

## مدى العلاقة بين أبعاد علاقات العملاء وتحقيق التمايز التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

د. محمد فكرى محمد

مدرس إدارة الأعمال  
معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي  
ونظم المعلومات الإدارية  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

يهدف البحث إلى بيان «مدى العلاقة بين أبعاد علاقات العملاء وتحقيق التمايز التنافسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية»، وذلك من خلال فرض رئيس: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لمدى العلاقة بين أبعاد علاقات العملاء في تحقيق التمايز التنافسي بالبنوك التجارية المصرية. وينقسم الفرض الرئيس إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة علاقات العملاء والتميز في خفض التكلفة.
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً بين إدارة علاقات العملاء والتميز في جودة المنتجات.
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة علاقات العملاء والتميز في الابتكار والتجديد.

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، والبالغ عددهم 49142 مفردة ومن ثم استخدام أسلوب المعاينة، بحيث تم تحديد الحجم المناسب للعينة ليكون 381 مفردة. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- قبول الفرض الرئيس «وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء المتعلقة بكلٍ من التركيز على كبار العملاء، تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية».
- قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على «وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء على التميز في خفض التكلفة».
- قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على «وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء على التميز في المنتجات».
- قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على «وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء على التميز في الابتكار والتجديد».

الكلمات المفتاحية: البنوك التجارية - علاقات العملاء - التمايز التنافسي - الابتكار والتجديد - الموارد البشرية - التكنولوجيا.

### المقدمة

يُعد قطاع البنوك من أكثر القطاعات التي تواجه منافسة شديدة في عالمنا اليوم، ومن ثم فإن الحاجة تتزايد باستمرار نحو بذل المزيد من الاهتمام بدراسة الخدمات المصرفية والسعي الدائم نحو تطويرها، لما لهذا القطاع من تأثير كبير على الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع. كما تمثل إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management (CRM) أهمية قصوى في تحقيق النجاح لهذا القطاع، حيث أنه لم يقتصر على بناء علاقة مع العميل، بل ضرورة بناء

\* تم استلام البحث في أكتوبر 2021، وقبل للنشر في ديسمبر 2021، وسيتم نشره في سبتمبر 2024.

شبكة من العلاقات للحصول على العميل وتعظيم تفاعله مع المنظمة، وبدأ مفهوم إدارة علاقات العملاء يتبلور نتيجة للتغيرات غير المسبوقة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي دفع العديد من المنظمات إلى إنشاء مراكز اتصال خاصة للتواصل مع العملاء بغرض توفير البيانات والمعلومات عنهم. (Josiasen et al., 2014)، وأيضاً بما يضعه من استراتيجيات تسعى للتركيز على العملاء، والعمل على الاحتفاظ بهم، ويجذب المزيد منهم بما يحقق نمواً مضطرباً للبنك، ومن ثم تزداد قدرته التنافسية في السوق المحلي والعالمي (Blery & Michalis, 2006).

وفي ظل شدة المنافسة، تواجه المنظمات ومنها البيئة المصرفية مجموعة من التحديات التي تؤثر على أدائها ومن بين هذه التحديات ارتفاع حدة المنافسة بين البنوك لاستقطاب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، لذا كان لزاماً على كل منها القيام بوضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تمكنهم من التصدي للمنافسة من خلال محاولة السيطرة على العملاء بهدف الحفاظ عليهم من جهة، ومحاولة منها على جذب واستقطاب أكبر عدد من عملاء منافسها من جهة أخرى، ومن أجل ذلك يجب على أي منظمة تبني منهجاً جديداً يمكنها من تحقيق ذلك. ومن بين المناهج التي يمكن الاعتماد عليها هو تبني المنظمة لفكرة إدارة علاقات العملاء، والتي تُعد الوسيلة الحديثة والناجحة لمواجهة المنافسين من أجل تسيّد المجال التنافسي من جهة وتحقيق التمايز التنافسي من جهة أخرى.

لذا تهدف الدراسة الحالية للتوصل إلى إطار عام لتوصيف دور جودة إدارة علاقات العملاء في تحقيق التمايز التنافسي في البنوك المصرية.

## الدراسات السابقة دراسات باللغة العربية

دراسة (سليمان، 2010) «وضع نموذج وصفي مقترح لقياس العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء التسويقي، بالتطبيق على عينة من المديرين العاملين بشركات التأمين والبنوك والوساطة المالية»، وقد حدد الباحث أبعاد إدارة علاقات العملاء في كل من (التركيز على العملاء الرئيسيين، وكفاءة التنظيم، وإدارة معرفة العميل) كما كانت أبعاد الأداء التسويقي تتمثل في كل من (الحفاظ على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد، والحصة السوقية، ورضا العملاء، ونمو المبيعات). وقد قام الباحث بجمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء، وأظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي موجب قوى بين كل من (التركيز على العملاء الرئيسيين، وكفاءة التنظيم، وإدارة معرفة العميل) وبين الأداء التسويقي، كما أوضح الباحث أن إدارة علاقات العملاء تتوافر بدرجة كبيرة في شركات التأمين مقارنة بالبنوك وبشركات الوساطة المالية، وقد أوضح الباحث وجود فروق معنوية بين المؤسسات المالية المختلفة في تطبيق إدارة علاقات العملاء.

دراسة (بوضياف، 2012) «قياس تأثير إدارة علاقات الزبون في إحداث الميزة التنافسية عن طريق الوظائف الداعمة لها»، وذلك بوضع نموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة إدارة علاقة العملاء والميزة التنافسية بأبعادها، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 12 وكالة تابعة لشركة نجمة لخدمات الهاتف النقال معتمدين في ذلك على أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها بواسطة مجموعة من المؤشرات الإحصائية واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V16 والاستعانة باختبار T لإثبات صحة الفرضيات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني نموذج إدارة علاقة العميل CRM وتحقيق الغرض منه يجب:

- إجراء دراسات مستفيضة وبصورة مستمرة حول المعلومات الجيدة عن السوق بهدف تحديد وترتيب العملاء ذات الربحية الأعلى في سلم الأهمية باعتبارها الركيزة الأساسية في تحسين مستوى أداء عمليات CRM.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والاتصال وتوفير قواعد البيانات في تطبيق نموذج إدارة علاقة العملاء مما يوفر السرعة والدقة في التطبيق مما يحقق ميزة تنافسية للشركة.
- تعزيز مناطق القوة في أنشطة الوظائف الممثلة لإدارة علاقة العملاء CRM التي حصلت على أعلى درجات الأهمية النسبية نظراً لتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية، فضلاً عن معالجة مناطق الضعف أو التقليل من أثرها السلبي لكي تتمكن الشركة من التفوق على المنافسين في هذا المجال.

في ظل البيئة التنافسية الصعبة التي تنشط فيها شركات الهاتف النقال في الجزائر، على الشركة أن تقوم بدراسة وفهم حاجات العملاء ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات الميدانية وتكثيف الجهود البحثية الخاصة بتحديد العملاء المستهدفين لاكتساب أكبر عائد وبأقل جهد.

دراسة ( أحمد، 2015 ) «أثر إدارة علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي»، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على مدى اهتمام هذه العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية، كما تهدف إلى قيام المصارف بممارسة الوظائف الداعمة لمفهوم إدارة علاقات العملاء وأثرها في تعديل العلاقة بين ممارسة هذا المفهوم وبناء الميزة التنافسية، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة الاستبيان وتوزيعها على العاملين بالبنوك محل الدراسة.

دراسة (رمضان، 2016) وتهدف إلى التعرف على درجة نجاح شركات التليفون المحمول في تطبيق منظومة إدارة علاقات العملاء، وطبيعة العلاقة بين منظومة إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية في شركات الاتصالات، وأيضاً التعرف على أوجه الاختلاف في متغيرات البحث المتمثلة في (التكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع، والوقت) بين الشركات، البحث وصفي تحليلي حيث تم التطبيق على شركات التليفون المحمول في محافظة بورسعيد، وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت 384 من عملاء هذه الشركات، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version 20) والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالبحوث الاجتماعية؛ للتأكد من صحة الفروض، حيث تم اختبار جوهرية الفروق بين عملاء شركات التليفون المحمول فيما يتعلق باستجاباتهم حول أبعاد إدارة علاقات العملاء (المتغير المستقل)، وبناءً عليه تم اختبار فروض البحث ويتمثل في تحليل استجابات العملاء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين مفردات العينة من العملاء فيما يتعلق باستجاباتهم حول قدرة الشركات بالاحتفاظ بالعميل وتطوير العلاقة معه، وجود تأثير قوي لإدارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية، ومن أهم التوصيات يجب على الشركات العمل على تحسين جودة الخدمات وتطويرها بشكل مستمر، وأيضاً العمل على توضيح الأنظمة وتبسيط إجراءات الخدمة واتباع المصادقية مع العميل في نظم الدفع، ضرورة خلق مزايا وعروض خاصة للعملاء المميزين والعملاء القدامى وكبار العملاء للحصول على فرص أكبر للاحتفاظ بهم.

دراسة (الحبيب، 2017) وتهدف إلى التعرف على استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ومدى إدراكها وتطبيقها من قبل موظفي الوكالات السياحية بالجزائر، انطلاقاً من خطوات تطبيقها المتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، التشغيلية والتعاونية وتأثير ذلك في تحقيق المزايا التنافسية، واختبار طبيعة العلاقة بين تلك الوكالات السياحية وعملائها استناداً إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء والمتمثلة في مؤشر الرضا والولاء والقيمة، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عيني الدراسة المكونتين من موظفي الوكالات وعملائهم، وقد استخدم عددًا من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS 20.0. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن إدراك وتطبيق موظفي الوكالات السياحية المدروسة يساهم في تحقيق المزايا التنافسية وهي ميزة التمايز وميزة التكلفة المنخفضة، فضلاً على تحقيق ميزة الإبداع، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والمستوى التعليمي، والفئة العمرية، وسنوات التعامل مع الوكالة والدخل)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الآخر وهو (موقع الوكالة السياحية).

#### دراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Jun Qin, 2008) العلاقة ما بين توجهات السوق، وإدارة العلاقة مع العملاء، وإدارة المعرفة وأداء الشركة لمناقشة العلاقة ما بين تحليل توجهات السوق التي تركز على العملاء وإدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع العملاء كطريقة لتحسين أرباح الشركة، فقد افترضت الدراسة أن إنشاء علاقات وطرق على أساس معلوماتي مع العملاء يساهم في

تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم، كما ركزت هذه الدراسة على تحديد الفرق ما بين إدارة العلاقة مع العملاء وإدارة المعرفة من حيث التأثير على أداء الشركة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع العملاء بحيث لا يمكن فصلها عن بعضهما البعض، إلا أن إدارة العلاقة مع العملاء تتفوق على إدارة المعرفة من حيث اتخاذها للعميل مصدر معلومات عن نفسه. كما أجرت الدراسة مقارنة معمقة ما بين إدارة العلاقة مع العملاء وإدارة المعرفة ضمن تسعة محاور، وأكدت أن إدارة العلاقة مع العميل تشمل مصدرين أساسيين لنجاح المشاريع ضمن البيئة التنافسية الحالية وهما المعلومات والعلاقات طويلة الأجل. أظهرت نتائج الدراسة أن المحافظ على علاقات طويلة الأمد مع العملاء هي مصدر مهم يكسب الشركة ميزة تنافسية، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن إدارة العلاقة مع العملاء بنجاح تؤثر إيجابياً على نسبة الأرباح وتطور الرضا والولاء لدى العملاء.

**دراسة (Mehardad & Mohamed 2011)** «معرفة أثر إدارة علاقات العملاء على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الشاحنات في إيران»، حيث تناولت الدراسة إدارة علاقات العملاء بين منظمات الأعمال وأوضحت أن إحدى متطلبات المنافسة تتمثل في قدرة منظمات الأعمال على تكيفها مع احتياجات العملاء والاستجابة لطلباتهم بصورة سريعة، كما أن المنافسة تحتم عليها تعزيز اتصالاتها وعلاقاتها مع العملاء. تمثلت متغيرات الدراسة في (تحسين وتخصيص العلاقات مع العملاء، وإدراك وفهم حاجات العملاء والتميز بينها، والاستجابة لشكاوى العملاء، وجذب والمحافظ على العملاء. وأظهرت النتائج أن العلاقات مع العملاء من خلال تحليل البيانات من خلال الأساليب الإحصائية ومنها سبيرمان أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5% من منظور المديرين، كما حققت فرضيات الدراسة نتائج إيجابية بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية، وأعلى نتيجة كانت على متغير إدراك وفهم حاجات العملاء والتميز بينها، وكانت أقل نتيجة إيجابية لمتغير جذب والمحافظ على العملاء. وكان ترتيب المتغيرات حسب إجابات المبحوثين على النحو التالي:

- الاستجابة لشكاوى العملاء.
- جذب والمحافظ على العملاء.
- تحسين وتخصيص العلاقات مع العملاء.
- إدراك وفهم حاجات العملاء والتميز بينها.

**دراسة (Keshvari, 2012)** وتهدف إلى دراسة الميزة التنافسية الناتجة عن إدارة علاقة العملاء الإلكترونية في المؤسسات المالية، وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة، وتمت دراسة الحالة من خلال توزيع استمارة استبيان على ما يقارب من 400 من عملاء وموظفي المؤسسات المالية. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أهم فوائد استخدام نظام إدارة علاقة العملاء الإلكترونية هي: تحسين إدارة التدفقات النقدية، رضا العملاء الدوليين، زيادة الأمان، انتشار قنوات الاتصال مثل الإنترنت وجودة الخدمة. وأشارت إلى أن العملاء هم العناصر الأساسية للبنوك والمؤسسات المالية والتي تقوم بالتركيز عليها إدارة علاقة العملاء وهذا التحسين يدفع العملاء إلى إدراك أن التحسين في إدارة التدفقات المالية هو من أهم فوائد إدارة علاقة العملاء الإلكترونية، وأشارت إلى أن تطبيق نظام إدارة علاقة العملاء الإلكترونية في المؤسسات المالية والبنوك يعمل على خلق مزايا تنافسية لكل من العملاء والبنك، مثل تحسين الربحية المتكاملة للعميل، خفض زمن الاستجابة لطلبات العميل، تحسين الاستجابة لنشاط العملاء، الاستفادة من التسويق والعوامل الاستراتيجية.

**دراسة (Mehrmanesh, 2014)** «تأثير إدارة علاقات العملاء على كسب الميزة التنافسية في شركة التأمين الإيرانية (أسيا)»، عن طريق جمع البيانات الوصفية لقياس إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) من خلال استبيان احتوى على 45 سؤالاً موزعة على 334 موظفاً في شركة التأمين الإيرانية (أسيا). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات العملاء وأبعادها تؤثر تأثيراً إيجابياً على اكتساب الميزة التنافسية في شركة التأمين الإيرانية (أسيا).

**دراسة (Fozia, 2014)** وتهدف إلى دراسة تأثير إدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء والحصول على ميزة تنافسية في جامعة موى، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات وتم توزيع الاستبيان على 113 موظفاً وطالباً في جامعة موى. وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة سوف تستفيد

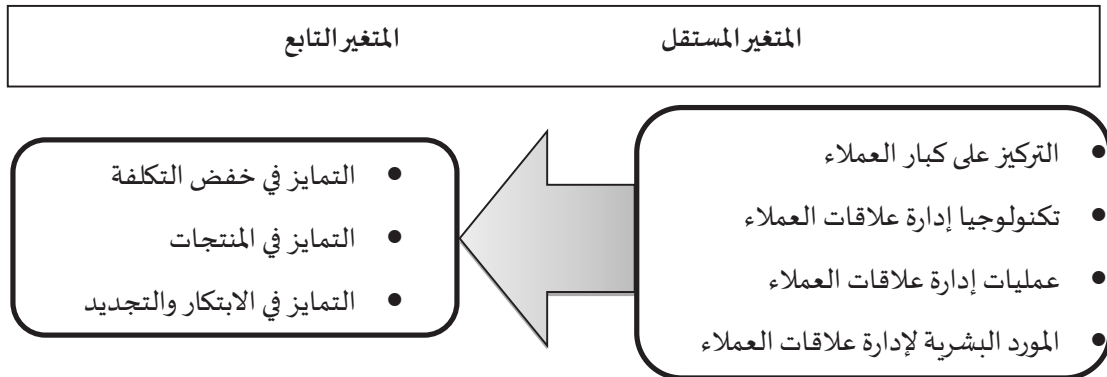
من هذه الدراسة في فهم بعض الجوانب التي يمكن وضعها في الاعتبار في إدارة العلاقات مع العملاء وكيفية تسويق المنتجات والخدمات بشكل مبتكر وترفيهي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، كما أن ممارسة وظائف التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء تعدل وتقوي من هذه العلاقة لكنه تعديل محدود. وتبين من نتائج الدراسة أيضًا أن هناك اهتمام بممارسة وتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء من خلال الاهتمام بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية التي لها صلة مباشرة بالعمل المصرفي، كما أن البنوك محل الدراسة تمتلك موارد بشرية تتميز بالمؤهلات العلمية العالية والخبرات الجيدة للعمل لخدمة العملاء، أوضحت نتائج الدراسة أن إدارات البنوك تدرك أهمية ممارسة الوظائف التي تؤدي إلى اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وتقوية العلاقات معهم من خلال امتلاك البنك نوافذ للصرافة الآلية على نطاق واسع لتقديم الخدمات للعملاء بشكل أفضل وتدريب الموظفين على التقنية الحديثة لتقديم الخدمات بشكل أفضل. وتسعى إدارات البنوك لتحقيق الميزة التنافسية عبر تحقيق رضا العملاء من خلال الاهتمام بقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة والتعامل بجدية مع آراء وشكاوى العملاء كما تسعى أيضا 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.

### التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق عرضه من الدراسات التي تناولت إدارة علاقات العملاء يمكن أن يستخلص الباحث النقاط الآتية:

- 1- إن إدارة علاقات العملاء تعتبر من أهم المجالات التي اهتمت بها الدراسات في الفترة الأخيرة، وهذا المجال له عدة أبعاد وعوامل متعددة يجب السعي لها حتى يتم إنجاح هذا المفهوم.
- 2- الدراسات والبحوث الأجنبية في موضوع إدارة علاقات العملاء، طبقت في بيئة تختلف عن البيئة المصرية أو العربية، أي يصعب الأخذ بنتائجها وتعميمها.
- 3- معظم الأبحاث والدوريات العربية التي تناولت إدارة علاقات العملاء، والدراسات التي تمت عليها تتمثل في دراسات ميدانية، ولكن معظمها في بيئة مختلفة عن البنوك التجارية، مما دفع الباحث للقيام بدراسة ميدانية لمعرفة دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بقطاع البنوك التجارية المصرية.
- 4- اختلاف مجال التطبيق بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة حيث يقوم الباحث بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية.

### رابعاً - الإطار البحثي المقترح لمدى علاقة أبعاد علاقات العملاء في تحقيق التمايز التنافسي



المصدر: من أعداد الباحث

### الإطار البحثي المقترح للدراسة



## فروض الدراسة

بناءً على ما تقدم وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومشكلة الدراسة وأهدافها، تمكن الباحث من صياغة مجموعة من الفروض التي تحدد العلاقات المحتملة (المسارات Paths) بين المتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة المستقلة والتابعة والتي تسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها وذلك على النحو التالي:

### الفرض الرئيس

من المتوقع أن يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لمدى علاقة أبعاد علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية المصرية.

وينقسم الفرض الرئيس إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- 1- من المتوقع أن يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة علاقات العملاء والتميز في خفض التكلفة.
- 2- من المتوقع أن يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً بين إدارة علاقات العملاء والتميز في جودة المنتجات.
- 3- من المتوقع أن يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة علاقات العملاء والتميز في الابتكار والتجديد.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

شهد القرن الحادي والعشرين بدء عقد التحديات الضخمة التي تواجه البنوك مع تزايد الاتجاه نحو عوامة المال والاقتصاد، وتواجه البنوك التجارية عبر العالم بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001، تحديات هي الأخطر منذ بداية تأسيسها ومن التحديات أيضاً، زيادة وتنوع أدوات الاستثمار لدى البنوك وتوسع آفاقها، مما يتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية تستطيع تطوير وابتكار أدوات استثمارية جديدة ومتنوعة ومع أن التسويق المصرفي يُعد محور نشاط البنوك، وأدائها الرئيسية للتقدم وتحقيق النمو المتوازن لخدماتها، فإن للتسويق المصرفي أهمية خاصة للبنوك، حيث إن تطور العمل المصرفي وازدياد نموه مرتين بتوافر وعى تسويقي بالدرجة الأولى، وتزداد أهميته في البنوك التجارية، وذلك لحاجة العملاء المتزايدة لمثل هذه الخدمات ولعدم علمهم بها.

كما أن مشكلة الدراسة تتصل بتحقيق التمايز التنافسي التي تقدمها البنوك لعملائها من خلال تطبيق إدارات هذه البنوك الأساليب والاستراتيجيات الحديثة لإدارة علاقات العملاء، حيث وجد اهتمام بهذا المفهوم من خلال الدراسات التي تناولته والممارسات التطبيقية الخاصة به للتعامل مع العملاء إلا أن هذه الدراسات أظهرت أن نسبة تتراوح ما بين 30-70% من مشروعات CRM تفضل في تحقيق الهدف منها نتيجة لوجود خلل في التطبيق (Eunju et al., 2008).

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى علاقة أبعاد علاقات العملاء في تحقيق التمايز التنافسي في البنوك التجارية المصرية؟

### أهداف الدراسة

وتتلخص أهداف الدراسة في الآتي:

- 1- التعرف على مدى اختلاف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية العاملة في مصر.
- 2- كيفية تفعيل والاستفادة من برامج إدارة علاقات العملاء في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من المنافسين.
- 3- أهمية أبعاد علاقات العملاء في تحقيق التمايز التنافسي للبنوك التجارية العاملة في مصر.
- 4- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد الباحثين في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة ومجال التسويق بصفة خاصة ومساعدة العاملين في البنوك التجارية لتحسين إدارة علاقات العملاء.

### أهمية الدراسة

تعتبر إدارة علاقات العملاء مدخلاً حديثاً، ويمثل تحولاً في اتجاه الفكر التسويقي في العصر الحديث، وخاصة في منظمات الأعمال التي تُقدم خدماتها للعملاء، وتظهر أهمية الدراسة في الآتي:

## الأهمية العلمية:

تحاول هذه الدراسة تعميق الفهم بإدارة علاقات العملاء وللبحث أهمية كبيرة حيث أنه يتناول موضوعاً يشغل الفكر التسويقي والإداري في الفترة الحالية، ويُعد عنصراً حاكماً خاصة في ظل ظروف المنافسة القوية في المنظمات الخدمية بصفة عامة والبنوك التجارية العاملة في مصر بصفة خاصة، وتسهم هذه الدراسة في إثراء كلاً من أبحاث إدارة علاقات العملاء والأبحاث الخاصة التمايز التنافسي وأبعاده.

## الأهمية التطبيقية:

- 1- يستمد البحث أهميته من أن تفعيل برامج إدارة علاقات العملاء في منظمات الأعمال في العصر الحديث، سينجم عنه زيادة كفاءة استخدام الموارد لديها.
- 2- أن النجاح في تبني برامج فعالة لإدارة علاقات العملاء، سيدعم التمايز التنافسي طويلة الأجل للمنظمات.
- 3- إن هذه الدراسة تُمكن الباحثين من تحديد المنتجات ذات التمايز التنافسي المقدمة من قبل البنوك التجارية في مصر.

## منهج البحث

### مجتمع البحث

يبلغ عدد البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية - استناداً إلى النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي المصري، المجلد 64، العدد 1 لسنة 2020 - ما مجموعه 40 بنكاً بواقع 2 بنك قطاع عام، بالإضافة إلى 7 بنوك تمثل فروعاً لبنوك أجنبية، هذا فضلاً عن 28 بنك خاص ومشترك، وأخيراً، 3 بنوك متخصصة، بناءً على ما تقدم يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، والبالغ عددهم 49142 مفردة وفقاً للتقرير الصادر عن البنك المركزي المصري (Banker, 2020). ويوضح جدول رقم (1) بيان بأعداد العاملين بفروع البنوك التجارية محل الدراسة.

### نوع وحجم عينة البحث:

تعذر على الباحث القيام بالحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، ومن ثم استخدام أسلوب المعاينة، بحيث تم تحديد الحجم المناسب للعينة من حيث حجم المجتمع ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج ليكون 381 مفردة بدرجة ثقة 95% وحدود خطأ مسموح به  $\pm 5\%$  وذلك اعتماداً على المعادلة التالية (Bartlett, et al. 2001).

$$n = \frac{(Z)^2 \times N \times P \times (1 - P)}{(d^2) \times [N - 1] + (Z)^2 \times P \times (1 - P)}$$

حيث أن:

- N: هي عبارة عن حجم العينة
- Z: هي عبارة عن القيمة المستخرجة من جدول التوزيع الطبيعي المعياري بمعامل ثقة 95% والتي تبلغ 1.96
- N: هي عبارة عن حجم مجتمع البحث

### جدول رقم (1)

#### أعداد العاملين

#### بالبنوك التجارية محل الدراسة

م	البنك	عدد العاملين	عدد الفروع
أولاً: بنوك عامة			
1	البنك الأهلي المصري	15804	401
2	بنك مصر	12500	438
ثانياً: بنوك خاصة ومشاركة			
3	المصرف المتحد	1575	48
4	التجاري وفا بنك	500	65
5	بنك بلوم - مصر	750	31
6	بنك كريدي أجريكول - مصر	1928	74
7	بنك قناة السويس	1357	31
8	بنك قطر الوطني الأهلي	4158	160
9	بنك عودة	950	33
10	بنك الكويت الوطني - مصر	1160	41
11	بنك الإمارات دبي الوطني	1400	65
12	البنك العربي الأفريقي الدولي	1366	46
13	بنك إتش أس بي سي - مصر	847	24
14	بنك فيصل الإسلامي المصري	1233	29
15	بنك الاستثمار العربي	946	18
16	البنك المصري لتنمية الصادرات	825	25
17	المصرف العربي الدولي	949	8
ثالثاً: فروع لبنوك أجنبية			
18	بنك المشرق	490	12
19	البنك العربي	404	42
الإجمالي		49142	1591

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقرير الصادر عن البنك المركزي المصري (Accuity Bankers Almanac, 2018)

- P: هي عبارة عن نسبة توافر الخصائص محل البحث بالمجتمع، ولقد استخدم الباحث القيمة 0.50 والتي ينتج عنها أكبر حجم ممكن للعينة
- D: هي عبارة عن حدود خطأ مسموح والتي تبلغ 5%

$$\therefore n = \frac{(1.96)^2 \times 49142 \times 0.50 \times (1 - 0.50)}{(0.05)^2 \times [49142 - 1] + (1.96)^2 \times 0.50 \times (1 - 0.50)} = 381$$

كما اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية Stratified Sampling Technique كأحد أساليب العينات الاحتمالية Probability Sampling وذلك لاختيار مفردات العينة، ولقد تم توزيع حجم العينة على طبقات مجتمع الدراسة (البنوك التجارية) وفقاً لنسبة عدد العاملين بكل بنك إلى إجمالي عدد العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة وذلك باستخدام المعادلة التالية (Barreiro & Albandoz, 2001):

$$\text{حجم العينة بكل بنك} = \text{حجم العينة الكلي} \times \frac{\text{عدد العاملين بالبنك}}{\text{إجمالي عدد العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة (حجم المجتمع)}}$$

ولقد تم توزيع الاستبيان المُعد من قبل الباحث لغرض قياس متغيرات الدراسة على وحدات المعاينة التي تم اختيارها من قِبَل إدارة البنوك التجارية محل الدراسة وذلك دون اتفاق مسبق مع أي منهم، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية بحتة.

#### نوع ومصادر البيانات

اعتمد البحث في إعداداه على المنهج الوصفي الاستنتاجي Descriptive Conclusive Design الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، بحيث اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المادة العلمية من الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية بالإضافة إلى الحصول على البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة من مصادرها الثانوية، في حين اعتمدت الدراسة الميدانية على جمع البيانات الأولية من خلال إجراء استبيان للعينة المختارة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

#### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

- 1- الإحصاء الوصفي ممثلاً في كلٍ من التكرار Frequency، النسبة المئوية Percent لتوصيف سمات عينة الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية المتمثلة في كلٍ من النوع، السن، المؤهل، وسنوات الخبرة.
- 2- الإحصاء الوصفي ممثلاً في كلٍ من المتوسط Mean والترتيب Ranking لتوصيف اتجاهات العينة المختارة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو المتغيرات المستقلة والتابعة محل الدراسة (إدارة علاقات العملاء - الميزة التنافسية).
- 3- اختبار t لعينة واحدة One-sample t-test لتحديد مدى معنوية اختلاف متوسط اتجاه العينة نحو المتغيرات محل الدراسة عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (3) والتي تمثل الإجابة المحايدة.
- 4- معامل الارتباط Correlation Coefficient لتوصيف قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة محل الدراسة.
- 5- تحليل انحدار المربعات الصغرى الاعتيادي (Ordinary Least Squares Regression - OLS) لتشخيص علاقات التعدد الخطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- 6- طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) لتقييم ثبات Reliability وصدق Validity نماذج القياس فضلاً عن اختبار فروض الدراسة.

#### حدود الدراسة

يهدف البحث إلى بيان «مدى العلاقة بين أبعاد علاقات العملاء وتحقيق التمايز التنافسي» من خلال دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية "وعمل إطار بحثي مقترح للدراسة يشمل المتغير المستقل (أبعاد علاقات العملاء)



والمتغير التابع (التمايز التنافسي) وذلك من خلال صياغة فرض رئيس «و من المتوقع أن يوجد أثر إيجابي دال إحصائيًا لمدى العلاقة بين أبعاد علاقات العملاء في تحقيق التمايز التنافسي بالبنوك التجارية المصرية»، وكذلك عدة فروض فرعية، وكانت معظم الأبحاث والدوريات العربية التي تناولت إدارة علاقات العملاء، والدراسات التي تمت عليها تتمثل في دراسات ميدانية، ولكن معظمها في بيئة مختلفة عن البنوك التجارية، مما دفع الباحث للقيام بدراسة ميدانية لمعرفة دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بقطاع البنوك التجارية المصرية. الدراسات والبحوث الأجنبية في موضوع إدارة علاقات العملاء، طبقت في بيئة تختلف عن البيئة المصرية أو العربية، أي يصعب الأخذ بنتائجها وتعميمها.

## الإطار النظري

### إدارة علاقات العملاء

#### أولاً- مفهوم إدارة علاقات العملاء

أصبحت إدارة علاقات العملاء في قمة جدول أعمال الشركات الكبيرة والصغيرة على مختلف القطاعات وأصبحت عنصراً استراتيجياً مهماً، وذلك لأن التكنولوجيا الحديثة أتاحت للشركات من اختيار الأسواق المستهدفة في أصغر مستوياتها. كما أن التسويق الحديث يهتم بالتركيز على العملاء الحاليين والمحتملين على أساس استراتيجي، وتعتبر إدارة علاقات العملاء علم حديث نسبياً، وهي تعنى بالبحث عن خلق وتنمية العلاقات مع عملاء يتم اختيارهم بعناية وذلك بهدف تحسين قيمة العميل وتحقيق أرباح للشركة وترتبط إدارة علاقات العملاء باستخدام والإفادة من تقنية المعلومات لتطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات (Adrian, 2005).

ويرى (Geib, 2010) أن أصل مفهوم إدارة علاقات العملاء يرجع إلى المفهوم الإداري للتسويق بالعلاقات، وتسويق العلاقات هو «مجهود متكامل لتحديد، بناء، وصيانة شبكات أعمال العملاء الفرديين لتحقيق المنفعة المتكاملة لكلا الجانبين». ولقد تعددت تعريف إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر الكتاب والباحثين فقد أشار (Al-Azzam, 2016) أن إدارة علاقات العملاء «هي أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في المنظمة، وذهب لأكثر من ذلك ليصفها بأنها الأداة الفعالة لتدعيم القرارات التي تتخذها المنظمة لصالح العملاء المتعاملين معها».

بينما يرى (Ramasamy, 2015) إدارة علاقات العملاء على أنها «استراتيجية الأعمال التي تركز على العملاء وتزيد من ولائهم تجاه المنظمة من خلال تقييم الخدمات المقدمة لهم».

وأكد (Beheshti, 2010) أن مفهوم إدارة علاقات العملاء «بأنها الإدارة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في المنظمة وبين أن إدارة علاقات العملاء هي عملية تفعيل لتكنولوجيا المعلومات التي تضع العملاء في صلب استراتيجية وعمليات المنظمة». وأوضح (Reimann et al., 2010) أن إدارة علاقات العملاء هي العمليات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تنفيذ وإدارة خطوات مرسومة ومحددة تهدف من خلالها خلق قيمة للعميل عن طريق تقديم أفضل الخدمات».

وعرف (Padmavathy and Sivakumar, 2012) إدارة علاقات العملاء بأنها «عملية إدارية تفاعلية تتضمن العديد من الممارسات ذات العلاقة المباشرة مع العملاء التي يتم دعمها من قبل العاملين والعمليات للحفاظ على العملاء واستمراريتهم». بينما عرفها (Ali et al., 2013) بأنها «وضع المنهجيات والعمليات، والأنظمة والبرامج التي تساعد المؤسسات والشركات في خلق إدارة منظمة وفعالة في العلاقة بالعملاء».

وأوضح (Nazari et. al., 2016) أن إدارة علاقات العملاء هي «الإدارة التي تهتم بجمع المعلومات عن احتياجات العملاء ورغباتهم المتنوعة، مما يستدعي وجود نظام اتصال فعال لتحقيق ذلك».

#### ثانياً - مراحل تطور إدارة علاقات العملاء

إن إدارة علاقات العملاء مرت بأربعة مراحل رئيسية، وهذه المراحل هي: (Randy, 2003)

أ- مرحلة التكنولوجيا: ارتبطت هذه المرحلة بتطبيق عمليات أنظمة المبيعات، والتسويق، والدعم، وقنوات الاتصال وقامت المنظمات بتحسين طرق الاتصالات، والتخطيط للفرص البيعية، وإدارة الحملات التسويقية، والتنبؤ بالمبيعات، وحل مشكلات العملاء، ولكن بعض المنظمات نجحت في إدراك أفضل الممارسات لإدارة علاقات العملاء وقد كان مقياس النجاح في هذه المرحلة هو زيادة كل من المبيعات، والتسويق، والدعم، وقنوات الاتصال.

ب- مرحلة التنسيق: هي مرحلة التنسيق بين الوظائف، من خلال الدعم الذي تقدمه نظم مخازن البيانات لكافة المنظمات بحيث ساعدت على الفهم العميق لكل عميل وخلق نظرة فريدة عنه من خلال مكالماته البيعية مع المنظمة ودخوله موقع المنظمة من خلال شبكة الإنترنت، وكذلك استفساراته التسويقية، مما ساعد المنظمة على وضع خططها المستقبلية طبقاً لاحتياجاته ورغباته.

وقد ركزت مرحلة التنسيق على جزئين رئيسيين هما:

- تحقيق سهولة التعامل مع البائع: حيث أصبحت المنظمات ككل مسؤولة عن رضا العميل واستغلال الفرص البيعية، ومن منافع تلك المرحلة تحسين معدل الاحتفاظ بالعميل وخفض تكاليف الدعم المقدمة له.

- نماذج التنبؤ: تم استخدام نظم البيانات واتصالات العميل لتحسين الأداء البيعي والعمليات ككل، وأصبح من الممكن التنبؤ بالسلك المستقبلي للعميل وذلك من خلال استفساراته واتصالاته، ومن منافع تلك المرحلة رفع البيع والبيع المتقاطع وتحسين عروض المنتجات والخدمات.

ج- مرحلة العمليات: اقتصرت هذه المرحلة بإعادة التفكير في جودة وفعالية العمليات المتعلقة بالعميل والتخلص من الأنشطة الغير أساسية بالمنظمة، بحيث يتم إعادة تصميم العمليات، وقد كان مقياس النجاح في تلك المرحلة هو التحسين في فعالية خدمة العملاء بحيث أصبح العائد على الاستثمار أكثر واقعية وأصبحت المنظمات شبكة من العمليات المتسقة، بحيث تعمل المبيعات وخدمة العملاء والدعم والتسويق وإدارة القنوات والبحوث والتطوير على نفس الوتيرة معاً.

د- مرحلة التوجه بالعميل: في هذه المرحلة يتم التركيز على العميل أولاً بحيث تقوم المنظمات بتحليل احتياجاته مقارنة بقدرات العمليات وقدرات العاملين، وبذلك تقوم المنظمات بوضع النظم والبنية الأساسية لخدمة هؤلاء العملاء ومتطلباتهم، ويأتي ذلك من خلال تقسيم العملاء إلى قطاعات وتقديم السلع والخدمات وفقاً لتفضيلات كل قطاع على حده، وقد اتسمت هذه المرحلة بالآتي:

- التركيز على النتائج المالية (الربح): تحديد قطاعات العملاء المربحين، وإقامة العلاقات القوية والطويلة الأجل معهم.

- إيجاد بدائل لخفض تكاليف خدمة العملاء غير المربحين بالنسبة للمنظمة، حيث أن ليس كل علاقة مع العملاء هي بالضرورة علاقة مربحة.

### ثالثاً - مكونات إدارة علاقات العملاء

تتكون إدارة علاقات العملاء من ثلاثة عناصر أساسية وهي: (منصور، 2012)

#### 1- العميل Customer

وهو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة، والعميل الجيد هو الذي يوفر ربحاً أعلى بأقل موارد ممكنة، وهذا نادر الحدوث ويرجع ذلك أن العملاء اليوم هم أكثر معرفة في ظل شدة المنافسة بين المنظمات، ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التميز بين العملاء وإدارتهم.

#### 2- العلاقات Relationship

تتضمن العلاقات بين المنظمة وعملائها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعلاً مستمر، والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة المدى أو طويلة المدى، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة متكررة أو مرة واحدة. والعلاقات يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوكاً، حتى عندما يمتلك العميل موقفاً إيجابياً تجاه المنظمة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفياً.

#### 3- الإدارة Management

إن إدارة علاقات العملاء ليس نشاطاً يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضاً التغير المنطقي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكن المنظمة من استيعاب هذا المدخل. كما أن المعلومات التي يتم جمعها تتحول إلى معرفة المنظمة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص التسويقية.

## رابعاً - أهمية إدارة علاقات العملاء

تتمثل أهمية إدارة علاقات العملاء في الآتي: (Azzam, 2014)

- 1- مواكبة التطور التكنولوجي وتطبيق إدارة علاقات عملاء جيدة يزيد من فرص نجاح المنظمة.
- 2- تطبيق إدارة علاقات عملاء جيدة يزيد من درجة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- 3- تطوير وسائل البيع والتسويق للمنظمة بما يتلاءم مع الخدمات المقدمة لإشباع حاجات ورغبات العملاء يعمل على زيادة رضائهم وولائهم للمنظمة.
- 4- تطبيق البنك لإدارة علاقات العملاء بناء على نوع العميل يساعده على الاحتفاظ بالعميل الجيد والمربح.
- 5- اختيار المنظمة للعملاء الجيدين على المدى البعيد يساعد على إقامة علاقات فعالة معهم.
- 6- إن إدارة علاقات العملاء يُمكن أن تستخدم في التنبؤ باتجاهات، ومحاولة توقع الطلب، بالإضافة إلى فهم كل عميل على حدة وبالتالي يتم تقديم عروض أفضل للعميل.
- 7- إن استخدام الأدوات الإدارية الحديثة في نظام إدارة علاقة العملاء يؤدي إلى تقليل مصاريف الصيانة، وذلك نتيجة أنه بإمكان الموظف إجراء التعديلات اللازمة من خلال النظام المستخدم لإدارة علاقات العملاء.

## خامساً - أهداف إدارة علاقات العملاء

تتمثل أهداف إدارة علاقات العملاء فيما يلي (Rust, 2004):

- 1- زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء المربحين وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم.
- 2- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الاستراتيجية من خلال التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المستقبلية.
- 3- خفض نسبة تحول العملاء وجذب عملاء جدد.

ويرى (Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie, 2003) أن إدارة علاقات العملاء تهدف إلى:

- 1- توحيد الرؤية التسويقية للشركة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الاستراتيجية الهامة بالشركة.
- 2- تفعيل الاتصال الشفهي؛ إذ أن العملاء الذين لديهم ولاء للمنظمة هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق الاتصال الشفهي والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب عملاء جدد.

كما تهدف إدارة علاقات العملاء إلى:

- 1- اكتساب معرفة العميل والمجموعة عن طريق معلومات نقاط الاتصال من أجل توازن الإيرادات مع الحد الأقصى من رضا العميل.
- 2- استخدام المنظمة للموارد البشرية والتكنولوجية من أجل الحصول على فهم شامل لسلوك وقيم العملاء، وإذا نجحت المنظمة في تحقيق ذلك فأنها تحقق الآتي:
  - زيادة العائد مع العملاء.
  - اكتساب عملاء جدد.
  - جعل عمليات التسويق والمبيعات سهلة.

## سادساً - أبعاد إدارة علاقات العملاء

لكي تتمكن إدارة علاقات العملاء من تحقيق أهدافها، عليها أن تركز على مجموعة من الأبعاد وهي:

### 1- التركيز على كبار العملاء:

يشير إلى قدرة المنظمة على الإيفاء باحتياجات ورغبات كبار العملاء من خلال تقديم منتجات مصممة ومعدلة خصيصاً لإشباع تلك الحاجات والرغبات (محمد، أمينة أبو النجا، 2016).

أن المنظمات يجب أن تركز على كبار العملاء لما له من أهمية كبرى حيث غالبًا ما تعمل هذه المنظمات على إيجاد وابتكار طرق أفضل وأسرع وأسهل في تنفيذ العمليات وإجراءات المتعلقة بحاجات ورغبات العملاء وبالتالي يمكنها تحقيق مستوى أعلى من منافستها في إرضاء العملاء وأن هذا الأمر سيحقق في النهاية ميزة تنافسية لتلك المنظمات وزيادة حصتها السوقية (Wilson, et. al, 2012).

## 2- تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء:

تشير إلى قدرة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المنظمة واللازمة لتوطيد العلاقة مع العملاء (من برمجيات، معدات، وقواعد بيانات)، والتي تساعد على اكتساب العملاء والتفاعل معهم والمحافظة عليهم، وتتعلق بتوفير بيانات ومعلومات دقيقة عن العملاء، وأن هذه البيانات والمعلومات هي التي تحدد فعالية إدارة علاقات العملاء في تحقيق أهدافها. كما أن تطبيقات إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا الحديثة ساهمت في جمع وتحزين وتحليل وتبادل معلومات العملاء داخل وخارج المنظمة الأمر الذي يعزز قدرة المنظمات الحديثة على الاستجابة لاحتياجات العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد (Akroush et al., 2011). كما تساعد المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير العلاقات مع العملاء وفي إدارة كل عميل على حده خصوصاً في ظل تزايد عدد العملاء (Payne and Frow, 2006).

## 3- عمليات إدارة علاقات العملاء:

تشير إلى عمليات اكتساب وتحليل معلومات العملاء للتعرف على توقعاتهم وحاجاتهم وتحويل تلك المعلومات إلى معرفة مفيدة تمكن المنظمة من تطوير منتجات حسب حاجات ورغبات العملاء، ويزداد ذلك أهمية إذا ما اقترنت هذه المنتجات بكبار العملاء الذين يمثلون الجزء الأكبر من مبيعات المنظمة حيث أن أي خسارة متعلقة بكبار العملاء يعني ذلك خسارة جزء أكبر من الحصة السوقية للمنظمة (Akroush et al., 2011).

## 4- الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء:

تشير إلى مدى امتلاك العاملين في المنظمة والذين يتعاملون مع العملاء المهارات والقدرات التي تمكنهم من بناء علاقات مميزة مع العملاء والمحافظة عليها، ويتعلق ذلك بتصميم الهيكل التنظيمي لإدارة علاقات العملاء بالشكل الذي يُمكن المنظمة من خدمة عملائها بأفضل الطرق ومدى توافر العناصر الإدارية لدعم إدارة علاقات العملاء وسهولة التواصل مع العملاء بصفة فردية للتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات كل عميل ومحاولة إشباعها (Ernst et al., 2011).

## التمايز التنافسي

### أولاً - مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في الدراسات الإدارية الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال حيث يمتاز هذا المفهوم بالحدأة النسبية كونه لا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وقد كان أول ظهور لهذا المفهوم خلال الفترة من 1981-1987 وبعد ذلك بدأ الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وظهور ظاهرة العولمة (الرقب، 2009).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها «نتاج تكامل عوامل متعددة داخل المنظمة، وتطبيق عدد من العمليات والأنشطة لصياغة استراتيجية عامة للمنظمة بهدف جعل المنظمة أكثر إنتاجية، وكفاءة، وقدرة على المنافسة» (Pamela, Mathews, 2006).

ويقصد بالميزة التنافسية أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها من المنظمات التي معها في السوق بما يؤدي إلى زيادة ربحيتها، ولكي تكون الميزة التنافسية ذات فعالية حقيقية يجب أن تتصف بما يلي: (بطور، 2006).

- من الصعب تقليدها
- تؤدي إلى التفوق على المنافسين
- فريدة (لم يسبق أن يكون أحد توصل إليها)
- قابلة للتطبيق في مواقف عديدة

وقد تستمر الميزة التنافسية إلى فترة قصيرة أو لسنوات عديدة، ويتوقف هذا على قدرة المنظمة في مواكبة التغيرات التي تحدث في المنافسة العالمية، حيث أن بقاء الميزة التنافسية لفترة طويلة، يتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على التحول من وضع إلى آخر بسهولة، بالإضافة إلى عدم بقاء الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة كما هي، بل ينبغي أن تكون دائماً متجددة.

وفي تعريف آخر للميزة التنافسية «هي قدرة المنظمة على أن تتفوق في أدائها على مثيلاتها من المنظمات المناظرة، والتي تأتي من خلال تقديمها لمنتجات مطلوبة بمستوى أعلى من الكفاءة والفعالية عما تقدمه المنظمات الأخرى» (Jennifer & Jones, 2006).

كما أن هناك فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية عرفوا الميزة التنافسية بأنها «مدى قدرة المنظمة على التفوق في الأداء على المنظمات المنافسة، نتيجة إنتاج سلع أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية والمقدرة على أداء الأعمال في المنظمة بشكل متميز وأفضل من المنافسين، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز أو خفض التكلفة أو قيادة السوق» (معجم المصطلحات الإدارية، 2007).

وأشار (الزهراني، 2012) بأن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز من وضع الشركة التنافسي في السوق، بما تمتلكه من موارد وكفاءات يصعب على المنافسين تقليدها، وتحقق لها الأرباح الاقتصادية وتزيد من حصتها السوقية. وأكد (Wang, 2014) أن الميزة التنافسية تحصل عليها المنظمة عندما تمتلك مجموعة من الصفات أو تنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها.

### ثانياً - أهمية التمايز التنافسي

تظهر أهمية الميزة التنافسية للمنظمات من خلال وضوح عدة جوانب ذات أهمية كبيرة تسعى المنظمات بصفة مستمرة بتبنيها باعتبارها تعمل على خلق الابتكار والتجديد، وتحديد مركز تنافسي يميزها عن مثيلاتها من المنظمات التي تعمل في نفس النشاط، ويُعد الوضع التنافسي القوي مصدرًا لجذب أكبر عدد من العملاء، ويرى (Haarla, 2003) أن نجاح التمايز التنافسي المستمرة في التغيير والتطوير يتطلب قدرات معينة يجب على المنظمة إتباعها وهي:

- التوقع بالتغيرات المستمرة في تفضيلات العملاء.
- التكيف مع التطورات التكنولوجية المتطورة.

كما أن التحديات إلى تواجه المنظمات سواء كانت محلية أو عالمية وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحالية فرضت عليها الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية لأنها تساهم في تحقيق ما يلي: (سملاي، 2004)

- 1- تطوير سلع أو خدمات جديدة.
- 2- إيجاد أسواق متطورة وجديدة.
- 3- إيجاد منافذ توزيع جديدة.
- 4- إيجاد وسائل تكنولوجية جديدة تؤدي إلى تخفيض تكلفة السلع والخدمات.
- 5- إيجاد مواد خام جديدة.
- 6- تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.
- 7- زيادة الحصة السوقية للسلع والخدمات التي تطرحها المنظمة في الأسواق المستهدفة.

### ثالثاً - خصائص التمايز التنافسي

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي (الغالي، 2009):

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- 2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.



## رابعاً - محددات التمايز التنافسي

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: (خليل، 1998)

- **البعد الأول - حجم التمايز التنافسي:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا يمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.
- **البعد الثاني - نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي (القطاع السوقي، والنطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة).

## خامساً - استراتيجيات التمايز التنافسي

تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمنظمات، لأن من خلالها تسعى المنظمات إلى الموازنة بين خبرتها ومواردها من جهة وفرص وتهديدات البيئة التنافسية من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها ويصف (Porter) الاستراتيجيات التنافسية على إنها اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة تستطيع من خلاله المنظمة ممارسة نشاطها بين بقية المنافسين (Porter, 1985)، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية وهي:

## 1- استراتيجية التكلفة الأقل

يرى بورتر أن بناء استراتيجية التكلفة الأقل يتطلب من المنظمة إيجاد واستغلال جميع مصادر تخفيض التكاليف المحتملة والتي تقود إلى كفاءة أكبر في كل نشاط يمكن أن يضيف قيمة كالتنوع في المنتجات والأبداع والابتكار مع الإبقاء على السعر المنخفض، وعادة ما تستهدف هذه الاستراتيجية سوقاً واسعاً (Tony, 2000).

## 2- استراتيجية التمايز

وتعني تميز المنظمة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد به عن المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء، وفي هذا الصدد يمكن القول لكي يكون للتمايز التنافسي فعالية فلا بد أن تتيح للمنظمة التفوق على المنافسين، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان استمراريتها (Al-Jaradat et al., 2012).

والتمييز يتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة الحصة السوقية للمنظمة مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه المنظمة.

## 3- استراتيجية التركيز

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تستهدف المؤسسة شريحة معينة من المستهلكين أو قطاع محدد من السوق عن طريق تركيز جهود المؤسسة على هذا القطاع أو الشريحة، وليس كل السوق وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تخفيض

المؤسسة في قطاع معين أو شريحة معينة عن طريق الأسعار أو التميز على مستوى الجودة وخدمات ما قبل وبعد البيع (Porter, 1985).

### سادساً - أبعاد التمايز التنافسي

#### 1- بُعد التكلفة

يرى (Dekker, 2012) التكلفة بأنها تضحية اختيارية بمجموعة من الموارد الاقتصادية للحصول على منافع ملموسة وغير ملموسة في الحاضر أو في المستقبل بغرض تحقيق أهداف محددة.

ويعرف (Sundaram, 2008) التكلفة بأنها التضحية المقدمة من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة، كما تعد التكلفة الهدف الأخير الذي يأخذ في الاعتبار بالنسبة للمنظمات التي تنافس مباشرة على السعر، حيث تصبح التكلفة الأقل هي الهدف الرئيس من العمليات.

ويُبين (Evans and Collier, 2007) بأن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقنية العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال التكلفة.

ويشير (العزاوي، 2006) إلى إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

ويرى (Alghamdi, 2016) أن بُعد التكلفة من الأبعاد الأساسية للمنافسة، وتسعى العديد من المنظمات إلى تقليل تكلفة المنتج لتحقيق ميزة تنافسية، مما يعني أن المنظمة تعمل على إنتاج وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من البيع بسعر أقل، وبالتالي زيادة حصتها السوقية في السوق.

مما سبق يمكن القول بأن بُعد التكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وأن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكاليفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من السوق.

#### 2- بُعد المرونة

يُبين (Slack, et al., 2004) بان المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالعميل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: قدرة العمليات على تغيير مستوى الناتج أو نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

ويشير (Krajewsky and Ritzman, 2005) إلى أن المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تُمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء بكفاءة.

مما سبق يمكن القول بأن بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

#### 3- بُعد الجودة

يُشير (Atem and Yella, 2007) بان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا العميل، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات ثقة وكفاءة وفاعلية لكي تقابل الحاجات التي يطلبها العملاء.

ويرى (Wu et al., 2012) أن الجودة تعتبر عامل حاسم لنجاح العديد من المنظمات الصناعية أو الخدمية عامة أو خاصة، كما تعد ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وعرف الجودة بأنها قدرة المنظمة على تقديم نوعية المنتج والأداء الذي يخلق قيمة أعلى بالنسبة للعملاء، حيث تشير إلى توفير منتج ذو مستوى عالي من الجودة.

ويؤكد (Evans and Collier, 2007) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا العملاء فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات العملاء. مما سبق يمكن القول بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات العملاء للفوز برضاهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

#### 4- بُعد التسليم

أشار (Krajewsky and Ritzman, 2005) بأن هناك ثلاث أسبقيات لبُعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب العميل وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات العملاء في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويوضح (Evans and Collier, 2007) أن الوقت في مجتمع اليوم يُعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالعملاء يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى العملاء بشكل أسرع وأفضل.

مما سبق يمكن القول بأن بُعد التسليم يُعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للعملاء حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البُعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات العملاء وتسليمها لهم في الوقت المحدد، وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

#### 5- بُعد الإبداع

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بُعداً من أبعاد الميزة التنافسية، ولقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد.

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

### الإطار العملي

فيما يلي يستعرض الباحث نتائج توصيف سمات العينة واتجاهاتها نحو متغيرات الدراسة فضلاً عن توصيف علاقات الارتباط بين تلك المتغيرات

#### جدول رقم (2)

توصيف عينة الدراسة  
طبقاً للنوع

النسبة المئوية %	النوع التكرار	م
61.3	ذكر	163
38.7	أنثى	103
100	الإجمالي	266

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

#### توصيف سمات عينة الدراسة

قام الباحث بتوصيف سمات عينة الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية (النوع، والسن، والمؤهل، وسنوات الخبرة)، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي ممثلاً في كلٍ من التكرار Frequency، والنسبة المئوية Percent. ويوضح جدول رقم (2) وشكل رقم (2) توصيف عينة الدراسة طبقاً للنوع.

يتضح من جدول رقم (2) أن الذكور يمثلون أكثرية العينة المختارة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة وذلك بنسبة 61.3% من حجم العينة البالغ 266 مفردة مقابل 38.7% للإناث.

### جدول رقم (3)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للسن

م	فئات السن	التكرار	النسبة المئوية %
1	أقل من 30 سنة	81	30.5
2	من 30 إلى 40 سنة	140	52.6
3	أكثر من 40 سنة	45	16.9
الإجمالي		266	100

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

### جدول رقم (4)

توصيف عينة الدراسة طبقاً للمؤهل

م	المؤهل	التكرار	النسبة المئوية %
1	مؤهل متوسط	3	1.1
2	بكالوريوس	230	86.5
3	ماجستير	32	12
4	دكتوراه	1	0.4
الإجمالي		266	100

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

### جدول رقم (5)

توصيف عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

م	فئات سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 سنوات	73	27.4
2	من 5 إلى 10 سنوات	116	43.6
3	أكثر من 10 سنوات	77	28.9
الإجمالي		266	100

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

ويوضح جدول رقم (3) توصيف عينة الدراسة طبقاً للسن.

يتضح من جدول رقم (3) أن جميع الفئات العمرية للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة قد تم تمثيلها بالعينة، وكان العاملون ممن تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة و40 سنة هم الأعلى تمثيلاً وذلك بنسبة 52.6% من حجم العينة. في حين كان العاملون ممن تزيد أعمارهم عن 40 سنة هم الأقل تمثيلاً وذلك بنسبة 16.9%.

ويوضح جدول رقم (4) توصيف عينة الدراسة طبقاً للمؤهل.

يتضح من جدول رقم (4) ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات العينة حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس وأولئك الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه 86.5%، 12%، 0.4% على التوالي من حجم العينة، مقابل 1.1% حاصلين على مؤهل متوسط.

ويوضح جدول رقم (5) توصيف عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

يتضح من جدول رقم (5) ارتفاع مستوى خبرة العينة المختارة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، حيث بلغت نسبة العاملين ممن تبلغ سنوات خبرتهم 5 سنوات فأكثر 72.5% من حجم العينة، مقابل 27.4% ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات.

### توصيف اتجاهات العينة نحو المتغيرات محل الدراسة

قام الباحث بإجراء الإحصاء الوصفي اعتماداً على المتوسط Mean والترتيب Ranking لتوصيف اتجاهات العينة المختارة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو المتغيرات قيد البحث (إدارة علاقات العملاء - الميزة التنافسية). ولقد استعان الباحث باختبار t لعينة واحدة One-sample t-test لتحديد مدى معنوية اختلاف متوسط اتجاه العينة نحو تلك المتغيرات عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (3) والتي تمثل الإجابة المحايدة.

كما قام الباحث بإجراء الإحصاء الوصفي اعتماداً على الانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation لتوصيف مدى الاتساق في اتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات محل الدراسة. ويوضح جدول رقم (6) اتجاهات العينة نحو المتغيرات المستقلة والتابعة محل الدراسة (إدارة علاقات العملاء - الميزة التنافسية).

يتضح من جدول رقم (6) الاتجاه الإيجابي للعينة المختارة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو إدارة علاقات العملاء بتلك البنوك بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، وعمليات إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء) وذلك بانحراف معياري 0.727 ومعامل اختلاف 18.6% حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير 3.902 وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (3) والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

كما يتضح أيضاً أن التركيز على كبار العملاء، يعد في رأي العينة أبرز أبعاد إدارة علاقات العملاء بالبنوك التجارية محل الدراسة بوسط حسابي يزيد عن نقطة الحياد لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار 0.993 وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

## جدول رقم (6)

اتجاهات العينة نحو المتغير المستقلة والتابعة محل الدراسة (إدارة علاقات العملاء – الميزة التنافسية)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	القيمة الاختبار = 3) قيم p	اختبار t لعينة واحدة (قيمة الاختبار = 3) قيم t	الخطأ المعياري	الفرق الوسط الحسابي	المتغير	رمز المتغير
-----	%18.6	0.727	0.000	20.23	0.045	**0.902	3.902	X المتغير المستقل: إدارة علاقات العملاء
1	%22.6	0.903	0.000	17.94	0.055	**0.993	3.993	X1 التركيز على كبار العملاء
2	%21.4	0.844	0.000	18.16	0.052	**0.940	3.940	X2 تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء
4	%21.5	0.810	0.000	15.30	0.050	**0.759	3.760	X3 عمليات إدارة علاقات العملاء
3	%19.7	0.770	0.000	19.42	0.047	**0.916	3.916	X4 الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء
-----	%18.4	0.715	0.000	20.12	0.044	**0.882	3.882	Y المتغير التابع: الميزة التنافسية
2	%21.6	0.837	0.000	16.99	0.051	**0.872	3.872	Y1 التميز في خفض التكلفة
1	%19.3	0.757	0.000	19.85	0.046	**0.921	3.921	Y2 التميز في جودة المنتجات
3	%21.8	0.839	0.000	16.58	0.051	**0.853	3.853	Y3 التميز في الابتكار والتجديد

\*\* فرق الوسط عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

كما تبين للباحث من النتائج الموضحة بجدول رقم (6) اعتقاد العينة المختارة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة في تحلي تلك البنوك بالميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (التميز في خفض التكلفة، والتميز في جودة المنتجات، والتميز في الابتكار والتجديد) وذلك بانحراف معياري 0.715 ومعامل اختلاف 18.4% حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير 3.882 وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

كما يتضح أيضاً أن التميز في جودة المنتجات، يعد في رأي العينة أبرز مظاهر الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة بوسط حسابي يزيد عن نقطة الحياد لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار 0.921 وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

## توصيف علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

قام الباحث بتوصيف علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة مستعيناً بمعامل الارتباط Correlation Coefficient وباستخدام الدرجات المعيارية للمتغيرات الكامنة أو الغير مشاهدة Standardized Latent Variable Scores وتوصل إلى النتائج التي يوضحها جدول رقم (7)

بناءً على معاملات الارتباط الموضحة بجدول رقم (7) رصد الباحث وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين كل بُعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، وعمليات إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء) من ناحية، وكل بُعد من أبعاد التمايز التنافسي (التميز في خفض التكلفة، والتميز في جودة المنتجات، والتميز في الابتكار والتجديد) من ناحية أخرى.

## جدول رقم (7)\*

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Y3	Y2	Y1	X4	X3	X2	X1
						1 X1
					1 **0.734	X2
			1	**0.759	**0.632	X3
			1	**0.706	**0.691	**0.606 X4
	1	**0.656	**0.628	**0.676	**0.600	Y1
	1	**0.720	**0.708	**0.665	**0.719	**0.603 Y2
1	**0.680	**0.606	**0.618	**0.608	**0.622	**0.503 Y3

\*\* معاملات الارتباط معنوية عند 0.01 &gt; p (طرفين)

\* في الجدول الموضح أعلاه، X1 تشير إلى التركيز على كبار العملاء، X2 تشير إلى تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، X3 تشير إلى عمليات إدارة علاقات العملاء، X4 تشير إلى الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء، Y1 تشير إلى التميز في خفض التكلفة، Y2 تشير إلى التميز في جودة المنتجات، وأخيراً، Y3 تشير إلى التميز في الابتكار والتجديد.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25 وباستخدام الدرجات المعيارية للمتغيرات



جدول رقم (8)

النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بتقييم النموذج الهيكلي واختبار فروض الدراسة

الفرض	المسار	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيم  t	قيم P	مستويات المعنوية	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	حجم التأثير q <sup>2</sup>	الترتيب	نتيجة اختبار الفرض	
قبول الفرض بشكل جزئي	X1 ← Y1	0.144	0.068	2.124	0.035	معنوي*	0.524	0.333	0.02	0.00	3		
	X2 ← Y1	0.367	0.084	4.349	0.000	معنوي**			0.09	0.03	1		
	X3 ← Y1	0.091	0.071	1.276	0.203	غير معنوي			0.01	0.00	----		
	X4 ← Y1	0.212	0.077	2.733	0.007	معنوي**			0.04	0.02	2		
قبول الفرض بشكل جزئي	X1 ← Y2	0.224	0.072	3.116	0.002	معنوي**	0.609	0.349	0.06	0.02	3		
	X2 ← Y2	0.392	0.080	4.875	0.000	معنوي**			0.12	0.04	1		
	X3 ← Y2	0.124	0.080	1.562	0.119	غير معنوي			0.01	0.00	----		
	X4 ← Y2	0.369	0.061	6.057	0.000	معنوي**			0.15	0.05	2		
قبول الفرض بشكل جزئي	X1 ← Y3	0.046	0.061	0.749	0.455	غير معنوي	0.620	0.351	0.00	0.00	----		
	X2 ← Y3	0.362	0.069	5.228	0.000	معنوي**			0.10	0.04	1		
	X3 ← Y3	0.269	0.071	3.795	0.000	معنوي**			0.07	0.02	2		
	X4 ← Y3	0.200	0.073	2.739	0.007	معنوي**			0.05	0.01	3		

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

نتائج اختبار فروض الدراسة

يعرض جدول رقم (8) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بتقييم النموذج الهيكلي واختبار فروض الدراسة.

تبين للباحث من النتائج الموضحة بجدول رقم (8) أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للأبعاد الثلاثة للتمايز التنافسي (التميز في خفض التكلفة، التميز في جودة المنتجات، والتميز في الابتكار والتجديد) تبلغ 0.524، 0.609، 0.620 على التوالي، الأمر الذي يعني أن إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على كبار العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، وعمليات إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء) تساهم في تفسير 52.4%، 60.9%، 62.0% من التباين المشاهد في التميز في خفض التكلفة، التميز في جودة المنتجات، والتميز في الابتكار والتجديد بالبنوك التجارية محل الدراسة على التوالي، ومن ثم يمكن القول بأن 47.6%، 39.1%، 38.0% من التباين المشاهد في تلك المتغيرات على التوالي يمكن إرجاعه لعوامل أخرى بخلاف التمايز التنافسي.

النتائج السابقة تقدم دليلاً على تمتع النموذج بالدقة التنبؤية نظراً لكون قيم معامل التحديد جاءت أعلى من الحد الأدنى الموصى به والذي يبلغ 0.10 (Falk & Miller, 1992). واتباع القاعدة العامة المقترحة من قبل Chin (1998) يمكن اعتبار قيم معامل التحديد لمتغيرات التميز في خفض التكلفة، التميز في جودة المنتجات، والتميز في الابتكار والتجديد قيمًا متوسطة حيث أنها جاءت أعلى من 0.33 ولكنها أقل من 0.67.

كما يتضح من جدول رقم (8) أن قيم Q<sup>2</sup> لمتغيرات التميز في خفض التكلفة، التميز في جودة المنتجات، والتميز في الابتكار والتجديد والتي بلغت 0.333، 0.349، 0.351، على التوالي جاءت أعلى من الصفر، الأمر الذي يدعم ملائمة النموذج للتنبؤ بمشاهدات مؤشرات قياس تلك المتغيرات (Henseler et al., 2009).

وفيما يتعلق بالفرض الرئيس للدراسة، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (8) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء المتعلقة بكلٍ من التركيز على كبار العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية

لإدارة علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية من حيث التميز في خفض التكلفة. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء صاحبة أعلى تأثير على التميز في خفض التكلفة (معامل مسار = 0.367، قيمة  $t = 4.349$ ،  $P < 0.001$ )، ثم تأتي الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء في المرتبة التالية (معامل مسار = 0.212، قيمة  $t = 2.733$ ،  $P < 0.01$ )، ويأتي التركيز على كبار العملاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية من حيث التميز في خفض التكلفة (معامل مسار = 0.144، قيمة  $t = 2.124$ ،  $P < 0.05$ ). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير عمليات إدارة علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية من حيث التميز في خفض التكلفة وذلك عند مستوى معنوية 5%.

تلك النتائج قادت الباحث إلى قبول الفرض الفرعي الأول (ف أ) والذي ينص على «وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء على التميز في خفض التكلفة» وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتركيز على كبار العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء ورفضه فيما يتعلق بعمليات إدارة علاقات العملاء.

كما أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (8) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء المتعلقة بكل من التركيز على كبار العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية من حيث التميز في المنتجات. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء صاحبة أعلى تأثير على التميز في المنتجات (معامل مسار = 0.392، قيمة  $t = 4.875$ ،  $P < 0.001$ )، ثم تأتي الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء في المرتبة التالية (معامل مسار = 0.369، قيمة  $t = 6.057$ ،  $P < 0.001$ )، ويأتي التركيز على كبار العملاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية من حيث التميز في المنتجات (معامل مسار = 0.224، قيمة  $t = 3.116$ ،  $P < 0.01$ ). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير عمليات إدارة علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية من حيث التميز في المنتجات وذلك عند مستوى معنوية 5%.

تلك النتائج قادت الباحث إلى قبول الفرض الفرعي الثاني (ف ب) والذي ينص على «وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء على التميز في المنتجات» وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتركيز على كبار العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء ورفضه فيما يتعلق بعمليات إدارة علاقات العملاء.

كما تبين للباحث استناداً إلى النتائج الموضحة بجدول رقم (8) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد إدارة علاقات العملاء المتعلقة بكل من تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، وعمليات إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية بالبنوك التجارية من حيث التميز في الابتكار والتجديد. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء صاحبة أعلى تأثير على التميز في الابتكار والتجديد (معامل مسار = 0.362، قيمة  $t = 5.228$ ،  $P < 0.001$ ). ثم تأتي عمليات إدارة علاقات العملاء في المرتبة التالية (معامل مسار = 0.269، قيمة  $t = 3.795$ ،  $P < 0.001$ )، وتأتي الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على الميزة التنافسية بالبنوك التجارية من حيث التميز في الابتكار والتجديد (معامل مسار = 0.200، قيمة  $t = 2.739$ ،  $P < 0.01$ ). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير التركيز على كبار العملاء على الميزة التنافسية بالبنوك التجارية من حيث التميز في الابتكار والتجديد وذلك عند مستوى معنوية 5%.

تلك النتائج قادت الباحث إلى قبول الفرض الفرعي الثالث (ف ج) والذي ينص على «وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء على التميز في الابتكار والتجديد» وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، وعمليات إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء ورفضه فيما يتعلق بالتركيز على كبار العملاء.

### النتيجة النهائية لاختبار الفرض الرئيس للدراسة

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيس للدراسة والذي ينص على «وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية المصرية» وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير التركيز على كبار العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية

بالبنوك التجارية من حيث التميز في خفض التكلفة والتميز في المنتجات، وكذلك فيما يتعلق بتأثير تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، عمليات إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية من حيث التميز في الابتكار والتجديد، ورفضه فيما عدا ذلك.

## النتائج والتوصيات

### أولاً - نتائج الدراسة:

- 1- قبول الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على «وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لأبعاد علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية المصرية» وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير التركيز على كبار العملاء، تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على التمايز التنافسي بالبنوك التجارية من حيث التميز في خفض التكلفة والتميز في المنتجات.
- 2- وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا على التوالي لأبعاد إدارة علاقات العملاء المتعلقة بكل من تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء، والموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء.
- 3- يوجد تأثير لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء على تميز البنوك التجارية في خفض التكلفة بنسبة 78.3%، وكذلك تؤثر الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على تميز البنوك التجارية في خفض التكلفة بنسبة 54%.
- 4- تؤثر الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على تميز البنوك التجارية في جودة المنتجات بنسبة 31.3%، وكذلك يوجد تأثير لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء على تميز البنوك التجارية في جودة المنتجات بنسبة 45.4%،
- 5- يوجد تأثير لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء على تميز البنوك التجارية في الابتكار والتجديد بنسبة 31.4%، وكذلك تؤثر الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء على تميز البنوك التجارية في الابتكار والتجديد بنسبة 20.2%.
- 6- ارتفاع نسبة الذكور في العمل داخل البنوك التجارية محل الدراسة 61.3% مقابل 38.7% إناث.
- 7- أكبر نسبة من العاملين الذين من 30 عام حتى 40 عام بنسبة 52.6% وأقلهم فوق 40 عام يمثلون 16.9%.
- 8- بلغت نسبة العاملين ممن تبلغ سنوات خبرتهم 5 سنوات فأكثر 72.5% من حجم العينة، مقابل 27.4% ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات.

### ثانيًا - توصيات الدراسة:

- 1- يفضل أن تستمر إدارة البنوك التجارية في الاهتمام بأبعاد علاقات العملاء لثبوت مدى ارتباطها بالتمايز التنافسي يفضل استمرار الاهتمام ببعد تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء حيث أنها الأكثر تأثيرًا على التمايز التنافسي يتبعه الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء ثم التركيز على كبار العملاء.
- 2- يفضل استمرار الاهتمام ببعد تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء كأحد أبعاد إدارة علاقات العملاء يليه الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء، وذلك لمدى تأثيرهم في أبعاد التمايز التنافسي المتمثلة في (التميز في خفض التكلفة، والتميز في جودة المنتجات والتميز في الابتكار والتجديد).
- 3- يتعين الاهتمام ببعد التركيز على كبار العملاء وعمليات إدارة علاقات العملاء كأحد أبعاد علاقات العملاء، حيث أنهم الأقل تأثيراً في أبعاد التمايز التنافسي (التميز في خفض التكلفة، والتميز في جودة المنتجات والتميز في الابتكار والتجديد).
- 4- يجب الاهتمام بالعاملين ذوي الخبرة خاصةً من هم فوق سن 40 عام لقلّة أعدادهم مما يتضح تركهم للعمل في هذه البنوك لقلّة المزايا والحوافز وعدم الرضا الوظيفي.
- 5- يجب علاج مشكلة قلّة عدد العاملين الإناث بالنسبة للذكور من خلال برامج توعية إعلامية ونشر ثقافات تساعد على إمكانية وزيادة عدد عمل الإناث في هذا المجال.

## المراجع

## أولاً - مراجع باللغة العربية:

- العزاوي، سحر أحمد. (2006). «أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد»، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2007). *معجم المصطلحات الإدارية*. فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 97-99.
- منصور، على ناجح. (2012). «نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل»، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- بوضياف، إلياس. (2012). «أثر تطبيق نموذج إدارة علاقة الزبون «CRM» في تحقيق الميزة التنافسية»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، العدد (38)، ص ص 275-297.
- أحمد، محمد خوجلي محمد. (2015). «أثر إدارة علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بطور، محمد كمال. (2006). «التسويق البيئي لمنظمات الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الكيماوية وأثره على الميزة التنافسية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة.
- الحبيب، محسن. (2017). «أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر»، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر ص ص 78-80.
- خليل، نبيل مرسى. (1998). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*. الدار الجامعية، الإسكندرية ص ص 23-33.
- الرقب، خالد. (2009). «دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية»، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- رمضان، إنجي سامي. (2016). «دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التلفون المحمول»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، القاهرة.
- الزهراني، عبد الله. (2012). «واقع نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السعودية»، *المجلة العلمية كلية التجارة*، جامعة أسيوط، العدد (52)، ص ص 126-167.
- سليمان، هشام سيد. (2010). «إدارة العلاقات مع العملاء وعلاقتها بالأداء التسويقي»، *مجلة آفاق جديدة*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد (22)، العدد (3.4)، ص ص 47 – 102.
- سملاي يحضة، بلال أحمد. (2004). «الميزة التنافسية وفعالية التيسير الاستراتيجي للموارد البشرية»، *الملتقى الدولي حول التيسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية*، جامعة المسيلة، الجزائر ص ص 41.
- الغالي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد صبحي. (2009). «الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل»، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن ص ص 56-64.
- محمد، أمينة أبو النجا. (2016). «أثر إدارة علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعميل تحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة في القطاع المصرفي المصري: دراسة تطبيقية»، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (3)، ص ص 1-48.
- محمد شفيق. (2003). «البحث الاجتماعي، الأسس والخطوات المنهجية»، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص ص 75-77.

- Adrian, P. & Pennie, F. (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. (69) , No.(4) pp.167 –176.
- Akroush, M.; Dahiyat, S.; Gharaibeh, H. and Abulial, B. (2011), "Customer Relationship Management Implementation: An Investigation of a Scale's Generalizability and its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. (21), No. (2), pp. 158-191.
- Al-Azzam, A. F. (2016). "The Impact of Customer Relationship in Jordan", *International Journal Business and Social Science*, Vol. (4), No. (7), pp. 139-194.
- Alghamdi, A. (2016). "The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive (STC)", *Journal of Marketing and HR*, Vol. (2), No. (1), pp. 55-84.
- Ali, T.; Fili, S.; Tohid, A.; Vaghari, R. and Kokouie, S. (2013). "Theoretical Models of Customer Relationship Management In Organizations", *International Journal of Business & Behavioral Science*, Oman, Vol. (3), No. (11), pp. 63-64.
- Atem, T. and Yella, G. (2007). "Continuous Quality Improvement: Implementation and Sustainability", *Masters Thesis Work*, Mälardalens Högskola.
- Azzam. (2014). "The Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in the Banking Industry: A Case of Jordan", *European Journal of Business and Management*, Vol. (6), No. (32), pp. 119-169.
- Barreiro, P. I. (2001). "*Population and Sample, Sampling Techniques*", Management Mathematics for European Schools, University of Seville.
- Blery, E. and Michalakopoulos. M. (2006). "Customer Relationship Management: A Case Study of a Greek Bank", *Journal of financial Services Marketing*, Vol. (11), No. (2), pp. 116-124.
- Bose, R. (2002). *Customer Relationship Management*. New Mexico: Emerald Articles
- Boyett, J. and Boyet, J. (2003). *The Guru Guide to Marketing*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Dekker, A. (2012). "Strategic Cost Management in Supply Chains", Part 2, Executional Cost Management, *Accounting Horizons Journal*, Vol. (23), No. (3), pp. 117-133.
- Ernst, H.; Hoyer, W.; Krafft, M. and Krieger, K. (2011). "Customer Relationship Management and Company Performance: The Mediating Role of New Product Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. (39), No. (2), pp. 290-306.
- Evans and Collier. (2007). "*Operation Management an Integrated Goods and Services, Approach, Thomson, South, Western*", U.S.A International Student Edition.
- Fozia, R.; Shiamwama, S. and Otiso, K. (2014). "Impact of Customer Relationship Management as a Strategy for Competitive Advantage in Kenyan Public Universities: A Case Study of Moi University", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Kenyan, Vol. (4), No. (4), pp.136-149.
- Geib, M. and Brenner, W. (2010). *Cooperatives Customer Relationship Management*. 4<sup>th</sup> ed.
- Haarla, A. (2003). "Product Differentiation: Does it Provide Competitive Advantage for a Printing Paper Company", *Dissertation for the Degree of PhD of Science*, University of Technology.
- James, E.; Bartlett, L.; Kotrlík, W. and Higgins, C. (2001). "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research", *Information Technology, Learning and Performance Journal*, Vol. (19), No. (1), pp. 43-50.
- Jennifer, M. George and Gareth R. Jones. (2006). "*Contemporary Management: Creating Value in Organizations*" 4<sup>th</sup> ed., Boston. McGraw-Hill.



- Josiassen, A.; Assaf, A. and Cvelbar, L. (2014). "CRM and the Bottom Line: Do All CRM Dimensions Affect Firm Performance?" *International Journal of Hospitality Management*, No. (36), pp. 130–136.
- Jun, Q. (2008). "Relationship between Market Orientation and Business Performance", *PHD*, Hang Zhou, Zhejiang University, Chinese.
- Keshvari, R. (2012). "The Impact of E-CRM on Customers Attitude and Its Association with Generating Competitive Advantages in Iranian Financial B2B Context", *International Business Research*, Vol. (5), No. (4), pp. 34-54.
- Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P. (2005). "*Operations Management*", 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall: New Jersey.
- Mehrdad, A.; Mohamedi, M. (2011). "The Effect of CRM on Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor", *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. (11), No. (5), pp. 26-35.
- Mehrmanesh, H.; Zafarghandi, A. and Managhebi, S. (2014). "Surveying the Influence of Customer Relationship Management on Gaining Competitive Advantage", *Journal of Magnt Research*, Iran Vol. (2), pp.78-86.
- Padmavathy, C. and Sivakumar, V. (2012). "Dimensions of CRM Effectiveness and its Effect on relationship quality", *International Journal of customer Marketing and Management*, Vol. (3), No. (1), pp. 1-17.
- Pamela, M. (2006). "The Role of Mentoring in Promoting Organizational Competitiveness", *Competitiveness Review (CR)*, Vol. (16), No. (2), pp.158-169.
- Payne, A. & Frow, B. (2006). "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, Vol. (22), pp. 135-168.
- Porter, M. (1985). "*Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*", New York.
- Ramasamy, T. and Parthasarathy, A. (2015). "A Study on Customer Relationship Management Practices in Canara Bank Branches in Tamilandu", *International Conference on Inter Disciplinary Research in Engineer and Technology*, pp.1-10.
- Reimann, M.; Sehilke, O. and Thomas, J. (2010). "Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. (38), pp. 326-346.
- Rust, R.; Lemon, K. and Zeithmal, V. (2004). "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. (68), pp. 109-127.
- Slack, N.; Brandon, A. and Johanston, R. (2004). "*Operations Management*". 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall: New York.
- Sundaram, V. (2008). "Essentials of Design Phase Cost Management and Budget Control", *Cost Engineering Journal*, Vol. (50), No. (2), pp. 210-229.
- Tony, P. (2000). *Strategic Marketing: An Introduction*. London: Routledge.
- Wang, H. (2014). *Theories for Competitive Advantage*. University of Wollongong.
- Wilson. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2<sup>nd</sup> ed. Palmatier, Robert, Mc Graw Hill.
- Wu, H. (2012). "A Study on Relation among Supplier Capability Partnership and Competitive Advantage in Taiwan's Semiconductor Industry", *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. (55), No. (1), pp.122-138.

## قائمة استقصاء العاملين في البنوك التجارية المصرية

أولاً: فيما يلي مجموعة من العبارات، برجاء توضيح مدى اتفاقك أو اختلافك مع كلٍ منها. اختياريك للرقم (5) يعني أنك موافق بشدة، والرقم (4) موافق، والرقم (3) بدون رأي محدد، أما الرقم (2) فيعني أنك غير موافق، وأخيراً الرقم (1) ويعني أنك غير موافق على الإطلاق. برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

رقم السؤال	العبارات
(1) (2) (3) (4) (5)	
<b>أبعاد علاقات العملاء:</b>	
	<b>التركيز على كبار العملاء:</b>
1	لدى البنك نظام رسمي لتحديد العملاء المتميزين.
2	يلتزم البنك بتقديم الخدمات المتنوعة طبقاً لاحتياجات العملاء المتميزين.
3	يوجد بالبنك نظام لتحديد أهم العملاء الناشطين.
4	هناك ارتباط بين استراتيجية البنك واحتياجات العملاء المتميزين.
5	يقدم البنك منتجات مصممة خصيصاً للعملاء المتميزين.
<b>تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء:</b>	
6	يحتفظ البنك بقاعدة بيانات شاملة للعملاء.
7	تتطور تكنولوجيا الخدمات البنكية بناء على احتياجات وطلب العميل.
8	لدى البنك قاعدة بيانات تمكنه من تصنيف عملائه طبقاً لشرائح مختلفة.
9	يقوم البنك باستخدام أجهزة حاسبات ذات إصدارات حديثة.
10	يتم تقديم الخدمات البنكية من خلال شبكة الإنترنت للعملاء.
11	يقوم البنك بمتابعة وتحديث المعلومات المتعلقة بالعملاء.
12	يعتمد البنك على وسائل اتصال حديثة لتداول الملفات والمعلومات بين الأقسام الداخلية بالبنك.
13	لدى البنك نظام عمل متطور من خلال برمجيات محدثة.
<b>عمليات إدارة علاقات العملاء:</b>	
14	يتابع البنك انطباع العملاء بعد تقديم الخدمة.
15	لدى البنك نظام قادر على الاستحواذ على العملاء المرتقبين.
16	لدى البنك وسائل ترويج متطورة للتفاعل مع العملاء غير النشطين.
17	لدى البنك نظام رسمي لتحديد العملاء المرتقبين.
18	لدى البنك نظام حديث لتحديد شرائح العملاء من حيث القيمة.
19	يوجد بالبنك نظام للتواصل مع العملاء وفقاً لقيمتهم.
20	يوجد بالبنك عروض مختلفة لجذب العملاء طبقاً لاختلاف شرائحهم.
21	يوجد بالبنك عروض مميزة لإعادة بناء العلاقة مع العملاء غير النشطين.
22	يقدم البنك حوافز للعملاء الحاليين للحفاظ عليهم.
23	يعمل البنك على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء المؤثرون.
24	يتوافر بالبنك نظام فعال للاتصال بالعملاء.
25	يعمل البنك على تقديم خدمات متميزة للحفاظ على العملاء.
26	يتم تقسيم شرائح العملاء من خلال نظام معلومات متطور.
27	يعمل البنك على الاستجابة لاحتياجات العملاء على اختلاف شرائحهم.
28	لدى البنك عروض مميزة لتحقيق ولاء العملاء والحفاظ عليهم.
29	يوجد بالبنك نظام رسمي لتحديد العملاء غير المرشحين.
30	لدى البنك سياسة للتعامل مع العملاء الأقل قيمة.
31	يضع البنك مجموعة من العقوبات أمام العملاء الأقل قيمة لإنهاء العلاقة معهم.
<b>الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء:</b>	
32	يتوافر بالبنك خبرات تسويقية وبيعية لنجاح إدارة علاقات العملاء.
33	يتم تدريب العاملين بالشكل المناسب للتعامل مع العملاء.

رقم السؤال	العبارات	(1) (2) (3) (4) (5)
34	لدى العاملين بالبنك المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا المرتبطة بالعملاء.	
35	يتمتع العاملون بالبنك بالالتزام بتطبيق استراتيجية التوجه بالعميل.	
36	يعمل نظام الحوافز بالبنك على رفع معنويات العاملين تجاه أعمالهم.	
37	يكافئ البنك العاملين الذين لديهم علاقات قوية مع العملاء.	
38	يقدم البنك للعاملين دورات تدريبية بشكل مستمر تساعدهم في إنجاز الأعمال بكفاءة.	
<b>التمايز التنافسي:</b>		
<b>التميز في خفض التكلفة:</b>		
39	يقدم البنك منتجاته بأسعار مخفضة عن المنافسين.	
40	يوفر البنك اتصال هاتفي مجاني للعملاء.	
41	تُحدث تكنولوجيا المعلومات تخفيض التكاليف في البنك.	
42	يستفيد العاملون في البنك من التجارب السابقة في تقديم الخدمة.	
43	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف البنك في الحفاظ على العملاء.	
44	يعمل البنك على تقديم خدمات بأقل الأسعار لجذب عملاء جدد.	
<b>التميز في المنتجات:</b>		
45	تخضع الخدمات التي يقدمها البنك إلى التحسين المستمر.	
46	يستقبل البنك آراء العملاء حول الخدمات المقدمة.	
47	يقدم البنك خدماته بشكل صحيح بدون أخطاء بها.	
48	يساهم تميز الخدمات من قبل البنك في مواجهة تهديدات المنافسين.	
49	يبادر البنك بطرح خدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء.	
50	يقدم البنك خدمات مميزة لا يستطيع المنافسين تقليدها.	
<b>التميز في الابتكار والتجديد:</b>		
51	يعمل البنك على التجديد في حملاته التسويقية.	
52	يسعى العاملون بالبنك لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل.	
53	يتبنى العاملون بالبنك إحداث أي تغيير مطلوب لصالح البنك.	
54	تتبنى رسالة البنك استمرارية تطوير الخدمات.	
55	يشجع المناخ التنظيمي السائد في البنك على الإبداع والابتكار.	
56	تتبنى إدارة البنك استراتيجية التمايز التنافسية في تقديم منتجات جديدة ومبتكرة.	

**ثاني: معلومات عامة****برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة**

- النوع:  ذكر  أنثى
- السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- المؤهل:  دكتوراه  ماجستير  بكالوريوس
- مؤهل متوسط
- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**اقتراحات يمكن الاستفادة منها:**

.....

.....

.....

## The Extent of the Relationship between the Dimensions of Customer Relations and the Achievement of Competitive Differentiation: An Applied Study on Egyptian Commercial Banks

Dr. Mohamed Fekry Mohamed

Business Administration Teacher

Al Jazeera Higher Institute for Computer  
and Management Information Systems, Egypt

mohamed.fkry.61@gmail.com

### ABSTRACT

The research aims to show “the extent of the relationship between customer relations dimensions and achieving competitive differentiation” a field study on Egyptian commercial banks, through a main hypothesis: There is a positive, statistically significant effect of the extent of the relationship between customer relations dimensions in achieving competitive differentiation in Egyptian commercial banks. main into three sub-hypotheses:

- There is a positive, statistically significant effect of customer relationship management and excellence in cost reduction.
- There is a positive, statistically significant effect between customer relationship management and product quality excellence.
- There is a positive, statistically significant effect of customer relationship management and excellence in innovation and renewal.

The research community consists of all employees of the commercial banks under study, who numbered 49,142 individuals, and then used the sampling method, so that the appropriate size of the sample was determined to be 381 individuals. The research reached several results, the most important of which are:

- Acceptance of the main hypothesis “there is a positive, statistically significant effect of customer relations dimensions related to each of the focus on major customers, customer relationship management technology, and human resources for customer relationship management on the competitive differentiation of commercial banks.”
- Acceptance of the first sub-hypothesis, which states that “there is a positive, statistically significant effect of customer relations dimensions on excellence in cost reduction”.
- Acceptance of the second sub-hypothesis, which states that “there is a positive, statistically significant effect of customer relations dimensions on product excellence”.
- Acceptance of the third sub-hypothesis, which states that “there is a positive, statistically significant effect of customer relations dimensions on excellence in innovation and renewal.”

**Keywords:** *Commercial Banks - Customer Relations - Competitive Differentiation - Innovation and Renewal - Human Resources - Technology.*

