



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت عنوان:

أثر إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنوك  
"دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (BNA) – وكالة عين تموشنت"

تحت اشراف:

د.حولية يحيى

من اعداد الطالبتين:

✓ بن ميرة إيمان

✓ طالب عبير

أعضاء لجنة التقييم

رئيسا جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د.مراد اسماعيل

مشرفا جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د.حولية يحيى

ممتحنا د.بوزيان الرحماني هاجر جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

السنة الجامعية: 2022/2021



# حكمة

قال تعالى: "الرحمن علم القرآن، خلق الإنسان علمه البيان" سورة الرحمن.

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا باليأس إذا فشلت، وذكّرني دائماً أن  
الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتني النجاح لا تفقدني تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً لا تفقدني  
اعتزازي بكرامتي.

واجعلني من الذين إذا أعطوا شكروا.

وإذا أذنبوا استغفروا

وإذا أوذوا فيك صبروا.

وإذا تقلبت بهم الأيام اعتبروا.

## الإهداء

بإسم الله بدأت و بالعقل فكرت و باللسان عبرت و بالقلم خطت

إلى كل من ساهم بتحفيزي بالدعاء و الإمتنان

إلى الذي تعلمت منه صدق التوكل على الله و الإخلاص في القول و العمل و صفاء النية أبي حبيبي الغالي حفظه الله و أطال في عمره.

إلى من أستمد منها الدفاء و الحنان من ربتي على العفة و الكرامة و الشرف و الصبر التي لطالما ساندتني بدعائها أُمي الحبيبة الغالية حفظها الله و أطال في عمرها

إلى أخي قاسم قوتي و أمانى وزوجته شهرة عزيزتي و حبيبة قلبي , وإلى سندي في حياتي من كان لها فضل كبير في نجاحي أختي مليكة, وزوجها فاروق الذي طالما اعتبره أخ عزيز على قلبي و أخته أميرة الأطيب و الأحن.

إلى شبيهة أبي عمتي قاسمية أعزما في قلبي أنعمك الله بالصحة و العافية

إلى سندي من بعد أبي عمي الغالي بوسيف أكرمه الله , و زوجته الحنونة نعيمة الأخت الكبرى, و أبناءؤهما الأحب إلى قلبي إسلام كوثر و إيناس شموع العائلة حفظهم الله

إلى بنات خالتي رحمها الله توأم روجي و صديقة طفولتي خيرة , و الغالية نسيمة و ابنتها فاطمة أستودعتك إياهم يارب.

إلى براعم العائلة و سعادتها إلياس أنس وائل رعاهم الله

وإلى عزيزتي زميلتي في العمل و من شاركتني تعبي و كل مشواري الدراسي صديقة العمر عبير أسعدها الله

إلى الأخت التي لم تدها أُمي رفيقة دربي التي كان لها فضل في رفع معنوياتي و نائم و صديقتي نرجس التي تشرفت بمعرفتها في مسيرتي الجامعية و أصبحت أعز صديقاتي وفقهما الله.

إلى أستاذي المحترم الدكتور "حولية يحيى" جزاه الله خير

وإلى كل من هم أعز على قلبي في القبور رحمهم الله

بن ميرة إيمان

## الاهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن وفي أما بعد : الحمد لله الذي وفقنا لثمين

هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدتي الغالية و والدي

العزيز اللذان كانا عوننا و سندنا لي منذ بداية مشواري الدراسي إلى يومنا هذا يوم التخرج وكانا

لدعائهما المبارك أعظم أثر في تسيير سفينة بحثي حتى ترسو على هذه الصورة

إلى من ساندني وخطى معي خطواتي ويسر لي الصعاب إلى زوجي الغالي أمين ووقوفي في هذا المكان ما

كان ليحدث لولا تشجيعه المستمر لي

إلى أعلى ما أملك و أجمل و أعظم إنجاز لي في حياتي هذه السنة فلذة كبدي معتصم بالله أيوب المولود

حديثا الذي كان مشاركا لي أيضا معاناتي في كتابة المذكرة و جلوسي طيلة فترة الحمل و فترة انجازي

للمذكرة حفظك الله لي يا صغيري أحبك كثيرا ماما

إلى اخي الكبير العزيز ابراهيم و ابنته الكتكوتة العزيزة على قلبي رودينا و الى أختي حبيتي إيمان و ابنها

كتكوتي معاذ

إلى عائلي الثانية الكريمة والطيبة فردا بفرد أهل زوجي حفظهم الله لنا

إلى أستاذي المحترم الذي غمرنا طيلة مشوارنا بالتقدير و الاحترام و النصيحة و التوجيه و الإرشاد و

المساعدة

أدعو الله له الصحة و العافية و المزيد من التألق و النجاح طوال حياته

طبعاً لا أنسى صديقتي ورفيقة دربي و مشواري زميلتي في البحث إيمان عشرة عمر اثنا عشر سنة ود

و احترام ووفاء كان لها الفضل في مساعدتي وفي تقدير ظروف حملي أتمنى لها السعادة طوال حياتها و

النجاح و التقدير

إلى كل هؤلاء أهديم هذا العمل المتواضع سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به و يمدنا بتوفيقه

طالب عبير

## شكرو عرفان

قال الله تعالى " قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والابصار والافئدة قليلا ما تشكرون  
" صدق الله العظيم

نشكر الله عزوجل على الجهد والصبر الذي نعم بهما علينا , فالحمد لله والشكر لك يا رب  
العالمين.

لا يسعني بعد أن أنجزنا هذه المذكرة بعون الله وتوفيقه إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان  
وأرق صفات التقدير والاحترام إلى الأستاذ الفاضل المؤطر الدكتور "حولية يحيى" الذي ساهم  
في إثراء مذكرتنا بالنصائح والارشادات والملاحظات.

كما نشكر باقي الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بالعطاء والعلم وخاصة د.زناقي  
سيد أحمد و د.سي كمال و جديدين لحسن لمساعدتهم لنا

كما أشكر كل من تعاون معنا سواء من قريب أو بعيد وكل من ساهم في إخراج هذه المذكرة  
الى حيز الوجود.

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: إدارة علاقات العملاء
03	المطلب الأول: ماهية إدارة علاقات العملاء
16	المطلب الثاني : الميزة التنافسية
24	المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية
26	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
26	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
30	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة والحالية
36	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الوطني الجزائري	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الإطار العام للبنك الوطني الجزائري BNA بوكالة عين تموشنت
39	المطلب الأول: تقديم بنك الوطني الجزائري BNA بعين تموشنت

## فهرس المحتويات

40	المطلب الثاني: أهداف البنك الوطني بوكالة عين تموشنت ومهامه
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
42	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الوطني – وكالة عين تموشنت
42	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
44	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
48	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
61	خلاصة
63	الخاتمة العامة
67	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	المخلص



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	معايير القدرة التنافسية وأهم متطلباتها	(01-01)
44	درجات سلم ليكرت الخماسي	(01-02)
45-46	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول CRM	(02-02)
46-47	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"	(03-02)
47	ثبات الاستبيان	(04-02)
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
49	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
50-51	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(07-02)
52	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث	(08-02)
53-54	تحليل عبارات المحور الأول "إدارة علاقات العملاء"	(09-02)
55-56	تحليل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"	(10-02)
58	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(11-02)
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لCRM وعلى الميزة التنافسية	(12-02)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	يوضح أثر تطبيق إدارة علاقة العملاء في المصرف	(01-01)
20	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	(02-01)
41	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	(01-02)
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-02)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(04-02)
51	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(05-02)

# المقدمة العامة

درونا اللامع

درونا اللامع

في ظل التغيرات الحديثة التي حدثت في عالم الأعمال و التطور في الخدمات و تنوعها , أصبح لزاما على المؤسسات أن تراعي هذه التغيرات وأن تبحث عن الفرص المتاحة في البيئة المحيطة من أجل النمو والربحية, والمؤسسات الناجحة دائما تسعى إلى تخطيط وتصميم منتجاتها وفقا للحاجات الشخصية لعملائها و الحرص على رضاهم .

ومفهوم إدارة علاقات العملاء بمعناه الحديث مفهوما جديدا نسبيا إلا أن الممارسة العملية له تعتبر سابقة المعرفة بمعناه الحالي فهو تطوير وتحديث لمفهوم التسويق بالعلاقات بالإفادة القصوى من التقنية الحديثة في المعلومات والاتصالات, وأضحى التحدي لا يمكن البحث عن عملاء جدد فقط لكن في فهم وإدراك متطلبات العملاء و الاحتفاظ بهم, ومما لا شك فيه أيضا أن المنافسة قد باتت السمة البارزة في عالم الأعمال و خاصة في القطاع المصرفي ومن هنا فإنه كان لازما على المصارف البحث عن المميزات ونقاط القوة لخوض هذه المنافسة وبالتالي تعتبر معرفة المصرف لعملائه ورغباتهم لتلبيتها إحدى أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن يمتلكها أي مصرف, ونسبة لأهمية دور العملاء في نجاح العملية المصرفية وأنهم يمثلون الركيزة للعمل المصرفي ولدور المصارف في النظام الاقتصادي والاستقرار السياسي والتنمية الاجتماعية.

من خلال العرض المطروح و ما توصلنا إليه يمكن صياغة إشكالية البحث كالتالي:

**ما مدى تأثير إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنوك؟**

**الأسئلة الفرعية:**

وللإجابة على إشكالية البحث قمنا بصياغة أسئلة فرعية تساعد في دراسة وتحليل الموضوع:

- هل فعلا يتم تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء داخل البنك؟
- كيف يمكن لعملية إدارة علاقات العملاء أن تساهم في ربحية البنك ؟

- ما مدى التزام بنك الوطني الجزائري بوكالة عين تموشنت بنظام إدارة علاقات العملاء؟

الفرضية:

للإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول الى النتائج المرغوبة تم صياغة الفرضية التالية:

- ✓ يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنك الوطني الجزائري- وكالة عين تموشنت ؟

مبررات اختيار الدراسة:

أسباب ذاتية:

- ❖ اهتمامنا بموضوع إدارة علاقات العملاء و تحسين تنافسية البنوك و فهم لب هذا الربط و العلاقة بينها و بين النتائج المستخرجة من دراسته.
- ❖ قيمة وأهمية هذا الموضوع مع إمكانية البحث فيه خاصة بتخصص اقتصاد نقدي وبنكي.

أسباب موضوعية:

- ❖ مدى حاجات البنوك لنظام CRM من أجل تحسين تنافسيتها.
- ❖ محاولة تطبيق الدراسة النظرية على البيئة البنكية الجزائرية..

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أربعة نقاط رئيسية وهي:

- ✓ تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أثر تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنك و التي تعتبر الهدف الرئيسي الذي يسعى البنك للوصول إليه وتحقيقه.
- ✓ معرفة مدى التوافق العلمي مع الدراسة النظرية وذلك من خلال الدراسة التطبيقية.

✓ أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في إدارة علاقات العملاء و الميزة التنافسية للبنوك.

✓ فهم طبيعة العلاقة بين وظائف إدارة علاقات العملاء و الميزة التنافسية.

### أهداف الدراسة:

من خلال دراسة هذا الموضوع نهدف إلى تحقيق مجموعة من الاهداف وهي:

التعرف على مفهوم إدارة علاقات العملاء (CRM) و فهم واقع تطبيقها في

البنوك

التركيز على العلاقة بين CRM والميزة التنافسية للبنوك من أجل العمل بها

دراسة مدى التزام بنك الوطني الجزائري وكالة عين تموشنت بتطبيق نظام إدارة

علاقات العملاء

### منهج الدراسة:

لغرض الإلمام و الإحاطة بمختلف جوانب و أهداف الموضوع و تحليل أبعاده و من أجل

الاجابة على التساؤلات المطروحة في البداية و إثبات أو نفي صحة فرضيات الموضوع.

فإننا اتبعنا المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع

لتمكن من خلالها بتدعيم الأسس النظرية

واعتمدنا على المنهج الوصفي الموافق للدراسة النظرية من خلال دراسة التعريفات

المختلفة لإدارة علاقات العملاء و أثره في تحسين تنافسية البنك

واعتمدنا على أسلوب دراسة حالة يوافق طبيعة موضوع البحث.

### الادوات المستخدمة:

- (1) المسح المكتبي: يعمل في الاطلاع على الكتب- المقالات و الوثائق الرسمية و كل ما له صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعنا بالإضافة إلى الاعتماد على رسائل الماجستير والدكتوراه و هذا من أجل تعزيز فهم الموضوع و الاستفادة من الدراسات السابقة.
- (2) الاستبيان: تعتبر تقنية أساسية في البحث إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محايدة وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية.
- (3) برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: حيث قمنا باستخدام هذا البرنامج من أجل تسهيل عملية عرض تحليل و استقراء معطيات الجانب التطبيقي والحفاظ على دقتها.

### صعوبات الدراسة:

بطبيعة الحال هذا الموضوع كباقي المواضيع لا يخلو من الصعوبات و المشاكل أثناء القيام بإنجاز الدراسة كانت هناك عدة صعوبات و عوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية واللازمة لإثراء البحث نذكر منه.

- قلة الكتب و المذكرات المتعلقة بإدارة علاقات العملاء و أثرها في تحسين تنافسية البنوك في المكتبة الجامعية.
- عدم توفر المراجع بصفة كافية و لازمة حول الموضوع عامة باللغة الأجنبية مما أدى بنا إلى اللجوء الى الملفات المنشورة في الانترنت و الملتقيات العلمية.
- صعوبة طبيعة التعامل و التواصل مع أصحاب المؤسسات مع الدراسات الميدانية

### هيكل الدراسة:

من خلال المعلومات المتوفرة لدينا قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين وفق منهجية IMRAD حيث الفصل الأول إلى الجانب النظري، حيث حاولنا التركيز على الأساس النظري المرتبط مباشرة

بموضوعنا و المتعلق بأثر إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنوك , إضافة إلى ذكر أهم الدراسات و الأبحاث العلمية السابقة لموضوع دراستنا، أما لفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية للموضوع و تم إدراج الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة لتوضيح كيفية إنجاز الدراسة كما أشرنا فيه عرض لنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشته.



الفصل الأول:

الإطار النظري

لدراسة أثر إدارة علاقة  
العملاء والميزة التنافسية  
للبنك

تمهيد:

تعتبر إدارة علاقات العملاء إستراتيجية أساسية تهتم باكتساب العملاء وإدراك متطلباتهم وتلبيتها والاحتفاظ بهم من أجل خلق قيمة متميزة لكل مؤسسة و الوصول إلى الميزة التنافسية التي قد باتت السمة البارزة في عالم الأعمال وتقدم خدمات إستراتيجية متفوقة وتحقيق أقصى درجة من رضا العملاء و أعلى ربحية خاصة في المصرف الذي لازما عليه البحث عن المميزات ونقاط القوة لخوض هذه المنافسة .

و يأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية لإدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية و العلاقة التي تجمعهما و اعتمدنا على بعض الدراسات السابقة التي ساعدت في تبسيط و انجاز هذا البحث .

## المبحث الأول : البعد النظري لإدارة علاقات العملاء و الميزة التنافسية

إن البنوك مؤخرا تتبنى إدارة علاقات العملاء كإستراتيجية تهدف من خلالها تجميع وأستخراج البيانات لتحقيق قيمة متزايدة للعملاء مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضاهم وولائهم وبالتالي تحسين الميزة التنافسية للبنوك ونجاحها .

### المطلب الأول : ماهية إدارة علاقة العملاء

#### الفرع الأول:مدخل إدارة علاقة العملاء

##### أولا : مفهوم إدارة علاقة العملاء :

تعريف 1 :عرف إدارة علاقات العملاء في المصارف بأنها : إستراتيجية أعمال والتي توصلنا إلى النتائج المثلى من حيث تحقيق أعلى ربحية للبنك وفي نفس الوقت رضا وولاء العملاء وذلك من خلال تنظيم شرائح العملاء و تعزيز سلوكيات رضا العملاء و إنجاز عمليات العميل مع وجود تفاعل وتكامل في العمليات و الإجراءات ما بين قنوات خدمة العميل والمكاتب الخلفية (الإداريين) وصانعي القرار في المصرف، وعليه :فإن إدارة علاقات العملاء تعمل تعيين والاحتفاظ بعملاء البنك وتطوير عملاء مريحين من خلال إدارة فعالة مريحة تقدم الخدمة الملائمة للعميل المناسب في الوقت و المكان المناسبين ، هذا وتعتبر إدارة علاقات العملاء عائدا على تكلفة المبيعات والتسويق وهي مصدر أساسي للميزة التنافسية للمصرف. (أبو تايه، 2008، صفحة 168)

تعريف2:عرفها (SHETH &PARTVATIYER)على أنها إستراتيجية إدارية هامة تشمل على مجموعة من النشاطات مرتبطة بالعلاقة مع العميل و التي تدعم من قبل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا للحفاظ على العلاقات طويلة الأجل مع العملاء و استمرارها. (padmavathy&sivakumar, 2012, p. 2)

تعريف 3:عرفها كوتلر وكيلر على أنها :عملية إدارة بيانات دقيقة عن العملاء الأفراد (كنقاط اتصال) بغرض الوصول إلى أكبر قدر من الولاء. (killer& kotler, 2012,, p. 157)

بناء على ما تقدم يمكن تعريف إدارة علاقات العملاء كالأتي: إدارة علاقات العملاء هي مدخل إداري استراتيجي يهتم بجلب العملاء المعينين بدقة والمحافظة عليهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بغرض خلق قيمة مميزة لهم وللمؤسسة في نفس الوقت عبر تفعيل وظائف التسويق وخدمة العملاء وتقنية المعلومات ،يؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية والتي تقدم خدمات متميزة وإستراتيجية متفوقة لرغبات العملاء وتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء نحو منتجات وخدمات المؤسسة وتحقيق ولائهم الدائم لها . (fedrico rojala، 2003)

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة علاقة العملاء :

1 - أهمية إدارة علاقة العملاء :

ان إدارة علاقات العملاء داخل أي مؤسسة تمكنها من دخول المنافسة لأن الإدارة تصبح قادرة على التعرف على أصناف عملائها وتقسيماتهم المتنوعة حسب نشاطاتهم ومستويات دخولهم وقواهم الشرائية ومعرفة دراسة سلوكياتهم وهذا القسم يجعل العميل أكثر قربا منها وتستمر العلاقة مع مرور الوقت وتزداد قوة .

وإذا تم نجاح نظام إدارة علاقات العملاء فيتحقق أهم هدف وهو رضا العملاء وحيث أن العميل هو العمود الفقري للمصارف فقد اشتدت المنافسة بينهم نحو العميل وقد أدت هذه المنافسة إلى : (صباح أبو تايه، 2008، صفحة 70)

1- البحث واكتشاف عملاء جدد .

2- جذب وكسب عملاء دائمين.

3- المحافظة عليهم واستمراريتهم لمدة طويلة .

وعليه فانه المهمة الأساسية والأولى لدائرة الاهتمام بعلاقات العملاء في البنوك هي أن تجعلها أكثر فعالية في تقديم الخدمة وتلبية حاجات عملائها .

ويرى خبراء التسويق أنه يجب أن تصبح أنظمة إدارة علاقات العملاء جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية أي مؤسسة ومتكاملا في نفس الوقت مع بقية أساليب العمل المتبعة داخلها

ويمكن القول بأنه لا نستطيع استعمال أنظمة إدارة علاقات العملاء إذا كانت هذه الأخيرة لا تحقق أغراض المؤسسة أو لا تتناسب مع أساليب عمل المؤسسة وفلسفتها الإدارية وساهمت الانترنت على جعل إدارة علاقات العملاء أكثر فعالية ذلك لسهولة عملية التواصل و إبداء عدم رضا العميل عن المنتجات, كما تمنح بعض الإرشادات حول التعامل مع العميل غير الراضي و كيفية إرضائه و ذلك من خلال عملية كشف الأخطاء و الأمور غير النظامية بشكل فعال و أي مشكل أو شكوى من أي عميل سوف ينتشر لجميع الدوائر ذات العلاقة في المؤسسة و عليه لابد من الوصول إلى النقطة التي تجعل إدارة علاقات العملاء تحقق الكفاءة والفعالية .

فالمصرف يرغب باستثمار قنواته بفعالية بحيث يتم الاتصال بمركز تقديم الخدمات من خلال أكبر عدد من العملاء و أن يكون ذلك بنفس عدد العاملين في هذا المركز, والشرط الأول في هذا العمل هو أن يكون العاملون على روح عالية من تقبل الضغوطات التي تنتج عن الاستفسارات المتكررة من العملاء و قدرة مدير المركز على الإجابة لكل هذه الاستفسارات واستقطابهم و في نفس الوقت التمكن من امتصاص تدمر وتعب العاملين من جراء الإجابات المتكررة.

### 2 – أهداف إدارة علاقة العملاء :

تهدف إدارة علاقات العملاء إلى تحقيق الآتي: (الرضا والطائي، 2006، صفحة 6)

1/ وجود توازن فعال بين التوجهات الإنتاجية و الخدمية للمؤسسة و توصيفاتها

و بين تحقيق رضا العميل و رغباته بغرض تعظيم الربح .

2/ استعمال البيانات الشخصية للعميل لتحسين الأداء بصفة دائمة و التعلم من العمليات السابقة لتحقيق النجاح و عدم الفشل .

3/ التواصل المستمر مع العميل و تحديد نشاطات التي تمارسها المؤسسة ذات القيمة بالنسبة له .

4/ تحقيق تكامل أمثل للنشاطات التسويقية و الخدمية .

5/ تعظيم قيمة العملاء (العبادي واخرون، 2013، صفحة 5)

ثالثًا: عوامل نجاح وفشل إدارة العملاء :

1/عوامل نجاح

هنالك عدة عوامل تعمل على إنجاح إدارة علاقات العملاء نذكر أهمها في ما يلي: (kristin, 2002, pp. 11-14)

1/ المشاركات الداخلية القوية حول إستراتيجية إدارة علاقات العملاء :

هي إدارة لقيام بأي نشاط في المؤسسة في كل المجالات. ويعني ذلك أن المؤسسة مطلوب منها أن تقدم بعمل إستراتيجية داخلية تتشارك فيها أقسامها كلها لإنجاز برنامج إدارة علاقات العملاء.

1/المستخدمين في جميع المستويات وكل المجالات مطالبين بجميع المعلومات بدقة لنظام إدارة علاقات العملاء :

المستخدمين من المحتمل أن يستجيبوا بشكل مناسب لنظام إدارة علاقات العملاء إذا أدركوا وفهموا أهمية جمع المعلومات وأيضا إذا علموا أهمية المعلومة الصحيحة ومدى مصداقيتها. 3/نظام إدارة علاقات العملاء هو وسيلة لجعل المستخدمين والعملاء كأصدقاء :

على إدارة علاقات العملاء أن تكون وسيلة تكامل داخل الأنظمة بشكل دائم بقدر الإمكان وتشكل من خدمات العملاء وتتفاعل معها . ولذلك تقوم المؤسسة بتخصيص خط لخدمة العملاء والرد على استفساراتهم وتلبية رغباتهم ومقترحاتهم حول تحسين الخدمة ومن خلال الاتصالات المتكررة بين العملاء والموظفين فتتوثق العلاقات بينهما.

4/تدوين البيانات التي تستخدمها واستخدام البيانات التي دونتها من قبل :

وبذلك توفر المجهود حيث أن البيانات التي لا تساند في إعداد إستراتيجية تنفيذ برنامج إدارة علاقات العملاء لا يتم تسجيلها ولكن التي تساعد في إنجاح البرنامج والتي تم تدوينها سيتم استخدامها.

5/ لا تستخدم تقنية عالية إذا كان بالإمكان استخدام تقنية أقل من المطلوب:

إدارة علاقات العملاء وسيلة لإيجاد وتوسيع العلاقة مع العملاء والمحافظة عليهم المنظمات الناجحة في تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء تستخدم تقنيات سهلة وغير معقدة وذلك لأن

الحلول التقنية المعقدة تكون تكلفتها عالية وتحتاج لمهارات خاصة وهي غير مستقرة نسبة لتعرضها للاستبدال في أي لحظة ، أما التقنيات البسيطة فيتفاعل معها العملاء بسهولة .

2/عوامل فشل :

من المهم للشركات معرفة المعوقات التي تواجه نظام إدارة علاقات العملاء التي واجهت الشركات المماثلة عند تطبيقها برنامج نظام إدارة علاقات العملاء نذكر منها (payne, 2005, p.336):

1/نقص المهارات المطلوبة:

يركز بعض المتخصصين في إدارة علاقات العملاء على الحاجة إلى المهارات الضرورية والمهمة لنظام التشغيل ، ويعتمد بعضهم على التدريب الذي يمكنه تلبية هذه الحاجة.

2/ عدم كفاية الاستثمار في نظام إدارة علاقات العملاء:

تعد كفاية الموارد المربحة مسألة مهمة لتلبية متطلبات أنظمة إدارة علاقات العملاء ، خاصةً للمشاريع عالية التكلفة. يتطلب جزء منه ذلك من خلال إنشاء نظام سريع لإدارة علاقات العملاء ، وتحسين الكفاءة في الربحية وتطبيق المشروع ، والتغلب على مشكلة الحصول على الموارد مع الربح السريع ، وتحقيق الربحية من خلال تحسين خدمة العملاء أو معدل الاستجابة المرتفع. الأنشطة الترويجية ، والتي توضح مدى تقدم تطبيق النظام من حيث العائد على الاستثمار.

3/ فقر وقلة البيانات كما ونوعا :

تختلف المنظمات ذات المستويات والخبرات المختلفة في أنظمة إدارة علاقات العملاء في القضايا والقضايا المتعلقة بجودة وكمية البيانات المطلوبة لتنفيذ النظام. المنظمات في المراحل الأولى من تطوير أنظمة إدارة علاقات العملاء التي تمثل جودة البيانات وكيفية التعامل معها قد فاجأت وأذهلت المديرين.

4/ عدم فهم الفوائد التي تحققها المنظمة من تطبيق النظام:

يعد نقص الوعي بين الإدارة العليا حول فوائد قواعد البيانات التسويقية عائقًا أمام التنفيذ الناجح لنظام CRM ، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق توجيه البيانات في مستودع البيانات إلى نتائج إيجابية

5/الحدود الوظيفية :

ربماالمديرون في المستويات الوظيفية المختلفة لا يتحدوا على انجاز مشروع إدارة علاقات العملاء خاصة في البداية . ويجب حل هذه المشكلة وفهم تنظيبي وبذل جهد في الأعمال الوظيفية في كل الوحدات التنظيمية بالمؤسسة.

6/عدم إدراك القيادة والإدارة العليا بلوازم ومتطلبات المشروع:

يمثل عدم الإدراك والمعرفة لدى القيادة والإدارة العليا باحتياجات المشروع أكبر عائق لنجاحه.

يستلزم تنوير المديرين التنفيذيين لمراجعة ذاتهم وأنهم يمثلون مدراء لمكاتب العملاء كما ينبغي تأمين دور المستويات التنفيذية الأخرى . وذلك لأنهم يمثلون الضامن أو المدافع عن نشاطات إدارة علاقات العملاء .وتلك مهمة أساسية لتحويل علاقات المؤسسة مع العملاء من خلال الإدراك والمشاركة من قبل المديرين في تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء.

1-4 مراحل إدارة علاقة العملاء : تتمثل فيما يلي :

1-اكتشاف المعرفة : معرفة الفرص التسويقية وسلوكيات العميل ويمثل التعرف التام للعملاء نقطة بداية مهمة لإدارة علاقات العملاء ، للوصول إلى هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر من البيانات (البيانات الشخصية ، الاتصال ، الدخل والاستهلاك و المحيطين بالعمل) (ROJALA, 2003)

2-مستودع البيانات : يتم فيه تجميع بيانات العملاء وتوسيع نطاق مستودع البيانات غير المعاملاتية ويشمل على أنواع ( المعاملات ، العميل، البيانات و البيانات المستقلة.) (الجراح وغوجل، 2009، صفحة 5)



- 3-الإصغاء لما يقوله العميل: إن المحور الأساس هو ولاء العملاء وعليه من الأهمية بمكان استنباط القيم والاحتياجات الجوهرية لكل شريحة بالإصغاء للعملاء . (ROJALA, 2003)
- 4-تنمية العلاقات :يمكن للمؤسسة أن تنمي علاقتها مع العملاء عن طريق التواصل وإنتاج القيم الملائمة لكل عميل .
- 5-التفاعل مع العملاء : اكتشاف وسائل الاتصال الملائمة للوصول للعميل ، توفر بيانات أكثر عن عملاء المؤسسة ، تقدر تكاليف أنشطة المبيعات والتسويق . (القشحي، 2009، صفحة 65)
- 6-التحليل والتحسين المستمر : تفسير البيانات المجمعة عن تعاملات العملاء، تطوير الرسائل التسويقية والاتصالات والأسعار، إدراك الاستجابات المتنوعة للعملاء من محفزات التسويق.
- 7- تقييم النتائج : على المؤسسة مراجعة وتجميع بنيتها التحتية وعملياتها و إبلاء الاهتمام اللازم لعاملين مهمين هما الإعلام ومشاركة المعرفة من أجل السير الصحيح لهذه المراحل (ROJALA, 2003, pp. 19-20)

### الفرع الثاني: مكونات نظام إدارة علاقات العملاء.

تتكون بيئة نظام إدارة علاقات العملاء من ثلاث مكونات هي (rajola, federico, pp. 28-29) :

1/المكونات التحليلية:

تحتوي على بيانات ومعلومات العملاء التي تم تفسيرها بهدف الاستفادة منها بما يعزز أداء الإدارة يستخدم برنامج تحليل المعلومات المحفوظة بالأرشيف والمتمركزة حول بيانات العملاء في كل مستوياتهم والتي تم تبنيها بواسطة نظم عمليات قاعدة البيانات لحلول نظام إدارة علاقات العملاء .

و من بين العناصر الأساسية لمحتويات المكونات التحليلية ( مخزن البيانات وسوق البيانات وتطبيقات رأسية أخرى و التسويق التلقائي ) .

### 2/المكونات التشغيلية :

تدعم إدارة علاقات العملاء التشغيلية أنشطة المكاتب الخلفية (الإدارة التنفيذية ، سلسلة التوريد أيضا والمخزون، أنظمة المعلومات ) . وتدعم أيضا أنشطة المكاتب الأمامية (الخدمة

التلقائية، التسويق التلقائي، تقوية المبيعات التلقائية) وتعزز أنشطة المكاتب المتنقلة فيما يتعلق بتقسيم العملاء ، المروجات والمعززات كما تدعم أيضا المالية وكل ما يؤدي إلى دعم خدمات البيع.

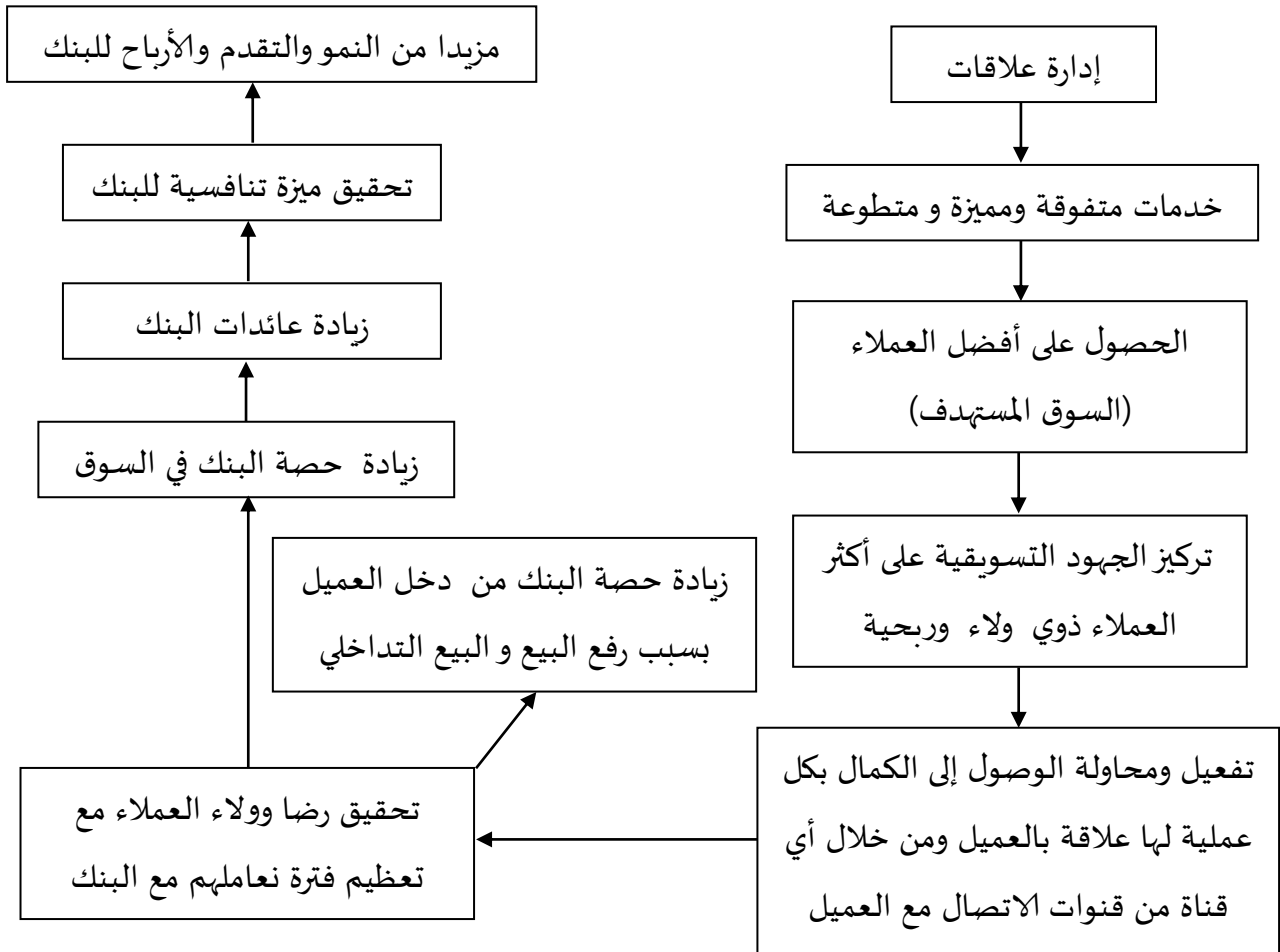
### 3/المكونات المشتركة ، التعاونية:

شفافية الصورة في الصناعة المصرفية حيث تسمح إدارة علاقات العملاء التعاونية إلى تسهيل اتصالات العملاء بالبنك و تؤدي لتوصيل الخدمات والمنتجات إلى جميع عملاء المصرف باستخدام القنوات المناسبة لذلك .

كما أن تشارك المعلومات مع العملاء أمر ضروري و على المؤسسة تطوير أنظمة تمكنها من تحقيق الآتي:

- تجميع المعلومات عن العملاء
- تنظيم البيانات وتفسيرها بفاعلية عالية
- استعمال المعلومات المتراكمة عن العملاء لتطبيق مبادرات خلق القيمة
- تشارك المعرفة مع العملاء وفي داخل المؤسسة

الشكل رقم (01-01): يوضح أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء في المصرف



المصدر: (تايبه، 2008، صفحة 184)

### الفرع الثالث: الوظائف الداعمة لإدارة علاقة العملاء

يوجد بعض الإدارات التي لها دور مؤثر وواضح في نجاح إدارة العلاقة بين العميل والمؤسسة من خلال الوظائف والمهام التي تطلع بها وأهم هذه الوظائف هي:

#### 1 / وظيفة التسويق:

قدمت عدة تعريفات للتسويق المصرفي نذكر أهمها في ما يلي (د. ناجي معلا، 1994، الصفحات 18-19):

تشمل الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك إمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لاحتياجات العملاء الحالية

والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا متاحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية

دور وظيفة التسويق في نجاح إدارة علاقات العملاء:

يتمثل في جذب العملاء والمحافظة عليهم وبناء العلاقات الصادقة مع العملاء المميزين من خلال أداء تفعيل وظائف المزيج التسويقي (المنتج ، التوزيع ، السعر والترويج (جاري ارمسترونج، فيليب كوتلر ، صفحة 98))

2/وظيفة خدمة العملاء :

تشمل الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء ومعاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها (د.جمال الدين مرسى ، د.مصطفى أبو بكر، صفحة 23)

يتمثل دور وظيفة خدمة العملاء في نجاح إدارة علاقات العملاء في الخدمة الحسنة التي تحسن من ولاء العملاء وتكسب عملاء جدد.

وظيفة المبيعات :

يمثل نشاط المبيعات دورا مهما في نجاح العملية التسويقية اعتبره بعض الباحثين أسلوب ترويجي.

دور وظيفة المبيعات في نجاح إدارة علاقات العملاء :

لا يوجد في البنك وظيفة باسم وظيفة المبيعات وإنما يعتبر كل مقدمي الخدمات بالمصرف وهم الأفراد الذين يتعاملون مع الشعب يعتبروا أفراد مبيعات سواء كانوا يقدمون خدمات مصرفية أو تطبيق الخدمات التمويلية والتسهيلات المتنوعة . (ليث عبد الحكيم، صفحة 79)

يتمثل تأثير وظيفة المبيعات بالمصرف على إدارة علاقات العملاء في أن الموظف منفذ الخدمة يعتبر مرآة البنك لمراقبة وملاحظة سلوكيات العملاء عند حصولهم على الخدمة ومعرفة رضائهم أو تذمرهم وينقل ذلك إلى الجهات المسؤولة .

### 4/وظيفة تقنية المعلومات:

يتمثل دور إدارة تقنية المعلومات في البنك في نجاح إدارة علاقات العملاء كآلاتي: (الدكتور غانم عبد الله، 2011، صفحة 153)

- ✓ تخزين البيانات و حفظها..
- ✓ تقنيات الاتصال السريع.
- ✓ تقنيات التجارة الإلكترونية.
- ✓ التركيز على الاحتفاظ بالعملاء و استمرارهم.
- ✓ تقنية تعديل البيانات والمعلومات.

ولكي تقوم وظيفة تقنية المعلومات بدور أساسي في دعم إدارة علاقات العملاء يستلزم ذلك أن توفر إدارة المصرف تقنية معلومات تساهم في تحسين العلاقات مع العملاء من خلال توفير أجهزة تقنية متطورة تعمل على تقديم خدمات متميزة وموثوقة يعتمد عليها ومصونة لحفظ معلومات العملاء.

### الفرع الرابع : أبعاد إدارة علاقات العملاء

تدور أبعاد إدارة علاقات العملاء حول أربعة أبعاد أساسية والتي تتمثل في ما يلي:

1- إستراتيجية إدارة علاقات العملاء. (أبو النجا، 2013، الصفحات 209-211)

2-عمليات إدارة علاقات الإدارة.

3-الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء (shum, 2009, pp. 1349-1348).

4-تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء.(dawson, 2008).

ويمكن توضيح كل بعد من الأبعاد السابقة كما يلي :

### ❖ إستراتيجية إدارة علاقات العملاء:

إن وضع إستراتيجية محددة يمثل نقطة البداية لإدارة علاقات العملاء وينظر إليها على أنها إستراتيجية إدارية ، تسعى للتركيز على العملاء ، واستمراريتهم ، وتقديم أفضل الخدمات لهم بالمقارنة مع المنافسين و بالإضافة للاهتمام بالعاملين والعمل على تحفيزهم لتحقيق رغبات العملاء.

ولتحقيق إستراتيجية العميل، يجب توجه أنشطة المنظمة بالعمل من خلال تبني إستراتيجية محور تركيزها هو العميل ، وفي حالة عدم تحقيق هذه الإستراتيجية فتكون النتيجة المصاحبة لذلك هي الفشل في تنفيذ إدارة علاقات العملاء.

وتنوعت الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة علاقات العملاء والتي تتمثل في :

1- التوجه بعلاقات العملاء ، والتي تعكس ميل المؤسسة لتطبيق تكنولوجيا .

2-التوجه بالتفاعل ،وهي تعكس قدرة المؤسسة على التفاعل مع العملاء

3-التوجه بالتعلم عن العميل ،والتي تعني توصيف توقعات و اقتراحات العميل وتطويرها في شكل عروض خدمية وسلعية.

يؤكد على أن البنوك التي تنبت إستراتيجية التوجه والتركيز على العميل حققت أرباحا عالية بالمقارنة بالبنوك الأخرى التي لم تطبق هذه الإستراتيجية.

### ❖ عمليات إدارة علاقات العملاء:

لتطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء فلا بد من تطبيق مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تجذب العملاء ، والعمل على تركيز جهود المؤسسة في المعرفة الكاملة عنهم، وتحقيق الولاء لهم.

ترتبط عمليات إدارة علاقات العملاء بالأنشطة الإستراتيجية، التي تعمل على تجزئة العملاء إلى مجموعة ودراسة الخدمات والمنتجات المرتبطة بكل مجموعة، ودراسة التكلفة والعائد من الاحتفاظ بهم.

### ❖ الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء:

بين أهمية الجانب البشري في إحداث التغيير المرتبط بتطبيق إدارة علاقات العملاء من خلال الاهتمام بكل من :

-القائمين بالتغيير الإستراتيجي:يشمل المسؤولون عن وضع الرؤى، والقواعد الإرشادية للتغيير، تعيين الطرق اللازمة لتحقيقه، واقتناص الفرص، والتهديدات الناتجة من عملية التغيير.

-القائمين بالتنفيذ : وهم الأفراد المسؤولون عن تنفيذ عملية التغيير، من خلال تأكد المديرين التنفيذيين لإدراك كل الأقسام بالخطط المحددة من أجل نجاح إدارة علاقات العملاء.

-مستقبلي التغيير: من خلال إحداث تغيير في الجانب النفسي للعاملين، لتخفيض حدة المقامة نحو التغيير.

و العنصر البشري له دور كبير في قطاع الخدمات ككل، وفي قطاع البنوك خاصة، لأن توافر العنصر البشري بالكم و الجودة في أداء الخدمات البنكية أفضل من توافر الأموال لدى البنك، ومن خلال هذا العنصر يمكن الكشف عن الفرص وتطويرها واستغلالها، وكذلك مواجهة الصعوبات والتكيف معها .

كما أن التأكد من كفاءة العنصر البشري، ودراسة ثقافة المؤسسة، ينعكس على مهارات التعامل، وإكمال الخدمة البنكية، وكسب ثقة العملاء من خلال إرضاء العاملين الذي يمثل المدخل نحو رضا العملاء.

### ❖ تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء:

إن التطورات الفورية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمنح فرصا كبيرة للمؤسسات اليوم، لبناء والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل مع العملاء،

تساند الأساليب التكنولوجية الحديثة مثل برامج CRM في الاستجابة الفوري لاحتياجات العملاء، وإعطاء منتجات أكثر ارتباطا بهم وبجودة أعلى، وبتكلفة منخفضة، مع ضمان سهولة التدفق الكفاء للمعلومات بين المؤسسة وتحسين جدية اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية .

أولاً : تعريف الميزة التنافسية:

هناك العديد من الباحثين الذين حاولوا توضيح مفهوم الميزة التنافسية :

يعرف كوتلر التنافسية على أنها " قدره المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب محدد أو أساليب عديدة مع وجود صعوبة تقليد هذا الأداء من طرف المنافسين في الوقت الحالي . (أرمسترونج، صفحة 966)

يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على معرفة طرق جديدة ذو فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي هي القدرة على إحداث عمليه إبداع بمعناه الواسع .

أيضا من تعريف بوتر: قدرة المؤسسة على إعطاء سلعه أو خدمه ذات نفقه منخفضة أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع قدره المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة . (مصطفى محمود. أبوبكر، 2006، الصفحات 12-13)

ومن التعارف السابقة نستخلص أن تواجد في المؤسسة ميزة تنافسية يستلزم أن تكون قد توصلت إلى مجموعه من القدرات والمهارات وموارد ذات قيمه مع تحقيق صفه ديمومة التحصل على مورد البشري الذي يعد من أهم مورد في الميزة التنافسية وترتكز على أهميه التوصل إلى معدل الربح السائد والتركيز على الديمومة طويلا ومن جانب آخر التمكن من تحقيق حاجات المستهلك والقيمة المرغوب فيها بإنتاج قيمه للعملاء . ( معموري صورية. الشيخ هجيرة، صفحة 2)

ونقصد بالتنافسية البنكية بأنها الوضع الذي يسمح للبنك التعامل مع العديد من الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسيه أي أن الميزة التنافسية



تعبّر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه القيام بمثلها . (طارق طه، 2000، صفحة 271)

ثانيا : أهمية وأهداف الميزة التنافسية

1 الأهمية : تتمثل فيما يلي : (علي حسون الطائي واخرون، 2012، صفحة 15)

• خلق قيمة للعملاء ، وتلبية احتياجاتهم ، وضمان ولائهم ، ودعم وتعزيز سمعة المنظمة وصورتها في أذهانهم.

• تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء.

• تحقيق حصة سوقية، وربحية عالية للمؤسسات للحفاظ عليها والبقاء في السوق

2 الأهداف:

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي : (فتيحة، 2014، الصفحات 56-57)

• خلق فرص تسويقية جديدة.

• إدخال مجالاً جديداً للمنافسة أو إدخال سوقاً جديداً أو تعامل مع عميل جديد أو نوع جديد من السلع والخدمات..

• خلق رؤية جديدة لمستقبل ما تريد المؤسسة تحقيقه والفرص الهائلة التي تريد اغتنامها..

• أساس الميزة التنافسية هو خلق قيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، وهو أهم شيء بالنسبة للمؤسسة.

• تسعى الوكالة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق وتعظيم القيمة لضمان بقائها في السوق التنافسية اليوم .

ثالثا: خصائص , شروط و مصادر الميزة التنافسية .

1/ خصائص الميزة التنافسية : تتمثل فيما يلي : (الناظر سيرين، صفحة 41)

• القدرة على اكتساب نقاط القوة والمزايا للمنظمة التي تتميز بقياس المنافسين

- تترجم كفاءة أداء المنظمة إلى تنفيذ مهامها والقيمة التي تقدمها للعملاء، وبالتالي التأثير على سلوكهم من خلال وعيهم بالأفضلية
- الإدراك على المدى الطويل والوجود المستمر مع تجديد المؤسسة وتطورها
- تبني على الاختلاف بدلا من التشابه، وغالبا على التركيز الجغرافي
- التحديثات المستندة إلى البيانات البيئية الخارجية من جهة والقدرات والموارد الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى
- أن تكون متميزة أي تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة .

2/ شروط الميزة التنافسية : يجب أن تتوفر جملة من الشروط وهي :

- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية بمرور الوقت.
- إمكانية الدفاع عنها مما يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغائها.
- أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس

وتضمن هذه الشروط الثالثة متانة الميزة التنافسية، حيث يرتبط كل منهما بالآخر حيث شرط الحاسم مرتبط بشرط الاستمرار، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع .

3/ مصادر الميزة التنافسية :

أولا- الكفاءة: تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المداخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية . (شارلس هل، 2008، الصفحات 185-186)

ثانيا- الجودة: بسبب المنافسة المتزايدة ، فقد تم فرض ذلك على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار في السعي لتقديم منتجات / خدمات عالية الجودة... (جونز، صفحة 293)

ثالثا- الاستجابات لحاجات العميل: عادة ما تستجيب المؤسسات لخدمة ما بعد البيع ، والتي تتجلى في موثوقية تقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء ، والتسليم هو شكل من أشكال التمايز والبعد التنافسي الذي نجد العديد من المؤسسات تبحث عن تقديم تمثل هذه الخدمة ميزة تنافسية نظراً لحقيقة أن منتج الموثوقية هذا يصل إلى مالكه في حالة جيدة وبدرجة عالية من الموثوقية. (شارل هيل، جارث جونز، الصفحات 309-315)

رابعا- الإبداع: ساعد إدخال الإبداع في منتج ما على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ويمكن للمؤسسة أن تفرض سعراً مرتفعاً على منتج جديد لأنها المورد الوحيد لذلك المنتج.

رابعا:عوامل نجاح الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية و خارجية نذكرها كما يلي: (مصطفى رجب علي شعبان، 2011، صفحة 70)

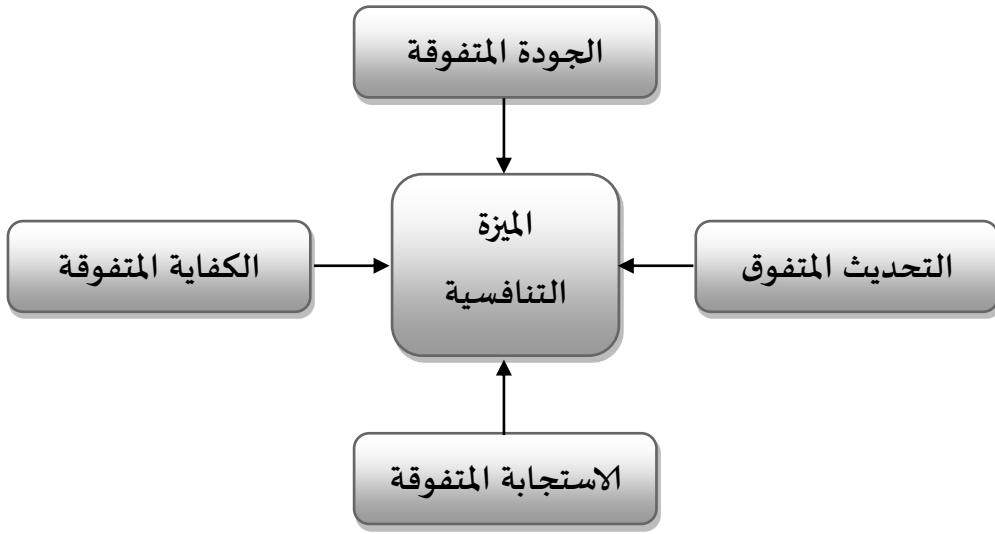
أولاً- العوامل الداخلية

قدرة المنظمة على امتلاك الموارد وبناء أو شراء قدرات لا يستطيع المنافسون الآخرون القيام بها ، بما في ذلك الابتكار والإبداع ، اللذان يلعبان دوراً مهماً في خلق ميزة تنافسية ، حيث يقتصر الإبداع على تطوير منتج أو خدمة ، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أساليب العمل أو التقنيات المستخدمة أو خلق فوائد جديدة بشكل خلاق

ثانيا- العوامل الخارجية :

تتمثل في تغيير احتياجات العملاء أو التغييرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات بسبب استجابتها السريعة للتغيرات.

الشكل رقم (02-01) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: (شارل هيل، جاريت جونز، صفحة 204)

الفرع الثالث : تعزيز القدرة التنافسية للبنوك و تطوير الخدمة البنكية .

أولاً : تعزيز القدرة التنافسية للبنوك .

تتميز الميزة التنافسية للخدمة البنكية بما يلي : (قسيمي، 2015-2014، صفحة 301)

- أن يتولى العميل نفسه لتقييمها فالميزة التي لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها أي أرباح تكون قابلة للإحلال وتحديث قابلية الإحلال حيث يستطيع المنافس استعمال نفس الميزة
- توفر الموارد والإمكانيات التي تمكنها من منح الميزة التنافسية
- أن تتميز الميزة التنافسية بصفة الدوام بما يعني صعوبة تقليدها .

ثانياً : تطوير الخدمة البنكية :

الخدمة البنكية تعتبر كأسلوب فعال تنافسيا تستخدمه البنوك كأداة لتميز خدماتها عن منافسيها من أجل تحقيق ميزة تنافسية ويتطلب التنافس التركيز على تطوير الخدمة البنكية عدة مقومات أهمها :

- ✓ استلهم رغبات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمة وجميع الوظائف والنظم في البنك، باعتبار العميل هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك
- ✓ فرض الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك .
- ✓ زرع وتطوير ثقافة الجودة لدى جميع العاملين بالبنك .
- ✓ اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لمنح أداء متميز قائم على الابتكار البنكي
- ✓ تبني مبدأ الجودة من المنبع والأداء الصحيح من المرة الأولى بدل من تبني فلسفة مراقبة الجودة
- ✓ استعمال البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم إعطاء الخدمات المصرفية تكون ذات جودة عالية تساعد في اكتساب البنك لمزايا تنافسية تعمل على رفع ولاء المستهلك. (قسيمي، 2015-2014، صفحة 309)

وتلخص المزايا التي تعود على البنك من وراء تركيز الجهود وعلى تحسين جودة خدمات كالتالي:

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية جديدة عن باقي البنوك وأيضا مواجهة الضغوط التنافسية
- ✓ الدقة الكاملة التي تترك مجال للقصور أو احتمال الوقوع في الخطأ .
- ✓ تحمل تكاليف منخفضة بسبب قلة الأخطاء والتحكم الجيد في أداء العمليات البنكية.
- ✓ إن الخدمة المتميزة تسمح للبنك إمكانية رفع الأسعار العمولات وتحقيق أقصى ربح
- ✓ إن الخدمة المتميزة وذات جودة تسمح للبنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتجعلهم كمندوبي بيع في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء. (بريش عبد القادر، الصفحات 259-260)

الفرع الرابع : أبعاد الميزة التنافسية ومعاييرها .

وتحدد إبعاد الميزة التنافسية في القرن الواحد والعشرين بما يلي :

- (1) التنافس بالوقت: ويكون ذلك في الإنتاج وإعطاء المنتج ومنحه في وقته كما هو متفق مع العملاء. (جاري ارمسترونج, فيليب كوتلر، صفحة 67)

2) التنافس بالجودة : بمنح كل ما يحلم به العميل أو ما يفكر فيه ولو دفع فيه الكثير من خلال معرفة اقتراحات العملاء لتصميم المنتج، والمحافظة على الجودة، وتطوير ثقافة الجودة مع الأداء الصحيح..

3) نظم الإنتاج المرنة : وذلك من خلال التكيف الفوري مع الحاجات والرغبات والاقتراحات للعملاء واستعمال الحاسبات في إنتاج أكثر من منتج مختلف. مما يحقق أولاً المرونة وسرعة الاستجابة للتغيير في مميزات المنتج الحفاظ على جودته والتخفيض في تكلفة الإنتاج بتوفير الوقت الضائع .

4) التنافس بالتكلفة : و يكون بوضع معايير لذلك ويشترط في خفض التكلفة للبقاء على مستوى الجودة..

5)التنافس بالتميز: بحيث تكون المؤسسة مميزة في عيون وأذهان عملائها ,وذلك بوضع فروق حية في منتجها , أو تجديد الأنشطة الترويجية , باعتبار أن معظم المزايا التنافسية للتميز قصيرة الأجل , لذلك يجب التفكير الدائم بإضافة قيم مادية و معنوية لكسب العملاء الحاليين و المرتقبين كي تدفعهم للتعامل معها . (فيصل غازي المطيري، 2012،

صفحة 72)

2/معايير القدرة التنافسية وأهم متطلباتها .

الجدول رقم (01-01): معايير القدرة التنافسية وأهم متطلباتها

الإستراتيجية	متطلبات المهارات	المتطلبات التنظيمية
القيادة الشاملة للكلفة	امتلاك رأس المال ووجود استثمار رأس مالي وإمكانية الوصول إليه. -مهارات هندسية عالية مع الإشراف على العمل - منتجات مصممة بصيغة يسير إنتاجها ووجود أنظمة توزيع بأقل التكاليف .	- رقابة شديدة على التكاليف - تقارير رقابية مفصلة ودائمة -قابلية الأهداف للقياس الكمي
إستراتيجية التمايز (الاختلاف)	-قدرات تسويقية متميزة . - مهندسي إنتاج -قدرات جيدة في مجال البحوث - سمعة جيدة للمؤسسة في مجال النوعية . -كسب مهارات لا مثيل لها وخبرات - تساند قوي	-الربط بين الوظائف في البحث و التطوير . -تطوير المنتج و التسويق -القدرة على جذب القوى العاملة التي تمتلك المهارات العالية استقطاب الباحثين الجيدين و المتميزين
التركيز	تنوع السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي	تنوع السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي

المصدر: الحسيني (2006:196)

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين المتغيرين إدارة علاقات العملاء و الميزة التنافسية.

الفرع الأول: العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية.

تتمثل أهداف إدارة علاقات العملاء إلى تعظيم القيمة للعميل بهدف تحقيق رضائه وولائه والمحافظة عليه طويلا وبذلك يتحقق للمؤسسة تخفيض التكاليف والوصول إلى ربحية عالية بالمحافظة على نصيبها من السوق.

الأهداف السابقة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات عندما تريد خلق ميزتها التنافسية.

"تعمل مؤسسات حاليا وفق مبدأ اعرف عميلك لأن العميل يمثل نقطة اهتمام بالنسبة لها لأنه يعتبر المحور الأساسي لنشاطها."

والتنافس في السوق يرتكز على من يتمكن أن يفي بكل احتياجات ورغبات العملاء بشكل أفضل وترجمتها إلى دلالات معينة وحسب شروط العميل وبذلك تتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المؤسسة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية. (فريد كورتل، صفحة 12)

الفرع الثاني: العلاقة بين الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية.

"بالرجوع إلى سلسلة القيمة نلاحظ وظائف التسويق والمبيعات ووظيفة خدمة العملاء تعتبر من الوظائف الضرورية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية.

هناك طرق كثيرة يمكن من خلالها لوظيفة التسويق والمبيعات المساندة في مجال بناء القيمة ويمكن لوظيفة التسويق من خلال تدعيم العلامة التجارية الإعلان أن تؤدي إلى رفع القيمة التي يقترح العملاء احتواء منتج الشركة عليها، كما يمكن لوظيفة التسويق المبيعات بناء



القيمة من خلال اكتشاف رغبات العميل وربطها بوظيفة البحث والتطوير الأمر الذي يترتب عليه تصميم المنتجات بشكل أمثل يلائم تلك الاحتياجات".

أما دور وظيفة الخدمة فيتجسد في توفير خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم وهذه الوظيفة تساند على خلق مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين من خلال حل مشكلاتهم ومنح الدعم بعد اقتنائهم للمنتج أو الخدمة لذا تستطيع المؤسسة أن تحقق تميز المنتجات والخدمات.

وتلتقي الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء مع الميزة التنافسية في السعي الدائم للبحث عن التميز ومنح منتجات وخدمات بتكاليف أقل والسعي نحو رضا وولاء العملاء. (جونز،

الصفحات 207-209)

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية .

1- دراسة المبيضين (2004) في الأردن بعنوان "العلاقات العامة و أثرها في تعزيز القدرة التنافسية"، دراسة حالة البنوك الأردنية: هدفت إلى التعرف على دور العلاقات العامة كأحد الوسائل المتاحة أمام إدارات البنوك الأردنية لتعزيز القدرة التنافسية لهذه البنوك، من خلال التعرف على آراء العملاء و العاملين، وشملت الدراسة عينتين من ثلاثة بنوك أردنية، الأولى تكونت من 200 موظف و الثانية تكونت من 350 عميلا، حيث اعتمدت الدراسة على أداتين لتحقيق أغراضها وهما أسلوب التحليل الإستراتيجي لتحديد المراكز التنافسية الإستراتيجية للبنوك المشمولة في العينة، أما الأداة الثانية فهي الاستبيان ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمتغيرات العلاقات العامة في القدرة التنافسية ،وتختلف قيمة التأثير لكل متغير تبعا للمتغير والعينة.

## 2- دراسة إسماعيل (2007) في الأردن بعنوان قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية :

هدفت إلى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية و مهمتها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة , وتكونت عينة الدراسة من جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن و البالغ عددها 16 مصرفا , و لتحقيق أهداف الدراسة تم دراسة كل هذه البنوك بطريقة المسح الشامل , ولخصت نتائج الدراسة إلى أن القدرة التنافسية للمصارف الأردنية متواضعة ,بالإضافة إلى أن غالبية البنوك الأردنية تركز على مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الانترنت لتقديم نفسها والفروع التابعة لها , وتعريف العملاء بخدماتها التقليدية و الالكترونية المتواضعة و التي ما زالت باقية في البداية, كما لخصت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى للجنس و المؤهل العلمي .

3-دراسة عبد القادر (2007) في الجزائر بعنوان جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية لدى البنوك :

هدفت إلى تقصي مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى البنوك الجزائرية , للتعرف إلى مستوى القدرة التنافسية لديها , حيث بنت عينة الدراسة من جميع المصارف التجارية في محافظة الشلف في الجزائر, ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استعمال الاستبيان , وجاءت أبرز النتائج بتدني مستوى تنفيذ البنوك في الجزائر لمعايير الجودة الشاملة , مما أدى إلى تدني القدرة التنافسية لديها.

4-دراسة: حسن عمر سليمان القثمي (2009) مدى تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في شركات الاتصالات وأثره على رضا العملاء بالمملكة العربية السعودية:

تمثلت أغراض الدراسة إلى: 1/ التعرف على مدى اهتمام الشركات التجارية العاملة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بتنفيذ مفهوم إدارة علاقات العملاء. 2/ التعرف على مدى اهتمام الشركات بالموارد البشرية حرصا على تشجيعه الموظف لإعطاء ما في وسعهم لإرضاء العميل والاهتمام به كأبرز مفاهيم إدارة علاقات العملاء. 3/ التعرف على مدى اهتمام الشركات بالثقافة التنظيمية والجودة وتنفيذها ضمن مفاهيم إدارة علاقات العملاء .

5-دراسة: السعدني ، بعنوان (أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية)2012 :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر المباشر لتطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، وتحديد إلى مدى يختلف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك محل الدراسات طبقا لنوع القطاع، ومدى اختلاف قدر استجابة العملاء المنتفعين من الخدمات والنتيجة عن تنفيذ إدارة علاقات العملاء. ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة وضع الباحث مجموعة من الفروض، وبني نموذج مقترح للدراسة ليستعمله كدليل لامتحان أثر إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر. وركزت الباحثة على البيانات الثانوية والتي تحتوي على البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للبنوك بدل

من الدراسة، والبيانات الأولية الناتجة من تصميم نوعين من الاستبيانات الأولى موجهة للمديرين العاملين بالبنوك المعنية بالدراسة، والثانية موجهة للعملاء المنتفعين من الخدمات البنكية في محافظتي القاهرة والجيزة.

بينت نتائج هذه الدراسة أن إدارة علاقات العملاء تؤثر بشكل مباشر على كل من المتغيرات التالية بالترتيب كما يلي: جودة الخدمة، معدل العائد على الأصول. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر لإدارة علاقات العملاء على كل من جودة العلاقة، الولاء، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية. واختلفت درجة التطبيق لإدارة علاقات العملاء باختلاف القطاع، وأيضا اختلاف درجة استجابة العملاء لتطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك المعنية بالدراسة.

تناولت الدراسة معنى كل من الإدارة في الإسلام وإدارة علاقات العملاء والمفاهيم المتعددة، كما شملت أهميته والأنشطة التطبيقية له أيضا رضا العملاء وولاء العملاء.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها ما يلي :

1/ المعرفة التامة واهتمام كبير من إدارة الشركتين اللتين تناولهما البحث بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء لما له من أهمية في دراسة ملاحظات العملاء وتحقيق رغباتهم وكسب رضائهم وولائهم مما يعكس مدى اهتمام الشركات بأهمية العملاء من الجانب العام إلا أنهم لا يهتمون بتوفير باقة تسويقية تشمل على برامج مهمة وخدمات تلائم مع بعض الفئات العمرية.

2/ أوضحت النتائج وجود اهتمام من قبل إدارة الشركتين بالثقافة التنظيمية للموظفين وثقافة الجودة الشاملة في الخدمات و تبين ذلك من خلال تأهيل موظفي علاقات العملاء وتدريبهم على استعمال تقنيات جديدة للمعلومات من أجل تعزيز مركزها التنافسي وحفظ بيانات العملاء مع الحرص على التطوير والتحسين الدائم سعيا نحو إرضاء جميع العملاء.

3/ توصلت النتائج أن أهم أسباب عزوف العملاء عن الاشتراك أو عدم البقاء في الخدمات المقدمة من الشركتين موضوع البحث هو زيادة أسعار الخدمات بالمقارنة مع الشركات

المنافسة ومن ثم طول مدة الانتظار لقيام الخدمة وشعورهم بعدم حرص الموظفين على خلق علاقات معهم.

4/ حققت الشركتان مزايا إيجابية من قبول تطبيقهما مفهوم إدارة علاقات العملاء تمثلت في فورية وجودة الخدمات الممنوحة وبذلك نتج تحقيق رضا العملاء وولائهم ورفع قدرتهما التنافسية وتطوير الحصة السوقية وتحسين معدلات الربحية.

5/ الاعتماد على الموارد البشرية وتوظيف أصحاب المؤهلات العالية.

6--دراسة الجوانب التي تشجع على تنمية القدرة التنافسية في شركة الاتصالات MTN:  
(لعبد الرحمان 2014):

هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات التي تتبعها الشركات لإيجاد أنواع من الخدمات التي تشجع على الشراء، معرفة مدى تأثير العملاء بالخدمات خاصة مثل صيانة السلع السلع، الضمان وخدمات ما بعد البيع ومدى التنافس في الخدمات بين منتج السلع. كما توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر أهمها: وجود مستوى مرتفع لأبعاد خدمة العملاء والقدرة التنافسية بالشركة. وجود علاقة تأثير ذات إحصائية بين خدمة العملاء والقدرة التنافسية بشركة MTN للاتصالات.

7-دراسة إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي:

أحمد, محمد خوجلي محمد (2015) :

جاءت الدراسة من أجل التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية ، وتهدف كذلك إلى التعرف على مدى اهتمام هذه المصارف بممارسة الوظائف الداعمة لمفهوم إدارة علاقات العملاء وأثرها في تعديل العلاقة بين بناء الميزة التنافسية ممارسة هذا المفهوم، واعتمد في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار بنك فيصل الإسلامي السوداني وبنك أم درمان الوطني ليمثلا عينة الدراسة الميدانية ، تم توزيع الاستبانة على العاملين في المدن العاصمة الكبرى

وهي مدينة الخرطوم ومدينة أم درمان ومدينة الخرطوم بحري ، بلغ مجتمع الدراسة 1219 مفردة، بلغت عينة الدراسة 396 مفردة تمثل نسبة 32.5% تم توزيعها بطريقة عمديه لفروع الإدارات و نوابهم و الرؤساء وبطريقة عشوائية لبقية الموظفين، تم توزيع الاستبانة بالاعتماد على الطريقة الحصصية بالتناسب على العاملين بالبنكين ، حيث تم توزيع عدد 233 استبانة لموظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني وعدد 163 استبانة لموظفي بنك أم درمان الوطني ، بلغ عدد الاستبانات المستردة والسليمة المستعملة في التحليل عدد 307 استبانة تمثل نسبة 76% . تمثلت فرضيات الدراسة في فرضيتين أساسيتين تفرعت عنهما مجموعة من الفرضيات الفرعية تناولت الفرضية الرئيسة الأولى امتحان العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية ، أما الفرضية الأساسية الثانية فتناولت امتحان دور الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء في تصحيح العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية ، توصلت نتائج الدراسة أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، كما أن ممارسة تقنية المعلومات ووظائف التسويق وخدمة العملاء تصحح وتقوي من هذه العلاقة لكنه تعديل محدود . تبين من نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بممارسة وتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء من خلال الاهتمام بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية التي لها صلة مباشرة بالعمل المصرفي، كما أن المصرفين لديهما موارد بشرية تتميز بالمهارات العلمية العالية والخبرات الجيدة للعمل لخدمة العملاء ..

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

**1.Day&Wensely(1988) : Assessing Advantage : A Framework For Diagnosing Competitive Superiority.**

تهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار نظري يبين أن أساس استدامة الميزة التنافسية يتمثل في امتلاك المؤسسة للموارد والخبرات العالية وأن ذلك يؤدي إلى منح منتجات مميزة وبتكاليف نسبية منخفضة وهو ما يعرف بالقيمة المتميزة أو تحسين الوضع الذهني للعميل عن

المؤسسة، يقضي هذا الوضع التنافسي المتميز إلى جذب المؤسسة لحصة سوقية ذو أقصى ربح وتحقيق رضا عملائها عن منتجاتها وخدماتها والحفاظ على ولائهم. وبالمقابل تقوم المؤسسة بإعادة استثمار الأرباح في مقومات الميزة التنافسية الرئيسية المتمثلة في الموارد والخبرات و المهارات لاستدامة هذه الميزة.

### 2-Bahia & Natal (2000): Customer's Attitudes Towards Quality in banking services in Canadian banks :

دراسة مطبقة على بنك البركة فرع دنقلا-السودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.

هدفت الدراسات إلى التعرف على اتجاهات العملاء في البنوك نحو جودة الخدمات التي تقدمها البنوك الكندية. وأشارت نتائج الدراسة أن هناك خلل وضعف في مقياس الجودة في الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الكندية. وضعف إدراك العملاء لهذه الجودة في الأداء والخدمات في هذه البنوك.

### 3.(PAYNE &Frow, 2004): "Developing a Strategies Approach to Customer Relationship Management".

تهدف الدراسة إلى وضع الإطار المفاهيمي التي تساهم في توسيع إدراكنا لإدارة علاقات العملاء، والمهام المتمثل في تعزيز قيمة حقوق المساهمين، والتعرف على وجهات النظر المتعددة بما يتعلق بإدارة علاقات العملاء، وتعيين خمسة عمليات رئيسية والتي نستطيع استعمالها لوضع منهج شامل لإدارة علاقات العملاء.

### 4.(Das, et. al., 2009): "Customer Relationship Management (CRM) Best Practices and costumer loyalty, a study of Indian retail banking sector".

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على ولاء الزبائن المميزين في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد الهندي، حيث يقوم الباحث في البداية بعمل مسح لأفضل

الممارسات في مجال إدارة علاقات العملاء، ومن ثم العمل على دراسة حالة من خلال إجراء مسح عن ولاء العملاء لقياس التكرار في الحالات المتنوعة.

قام الباحث في البداية ببناء بحث وصفي لمسح أفضل الممارسات في إدارة العلاقات ومن ثم قيام دراسة حالة على عدة بنوك بإجراء استبيان لولاء العملاء المتميزين في هذه البنوك، وأخيرا استعمل مفهوم مطابقة الأنماط من أجل اختبار الفرضية القائمة على التكرار الحر في والنظري..

قامت الدراسة بالعديد من الممارسة الخاصة بإدارة علاقات العملاء والتي يمكن أن يتم تعميمها والاستفادة منها في دراسة قطاعات أخرى كالقطاع الذي نوضحه في هذا البحث وفي بيئة جديدة كالبيئة الفلسطينية .

**(Mishra, et. al., 2009): "Customer Relationship Management: 5 Implementation Process Perspective".**

هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظم إدارة علاقات العملاء في تدعيم القدرة التسويقية للمؤسسة استراتيجيا للحفاظ على القدرة التنافسية. حيث أظهرت الدراسة عدة عوامل تساهم في نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء والتي تشير على أنه ليس هناك مشروع نموذجي واحد لتنفيذ إدارة علاقات العملاء، ولتحقيق هدف الدراسة سلط الباحث الضوء على شركة تركية متعددة الأفرع تعمل في عدة مجالات تجارية من خلال استعراض عملية تنفيذ إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر عملية في هذه الشركة كنموذج ناجح يمكن الاستفادة منه، حيث يدرس البحث عملية التحول والمعوقات التي تواجه تنفيذ عملية إدارة علاقات العملاء في هذه المنظمة.

استخدمت الدراسة أسلوب كفي وصفي لدراسة الحالة قيد الدراسة، حيث قام الباحث بعمل دراسة شاملة ومعمقة للحالة في سبيل الحصول على فهم غني عنها.



وخلصت الدراسة إلى أهمية دعم الإدارة العليا في الشركة لعملية دمج إدارة علاقات العملاء. وكذلك أهمية إدارة المعرفة والرغبة في مشاركة البيانات والاستعداد لعملية التغيير من خلال التدريب والاستعداد التكنولوجي في سبيل إنجاح عملية الدمج

### 6- Mehrdad Allpour , Mohamed Halag Mohamdi (2011) : The effect of CRM on achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor :

المراد من هذه الدراسة معرفة أثر إدارة علاقات العملاء على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الجرارات في إيران. وضحت الدراسة إدارة علاقات العملاء بين منظمات الأعمال وبينت أن إحدى متطلبات المنافسة تتمثل في قدرة منظمات الأعمال على تأقلمها مع رغبات العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم بشكل فوري كما أن المنافسة استلزم عليها تعزيز اتصالاتها وعلاقتها مع العملاء.

تمثلت متغيرات الدراسة في : 1/ تطوير تخصيص العلاقات مع العملاء. 2/ معرفة وفهم رغبات العملاء والتمييز بينها. 3/ الرد على شكاوى العملاء. 4/ كسب والمحافظه على العملاء.

### JOHN (2015) : The relationship between customers and their satisfaction with service quality in relation to service in the banking sector in GHANA:

دراسة مطبقة على بنك البركة فرع دنقلا - السودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العملاء ورضاهم عن جودة الخدمة في غانا بما يتعلق بأبعاد الخدمة. حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الملموسة، والجوهرية، وتعكس رضاهم في قطاع التجزئة والأفراد للمصارف الموجودة في غانا.

### 8- HASHIM& AL (2015) : A Study of the impact of service quality and customer satisfaction on the banking sector in Pakistan.

دراسة مطبقة على بنك البركة فرع دنقلا -السودان .المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال .  
هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير جودة الخدمات ورضا العملاء وصورة الشركة على العملاء القيمة المتصورة في القطاع المصرفي في باكستان، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ورضا العملاء، والصورة المؤسسية تظهر بأن لديها تأثيرا كبيرا على إدراك قيمة العملاء.

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة والحالية

#### الفرع الأول: التعليق على الدراسات السابقة.

باستعراض الدراسات السابقة نذكر بعض من أوجه الاختلاف والتشابه :

بالمقارنة بين الدراسات السابقة والحالية نلاحظ بعض التشابه في أن المنافسة القوية بين منظمات الأعمال أدت إلى الوفرة في الخدمات والمنتجات و السهولة في التواصل بين المنتجين والعملاء وأدت إلى قوة في المفاوضة بين المشتريين وإدراك الأسعار والجودة .

واستنتجت من ذلك أن الاحتفاظ بالعميل الموجود أقل تكلفة من البحث عن عميل جديد وأن اختيار العملاء المميزين في البداية مهم لأن ذلك يؤدي إلى تعظيم القيمة لهم وللمؤسسة التي يتعاملون معها.

كما أن زيادة الوعي لدى العملاء وكثرة الخيارات المطروحة في الأسواق أدت إلى البحث عن المنتجات التي تتميز بالجودة وبتكلفة مناسبة ،وتقليل التعامل مع العملاء غير مربحين أو تحويلهم إلى عملاء مربحين ،والتفوق في المنافسة راجع إلى الاهتمام بالعملاء والتميز في إعطاء الخدمات .

وفي ما يخص أوجه الاختلاف فبعض الدراسات السابقة تمت في بيئة خارجية أو بلدان أخرى عكس الدراسات الحالية التي تمت في البيئة المحلية، أيضا الدراسات السابقة لم تتناول مفهوم إدارة علاقات العملاء في المجال المصرفي فقد تناولته في قطاعات أخرى ، واعتمدت بعض الدراسات على متغيرات مختلفة عن الدراسات الحالية وعديدة في مجالات متنوعة.

### الفرع الثاني : إضافات الدراسة الحالية

محاولة تغطية الفجوات التي أهملها الباحثون في الدراسات السابقة الذين تمثلت توصياتهم بإكمال الدراسات في جوانب لم يتطرق عليها من جانبهم ، ومن بين هذه الفجوات تناول مفهوم إدارة علاقات العملاء في بعض الدراسات السابقة المشار إليها باعتبارهم جمهور مستهلكين و جاءت المحافظة عليهم حتى لا يتسربوا للمؤسسات المنافسة بغرض تحقيق ربح و أكبر حصة سوقية، اعتمدت الدراسة الحالية على مفهوم CRM باعتبار العملاء مورد، وحاولت الدراسة اختبار العلاقة بين المتغير المستقل ( إدارة علاقات العملاء) و المتغير التابع(الميزة التنافسية) من خلال الوظائف الداعمة.

### خلاصة:

من خلال مل تم عرضه في هذا الفصل تم استخلاص أن التطبيق الجيد لإدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي و مدى اهتمام المصارف بتحقيق هذه الميزة عبر اكتساب العملاء و ضمان رضاهم و تقوية العلاقات معهم من خلال تقديم خدمات جيدة بصورة مستمرة , بالإضافة إلى الاهتمام بممارسة الوظائف الداعمة لمفهوم إدارة علاقات العملاء و أثرها في تعديل العلاقة بين ممارسة هذا المفهوم وبناء الميزة التنافسية .

و في هذا الإطار تناولت العديد من الدراسات السابقة لكل من إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية و أوجه التشابه و الاختلاف بين هذه الدراسات و الدراسات الحالية والتي حاولت تغطية الفجوات التي أهملها الباحثون سابقا .

الفصل الثاني: الدراسة

التطبيقية

دراسة حالة بنك الوطني

الجزائري لوكالة عين

تموشنت BNA

### تمهيد:

في إطار توطيد التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي وبعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية الخاصة بإدارة علاقات العملاء وكذا الميزة التنافسية مبرزين بذلك جميع الجوانب وعليه سوف تم التطرق في هذا الفصل إلى توظيف ما تم تناوله في الجانب النظري وذلك بالقيام بدراسة ميدانية لبنك الوطني الجزائري-وكالة عين تموشنت وذلك من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات والاعتماد على برنامج spss. موضحين بذلك دور CRM في تحسين تنافسية البنك و أثر تطبيقه، كما أننا سنتعرف على البنك وأهم أهدافه والمهام الموكلة له.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار العام حول البنك الوطني الجزائري وكالة عين تموشنت

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة عين تموشنت.

### المبحث الأول : الإطار العام للبنك الوطني الجزائري BNA بوكالة عين

#### تموشنت

يلعب البنك الوطني الجزائري كغيره من المؤسسات المصرفية دورا فعالا في إنعاش الاقتصاد الوطني، وتحقيق التنمية عن طريق تشجيعه للاستمرار سواء في القطاع العمومي او الخاص وان الاقتصاد المحلي يشهد مرحلة انتقالية و هي مرحلة اقتصاد السوق و أهم ما يميزها خصوصية المؤسسات العمومية.

### المطلب الأول : تقديم البنك الوطني الجزائري BNA بعين تموشنت

#### تعريف بالبنك ونشأته:

البنك الوطني الجزائري تم إنشاؤه بموجب مرسوم 1966/06/13 بموجب التعليمية 06/178 على شكل شركة وطنية وتبعاً لقوانينه الأساسية ، البنك الوطني الجزائري يمارس كل عمليات بنك الودائع حيث يجمع العوائد أي الموارد لمدة معينة و أخرى تحت الطلب كما يقوم بتمويل القطاع الصناعي و التجاري والفلاحي حيث أن في السنوات الأولى من تأسيسه كان من أهدافه وضع نظام تمويل وطني و القضاء على تراكم الأموال من اجل إعادة توظيفها مما أدى إلى بروز 50 وكالة عبر التراب الوطني و من مهامها تمويل القطاعات الحيوية كالزراعة والصناعة والتجارة ودام هذا الخير إلى غاية سنة 1982 تاريخ إعادة هيكلته.

وتبين أن البنك الوطني الجزائري ذو نشاط واسع و متعدد ، حيث تعرفه لنا المادة 06 من القانون التجاري بأنه " هو الذي يمارس كل نشاطات البنوك التجارية"

و تتخلص هذه النشاطات في:

( تلقي الودائع من العملاء , القيام بعمليات الدفع , منح القروض . القيام بعمليات خصم الأوراق المالية القيام بدور الوسط في عمليات بيع و شراء العمومية , معالجة كل عمليات الصرف الفورية او الآجلة ).

المطلب الثاني : أهداف البنك الوطني بوكالة عين تموشنت ومهامه

1/ أهداف BNA بوكالة عين تموشنت :

- \*مناقشة البنوك الأخرى في مجال التسيير، وتقديم الخدمات وتحسين ظروف العمل، وتوفير أحسن الخدمات للعميل،
- \*تجديد الممتلكات والوسائل،
- \*إيجاد سياسة أكثر فاعلية في جميع الموارد،
- \*تطوير نوعية الخدمات المقدمة،
- \*التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن،
- \*المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني،
- \*العمليات المتعلقة بالسحب على الأجهزة التابعة للبنوك الأخرى،
- \*توسيع مجالات القرض في مختلف القطاعات .

2/ مهام ووظائف BNA بعين تموشنت :

البنك الوطني الجزائري BNA هو عبارة عن مؤسسة غير متخصصة في عمليات معينة بل في مجموعة من عمليات تطلق عليها تعبيرات خاصة وهي الخدمات المصرفية، لعب البنك في هذه الحالة دور الوساطة بين طائفتين من الأشخاص الاقتصاديين وأشخاص ترغب في تريب حقوق لها من قبل البنك وأشخاص ترغب في ترتيب ديون عليها من قبل هذا الأخير يقوم البنك بدفع مقابل استخدامه لهذه الحقوق وليحصل على مبالغ مقابل ما يدفعه من خدمات ، كما انه يقوم بتقديم مجموعة من الخدمات التي تتعلق بعمليات الإقراض ، من خلال كل هذا يتمثل ووظائف ومهام البنك الوطني فيما يلي :

- \*تمويل المؤسسات الصناعية و الخاصة
- \*خصم الأوراق التجارية تلبية لرغبات العميل.



## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

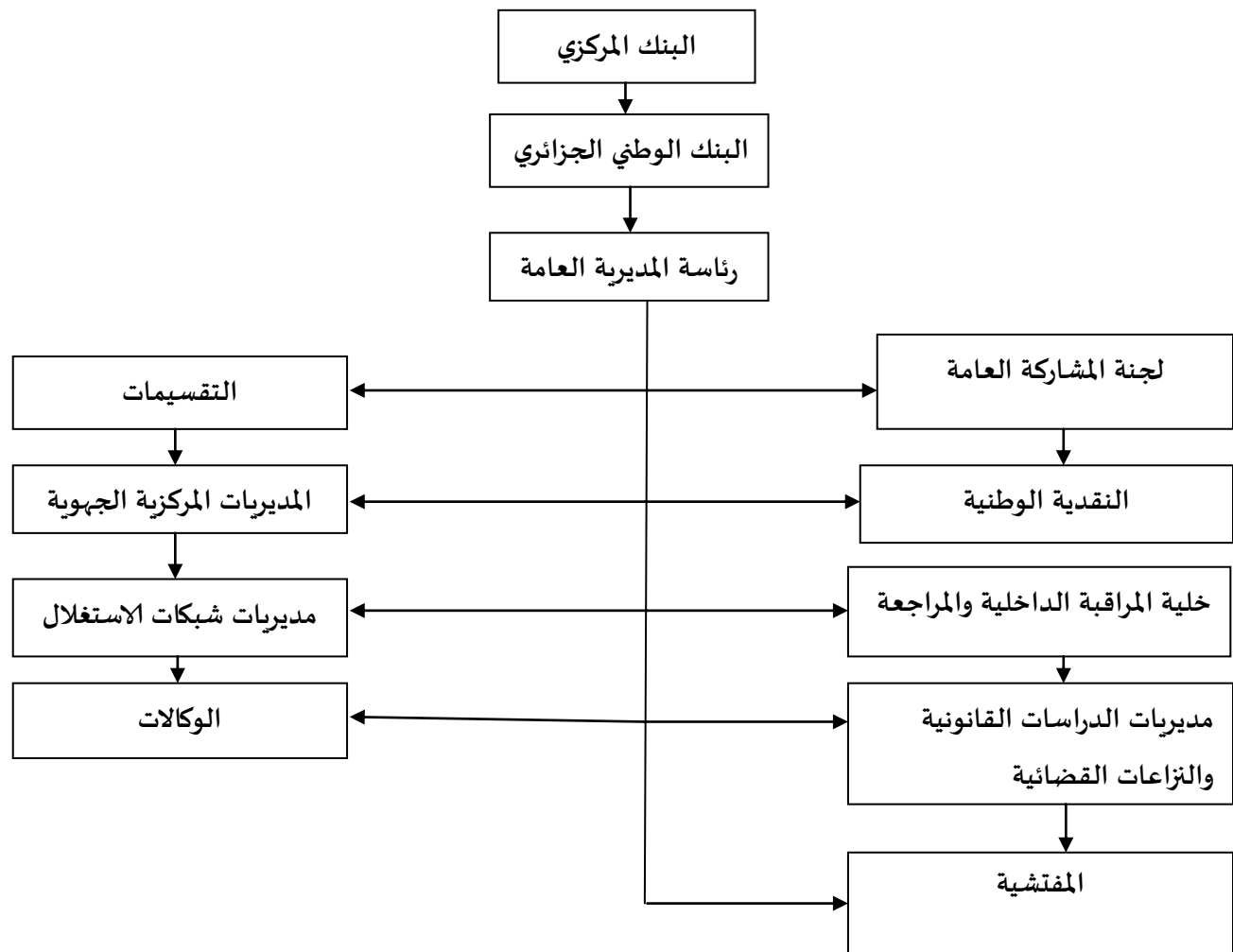
\*منع كل أشخاص القروض والتسيقات للمتعاملين الاقتصاديين

\*تحصيل كل التسديدات النقدية عن طريق الشيكات ومنح الخدمات لمعظم الأسواق العمومية في

حالة عجزها.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



### المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الوطني – وكالة عين تموشنت

#### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 20 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

#### أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

##### 1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 21 مارس 2022 و استمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العملاء بالبنك ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

##### أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

##### 2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى البنك بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر إدارة علاقات العملاء في المؤسسة الاقتصادية، باستخدام الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية و بالأخص بنك الوطني بوكالة عين تموشنت و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على 36 عميل بالبنك الوطني وكالة عين تموشنت لسنة 2022.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة إطارات بنك الوطني الجزائري وكالة عين تموشنت و بلغ عددها 37 و كان عدد الإستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 35 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

• الحدود المكانية: بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت.

• الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 21 مارس 2022 إلى 005 أفريل 2022.

4. متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: إدارة علاقات العملاء

• المتغير التابع: الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

#### الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 16 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

• المحور الأول: إدارة علاقات العملاء.

• المحور الثاني : الميزة التنافسية .

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

الجدول (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005،

ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتمشى وما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات البنك الوطني وكالة عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

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

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "إدارة علاقات العملاء"

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

"إدارة علاقات العملاء"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.454**	0.005
02	0.539**	0.001
03	0.473**	0.004
04	0.473**	0.004

0.004	0.471*	05
0.018	0.391*	06
0.006	0.449**	07
0.000	0.674**	08

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

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "إدارة علاقات العملاء" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05. وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "إدارة علاقات العملاء" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

"الميزة التنافسية"

القيمة الاحتمالية sig	معامل Spearman	العبارة
0.207	0.216	09
0.000	0.624**	10
0.000	0.565**	11
0.000	0.651**	12

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

0.000	0.765**	13
0.000	0.765**	14
0.022	0.382*	15
0.000	0.604**	16

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

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ما عدا العبارة 09 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

### الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

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

#### الجدول (02-04): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	16	%76.4

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

### ○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو إدارة علاقات العملاء والمتغير

التابع هو الميزة التنافسية ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

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

حيث أن:

الميزة التنافسية (y) : متغير تابع

إدارة علاقات العملاء (x) : متغير مستقل

### المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يستفيد منها البنك الوطني الجزائري وكالة عين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة و تحليل الاستبيان

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

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

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

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
50%	18	ذكر
50%	18	أنثى
100%	36	المجموع

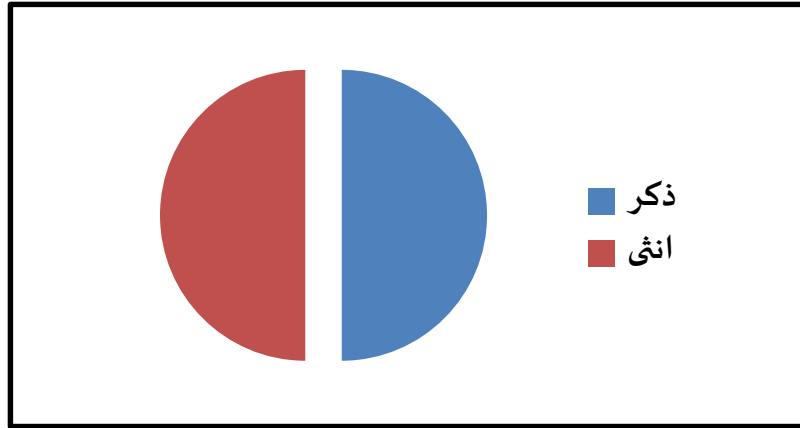
المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.



## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 50% في حين أن نسبة الإناث تمثل 50% وبالتالي فإن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

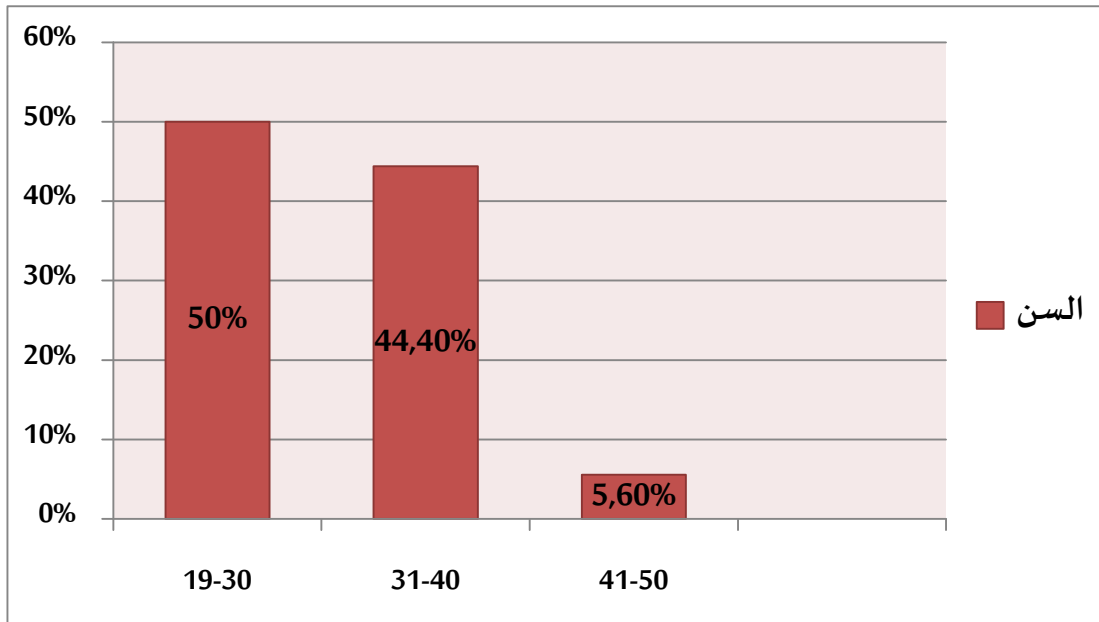
النسبة المئوية %	التكرار	العمر
50%	18	30-19 سنة
44.4%	16	40-31 سنة
5.6%	2	50-41 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

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



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 19-30 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 50% تليها فئة الأعمار من 31-40 سنة و التي تمثل نسبة 44.40% ثم فئة من 50-41 سنة بنسبة 5.60% .

نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية المتوسطة و هذا راجع إلى خبرتهم الواسعة في هذا المجال خاصة و أن طبيعة عمل البنك تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

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

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
------------------	---------	----------------

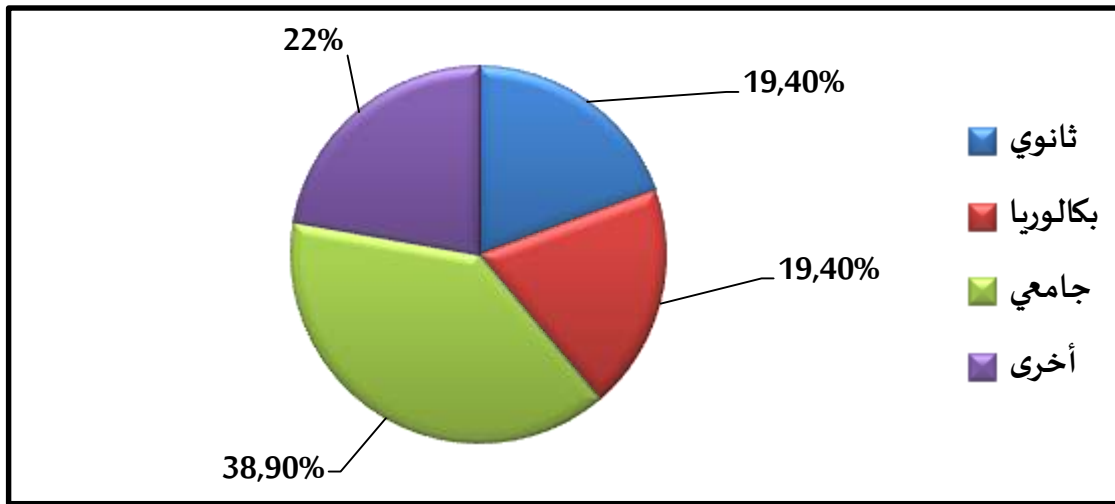
## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

19.4%	7	ثانوي
19.4%	7	بكالوريا
38.9%	14	جامعي
22.2%	8	أخرى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن الجامعيين يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 38.90% تليها الفئة الأخرى بنسبة 22% ثم كل من نسبي الثانويين و الحاصلين على شهادة البكالوريا المتساوية والمقدرة بـ 19.40% .

◆ عرض و تحليل نتائج الاستبيان :

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري – وكالة عين تموشنت

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستثمار، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.81-2.59) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.39) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.19) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الخماسي .

الجدول (02-08): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.81	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

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

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

### المحور الأول: "إدارة علاقات العملاء"

الجدول (09-02): تحليل عبارات المحور الأول "إدارة علاقات العملاء"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة
				بشدة	بشدة	بشدة	موافق	موافق	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
متوسطة	3	0.657	3.17	6	8	7	6	9	01
				%16.7	%22.2	%19.4	%16.7	%25	
مرتفعة	5	1.450	2.89	13	10	8	3	2	02
				%36.1	%27.8	%22.2	%8.3	%5.6	
مرتفعة	6	1.191	2.81	4	8	7	8	9	03
				%11.1	%22.2	%19.4	%22.2	25%	
متوسطة	7	1.365	2.72	24	8	7	8	9	04
				%11.1	%22.2	%19.4	%22.2	%25	
متوسطة	7	1.365	2.72	3	13	10	8	2	05
				%8.3	%36.1	%27.8	%22.2	%5.6	

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

متوسطة	2	1.064	3.19	3	10	11	8	4	06
				%8.3	%27.8	%30.6	%22.2	%11.1	
متوسطة	4	1.146	3.00	11	7	7	9	2	07
				%30.6	%19.4	%19.4	%25	%5.6	
مرتفعة	1	1.319	3.44	14	8	5	4	5	08
				%38.9	%22.2	%13.9	%11.1	%13.9	
متوسطة		0.657	3.17	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.17 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري قدر ب 0.657.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة في كل من العبارات 7/6/5/4/1 متوسطة أما باقي العبارات 8/3/2 كانت فيها نتيجة الاستجابة مرتفعة فهي تمثل إدارة علاقات العملاء وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمها ما بين 2.72 و 3.44 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.657 و 1.450، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور إدارة علاقات العملاء فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية.

المحور الثاني: الميزة التنافسية.

الجدول (10-02): تحليل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبرة
				بشدة	بشدة	موافق	موافق	بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
%	%	%	%	%					
مرتفعة	2	0.955	3.94	12	13	8	3	0	09
				%33.3	%36.1	%22.2	%8.3	%0	
متوسطة	8	1.341	2.97	6	7	9	8	6	10
				%16.7	%19.4	%25	%22.2	%16.7	
مرتفعة	5	1.222	3.64	8	18	2	5	3	11
				%22.2	%50	%5.6	%13.9	%8.3	
مرتفعة	4	1.331	3.67	13	9	6	5	3	12
				%36.1	%25	%16.7	%13.9	%8.3	
مرتفعة	6	1.481	3.58	15	5	7	4	5	13

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

				41.7%	13.9%	19.4	11.4%	13.9%	
مرتفعة	6	1.481	3.58	15	5	7	4	5	14
				41.7%	13.9%	19.4%	11.1%	13.9%	
مرتفعة	1	0.906	4.08	13	16	4	3	0	15
				36.1%	44.4%	11.1%	8.3%	0%	
مرتفعة	8	1.297	3.56	8	17	2	5	4	16
				22.2%	47.2%	5.6%	13.9%	11.1%	
مرتفعة		0.784	3.62	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.62 بأهمية نسبية

مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.784

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة في جل العبارات مرتفعة ما عدا العبارة 10 كانت

نتائج الاستجابة متوسطة، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين

2.97 و 4.08 ، وبانحراف معياري 0.906 و 1.481 على الترتيب أيضا. وهذا يدل على أن استجابات

أفراد العينة لمحور الميزة التنافسية يميل إلى قبول محتوى العبارات



### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

#### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $36 = N \leq 36$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### ● اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر إدارة علاقات العملاء على تحسين الميزة التنافسية في البنك الوطني بعين تموشنت، تم

اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين :

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء على تحسين الميزة التنافسية في البنك

الوطني بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء على تحسين الميزة التنافسية في البنك

الوطني بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

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

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

حيث:

**Y:** المتغير التابع (الميزة التنافسية).

**X1:** المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء).

**a0:** الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

**a1:** معامل الانحدار للمتغير المستقل.

**$\mu$ :** الخطأ العشوائي.

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

الجدول ( 11-02): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية

قيمة الارتباط	معامل التحديد $R^2$	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0.395 <sup>a</sup>	0.156	بين المجموعات	3.363	3.363	1	6.289	0.017 <sup>b</sup>
		داخل المجموعات	18.183	0.535	34		
		المجموع	21.546		35		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الميزة التنافسية و المتغير المستقل إدارة علاقات العملاء، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 39.5% وهي درجة ارتباط منخفضة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل إدارة علاقات العملاء يفسر 15.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع الميزة التنافسية .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig <sup>b</sup> 0.017 أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري - وكالة عين تموشنت

الجدول (02-12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة علاقات العملاء وعلى الميزة التنافسية للبنك

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إدارة علاقات العملاء	الجزء الثابت	2.132		3.502	0.001
	المتغير المستقل	0.471	0.395	2.508	0.017

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الانحدار لإدارة علاقات العملاء 0.471 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.471 من المتغير التابع الميزة التنافسية في البنك.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 3.502 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.017 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الميزة التنافسية للبنك هو متغير مفسر لإدارة علاقات العملاء وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية للبنك الوطني بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة لإدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنوك "البنك الوطني الجزائري وكالة عين تموشنت" عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية لبنك الوطني الجزائري- وكالة عين تموشنت

---

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الميزة التنافسية وإدارة علاقات العملاء:

$$Y = 2.132 + 0.471 X_1$$

### خلاصة:

يحظى بنك الوطني الجزائري بالقبول العام وهذا من خلال الدور الفعال الذي يقوم به لما يقدمه من منتجات وخدمات للزبائن وكذا المشاريع الاستثمارية التي يعمل على تمويلها، هذا لا يعني أنه غير معرض للخطر الأمر الذي يجعله دائما يسعى جاهدا للتأقلم مع مختلف الظروف البيئية المحيطة وهذا عن طريق التعرف على المخاطر ومعالجتها والسيطرة عليها ويكون هذا بالاعتماد على نظام إدارة علاقات العملاء من أجل هدف هام وهو تحسين الميزة التنافسية و الربحية للبنك.

وعليه تم مناقشة الجانب التطبيقي في الفصل الثاني بغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتبسيط الضوء على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، وهذا عن طريق إسقاط الدراسة المتمثلة في أثر إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنك الوطني وكالة عين تموشنت- وكذا الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات السابقة للذكر. وقد توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج سيتم التطرق إليها في الخاتمة .



الخاتمة العامة

درونا اللؤلؤ

بعد تداول موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة وهذا ضمن فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، يجدر بنا أن نختم هذه الدراسة بالتأكد بأن نظام إدارة علاقات العملاء في البنك أصبحت من الموضوعات المطروحة حالياً لأن هذا النظام يعتبر ضرورة حتمية على المصارف أخذها بعين الاعتبار لتطوير العمل المصرفي وتحسين القدرة التنافسية، حيث تمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في " أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنوك".

نظراً للتغيرات التي جرت في عالم المصارف حالياً في مختلف الخدمات والعمليات المصرفية هذا الأمر أدى بالبنوك إلى التفكير بأساليب و استراتيجيات من أجل مواكبة هذا التغير بهدف تحسين الميزة التنافسية واستقطاب العملاء وتقوية العلاقات بينهم وزيادة ربحية البنك التي تعتبر الهدف الأساسي المراد تحقيقه، فلهذا الموضوع أهمية بالغة في الشركات والمؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة وضرورية.

تتناول هذه الدراسة أثر ادارة علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لهذا الموضوع والدراسة ميدانية لبنك الوطني الجزائري وكالة عين تموشنت، توصلنا لجملة من النتائج و التوصيات نذكرها على النحو التالي:

نتائج الدراسة:

- ✓ أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي .
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقة العملاء في تحسين تنافسية بنك الوطني الجزائري لوكالة عين تموشنت.
- ✓ كما أن ممارسة وظائف التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء تعدل وتقوي من هذه العلاقة لكنه تعديل محدود

✓ تبين من نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بممارسة وتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء من خلال الاهتمام بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية التي لها صلة مباشرة بالعمل المصرفي.

✓ أوضحت نتائج الدراسة أيضا أن إدارة المصرف تدرك أهمية ممارسة الوظائف التي تؤدي إلى اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وتقوية العلاقات معهم من خلال امتلاك المصرف نوافذ للصرافات الآلية على نطاق واسع لتقديم خدماته لعملائه بشكل أفضل وتدريب الموظفين على التقنية الحديثة لتقديم الخدمات بشكل أفضل

✓ كما تسعى إدارة المصرف لتحقيق الميزة التنافسية عبر تحقيق رضا العملاء من خلال الاهتمام بقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة والتعامل بجدية مع آراء وشكاوى العملاء

✓ بالإضافة لتحقيق الميزة التنافسية عبر المحافظة على الحصة السوقية من خلال تقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة لجذب عملاء جدد والسعي باستمرار للمحافظة على الحصة السوقية بواسطة المحافظة على العملاء

تضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها :

- أن يتم ممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء ممارسة حقيقية واقعية بتخصيص إدارة متخصصة تهتم بالعملاء وطريقة اكتسابهم والمحافظة عليهم وتقوية العلاقة معهم .
- تأكيد أن المحافظة على العملاء أقل تكلفة من اكتساب عملاء جدد .
- ضرورة الاهتمام بوظائف التسويق وخدمة العملاء لأن ذلك يؤدي الى تحقيق رضا العملاء وولائهم ونمو الحصة السوقية والتميز ، وفي مجال الدراسة والبحوث العلمية في المستقبل.
- الصعوبة التي واجهتها هذه الدراسة للحصول على بيانات نوصي بتدعيم البنوك الجزائرية على الاعتماد لنظام إدارة علاقات العملاء من خلال تطوير وتجديد الخدمات و المنتجات التي تقدمها بالإضافة إلى الاعتماد على أحدث التكنولوجيات لتطبيقها و



تدريب الموظفين على التغييرات المتطورة في العمل المصرفي، مع ضرورة الحرص على الدقة والمصداقية.

- تتميز البنوك الجزائرية العامة باعتمادها على الأنشطة التقليدية وفي ظل التحديات التي تواجهها يجب عليها حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع بين التقليدي والمستحدث لزيادة نطاق عملياتها.
- أن يتم دراسة أثر هذا المفهوم في قطاع خدمي آخر أو قطاع إنتاجي.



# قائمة المراجع

درونا اللؤلؤ

### المراجع باللغة العربية :

#### الكتب:

- جمال محمد مرسي، مصطفى محمود أبوبكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية الاسكندرية
- شارلس جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، الطبعة السادسة، 2008م
- شارلس هل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، محمد سيد أحمد، دار المريخ، السعودية، الطبعة الرابعة 2007م
- صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، 2008
- عمرو عبد الرحمن توفيق، ترجمة هالة صدقي إدارة علاقات العملاء مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة مصر 2007م
- فريد كورتل، مدخل للتسويق، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010م
- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 2007م
- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ، ترجمة فيصل عبدالله ، مكتبة جرير الرياض السعودية الطبعة الرابعة 2005م
- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء، الدار الجامعية، الاسكندرية – الطبعة الأولى 2013 م
- مصطفى محمود أبوبكر الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الاسكندرية 2006م

- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي معهد الدراسات المصرفية عمان الأردن 1994
- أميرة خضير كاظم، دور أبعاد إدارة علاقات العملاء والتفكير الإبداعي على النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الكوفة 2010م
- سايا غوجل، ادارة علاقات العملاء ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق 2009م.
- سيرين الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسيه من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ما جستير غير منشورة، جامعہ الخليل، 2011
- فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط. 2012م

### المجلات:

- هاشم العبادي وآخرون صياغة إستراتيجية إدارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي , مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 2013 مجلد 5 عدد 10
- ليث عبد الحكيم عمار عبد الأمير, قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات العملاء باستخدام نشر دالة الجودة , مجلة القادسية للعلوم الإدارية. جامعة الكوفة. المجلد 11. سنة 2009 العدد 3.
- عمر يس, نجلاء يونس . دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ولائه, دراسة على المصارف بالموصل العراق, مجلة تنمية الرافدين, عدد 114 , سنة 2013 .

- غانم عبد الله، محمد قرشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة دارية، العدد العاشر، أبحاث اقتصادية وإدارية 2011م – جامعة بسكرة، الجزائر
- علي حسون الطائي. وآخرون. أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012م

### الملتقيات و المداخلات :

- معموري صورية. الشيخ هجيرة ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية.
- فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات.

### ❖ المراجع باللغة الانجليزية:

\* Fedrico rajola .Customer Relationship Management Organizational and Technological Perspective Springer Berlin 2003.

\*kristan Anderson & Karol Kerr , Customer Relationship, MCGaw-Hill Companies 2002

# قائمة الملاحق



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



## إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية البنوك

### بنك لBNA - عين تموشنت-

استمارة استبيان:

السادة عملاء البنك، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس إدارة علاقات العملاء في تحسين

تنافسية البنوك" وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص اقتصاد بنكي ونقدي

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من

خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (x).

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

تقبلوا فائق التحية والاحترام

تحت إشراف الدكتور:

د.حولية يحيى

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

### (1) الجنس

أنثى

ذكر

### (2) العمر

31 - 40 سنة

19 - 30 سنة

أكثر من 50 سنة

41 - 50 سنة

### (3) الدرجة العلمية

متوسط

ابتدائي

بكالوريا

ثانوي

أخرى

جامعي



الجزء الثاني: محاور الدراسة.  
المحور الأول: إدارة علاقات العملاء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يملك المصرف تشكيلة متكاملة من الخدمات المصرفية لاكتساب مزيد من العملاء					
02	تدرك إدارة المصرف أهمية المحافظة على خصوصية معلومات العملاء					
03	تدعو إدارة المصرف كبار العملاء للمشاركة في بعض الأنشطة ذات علاقة مع العملاء					
04	يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات العملاء					
05	يقدم المصرف خدماته بأسعار مناسبة مقارنة بأسعار خدمات البنوك الأخرى					
06	ضرورة مشاركة المعلومات مع العملاء					
07	إدراك سلوكيات العميل و التعرف التام له تعتبر مرحلة مهمة كبدائية لإدارة علاقات العملاء					
08	يكتسب البنك إدارة علاقات إلكترونيا مع العميل					

## المحور الثاني: الميزة التنافسية في البنك

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يقصد بالتنافسية البنكية أنها الكيفية التي يستطيع البنك أن يميز نفسه عند منافسيه بالتفوق وغيره					
02	تحقيق الميزة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل تتمثل في تخفيض الكتلة وتحسين الجودة					
03	تحقق الميزة التنافسية حصة سوقية وكذا الربحية والاستقرار في السوق النقدي					
04	جودة الخدمات المصرفية تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية للبنك					
05	استخدام. البنك التكنولوجيا المتقدمة للخدمات تساهم في اكتسابه ميزة تنافسية					
06	تخلق الميزة التنافسية فرص تسويقية جديدة للمنتجات المصرفية					
07	امتلاك البنك مجموعة من المهارات والقدرات تسمح له بتحقيق ميزة تنافسية .					
08	تتميز الميزة التنافسية للخدمة البنكية بأن يتولى العميل نفسه تقييمها فالميزة التي لا يقدرها العميل لن ينتج عنها أي زيادة في الأرباح					

شكرا على حسن تعاونكم معنا

## المخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء في زيادة تنافسية البنوك كما تهدف أيضاً إلى التعرف على مدى اهتمام هذه المصارف بممارسة الوظائف الداعمة لمفهوم إدارة علاقات العملاء وأثرها في تعديل العلاقة بين ممارسة هذا المفهوم وبناء الميزة التنافسية والسعي نحو تحقيق و تحسين الميزة التنافسية من خلال امتلاك المصرف نوافذ للصرافات الآلية على نطاق واسع لتقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة لجذب عملاء جدد و المحافظة عليهم والحرص على رضاهم وتقوية العلاقات معهم من أجل نجاح العملية المصرفية.

## Abstract:

This research aims to study the impact of the application of customer relationship management on increasing the competitiveness of banks. Competitiveness through the bank's possession of ATM windows on a large scale to provide new services on an ongoing basis to attract and maintain new customers and ensure their satisfaction and strengthen relations with them for the success of the banking process.