداً.

- دراسة **(أحمد فاروق رضوان، 2006)**[14] التحليلية، والتي هدفت إلى معرفة دور المواقع الإلكترونية للمنظمات الربحية العربية في بناء العلاقة مع الجمهور، من خلال تحليل مضمون 100 موقع إلكتروني لمنظمات ربحية عربية، مستخدمة نظرية الحوار كإطار نظري، وقد أوضحت الدراسة أن الإنترنت تمثل وسيلة اتصال مهمة للعلاقات العامة تتمكن من خلالها من الإتصال بفئات جمهورها المتنوعة عبر العديد من أدوات الإتصال كالنشرات الدورية والبريد الإلكتروني وتطبيقات الوسائط المتعددة.

- دراسة **(مى الخاجة، 2007)** [15] المسحية، والتي هدفت إلى تقديم إطار نظري حول المزايا والإمكانيات والأدوار التي يتيحها استخدام الإنترنت في مجال العلاقات العامة، بالتطبيق على عينة من 100 ممارس للعلاقات العامة بالمؤسسات الإماراتية بالقطاع العام والخاص والقطاع المشترك، وقد أشارت الدراسة إلى أن الإنترنت وسيلة اتصال هامة بالمندوبين والمراسلين لإقامة علاقات جيدة معهم ومع الجماهير النوعية التي تتعامل معها المنظمات، وكذلك الإنترنت وسيلة إتصال بالمصادر وعقد الإجتماعات والمؤتمرات عن بُعد مع الجماهير المستهدفة.

- دراسة **(أحمد فوزي السيد، 2008)**[16] المسحية، التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير العولمة بأبعادها المختلفة على استراتيجيات ممارسة العلاقات العامة على المستويين المحلي والدولي وتأثيرها على الأداء المهني والقيم الأخلاقية لعمل العلاقات العامة في مصر، من خلال عينة بلغ قوامها 50 شركة من شركات القطاع العام والخاص التي تمارس أعمالها على المستوى الدولي، والتي أوضحت نتائج الدراسة أن إدارات العلاقات العامة بتلك الشركات تحرص على استخدام التقنيات الحديثة في الإتصال المتبادل بين الشركة والعملاء المحليين.

- دراسة **(ولاء يحي، 2008)** [17] المسحية، والتي توصلت إلى أن غالبية ممارسى العلاقات العامة في القطاعات الثلاثة (العام – الخاص – الاستثماري) محل الدراسة يشعرون باحتياج مهنة العلاقات العامة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة.

- اتفقت عدة دراسات على أن **أهم أهداف استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في ممارسة العلاقات العامة تمثلت في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة** ومن هذه الدراسات:

- دراسة **(أمل فوزي، 2004)**[18] التحليلية، التي هدفت إلى وصف الكيفية التي تستخدم بها منظمات الأعمال مواقعها الإلكترونية للاتصال بجماهيرها، من خلال تحليل مضمون 50 موقع إلكتروني لمنظمات الأعمال، مستخدمة نظرية الحوار كإطار نظري، وقد كشفت النتائج أن المواقع الإلكترونية للمنظمات هي مواقع للعلاقات العامة بالدرجة الأولي، وتوصلت إلى أن 49 موقعاً بنسبة 98% اشتمل على رسائل تدعم للصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة وكذلك رسائل تهدف لبناء صورة ذهنية تسعي المنظمة لترسيخها في أذهان جمهور الموقع.

- دراسة **(أحمد فاروق رضوان، 2006)** [19] التحليلية- تحليل 100 موقع إلكتروني لمنظمات ربحية عربية - والتي توصلت إلى أن المواقع الإلكترونية تهتم بتقديم معلومات عن مجال عمل المنظمة وتاريخها في السوق والرؤية والمهمة التي تحكم سياسات عملها بما يحقق تكوين صورة ذهنية جيدة عنها تدعم سمعتها في السوق.

- دراسة **(أبو بكر مبروك الغزالي، 2006)** [20] المسحية، التي هدفت إلى تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على أداء العلاقات العامة في ليبيا ومدى تطبيق النماذج المعيارية الفعالة في ممارسة العلاقات العامة في الشركات الليبية، وطبقت الدراسة على 27 شركة، وقد توصلت إلى أن تعريف

الجمهور بالشركة وأنشطتها ودورها في النهوض بالمجتمع أهم الأنشطة التي يؤديها الإتصال الإلكتروني في أنشطة العلاقات العامة، يلي ذلك في الأهمية مخاطبة الجهات الخارجية بالمتغيرات التي تحدث في الشركة.

- دراسة **(Paul Gillin, 2008)**[21] المسحية، والتي أشارت إلى أن ما يقرب من نصف عينة الممارسين للعلاقات العامة أوضحوا أن الأهداف الرئيسية لاستخدامهم لوسائل الإعلام الإجتماعية تتمثل في تعزيز العلاقات مع الجماهير الرئيسية وتحسين سمعة منظماتهم وجذب العملاء لأنشطتهم عبر الإنترنت بالإضافة إلى التعرف على رد فعل العملاء وتعليقاتهم.

- دراسة **(Hyunjin Seo et al., 2009)** [22] التي هدفت إلى معرفة تأثير تكنولوجيا الحديثة في أداء ممارسي العلاقات العامة لمهنتهم في منظمات المجتمع المدني، بالتطبيق على عينة من 75 منظمة أهلية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الوظائف التي تمارسها العلاقات العامة حالياً بعدما تبنت الكثير من آليات وسائل تكنولوجيا الإتصال الحديثة ضمن أدائها، وأوضحت الدراسة أن تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة وجمع التبرعات كان من أهم وظائف وسائل الإعلام الجديدة للمنظمات غير الحكومية.

- دراسة **(أبو بكر أحمد عباد، 2013)** [23] المسحية، والتي هدفت إلى رصد ممارسات إدارة العلاقات العامة بالشركات الدولية لنماذج العلاقات العامة وشرح كيفية إدارة القائمين على العلاقات العامة الدولية لعلاقاتهم مع الجماهير الداخلية والخارجية، بالتطبيق على عينة من 40 شركة دولية، وقد أوضحت الدراسة أن أجهزة العلاقات العامة في الشركات الدولية العاملة في اليمن تجني فوائد عديدة من المواقع الإلكترونية أهمها "الإسهام في بناء الصورة الذهنية الإيجابية عن الشركة" وتقديم خدمات إعلامية بفعالياتها وأنشطتها للجماهير المستهدفة بالإضافة إلى التفاعل المتواصل مع الجماهير.

- أما دراسة **(هبة مرسي، 2012)**[24] التحليلية، والتي هدفت إلى التعرف على توجه الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الدولية التي تتبعها الشركات الأمريكية عبر مواقعها الإلكتروني، من خلال تحليل مضمون عينة عمدية من 40 موقع إلكتروني لشركات أمريكية، بواقع 20 موقع إلكتروني من النسخة العالمية و20 موقع إلكتروني من النسخة المحلية، قد كشفت أن جميع النسخ العالمية من المواقع الإلكترونية للشركات الأمريكية كان هدفها في المقام الأول

القيام بأنشطة العلاقات العامة وبناء الصورة وليس تحقيق المبيعات، لكن فيما يتعلق بالنسخة المحلية، فقد اهتمت نصف النسخ المحلية من المواقع الإلكترونية، بذكر أسعار منتجاتها وخدماتها بصورة أكبر من مراعاتها للقيام بأنشطة بناء السمعة والصورة الذهنية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة علاقات المنظمة عبر الإنترنت

❖ في إطار هذا المحور يتضح ما يلي:

- لقد ظهرت مقالات عديدة حول الويب في الدوريات العلمية (المهنية والتقنية) إلا أن معظم المعالجات للويب افتقرت إلى الإطار النظري. وجاءت دراسة كنت وتايلور 98 (Kent and Taylor, 1998)[25] لتقدم نظرية الحوار كنظرية مبنية على إطار استراتيجي لترشد المنظمات حول كيفية بناء العلاقات التفاعلية مع جماهيرها عبر الإنترنت، وأكدت الدراسة على أن الويب يمتلك إمكانيات ضخمة كأداة اتصال. وقد وضع كنت وتايلور خمسة مبادئ (مؤشرات) لخلق علاقات حوارية بين المنظمة وجمهورها عبر الإنترنت، وتمثلت تلك المبادئ في:

(1) مبدأ سهولة استخدام الموقع Ease of Interface

(2) مبدأ تقديم المعلومات المفيدة Usefulness of information

(3) مبدأ الاحتفاظ بزوار الموقع Conservation of Visitors

(4) مبدأ تشجيع معاودة زيارة الموقع Generation of returnvisits

(5) مبدأ توافر فرص الحوار التفاعلي The dialogic loop

وبذلك حددت دراسة كنت وتايلور 98 الخصائص الحوارية التي يمكن على أساسها تقييم قدرة المواقع الإلكترونية للمنظمات على إدارة العلاقات التفاعلية.

- اهتمت دراسات كثيرة بتحليل المواقع الإلكترونية للمنظمات المختلفة لاختبار مدى توظيف هذه المبادئ الحوارية في إدارة العلاقة عبر المواقع الإلكترونية، واتفقت هذه الدراسات على أن **معظم المنظمات تحقق الخصائص الفنية اللازمة لبناء علاقات حوارية عبر الإنترنت ولكنها لا تحقق الحوار التفاعلي بشكل كامل،** فقد نجحت المواقع الإلكترونية لتلك المنظمات في تحقيق أول شروط بناء علاقة حوارية بين المنظمة وجمهورها ولكنها لم تنجح في تحقيق أعلى مراحل بناء العلاقة المتمثلة في الوصول للحوار التفاعلي بينها وبين جمهورها، كما

أوضحت الدراسات ظهور المبادئ الحوارية بدرجات متفاوتة عبر تلك المواقع، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- **دراسة (Taylor, Kent and White, 2001)** [26]**:**التحليلية، التي هدفت إلى فهم الكيفية التي تستخدم بها المنظمات النشطة مواقعها الإلكترونية لبناء علاقات مع جماهيرها، من خلال تحليل مضمون 100 موقع إلكتروني لمنظمات بيئية، باستخدام نظرية الحوار كإطار نظري لها، وقد أوضحت أن معظم المنظمات تلبي الجوانب الفنية اللازمة لبناء علاقة حوارية عبر الإنترنت ولكنها ليست منخرطة بعد بشكل كامل في اتصال ذي اتجاهين مع جماهيرها.
- **دراسة (أمل فوزي، 2004)** [27]: التحليلية- تحليل مضمون 50 موقع إلكتروني لمنظمات الأعمال- حيث أكدت الدراسة أن غالبية المواقع الإلكترونية للمنظمات تحقق الخصائص الفنية والخصائص المتعلقة بالتصميم اللازمة لبناء علاقات حوارية عبر الويب، إلا أنها لا تشترك مع جماهيرها في تحقيق اتصال ثنائي الاتجاه.
- **دراسة (McAllister and Taylor, 2007)** [28] التحليلية- تحليل مضمون 19 موقع إلكتروني للكليات في جامعة نيوجيرسي – فقد أوضحت النتائج أن معظم مواقع الويب للجامعات سجلت درجة عالية بالنسبة لمبدأي المعلومات المفيدة وسهولة استخدام الموقع ولكنها سجلت درجة قليلة بالنسبة لمبدأي الاحتفاظ بزوار الموقع ورجع الصدى الحواري، كما أشارت البيانات أن تلك المواقع عليها روابط للبرامج والخدمات الفريدة المقدمة للجماهير الرئيسية.
- **دراسة (انجي محمد أبو سريع، 2011)** [29] والتي هدفت إلى تقييم كفاءة إدارة علاقات المنظمات المصرية والدولية العاملة في مصر مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية، من خلال إجراء دراسة حالة على شركتي العربي وراديو شاك مصر للكشف عن أبعاد جودة العلاقة مع العاملين والعملاء ومستويات هذه العلاقة، وقد أيدت نتائج الدراسة وجود تفاوت في توظيف الخصائص الحوارية حيث اتضح من موقعي الشركتين محل دراسة الحالة توظيف الخصائص الفنية على حساب الخصائص التفاعلية.
- **دراسة (سماح عبد الرازق غلاب، 2014)** [30] التحليلية المسحية – تحليل مضمون 48 موقع إلكتروني لمؤسسات إنتاجية وخدمية عاملة في مصر – وقد كشفت النتائج ظهور كل مؤشرات الاتصال الحواري عبر المواقع الإلكترونية للمنظمات (عينة الدراسة) بدرجات متفاوتة، وأن ظهورها كان بالترتيب التالي

مؤشر سهولة الاستخدام يليه مؤشر تقديم المعلومات المفيدة عبر الموقع يليه مؤشر الاحتفاظ بزوار الموقع ثم مؤشر تشجيع معاودة الزيارة وجاء مؤشر الحوار التفاعلي (التفاعل) داخل الموقع ليحتل المرتبة الأخيرة.

- اهتمت مجموعة من الدراسات بعرض **أهم استخدامات شبكات التواصل الاجتماعي في المنظمات المختلفة**، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة **(James Bennett *et al*., 2009)** [31] التي هدفت إلى التعرف على التصورات الإيجابية والسلبية عن الشبكات الاجتماعية في بيئة العمل في المنظمات البريطانية، وتقديم مراجعة نقدية في هذا المجال، من خلال شرح دوافع التغيير وعقباته وأسباب منع بعض المنظمات لاستخدام الشبكات الاجتماعية في العمل، وقيام منظمات أخرى بتعزيز استخدام تلك الشبكات الاجتماعية، وبذلك قامت الدراسة بتقييم استخدام الشبكات الاجتماعية كأداة فعالة في مكان العمل، وتبرز الدراسة أن تكنولوجيا الشبكات الاجتماعية يمكنها تحسين الإنتاجية في العمل بتعزيز التواصل والتعاون بين العاملين مما يساعد على تبادل المعرفة وجعل المنظمة أكثر مرونة، بالإضافة إلى ذلك فإن تلك الشبكات تعزز مستويات الرضا لدى العاملين.
- دراسة **(M.Y. Mohamed and A. Abdel Rahman, 2010)** [32] التي طُبقت على خمس شركات كبرى في ماليزيا تستخدم الشبكات الاجتماعية في أنشطة أعمالها، واتضح من الدراسة أن أهم ستة أسباب تجعل الشركات تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي هي: نشر أخر أخبار الشركة، وترويج منتجات الشركة وخدماتها، وزيادة الوعي بالعلامة التجارية، والحصول على ميزة تنافسية من خلال التسويق على المنصات الاجتماعية، والتفاعل مع العملاء للحصول على ثقتهم، وزيادة رضا العملاء.
- دراسة **(سلوى العوادلي، 2012)** [33] المسحية التحليلية، والتي هدفت إلى التعرف على مدى استخدام الشركات العاملة في مصر للوسائل الاجتماعية في حملاتها التسويقية وتقديم توصيف لهذه الوسائل من حيث الشكل والمضمون، وقد أشارت النتائج إلى تنوع وتعدد أهداف الشركات التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدام الوسائل الاجتماعية، والتي تمثلت في: خلق صورة ذهنية إيجابية عن الشركة وعن منتجاتها وصفاتها، وخلق نوع من الارتباط بين المستهلك وبين خدمات ومنتجات الشركة، ونقل المعلومات عن المنظمة لجماهيرها المتعددة، ومواجهة الجهود الإعلامية للمنافسين، وتحقيق مزيد من الأرباح، ورفع درجة

ولاء الجمهور الداخلي والخارجي للشركة، كما أشارت الدراسة إلى أن غالبية الشركات استفادت من خاصية التفاعلية على صفحاتها على الفيس بوك وتويتر.

- دراسة **(Mervi Vuori, 2012)** [34] الكيفية، التي هدفت إلى توضيح الاستخدامات الأساسية للشبكات الاجتماعية في الشركات الكبرى من خلال دراسة حالة لشركة عالمية في فنلندا، وقد أشارت النتائج إلى أن وسائل الإعلام الاجتماعية قد أصبحت موضع اهتمام رئيسي للعديد من الشركات، ولذا فمن الضروري فهم كيفية استخدامها في سياق الأعمال، وأوضحت النتائج أن الاستخدامات الأساسية للوسائل الاجتماعية في الشركات تمثلت في: على المستوى الداخلي يتم استخدامها في الاتصال الداخلي وتبادل المعرفة، أما على المستوى الخارجي يتم استخدامها لتعزيز الاتصالات المتعلقة بالعلامة التجارية، ولتمكين الحوار مع المستهلكين، ولبناء العلاقات مع مجموعات المصالح المتنوعة.

- اتفقت نتائج مجموعة من الدراسات على أن هناك **فرص حقيقية لبناء علاقة متينة ودائمة بين المنظمات وجماهيرها المتنوعة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي**، فالشبكات الاجتماعية تمثل أداة قوية لبناء وتنمية العلاقات مع الجماهير الرئيسية ، ومن الدراسات التي أوضحت ذلك

- دراسة **(M.B. Scherer, 2010)** [35] التي هدفت إلى معرفة كيفية استخدام المنظمات غير الحكومية للفيس بوك كأداة للاتصال والعلاقات العامة والتسويق، وقد استخدمت الباحثة المقابلات المتعمقة كأداة للدراسة بالتطبيق على خمس منظمات غير حكومية (منظمات تمكين النساء والفتيات)، وقد أوضحت النتائج أن المنظمات غير الحكومية تستخدم الفيس بوك لزيادة وصولها للجمهور والحفاظ على علاقاتها به، وأن شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك قد أثرت على طريقة المنظمات غير الربحية في التواصل .

استخلاصات الدراسات السابقة:

- أما بالنسبة لأهم النتائج البحثية، التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إيجازها كما يلي:

- أكدت الدراسات على الاستخدام المتزايد للإنترنت كوسيلة اتصال في المنظمات بمختلف أشكالها فهناك تبني سريع الخطي بين كافة المنظمات لتكنولوجيا الاتصال الحديثة باعتبارها قناة رئيسية لنشر المعلومات.

- كما أكدت نتائج الدراسات على أن فعالية الإنترنت كوسيلة اتصال للمنظمة يتوقف على قدرة ممارس العلاقات العامة على توظيف امكانياتها، وعلى إدراك وتبني المنظمة للتكنولوجيا الرقمية، وعلى وجود بنية تكنولوجية مناسبة في المجتمع.
- وقد أشارت الدراسات إلى أن أهم أهداف استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال العلاقات العامة تمثلت في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- أوضحت الدراسات تعدد وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي يستخدمها ممارسو العلاقات العامة، وتمثلت في البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي والمدونات والمحمول والفاكس، واختلفت الدراسات في تقدير الأهمية النسبية لتلك الوسائل.
- إن استخدام الإنترنت في التعامل مع الجمهور أدى إلى تطور علاقة المنظمة به إيجابياً.
- تحقق معظم المنظمات الخصائص الفنية اللازمة لبناء علاقات حوارية عبر الإنترنت، ولكنها لا تحقق الحوار التفاعلي بشكل كامل. وقد أوضحت نتائج الدراسات أن كثير من المنظمات لم تستخدم بعد كل إمكانيات الإنترنت التفاعلية.
- إن الموقع الإلكتروني للمنظمة يعد أحد الوسائل الاتصالية الهامة في بناء العلاقة مع الجمهور.
- إن تقنيات وسائل الإعلام الاجتماعية قد أصبحت موضع اهتمام رئيسي للعديد من الشركات ولذا فمن الضروري فهم كيفية استخدامها في سياق الأعمال.
- أكدت نتائج الدراسات أن هناك فرص حقيقية لبناء علاقة قوية ودائمة بين المنظمات وجماهيرها المتنوعة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي. كما اتضح إمكانية استخدام المنظمة للفيس بوك لتعزيز علاقاتها بجماهيرها وترويج منتجاتها وتدعيم سمعتها.

تساؤلات الدراسة:

1- ما هي رؤية مسئولي إدارة العلاقة بالبنوك محل الدراسة لأهم أساليب الاتصال التقليدية والإلكترونية الحديثة المستخدمة في إدارة العلاقة مع العملاء ؟
2- أيهما أكثر كفاءة في عملية إدارة العلاقات مع العملاء الاتصالات التقليدية أم الاتصالات الإلكترونية من وجهة نظر مسئولي إدارة العلاقات بالبنوك محل الدراسة ؟

3- ما الترتيب الأنسب لأبعاد جودة العلاقة بين البنوك محل الدراسة وعملائها حسب أهميتها في نجاح العلاقة من منظور مسئولي إدارة العلاقة بتلك البنوك ؟
4- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر نوع الاتصال المستخدم (اتصال تقليدي-اتصال إلكتروني) بالبنوك محل الدراسة في أبعاد جودة العلاقة مع العملاء من وجهة نظر المسئولين بتلك البنوك ؟
5- هل يختلف تقييم مسئولي البنوك محل الدراسة لدور الموقع الإلكتروني في إدارة العلاقة مع العملاء عن تقييمهم لدور صفحة الفيس بوك في الأمر نفسه ؟
6- ما تقييم مسئولي إدارة العلاقة بالبنوك محل الدراسة لمستوى جودة العلاقة مع عملاء تلك البنوك ؟
7- إلى أي مدى تهتم البنوك محل الدراسة بتنمية العلاقات مع عملائها من وجهة نظر مسئولي إدارة العلاقة بتلك البنوك ؟

التصميم المنهجي للدراسة :

(أ) نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة وصفية لأنها تستهدف توصيف وتقييم استخدامات الاتصالات التفاعلية عبر القنوات الإتصالية التقليدية والإلكترونية في إدارة علاقات البنوك بعملائها كما تحدث في البنوك المصرية والأجنبية العاملة في مصر.

(ب) منهج الدراسة:

منهج دراسة الحالة: حيث اتضح من مسح التراث العلمي شيوع استخدام منهج دراسة الحالة في دراسة إدارة علاقات المنظمة، وفي هذه الدراسة ستتم دراسة حالة لـ بنكين (البنك الأهلي المصري كنموذج للبنوك المحلية– و بنك كريدي أجريكول كنموذج للبنوك الأجنبية العاملة في مصر) لدراسة رؤية مسئولي إدارة العلاقات بتلك البنوك حول استخدام الاتصالات التفاعلية التقليدية والحديثة في إدارة العلاقة مع العملاء.

(ج) **مجتمع وعينة الدراسة** :

تمثل مجتمع الدراسة في البنوك المصرية و البنوك الاجنبية العاملة في مصر ، التي تستخدم الاتصالات الالكترونية الحديثة في إدارة علاقتها بالعملاء ، تم اختيار كلاً من البنك الأهلي المصري و بنك كريدي أجريكول بشكل عمدي ، سبب

اختيار العينة العمدية اشتراط توافر سمة الاستخدام النشط للوسائل الالكترونية الحديثة في عملية إدارة العلاقة مع العملاء .

(د) **أداة جمع البيانات:**

اعتمدت الباحثة على المقابلة المتعمقة التي تعتمد على دليل للمقابلة الذي يمثل قائمة مكتوبة من الأسئلة والموضوعات التي يتم تغطيتها خلال المقابلة [36]. وقد تضمن دليل المقابلة مع مسئولي إدارة علاقات العملاء بالبنكين محل الدراسة ثلاثة محاور أساسية .

وقد أجرت الباحثة (10) مقابلات متعمقة مع مسئولي إدارة علاقات العملاء بالبنكين محل الدراسة، في الفترة من 2017/4/30 حتى 2017/7/31، في إطار دراسة رؤيتهم حول استخدام الاتصالات التفاعلية التقليدية والحديثة في عملية إدارة علاقات البنوك محل الدراسة مع عملائها.

نتائج الدراسة :

أولاً: النتائج العامة للدراسة:

المحور الأول: العلاقة بين البنك والعميل.

(1) أهمية العميل بالنسبة للبنك.

(أ) البنك الأهلي المصري.

أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة بالمسئولين بالبنك الأهلي أن تعليمات الإدارة العليا هي توفير أعلى درجات الرضا للعملاء لأنهم أهم أصول البنك وأوضحوا أن البنك يتميز بأن لديه عملاء من كل المستويات ولا يقتصر على شريحة معينة "لدينا عملاء من كل المستويات وليس لدينا قواعد صارمة تضايق العملاء، ففي أحد البنوك تم اخراج أحد العملاء لأنه تكلم في الموبايل" – البنك الأهلي فرع البرج.

(ب) بنك كريدي أجريكول مصر.

أكدت سيونارة الأسمر رئيسة قطاع العمليات المصرفية بالبنك أن "العميل عندنا في القلب، فالتركيز لدينا على العميل، وقد غيرنا الشعار السابق: كريدي أجريكول أكثر من وعد التزام – إلى الشعار الحالي : بنك متكامل يعمل من أجلك".

ومما سبق يتضح إجماع المسئولين في البنكين على أن العميل لا غني عنه بالنسبة للبنوك؛ فهو رأس مال البنك، ويُعد العميل من أهم مجموعات المصالح الخارجية للبنك ولذلك يهتم كل العاملين بالبنك بكل عملائه ويسعى إلى رضائهم وكسب ولائه.

(2) بناء العلاقة مع العملاء وعلاقتهم بالعاملين.

(أ) البنك الأهلي المصري.

أكد المسئولون على أن البنك الأهلي حريص على بناء علاقة مع عملائه، وأظهرت نتائج المقابلات أنه يمكن اعتبار البنك الأهلي حالة خاصة في علاقته بعملائه لأن العملاء يعتبروا البنك الأهلي هو بنك الدولة ولذلك يشعروا بالاطمئنان في علاقتهم به، وقد يكون ذلك هو السبب في أن البنك الأهلي لديه أكبر شريحة من العملاء بين البنوك في مصر حيث يبلغ عدد عملائه 7 مليون عميل.

وفي السياق ذاته، أكد مسئولو البنك الأهلي أنهم حريصون على الحفاظ على التواصل المستمر مع العملاء بكل الأساليب الممكنة؛ حيث يتم التوسع وزيادة عدد الفروع وزيادة ماكينات ATM للاقتراب من العميل في مكانه، فالبنك حريص على التواجد في كل مكان.

وفيما يتعلق بعلاقة العملاء مع العاملين بالبنك أوضح المسئولون أن العلاقة حسنة، ولكن في أحيان قليلة يغضب العملاء من التأخير وطول وقت انتظار الدور وذلك بسبب زيادة عدد العملاء ولكن هناك حرص بشكل عام على زيادة عدد العاملين في خدمة العملاء ويتم الإشراف عليهم فهناك أمور معينة يمكن إنهائها أثناء وجود العميل وأمور أخرى يمكن تأخيرها لما بعد حتى لا ينتظر العملاء فترة طويلة، ولكن هذه المهارة قد تختلف من فرد لآخر. وفي السياق ذاته، أكد المسئولون أنه يتم تدريب وتأهيل العاملين عن طريق الدورات التي تتم بشكل دوري، فكل عامل له عدة فرص تدريبية خلال العام.

(ب) بنك كريدي أجريكول مصر.

أظهرت نتائج المقابلات مع المسئولين في بنك كريدي أجريكول أن البنك يهتم بالعلاقة مع العميل على مدار مراحل حياته، فالعميل في كل مرحلة من حياته له احتياجات مختلفة من البنك ولذلك يعمل البنك على توفير برامج متنوعة تلبى احتياجات العميل في كل مرحلة عمرية، ففي بداية حياة العميل يجد "خدمة تحويل

الراتب على البنك" وعند زواجه هناك "خدمة شقق للسكن" وعند وجود مولود هناك "برامج استثمار للأولاد" وعند قُرب سن المعاش ممكن يستفيد من "خدمة صندوق المعاش"، فلن تنجح في المجال المصرفي بدون بناء علاقة مستمرة مع العميل عن طريق البحث دائماً عما يريده أو يحتاجه وتوفيره له.

ولقد بينت المقابلات المتعمقة مع مسئولي بنك كريدي أجريكول فيما يتعلق بمستوى العلاقة بين العملاء والعاملين بالبنك أن العلاقة جيدة جداً، وأوضحوا أن الدليل على ذلك ندرة وجود شكاوي خاصة بأسلوب العاملين، كما أكدوا اهتمامهم الشديد بتقديم خدمة ممتازة وتأهيل موظفي خدمة العملاء على أفضل نحو ممكن كميزة تنافسية تميزهم عن البنوك الأخرى التي قد تتميز عنهم بتقديم سعر فائدة أعلى للعميل.

وفي ذات السياق أوضح المسئولون بالبنك عن وجود دورات تدريبية مستمرة للعاملين، وأشاروا إلى أن البنك وضع هدف منذ سنة وهو تقليل استخدام الورق واستخدام التكنولوجيا بشكل أكبر وقد تطلب الأمر تدريب العاملين أولاً من أجل إقناع العملاء.

(3) نمط العلاقة القائمة بين البنك وعملائه.

(أ) البنك الأهلي المصري.

أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة مع مسئولي البنك الأهلي أن نمط العلاقة بين البنك وعملائه هي "علاقة ود"، حيث أكد أحد المسئولين "أننا نتميز بأننا لدينا ود كبير بينا وبين العملاء وذلك على عكس بعض البنوك الأخرى التي تتصف بالأسلوب الجاف".

أما بالنسبة لجزئية انتظار مقابل لخدمات البنك للعميل، فقد أشار المسئولون أن البنك مؤسسة خدمية تهدف للربح فالأصل أن كل خدمة لها مقابل ولكن ممكن لكبار العملاء بعض الخدمات أحياناً بدون مقابل مثل إعطاء العميل VIP دفتر شيكات دون مصاريف على سبيل المجاملة، وممكن كارت مميز له يدل على أنه عميل VIP عند الدخول لأي فرع من فروع البنك الأهلي.

(ب) بنك كريدي أجريكول مصر.

فيما يتعلق ببنك كريدي أجريكول بينت المقابلات المتعمقة أن نمط العلاقة بين البنك وعملائه هي " علاقة التزام" وقد انعكس ذلك في الشعار السابق للبنك وهو :"كريدي أجريكول أكثر من وعد... التزام".

وبالنسبة لتقديم خدمات لبعض العملاء بدون مقابل، فقد أوضح المسئولون أن العلاقة الائتمانية تتطلب حرص البنك على زيادة ولاء العميل ولتحقيق ذلك لديهم أساليب لتنشيط المبيعات منها على سبيل المثال خدمة "cash back" حيث يتم إرجاع مبلغ كهدية عند صرف قيمة معينة في فترة معينة، وهنا المقابل يتمثل في زيادة ولاء العميل وتطور علاقته بالبنك.

ومما سبق يمكن القول أن نوع العلاقة القائمة بين البنوك وعملائها هي علاقة تبادلية "علاقة ذات منفعة متبادلة للطرفين"، وهو نمط العلاقة السائد بين المؤسسات الربحية، وقد تقوم البنوك أحياناً بتقديم بعض الخدمات الإضافية للعميل لتأكيد تميزها وللحفاظ على ولائه ولكن هناك حدود لتقديم الخدمات المجانية.

(4) نجاح أو فشل العلاقة بين البنك وعملائه

(أ) البنك الأهلي المصري.

أكد مسئولو إدارة العلاقة في البنك الأهلي أن العلاقة بين البنك وعملائه علاقة إيجابية، ودليلهم على ذلك أن البنك لديه أكبر شريحة عملاء على مستوى بنوك مصر، ولكنهم أوضحوا أن هناك نسبة قليلة جداً من العملاء قد تنشأ بينهم وبين البنك علاقة سلبية بسبب سوء فهم معين أو سوء تصرف من أحد العاملين بالبنك.

أما بالنسبة لإنهاء العلاقة بين البنك والعميل، وقد أوضح أحد المسئولين أنه في حالات نادرة جداً يقوم بعض العملاء بإنهاء علاقته بالبنك وقد تكون الأسباب مرتبطة بالعميل بمعني أنه يريد قطع علاقته بالقطاع المصرفي كله أو أسباب أخرى مثل وجود مزايا أفضل في بنك منافس أو عدم حل مشكلته بشكل سريع أو انخفاض مستوى الرضا.

كما ذكر أحد المسئولين أن البنك حريص جداً على علاقته بالعملاء فلا يُقاضي العميل الذي عليه قرض ولم يسدده إلا بعد استنفاذ كل المحاولات مثل إعادة

الجدولة وإعطائه فترة إضافية ففي حالة عدم جدية العميل واستنفاذ كل المحاولات يُقاضي البنك العميل.

كما أشار مسئول آخر بأحد فروع البنك الأهلي أن البنك يمكنه إنهاء العلاقة مع عميل معين عندما يثبت أنه عميل سيء النية مثال: طلب العميل كشف حساب من البنك، وتحايل وقام بالتزوير فيه ثم قدمه للسفارة، وعند تحري السفارة عن صحة التوقيعات ودقة هذا الكشف تم اكتشاف التزوير في هذه الحالة يتم إبلاغ السفارة بأن هذا الكشف مزور ويتم حظر التعامل مع هذا العميل في أي فرع من فروع البنك.

(ب) بنك كريدي أجريكول مصر.

كما أكد مسئولو إدارة العلاقة في بنك كريدي أجريكول أن العلاقة بين البنك وعملائه علاقة إيجابية جداً، ودليلهم على ذلك استمرار عملاء معهم منذ سنوات كثيرة وزيادة عدد العملاء سنوياً، وأشار أحد المسئولين إن كانت هناك بعض المشاكل في العلاقة مع بعض العملاء فهي مشاكل عامة مثل أي بنوك أخرى، وهناك حرص على حل مثل هذه المشاكل البسيطة، فلا توجد مشاكل خطيرة ولكن مشاكل كالمتعارف عليها في كل البنوك، ومن أمثلة هذه المشاكل أنه تتم مقارنتنا بالبنوك الحكومية وهذه المقارنة غير عادلة لأننا تحكمنا قوانين البنك المركزي وقوانين المقر الرئيسي بفرنسا.

وقد أوضحت سيونارة الأسمر رئيس قطاع العمليات المصرفية بالفرع الرئيسي قائلة: "إن إنهاء العلاقة بين البنك والعميل يكون في حالات قليلة وذلك يكون لأسباب خارجة عن ارداتنا مثل ارتفاع أسعار بعض الخدمات لدينا، وقد يقوم البنك بإنهاء العلاقة مع العميل لأنه لا يلتزم بالقواعد والإجراءات ويخشي من الإعلان عن دخله الحقيقي خوفاً من الضرائب، ونحن لدينا قواعد فلا بد من معرفة العميل جيداً ومصادر دخله فنحن لدينا التزام بالقواعد العالمية وكذلك نطبق القواعد المحلية الخاصة بالبنك المركزي، فقد يناسب هذا العميل بنوك أخرى متساهلة أكثر منا".

وترى الباحثة **مما سبق** إجماع مسئولي إدارة العلاقة في كلا البنكين على أن العلاقة بين البنك وعملائه علاقة إيجابية، وأن العلاقة السلبية تنشأ في حالات قليلة بسبب سوء الفهم أو سوء تصرف من أحد العاملين في خدمة العملاء، وأن البنوك تكون حريصة على تحسين العلاقة باستمرار مع العملاء لأنهم هم أصول البنك كما اتضح أن إنهاء العلاقة مع العميل لا يكون إلا في حالة إثبات سوء النية أو عدم الالتزام بالقواعد والقوانين.

المحور الثاني: الجوانب الاتصالية والتفاعل مع جمهور العملاء:

(1) الإدارة المسئولة عن وضع سياسات الاتصال بالعملاء

أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة اتفاق مسئولى البنكين محل الدراسة (البنك الأهلي – بنك كريدي أجريكول) على أن الإدارة العليا تقوم بوضع سياسات الاتصال بالعملاء، ويقوم مسئولو الإدارة العليا بمتابعة تفاصيل العلاقة مع العملاء من أجل بناء وتدعيم علاقات ناجحة معهم لأن العملاء هم رأس مال البنك.

وفي السياق ذاته، أوضح المسئولون في البنكين أن كل عنصر بشري في البنك مسئول عن رعاية العلاقة مع العملاء؛ فالبنك كله بجميع قطاعاته يخدم العميل حيث أن مديري الفروع مسئولون عن تطبيق سياسة الإدارة العليا والتي من شأنها تنمية العلاقة مع العملاء، وإدارة التسويق والإتصال مسئولة عن الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال تسويق الخدمات البنكية، ويعمل Call center على مدار 24 ساعة للرد على استفسارات العملاء، وإدارة الشكاوي مسئولة عن استقبال الشكاوي وتصنيفها حسب طبيعتها هل تتعلق بأداء العاملين وأسلوبهم أم مشاكل خاصة بالتحويلات ثم يتم رفعها للإدارات المسئولة لحلها، وقد أكدت سيونارة الأسمر رئيسة قطاع العمليات المصرفية في بنك كريدي أجريكول أن "الإدارة العليا حريصة على تجميع التقارير الواردة من كل الإدارات للتحليل والتعرف على سبب هذه المشاكل وكيفية علاجها، ثم تقوم بالمتابعة لتحديد ماذا حدث في معدل الشكاوي من أجل تحسين الكفاءة.

فهناك تنسيق بين كل الإدارات فى البنك وان لكل إدارة وكل فرع له مهام في استقطاب العملاء والمحافظة على مستويات الرضا لديهم.

(2) استخدام وسائل الاتصال التقليدية للتواصل مع العملاء.

(أ) البنك الأهلي المصري.

أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة مع مسئولي البنك الأهلي أن البنك حريص على استخدام كل من الطرق التقليدية والطرق الإلكترونية الحديثة في التواصل مع العملاء حسب احتياج العميل، فهناك عميل يفضل التعامل وجهاً لوجه وعميل آخر يفضل التعامل مع الموقع والصفحة الإلكترونية لتوفير وقته.

وفي السياق ذاته، أوضح المسئولون بالبنك الأهلي أن نسبة كبيرة من عملاء البنك الأهلي من كبار السن وهذه الفئة من العملاء تفضل التواصل المباشر مع البنك والحضور لمقر البنك عند إجراء المعاملات البنكية أو الاستفسار عن شئ معين.

وقد أوضح أحد المسئولين بالبنك الأهلي أن البنك يستخدم كافة أشكال الطرق التقليدية للتواصل مع العملاء فيمكن للعميل التواصل المباشر مع الموظفين في الفروع، ويمكنه الحصول على المطويات والنشرات التي تشرح الخدمات المختلفة المقدمة، ووفقاً لقانون البنك يتم إرسال بريد عادي للعملاء كل 3 شهور إلا في حالة أن يطلب العميل عدم إرسال هذا البريد ورغبته في إبلاغه بأي معلومات عن رصيده عندما يأتي لمقر البنك، ويمكن أيضاً للعميل استخدام Call center للاستفسار عن آمر معين. أما التليفون الأرضي للعميل فقد أوضح أحد المسئولين أنه لا يتم مكالمة العميل على تليفونه الأرضي إلا للضرورة وغالباً لا يتعلق الأمر بأي معلومات عن حسابه.

(ب) بنك كريدي أجريكول مصر.

فيما يتعلق ببنك كريدي أجريكول مصر بينت المقابلات المتعمقة أن البنك يقوم بتوفير امكانية اختيار العميل بين الطرق التقليدية للتواصل وبين الطرق الحديثة، فهناك عملاء يفضلون زيارة البنك والتعامل المباشر وخاصة في حالة القروض حيث يميل العميل إلى السؤال مع كل قسط كم بقي عليه؟ ولذلك بالرغم من أن البنك يرى أن التكنولوجيا هي المستقبل إلا أنه ما زال يستخدم بعض الطرق التقليدية في التواصل مع بعض العملاء مثل الاتصالات المباشرة معهم في الفروع المختلفة، وتوفير مطويات تشرح الخدمات المقدمة، وكذلك يتم إرسال البريد العادي لهم، ويُعد call center أساسي في الاستخدام حيث يعمل على مدار 24 ساعة، أما بالنسبة للأحداث الخاصة فلا توجد ندوات بالشكل الأكاديمي ولكن ممكن يوم مفتوح عبارة عن عشاء في أحد الفنادق وعروض خفيفة لأحدث الخدمات ويكون ذلك للعملاء VIP و Contact person في الشركات وأصحاب الشركات، وفي هذه الأحداث events يكون البنك حريصا على أن يشرح لهم كيف يفكر وماهي استراتيجيته؟ ويتم التأكيد للعملاء أنهم شركاء في العلاقة.

ومما سبق يمكن القول أنه فيما يتعلق بالوسائل الاتصالية مع العملاء، أوضح مسئولو البنكين أن استخدام وسيلة اتصالية معينة في الاتصال بالعميل، يرجع في المقام الأول إلى اختيار العميل.

(3) استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية للتواصل مع العملاء.

(أ) البنك الأهلي المصري.

أظهرت نتائج المقابلات مع مسئولي البنك الأهلي أن البنك حريص على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة؛ لذلك يستخدم البنك العديد من الأدوات الاتصالية الحديثة للتواصل مع العملاء إلى جانب الطرق التقليدية، فالوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الموقع الإلكتروني والإيميلات والواتس والمحمول بتطبيقاته المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي كلها وسائل هامة جداً لزيادة شريحة العملاء، وفي سياق متصل، أكد المسئولون أن البنك يسعي لاستخدام الوسائل الحديثة بكل أنواعها للوصول للعملاء، فالموقع الإلكتروني يحتوى على تفاصيل كثيرة يحتاجها العديد من العملاء، وصفحة الفيس بوك تخدم الموقع وتكمله، وهناك تطبيقات على المحمول لعمل تحويلات مالية وتطبيقات أخرى للاستفسار فقط كالاستفسار عن أماكن ATM أو سعر العملة وسعر الفائدة، كذلك يهتم البنك بعمل إعلانات في الراديو، ونشر بيانات صحفية عن المنتجات والخدمات الجديدة، كما حرص البنك على التواجد داخل الجامعة للوصول لشريحة أخرى من العملاء وتشجيعها على استخدام الكارت المدفوع مقدماً وذلك من خلال عمل جناح للبنك داخل الجامعة، وقد أوضح المسئولون أن الإتصال الإلكتروني سهل أمور كثيرة على بعض العملاء ووفر وقتهم ولكن هناك أمور تستدعي ذهاب العميل للفرع. كما أنه مازال هناك عملاء يفضلون الطرق التقليدية في التواصل مع البنك. وإذا كان الشباب يستخدمون الوسائل الحديثة بكل سهولة فإن كبار السن منهم من يفضلها ومنهم من يرفضها ويميل للتعامل المباشر، وقد ذكر أحد المسئولين أن الإعلانات أحياناً تكثف تردد بعض العملاء على الفروع مثل شهادة الـ 20% حيث كانت الفائدة فيها أكبر بـ 5% من المركزي مما أدي إلى جذب عملاء جدد وتردد كثير من العملاء على الفروع.

ومن جهة أخرى، أشار مسئول آخر بأحد الفروع أن هناك مصانع كثيرة تحول مرتبات العاملين بها على البنك، وهذه الفئة البسيطة كانت تخشي من التكنولوجيا ولذلك في بادئ الأمر حدثت بعض المشاكل بسبب وجود عطل مؤقت أحياناً، ولكن البنك حرص على إحتواء مثل هذه المشاكل، واستخدم الود والحكمة في التعامل مع هذه المواقف فكانت هناك سرعة في معالجة مثل هذه الأعطال، مما أدي إلى تقبل هؤلاء العملاء البسطاء التعامل مع ATM بشكل كبير حيث أنهم شعروا أنها توفر وقتهم ويمكنهم الحصول على راتبهم في أي وقت منها دون التقيد بمواعيد العمل

بالبنك، وهذا يؤكد أن فئة العملاء التي ترفض التكنولوجيا عندما تكتشف مزاياها تقبل عليها وتفضلها.

وبشكل عام قد أجمع المسئولون أنه في السنوات الأخيرة شهد البنك الأهلي تطورا واضحا جداً حيث حرص البنك على تطوير وسائله وخدماته لتلبية احتياجات عملائه، واستخدم كل الأدوات التسويقية الممكنة لتزويد شريحة عملائه، وقد نجح البنك أن يكون الأول من حيث شريحة العملاء بين البنوك في مصر.

(ب) بنك كريدي أجريكول مصر.

كما أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة مع مسئولي بنك كريدي أجريكول أنه من أهم البنوك التي تهتم بالاتصالات الإلكترونية لأن التكنولوجيا هي المستقبل، فالتكنولوجيا الحديثة في البنوك هي التي تميز بنك معين عن البنوك الأخرى لأن الفروق التنافسية بين البنوك طفيفة. ولذلك هناك إدارة كاملة بالبنك مسئولة عن التعاملات الإلكترونية مع العملاء تسمى digital channel.

وقد أوضح المسئولون بالبنك أن النسبة الأكبر من العملاء تفضل الاتصالات الإلكترونية كل فئة حسب احتياجاتها. وفي إطار ذلك يقدم البنك تطبيقات مختلفة حسب طبيعة العميل نفسه فالموقع الإلكتروني مصمم بشكل جيد وبه تفاصيل هامة عن البنك وهذا يفيد نوعية معينة من العملاء، أما صحفة الفيس بوك بمثابة أداة مكملة للموقع فيها التفاعلية أكثر والإتاحية أكبر وهي تناسب نوعية أخرى من العملاء، وكذلك توجد أيضاً تطبيقات على المحمول.

وفي سياق متصل، أوضحت سيونارة الأسمر رئيس قطاع العمليات المصرفية بالفرع الرئيسي أن البنك لديه هدف هام يتمثل في تقليل استخدام الورق ويسعى لجعل كل الأمور رقمية digital وهناك خطة لذلك وسوف يتم البدء بفروع محددة ثم تعميمها، وأثناء ذلك هناك اهتمام بزيادة وعي العملاء بأهمية التكنولوجيا ومزايا استخدامها في التسهيل عليهم في أمور كثيرة وتوفير وقتهم.

وعلى الجانب الآخر، أوضحت المقابلات أن هناك نسبة من العملاء مازالت تفضل الطرق التقليدية في التواصل مع البنك، لذلك يقوم البنك بتخيير العميل بين الطرق التقليدية والحديثة وهو يقوم باختيار ما يفضله، ولكن البنك لديه مبدأ هام يسمى "تعليم العميل" ويعنى هذا المبدأ إذا كان العميل يفضل الطريقة التقليدية في التواصل مع البنك ويميل إلى الحضور لمقر البنك لإجراء معاملته البنكية، أن يحاول

المسئولون بالبنك أن يشرحوا له ميزة استخراج كارت يسحب به من ATM في أي وقت وبذلك لن يكون مقيد بمواعيد البنك كما أنه لن ينتظر دوراً داخل البنك وبذلك هناك مزايا توفير الوقت والإتاحة على مدار 24 ساعة.

وفي سياق متصل، هناك فئة من العملاء قد تتواصل مع البنك الكترونياً ولكنها عند عمل التحويلات البنكية تميل للطرق التقليدية والحضور لمقر البنك وذلك خوفاً من المخاطر وهنا يعمل البنك على تشجيع هذه الفئة من العملاء لاستخدام التكنولوجيا في التحويلات E statement بتقديم حوافز على التحويلات الإلكترونية.

وفيما يتعلق برأي المسئولين عن دور كل من الموقع الإلكتروني للبنك وصفحته على الفيس بوك في إدارة العلاقة مع العملاء، أكد المسئولون في البنكين أن الموقع الإلكتروني هو الأداة الأساسية المسئولة عن إعطاء صورة للبنك وأنه يضم تفاصيل كثيرة تفيد فئات متعددة من العملاء، أما صفحة البنك على الفيس بوك فهي مكملة للموقع ولا تناسب كل العملاء فهي أداة فرعية لا تضم تفاصيل كثيرة ولكنها تضم محتوى ذات طابع خفيف مثل الصور ومقاطع فيديو للأحداث المختلفة الخاصة بالبنك، وتعتبر صفحة الفيس بوك أكثر جاذبية وأكثر تفاعلية وأكثر إتاحية ولكنها تناسب نوعية معينة من العملاء وليس كل العملاء.

مما سبق يتضح اهتمام البنكين محل الدراسة باستخدام كل من الوسائل التقليدية والحديثة للتواصل مع العملاء بشكل متكامل، وإن كان بنك كريدي أجريكول يميل إلى استخدام التكنولوجيا بشكل أكبر لأن نسبة كبيرة من عملائه من فئة الشباب التي تُفضل ذلك الشكل الحديث، وعلى الجانب الآخر يميل البنك الأهلي لاستخدام الطرق التقليدية بشكل أكبر بما يتلائم مع النسبة الأكبر من عملائه من فئة كبار السن.

المحور الثالث: أبعاد جودة العلاقة واستراتيجيات تنمية علاقات العملاء.

(1) أبعاد جودة العلاقة بين البنك والعملاء.

- **بعد الثقة في العلاقة بين البنك والعملاء.**

اتفق مسئولو البنكين محل الدراسة (البنك الأهلي – بنك كريدي أجريكول) على أن الثقة هي أهم بُعد في العلاقة، فالعلاقة بين البنك والعميل علاقة ثقة وإذا غابت الثقة انهارت العلاقة، ولذلك يحرص كلا البنكين على الوفاء بالوعود للعملاء حتى لا يفقدوا ثقتهم.

وفي إطار ذلك أكد مسئولو البنك الأهلي أنه يتميز بأعلى درجات الثقة وأن الدليل على ذلك أن البنك الأهلي لديه أكبر شريحة عملاء على مستوى بنوك مصر.

وفيما يتعلق ببنك كريدي أجريكول أوضح المسئولون أن ثقة العملاء بالبنك عالية وأن والدليل على ذلك أن بعض العملاء يسألون العاملين بالبنك عن أمور خاصة بعلاقتهم ببنوك أخرى ويدل ذلك على إحساس هؤلاء العملاء أن بنك كريدي أجريكول يمثل الناصح الأمين لهم وذلك يؤكد درجة الثقة العالية بالبنك (محل ثقتهم). ولكن سيونارة الأسمر رئيس قطاع العمليات المصرفية بالبنك قد أشارت إلى أن بعض العملاء يفضلوا بنوك القطاع العام لأن الثقافة في مجتمعنا أن الثقة والأمان تكون في تلك البنوك الوطنية.

- **بُعد الرضا عن العلاقة بين البنك والعملاء.**

أشارت نتائج المقابلات المتعمقة مع مسئولي البنكين محل الدراسة (البنك الأهلي – بنك كريدي أجريكول) إلى اتفاق المسئولين بالبنكين على ارتفاع درجة رضا العملاء عن البنكين، وتوافر مؤشرات تدل على ذلك منها أولاً: شكر بعض العملاء لمديري الفروع على مستوى الخدمة بعد إنهاء المعاملة البنكية الخاصة بهم ثانياً: استمرار كثير من العملاء مع البنكين لسنوات عديدة وزيادة عدد العملاء سنوياً. وكذلك أوضح المسئولون حرص البنكين على قياس رضا عملائهم لأن العملاء هم رأس مال البنك. ولكنهم قالوا أن ذلك يكون على عينة ممثلة للعملاء لأنه من المستحيل متابعة كل المعاملات.

وفي إطار ذلك، أوضح مسئولو البنك الأهلي أن وجود درجة عالية من الثقة بالبنك ينتج عنه درجة عالية من الرضا، وأن هناك حرص كبير من البنك لقياس رضا عملائه حيث تقوم "إدارة الجودة" بعمل زيارات شهرية للفروع لتقييم رضا العملاء، حيث تسأل عينة من العملاء عن انطباعاتهم بخصوص مستوى الخدمة وأوقات الانتظار وكفاءة العاملين ثم تقدم تقارير للإدارة العليا وبناء على ذلك يتم التعديل والتطوير، كما تقوم "إدارة الشكاوي" بمتابعة شكاوي العملاء وإذا كانت هناك شكوى من أحد العاملين يتم تفعيلها ومحاسبة المخطئ.

وفيما يتعلق ببنك كريد أجريكول أكد المسئولون به أن نسبة رضا العملاء عن البنك نسبة عالية تصل إلى 95%، وترجع نسبة 5% لعدم الرضا لنقاط بسيطة مثل أن يكون العميل غير راضي لأن كشف الحساب لم يصله على العنوان الجديد،

ويرى المسئولون أن نسبة الرضا العالية عن البنك ترجع لاهتمام البنك بالعلاقة مع العميل على مدار مراحل حياته كلها بتقديم خدمات بنكية متنوعة (خدمة استثمر وادخر، خدمة مول احتياجاتك، خدمة شراء سيارة، خدمة شراء منزل، خدمة الحصول على بطاقات متنوعة، خدمات التأمين، خدمات حسابات جارية أو توفير) وكذلك يتميز بنك كريدي أجريكول بالسرعة في الأداء مقارنة بالبنوك الأخرى وهذا هام جداً بالنسبة لبعض العملاء الذي يعتبر الوقت بالنسبة لهم أهم شيء.

ويشير المسئولون أن هناك حرص من البنك لقياس رضا العملاء من خلال الاستطلاعات، وبناء على هذه الاستطلاعات يتم أخذ خطوات للتطوير والتحسين، وعند القياس في العام التالي تتابع الإدارة العليا إلى أي مدى أحدث هذا التطوير النتائج المطلوبة.

وفي السياق ذاته، أوضح مسئولو بنك كريدي أجريكول أن التأكد من رضا العملاء مسئولية كل مدير فرع فعليه متابعة العملاء والشكاوي وتقديم تقرير للإدارة العليا والتي تحرص بدورها على رؤية التقارير ومتابعة نسبة شكاوي العملاء.

- **بُعد الالتزام نحو علاقة البنك بالعملاء.**

اتفقت إجابات مسئولى البنكين محل الدراسة (البنك الأهلي – بنك كريدي أجريكول) على وجود التزام متبادل بين كلا البنكين وعملائهم، حيث أن الالتزام هو أساس شرعية العلاقة بين البنك وعملائه، وأكد المسئولون في البنكين محل الدراسة أن هناك حرص على استمرارية العلاقة مع العملاء لأنهم يمثلون رأس مال البنك. ويمثل الالتزام في العلاقة الالتزام بالقواعد والقوانين، وتقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المحدد للعميل، ويتحقق الالتزام في العلاقة بمعرفة كل طرف في العلاقة بحقوقه وواجباته.

وقد اتضحت أهمية هذا البُعد (بُعد الالتزام) في الشعار السابق لبنك كريدي أجريكول "كريدي أجريكول أكثر من وعد... التزام".

- **بُعد توازن العلاقة مع العملاء.**

أكد المسئولون في كلا البنكين محل الدراسة وجود علاقة متوازنة بين البنك وعملائه وعدم سيطرة طرف عليها فالعلاقة تبادلية، حيث يحرص البنك على توازن العلاقة مع عملائه لأنهم شركاء له. وقد أوضح المسئولون في البنكين حرصهم على تقديم مجموعة الخيارات المتاحة للعملاء، والعملاء يختاروا ما يريدوا ولكن يمكن

تقديم النصح بالأنسب لهم وما يحقق لهم مصلحة أفضل، وأشاروا إلى أن العمل في مصلحة العميل يجعله يثق أكثر في البنك، وأنهم إذا عملوا ضد مصلحة العملاء سوف تقل ثقة العملاء بالبنك مما قد يؤدي إلى انهيار العلاقة وفقدان العملاء.

وفي السياق ذاته، أكد المسئولون حرص البنك على تطوير خدماته بشكل مستمر في إطار ما يحكمهم من قواعد وقوانين لتتواكب مع احتياجات العملاء.

ومن الأمثلة على الأخذ بمقترحات العملاء زيادة عدد موظفي خدمة العملاء في الأعياد والمناسبات لتقليل وقت الانتظار.

وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد الأربعة السابقة من حيث أهميتها في نجاح العلاقة اتفق المسئولون في البنكين على أن "بعد الثقة" هو أهم بعد من الأبعاد المكونة للعلاقة الناجحة بين البنك والعميل حيث أكد المسئولون أن العلاقة بين البنك والعميل هى علاقة ثقة وإذا غابت الثقة انهارت العلاقة أي أن بُعد الثقة جاء لدى المسئولين بالبنكين محل الدراسة في المركز الأول، كما اتفقوا على أن "بُعد الالتزام" جاء في المركز الثاني من حيث الأهمية لأنه أساس شرعية العلاقة بين البنك والعميل.

بينما اختلف المسئولون بالبنكين في ترتيب بعدي "الرضا" و "توازن العلاقة" حيث أوضح مسئولو البنك الأهلي أن "بُعد الرضا" يأتي في المركز الثالث كنتيجة للثقة والالتزام، وأخيراً يحدث التوازن في العلاقة بين البنك والعميل وعدم سيطرة طرف على العلاقة في إطار وجود تفاهم متبادل، بينما أوضح مسئولوا بنك كريدي أجريكول أن "بُعد توازن العلاقة" وتوافر التفاهم المتبادل بين البنك والعميل يأتي في المركز الثالث ثم أخيراً يأتي "بُعد الرضا" كنتيجة لذلك.

(2) البرامج التي يقوم بها البنك لتدعيم علاقات العملاء.

(أ) البنك الأهلي المصري.

بينت المقابلات المتعمقة مع مسئولي إدارة العلاقة بالبنك الأهلي المصري أن البنك حريص على تدعيم علاقات العملاء وذلك على النحو التالي:

- يقدم البنك باقة متنوعة من الخدمات والمنتجات البنكية التي تناسب مختلف العملاء مثل (القروض الشخصية – قروض السيارات – بطاقات الائتمان – الودائع – الشهادات)، ويتميز البنك الأهلي المصري بشكل واضح في خدمة الشهادات حيث قدم الشهادة البلاتينية بالجنيه المصري بأعلى عائد في مصر.

- يطبق البنك سياسات للاحتفاظ بولاء العملاء على المدى الطويل ومنها تقديم أعلى سعر فائدة، فإذا كان هناك بعض العملاء ولائهم لسعر الفائدة فالبنك الأهلي يقدم أعلى سعر فائدة بين البنوك المصرية، وإذا كان هناك عملاء يهمهم بشكل كبير مستوى الخدمة بالبنك يحرص على توفير خدمة لكبار العملاء (بحيث يكون هناك مدير لخدمة كبار العملاء معه محفظة فيها 500 عميل يقوم بالمتابعة معهم وإعلامهم بالمنتجات البنكية الجديدة) وقد تم تخصيص أماكن معينة لهؤلاء العملاء لإشعارهم بالتميز.
- يحرص البنك على تقديم الخدمات البنكية لكل فئات وطبقات العملاء ولذلك حرص البنك على التواجد داخل الجامعة للوصول لشريحة الطلاب وتشجيعهم على استخدام الكارت المدفوع مقدماً وذلك من خلال عمل جناح للبنك داخل الجامعة.
- يُعد البنك الأهلي في طليعة البنوك التي لها برامج مسئولية اجتماعية مثل إتاحة وحدات سكنية للفئات الأكثر احتياجاً، والمساهمة في المستشفيات الكبرى مثل القصر العيني وغيرها- بناء مستشفى البنك الأهلي المصري للرعاية المتكاملة بمنطقة القطامية لتقديم الرعاية الطبية لساكني المنطقة، وقد أوضح المسئولون أن البنك انفق في آخر 5 سنوات مبلغ مليون جنيه على تطوير المدارس والمستشفيات والقضاء على العشوائيات.
- واستكمالاً للدور المصرفي والمالي يحرص البنك على المشاركة في المجال الاجتماعي، ويقوم بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم التمويل اللازم لها سواء من موارد البنك الذاتية أو بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- يرعى البنك كثير من الأحداث ومنها : ان البنك الأهلي المصري الراعي الرسمي للمنتخب القومي لكرة اليد رجال في بطولة الأمم الأفريقية 2016. وجاءت حملة "تزينوا بالأخلاق" في يونيو 2017 تحت رعاية مؤسسة مصر الخير بالتعاون مع البنك الأهلي المصري.
- يعتبر البنك الأهلي المصري أول بنك في مصر يقدم خدمة الدفع عن طريق الهاتف المحمول باسم "فون كاش" وهي تُمكن الشخص من سحب فلوس من أي مكان معتمد وممكن تحويلها لأي شخص من الموبايل، وهذه الخدمة لكل المصريين وليست لعملاء البنك الأهلي فقط .

- في إطار اهتمام البنك بمواكبة التطور التكنولوجي، قام البنك بإنشاء صفحته على الفيس بوك كأداة مكملة للموقع الإلكتروني لزيادة التفاعلية في التواصل مع العملاء.

(ب) بنك كريدى أجريكول مصر.

وفيما يتعلق ببنك كريدي أجريكول مصر أوضحت المقابلات المتعمقة مع مسئولي إدارة العلاقة بالبنك أن البنك حريص على تدعيم علاقات العملاء ويتضح ذلك كما يلي:

- تأسس بنك كريدي أجريكول في مصر عام 2006، ومنذ انطلاقه في السوق المصرية أصبح من أهم البنوك العاملة في القطاع المصرفي المصري، حيث يقدم لعملائه مجموعة متكاملة من المنتجات البنكية والخدمات المعرفية المبتكرة ويُعد الهدف الرئيسي للبنك هو تحقيق رضا عملائه من خلال إعطاء الأولوية لهم وتعظيم مصالحهم.
- أطلق البنك احتفالية العيد العاشر لكريدى أجريكول مصر، وفي هذه الاحتفالية أوضح المسئولون أن أحد أهم قيم البنك والتي هي سبب نجاحه علاقة الشراكة طويلة المدى، وقد أكد المسئولون بالبنك أن من أهم السياسات التي يطبقها البنك للاحتفاظ بولاء العملاء على المدى الطويل تقديم الخدمات للعملاء على أعلى مستوى والسرعة في الأداء وتوفير خدمات بنكية للعملاء على مدار حياتهم.
- ويتيح البنك لفئات مختلفة من عملائه الاختيار من باقات خاصة صممت خصيصاً لتلائم أسلوب حياتهم وطموحاتهم في مختلف مراحل حياتهم، ومنها "فيدال كلوب" الذي يمنح أعضائه المتميزين خدمات مصرفية فريدة من نوعها، تتميز بمجموعة من الخصائص منها أولوية العميل في الحصول على الخدمة، المعاملة التفضيلية المميزة لأعضاء النادي، الاستشارات المالية المتخصصة.
- وقد حرص البنك على التواجد في بعض النوادي والتسويق لخدماته البنكية لتوسيع قاعدة العملاء مثل (نادي الصيد بالدقي – نادي الصيد بالسادس من أكتوبر...) وتتحقق في تلك الفروع مزايا هامة جداً أنها متاحة حتى الساعة الخامسة مساءً طوال أيام الأسبوع وفي الأعياد والمناسبات.
- يهتم بنك كريدي أجريكول بالمشاركة في المجال الاجتماعي، حيث قام اتحاد بنوك مصر بالمبادرة بالعديد من المشاريع ومنها مشروع العشوائيات بحلوان، ولأن

المشروع يتكلف مبالغ ضخمة فقد شاركت عدة مؤسسات منها بنك كريدي أجريكول في تمويل هذا المشروع للمناطق الفقيرة بحلوان.

- وعلى صعيد العمل الخيري، حملة مصر الخير في رمضان برعاية كريدي أجريكول، وهي حملة لإفطار 5 مليون صائم وكذلك تم توزيع كراتين رمضان على طلاب مدارس التعليم المجتمعي بالتعاون مع بنك كريدي أجريكول، وفي السياق ذاته، يحتفل كريدي أجريكول كل سنة بحلول شهر رمضان مع أطفال مستشفى 57357.
- وفي إطار مساهمة البنك للحفاظ على البيئة في مصر، تم افتتاح محطة كريدي أجريكول للطاقة الشمسية فوق المبني الإداري للبنك بحضور وزير الكهرباء والطاقة المتجددة د/ محمد شاكر ورئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب بكريدى أجريكول فرانسو إدوارد دريون وممثلي شركة شيندر Schneider Electric في 2017/7/27.
- وفي إطار اهتمام البنك ببرامج المسئولية المجتمعية، قام البنك بمبادرة جديدة في 2016 حيث ساهم مع موظفيه في شراء وتوزيع 2000 بطانية على المحتاجين مع التركيز بشكل خاص على صعيد مصر، كذلك ساهم البنك مع موظفيه في مبادرة توزيع كرتونة رمضان على المحتاجين، وقد أصبحت عادة متميزة مشاركة الموظفين في توزيع كرتونة الطعام إلى أماكن مختلفة في جميع أنحاء مصر وذلك إيمانا منهم بدورهم تجاه مجتمعهم.
- كما شارك كريدي أجريكول في تكريم الفائزين ببطولات دولية ومحلية في نادي الصيد 2017/8/24، كما أقام حفل تكريم أبطال نادي الصيد الرياضيين موسم 2015-2016.
- يُعد البنك من البنوك الرائدة في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية، والخدمات الالكترونية التي يقدمها بنك كريدي أجريكول مصر لعملائه خدمات مريحة، سهلة وسريعة ومنها تطبيق المحمول وخدمتى الانترنت والتليفون البنكي، بالإضافة إلى شبكة واسعة من ماكينات الصراف الآلي المنتشرة في جميع أنحاء الجمهورية، وقد حرص البنك على إنشاء صفحة له على الفيس بوك لزيادة التفاعلية في التواصل مع عملائه.

(3) مقترحات المسئولين لتحسين علاقة البنك مع العملاء.

(أ) البنك الأهلي المصري.

أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة مع مسئولي البنك الأهلي أن أهم مقترحات لتحسين علاقة البنك مع العملاء تتمثل في:

- العمل على نشر الثقافة المصرفية بين مختلف فئات الجماهير، والبدء معهم منذ الصغر فينشأ الفرد وهو يعلم ما معني حساب في بنك؟ وما معني كلمة توفير؟
- العمل على تحسين مستوى الخدمة "زيادة جودة الخدمة".
- الاهتمام أكثر باستطلاع آراء العملاء والأخذ بها.

(ب) بنك كريدي أجريكول مصر.

وفيما يتعلق ببنك كريدي أجريكول مصر أوضحت المقابلات مع مسئولي البنك أن أهم المقترحات لتحسين العلاقة مع العملاء تتركز في:

- ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا بشكل أكبر لأنها هي المستقبل، والاستمرار في مبدأ "تعليم العملاء" لتوضيح مزايا التكنولوجيا لهم, ولأننا نؤمن بأهمية التكنولوجيا فنحن نجتهد في هذا الاتجاه.
- الاستمرار في إعطاء العملاء خدمة مميزة لأن الفروق بين البنوك في مصر طفيفة جداً.
- زيادة استطلاعات آراء العملاء أي جعلها كل 3 شهور بدلا من مرة كل 6 شهور من أجل معالجة أي مشاكل في بدايتها والحفاظ على العلاقة الجيدة بين البنك وعملائه.
- التأكيد على أهمية الالتزام بين البنك وعملائه.

ثانياً: النتائج في ضوء الإجابة على تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول: ماهي رؤية القائمين بالاتصال لأهم أساليب الاتصال التقليدية والإلكترونية الحديثة المستخدمة في إدارة علاقات البنوك (محل الدراسة) بعملائها؟

أوضحت نتائج المقابلات، اهتمام كلا البنكين محل الدراسة (الأهلي المصري – كريدي أجريكول) باستخدام كل من أساليب الاتصال التقليدية والإلكترونية الحديثة في إدارة العلاقة مع عملائهم حيث أوضح المسئولون بكلا البنكين أن استخدام وسيلة اتصالية معينة للتواصل مع العميل يرجع في المقام الأول

إلى اختيار العميل، وقد أشار المسئولون أن هناك عملاء يفضلون أساليب الاتصال التقليدية للتواصل مع البنك ولذلك يتم استخدام كافة أشكال الطرق التقليدية للتواصل معهم والمتمثلة في : تواصل مباشر بينهم وبين موظفي البنك في الفروع المختلفة، توافر مطويات ونشرات تشرح الخدمات المختلفة المقدمة، إرسال بريد عادي كل 3 شهور للعملاء، كذلك هناك خط ساخن متاح لمدة 24 ساعة للاستفسارات.

كما أشار المسئولون أن هناك عملاء آخرين يفضلون أساليب الاتصال الإلكترونية الحديثة للتواصل مع البنك، لذلك اهتمت البنوك محل الدراسة باستخدام العديد من الأدوات الاتصالية الحديثة مثل الموقع الإلكتروني والايميلات والواتس والمحمول بتطبيقاته المختلفة ووسائل الاتصال الاجتماعي للتواصل مع هؤلاء العملاء.

وقد تبين من واقع تحليل نتائج الدراسة، اهتمام البنكين محل الدراسة باستخدام كل من الوسائل التقليدية والحديثة للتواصل مع العملاء بشكل متكامل، وإن كان بنك كريدي أجريكول يميل إلى استخدام التكنولوجيا بشكل أكبر لأن نسبة كبيرة من عملاءه من فئة الشباب التي تُفضل ذلك الشكل الحديث، وعلى الجانب الآخر يميل البنك الأهلي لاستخدام الطرق التقليدية بشكل أكبر بما يتلائم مع النسبة الأكبر من عملائه من فئة كبار السن.

التساؤل الثاني: أيهما أكثر كفاءة في عملية إدارة العلاقات مع العملاء الإتصالات التقليدية أم الإتصالات الإلكترونية الحديثة من وجهة نظر مسئولي إدارة العلاقات بالبنوك محل الدراسة؟

أظهرت نتائج المقابلات، اتفاق المسئولين بكلا البنكين محل الدراسة (البنك الأهلي المصري، بنك كريدي أجريكول مصر) أن هذا الأمر يتوقف على العميل نفسه ونوع الإتصال الذي يفضله في التواصل مع البنك، فهناك عملاء يفضلون الاتصالات التقليدية وبالتالي استخدم تلك الاتصالات التقليدية مع هؤلاء العملاء يعني أنها الأكثر كفاءة بالنسبة لهم في إدارة علاقة البنك بهم، وهناك عملاء آخرين يفضلون الاتصالات الإلكترونية الحديثة وهنا يكون استخدام الأدوات الاتصالية الحديثة معهم يعني أنها الأكثر كفاءة بالنسبة لهم في إدارة علاقة البنك بهم.

التساؤل الثالث: ما الترتيب الأنسب لأبعاد جودة العلاقة بين البنوك محل الدراسة وعملائها من منظور مسئولي إدارة العلاقة بتلك البنوك حسب أهميتها في نجاح العلاقة؟

بالنسبة لأبعاد جودة العلاقة بين البنوك وعملائها تتمثل في "بُعد الثقة – بُعد الالتزام – بُعد الرضا – بُعد توازن العلاقة وتوافر التفاهم المتبادل"، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد الأربعة السابقة من حيث أهميتها في نجاح العلاقة اتفق المسئولون في البنكين على أن "بُعد الثقة" من الأبعاد المكونة للعلاقة الناجحة بين البنك والعميل حيث أكد المسئولون أن العلاقة بين البنك والعميل علاقة ثقة وإذا غابت الثقة انهارت العلاقة، أي أن بُعد الثقة جاء لدى المسئولين بالبنكين محل الدراسة في المركز الأول، كما اتفقوا على أن "بُعد الالتزام" جاء في المركز الثاني من حيث الأهمية لأنه أساس شرعية العلاقة بين البنك والعميل.

بينما اختلف المسئولون بالبنكين في ترتيب بُعدي "الرضا" و"توازن العلاقة" حيث أوضح مسئولو البنك الأهلي أن "بُعد الرضا" يأتي في المركز الثالث كنتيجة للثقة والالتزام، وأخيراً يحدث التوازن في العلاقة بين البنك والعميل وعدم سيطرة طرف على العلاقة في إطار وجود تفاهم متبادل، بينما أوضح مسئولو بنك كريدي أجريكول أن "بُعد توازن العلاقة" وتوافر التفاهم المتبادل بين البنك والعميل يأتي في المركز الثالث ثم أخيراً يأتي "بُعد الرضا" كنتيجة لذلك.

التساؤل الرابع: إلى أي مدى يمكن أن يؤثر نوع الإتصال المستخدم (اتصال تقليدي – اتصال الكتروني) في البنوك محل الدراسة في أبعاد جودة العلاقة مع العملاء من وجهة نظر المسئولين بتلك البنوك؟

أوضحت نتائج المقابلات، اتفاق المسئولين بكلا البنكين محل الدراسة (البنك الأهلي المصري، بنك كريدي أجريكول مصر) على أن تأثير نوع الاتصال المستخدم في إدارة العلاقة مع العملاء على أبعاد جودة علاقاتهم بالبنك يتوقف على العميل ونوع الاتصال الذي يفضله في التواصل مع البنك، فعندما يوفر البنك الاتصالات المناسبة لكل فئة من العملاء سواء اتصالات تقليدية أو اتصالات الكترونية حديثة فإن ذلك يؤدي إلى التأثير في أبعاد جودة علاقة العميل بالبنك من ثقة والتزام ورضا وتوازن في العلاقة.

التساؤل الخامس : هل يختلف تقييم مسئولي البنك محل الدراسة لدور الموقع الإلكتروني في إدارة العلاقة مع العملاء عن تقييمهم لدور مواقع التواصل الاجتماعي في الأمر نفسه؟

فيما يتعلق برأي المسئولين عن دور كل من الموقع الإلكتروني للبنك وصفحته على الفيس بوك في إدارة العلاقة مع العملاء، أكد المسئولون في البنكين أن الموقع الإلكتروني هو الأداة الأساسية المسئولة عن إعطاء صورة للبنك وأنه يضم تفاصيل كثيرة تفيد فئات متعددة من العملاء، أما صفحة البنك على الفيس بوك فهي مكملة للموقع ولا تناسب كل العملاء فهي أداة فرعية لا تضم تفاصيل كثيرة ولكنها تضم محتوى ذات طابع خفيف مثل الصور ومقاطع فيديو للأحداث المختلفة الخاصة بالبنك، وتعتبر صفحة الفيس بوك أكثر جاذبية وأكثر تفاعلية وأكثر إتاحية ولكنها تناسب نوعية معينة من العملاء وليس كل العملاء.

التساؤل السادس: ما تقييم مسئولي إدارة العلاقة بالبنوك محل الدراسة لجودة العلاقة مع عملاء تلك البنوك؟ وماهي الأسباب التي قد تؤدي إلى إنهاء تلك العلاقة؟

أظهرت نتائج المقابلات، إجماع مسئولي إدارة العلاقة في كلا البنكين على أن العلاقة بين البنك وعملائه علاقة إيجابية، وأن العلاقة السلبية تنشأ في حالات قليلة بسبب سوء الفهم أو سوء تصرف من أحد العاملين في خدمة العملاء، وأكد المسئولون أن البنوك تكون حريصة على تحسين العلاقة باستمرار مع العملاء لأنهم هم أصول البنك, كما اتضح أن إنهاء العلاقة مع العميل لا يكون إلا في حالة إثبات سوء النية أو عدم الالتزام بالقواعد والقوانين.

التساؤل السابع: إلى أي مدى تهتم البنوك محل الدراسة بتنمية العلاقات مع عملائها من وجهة نظر مسئولي إدارة العلاقة بتلك البنوك؟

أوضحت المقابلات مع مسئولي إدارة العلاقة بالبنكين محل الدراسة، اهتمام كلا البنكين وحرصهم على تدعيم علاقاتهم بالعملاء من خلال مراعاة عدة نقاط مثل: تقديم باقة متنوعة من الخدمات البنكية التي تناسب مختلف العملاء، تطبيق بعض السياسات للاحتفاظ بولاء العملاء على المدى الطويل، وكذلك الاهتمام ببرامج المسئولية الاجتماعية التي تبرز كونهما جزء من المجتمع.

مراجع الدراسة

(1) فؤادة البكري، "**العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**" (القاهرة: عالم الكتب، 2014)، ص51.

(2) Coombs, W.T. (1998): "The Internet as potential equalizer: New Leverage for confronting Social irresponsibility". **Public Relations Review**, Vol. 24, No. 3, p. 289.

(3) Christ, P. (2005): "Internet technologies and trends transforming public relations". **Journal of web site promotion**, Vol. 1, No. 4, P. 7.

(4) محمد الصيرفي (2015)، "التسويق المصرفي" (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع)، ص251.

(5) Duke, S. (2002), "Wired science: use of world wide web and e-mail inscience public relations" **Public Relations Review.** Vol., 28, No. 2, pp. 311-324.

(6) عبد اللطيف العوفي، (2005)، "علاقة الوسائل الإعلامية في العلاقات العامة وكيفية استخدام التقنيات الاتصالية في ظل توجهات العولمة– دراسة ميدانية على النظام العام والخاص في المملكة العربية السعودية"، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، يناير– يونيو، ص 411–453.

(7) هنية محمد سلام (2008)، "استخدام تكنولوجيا الاتصال في مجال العلاقات العامة وانعكاساته على أداء العاملين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر: كلية الدراسات الإسلامية والعربية، ص 302.

(8) Wright, D. and Hinson, M. (2009). "An Analysis of the increasing impact of social and other New Media on public relations practice", **Paper presented to 12th Annual International Public Relations Research Conference,** March 14, Miami, Florida, p.17.

(9) ولاء يحيى مصطفي (2009)، "دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير الممارسة المهنية للعلاقات العامة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة حلوان: كلية الآداب، ص 293.

(10) سماح عبد الرازق غلاب (2014)، "استخدام الإنترنت في ممارسة أنشطة العلاقات العامة – دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ص 244.

(11) Sallot, L.M., Porter, L.V., Alzuru, C. (2004), "Practitioners' web use and perceptions of Their Own Roles and Power: a qualitative study"., **Public Relations Review,** Vol. 30, No. 3, pp. 269-278.

(12) Gregory, A. (2004), "Scope and Structure of Public Relations: A technology Driven view.", **Public Relations Review,** Vol. 30, No. 3, pp. 245-254.

(13) Ayish, M.I. (2005), "Virtual public Relations in the united Arab Emirates A case study of 20 UAE organizations, use of the Internet". **Public Relations Review,** Vol. 31, No. 3, pp. 381-388.

(14) أحمد فاروق رضوان (2006)، "دور المواقع الإلكترونية للمنظمات الربحية العربية في بناء العلاقة مع الجمهور: دراسة في وظائف الإتصال للعلاقات العامة". **المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، الجزء الأول، مايو، ص ص 1-62.

(15) مى الخاجة (2007)، "استخدام شبكات المعلومات (الإنترنت) في مجال العلاقات العامة – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإماراتية"، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، العدد السابع والعشرين، يوليو –سبتمبر، ص ص317-393.

(16) أحمد فوزي السيد (2008)، "أثر العولمة على استراتيجيات العلاقات العامة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ص 271.

(17) ولاء يحيى مصطفي، **مرجع سابق**، ص 293.

(18) أمل محمد فوزي (2004)، "مجالات استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في الأنشطة الإتصالية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ص 260.

(19) أحمد فاروق رضوان (2006)، **مرجع سابق**، ص51.

(20) أبو بكر الغزالي (2006)، "العوامل المؤثرة على ممارسة العلاقات العامة في الشركات الليبية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ص 379.

(21) Gillin, P., **Op.cit,** p.9.

(22) Seo, H., Kim, J. and Yang, S. (2009), "Global Activism and New Media: A study of Transitional NGOs online public relations", **Public Relations Review,** Vol. 35, No.2, pp. 123-126.

(23) أبو بكر أحمد عباد (2013)، "تقييم ممارسة العلاقات الدولية في الجمهورية اليمنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ص 247.

(24) هبة أحمد مرسي (2012)، "استراتيجيات الإتصال في العلاقات العامة الدولية، دراسة على المواقع الإلكترونية للشركات الأمريكية الموجهة للجمهور المصري. "**رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ص 149.

(25) Kent, M.L., Toylor, M.(1998) "Building dialogic relationships Through the world wide web, **Public Relations Review**, Vol. 24, No. 3, pp. 321-334.

(26) Taylor, M., Kent, M.L. and White, W.J. (2001): "How activist organizations are using the internet to build relationships, **Public Relations Review**, Vol. 27, No. 3, pp 263-284.

(27) أمل محمد فوزي، **مرجع سابق**.

(28) McAllister, S. and Taylor, M.(2007) "Community college web sites as tools for fostering dialogue" **Public Relation Review**, Vol. 33, No. 1, pp. 230-232.

(29) انجي محمد أبو سريع (2011)، كفاءة إدارة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ص 416.

(30) سماح عبد الرازق غلاب (2014)، "استخدام الإنترنت في ممارسة أنشطة العلاقات العامة – دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ص 245-247.

(31) Bennett, J., Owers, M., P.T., M. and Tucker, M. (2010). "Workplace Impact of Social Networking". **Property Management**, Vol. 28, No. 3, pp. 138-148.

(32) Mohamed, M.Y. and Abdul Rahman, A. (2010). "The Impact of Social Network on Some Selected Corporate Business. **"Internet Journal of Engineering Science and Technology**, Vol. 2, No. 10, pp. 5245-5254.

(33) سلوى العوادلي (2012): **مرجع سابق**، ص 1037-1103.

(34) Vuori, M.(2012): "Exploring uses of social media in a global corporation". **Journal of Systems and Information Technology**, Vol. 24, No. 2, pp. 155-170.

(35) Scherer, M.B. (2010) "Nonprofit organizations and facebook use". Master thesis of liberal studies, University of Toledo, **available @ http://etd.ohiolink.edu/ sendpdf.cgi/scherd%20Marg%Beth. Pdf?toledo1290009046**.

(36) إنجي أبو سريع، **مرجع سابق**، ص 30 .