

التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون (CRM) كاستراتيجية لتعزيز تنافسية البنوك - دراسة لعينة من البنوك بولاية سطيف

Customer relationship management (CRM) as a strategy to enhance the competitiveness of banks- Study of a sample of banks in Setif-

Dr . Manel Kebbab

د: منال كباب

أستاذ محاضر-أ-

manel_kebbab@yahoo.fr

جامعة فرحات عباس سطيف 1

تاريخ النشر: 2024/12/ 20

تاريخ القبول: 2024/12/ 12

تاريخ الاستلام: 2024/10/ 23

ملخص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في اختبار أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق تنافسية البنوك الجزائرية بالتطبيق على عينة من البنوك بولاية سطيف، شملت العينة 85 مفردة من مدراء، مسيري وموظفي البنوك، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات وتحليل البيانات، أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي دال معنويًا لإدارة العلاقة مع الزبائن (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) على تحقيق المزايا التنافسية (ميزة الجودة؛ ميزة التمايز؛ ميزة التكلفة المنخفضة؛ ميزة سرعة الإستجابة، ميزة الإبداع والإبتكار؛ ميزة المرونة) لدى البنوك. في الأخير، وبناء على نتائج البحث، تم تقاسم بعض التوصيات لمدراء البنوك.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبائن؛ التنافسية؛ الميزة التنافسية؛ البنوك.

تصنيف JEL: M19, M31

Abstract:

The main objective of This study is to test the impact of customer relationship management (CRM) on the competitiveness of Algerian banks by applying to a sample of banks in the state of Setif. The sample includeb 85 directors, managers and employees of banks, the simple linear regression analysis was used to test hypotheses and analyze data. The resultes indicated that there is a significant positive effect of CRM (customer knowledge, connect and listen, customer retention) on achieving competitive advantages (quality advantage, differentiation advantage, low cost advantage, response speed advantage, creativity and innovation advantage, flexibility advantage). among banks. Finally based on the research results, some recommendations were made to bank managers.

Keywords: Customer Relationship Management; Competitiveness; Competitive Advantage; Banks.

JEL Classification codes : M19 ; M31

Résumé :

L'objectif principal de cette étude est de tester l'impact de la gestion de la relation client (CRM) sur la compétitivité des banques algériennes en l'appliquant à un échantillon de banques dans l'état de Sétif. L'échantillon comprenait 85 directeurs, gestionnaires et employés de banques, l'analyse de régression linéaire simple a été utilisée pour tester les hypothèses et analyser les données. Les résultats ont indiqué qu'il existe un effet positif significatif du CRM (connaissance client, connexion et écoute, fidélisation client) sur l'obtention d'avantages concurrentiels (avantage de qualité, avantage de différenciation, avantage de coût réduit, avantage de rapidité de réponse, avantage de créativité et d'innovation, avantage de flexibilité) parmi les banques. Enfin, sur la base des résultats de la recherche, quelques recommandations ont été faites aux gestionnaires de banques.

Mots-clés: Gestion de la relation client ; Compétitivité ; Avantage concurrentiel ; Banques.

Codes de classification JEL : M19 ; M3

1- المقدمة:

الزبائن هم شريان الحياة لأي مؤسسة، لذلك فإن فهم احتياجاتهم ورغباتهم بشكل جيد يساعد في تحقيق رضاهم والاحتفاظ بهم (El Borsaly, 2014, p. 2). وقد أكد (Kale, 2004) أن تطوير والحفاظ على علاقات الزبائن أمر لا غنى عنه من أجل تحقيق القدرة على التنافس. حيث يمكن لصياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن الناجحة إنشاء فرص تسويقية قيمة، وزيادة قيمة الزبائن وتحسين رضاهم (Lin, Y & Su, H. Y, 2003) فمن المنطقي أن خدمة الزبائن بشكل أفضل من المنافسين يمكن أن تولد فرصا رائعة للمؤسسات لزيادة حصتها في السوق وتحقيق أهداف تسويقية أفضل وتحقيق ولاء طويل الأجل، مما يزيد من ربحيتها، ولإدارة علاقات الزبائن القدرة على تحقيق هذه الأهداف (El Borsaly, 2017). كما يشير (Puschmann & Alt, 2001) بأن المؤسسات المعاصرة تدرك بأن التنافس بمنتجات/خدمات أرخص أو أفضل أو مختلفة لا يكفي لوحده، وأن الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها عن طريق التمييز بين المنتجات فقط، وإنما يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التحسين المستمر لعلاقات الزبائن. كما يضيف (El Borsaly, 2017) أن قواعد المنافسة الجديدة تتطلب المزيد من الاعتراف بأهمية الزبائن وضرورة فهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.

عمليا، ينطوي القطاع المصرفي على مستوى عال من التفاعل بين الموظفين والزبائن، وقد أظهرت الملاحظات مستوى من تدمير الزبائن في هذا القطاع. لذلك، يدرك المدراء أن تنفيذ إستراتيجية فعالة لإدارة الزبائن أمر بالغ الأهمية لبناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم ومواجهة المنافسين (El Borsaly, 2017). وفي هذا السياق يشير (Croteau & Li, P, 2003) إلى أن إدارة علاقات الزبائن كإستراتيجية عمل، هي إستراتيجية أعمال تركز على الزبائن وتقدم المزيد من الخدمات المخصصة لهم وتهدف إلى زيادة رضا الزبائن وولائهم ليكونوا أكثر استجابة.

1.1. إشكالية البحث:

تعتبر إدارة علاقات الزبائن (CRM) على نطاق واسع بمثابة مدخلا فعالا لتطوير الزبائن والمحافظة عليهم والحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا والولاء، ونظرا لكون المؤسسات انتقلت من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبائن، فقد ركز المدراء على أهمية إدارة العلاقات مع الزبائن بشكل فعال (El Borsaly, 2017). كما لا يمكن أن يكتب للأنشطة التسويقية النجاح وتحقيق أهدافها مالم تكن مرتكزة في تصميمها وإعدادها على فلسفة تفهم سلوك الزبائن (التوجه نحو الزبائن) عن طريق معرفة حاجاتهم، ورغباتهم، ومحاولة توفيرها في الوقت والمكان والجودة المناسبة (نواري، 2018). ومما لا شك فيه أن المنافسة وما تحمله من ضراوة قد باتت السمة البارزة في عالم الأعمال اليوم، ومن هنا فإنه كان لزاما على البنوك البحث عن الميزات ونقاط القوة التي تعينها على خوض غمار هذه المنافسة، وبالتالي تعتبر معرفة البنك لزبائنه وتفضيلاتهم وإقامة علاقات قوية معهم من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن يمتلكها البنك، والتي تمنحه التفوق على المنافسين. وانطلاقا مما سبق نسعى من خلال هذا البحث لإختبار أثر إدارة العلاقة مع الزبائن (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق وتعزيز تنافسية البنوك الجزائرية الناشطة في ولاية سطيف. ولمعالجة ذلك يمكن طرح الأسئلة التالية:

1- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لدى البنوك محل الدراسة؟

2- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة التمايز لدى البنوك محل الدراسة؟

- 3- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة لدى البنوك محل الدراسة؟
- 4- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة الإبداع والابتكار لدى البنوك محل الدراسة؟
- 5- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة سرعة الاستجابة لدى البنوك محل الدراسة؟
- 6- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة المرونة لدى البنوك محل الدراسة؟

2.1. فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تخدم أهداف البحث وهي تتمثل في:

*الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك محل الدراسة.

تنبثق من الفرضية الرئيسية ستة إفتراضات أساسية نوجزها في الآتي:

- H1-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لدى البنوك محل الدراسة.
- H2-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة التمايز لدى البنوك محل الدراسة.
- H3-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة لدى البنوك محل الدراسة.
- H4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة الإبداع والابتكار لدى البنوك محل الدراسة.
- H5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة سرعة الإستجابة لدى البنوك محل الدراسة.
- H6- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة المرونة لدى البنوك محل الدراسة.

3.1. أهداف البحث:

صمم هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية: (1) تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون ومختلف أبعاد المزايا التنافسية التي يمكن للبنك تحقيقها؛ (2) التعرف على أثر تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في البنوك الناشطة بولاية سطيف؛ (3) تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد البنوك في تصميم إستراتيجيات تنافسية نابعة من التطبيق الفعال لإدارة العلاقة مع الزبون.

4.1. أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته النظرية والتطبيقية من عدة نقاط أهمها: (1) يساهم البحث في زيادة الإهتمام بتبني البنوك الجزائرية لمدخل إدارة العلاقة مع الزبون، باعتباره أنه أصبح ضرورة حتمية لتحقيق المزايا التنافسية؛ (2) الوقوف ميدانيا على أثر تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق وتعزيز القدرات التنافسية في البنوك بولاية سطيف؛ (3) كما يمكن أن يشكل هذا البحث نقطة إنطلاق للباحثين المهتمين للتعرف أكثر على أثر تطبيق مختلف أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في أداء المؤسسات الخدمية لسد الفجوات البحثية في هذا الرواق البحثي.

2- أدبيات الدراسة:

1.2. إدارة العلاقة مع الزبائن:

أ. تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن:

تعد إدارة علاقات العملاء (CRM) واحدة من إستراتيجيات الأعمال الرائدة في الألفية الجديدة. والتي تظهر إرادة المؤسسة في تبني والتكيف مع التوجه بالزبون، من خلال تغير المؤسسة لفلسفتها التي كانت تتمحور حول المنتجات إلى فلسفة تتمحور حول الزبائن. (Jonghyeok Kim, 2003, p. 6)، لأن الفكرة الأساسية (CRM) منبثقة من إهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون وإعتباره أحد الأركان الأساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.

إن مصطلح إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) مشتق من العبارة الأمريكية (Contact Management) "إدارة الإتصال" والتي ظهرت في الثمانينات وتعني جمع المعلومات المتعلقة بالزبون (Jung-Chi Pai & Fu-Ming Tu, 2011, p. 580). لذلك تعد إدارة العلاقة مع الزبون مفهوما مهما، فهو يتعلق بآلية تعزيز عمليات الأعمال التي تركز على الزبون، والتي ينظر إليها على أنها تحقيق للتنافس المطلوب.

إدارة العلاقة مع الزبون هي ترجمة العبارة الإنجليزية (CRM) (Customer Relationship Management) والعبارة الفرنسية (GRC) (La Gestion de la Relation Client). ويعتبر مدخل إدارة العلاقة مع الزبون مدخلا جديدا بكل تقنياته، ومن الطبيعي أن يتوفر له تعاريف كثيرة فلا يوجد تعريف محدد وموحد له، وهذا راجع لوجود وجهات نظر مختلفة حول طبيعة إدارة العلاقة مع الزبون.

فمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يتأرجح بين مفهوم ضيق ومفهوم واسع، وهذا ما قاله (Scott Nelson) أحد المحللين في مجال إدارة العلاقة مع الزبون أن هناك نظرتان في مجال إدارة العلاقة مع الزبون حاليا: (حسين عباس و محمود الجنابي، 2017، صفحة 39)

✓ الأولى (المفهوم الضيق): ينظر إليها بإعتبارها برامج تطبيقية (Software Application)؛

✓ الثانية (مفهوم الواسع): بإعتبارها استراتيجية أعمال، تعمل على تحسين رضا الزبون وزيادة ربحيته وخلق الولاء.

ويوجد وجهات نظر مختلفة حول تعريف إدارة العلاقة مع الزبون، ولا يوجد تعريف موحد أو شامل يتفق عليه الجميع، وهو حال الكثير من المفاهيم التي هي في طور التبلور، كما يعود سبب الاختلاف الى إتساع هذا المفهوم وتعدد أدواته وإستراتيجياته بحيث يصعب حصره في تعريف واحد، لذا نجد بعضهم تبينوا تعاريف متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والعمليات (مدخل تكنولوجي)، وآخرون تبينوا تعاريف متعلقة بدورة الزبون ومراحل الإتصال بالزبائن (مدخل العلاقات)، وآخرون تبينوا المدخل الإستراتيجي، وفيما يلي طرح لبعض التعاريف، لتوضيح المفهوم حسب المداخل التالية:

*وفق مدخل التكنولوجيا (سيرورة تكنولوجية): فقد عرفها (Kotler, Keller, & Manceau, 2012, p. 162) على أنها "جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدى وكذا التسيير بعناية لكل نقاط أو لحظات الإتصال بهم لتعظيم ولائهم للمؤسسة". وعرفها عبيدات على أنها "نظام مكون من البرمجيات والعمليات والوسائل التقنية، وأنها أيضا وسيلة من الإجراءات المركزة على تخزين البيانات وتحليلها" (عبيدات، 2012، الصفحات 16-17). عرفها (Hamilton, 2001) على أنها "عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من إتصالات المبيعات ومراكز خدمات الزبائن، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك الزبائن، للسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الإحتياجات ومتطلبات الزبائن". (Ranjit Bose, 2002, p. 89)

*وفق مدخل العلاقات (سيرورة علائقية): فقد عرفت بأنها "منهج عمل يسمح بالتعرف على الزبائن، بإكتسابهم ثم المحافظة عليهم وكسب ولاء أفضلهم بهدف زيادة رقم الأعمال الأرباح، بمعنى أنها العمل على بناء علاقات مربحة على المدى الطويل مع أفضل الزبائن من خلال إستغلال جملة نقاط الإتصال بهم". (René lefébure & Gilles venturi, 2001, p. 31). وعرفت أيضا بأنها نظام جذب وإكتساب الزبائن المربحين والإحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة الأجل، نأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين" (رونالد، 2009، صفحة 36)، عرفها (Dwyer, 1987) بأنها "كل النشاطات التسويقية التي توجه نحو بناء وتطوير العلاقات الناجحة مع الزبائن" (سلطان الطائي ودباس العبادي، 2009، صفحة 197)، وهذا ما أكد عليه (Buttle & Francis, 2004) حين عرفها بأنها "نشاطات المؤسسة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم". (درمان سليمان، 2010، صفحة 111)

*وفق مدخل الإستراتيجية: عرفت بأنها "إستراتيجية خلق القيمة للزبون وللمؤسسة من خلال غرس ثقافة التوجه بالزبون ووضع الإستراتيجيات التشغيلية التي تسمح بتجسيد هذا التوجه إنطلاقا من معرفة الزبون وحاجاته وتوقعاته ووصولها إلى إشباعها وإرضاء الزبون وكسب ولائه، وبالتالي خلق القيمة للزبون وتحقيق المردودية المسطرة من طرف المؤسسة" (Supizet, 2002, p. 420)، عرفها (Gebert, 2003) على أنها "إستراتيجية عمل تهدف إلى فهم وإدارة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال عملية تفاعلية لتحقيق التوافق بين إستثمارات المؤسسة ورضا الزبون". (درمان سليمان، 2010، صفحة 117)

* وفق المداخل السالفة الذكر معا عرفها (M, Du Plessis & J.A. Boon, 2004) بأنها "مدخل يحقق التكامل بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا لتحقيق علاقات منتظمة مع مختلف أنواع الزبائن، وأن القيمة الحقيقية لإدارة العلاقة مع الزبون عندما تتحول إلى إستراتيجية عمل للمؤسسة من أجل الإحتفاظ بالزبائن وزيادة ولائهم وتحقيق الربحية". وعرفها (Kamakuna, 2005) بأنها "عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالزبائن، بهدف تعظيم القيمة التي تقدمها المؤسسة إليهم، من خلال قيامها بإستغلال هذه المعلومات في تصميم إستراتيجيات تهدف إلى تلبية متطلبات الزبائن، وتحقيق أهدافهم مما يزيد من ولاء الزبائن، ومن تكلفة تحولهم إلى المؤسسات الأخرى المنافسة، كما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة".

عرفها (Liu, 2007) بأنها "إستراتيجية إدارية وعمليات وتكنولوجيات المعلومات التي تجعل المؤسسة قادرة على تعظيم الإيرادات وزيادة القيمة من خلال فهم إحتياجات الزبائن الفردية، والعمل على إرضائه".

إذا إدارة العلاقة مع الزبون ليست مجرد تطبيقات برمجية تتعلق مسؤوليتها بقسم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة أو حتى في قسم التسويق فقط، بل هي إستراتيجية شاملة للمؤسسة تستخدم وتستثمر تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها، وهذا ما أكد عليه (Kotler, 1997) حين عرف إدارة العلاقة مع الزبون فقال: "إن نظام إدارة العلاقة مع الزبون يبدأ بالتحليل العميق لسلوك الزبون، فهو يستخدم تكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات التي يمكن إستخدامها لاحقاً لتطوير المعلومات المطلوبة لإنشاء تفاعل ذو طابع شخصي أكثر مع الزبون". (Ranjit Bose, 2002, p. 89).

وعليه يمكننا القول أن إدارة العلاقة مع الزبون هي "إستراتيجية أعمال تستهدف تعظيم قيمة الزبون والمؤسسة، بالإعتماد على إستخدام تكنولوجيا معلومات قصد التعرف الجيد على الزبائن من جميع الجوانب الخاصة بهم، ومن ثم تحديد أنسبهم لبناء علاقات صداقة طويلة ومثمرة معهم". وبالتالي فإن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يحتوي على ثلاث أبعاد وهي: (1) بعدد علاقاتي: يركز على رغبة المؤسسة على الإرتباط بزبائنها مع عناية أكبر في إختيارهم؛ (2) بعد زمني: يركز على بناء علاقة مريحة على المدى الطويل؛ (3) بعد عملياتي: يركز على الحاجة لإدارة علاقة المؤسسة بعملائها من خلال وسائل فعالة وموجة.

ومما سبق يمكن تحديد أهم الأفكار التي يحتويها مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون فيما يلي:

- ✓ إقامة علاقة مختارة ليست مع كل الزبائن، من خلال التركيز على الزبائن المربحين (ذو قيمة عالية للمؤسسة) والإهتمام بهم أكثر من غيرهم؛
 - ✓ كسب ولاء الزبائن هو الغاية الأساسية من مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون؛
 - ✓ تقديم القيمة للزبون وتحقيق رضاه هو القاعدة الأساسية التي يركز عليها تطوير العلاقة معهم؛
 - ✓ الإتصال الفعال والمستمر مع الزبائن والإصغاء الجيد لهم هو الأداة الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون.
- كما تتميز إدارة العلاقة مع الزبون بمجموعة من الخصائص، وهي تتمثل في: (الشيخ سالم و فلاح الزغي، 2020، صفحة 177)

*التوجه : الإهتمام الجدي بالتوجه نحو الزبون؛

* الوسائل : إستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات؛

* المعلومات : كل البيانات الممكنة عن الزبون؛

* الهدف : تحقيق ربحية المؤسسة وزيادتها من خلال تحقيق رضاهم وكسب ولائهم؛

*نظرتها في التعامل مع الزبون : الإحتفاظ بالزبون (المحافظة على الزبون) بدل كسبه فقط؛

*دور الأفراد (العاملين) : تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة.

ب. أهداف إدارة العلاقة مع الزبون:

في الواقع، هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى أي بنك الى تحقيقها من خلال إدارة العلاقة مع الزبون، وهذه الأهداف هي:

(1) جذب الزبائن والإحتفاظ بهم: في ظل الضغوط التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال أصبح من الصعب والمكلف الحصول على زبائن جدد نظرا لما يتطلبه ذلك من موارد هامة وجهود كبيرة من أجل تأسيس العلاقة معهم والإحتفاظ بهم،

ولذلك تسعى المؤسسة من خلال إدارة العلاقة مع الزبون إلى جذب زبائن جدد وتحويلهم إلى زبائن دائمين ومن ثم تحويلهم تدريجيا إلى زبائن مدافعين عن المؤسسة وخدماتها، والزبون المدافع مصدر من مصادر إستقطاب المزيد من الزبائن الجدد. لهذا على المؤسسة أن تؤسس علاقة ثابتة، تفاعلية وفردية بين الزبون والمؤسسة مبنية أساسا على الثقة والالتزام الذين يساهمان في تقوية الروابط وذلك على إمتداد دورة حياة الزبون:

(2) تحقيق الرضا، وهو "إحساس (شعور) الزبون الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج وبين توقعاته"، ويعتبر تحقيق رضا الزبون من بين الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، نظرا لأنه أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لا سيما عندما تكون هذه المؤسسة موجهة نحو بناء علاقات طويلة الأجل معه؛

(3) تحقيق الولاء، وهو "الاستجابة السلوكية التي تتكون عبر الزمن" وتتجسد في اتخاذ قرار من طرف الزبون على أساس نفسي بتكرار التجربة الشرائية مع المؤسسة نفسها دون غيرها من المؤسسات المنافسة والتوصية بها الآخرين. يعتبر ولاء الزبون الركيزة الأساسية لبناء علاقة قوية ودائمة بين المؤسسة والزبون، لأنه يولد ميول وإعتمادية كبيرة له باتجاه المؤسسة ومنتجاتها، بالقدر الذي يجعله يشعر أن المؤسسة هي الأمل الوحيد الذي يمكنه من تحقيق رغباته وتستجيب لطموحاته بأكثر فعالية ومصادقية، وهذا ما ينعكس إيجابا عليها من خلال تعزيز المركز التنافسي وتدعيم الميزة التنافسية، ورفع الأرباح وزيادة الحصة السوقية.

(4) خلق القيمة، أدت المنافسة الشديدة بين المؤسسات إلى الدفع بالعديد منها إلى التركيز على خلق وتقديم قيمة للزبون أفضل من المنافسين، فهي تعرف على أنها "المقارنة أو المفاضلة التي يقوم بها الزبون بين المنافع الكلية التي يتحصل عليها والتكاليف الكلية التي يتحملها جراء الحصول على هذا المنتج"، فإيجاد قيمة للزبون من شأنه أن يزيد من ثقته وولائه للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تمديد فترة العلاقة وزيادة الأرباح للمؤسسة، والتي يمكن تعظيمها من خلال المعرفة المعتمدة على العلاقات مع الزبون التي تسمح بالفهم الدقيق لحاجاته وتوقعاته، ومن ثم التنسيق بين مختلف جهود المؤسسة باتجاه خلق قيمة للزبون التي تعتبر بمثابة تقدير للربحية التي يحققها الزبون خلال دورة حياته

2.2. الميزة التنافسية:

أ. مفهوم الميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم التي لها مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي المهم الذي له الأولوية عن المؤسسة لأنه يشكل الدعامة الأساسية لبقاء واستمرار المؤسسة. فقد عرفها (Porter, 2011, p. 32) على أنها "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة". وعرفت أيضا على أنها "قدرة المؤسسة إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون، ومن خلال إستغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، والتي قد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكلفة، الكفاءة التسويقية، التوقيت في إقتناص الفرص وكسب موضع متقدم في السوق" (Liu, Tsai-Lung, 2003, p. 6).

وحسب (Stevenson , 2005) فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم إستخدامها من قبل المنافسين، كما تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم، ورقابة السوق.

وانطلاقاً مما سبق نكون في وضع يسمح لنا بتعريف الميزة التنافسية للبنك بأنها "قدرة البنك على التفوق المستديم على منافسيه في خدمة زبائنه المستهدفين". حيث أن الميزة التنافسية الفريدة تجعل منتجات المؤسسة مميزة ومرغوبة من طرف الزبائن، ومنفصلة في أذهانهم عن باقي المنتجات المنافسة.

وعلى هذا الأساس نستنتج أن للميزة التنافسية بعددين تسعى المؤسسة إلى تحقيقهما: (1) القيمة المدركة لدى الزبون، حيث يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية، وتحقق هذه الأخيرة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أكبر من منافسيها: (2) التميز، حيث تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين.

ب. أبعاد الميزة التنافسية:

تختار البنوك الأبعاد التنافسية المناسبة لها عند تقديم منتجاتها وخدماتها وتلبية الطلبات في السوق، وهذا حتى تستطيع الحصول على المزايا التنافسية التي تمنحها التفوق على المنافسين، وهذه الأبعاد هي:

-الجودة: هي التركيز على تحسين العمليات والأنشطة الخاصة بالبنك بغية زيادة رضا الزبائن، وموثوقية الخدمة المقدمة. ويشير (Krajewski & Ritzman, 2013, p. 120) إلى أن الزبائن يرغبون بمنتجات تلبي الخصائص المطلوبة، وهي الخصائص التي يتوقعونها. لذلك يعد بعد الجودة من الركائز الأساسية في نجاح البنك من خلال تقديم خدمات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن :

-الكفاءة (التكلفة المنخفضة): هي قدرة البنك على تصميم وتسويق الخدمات بأقل تكلفة ممكنة من البنوك المنافسة الأخرى؛

-سرعة الاستجابة: هي قدرة البنك على الإستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن من خلال تقديم الخدمات بالسرعة والوقت المحدد؛

-التميز: وتشمل الجهود المبذولة من قبل البنك لجعل منتجات وخدماته أكثر جاذبية ومختلفة عن المنافسين؛

-الإبداع والابتكار: وتعني قدرة البنك على توجيه مسار التفكير وخروجها من التفكير التقليدي بالخروج بأفكار جديدة وتبني أنماط وأفكار جديدة تتميز بها، وتواكب العصر الحديث؛

-المرونة: ويقصد بها قدرة البنك على الاستجابة والتكيف مع تغيرات احتياجات وتفضيلات الزبائن.

3. علاقة إدارة العلاقة مع الزبون بتحقيق الميزة التنافسية:

أصبح إنشاء علاقات قوية ومتينة مع الزبائن في الوقت المعاصر المشحون بالمنافسة الشديدة وتزايد متطلبات الزبائن أمر أكثر أهمية بالنسبة للبنوك من أي وقت مضى، لذلك أصبح إدماج إستراتيجيات التسويق بالعلاقات مع الزبون عاملاً حيوياً لنموها ونجاحها، حيث تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون مفتاح الإستراتيجيات التنافسية التي تحتاجها البنوك من أجل الاستمرار في التركيز على حاجات زبائنها ودمج مقاربة التسويق بالعلاقات مع الزبون في سائر المؤسسة (Alipour & Mohammadi, 2011, p. 30)

وفي هذا الإطار يشير (ناجحة، 2006) إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون تعد عاملاً محورياً ومهماً في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه تحقيق مستويات أداء عالية، لذلك فإن امتلاك معرفة عن الزبائن يعد سلاحاً فاعلاً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، والكشف عن الفرص التسويقية المختلفة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، والتعرف بشكل أكبر على حاجات

الزبائن ورغباتهم، بالإضافة إلى ذلك فإن اكتساب المعرفة من الزبائن من أهم المزايا التنافسية التي تسعى من خلالها المؤسسات المعاصرة لتحقيق معايير الجودة العالمية في خدماتها لتلائم حاجات الزبائن ورغباتهم لكسب رضاهم وولائهم. وحسب (سلطان الطائي و دباس العبادي، 2009) فإن الهدف العام لإدارة العلاقة مع الزبون هو تحسين فاعلية التسويق وزيادة قيمة الزبون، حيث أن إنجاز هذه الأهداف يؤدي إلى تقليل تكاليف التوزيع، ومعالجة الطلب المنخفض، وإدارة المخزون لتخفيف عبئ الزبون المفرط، وتخفيض تكاليف الحصول عليه، ونتيجة لتوجه المؤسسات نحو الزبون بدلا من المنتج يمكن لها أن تزيد كفاءتها، وفعاليتها التسويقية من خلال توجيه مزيجهما التسويقي الإبداعي للزبائن الذين تم انتقاؤهم وإضفاء الطابع الشخصي في تكوين علاقات معهم ليتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها التسويقية عن طريق تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن، مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق رضاهم وولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة، ومشاركتها في طرح الأفكار الإبداعية الجديدة.

كما أن الزبون عندما يتعامل مع المؤسسة سترسخ في ذهنه جودة الخدمة المقدمة وجودة علاقته بالمؤسسة، فعن طريق إقامة علاقة أساسية مع الزبون تستطيع المؤسسة تحقيق إستمرار الرضا والولاء لها وبالتالي تولد بالزبائن الحماس تجاه منتجاتها وخدماتها، وهذا يعزز من قدرتها التنافسية، وتضمن قاعدة عريضة من الزبائن الأوفياء، الذين يمكن اعتبارهم سفراء لمنتجاتها وخدماتها من خلال التوصيات التي يقدمونها لمستهلكين آخرين حول منتجات المؤسسة، وهو ما يتيح لها توسيع دائرة عملائها (René lefébure & Gilles venturi, 2001, p. 43)

وقد حدد (Brown, 2000) في دراسة أجراها أن هناك العديد من المزايا التي يمكن للمؤسسة تحقيقها من خلال (CRM) وهي (El Borsaly, 2014, p. 2) : (1) تقليص تكاليف الترويج من خلال الاعتماد على الكلمة المنطوقة؛ (2) تسهيل استهداف فئة معينة من الزبائن والتركيز على رغباتهم؛ (3) تسمح للمؤسسة بالمنافسة على أساس التفوق في تقديم الخدمات بدلا من المنافسة السعرية؛ (4) تساهم في تقديم أعلى قيمة للزبون؛ (5) تقليص الوقت اللازم لتطوير وتسويق المنتج (دورة حياة العلاقة مع الزبون)؛ و (6) الاستفادة القصوى من كل جهة اتصال مع الزبون.

كما اعتبر (Ku, 2010) في دراسة أجراها حول إدارة العلاقة مع الزبون، أن هذه الأخيرة تطور القدرات التحليلية والتشغيلية والإدارية للمؤسسة والتي تساهم في تعظيم الأرباح، لأنها تساهم في تحديد العملاء الأكثر ربحية وبالتالي تجسيد الاهتمام حولهم بشكل أكبر (El Borsaly, 2014, p. 3)، ومن جهته أكد (Dwarkanath, 2006) على أن أهم عملية في (CRM) هو أن تكون المؤسسة سباقا في تطوير خدمات ديناميكية موجهة للزبون، وبناء علاقات مشتركة مع الزبائن الأكثر أهمية لأن هذا يقود إلى توليد قيمة تبادلية متفوقة.

ومما سبق نستنتج مايلي:

- (1) التوجه بالزبون يحقق المزايا التنافسية من خلال فهم ودراسة سلوك الزبائن وما يقدمه من معلومات ومعرفة تساعد في صنع القرارات الرشيدة؛
- (2) أن أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية ودعمها هو عن طريق المحافظة على الزبائن الحاليين، والتي تعد أقل تكلفة من محاولة الحصول على زبائن جدد، والتوجه بالزبائن يمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات الزبائن لأطول مدة ممكنة، وزيادة احتمال تكرار الشراء لمنتجات وخدمات المؤسسة يؤدي الى تحقيق أرفع كفاءة إدارة التكاليف، فتكلفة خدمة نفس الزبون لأكثر من مرة أقل من تكلفة خدمة زبون جديد؛

(3) يكمن تحقيق المزايا التنافسية من خلال التفاعل مع الزبائن ويكون من خلال:

- تحديد الشكل الذي يرغب فيه الزبون لكي يدفعه للتعامل مع المؤسسة؛

- جعل القيادة تتفاعل مع الزبائن بأسلوب خاص ومتميز؛

- العمل على تحسين أساليب الاتصال والتفاعل مع الزبائن بما يحقق حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم أهداف المؤسسة.

4- طريقة وإجراءات البحث:

1.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل مدراء البنوك والموظفين الإداريين العاملين في البنوك الناشطة في ولاية سطيف، ولصعوبة الوصول الى جميع المفردات فقد تم إختيار عينة ميسرة قوامها 90 مفردة، موزعة على خمس بنوك مختلفة. وقد جرى توزيع إستمارات الإستبيان عليهم بشكل مباشر، وبعد إسترجاعها وفحصها تم قبول 85 إستمارة لإستفائها لمتطلبات الدراسة كما تم إلغاء 5 إستمارات لعدم إكمالها، وبالتالي تم إجراء التحليل على 85 استمارة استبيان. وقد تم توزيع وجمع استمارات الاستبيان في الفترة الممتدة من بداية شهر أفريل إلى نهاية شهر ماي 2024. فيما يخص توزيع مفردات عينة الدراسة، فقد اشتملت العينة على 56 مفردة من الذكور بنسبة 65.88%، و29 مفردة من الإناث بنسبة 34.12%، أما بالنسبة للفئة العمرية فقد شكلت الفئة العمرية (35-45 سنة) ما نسبته 67.10% من مجموع المستجوبين، يليها فئة أكثر من 45 سنة بـ 25.32%، والباقي أقل من 35 سنة، وفي ما يخص المؤهل العلمي للمستجوبين فقد بلغت نسبة ذوي المستوى التعليمي الجامعي 67.58% ثم فئة ثانوي وأقل بـ 15.30% والباقي من ذوي الدراسات العليا .

2.4. أداة القياس:

تتمثل أداة الدراسة في إستمارة الإستبيان، والتي تم تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، أما القسم الثاني فخصص لقياس متغيرات الدراسة ويحتوي على (50) عبارة موزعة على محورين، (20) عبارة لقياس إدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبون، والإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن)، و(30) عبارة موزعة على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، والتميز، وسرعة الإستجابة، الإبداع والابتكار، والتكلفة المنخفضة، والمرونة)، حيث كل بعد يتكون من خمس عبارات. وقد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لجميع العبارات بحيث منح (1) لا أوافق بشدة و(5) أوافق بشدة. وللتأكد من صدق أداة القياس تم عرض الاستبيان على ثلاثة من المحكمين المختصين في التسويق، وقد تم الاستجابة لأرائهم بما يلزم من إستبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها ، إلى أن استقر المقياس على الشكل النهائي. وبغية التحقق من ثبات الإستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ والجدول (1) التالي يوضح ذلك.

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ لأداة القياس

حجم العينة	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
85	إدارة العلاقة مع الزبون	0.983
	الميزة التنافسية	0.874

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات للمحاور فاقت المعدل الذي يمثل الحد الأدنى المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية والمقدر بـ 60% مما يعكس ثبات أداة القياس.

3.4. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

1-الفرضية الأولى: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لدى البنوك محل الدراسة".

الجدول (2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الجودة لدى البنوك محل الدراسة

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R^2
		معاملات B	الخطأ المعياري	F	مستوى دلالة	T	مستوى دلالة		
الجودة	الجزء الثابت	0.515	0.412	101.2	0.000	4.152	0,000	0.564	0.251
	CRM	0.784	0.150			13.12	0,000		

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة $F(101.2)$ ، وهي دالة عند درجات الحرية (84) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير (CRM) تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع الجودة، وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة (CRM) المقدرة (13.12) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، كما قدرت قيمة معامل التحديد $R^2(0.251)$ وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (CRM) في سلوك المتغير التابع (الجودة)، أي أن 25.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة خدمات البنوك سببها تغيرات على مستوى (CRM)، بمعنى أن كلما إعتمدت البنوك محل الدراسة على (CRM) أدى ذلك الى تحقيقها للجودة وبالتالي فإن (CRM) لها أثر إيجابي في تحقيق الجودة لدى البنوك محل الدراسة، وعليه يتم قبول (H1).

2-الفرضية الثانية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة التمايز لدى البنوك محل الدراسة"

الجدول (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق التمايز لدى البنوك محل الدراسة

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R^2
		معاملات B	الخطأ المعياري	F	مستوى دلالة	T	مستوى دلالة		
التمايز	الجزء ث	1.205	0.413	164.2	0,000	2.897	0,000	0.612	0.32
	CRM	0.341	0.061			9.891	0,000		

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة $F(164.2)$ ، وهي دالة عند درجات الحرية (84) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير (CRM) تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع التمايز، وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة (CRM) المقدرة (2.897) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، كما قدرت قيمة معامل التحديد $R^2(0.320)$ وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (CRM) في سلوك المتغير التابع (التمايز)، أي أن 32% من التغيرات الحاصلة في مستوى تميز خدمات البنوك سببها تغيرات على مستوى (CRM)، بمعنى أن كلما إعتمدت البنوك محل الدراسة على (CRM) أدى ذلك الى تحقيقها تميز خدمات البنوك. وبالتالي فإن (CRM) لها أثر إيجابي في تحقيق الجودة لدى البنوك محل الدراسة، وعليه يتم قبول (H2).

3-الفرضية الثالثة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إدارة العلاقة مع الزبون(معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق التكلفة المنخفضة لدى البنوك محل الدراسة".

الجدول (4): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر (CRM) في تحقيق التكلفة المنخفضة لدى البنوك محل الدراسة

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R2
		معاملات B	الخطأ المعياري	F	مستوى دلالة	T	مستوى دلالة		
التكلفة المنخفضة	الجزء الثابت	1.106	0.271	78.65	0,000	2.071	0.002	0.521	0.134
	CRM	0.312	0.241			3.401	0,000		

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة $F(78.65)$ ، وهي دالة عند درجات الحرية (84) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير (CRM) تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع التكلفة المنخفضة، وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة (CRM) المقدرة (3.401) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، كما قدرت قيمة معامل التحديد $R^2(0.134)$ وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (CRM) في سلوك المتغير التابع (التكلفة المنخفضة)، أي أن 13.4% من التغيرات الحاصلة في مستوى التكاليف سببها تغيرات على مستوى (CRM)، بمعنى أن كلما إعتمدت البنوك محل الدراسة على (CRM) أدى ذلك الى تخفيض في تكاليفها. وبالتالي فإن (CRM) لها أثر ايجابي في تحقيق التكلفة المنخفضة لدى البنوك محل الدراسة، وعليه يتم قبول (H3).

4-الفرضية الرابعة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة الإبداع والابتكار لدى البنوك محل الدراسة".

الجدول (5): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الإبداع والابتكار لدى البنوك محل الدراسة

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R2
		معاملات B	الخطأ المعياري	F	مستوى دلالة	T	مستوى دلالة		
الإبداع والابتكار	الجزء الثابت	1.070	0.189	98.24	0,000	2.997	0.03	0.451	0.15
	CRM	0.297	0.08			7.908	0,000		

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة $F(98.24)$ ، وهي دالة عند درجات الحرية (84) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير (CRM) تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع الإبداع والابتكار، وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة (CRM) المقدرة (2.997) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، كما قدرت قيمة معامل التحديد $R^2(0.15)$ وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (CRM) في سلوك المتغير التابع (الإبداع والابتكار)، أي أن 15% من التغيرات الحاصلة في مستوى عملية الإبداع والابتكار سببها تغيرات على مستوى (CRM)، بمعنى أن كلما إعتمدت البنوك محل الدراسة على (CRM) أدى ذلك الى تحقيقها الإبداع والابتكار في البنوك. وبالتالي فإن (CRM) لها أثر ايجابي في تحقيق الإبداع والابتكار لدى البنوك محل الدراسة، وعليه يتم قبول (H4).

5-الفرضية الخامسة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة سرعة الإستجابة لدى البنوك محل الدراسة".

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق سرعة الإستجابة لدى البنوك محل الدراسة

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R ²
		معاملات B	الخطأ المعياري	F	مستوى دلالة	T	مستوى دلالة		
سرعة الاستجابة	الجزء الثابت	0.247	0.391	96.43	0,000	2.55	0,000	0.654	0.39
	CRM	0.812	0.12			10.81			

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة $F(96.43)$ ، وهي دالة عند درجات الحرية (84) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير (CRM) تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع سرعة الإستجابة، وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة (CRM) المقدرة (10.81) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، كما قدرت قيمة معامل التحديد $R^2(0.391)$ وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (CRM) في سلوك المتغير التابع (سرعة الإستجابة)، أي أن 39.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى سرعة إستجابة البنوك سببها تغيرات على مستوى (CRM)، بمعنى أن كلما إعتمدت البنوك محل الدراسة على (CRM) أدى ذلك الى زيادة سرعتها في الإستجابة لحاجات العملاء. وبالتالي فإن (CRM) لها أثر ايجابي في تحقيق سرعة الإستجابة لدى البنوك محل الدراسة، وعليه يتم قبول (H5).

6-الفرضية السادسة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق ميزة المرونة لدى البنوك محل الدراسة".

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق المرونة لدى البنوك محل الدراسة

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R^2
		معاملات B	الخطأ المعياري	مستوى دلالة	F	مستوى دلالة	T		
المرونة	الجزء الثابت	1.328	1.215	0,000	53.47	0,000	2.123	0.514	0.11
	CRM	0.135	1.301				5.97		

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة $F(53.47)$ ، وهي دالة عند درجات الحرية (84) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير (CRM) تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع المرونة، وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة (CRM) المقدرة بقيمة (2.123) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.04)، كما قدرت قيمة معامل التحديد $R^2(0.11)$ وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (CRM) في سلوك المتغير التابع (المرونة)، أي أن 11% من التغيرات الحاصلة في مستوى مرونة البنوك سببها تغيرات على مستوى (CRM)، بمعنى أن كلما إعتمدت البنوك محل الدراسة على (CRM) أدى ذلك الى زيادة مرونة البنوك. وبالتالي فإن (CRM) لها أثر ايجابي في تحقيق المرونة لدى البنوك محل الدراسة، وعليه يتم قبول (H6).

7-الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون (معرفة الزبائن، الإتصال والإصغاء، الإحتفاظ بالزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة"، فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (8)

الجدول (8): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R^2
		معاملات B	الخطأ المعياري	F	الدلالة	T	الدلالة		
الميزة التنافسية	الجزء الثابت	0.569	0.237	98.2	0.000	2.443	0.000	0.665	0.423
	CRM	0.788	0.061			13.65	0.000		

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (98.2)، وهي دالة عند درجات الحرية (84) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير (CRM) تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع الجودة، وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة (CRM) المقدرة (13.65) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، كما قدرت قيمة معامل التحديد R^2 (0.423) وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (CRM) في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي أن 42.3% من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك سببها تغيرات على مستوى (CRM)، بمعنى أنه كلما إعتمدت البنوك محل الدراسة على (CRM) أدى ذلك الى تحقيقها لميزة تنافسية تمنحها التفوق. وبالتالي فإن (CRM) لها أثر ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك محل الدراسة، وعليه يتم قبول هذه الفرضية الرئيسية.

5-الخلاصة:

5-1 نتائج البحث: خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الجودة وسرعة الاستجابة لدى البنوك، حيث أن إدارة العلاقة مع الزبون تتيح المجال أمام البنوك للتعرف على أهم عملائها، ومن خلال عملية الإتصال المستمرة والتفاعلية معهم تستطيع تحديد إحتياجاتهم والتوقعات أو الإفتراضات عن القيمة التي يتوقعون الحصول عليها، وثم الإستجابة لها من خلال تقديم خدمات بجودة عالية تلي حاجاتهم وتحقق رضاهم وولائهم. وهذا يتفق مع أشار إليه (Shruthi & Devaraja, 2012) من أن تطبيقات (CRM) تساعد المؤسسات على تخصيص عروضها بما يتناسب مع الأذواق الفردية للزبائن، ومن ثم تؤثر على الجودة المدركة والتي تعتبر من محددات رضا الزبائن. فلا شك أن شخصنة المعاملات والخدمات سوف يزيد من رضا الزبائن وولائهم.

- يوجد تأثير لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق التمييز لدى البنوك، فمن خلال علاقة البنك مع زبائنها يمكنها من التعامل بشكل فعال مع شكاويهم وإقتراحاتهم، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (بوعبد الله، مقراش، و مولوج، 2018) التي توصلت الى وجود علاقة إرتباط بين كل من الإدارة الإلكترونية للشكاوي، رضا الزبائن من جهة والاحتفاظ بزبائن العيادات الطبية الخاصة من جهة أخرى، كون الشكاوي تساعد على تحسين جوانب القصور والضعف في جودة الخدمة، وهذا بطبيعة الحال يجعل خدمات البنك مميزة عن باقي الخدمات التي يعرضها المنافسين من وجهة نظر الزبون، مما يجعله يشعر بالقيمة ويتولد لديه الرضا الذي قد يقود إلى الولاء ومن ثم إلى ربحية البنك على المدى الطويل.

- يوجد تأثير لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق التكلفة المنخفضة لدى البنوك، وذلك من خلال تحليل ربحية الزبائن وتركيزها على الزبائن الأكثر ربحية، إضافة الى توظيف التكنولوجيا في العلاقة التي من شأنها تعمل على تخفيض التكاليف وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Wan, Y & Feng, H, 2012) من أن تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن تعمل على تحسين قدرة المؤسسة على الحفاظ على علاقات الزبائن المربحة من خلال جمع وتحليل المعلومات حول الزبائن المربحين، تسهيل التفاعل بين الزبائن والمؤسسة بشكل كفاء وفعال، وتبسيط عملية تخصيص الخدمة للزبون.

- يوجد تأثير لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الإبداع والابتكار لدى البنوك، ذلك أن الإبداع ينشأ من خلال العلاقة بين البنك والزبون بإشراك هذا الأخير في تصميم خدمات البنك بإعتباره شريكا باستثمار أفكاره وآرائه خاصة عند إقتناء خدمات البنك مما يسمح بإضفاء التحسينات على الخدمات الجديدة، كما يمكن بلورة الإتجاهات الإبداعية في البيئة التنظيمية بما ينعكس على أداء العاملين وبالتالي على العلاقة بين البنك وزبائنه. وهذا يتماشى أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (بوعبد الله ، 2019) من أن للإدارة الفعالة للعلاقات مع الزبائن دور هام في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية.

- يوجد تأثير لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة المرونة لدى البنوك، ويعود السبب في ذلك أن البنوك تسعى بشكل مستمر لتوفير بيئة تستطيع التأقلم مع الظروف المحيطة بشكل سريع وكبير، بالإضافة للقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (El Borsaly, 2017) من أن أبعاد إدارة علاقات الزبائن تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك وتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

2-5 توصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها، نوصي إدارات البنوك الجزائرية بالآتي:

- يجب على البنوك جعل إدارة علاقات الزبائن من المكونات الأساسية لثقافتها من أجل توليد معرفة جيدة ومستمرة حول البيئة التسويقية، ومن أجل إقامة التحالف مع زبائنها وجعل الزبون محور عملها وشريكها الإستراتيجي؛

- ضرورة تبني البنوك لمدخل إدارة معرفة الزبون كونها تعمل على تعزيز العلاقة بين التوجه بالزبون وتحقيق الميزة التنافسية لها؛

- ضرورة بناء شبكة إتصالات حديثة والسعي لإيجاد قنوات مختلفة مع الزبائن والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بما يساعد على الإستجابة السريعة لمطالبهم، ولكسب ثقتهم وبالتالي يسهل عملية الإحتفاظ بهم؛

- تعتبر قاعدة البيانات حول الزبائن الحجر الزاوية في إدارة علاقة الزبون الناجحة لذلك يجب على البنك القيام بتحديثها وتطويرها باستمرار والمحافظة عليها؛

- لكي تحافظ البنوك على مستوى تنافسيها ومستوى نجاحها وأدائها فلا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الزبون، وخصائصه والطبقة التي ينتمي إليها؛

- يجب على إدارة البنوك أن تمتلك تصورات ومعلومات واضحة عن درجة رضا وولاء الزبائن لها؛

- تأهيل البنك لموارده البشرية، واعتبار الموظف زبون داخلي، وذلك بتنظيم دورات تدريبية بشكل دوري لزيادة كفاءاتهم ومهاراتهم في التعامل مع الزبائن.

3-5 محددات الدراسة:

يمكن الإشارة إلى العديد من المحددات والقيود لهذه الدراسة للمساعدة في توجيه البحوث المستقبلية. (1)، يفضل إجراء دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية من حيث تبني إستراتيجية (CRM) ومدى تأثيرها على القدرة التنافسية؛ (2)، تم أخذ عينة ميسرة من ولاية واحدة (سطيف)، مما يحد من القدرة على التعميم من النتائج، وعليه من الأفضل أخذ عينة عشوائية مشكلة من عدة ولايات؛ (3)، نظرا لكون هذه الدراسة حاولت البحث في أثر إدارة علاقات

الزبائن في القدرة التنافسية للبنوك، فيمكن لدراسات أخرى أن تدرس قطاعات خدمية أخرى كالخدمات الفندقية والصحية.

6- قائمة المراجع:

- 1- حسين وليد حسين عباس، و أحمد عبد محمود الجنابي. (2017). *إدارة علاقات الزبون*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2- حفيظة بوعبد الله. (2019). أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي للعيادات الطبية الخاصة بالجزائر - دراسة ميدانية. - مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، ص 444-465.
- 3- حفيظة بوعبد الله، ف مقرش، و كمال مولوج. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية للشكاوي على الإحتفاظ بعملاء العيادات الطبية الخاصة في الجزائر - دراسة ميدانية. - ملتقى الدولي حول: التحديات الحديثة للتسويق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. الجزائر: يومي 4-5 ديسمبر، جامعة الخلفة.
- 4- خيرة نوازي. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل اتجاهاته - دراسة حالة موبليس. - مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي، 16(32)، ص ص 173-178.
- 5- سويقت رونالد. (2009). *إدارة علاقات العملاء*. القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي.
- 6- صادق درمان سليمان. (2010). *التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية*. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 7- فؤاد الشيخ سالم، و علي فلاح الزغي. (2020). *إدارة العلاقات التسويقية - مدخل إدارة علاقات الزبائن*. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 8- محمد إبراهيم، عبيدات، . (2012). *إدارة علاقات الزبائن*. عمان ، الأردن.
- 9- محمد الطاهر ناجحة. (2006). *الإبداع بالميزج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي - دراسة حالة في شركة الوسان لمنتجات الألبان والمواد الغذائية كربلاء*. - جامعة بغداد، العراق: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 10- يوسف حجيم سلطان الطائي، و هاشم فوزي دباس العبادي. (2009). *إدارة علاقات الزبون*. عمان، الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 11- Puschmann, T., & Alt, R. (2001). Enterprise Application Integration - The Case of the Robert Bosch Group. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). USA: , Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).
- 12- Shruthi, V., & Devaraja, T. (2012). Customer relationship management as a potential tool for sustained competitive advantage: A study on Indian it industry. *The international journal of management*, 1 (4), 1-18.
- 13- Alipour, M., & Mohammadi, M. (2011). The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(5), pp. 26-35.
- 14- Croteau, A., & Li, P. (2003). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Science*, 20(1), pp. 21-34, <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00303.x>.
- 15- El Borsaly, A. (2014). The Effect of Customer Relationship Management on Organizations performance and Competitive of Process and Information Technology. *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference*. , Dubai: Novatel world trade centre 6 - 8 January,.
- 16- El Borsaly, A. (2017). An Empirical Investigation of Customer Relationship Management on Marketing Performance and Competitiveness. *International Journal of Marketing and Management Research*, 8(2), pp. 1-19.

- 17- Jonghyeok Kim. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, Vol 17, N 2, PP 5-19, <https://doi/10.1002/dir.10051>.
- 18- Jung-Chi Pai, & Fu-Ming Tu. (2011). Pai, J.-C., & Tu, F.-M. (2011). The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan. . *Expert Systems with Applications*, , Vol 38,N 1, PP. 579–584. doi:10.1016/j.eswa.2010.07.005.
- 19- Kale, S. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13(5), 42-46.
- 20- Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2012). *Marketing Management*. Paris, France: 14e édition, Pearson Education.
- 21- Krajewski, L., & Ritzman, J. (2013). *Operation Management: Strategy and analysis*. USA: Addison-Wesley.
- 22- Lin, Y, & Su, H. Y. (2003). Strategic analysis of customer relationship management—a field study on hotel enterprises. *Total Quality Management and Business Excellence*,, 14(6), pp. 715-731. <https://doi.org/10.1080/1478336032000053843>.
- 23- Liu, Tsai-Lung. (2003). *Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of : Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage*, available a. Récupéré sur www.hicbusiness.org,
- 24- Porter, M. (2011). *Competitive Advantage of Nations :Creating and Sustaining Superior performance*. Simon and Schuster.
- 25- Ranjit Bose. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, Vol 102, N 2,PP 89-97, doi:10.1108/02635570210419636.
- 26- Ranjit Bose. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. , 102(2), 89–97. *Industrial Management & Data Systems*, Vol 102, N 2,PP 89-97, doi:10.1108/02635570210419636.
- 27- René lefébure, & Gilles venturi. (2001). *Gestion de la relation client*. paris : Eyrolles: 3éme édition.
- 28- Stevenson , W. (2005). *Operations Management*. London: 8th Edition, McGraw-Hill/Irwin.
- 29- Supizet, J. (2002). *Le Management de la Performance Durable*. France: 1ére Edition, Edition d'organisation.
- 30- Wan, Y, & Feng, H. (2012). Customer relationship Management Capabilities Measurement, Antecedents and Consequences. *Management Decision*, 50, 115-129. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>.

7-الملاحق: الاستبيان المستخدم

حاضرة المستجيب/ حاضرة المستجيبة المحترمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون (CRM) كاستراتيجية لتعزيز تنافسية البنوك) يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبيان المرفقة بدقة والإجابة عنها بموضوعية كما في ذلك من أثر على صحة النتائج مثنين جهودكم وشاكرين تعاونكم معنا في إعطاء المعلومات الدقيقة. علما بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء أ: بيانات شخصية

يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- السن: ☐ 15 - أقل من 25 سنة ☐ 25- أقل من 35 سنة ☐ 35- أقل من 45 سنة ☐ 45 فما فوق
- الوظيفة: ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ موظف

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنة ☐ من 11-15 سنة ☐ 16 فما أكثر ☐

الجزء II: عبارة متعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية

الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارات التي توافق عليها

أولاً: إدارة العلاقة مع الزبون

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: معرفة الزبائن						
01	يتوفر لدى البنك تقنيات لتتبع تفضيلات الزبائن وتخزينها للتركيز عليها مستقبلاً					
02	يتوفر لدى البنك تقنيات التنقيب عن البيانات لإكتشاف أنماط تفضيلات الزبائن					
03	يهتم البنك بمعرفة العميل عند تصميم سياساتها التسويقية لخدماتها					
04	البنك يدرك تماماً احتياجات زبائنه الرئيسيين بفضل التوجه نحو الزبون					
05	يعمل الموظفون على جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين مع الحفاظ على سريتها					
06	يتوفر في البنك برامج الكترونية تساعد في تقسيم الزبائن الى مجموعات لتسهيل عرض الخدمات					
07	يتوفر في البنك برامج تساعد في تحديد الزبائن ذوي القيمة العالية وتسهيل عملية الوصول لهم					
08	يتوفر في البنك برامج تساعد في مراجعة دورة حياة الزبون وتقييمه					
09	يحتفظ البنك بقاعدة بيانات شاملة عن زبائنه ويعمل على تحديثها بصفة دورية ومستمرة					
10	يعتمد البنك على البيانات الخاصة بالزبائن لمعرفة حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية					
ثانياً : الاتصال والاصغاء						
01	يعمل البنك على خلق وتقديم اكبر قيمة(منفعة) لكل زبون رئيسي من خلال الاصغاء الدائم لهم					
02	يكتف البنك من عمليات التواصل والاتصال باستخدام مختلف الادوات لمعرفة ما يحتاجه الزبائن الرئيسيين ومقترحاتهم					
03	يعمل البنك على توفير قنوات الاتصال لخلق التفاعل والتواصل المستمر ذو الاتجاهين بين البنك والزبائن					
04	يحرص البنك على الاستجابة لشكاوي واستفسارات الزبائن بشكل فعال ومجدي					
05	يقوم موظفي البنك بمعالجة طلبات الزبائن مع الحرص على تقديم افضل الخدمات					
06	يملك البنك مراكز اتصالات هاتفية و الكترونية تمكن من التواصل الدائم مع زبائنه					
07	يحرص البنك الى الوصول للمعلومات الكاملة والحديثة عن الزبائن من اجل توطيد العلاقة معهم واشعارهم بانهم محل اهتمام البنك					
ثالثاً: الاحتفاظ بالزبائن						
01	يملك البنك اهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبائن واقامة علاقات قوية معهم					
03	يتوفر في البنك برامج تدريب للموظفين لزيادة مهاراتهم تساعد على اكتساب الزبائن					
04	يحرص موظفي البنك على تقديم معاملة خاصة لكل زبون رئيسي					

ثانياً: الميزة التنافسية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: الجودة						
01	يسعى البنك الى تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن					
02	يسعى البنك الى تحقيق مستوى جودة أعلى من منافسيها					
03	يحرص البنك على زيادة موثوقية الخدمات من خلال توافق جودة الخدمة المقدمة مع					

					الوعود التي تعطيها للزبون	
04					يملك موظفي البنك المعرفة والمهارات العالية في التعامل مع الزبائن	
05					يحافظ البنك على تقديم نوعية متسقة وموثوق بها من الخدمات	
ثانيا: التميز						
01					يتميز البنك بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها الإدارية مع الزبائن	
02					يطبق البنك منهجيات التمييز في إدارة الخدمات المقدمة للزبائن	
03					يتميز البنك بقدرته على معرفة حاجات زبائنه وتلبيتها في الوقت المناسب	
04					يتميز البنك بقدرته على تكوين علاقة طويلة الامد مع زبائنه من خلال اعتماده على نظم تقنية متطورة ومتجددة تساعده على توطيد تلك العلاقة	
05					يهدف البنك من وراء بناء علاقات مع الزبون الى تقديم خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين	
ثالثا: التكلفة المنخفضة						
01					يقوم البنك بتخفيض التكاليف التشغيلية عن طريق تحسين عملية تقديم الخدمة الى الزبون	
02					يقوم البنك بتخفيض التكاليف التشغيلية عن طريق أتمتة العمليات (Automation)	
03					يعتمد البنك مبدأ الإستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية مما يؤدي الى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة	
04					يحرص البنك على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لتفادي تكاليف الحصول على زبائن جدد	
05					يستخدم البنك وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها من اجل ابقاء التكلفة منخفضة	
رابعا: الابتكار والابداع						
01					تعمل ادارة البنك على ابتكار اساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها	
02					يعمل البنك على توسيع افاق التطوير والابداع عند الادارة	
03					تحرص ادارة البنك على تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية في مجال الابداع	
04					يعمل البنك على تنمية مهارات العاملين لديها	
05					يشجع البنك على الابداع والابتكار ويدعمه من خلال تقديم الحوافز والمكافأة	
خامسا: سرعة الاستجابة						
01					يستجيب البنك بسرعة لحاجات ورغبات الزبائن المتطورة	
02					يراعي البنك السرعة في اعلام الزبائن عن موعد تقديم الخدمات	
03					يقدم البنك الخدمات للزبائن بشكل سريع	
04					يستجيب البنك بفاعلية مع تغير متطلبات تكلفة تقديم الخدمة للزبائن	
05					يتوفر في البنك الاستعداد الدائم لخدمة الزبائن	
سادسا: المرونة						
01					يملك البنك القدرة على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات الى الزبائن	
02					للبنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن	
03					يستجيب البنك بسرعة مع تغير المتطلبات الشخصية لكل زبون	
04					يعمل البنك على تطوير قنوات خدمة شاملة لتقديم خدمات جديدة الى الزبون	
05					يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة	