



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء

الميزة التنافسية في القطاع المصرفي

Customer Relationship Management and its  
Impact on Realizing Competitive  
Advantage in Banking Sector

دراسة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

أعداد الدارس :

محمد خوجلي محمد أحمد

المشرف الرئيس البروفيسور :

أحمد إبراهيم أبو سن

المشرف المعاون الدكتورة :

هبة الزبير عبد المجيد

يونيو 2015 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( ومنهم من يقول ربنا آتانا في الدنيا حسنةً وفي الآخرة حسنةً وقنا عذاب النار )

آية رقم ( 201 ) من سورة البقرة  
صدق الله العظيم

## الإهداء

الى معلم البشرية الأول سيدي وحببي وقرّة عيني رسول الله

محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم

الى روح والدي العزيز

خوجلي محمد أحمد رحمه الله رحمة واسعة

الذي تعلمت منه صدق التوكل على الله ومضاء العزيمة والاخلاص في القول والعمل وصفاء النية في السر والعلانية ، تمنيتُ أن يكون بجانبني هذه اللحظة فهذه ثمرة من ثمار غرسه الطيب ومهما عملت له من معروف فلن أوفيه حقه .

الى والدتي الغالية

التومة يوسف أحمد حفظها الله

لقد كان لوقوفها بجانبني في مسيرتي الطويلة معانٍ جميلة وكان لكفاحها وصبرها معي أطيب الأثر وهذا جزء من ثمار غرسها الطيب . أسأل الله أن يوفقني لارضائها واسعادها .

الى العزيزتين الغاليتين فاطمة خوجلي والتاية خوجلي

اللذان تتمنيان لي دوماً النجاح والتوفيق والحفظ .

الى أهل بيتي الطيبين زوجتي الغالية وأبنائي الكرام

الذين تحملوا معي السهر الطويل والعمل الشاق والغياب المتواصل عنهم في سبيل تحقيق هذا العمل الذي هم جزء أساسي في اكتماله فقد كانوا لي مثل النور الذي ينير الظلمات وهذا ثمرة كفاحهم معي فلهم مني خالص الود والتقدير .

الى جميع أهلي الطيبين الطاهرين بقرية دلوت

الذين تعلمت بينهم معنى الحياة الكريمة .

الى كل من تعلمت على يديه في مسيرة حياتي .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم ، أما بعد..

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذه الدراسة وأتمنى من الله أن ينفع بها كل طالب علم في هذا المجال وتكون صدقةً جاريةً لي ولوالدي ولأهل بيتي، ثم الشكر أجزله لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية على قبولي دارساً بها ، الشكر والتقدير للاستاذ الدكتور أحمد ابراهيم أبو سن الذي تحمل معي لأواء الدراسة وصعوباتها وصبر معي صبر العالم على تلميذه حتى اكتملت ورأت النور على يديه فالشكر له على صبره معي وتوجيهاته المفيدة المتواصلة، ثم الشكر الجزيل على المشرف المعاون الدكتورة هبة الزبير عبد المجيد على مراجعاتها المتكررة وتصويباتها التي أضفت على الدراسة مزيداً من الجودة فجزاهما الله عني خير الجزاء، ثم الشكر والتقدير للدكتور فتح الرحمن الحسن منصور والاستاذ الدكتور على عبد الله الحاكم والدكتور ابراهيم فضل المولى البشير والدكتور صديق بلل ابراهيم والدكتور محمد حمد على نصائحهم وتوجيهاتهم العلمية المفيدة ، ثم الشكر للأستاذ عبد السلام آدم الذي قام بعمل التحليل الاحصائي للدراسة ، ثم الشكر الجزيل والتقدير العميق لأسرة بنك أم درمان الوطني ممثلةً في الادارة العليا وجميع الزملاء بالرئاسة والفروع وأخص بالشكر زملائي في ادارة المراجعة الداخلية وزملائي بفرع سوق ليبيا على وقوفهم بجانبني طيلة فترة الدراسة ، كما أتوجه بالشكر الخالص لأسرة بنك فيصل الاسلامي السوداني وأخص بالشكر الأخ الكريم الأستاذ حسن محمد آدم والأخ محمد سليمان والأخ هوارى محمد عثمان ، كما أخص بالشكر لجنة المناقشة التي وافقت على مناقشة الدراسة وقدمت توجيهاتها لي حتى تخرج الدراسة جيدة ويُعتمد عليها كمرجعية مهمة في المجالات التي تناولتها ، وكذلك أتقدم بخالص الشكر كل من ساهم معي برأيه وفكره من أصدقائي وزملائي خلال فترة ا الدراسة فلهم مني كل الشكر والتقدير وجزاهم الله عني خير الجزاء .

والله الموفق ،،،

الباحث

## المستخلص

تتناول هذه الدراسة أثر ادارة علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، وتهدف الى التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية ، كما تهدف أيضاً الى التعرف على مدى اهتمام هذه المصارف بممارسة الوظائف الداعمة لمفهوم ادارة علاقات العملاء وأثرها في تعديل العلاقة بين ممارسة هذا المفهوم و بناء الميزة التنافسية ، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار بنك فيصل الاسلامي السوداني وبنك أم درمان الوطني ليمثلا عينة الدراسة الميدانية ، تم تصميم الاستبانة وتوزيعها للعاملين بمدن العاصمة الكبرى وهي مدينة الخرطوم ومدينة أم درمان ومدينة الخرطوم بحري ، بلغ مجتمع الدراسة 1219 مفردة ، تمثل مفردات بنك فيصل الاسلامي عدد 720 مفردة وبنك ام درمان الوطني عدد 499 مفردة ، بلغت عينة الدراسة 396 مفردة تمثل نسبة 32.5% تم توزيعها بطريقة عمدية لمديري الادارات والفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام وبطريقة عشوائية لبقية الموظفين تم توزيع الاستبانة بالاعتماد على الطريقة الحصصية بالتناسب على العاملين بالمصرفين ، حيث تم توزيع عدد 233 استبانة لموظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني وعدد 163 استبانة لموظفي بنك أم درمان الوطني ، بلغ عدد الاستبانات المستردة والصحيحة المستخدمة في التحليل عدد 307 استبانة تمثل نسبة 76% . تمثلت فرضيات الدراسة في فرضيتين رئيسيتين تفرعت عنهما مجموعة من الفرضيات الفرعية تناولت الفرضية الرئيسية الأولى اختبار العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية ، أما الفرضية الرئيسية الثانية فتناولت اختبار دور الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء في تعديل العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية ، أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، كما أن ممارسة وظائف التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء تعدل وتقوي من هذه العلاقة لكنه تعديل محدود . تبين من نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بممارسة وتطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء من خلال الاهتمام بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية التي لها صلة مباشرة بالعمل المصرفي، كما أن المصرفين يمتلكان موارد بشرية تتميز بالمؤهلات العلمية العالية والخبرات الجيدة للعمل لخدمة العملاء ، أوضحت نتائج الدراسة أن ادارتي المصرفين تدركان أهمية ممارسة الوظائف التي تؤدي الى اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وتقوية العلاقات معهم من خلال امتلاك المصرف نوافذ للصرافات الآلية على نطاق واسع لتقديم خدماته لعملائه بشكل أفضل وتدريب الموظفين على التقنية الحديثة لتقديم الخدمات بشكل أفضل . أيضاً تسعى ادارتا المصرفين لتحقيق الميزة التنافسية عبر تحقيق رضاء العملاء من خلال الاهتمام بقياس رضاء

العملاء عن الخدمات المقدمة والتعامل بجدية مع آراء وشكاوى العملاء كما تسعى أيضاً لتحقيق الميزة التنافسية عبر المحافظة على الحصة السوقية من خلال تقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة لجذب عملاء جدد والسعي باستمرار للمحافظة على الحصة السوقية بواسطة المحافظة على العملاء . تضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها : أن يتم ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء ممارسة حقيقية واقعية بتخصيص ادارة متخصصة تهتم بالعملاء وطريقة اكتسابهم والمحافظة عليهم وتقوية العلاقة معهم ، تأكيد أن المحافظة على العملاء أقل تكلفة من اكتساب عملاء جدد ، ضرورة الاهتمام بوظائف التسويق وخدمة العملاء لأن ذلك يؤدي الى تحقيق رضا العملاء وولائهم ونمو الحصة السوقية والتميز ، وفي مجال الدراسة والبحوث العلمية في المستقبل أوصى الباحث أن يتم دراسة أثر هذا المفهوم في قطاع خدمي آخر أو قطاع انتاجي.

## **The Abstract**

This study deals with the impact of customer relationship management on realizing a competitive advantage in banking sector, and it aims to identify the interest degree of commercial banks to practice the concept of customer relationship management and its impact on realizing a competitive advantage. It also aims to identify the interest degree of these banks to practice the supporting functions of the concept of customer relationship management and their impact on modifying the relationship between practicing this concept and realizing a competitive advantage. In this study the analytical descriptive method is used, the Sudanese Faisal Islamic Bank and Omdurman National Bank have been chosen to represent the field study sample, a questionnaire has been designed and distributed to employees in the cities of major capital which are the city of Khartoum, the city of Omdurman and the city of Khartoum North, the number of the study population amounted to 1219 items, 720 items represent Sudanese Faisal Islamic Bank and 499 items represent Omdurman National Bank, the number of the study sample amounted to 396 items representing percentage of 32.5% and they have been distributed in a deliberate manner to managers of administrations and branches ,and to vice managers and heads of departments, and in a random manner to the rest of the staff. The questionnaire has been distributed according to a sharing manner proportionately to employees of the two banks, 233 questionnaires have been distributed to the staff of Sudanese Faisal Islamic Bank and 163 questionnaires to the staff of Omdurman National Bank, the recovered valid questionnaires which used in the analysis amounted to 307 questionnaires and they represent 76%. The hypotheses of the study represented in two main hypotheses and several sub hypotheses branched from them, the first main hypothesis dealt with testing the relationship between the practice of customer service management and achievement of a competitive advantage while the second main hypothesis dealt with testing the role of supporting functions of customer relationship management on modifying the relationship between practicing customer relationship management and building a competitive advantage. The study results show that applying the concept of customer relationship management leads to achievement of a competitive advantage in banking sector, also practicing marketing function, information technology and customer service modifies and strengthens this relationship but modifying is limited. From study findings it has been shown that there is an interest in practicing and applying the concept of customer relationship management through interest in employing owners of academic qualifications which directly are relevant to banking business. Also the two banks possess human

resources which are characterized by high academic qualifications and good experience for customers service . The study results illustrated that managements of the two banks recognize the importance of practicing functions that lead to acquiring, preserving and strengthening ties with customers through owning wide-extent windows of Automated Teller Machine by the bank for providing customers with better information, also managements of the two banks seek achievement of a competitive advantage through achieving customer satisfaction via interest in measuring customer satisfaction with presented services and seriously dealing with views and complains of customers. They also, seek achievement of a competitive advantage through keeping the market share through maintaining customers. The study has contained many recommendations including, the concept of customer relationship management should be really and actually practiced, through specifying a specialized management to consider customers, methods of acquiring, preserving and strengthening relationship with them. It should be confirmed that preserving customer is less expensive than acquiring new ones. Attention should be paid to functions of marketing and customer service, because that leads to achievement satisfaction and loyalty of customer, market share growth, and distinction. The researcher, for further academic study and research in future, recommended that impact of this concept should be studied on another service or productive sector.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
و	The Abstract
ح	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
34-1	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
1	المبحث الأول : مقدمة الدراسة
1	تمهيد
3	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
12	حدود الدراسة
12	منهجية الدراسة
13	مصادر البيانات
13	التعريفات الاجرائية
14	هيكل الدراسة
15	المبحث الثاني : الدراسات السابقة

91-35	<b>الفصل الثاني : الاطار النظري</b> <b>ادارة علاقات العملاء</b>
35	المبحث الأول : مفهوم وخصائص ادارة علاقات العملاء :
71	المبحث الثاني : دور الوظائف الداعمة في نجاح ادارة علاقات العملاء
134-92	<b>الفصل الثالث : الاطار النظري</b> <b>الميزة التنافسية</b>
92	المبحث الأول : مفهوم وخصائص الميزة التنافسية
109	المبحث الثاني : بناء الميزة التنافسية
190-135	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>
135	المبحث الأول : نبذة عن المصارف عينة الدراسة
145	المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية
153	المبحث الثالث : التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة
166	المبحث الرابع : اختبار فروض الدراسة
179	الخاتمة ومناقشة نتائج الدراسة
186	محددات الدراسة
188	توصيات الدراسة
191	المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1-4	حجم وعينة الدراسة	148
2-4	قياس متغيرات الدراسة	150
3-4	نسبة الاستجابة للاستبانة	153
4-4	توزيع مفردات العينة حسب العمر	153
5-4	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	154
6-4	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	155
7-4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	155
8-4	يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	156
9-4	التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل	158
10-4	التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع	159
11-4	التحليل العاملي لفقرات المتغير المعدل	160
12-4	تحليل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	161
13-4	تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	162
14-4	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	163
15-4	تحليل الانحدار ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية) (رضاء العملاء)	164
16-4	تحليل الانحدار ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية ) (الحصة السوقية )	167
17-4	ملخص اختبار الفرضية الأولى	168
18-4	قياس أثر التسويق على العلاقة بين ادارة علاقات العملاء ورضاء العملاء	169
19-4	قياس أثر التسويق على العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والحصة السوقية	170

171	قياس أثر تقنية المعلومات على العلاقة بين ادارة علاقات العملاء ورضاء العملاء	20-4
173	قياس أثر تقنية المعلومات على العلاقة بين بين ادارة علاقات العملاء والحصة السوقية	21-4
174	قياس أثر خدمة العملاء على العلاقة بين ادارة علاقات العملاء ورضاء العملاء	22-4
176	قياس أثر خدمة العملاء على العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والحصة السوقية	23-4
178	ملخص اختبار الفرضية الثانية	24-4

## قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1-2	أثر تطبيق ادارة علاقات العملاء في المصرف	70
2-3	نموذج بورتر لعوامل المنافسة	108
3-3	جذور الميزة التنافسية	111
4-3	عناصر الميزة التنافسية	112
5-3	سلسلة القيمة	113
6-3	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	117
7-4	نموذج الدراسة	146
8-4	نموذج الدراسة المعدل	165
9-4	أثر التسويق في تعديل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء	170
10-4	أثر تقنية المعلومات في تعديل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء	173
11-4	أثر خدمة العملاء في تعديل العلاقة بين تقوية العلاقة مع العملاء ورضاء العملاء	176

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

المبحث الأول : مقدمة الدراس

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

#### المبحث الأول : مقدمة الدراسة

##### تمهيد

في ظل التغيرات الحديثة التي حدثت في عالم الأعمال والتطور في المنتجات والخدمات وتنوعها أصبح لزاماً على المنظمات أن تراعي هذه التغيرات وأن تبحث عن الفرص المتاحة في البيئة المحيطة من أجل البقاء والنمو والربحية وعلى أي منظمة أن تتخذ الاستراتيجية التسويقية المناسبة .

والمنظمات الناجحة دائماً تسعى الى تخطيط وتصميم منتجاتها وفقاً لحاجات وتوقعات عملائها بمعنى أن تقدم منتجاتها وخدماتها وفقاً للحاجات الشخصية للعملاء وتحرص كثير من المنظمات على توجيه العاملين بها نحو العملاء والتركيز عليهم والحرص على رضائهم .

وقد شهد مفهوم التسويق تطورات متلاحقة من مرحلة الى أخرى نتيجة لتطور علم الادارة وهناك خمسة مفاهيم تتبعها المنظمات في استراتيجياتها التسويقية وهي تعبر عن المراحل التي مر بها مفهوم التسويق وهذه المفاهيم هي<sup>1</sup>:

1/ مفهوم الانتاج الذي يعني أن المستهلكين يفضلون المنتجات التي تكون متاحة ويمكنهم شرائها بسهولة وهنا تركز الادارة على تحسين كفاءة الانتاج والتوزيع.

2/ مفهوم المنتج وتتلخص فكرته في ان المستهلكين يفضلون المنتجات التي تقدم الأكثر في سمات الجودة والأداء والسمات الابتكارية ولذلك يجب أن توجه المنظمة طاقاتها لعمل التحسينات المستمرة في المنتج .

3/ مفهوم البيع وتتلخص فكرته في أن المستهلكين لن يشتروا منتجات الشركة بدرجة كافية الا اذا بذلت الشركة جهد ترويجي وبيعي على نطاق واسع .

4/ مفهوم التسويق والتي تنص على أن فلسفة ادارة التسويق تحقيق أهداف المنظمة يعتمد على معرفة احتياجات أسواق الهدف ورغباتها وتسليم الرضاء المرغوب فيه بصورة أفضل من المنافسين وتحت هذه المفهوم يمثل التركيز على العميل وقيمه الطريق الى المبيعات وتحقيق الأرباح .

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونج تعريف سرور على ابراهيم دار المريخ للنشر الرياض السعودية 2007 ص 70-71.

5/ مفهوم التسويق الاجتماعي وتتلخص فكرته في المنظمة يجب أن تحدد أسواق الهدف ورغباتها واهتماماتها ويجب أن تسلم بعد ذلك قيمة ممتازة للعملاء بطريقة تحافظ على سلامة العملاء والمجتمع وتحسنها .

وقد ساهم التسويق بمفهومه الحديث السائد الآن على إبراز هذه القيمة التي يبحث عنها العملاء وقد نتج ذلك لارتفاع الوعي لدى العملاء وتطلعاتهم وبحثهم الدائم عن المنتجات التي تتميز بالتكلفة المنخفضة والجودة العالية إضافة للتفضيلات الأخرى المتمثلة في الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء وتميز المنتجات وقد تتدخل عوامل أخرى تجعل العميل لا يهتم بالجودة وانخفاض الأسعار كعوامل أساسية للحصول على منتجات وخدمات المنظمة<sup>1</sup>.

كما أدى التقدم الهائل في تقنية المعلومات والتكنولوجيا ومن ثم الوفرة في انتاج السلع والخدمات واشتداد المنافسة بين المنظمات التي تنتج منتجات وخدمات مماثلة أو بديلة أصبح أمر العملاء محور اهتمام الإدارة للبحث عن منتجات وخدمات تلبى احتياجات هؤلاء العملاء لكسب رضائهم وولائهم الدائم وذلك لأن العملاء يمثلون الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها نجاح المنظمات .

كما يرتبط نجاح المنظمة أيضاً بقوة ميزتها التنافسية ومدى تأثيرها على أداء المنافسين وسلوك العملاء ويختلف الباحثون في كيفية تكون هذا المفهوم ولكن رغم اختلاف الباحثين إلا أنهم يجمعون على أن أفضلية المنظمة في المنافسة هي تقديم منتج يمثل قيمة أكبر في نظر العملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون الآخرون .

يعتبر مفهوم إدارة علاقات العملاء بمعناه الحديث مفهوماً جديداً نسبياً إلا أن الممارسة العملية له تعتبر سابقة لمعرفته بمعناه الحالي . فهو تطوير وتحديث لمفهوم التسويق بالعلاقات بالافادة القصوى من التقنية الحديثة في المعلومات والاتصالات ، وقد انبثقت الفكرة الأساسية له من اتجاه التسويق الحديث نحو الاهتمام بالعملاء باعتبارهم أصل من أصول المنظمة وليس عبارة عن جمهور من المستهلكين<sup>2</sup> .

وكنتيجة لكثرة الخيارات والبدائل أمام المستهلكين وزيادة الوعي لديهم وامكانية المفاضلة عندهم لاختيار الأجود والأقل تكلفة والأكبر قيمة وأصبح ولاؤهم نادراً ، وأضحى التحدي لا يكمن في البحث عن عملاء جدد فقط ولكن في فهم وإدراك متطلبات العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم . لذلك ظهرت

: مسعود طحطوح : أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية دراسة لنيل درجة الماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر 2008-<sup>1</sup>  
.com . [www.google.com](http://www.google.com) 2009 ص 6 الموقع

2 : Adrian Payne . hand book of CRM, first published 2005, p4 -11 WWW.elsvier.com .

التقنيات الحديثة التي تهدف الى توفير حلول كاملة لادارة جهود الشركات التسويقية وتنفيذ قرارات تعتمد على العملاء الحاليين والمحتملين ومدى تجاوبهم مع ماتقدمه الشركات من منتجات وخدمات . فالكثير من الاعمال سواء كانت صناعية أم خدمية تتشابه في طبيعة عملها ، ولكن تختلف في طبيعة اداراتها وقائمة أهدافها التي تسعى الى تحقيقها .

وفي كل الأعمال سواءً المقدمة للسلع أم تلك التي تهتم بتقديم الخدمات فيعتبر الحصول على العملاء المميزين من الأهداف المهمة التي تؤرق مضجع القائمين على أمرها.

ومما لا شك فيه أيضا ان المنافسة وماتحملة من ضراوة قد باتت السمة البارزة في عالم الاعمال اليوم وخاصة في القطاع المصرفي ومن هنا فانه كان لزاماً على المصارف البحث عن المميزات ونقاط القوة التي تعينها على خوض غمار هذه المنافسة وبالتالي تعتبر معرفة المصرف لعملائه وحاجاتهم لاشباعها احدي أهم المميزات التنافسية التي يمكن أن يمتلكها المصرف .

ونسبةً لأهمية دور العملاء في نجاح العملية المصرفية وأنهم يمثلون ركيزة العمل المصرفي وأهمية دور المصارف في النظام الاقتصادي والاستقرار السياسي والتنمية الاجتماعية جاء سبب اختيار هذا الموضوع من قبل الباحث . كما يرجع سبب الاهتمام بهذا الموضوع الى اهمال المؤسسات المالية السودانية عامة والمصرفية خاصة وقلة الوعي بأهمية ادارة العلاقات مع العملاء الأمر الذي جعل كثيراً منها يخرج عن دائرة المنافسة المحلية والعالمية بالرغم من امتلاكها لبنية تحتية ممتازة مما أفسح المجال لمنظمات ومصارف أجنبية غزت الأسواق السودانية واستحوذت على الشرائح المهمة من العملاء ، أيضاً يرجع الاهتمام بالموضوع الى لفت ادارات المؤسسات المالية وبصفة خاصة المصرفية الى أهمية دور وظائف التسويق وخدمة العملاء وتقنية المعلومات في تعزيز وتدعيم العلاقات مع العملاء بغية المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية

### مشكلة الدراسة :

نتيجة للمنافسة الشديدة التي اجتاحت العالم والتي أدت الى وفرة في المنتجات في السلع والخدمات والانفتاح الاقتصادي وانعدام الحواجز التجارية والاقتصادية بين المنظمات و الدول وظهور الشركات متعددة الجنسيات والتقدم التكنولوجي أصبحت المنافسة تأخذ أشكالاً متعددة وغير معروفة في السابق في ظل هذه المتغيرات والقطاع المصرفي ليس بمعزل عنها أخذت المنظمات والشركات تتجه نحو بناء مزايا تنافسية باستراتيجيات مختلفة لضمان البقاء والنمو والاستمرار ، وتختلف هذه الاستراتيجيات باختلاف نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة كما أن هذه الاستراتيجيات تختلف من مرحلة زمنية لأخرى حسب المرحلة التي تمر بها المنظمة.

وبالرغم من أن امتلاك الميزة التنافسية أصبح لا غنى عنه إلا أن امتلاكها عملية صعبة ومعقدة وتحتاج المنظمة في سبيل تحقيق ذلك امتلاك موارد متميزة وقدرات متميزة كذلك حتى تتفوق على المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة .

بعض المنظمات تبني ميزتها التنافسية من خلال ممارسة استراتيجيات تسويقية معينة وبعضها تحقق مزايا تنافسية من خلال امتلاك التقنية الحديثة كما أن بعضاً منها يحقق الميزة التنافسية من خلال تميز الموارد البشرية والبحوث والتطوير .

في السابق كان السوق مستقراً و كذلك العملاء ، الآن صار العملاء هدفاً متحركاً ومن السهولة أن يتم تجاوز قادة السوق وطردهم من أماكن سيطرتهم بسهولة ، وقد قادت الحاجات الضرورية إلى وجود قنوات وبدائل للميزة التنافسية والتي أُصيببت بتغييرات عميقة في بيئة الأعمال والتي تشمل : نمو وحدة وتنوع المنافسة ، تطور التكنولوجيا المتاحة، ارتفاع توقعات العملاء ، تآكل الأطر الزمنية التقليدية، هذه التغييرات عززت اهتمام الشركات نحو تركيز العلاقات مع العملاء<sup>1</sup>.

وجذب العملاء والاحتفاظ بهم يمثل مهمة صعبة لأجهزة التسويق بالشركات ، وذلك لأن العملاء محاطون بتشكيلة كبيرة ومتنوعة من المنتجات والخدمات ، وقد أصبح الحصول والمحافظة على العملاء المميزين يمثل أهم أهداف مديري المنظمات التي تسعى للبقاء والنمو وذلك لأن العملاء يمثلون محور نشاطها .

تتمثل مشكلة الدراسة في أن مفهوم ادارة علاقات العملاء يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً وقد أدى ذلك الى غياب الفهم الصحيح لهذا المفهوم لدى القيادات الادارية في بعض منظمات الأعمال مما ترتب عليه انخفاض الوعي التنظيمي بأهمية تطبيقه ودوره الفعال في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات ، حيث تنظر المنظمات الى العملاء بأنهم جمهور مستهلكين يحققون الأرباح أو يسهمون في تخفيض التكاليف . وقد أشارت بعض الدراسات ومنها دراسة (عمر يس & نجلاء مراد 2012) أن هنالك قصور في تطبيق بعض جوانب مفهوم ادارة علاقات العملاء<sup>2</sup>. كما أوضحت دراسة (يوسف مؤيد النعمة 2010) أن المصارف لا تعرف عملاءها جيداً مما أثر سلباً على رضائهم ، وأنها لا تسعى لكسب عملاء جدد طالما أن العملاء متاحين للجميع<sup>3</sup>. أيضاً أوضحت دراسة

<sup>1</sup> :: Adrian Payne hand book of CRM , op.cit. p5 [WWW.elsvier.com](http://WWW.elsvier.com)

<sup>2</sup> : عمر يس ، نجلاءيونس ، دور ادارة علاقة الزبون في تحقيق ولائه ، دراسة على المصارف الأهلية بالموصل العراق ، مجلة تنمية الرافيدين عدد 114 سنة 2013 ص 16 الموقع : [WWW.isaj.net](http://WWW.isaj.net)

<sup>3</sup> : مؤيد يوسف النعمة ، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر ادارة علاقة الزبون في النجاح المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الادارات العليا والوسطى للمصارف العراقية الخاصة مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 12 عدد 1 سنة 2010 ص 25-26. الموقع : [www.Isaj.net](http://www.Isaj.net) .

( جعفر محمد الحسن عثمان 2009) بأن المصارف التجارية السودانية لازالت مصارف تقليدية في إستخدامها للوسائل التي يمكن من خلالها للمصارف أن تعزز من ولاء عملائها وتقوي العلاقة معهم وأنه لا توجد إدارات متخصصة لرعاية العملاء وحل مشاكلهم وأن مسؤولية علاج الأخطاء في تقديم الخدمة المصرفية يقع على عاتق رؤساء الأقسام<sup>1</sup>.

الدراسة الحالية تحاول أن تجعل العملاء مورداً مهماً من موارد المنظمة يجب ادارته بعناية ولتحقيق ذلك تسعى الى المحافظة على هؤلاء العملاء بتقديم أقصى ما في وسعها من خدمات تتميز بها عن المنظمات الأخرى بل تُشرك العملاء المميزين في قرارات تحسين تطوير الخدمات حتى يشعر هؤلاء العملاء بأنهم شركاء في المنظمة ومدافعين عنها .

كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت مفهوم الميزة التنافسية من خلال التكلفة المنخفضة أو الربحية ، ولم تلتفت هذه الدراسات الى أن العميل الصحيح هو العنصر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة اذ بدون العميل لا توجد منظمة وعليه تحاول الدراسة الحالية الى جعل رضاء العملاء وولاء العملاء والاستجابة المنفوقة لحاجاتهم وتقديم الخدمات المتميزة لهم ضمن الأبعاد التي تتحقق بها الميزة التنافسية .

من خلال بيان مشكلة الدراسة تحاول الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية :

1/ الى أي مدى يتم ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء في المصارف عينة الدراسة و هل يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسة هذا المفهوم ؟

2/ الى أي مدى تمارس المصارف عينة الدراسة وظائف التسويق وخدمة العملاء ووظيفة المبيعات وتقنية المعلومات وهل يمكن لوظائف التسويق وخدمة العملاء ووظيفة المبيعات وتقنية المعلومات أن تعزز دور ادارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية ؟ .

### أهداف الدراسة :

من خلال الاجابة على الأسئلة السابقة تحاول الدراسة البحث تحقيق الأهداف المرجوة التالية ولو جزئياً :

1/ التعرف على مدى ممارسة المصارف محل الدراسة لمفهوم ادارة علاقات العملاء.

2/ التعرف على أثر ممارسة ادارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

---

<sup>1</sup> : جعفر محمد الحسن عثمان ، دور إدارة خدمة العملاء في تقوية العلاقة مع العملاء: دراسة ماجستير – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2009 .

3/ معرفة الى أي مدى تهتم ادرات المصارف محل الدراسة بممارسة وظائف التسويق وخدمة العملاء و المبيعات ووظيفة تقنية المعلومات .

4/ التعرف على دور وظائف التسويق وخدمة العملاء والمبيعات وتقنية المعلومات في تقوية العلاقة بين ادارة علاقات العملاء و تحقيق الميزة التنافسية .

5/ هدفت الدراسة الى وضع اطار نظري وعملي لبناء الميزة التنافسية من خلال امتلاك المنظمة لموارد متميزة وكفاءات ادارية متفردة وعلاقات جيدة قادرة على استغلال هذه الموارد لتحقيق قيمة متميزة للعملاء تتمثل في التميز والاستجابة السريعة لحاجاتهم وفق طلباتهم بالشكل الذي يكونون فيه راضين عن المنظمة ومنتجاتها ولا يمثل لهم السعر أو الجودة عوامل أساسية في تفضيلهم لها على باقي المنظمات .

### أهمية الدراسة :

أ: الأهمية العلمية : تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي :

1/ طبيعة ما تحاول اختباره ، وهي بمثابة محاولة لتكملة جهود باحثين سابقين سعوا الى تقديم اضافات في النظريات التي تناولت مفهوم ادارة علاقات العملاء وتلك التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية ، وقد أوصى بعض الباحثين باجراء دراسات مستقبلية في هذه المفاهيم ( محمد زيدان سالم وآخرون 2011)<sup>1</sup> .

2/ التعريف بالنظريات التي تناولت مفهوم ادارة علاقات العملاء ، والنظريات التي تناولت الميزة التنافسية .

3/ توضيح أهمية مفهوم ادارة علاقات العملاء وكذلك أهمية وظائف التسويق وخدمة العملاء والمبيعات وتقنية المعلومات ودورها في تعزيز العلاقة مع العملاء ، التعريف بأنواع العملاء وكيفية التعامل معهم ومراحل بناء العلاقات مع العملاء أيضاً التعريف بالميزة التنافسية وكيفية بنائها والمحافظة عليها.

4/ طريقة قياس وتحليل هذه المفاهيم حيث اتجه الباحث الى استخدام طرق تحليل دقيقة : التحليل العائلي ، معاملات الارتباط ، معامل الانحدار .

5/ تأتي أهمية الدراسة أيضاً من شح الدراسات التي تناولت مفهوم ادارة علاقات العملاء وتلك التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية في المكتبات السودانية ، ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة اضافة

<sup>1</sup> : محمد زيدان سالم وآخرون : دور الابداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر علوم انسانية مجلد 13 عدد 2 ، 2011 ص 135 . الموقع WWW.alazhar.edu.ps

يمكن أن يستفيد منها باحثون آخرون أو تلفت انتباههم الى جوانب قد قصرت فيها ولم تتناولها وهذا هو شأن الجهد البشري الذي دائماً يعتريه النقص والخطأ .

**ب : الأهمية العملية تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:**

1/ اثبات أن ممارسة ادارة علاقات العملاء لها أهمية في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي متخذي القرار لأن يتجهوا للاهتمام بها وذلك بفهمهم أن العملاء يمثلون مورداً من الموارد التي يمكن عبرها تحقيق الميزة التنافسية .

2/ ان تحديد دور وظائف التسويق وخدمة العملاء وتقنية المعلومات في دعم وتحسين العلاقات مع العملاء و تعزيز دورها في تحقيق الميزة التنافسية سيجعل المصارف عينة الدراسة و المنظمات الأخرى العاملة في السودان أو في بيئات مشابهة تقوم بتكوين فكرة حول هذه المفاهيم والاهتمام بها وتطويرها .

3/ تطوير ادارة العلاقات مع العملاء والوظائف الداعمة لها بالمصارف عينة الدراسة سيعمل على تقوية علاقاتها مع عملائها مما يؤدي الى زيادة عائداتها وذلك يمكنها من تقديم مزيد من القيمة للعملاء وفي ذلك مصلحة للطرفين العملاء والمصرف . يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تبني المصارف عينة الدراسة لاستراتيجيات فاعلة تعمل على بناء علاقات طويلة الأجل بينها وبين عملائها عن طريق التواصل المستمر والمشاركة الفاعلة معهم وتقبل مقترحاتهم في سبيل تحقيق التميز والرقي بالخدمات المقدمة لهم .

### **فرضيات الدراسة :**

بناء على النموذج الفرضي للدراسة وتساؤلاتها اعتمدت الدراسة الفرضيات التالية :

### **الفرضية الرئيسية الأولى :**

**علاقة ادارة علاقات العملاء بالميزة التنافسية :**

يعتبر العميل أهم عوامل البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجيات المؤسسة حيث أصبح العميل محور اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية وتطوير الميزة التنافسية حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات متميزة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم لزيادة رضائهم وبقائهم أطول فترة ممكنة .

ويرتبط تحقيق المزايا التنافسية للمصارف باهتمام هذه المصارف بعملائها والعناية بهم والتركيز عليهم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> : على محسن عبدالرضا، على حسون الطائي ادارة علاقة الزبون توجه تنظيمي جديد بحث ميداني في المصارف الحكومية العراقية ص10 الموقع [www.isaj.net](http://www.isaj.net) .

وأن منظمات اليوم تعمل وفق مبدأ اعرف عميلك لأن العميل يمثل مركز اهتمام بالنسبة لها لأنه يعتبر المحور الأساسي لنشاطها والتنافس في السوق يعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل وبذلك تتكون الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة وتمثل هذه الأبعاد المزايا التنافسية<sup>1</sup>.

يمثل امتلاك المنظمة للموارد المتميزة والمهارات المتميزة التي تحسن استغلال هذه الموارد أمراً مهماً في خلق القيمة المتميزة للعملاء مما ينتج عنه اكتساب الميزة التنافسية لهذه المنظمة<sup>2</sup>. و يعتبر العملاء من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات<sup>3</sup>.

**1/ توجد علاقة ايجابية بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وبناء الميزة التنافسية ، تتفرع عنها الفرضيات التالية :**

- 1-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة اكتساب العملاء والحصة السوقية .
- 2-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة اكتساب العملاء و التميز .
- 3-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة اكتساب العملاء و الاستجابة.
- 4-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة اكتساب العملاء ورضاء العملاء .
- 5-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة اكتساب العملاء وولاء العملاء.
- 6-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة المحافظة على العملاء والحصة السوقية .
- 7-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة المحافظة على العملاء و التميز .
- 8-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة المحافظة على العملاء و الاستجابة .
- 9-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة المحافظة على العملاء ورضاء العملاء .
- 10-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة المحافظة على العملاء وولاء العملاء.
- 11-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة بناء العلاقات مع العملاء والحصة السوقية .
- 12-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة بناء العلاقات مع العملاء والتميز .
- 13-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة بناء العلاقات مع العملاء والاستجابة
- 14-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة بناء العلاقات مع العملاء ورضاء العملاء .
- 15-1 توجد علاقة ايجابية بين ممارسة بناء العلاقات مع العملاء وولاء العملاء .

<sup>1</sup> : فريد كورتل ، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الجزائر ص 12 الموقع WWW5Voila.net LabcoollOque 5Voila.  
<sup>3</sup> : Day&wensely , Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority , Journal of Marketing;April88, Vol. 52 p187

<sup>4</sup> :FedericoRajola, Customer Relationship Management, Organizational and Technological Perspective Springer Berlin 2003 p 23

## الفرضية الرئيسية الثانية :

دور الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء في تعديل العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وبناء الميزة التنافسية :

ان المسوغ الأساسي لصياغة الفرضية الخاصة بدور ومساهمة وظائف التسويق وخدمة العملاء وتقنية المعلومات في دعم وتعزيز العلاقة بين ممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية هو ما أسفرت عنه نتائج دراسات سابقة من أن هذه الوظائف ذات تأثير إيجابي على إدارة علاقات العملاء ، فقد اعتبرت وظائف التسويق وخدمة العملاء والمبيعات ووظائف المكتب الأمامي التي تدعم إدارة علاقات العملاء<sup>1</sup> . كما أكد ميلر ومايكل بورتر على تأثير تقنية المعلومات على إدارة علاقات العملاء من خلال جمع المعلومات عن العملاء وتحليلها وتخزينها وذلك يمكن المنظمة من فهم احتياجات العملاء والسعي نحو تحقيق اشباعها<sup>2</sup> ، أيضاً أكدت دراسة غانم قريشي وجود أثر إيجابي لتقنية المعلومات بالنسبة لإدارة علاقات العملاء<sup>3</sup> . لكن هذه الدراسات لم تنظر الى مدى تأثير هذه الوظائف في لعب دور المتغير المعدل في العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية ، مما أفسح المجال للدراسة الحالية لاختبار هذا الأثر .

ويعرّف المتغير المعدل ( الوسيط ) بأنه : متغير يتوقف وجوده على تحقق العلاقة بين متغيرين ، بمعنى أنه سيتربط على وجوده أو عدم وجوده الحكم بوجود أو عدم وجود العلاقة المبنية على نظرية معينة<sup>4</sup> . أو هو المتغير الذي له تأثير غير متوقع ( تأثير شرطي ) على علاقة المتغير المستقل بالتابع ذلك أن ظهور متغير ثالث يؤدي الى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل أي التي كانت متوقعة لولا ظهوره بين المتغيرين المستقل والتابع<sup>5</sup> . كما يعرّف بأنه : المتغير الذي يغير في الأثر الذي يتركه المتغير المستقل في المتغير التابع اذا اعتبره الباحث متغيراً مستقلاً ثانوياً الى جانب المتغير المستقل الرئيس في الدراسة . ولذلك فان المتغير المعدل يقع تحت سيطرة الباحث وهو الذي يقرر في ما اذا كان من الضروري ادخاله في الدراسة كمتغير مستقل ثانوي أم لا<sup>6</sup> .

<sup>1</sup> : Federico Rajola ,customer relationship management, op .cit p27

<sup>2</sup> : سام الفحاء ، ادارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية ، مجلة جامعة النجاح للابحاث ( العلوم الانسانية ) فلسطين العدد25(1) 2011م الموقع [www.najah.edu](http://www.najah.edu)

<sup>3</sup> : غانم عبد الله، محمد قرشي دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن مجلة ابحاث إقتصادية وإدارية العدد العاشر، 2011م – جامعة بسكرة الجزائر . الموقع الإلكتروني : [www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz)

<sup>4</sup> : أوما سيكاران تعريب اسماعيل علي بسيوني ، طرق البحث في الادارة مدخل لبناء المهارات البحثية دار المريخ للنشر 2013 ، ص 601 .

<sup>5</sup> : أوما سيكاران تعريب اسماعيل علي بسيوني ، المرجع السابق ، ص 142.

<sup>6</sup> : مصطفى فواد عبيد ، مهارات البحث العلمي ، أكاديمية الدراسات العالمية غزة فلسطين 2003 ص 25 الموقع : [WWW.bu.edu.eg/educational](http://WWW.bu.edu.eg/educational).

عليه تم صياغة الفرضية الثانية على النحو التالي :

2/ الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء (التسويق ، خدمة العملاء ، المبيعات ، تقنية المعلومات ) تعدل العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء وبناء الميزة التنافسية ، تتفرع عنها الفرضيات التالية :

وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء وبناء الميزة التنافسية:

1-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .

2-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والتميز .

3-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والاستجابة

4-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء .

5-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء وولاء العملاء.

6-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .

7-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والتميز

8-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والاستجابة .

9-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء

10-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء وولاء العملاء

11-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والحصة السوقية .

12-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والتميز .

13-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والاستجابة

14-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء ورضاء العملاء

15-1-2 وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء وولاء العملاء.

وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء وبناء الميزة التنافسية :

1-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية

2-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والتميز .

3-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والاستجابة .

4-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء.

5-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء وولاء العملاء .

6-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .

- 7-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والتميز
- 8-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والاستجابة .
- 9-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء .
- 10-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء وولاء العملاء.
- 11-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين بناء العلاقة مع العملاء والحصة السوقية
- 12-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين بناء العلاقة مع العملاء والتميز
- 13-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين بناء العلاقة مع العملاء والاستجابة
- 14-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين بناء العلاقة مع العملاء ورضاء العملاء.
- 15-2-2 وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين بناء العلاقة مع العملاء وولاء .
- وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء و بناء الميزة التنافسية:**
- 1-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .
- 2-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والتميز.
- 3-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والاستجابة
- 4-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء .
- 5-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء وولاء العملاء.
- 6-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .
- 7-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والتميز
- 8-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والاستجابة .
- 9-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء .
- 10-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء وولاء العملاء .
- 11-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والحصة السوقية .
- 12-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والتميز .
- 13-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والاستجابة .
- 14-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء ورضاء العملاء
- 15-3-2 وظيفة المبيعات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء وولاء العملاء .

**وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وبناء الميزة التنافسية :**

- 1-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية
- 2-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والتميز .
- 3-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والاستجابة.
- 4-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء.
- 5-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء وولاء العملاء
- 6-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية
- 7-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والتميز .
- 8-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والاستجابة.
- 9-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء.
- 10-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء وولاء العملاء.
- 11-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والحصة السوقية .
- 12-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والتميز .
- 13-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء والاستجابة.
- 14-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء ورضاء العملاء .
- 15-4-2 وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين بناء العلاقات مع العملاء وولاء العملاء .

**حدود الدراسة :**

1/ الحدود المكانية : القطاع المصرفي السوداني بولاية الخرطوم وقد تم أخذ بنك فيصل الاسلامي وبنك أم درمان الوطني نموذجاً للدراسة الميدانية .

**منهجية الدراسة :**

اعتمد البحث في منهجه على المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة أثر ادارة علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في المصرف وكذلك معرفة أثر وظائف التسويق وخدمة العملاء ووظيفة المبيعات ووظيفة تقنية المعلومات في تعديل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء و تحقيق الميزة التنافسية .

من خلال الدراسة يقوم الباحث بتجميع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية في هذا المجال وتحليلها واستخلاص النتائج منها كما ستم الاستعانة على ذلك بالدراسات السابقة في هذا المجال للافادة منها .

#### مصادر البيانات :

أ : مصادر ثانوية : اتجه الباحث في تناوله للاطار النظري للبحث في مصادر المعرفة ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتمثلة في الكتب والمراجع و الدوريات والمدخلات والملتقيات والاصدارات المنشورة والبحوث والدراسات السابقة بلاضافة الى المواقع المختلفة في شبكة المعلومات الدولية .

ب : مصادر أولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لجأ الباحث الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على العينة المختارة .

ج : المقابلات الشخصية : قام الباحث أيضاً بإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين بإدارات المصارف عينة الدراسة .

#### التعريفات الاجرائية :

رغم ن جُل المصطلحات المستخدمة في الدراسة هي محل تعريف وتحديد الا أننا نرى من الأهمية تعريفها وتحديد مضمونها الذي يلازمنا على امتداد فصول الدراسة بهدف تحيد معانيها وفهمها ضمن السياق مع ملاحظة أن كل مصطلح وردت له تعريفات عديدة في متن الدراسة وأهم هذه المصطلحات ما يلي :

ادارة علاقات العملاء : ادارة علاقات العملاء هي مدخل استراتيجي يهتم باكتساب العملاء المختارين بعناية والمحافظة عليهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بهدف خلق قيمة مميزة لهم و للمصرف في وقت واحد عبر تفعيل الوظائف الداعمة لها و التي تتمثل في التسويق وخدمة العملاء والمبيعات ووظيفة تقنية المعلومات .

الميزة التنافسية : هي حصول المصرف على موارد ومهارات وعلاقات تتيح له تقديم خدمات مصرفية ذات قيمة تتفوق على ما تقدمه المصارف المنافسة الأخرى. وتتمثل هذه القيمة في تقديم خدمات تتسم بالتميز سواء في الجودة أو السعر أو التوقيت ، مما يضعه في وضع أفضل من منافسيه في ما يتعلق بالاستجابة السريعة لحاجات العملاء وتحقيق رضائهم وكسب ولائهم اضافة الى نمو الحصة السوقية .

الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء : هي الوظائف التي تعمل على دعم وتفعيل دور ادارة علاقات العملاء وانجاحها وتمثلت في هذه الدراسة في التسويق وخدمة العملاء والمبيعات وتقنية المعلومات .

## هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من أربعة فصول الفصل الأول بعنوان **الاطار العام للدراسة** يتكون من مبحثين المبحث الأول بعنوان مقدمة الدراسة ويحتوي على مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة وفرضيات الدراسة وحدود الدراسة ومنهجية الدراسة ومصادر البيانات والتعريفات الاجرائية وهيكل الدراسة ، المبحث الثاني بعنوان الدراسات السابقة يحتوي على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها ، **الفصل الثاني ( الاطار النظري ) بعنوان ادارة علاقات العملاء** يتكون من مبحثين المبحث الأول بعنوان مفهوم وخصائص ادارة علاقات العملاء ، المبحث الثاني بعنوان دور الوظائف الداعمة في انجاح مفهوم ادارة علاقات العملاء . **الفصل الثالث ( الاطار النظري ) بعنوان الميزة التنافسية** يتكون من مبحثين المبحث الأول بعنوان مفهوم وخصائص الميزة التنافسية ، المبحث الثاني بعنوان بناء الميزة التنافسية . **الفصل الرابع بعنوان الدراسة الميدانية** يتكون من أربعة مباحث المبحث الأول تناول نبذة عن المصارف عينة الدراسة ، المبحث الثاني تناول اجراءات الدراسة الميدانية ، المبحث الثالث تناول التحليلات الاحصائية المبحث الرابع اختبار الفروض ومناقشة النتائج والتوصيات .

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

1/ دراسة : حسن عمر سليمان القثمي ( 2009 ) مدي تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في شركات الاتصالات وأثره على رضا العملاء بالمملكة العربية السعودية<sup>1</sup>:

تمثلت أهداف الدراسة في : 1/ التعرف على مدى اهتمام الشركات التجارية العاملة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء 2/ التعرف على مدى اهتمام الشركات بالموارد البشرية حرصاً على تشجيع الموظف لتقديم ما في وسعهم لارضاء العميل والاهتمام به كأبرز مفاهيم ادارة علاقات العملاء 3/ التعرف على مدى اهتمام الشركات بالثقافة التنظيمية والجودة وتطبيقها ضمن مفاهيم ادارة علاقات العملاء .

تناولت الدراسة مفهوم الادارة في الاسلام ومفهوم ادارة علاقات العملاء والتعريفات المتنوعة لهذا المفهوم كما تناولت أهميته والأنشطة التطبيقية له أيضاً تناولت رضا العملاء وولاء العملاء .  
وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها مايلي :

1/ يوجد إدراك تام واهتمام كبير من إدارة الشركتين اللتين شملهما البحث بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء لما له من أهمية في دراسة ملاحظات العملاء وتحقيق احتياجاتهم وكسب رضائهم وولائهم مما يعكس مدي اهتمام الشركات بأهمية العملاء من منظور عام إلا أنهم لا يعتنون بتوفير باقة تسويقية تحتوي على برامج جذابة وخدمات تتناسب مع بعض الفئات العمرية .

2/ أوضحت النتائج وجود اهتمام من قبل إدارة الشركتين بالثقافة التنظيمية للموظفين وثقافة الجودة الشاملة في الخدمات ويتضح ذلك من خلال تأهيل موظفي علاقات العملاء وتدريبهم على استخدام أحدث تقنيات المعلومات لتعزيز مركزها التنافسي وحفظ معلومات العملاء مع الحرص على التطوير والتحسين المستمر سعياً نحو إرضاء هؤلاء العملاء .

3/ أوضحت النتائج أن أهم أسباب عزوف العملاء عن الأشتراك أو عدم الاستمرار في الخدمات المقدمة من الشركتين موضوع البحث هو ارتفاع أسعار الخدمات مقارنة بالشركات المنافسة ومن ثم طول مدة الانتظار لانجاز الخدمة وشعورهم بعدم حرص الموظفين على بناء علاقة معهم .

1: حسن عمر سليمان القثمي مدي تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في شركات الاتصالات وأثره على رضا العملاء بالمملكة العربية السعودية . بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة من جامعة أم درمان الاسلامية معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي - السودان 2009

4/ حققت الشركتان مزايا ايجابية من قبول تطبيقهما مفهوم ادارة علاقات العملاء تمثلت في سرعة وجودة الخدمات المقدمة وبذلك نتج تحقيق رضاء العملاء وولائهم وزيادة قدرتهما التنافسية ونمو الحصة السوقية وتحسين معدلات الربحية .

5/ اهتمام الشركتين بالموارد البشرية واعتمادهما على توظيف أصحاب المؤهلات العالية والخبرات الجيدة في مجال التعامل مع العملاء وتأمين احتياجاتهم الوظيفية لكن تلاحظ أن الصلاحيات الممنوحة لموظفي تقديم الخدمة مقيدة .

وجاءت أهم توصيات الدراسة في ما يلي :

1/ أن تحرص الشركتان اللتين شملهما البحث على إعطاء موظفي الشركتين الصلاحيات اللازمة لتقديم خدمات متميزة ومتكاملة للعميل ليشعر بالسعادة وأن هناك اهتمام به وبمصالحه ويزداد رضاه  
2/ أن تحرص الشركتان للحد من أسباب عزوف العملاء عن التعامل مع خدمات الشركة من خلال دراسة أسعار الخدمات المقدمة منها من فترة لأخرى ومقارنتها بصفة مستمرة مع أسعار الشركات المنافسة وإعطاء عملائها أسعار خدمات منخفضة وعروض مجانية .

2/ دراسة : رائد محمد حسن الحمدني ( 2012 ) قياس درجة رضاء العملاء على القطاع المصرفي الالكتروني في السعودية<sup>1</sup> :

تناول الباحث التعريف بالتسويق التقليدي الحديث وأدواته ، كما تحدث عن التسويق المصرفي الالكتروني واستراتيجيته ومزاياه كما تناول التحديات التي تواجه المنظمات التي تمارس الأعمال الالكترونية في مجال التسويق الالكتروني.

في سبيل ارضاء العميل تناول الباحث نوع العملاء والخطوات التي تعمل على تطوير نظام خدمة العملاء كما تطرق إلي قياس مستوي الجودة ورضاء العملاء.

تناول الباحث النشاط المصرفي في السعودية وتعرض إلي مخاطرالعمليات المصرفية التي تتم من خلال القنوات الالكترونية وطرق الحماية منها.

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها :

1/ تقديم البنوك الالكترونية التسهيلات الائتمانية من خلال البطاقات البلاستيكية الالكترونية ساعد على جذب عملاء جدد .

2/ التزام البنك بجميع وعوده يحقق رضاء عملاء المصارف السعودية عن البنوك الالكترونية.

: رائد محمد حسن الحمدني قياس درجة رضاء العملاء على القطاع المصرفي الالكتروني في السعودية .رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال- جامعة<sup>1</sup> السودان كلية ادارة الأعمال 2012 .

أهم توصيات الدراسة :

1/ أن يبقي ارضاء عملاء المصارف التجارية السعودية عن البنوك الالكترونية الهدف الأسمى .  
2/ ضرورة الاهتمام بدراسة حاجات العملاء و رغباتهم من أجل تقديم خدمات متميزة تتلاءم مع متطلباتهم

3/ ضرورة الاهتمام بالأمن الالكتروني وجعله من أولويات العمل المصرفي لكسب رضا العملاء .  
4/ الاهتمام بالتدريب وتأهيل الكفاءات من الموظفين لتقديم خدمة متميزة للعملاء.

3/ دراسة : مبروكة حسين سليمان همت ( 2012): التسويق المصرفي وأثره في المحافظة على العملاء دور الوعي المصرفي كمتغير وسيط - دراسة القطاع المصرفي السوداني بالتركيز على بنك الخرطوم<sup>1</sup>:

تناولت الدراسة مفاهيم التسويق وتطورها والمزيج التسويقي وانعكاسات المفهوم الحديث للتسويق على النشاط المصرفي. وتناولت البيئة التسويقية ومكوناتها.

كما تناولت استراتيجيات التسويق المصرفي وتخطيط الاستراتيجيات التسويقية للمصرف والمزيج التسويقي للخدمة المصرفية كما تناولت الودائع وأنواعها.

وكذلك تحدثت عن أثر التسويق المصرفي في استقطاب الودائع بالمصارف السودانية.

تناولت الدراسة أنواع التمويل التي يقدمها بنك الخرطوم للعملاء.

1/ أكدت الدراسة أن العناصر تؤثر على جذب والمحافظة على العملاء هي ( سعر الخدمة المصرفية، الترويج للخدمة المصرفية، العمليات وخدمة العملاء وأكدت أن أكثر عنصر مؤثر هو الترويج للخدمة المصرفية .

2/ أثبتت الدراسة أن العناصر التي تؤثر على الوعي المصرفي لدي العملاء للخدمات المقدمة هي سعر الخدمة المصرفية ، العمليات وخدمة العملاء والعاملين بالبنك.

3/ توصلت الدراسة إلي أن الوعي المصرفي وسيط جزئي في العلاقة بين العمليات وخدمات العاملين بالبنك والمحافظة على العملاء بينك الخرطوم اي أن العمليات وخدمات العملاء والعاملين بالبنك تؤثر بصورة مباشرة على المحافظة على العملاء و بصورة غير مباشرة على الوعي المصرفي كما توصلت إلي أن رضا العميل يأتي من خلال نشر الوعي المصرفي .

---

1: مبروكة حسين سليمان همت التسويق المصرفي وأثره في المحافظة على العملاء دور الوعي المصرفي كمتغير وسيط - دراسة القطاع المصرفي السوداني بالتركيز على بنك الخرطوم دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة — جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012م

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- 1/ ضرورة العمل على تفعيل عناصر المزيج التسويقي وتدريب العنصر البشري والعمل على تحسين السعر وخدمات العملاء والعمليات للمحافظة على العملاء وجذبهم.
- 2/ ضرورة زيادة الوعي المصرفي وتفعيل عناصر المزيج التسويقي التي تتمثل في (الخدمة المصرفية ، التوزيع ، الترويج) وأيضا تحسين سعر الخدمات المصرفية .
- 3/ ضرورة تكثيف تدريب العاملين لكي يستمر البنك في انجاح تقديم الخدمات المصرفية بصورة جيدة والحصول على الأرباح.

4/ دراسة : عفاف بخيت خليفة مهدي ( 2013): أثر جودة علاقات العملاء في تحسين عائد المبيعات - دراسة حالة شركة دابهااتسو موتورز السودان<sup>1</sup>:

تناولت الدراسة انواع التعريف بالعملاء وميزاتها وما اشتمل عليه كل تعريف وبينت أنواع العملاء ومميزاتهم وعيوبهم وأساليب التعامل معهم وأساليب التواصل معهم . كما تناولت مفهوم رضاء العملاء وخصائص رضاء العملاء وتحدثت عن التميز في خدمة العملاء وأن التميز يجذب عملاء جدد وينمي ولاء العميل الحالي. تناولت الدراسة المحافظة على العملاء وتنميتهم ووسائل ذلك ومن أهمها الاهتمام بالعملاء وليس بالنتائج النهائية وتعزيز المحافظة على موظفين دائمين وتشجيع العملاء على البقاء. كما تناولت الدراسة معايير قياس رضاء العملاء ومن أهمها ذكرت مقابلة توقعات العملاء وجودة الخدمة المقدمة لهم و التميز في تقديم الخدمة . تحدثت الدراسة عن جودة علاقات العملاء وارتباطها بتحسين فرص البيع وتناولت بالشرح نشأة علاقات العملاء وتعريفها وأهميتها وأهدافها . توصلت الدراسة لنتائج اهمها :

- 1/ جودة علاقات العملاء لها أثر على رضاء العملاء باستقبال المبيعات وأن العملاء قد وجدوا المنتج بالمواصفات المتوقعة وأن تطبقه عند استلامها .
- 2/ جودة علاقات العملاء لها أثر على رضاء العملاء باستقبال قطع الغيار . وأن العملاء يجدون المساعدة والاحترام عند موظفي قطع الغيار .

---

<sup>1</sup> : عفاف بخيت خليفة مهدي أثر جودة علاقات العملاء في تحسين عائد المبيعات - دراسة حالة شركة دابهااتسو موتورز السودان . لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال - 1  
جامعة السودان 2013

3/ تجاهل الدور الحيوي لإدارة علاقات العملاء داخل المنشآت يؤثر سلباً على رضا العملاء وينعكس ذلك على عائدات المبيعات.

أوصي الباحث ببعض التوصيات منها :

1/ نشر ثقافة الاعلام وأبرز الدور الحيوي الذي تقوم به إدارة علاقات العملاء لأن رضا العملاء يتم بجودة علاقات العملاء والاهتمام بها وتعظيم الدور الذي تلعبه .

2/ يوصي الباحث بأن تتم عملية قياس رضا العملاء بتضافر الجهود الداخلية والخارجية للمنشأة.

3/ يوصي الباحث بأنه لتحقيق رضا العملاء واشباع توقعاتهم لا بد من قياس لعملية الرضا لجعل عملية قياس رضا العملاء عملية مشتركة بين العاملين والمنشأة من جهة والعملاء والعاملين من جهة أخرى .

4/ يوصي الباحث بأن تطبيق نظام علاقات العملاء يصب في جودة الاداء والتميز في خدمة العملاء واشباع توقعاتهم.

5/ دراسة هاجر بو عزة بعنوان: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ( 2012 )<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المؤسسة والزبون والتي تمثل السبيل الناجح لمساعدتها على توطيد هذه العلاقة.

كما هدفت إلى فتح المجال أمام بحوث أخرى بالإيجابية على الإشكاليات الواردة في مشكلة البحث وتدعيمها بالحلول اللازمة.

أيضاً من أهدافها المساهمة في طرح تصورات لبيان التسويق بالعلاقات بمؤسسة إتصالات الجزائر بما يمكنها من إحتلال مركز متقدم كما هدفت الدراسة إلى توضيح وتحليل أبعاد التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون.

تناولت الدراسة مفهوم التسويق بالعلاقات وأهميته وأبعاده والمرتكزات التي يركز عليها، و تناولت إدارة العلاقة مع الزبون وأبعادها وفوائدها والعوامل التي تؤثر عليها.

كما تناولت الدراسة الميزة التنافسية وتعريفها وأبعادها وأهدافها وفوائدها وتعريف المنافسة .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

1/ يعتبر التسويق بالعلاقات وسيلة تهدف إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم وبناء علاقات طويلة معهم على المدى الطويل.

2/ يساعد التسويق بالعلاقات في تحقيق الثقة والمشاركة والإلتزام بين المؤسسة وعملائها.

<sup>1</sup> : هاجر بو عزة ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة لنيل درجة الماجستير جامعة قاصدي مرباح الجزائر 2012م . الموقع [www.univorgla.zd](http://www.univorgla.zd) 2014/2/19 الساعة 11:25 مساء .

3/ يهدف التسويق بالعلاقات في الحفاظ على الزبائن بدلاً من البحث عنهم باستمرار.  
4/ يساعد التسويق بالعلاقات المؤسسات على تسهيل عملية التفاعل والتواصل مع الزبائن من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم والقدرة على تقديمها بالطرق التي يرغبون فيها من أجل خلق وإقامة علاقة معهم.

5/ تقوم إدارة علاقات العملاء بتحسين فاعلية التسويق باستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وخلق الحوافز للزبائن وتعزيز ولائهم.

6/ تقوم إدارة علاقات العملاء بإعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم بما يؤثر إيجاباً على تأكيد جودة خدمات المؤسسة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

1/ القيام ببحوث تسويقية خاصة بالزبائن بصفة دورية ومستمرة لمعرفة تطلعاتهم ورغباتهم من أجل تحديدها بشجاعة وفاعلية.

2/ الإهتمام بالشرائح الأكثر ربحية بوضع برنامج تسويقي خاص بها وخدمات مميزة مع مراعاة باقي الشرائح وذلك بتقديم خدمات متمركزة حول كل نوع من الزبائن وحسب حاجاته.

3/ الإهتمام بمعالجة شكاوي الزبائن بشكل أسرع من الوقت الراهن والإستجابة لشكاويهم من أجل ضمان ولائهم والبقاء مع المؤسسة.

6/ دراسة: سيرين الناظر ( 2011 ) : علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة

التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى:

1/ معرفة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة جوال.

2/ التعرف على طبيعة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات والسيطرة على الاسواق والابداع والتطوير وكفاءة العمليات في شركة جوال.

تناولت الدراسة مفهوم تكنولوجيا المعلومات ومكونات المفهوم ومراحل تطوره وتأثيره على المؤسسات كما تناولت تعريفات مفهوم التنافسية وأنواع التنافسية وتعريف الميزة التنافسية وأبعادها ومصادرها وأنواعها وأنواع استراتيجيات التنافس.

<sup>1</sup> : سيرين الناظر علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية دراسة مقدمة لنيل درجة  
WWW.ask.comالماجستير جامعة الخليل 2011 م الموقع :

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها ما يلي :

1/ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال من جهة نظر العاملين تعزى إلى متغيرات (الجنس والتخصص والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وكانت بين العاملين من قادة الفرق والفنيين لصالح قادة الفرق.

3/ أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال وأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بحيث كلما ازداد استخدام تكنولوجيا المعلومات ازدادت جودة الخدمات ، السيطرة على الاسواق ، الابداع والتطوير وكفاءة العمليات كميزة تنافسية.

وتم استنتاج بعض الاستنتاجات منها:

1/ تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف عمليات ونشاطات شركة جوال حيث تتغلغل المعلومات في تلك العمليات والنشاطات وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الشريان الذي يغذي جميع أجزاء الشركة بهذه المعلومات.

2/ يوجد دور كبير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية .

وقد اوصى الدارس ببعض التوصيات منها:

1/ ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري للشركة الامر الذي يتطلب جل اهتمام الإدارة العليا وحرصها على جذب وتعيين ذوى الكفاءات والمؤهلات العالية واستمرار تطويرها وتنميتها وخاصة في ظل النمو الهائل في ميدان المعلومات مما يعطى الشركة القدرة على الارتباط باي مكان وفي أى لحظة بالعالم الخارجى.

2/ ضرورة التحسينات المستمرة على تكنولوجيا المعلومات من خلال تطوير موقع الكترونى فعال، تأمين حضور في الفضاء الالكترونى، تفعيل امكانية ممارسة التجارة الالكترونية.

7/ دراسة: علي عباس أبوستة 2013م: أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية دور الإستراتيجيات التسويقية متغيراً وسيطاً دراسة في سوق إتصالات الهاتف بالسودان<sup>1</sup>:  
تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت المعاصرة تحتاج الى بناء وامتلاك الميزة التنافسية باستمرار .  
تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية،  
والتعرف على العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية وكذلك التعرف على  
العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية.  
تناولت الدراسة تعريف مفهوم الاستراتيجية وتعريف الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها وتنفيذها. كما  
تناولت مفهوم التسويق الاستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية وأهميتها أيضاً كما تناولت صناعة  
الاتصالات في السودان.  
توصلت الدراسة إلى :

1/ تقاس ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة بستة بنود تتمثل في وجود رؤية واضحة، وجود رسالة محددة ومعروفة، أخذ تأثير الأطراف ذات الصلة على الخطة ، التنبؤ بالمتغيرات المحتملة للبيئة المحيطة، الاستفادة من فرص البيئة المحيطة ومواجهة تهديدات البيئة المحتملة.  
2/ تؤثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الربحية بشكل أكبر وهذا يشير إلى عدم التكامل مع الاستراتيجيات التسويقية التي تؤثر أكثر على الحصة السوقية مما يستدعي إعادة النظر في شكل ومستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالشركات المبحوثة لتحديد الأولويات الاستراتيجية.  
3/ تؤثر الاستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية من خلال تطوير المنتجات والتكنولوجيا إدارة معلومات السوق تخطيط التسويق وتنفيذ خطة التسويق.  
أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

1/ العمل على ممارسة جميع خطوات ممارسة الإدارة الاستراتيجية.  
2 / العمل على مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية وفي جميع المجالات الوظيفية في كل مراحل ممارسة الإدارة الاستراتيجية.  
3/ تخفيض تركيز الإدارة العليا على الاهتمام بالربحية وتوجيهها نحو النجاح في تقديم منتج لبناء معارف تكنولوجية يستفاد منها في مرحلة لاحقة لدعم المنافسة السعرية عندما تصل المنافسة إلى مرحلة النضج.

<sup>1</sup> : علي عباس أبوستة أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية دور الإستراتيجيات التسويقية متغيراً وسيطاً دراسة في سوق إتصالات الهاتف بالسودان  
دراسة لنيل درجة الدكتوراة جامعة السودان 2013

4/ توجيه تنفيذ خطة التسويق عبر إدارتها يستهدف تحقيق الحصة السوقية والربحية إلى جانب تحقيق النجاح في تقديم منتج.

8/ دراسة: أميرة خضير كاظم 2010م: دور أبعاد إدارة علاقات العملاء والتفكير الإبداعي على النجاح الاستراتيجي<sup>1</sup>: دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف :  
تمثلت أهداف الدراسة في :

1/ إعداد دراسة نظرية مدعمة بالموشرات الرقمية حول أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

2/ وصف وتشخيص قوة وضعف أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الإستراتيجي في المعمل عينة الدراسة.

3/ دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي.

4/ التوصية للمعمل عينة الدراسة بما يسهم في توظيف أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي للوصول إلى النجاح الإستراتيجي.

تناولت الدراسة من أبعاد إدارة علاقة الزبون اكتساب الزبون والمحافظة على الزبون وتقوية العلاقة مع الزبون ومن التفكير الإبداعي موضوع قدرات التفكير الإبداعي ومن النجاح الاستراتيجي أبعاده التي تمثلت في البقاء في ميدان الأعمال ، التكيف والاستجابة ، النمو ، التعلم المستمر .  
وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :

1/ التغييرات البيئية المتسارعة التي تتعرض لها المنظمات هي السبب في دفع المنظمات إلى الاهتمام المتزايد نحو أبعاد إدارة علاقات الزبون وطرح الأفكار الإبداعية الجديدة.

2/ تنشأ عن اكتساب الزبون كلفة عالية وهو ما يدفع المنظمات نحو تقوية العلاقة مع زبائنها الحاليين مما يؤدي الى اقامة علاقات طويلة الأمد معهم والاحتفاظ بهم .

3/ بالرغم من التداخل الكبير بين مفردات التفكير الإبداعي الا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال وتنميته عند الأفراد العاملين .

4/ تقدم بُعد الاحتفاظ بالزبون ليكون أولاً في ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبون ليأتي اكتساب الزبون ثانياً وتقوية العلاقة ثالثاً.

: : أميرة خضير كاظم : دور أبعاد إدارة علاقات العملاء والتفكير الإبداعي على النجاح الاستراتيجي رسالة ماجستير جامعة الكوفة الموقع<sup>1</sup>

WWW.uokufa.edu.iq libr

وقد تم استنتاج بعض الاستنتاجات من النتائج التي توصلت إليها الدراسة منها :  
1/ تقدّم بُعد الاحتفاظ بالزبون ليكون أولاً في ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبون، ليأتي اكتساب الزبون ثانياً، وتقوية العلاقة مع الزبون ثالثاً ، وهذا يفسّر بأنّ المعمل عينة الدراسة يرى أن الاحتفاظ بالزبون يجري من خلال عوامل الاكتساب وليس من خلال عوامل تقوية العلاقة مع الزبون مما يؤشر ضعف اهتمام إدارة المعمل عينة الدراسة بتقوية العلاقة مع الزبون إذ حصل على أقل نسبة تشبع قياساً ببُعدي الاحتفاظ و الاكتساب .

2/ أثبتت الدراسة بأن إدارة علاقات الزبون تؤثر على النجاح الاستراتيجي تأثيراً معنوياً عالياً  
9/ دراسة جعفر محمد الحسن عثمان: ( 2009 ) : دور إدارة خدمة العملاء في تقوية العلاقة مع العملاء<sup>1</sup>:

تمثلت أهداف الدراسة في:

- 1/ التعرف على إتجاهات ومواقف البنوك التجارية السودانية العاملة في مدينة الخرطوم لأجل تطوير العلاقة مع عملائها.
- 2/ التعرف على الوسائل التي تستخدمها البنوك التجارية لأجل تسويق العلاقة مع عملائها وإعادة بناء هذه العلاقة.
- 3/ معرفة أهم العوامل والمتغيرات التي تساعد البنوك التجارية السودانية على الإحتفاظ بعملائها بما يتناسب وطبيعة عمل هذه البنوك.
- 4/ الكشف على مدى ما تحقّقه البنوك من منافع جراء إتباع هذه الإستراتيجية.
- 5/ تقديم إطار نظري يعكس التوجهات الحديثة لتسويق العلاقة مع العملاء وفي بناء وتوطيد العلاقة بين البنك وعملائه.

توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- 1/ أوضحت الدراسة أن غالبية البنوك تحتفظ بقاعدة بيانات عن العملاء تستخدمها في تقوية علاقاتها مع العملاء، وذلك لأن قاعدة البيانات تساعد البنوك وتمكنها من اتخاذ قرارات العملاء بشأن الخدمات التي يتحصلون عليها مع حرص البنوك الدائم على تجديد قاعدة البيانات والتي من خلالها يمكن متابعة العملاء الذين لديهم ولاء، وكذلك تساعد إدارات البنوك بدراسة حالات رضا العملاء عن الخدمات التي يتحصل عليها العملاء.

<sup>1</sup> : جعفر محمد الحسن عثمان ، دور إدارة خدمة العملاء في تقوية العلاقة مع العملاء دراسة ماجستير - جامعة السودان 2009 .

2/ أظهرت الدراسة أن الخدمات الجيدة والتميز في تقديمها يعتبر من إستراتيجيات البنوك التجارية، وأن هذا التميز يعتبر في حد ذاته حافظاً قوياً لتقوية وتعزيز العلاقة مع العملاء لذا تحرص إدارات البنوك التجارية على إعلام عملائها بالخدمات الجديدة التي تقدمها، وكذلك يتميز تقديم هذه الخدمات بالوتيرة والانتظام وقصر فترة الإنتظار في تقديمها مما يقلل من تذمر العملاء تجاه مقدمي الخدمة.

3/ أوضحت الدراسة بأن المصارف التجارية السودانية لازالت مصارف تقليدية في إستخدامها للوسائل التي يمكن من خلالها للبنوك أن تعزز من ولاء عملائها وتقوي العلاقة معهم.

4/ تبين للدراسة أنه لا توجد إدارات متخصصة لرعاية العملاء وحل مشاكلهم وأن مسؤولية علاج الأخطاء في تقديم الخدمة المصرفية يقع على عاتق مدراء الأقسام.

#### وقد أوصت الدراسة ببعض التوصيات منها:

1/ ضرورة الاستمرار في الدراسات في هذا المجال خاصة في ما يتعلق باتجاهات إدارات البنوك نحو تقوية العلاقة مع عملائها، وذلك بهدف التعرف على أكثر العوامل تأثيراً في البيئة السودانية لأن ذلك يعزز من مكانة البنوك التجارية في سوق العمل المصرفي في السودان خاصة مع وجود العديد من فروع البنوك الأجنبية العاملة في السوق السوداني.

2/ على البنوك التجارية القيام بإجراء دراسات بين الحين والآخر في هذا المجال من أجل الوقوف على الفوائد التي يحققها البنك في حالة إزدياد عدد عملائه الموالين وكسب عملاء جدد خاصة في ظل المنافسة الشديدة في السوق المصرفي بالأخص المنافسة المتأنية من فروع المصارف الأجنبية.

3/ على البنوك التجارية إعادة النظر في سياساتها التسويقية وذلك من خلال رسم إستراتيجيات مناسبة تتوافق مع ظروف التطور في الصناعة المصرفية مما يعزز من مكانتها التسويقية أولاً ثم كسب ولاء العملاء ثانياً.

#### 10/ دراسة سملاي يحيضه (2005) أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة<sup>1</sup>:

تمثلت أهداف الدراسة في تحليل بعض المساهمات المعرفية وطرح أفكار تتعلق بالتحليل الاستراتيجي الذي يربط المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية وحاولت المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارهما مدخلاً متميزاً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية وهذا

<sup>1</sup> : دراسة سملاي يحيضه ( 2005 ) أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة جامعة الجزائر 2005 الموقع [WWW.Google.com](http://WWW.Google.com)

من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل المنافسة التي تشهدها الساحة الاقتصادية .

تناولت الدراسة الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها كما تناولت دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها : 1/ تعمل الجودة الشاملة داخل المؤسسة على التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء وتقديم قيمة للعملاء من خلال ايجاد البيئة الجيدة التي يتم فيها التحسين والتطوير المستمر للمهارت والقدرات وتنميتها وتطويرها مع الالتزام بارضاء العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية 2/ يعتبر تقديم خدمات بجودة عالية ميزة تنافسية والتي من نتائجها الايجابية زيادة المبيعات ونمو الحصة السوقية والمساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة والتطوير والتحسين المستمر للجودة وتقليص شكاوى العملاء وكسب رضائهم وتقوية العلاقات معم وبناء ولائهم .

### **11/دراسة : بابكر اليسع الخليفة (2013) بعنوان: دور الولاء والمعرفة في العلاقات بين عناصر التسويق والأداء التسويقي<sup>1</sup>:**

تمثلت مشكلة الدراسة في محدودية اهتمام المؤسسات بدراسة تأثير تسويق العلاقات على الأداء التسويقي من خلال المعرفة والتجربة كما أن تعدد صور المنافسة وقلة امكانيات المؤسسات الصناعية والخدمية من النواحي المالية وضعفها من النواحي الفكرية جعلتها لا تحافظ على عملائها وبذلك تخرج عن دائرة المنافسة .

تمثلت أهداف الدراسة في:1/ اختبار العلاقة بين تطبيق مفهوم تسويق العلاقات والأداء التسويقي للمصارف التجارية والتعرف على مدى تطبيق مفهوم تسويق العلاقات في تلك المصارف ودراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بمفهوم تسويق العلاقات والتابعة المتمثلة في الأداء التسويقي.2/ التعرف على أثر تطبيق عناصر تسويق العلاقات على عملاء المصارف التجارية.3/ التعرف على أثر توسط الولاء للعلاقة بين عناصر تسويق العلاقات والأداء التسويقي 4/ تقييم تجربة تطبيق عناصر تسويق العلاقات اضافة للاسهام بالدراسة للمكتبات السودانية.

<sup>1</sup> : بابكر اليسع الخليفة ( 2013 ) بعنوان: دور الولاء والمعرفة في العلاقات بين عناصر التسويق والأداء التسويقي دراسة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013

تناولت الدراسة التعريف بالتسويق بالعلاقات وأهدافه وأهميته والفوائد التي تعود على الشركات من تطبيقه والفروقات بينه وبين التسويق التقليدي وأبعاده والنظريات التي تناولته وعوامل نجاحه ، أيضاً تطرقت للولاء وأنواعه ودرجاته وتناولت كذلك النظام المصرفي بالسودان .

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:1/ وجود علاقة ايجابية بين تطبيق عناصر تسويق العلاقات كعناصر التعاون ومستوى الأداء التسويقي للمصارف التجارية.

2/ أشارت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين عناصر تسويق العلاقات وولاء العملاء .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها : 1/ تطبيق هذه الدراسة على نطاق واسع جغرافياً بحيث تطبق على مصارف بما فيها المصارف الأجنبية وفروع المصارف بالمدن الأخرى وذلك لتعميم النتائج 2/ تطبيق المفهوم على في الشركات الخدمية الأخرى. 3/ اتضح من الدراسة الاستطلاعية أن ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات في المؤسسات السودانية ضعيفة لذلك يوصي الباحث بإجراء دراسات بحثية تدرس أسباب تأخر تطبيق التسويق بالعلاقات في الشركات السودانية المختلفة كأن تجرى الدراسة على عملاء شركات أخرى من قطاعات أخرى 3/ ضرورة اهتمام المصارف التجارية بعناصر تسويق العلاقات لم لها من تأثير ايجابي على الأداء التسويقي بالتركيز على العناصر أكثر أهمية في جذب العملاء وتحسين العلاقة معهم مثل عنصر الالتزام.

12/ دراسة : Mehرداد Alipour, Mohamed Halag Mohamdi ( 2011 ) :

The effect of CRM on Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى معرفة أثر ادارة علاقات العملاء على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الجرارات في ايران . تناولت الدراسة ادارة علاقات العملاء بين منظمات الأعمال وأوضحت أن احدى 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: 1/ تحسين وتخصيص العلاقات مع العملاء 2/ ادراك وفهم حاجات العملاء والتميز بينها 3/ الاستجابة لشكاوى العملاء 4/ جذب والمحافظة على العملاء .

<sup>1</sup>:Mehرداد Alipour, Mohamed Halag Mohamdi The effect of CRM on Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor, Glopal Journal Of Management And Business Research Vo.11 Issue5 Abril 2011 USA

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : 1/ حققت فرضيات الدراسة نتائج ايجابية بين ادارة علاقات العملاء و الميزة التنافسية . وأعلى نتيجة كانت على متغير ادراك وفهم حاجات العملاء والتميز بينها . وكانت أقل نتيجة ايجابية لمتغير جذب والمحافظة على العملاء وكان ترتيب المتغيرات حسب اجابات المبحوثين على النحو التالي :

1/ الاستجابة لشكاوى العملاء 2/ جذب والمحافظة على العملاء 3/ تحسين وتخصيص العلاقات مع العملاء 4/ ادراك وفهم حاجات العملاء والتميز بينها .

**13/ دراسة : فلة العيهار ( 2005 ) بعنوان : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>:**

تمثلت أهداف الدراسة في : رفع الغموض عن الجودة وكذلك عن الميزة التنافسية باعتبارهما مفهوميين متعددي الأبعاد . وكيفية تحقيق وبناء الميزة التنافسية من خلال الجودة . تناولت الدراسة مفهوم الجودة والميزة التنافسية كما تناولت مفهوم رضا العملاء وأنه يمثل هدف وبعد ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية كما تناولت أيضاً مفهوم ولاء العملاء.

توصلت الدراسة لعدة نتائج تمثلت أهمها في : 1/ يتم تحقيق الجودة قبل وأثناء وبعد العملية الانتاجية 2/ الجودة مسئولية جميع أفراد المؤسسة 3/ تهدف ادارة الجودة الى تحقيق رضا العملاء وولائهم من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه العميل والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته 4/ تهدف ادارة المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية الى خلق فرص تسويقية جديدة تحقق رضا العميل وزيادة ربحيتها وتعزيز مركزها التنافسي 5/ تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتميز فيها المؤسسة عن منافسيها والتي تساعد في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية 6/ تساهم الجودة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة .

قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها : 1/ دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الأسواق سواء كانت انتاج محلي أم أجنبي 2/ التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاتها وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة التي تشكل فرصاً قوية لخلق وتطوير منتجات جديدة 3/ السعي نحو ارضاء العميل لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة وبقائها واستمرارها .

<sup>1</sup> : فلة العيهار دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة جامعة الجزائر رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2005 ص 108 الموقع [WWW.iepedia.com](http://WWW.iepedia.com)

## 14/ دراسة : Day&wensely(1988)<sup>1</sup> :

### Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority

هدفت الدراسة الى وضع اطار نظري يوضح أن أساس استدامة الميزة التنافسية يتمثل في امتلاك المنظمة للموارد المتفوقة والمهارات المتفوقة وأن ذلك يؤدي الي تقديم منتجات متميزة وبتكاليف نسبية أقل وهو ما يعرف بالقيمة المتميزة أو تحسين الوضع الذهني للعميل عن المنظمة . يفضي هذا الوضع التنافسي المتميز الى اكتساب المنظمة لحصة سوقية أكبر و ربحية عالية وتحقيق رضاء عملائها عن منتجاتها وخدماتها وكسب ولائهم . وبالمقابل تقوم المنظمة باعادة استثمار الأرباح في مقومات الميزة التنافسية الأساسية المتمثلة في الموارد والمهارات لاستدامة هذه الميزة.

### 15/ دراسة : حكيم بن جروة ( 2012 ) أثر استخدام تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>2</sup> :

تمثلت أهداف الدراسة في محاولة تقييم استخدام المؤسسة لأبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية والتعرف على كيفية تحقيق رغبات العملاء والتركيز على كيفية كسب رضاء وولاء العملاء من خلال التسويق بالعلاقات وأثر ذلك على الميزة التنافسية تناولت الدراسة مفهوم تسويق العلاقات وأبعاده كما تناولت مفهوم الميزة التنافسية ودرست تأثير تسويق العلاقات على الميزة التنافسية .

توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها : 1/ أن تحسين العلاقة مع العملاء يؤدي الى تحقيق النجاح للمؤسسة 2/ يمثل تسويق العلاقات أداة لتقوية العلاقة بين المؤسسة وعملائها وبصفة مستمرة يهدف الى كيفية تصميم وخلق علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة وعملائها 3/ تشير الميزة التنافسية الى القيمة التي يدركها العميل من أجل اكتشاف طرق فعالة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة 4/ تساهم كل من الجودة والتحسين المستمر للجودة في خلق وتحسين ميزة تنافسية من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق رضاء العميل وضمان ولاءه من جهة ومعرفة الوقت الذي تنتج فيه الخدمة من جهة أخرى .

:Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority bin Day, George S.; Wensley, Ro :2

Journal of Marketing;Apr88, Vol. 52 Issue 2. April 1988 SOURCE TYPE Academic Journal p187

<sup>2</sup> : حكيم بن جروة ، أثر استخدام تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح عدد ( 11 ) العام 2012 الموقع : WWW. Luedld.net.

## 16/ دراسة : خالد قشي ، سعد هلب بعنوان أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر<sup>1</sup> :

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم عناصر نظم المعلومات التسويقية في المؤسسات قيد الدراسة والتي تمثل قدرات ونقاط قوة تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية كما هدفت الى تحليل أبعاد الميزة التنافسية واتي تهتم بها المؤسسات محل الدراسة .

تناولت الدراسة مفهوم نظام المعلومات التسويقية وأبعاده ومكوناته كما تناولت مفهوم الميزة التنافسية توصلت الى عدة نتائج من أهمها : 1/ تعتمد الشركات المبحوثة على قواعد البيانات كعنصر مهم لتوفير المعلومات التي تحتاجها 2/ أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة احصائية لنظام المعلومات التسويقية على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في زيادة السمعة التجارية ورضاء العملاء وزيادة الحصة السوقية وتحقيق التميز مع انعدام هذا التأثير على توظيف التكنولوجيا .

قدمت الدراسة أهم توصياتها وتمثل في : ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بالاهتمام بنظام المعلومات التسويقية بمكوناته لما له من تأثير على تحقيق الميزة التنافسية ، فقد استنتج الباحثان من خلال المقابلات الشخصية التي أجريها مع المسؤولين بتلك الشركات أن نظم المعلومات التسويقية يتم ممارستها بعفوية دون أن تذكر في مجال العمل .

## 17/ دراسة : محمد عبد الرحمن أبو منديل<sup>2</sup> ( 2008 ) بعنوان : واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن : شركة الاتصالات الفلسطينية :

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي في شركة الاتصالات الفلسطينية من حيث مدى توفر الخدمات الملائمة لاحتياجات العملاء ومدى ملاءمة المزيج الترويجي وتحقيقه لأهداف الاتصال مع العملاء ومدى ملاءمة الأسعار للعملاء وقنوات التوزيع . وكذلك معرفة استخدام المزيج التسويقي في شركة الاتصالات على درجة ولاء العملاء . تناولت الدراسة المفهوم الحديث للتسويق ومكونات المزيج التسويقي كما تناولت مفهوم الولاء وانواعه .

توصلت الدراسة لعدة نتائج تمثل أهمها في : 1/ ان الشركة تلبية احتياجات العملاء وتعمل على تنوع الخدمات وتقدم أحدث الخدمات العالمية في مجال الاتصالات 2/ تعمل الشركة على تقديم الخدمات التي تلائم كل أفراد المجتمع من حيث الأسعار 3/ تعطي الشركة أهمية كبيرة لخدمة مابعد

<sup>1</sup> : خالد قشي ، سعد دهلبي ، أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية السنة التاسعة العدد التاسع والعشرون جامعة بلديّة الجزائر الموقع [WWW.docudesk.com](http://WWW.docudesk.com)

<sup>2</sup> : محمد عبد الرحمن أبو منديل ، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن شركة الاتصالات الفلسطينية الجامعة الاسلامية غزة 2008م . الموقع: [WWW.Iu.gazza.edu.ps](http://WWW.Iu.gazza.edu.ps)

البيع وتوفير خدمات الاتصال عبر الهاتف لتلبية احتياجات العملاء كما تفعل الشركة خدمة الانترنت 4/ نسبة رضا العملاء عن خدمات الشركة جيدة 5/ أظهرت نسبة 48.1% من المبحوثين أن تسعير الخدمات مقبول ولكنه لا يرتقي لمستوى توقعات العملاء 6/ أظهرت الدراسة وجود مؤشرات توحى بوجود مستوى جيد من الولاء ومن ذلك يوجه المبحوثون أصدقاءهم وأقاربهم للاشتراك بخدمات الشركة ووجود توجه لدى المبحوثين للدفاع الشركة عندما تتعرض لهجوم ظالم

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : 1/ الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي لتحقيق رضا العملاء 2/ المحافظة على مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي توفرها الشركة والاستمرار في مواكبة التطور التكنولوجي لوجود علاقة طردية بين توفر جودة الخدمة وولاء العملاء 3/ اعطاء أهمية كبرى لعنصر التسعير لما له من أثر ايجابي على درجة ولاء العملاء .

**18/ دراسة : غانم عبد الله وقريشي محمد ( 2011 ) بعنوان : أثر تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل ادارة علاقات الزبائن<sup>1</sup> :**

هدفت الدراسة الى التعرف على تكنولوجيا المعلومات وكيف يتم ادارتها كما هدفت الى التعرف على ادارة علاقات الزبائن وما هي العوامل المؤثرة فيها ومعرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على ادارة علاقات الزبائن .

تناولت الدراسة مفهوم تكنولوجيا وخصائصها ومكوناتها والتعريف بالمعلومات ومانافعها كما تناولت مفهوم ادارة علاقات الزبائن وأبعادها ومكوناتها .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها : 1/ ان استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكنها من تفعيل عملية ادارة العلاقات مع العملاء وبناء علاقات طويلة الأجل معهم 2/ تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسات من معرفة احتياجات ورغبات الزبائن ومن ثم تلبيةها 3/ ان أهمية تبني برنامج ادارة علاقات الزبائن تظهر في أنها تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج مالية للمؤسسة من خلال الاستحواذ على مختلف تعاملات الزبون والاحتفاظ به لفترة أطول من جهة والتزود بمعرفة الزبون الضرورية التي تميز المؤسسة من جهة ثانية .

وقد توصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها : 1/ ضرورة الاهتمام بفهم فلسفة ادارة علاقات الزبون لأنها تحقق مزايا مالية للمؤسسة عند التطبيق اضافةً الى أنها تحقق مزايا وقيمة معرفية مهمة 2/ الاهتمام بالزبائن الموجودين فعلاً بغرض تجنب المؤسسة تكاليف البحث عن زبائن جدد .

: عبد الله غانم ، محمد قريشي ، أثر تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل ادارة علاقات الزبائن ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد العاشر 2011 ص من 133-158<sup>1</sup> :  
WWW.uiv-biskraa.dz . جامعة بسكرة الموقع :

20/ دراسة سملاي يحيضة ( 2003 ) : ورقة علمية بعنوان : ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup> :

أشارت الدراسة الى أن قدرة نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد يتوقف على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين و إشباع رغباتهم المتغيرة والمتجددة دائماً . وأن اشتداد المنافسة نتيجة العولمة والانفتاح الاقتصادي وانعدام الحوز جعل هدف كسب ولاء العملاء و استمرارية ارتباطهم بالسلعة و منافعتها هدفاً استراتيجياً تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه ، الأمر الذي يستوجب الدراسة المستمرة في تحليل رغبات واحتياجات العملاء و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباع تلك الحاجات والرغبات بدرجة أعلى مما تقدمه المنظمات المنافسة و يتطلب ذلك أ: تحقيق رضا العملاء حيث تؤكد بعض الدراسات أن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق رضا عملائها ب: سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب . ج: ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية و بالمفردات الإضافية د : تقديم سلع و خدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون .

توصلت الدراسة الى أهمية و ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلاً و مصدراً فعالاً لامتلاك الميزة التنافسية والالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلبية احتياجاتهم لتحقيق رضائهم و ضمان ولائهم . والاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع و التطوير، و فتح مجال المشاركة الكاملة لهم وتعاونهم الجماعي في التحسين و التطوير للأنشطة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة نذكر بعضاً من أوجه الشبه والاختلاف:  
تمثلت وجوه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في أن المنافسة الشرسية بين منظمات الأعمال أدت الى الوفرة في المنتجات والخدمات وسهولة التواصل بين العملاء والمنتجين كما أدت الى قوة مفاوضة المشترين ومعرفة الأسعار والجودة ومعرفة الخدمات التي تلي مرحلة البيع واستنتجت من ذلك أن الاحتفاظ بالعميل الموجود أقل تكلفة من الحصول على عميل جديد وأن اختيار العملاء الصحيحين من أول مرة مهم لأن ذلك يؤدي الى تعظيم القيمة لهم وللمنظمة التي يتعاملون معها .

<sup>1</sup> : سملاي يحيضة ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 2003 ص 174 . الموقع : [WWW.univ-ourgla.dz/document/Archive](http://WWW.univ-ourgla.dz/document/Archive)

أدت زيادة الوعي لدى العملاء وكثرة الخيارات المطروحة في الأسواق من السلع والخدمات الى البحث عن المنتجات التي تتسم بالجودة و بتكلفة معقولة في نفس الوقت. أيضا انتبعت المنظمات الى النظر للقيمة التي يحققها العملاء للمنظمة مما يستوجب تحويل العملاء غير المريحين الى عملاء مريحين أو تقليل التعامل معهم . وأن التفوق في المنافسة يعتمد على الاهتمام بالعملاء والتميز في تقديم الخدمات وتلبية حاجاتهم بشكل جيد .

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعضيد الأدبيات المتعلقة بالمفاهيم التي تناولتها في السياق النظري .

وتمثلت وجوه الاختلاف في أن بعض الدراسات السابقة تمت في بيئات خارجية أو بلدان أخرى والدراسة الحالية تمت في البيئة المحلية ، أيضاً لم تتناول أي من الدراسات السابقة مفهوم ادارة علاقات العملاء في المجال المصرفي وانما تناولته في قطاعات أخرى ، ركزت بعض الدراسات على متغيرات تختلف عن المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية ، كما تميزت هذه الدراسة باستخدام متغيرات عديدة في مجالات متنوعة .

#### ما تضيفه الدراسة الحالية :

تحاول الدراسة الحالية تغطية الفجوات التي غفل عنها الباحثون في الدراسات السابقة في مجالات التسويق والادارة الاستراتيجية والتسويق المصرفي والذين أوصوا باكمال الدراسات في جوانب لم يتم تناولها من جانبهم . و تتمثل هذه الفجوات في أنه تم تناول مفهوم ادارة علاقات العملاء في بعض الدراسات السابقة المشار اليها باعتبارهم جمهور مستهلكين وتأتي المحافظة عليهم حتى لا يتسربوا للمنظمات المنافسة بهدف تحقيق الأرباح والحصول على حصة سوقية كبيرة . ركزت الدراسة الحالية على مفهوم ادارة علاقات العملاء باعتبار العملاء مورد من موارد المنظمة ، وتجر الإشارة كذلك بأنه لم يتم تناول هذا المفهوم كمتغير مستقل في القطاع المصرفي ، أيضاً لم يتم تناول الميزة التنافسية كمتغير تابع بهذه الأبعاد التي وردت بالدراسة . حاولت الدراسة الحالية اختبار أثر دخول الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء كمتغير معدل للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع .

حاولت الدراسة تحديد الفجوة بين مفهوم ادارة علاقات العملاء والوظائف الداعمة لها في السياق النظري والممارسة العملية لهذه المفاهيم في الاطار العملي التطبيقي في المصارف عينة الدراسة. وكذلك تحديد الفجوة بين مفهوم الميزة التنافسية في الاطار النظري وكيفية تحقيق هذا المفهوم من الناحية العملية .

تناولت بعض الدراسات السابقة ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية من مفهوم مادي يعتمد على تحقيق الأرباح والمنافع المادية للمنظمة ، حاول الباحث أن يتناول هذه المفاهيم من نواحٍ قيمية تتعلق بتقديم الخدمة الجيدة وتحقيق المنفعة التبادلية بين المنظمة وعملائها .

تطرقَت الدراسة الى توضيح الأنماط المختلفة للعملاء وكيفية التعامل معهم ونوعية العاملين الذين تتوفر لديهم المهارات اللازمة للتعامل مع الفئات المختلفة من هؤلاء العملاء .

على المستوى المحلي داخل جمهورية السودان نلاحظ الندرة الي تناولت هذه المفاهيم على حد علم الباحث وبذا يأمل الباحث أن تكون الدراسة اضافة حقيقية لجهود باحثين سابقين في المجالات التي تطرقت اليها .

## الفصل الثاني ( الاطار النظري ) ادارة علاقات العملاء

المبحث الأول : مفهوم وخصائص ادارة علاقات العملاء

المبحث الثاني : دور الوظائف الداعمة في انجاح

ادارة علاقات العملاء

## الفصل الثاني ( الاطار النظري )

### ادارة علاقات العملاء

#### المبحث الأول : مفهوم وخصائص ادارة علاقات العملاء

##### مفهوم ادارة 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 مفكري التسويق الحديث أدركوا محدودية التسويق التقليدي الذي يهتم بالمعاملات والصفقات وركزوا الفهم الحديث للتسويق الذي يهتم بالتركيز على العملاء الحاليين والمحتملين على أساس استراتيجي.

وتعتبر إدارة علاقات العملاء علم حديث نسبياً، وكانت والى وقت قريب تسمى إدارة العملاء ، وهي تعنى بالبحث عن خلق وتنمية العلاقات مع عملاء يتم اختيارهم بعناية وذلك بهدف تحسين قيمة العميل وتحقيق أرباح للشركة وبالتالي زيادة أرباح أصحاب الأسهم (ملاك الشركة) .

ترتبط إدارة علاقات العملاء ذهنياً باستخدام والإفادة من تقنية المعلومات لتطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات وبالرغم من أن مصطلح إدارة وعلاقات العملاء مصطلح حديث نسبياً إلا أن الممارسة العملية تبدو مألوفة لهذا المصطلح.

تمثل إدارة علاقات العملاء منظوراً متجدداً لمبادئ التسويق بالعلاقات والاختلاف الأساسي هو أن إدارة علاقات العملاء تطبق في هذا السياق بابتكارات تقنية وتكنولوجية غير مسبقة<sup>1</sup>.

"ويمكن القول أن النظرة الحديثة للتسويق جعلت أكبر تركيزها على المحافظة على العملاء المربحين الحاليين وقد كانت معظم الشركات في الماضي تركز على جذب عملاء جدد. وهذه النظرة تغيرت نسبةً للتغير في الخصائص الديمغرافية للمستهلكين وزيادة حدة المنافسة في الأسواق ووجود بعض الطاقات الإنتاجية غير المستغلة ."

إدارة علاقات العملاء تركز على إدارة العلاقات المتميزة مع العملاء بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها تستجيب لانعكاسات البيئة التسويقية المتغيرة دائماً .

وهي عبارة عن توليفة من مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن الشركة أو المنظمة من الاستفادة من علاقتها مع كل عميل .

1: Adrian Payne, hand book of CRM, op.cit. p4

وتتلخص فكرتها في أنها تساعد المنظمات والشركات علي استخدام التكنولوجيا والموارد البشرية للتعرف عن قرب علي سلوكيات وأفكار قيمة العملاء<sup>1</sup>.

بعد قيام الثورة الصناعية أدت المنافسة الحادة بين الشركات نتيجة لتغير الطلب في الأسواق إلى التحول من التسويق بالمعاملات والصفقات إلى التسويق بالعلاقات ونتيجة لذلك برز مفهوم ادارة علاقات العملاء<sup>2</sup>.

وقد ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات في العام 1983م، وكان بييري أول من استخدم هذا المفهوم ، وعرفه على انه عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقات معهم في منظمات متعددة الخدمات كما اعتبره على أنه عملية اجتماعية تعمل من خلال تفاعلات تتم بين عدة أطراف في إطار التبادلات التجارية<sup>3</sup> .

وقد قام التسويق بالعلاقات على عدة مبادئ نذكر بعضاً منها في ما يلي<sup>4</sup> :

#### أ/ التركيز على الاحتفاظ بالعملاء المريحين :

تعظيم القيمة طويلة الأجل للعميل وتعني بقاء العميل يتعامل مع الشركة لأطول فترة ممكنة وهذا يعتبر هدفاً أساسياً من أهداف التسويق بالعلاقات.

يمثل ولاء العميل أصل غير ملموس ضمن الميزانية العامة للشركة وكذلك يمثل قيمة إضافية ، أيضاً اسم الشهرة يمثل ربحاً متحققاً بواسطة العلامة التجارية.

ولاء العميل وتكرار شرائه للمنتج أو الخدمة لا يمثل فقط أرباح للمنشأة ولكن أيضاً يساهم في خلق دعاية لعملاء آخرين مما يقلل من تكلفة الاعلان في سبيل الحصول على عملاء جدد.

#### ب/ التركيز على التسويق في مجالات متعددة :

يركز التسويق بالعلاقات على الأعمال التسويقية لأصحاب المصلحة في المؤسسة ، وأي مجال تسويقي يتكون من مساهمين أساسيين من عملاء السوق وهم : جملة البائعين، الوسطاء ، والمستهلكين . ويتكون السوق من : سوق العملاء ، سوق أصحاب النفوذ وأصحاب المصلحة ، الأسواق التحويلية ، الأسواق الداخلية ، أسواق الموردين.

ولكل مجال من المجالات السابقة مجموعة المساهمين الرئيسيين فيها مثلاً أسواق العملاء تضم كل البائعين من الوسطاء والعملاء.

<sup>1</sup>: كوتلر ، جارى أرمسترونج : اساسيات التسويق ، دار المريخ 2007م الرياض السعودية ص 77

<sup>2</sup> : Adriane Payne Hand Book Of CRM, op.cit .p6-4 [WWW.elseiever.com](http://WWW.elseiever.com)

<sup>3</sup> : محمود يوسف ياسين واقع ممارسات التسويق بالعلاقات واثره في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة إربد دراسة لنيل درجة الدكتوراة جامعة اليرموك

: الموقع WWW.Yu.edu.jo

4 : Adrian Payne Hand book OF CRM, op .cit . p9 [WWW.elseiever.com](http://WWW.elseiever.com)

عندما تتحد الأسواق ذات النفوذ والتأثير وتشمل المجموعات المالية والاستثمارية ، الاتحادات ، الأجهزة التنظيمية والصناعية ، أجهزة الإعلام والصحافة ، مجموعات التقييم والمواصفات ، المجموعات البيئية ، الوكالات السياسية والحكومية والمنافسين ، عندها تدرك علاقات التسويق أن مجالات التسويق المتعددة تؤثر أثراً مباشراً أو غير مباشر على إمكانية وقدرة الشركة على اكتساب والمحافظة على العملاء المربحين.

### ج/ التركيز على التسويق عبر المدخل الوظيفي :

منذ وقت طويل ظلت الاستراتيجيات التسويقية تتطور من خلال وظيفة إدارة التسويق ونتيجةً لذلك تطورت هذه الاستراتيجيات دون ان تضع في حسابها تداعيات توسع الشركات والمنشآت. ولكن ديفيد باكارد علق بأن التسويق أكثر أهمية من أن يترك لإدارة التسويق وحدها ، هذا التعليق يفسر في عدة اتجاهات ولكن يفسر هنا بأنه دعوة لحمل التسويق من كونه وظيفة منعزلة إلى إيجاده كمفهوم وفلسفة عبر الوظائف المتكاملة للشركة.

وفي واقع الأمر التسويق عبر المدخل الوظيفي يتطلب ثقافة تنظيمية ومناخ ملائم وجو من التعاون والتنسيق . حتى يشعر كل فرد في المنظمة أن دوره هو إنجاز وظيفة خدمة العملاء سواء كانوا عملاء داخليين أو خارجيين.

### الأسباب التي أدت إلى قيام إدارة علاقات العملاء:

إدارة علاقات العملاء تهدف إلى اكتساب والمحافظة على العملاء المربحين ببدء العلاقات مع العملاء المربحين وتطويرها وهناك عدة اتجاهات أدت إلى قيام إدارة علاقات العملاء نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

### أ/ التحول في الأعمال من التركيز على التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات :

تحول التسويق من التركيز على عدد وقيمة المعاملات التجارية إلى نمو وزيادة العلاقات المربحة مع أصحاب المصلحة.

التسويق المبني على العلاقات ركز الاهتمام على بناء قيمة للعملاء بهدف المحافظة عليهم. وذلك بتوظيف الأموال في ما يتعلق بتطوير المنتجات لتخفيض تكلفة اكتساب العملاء .

علاقات التسويق تنتج فوائد مميزة غير ملموسة فهي تسلط الضوء على الخدمة المقدمة للعملاء مما يشجع عملية التواصل معهم وينتج عن ذلك أن تتعلم الشركة أكثر عن احتياجات عملائها وتقوم بتوظيف هذه المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات التي ستقدمها مستقبلاً . عليه فإن اللقاءات مع العملاء بعد اكتمال العملية التجارية يتم تسجيل تفاصيل مشتريات العميل للرجوع إليها.

1: Adrian Payne Hand book OF CRM, op.cit.p11-18 WWW.elseiever.com

## ب/ النظرة للعملاء كأصول في الشركة :

هذه نظرة تركز على العلاقات أكثر من المبادلات والمعاملات الجارية ، توضح نشوء النظرة إلى أن العملاء أصبحوا يمثلون أصولاً رئيسية للشركات والمنظمات تتطلب إدارة العلاقات مع العملاء أن يتم إدارتها بعناية وأن يتم تطويرها أكثر لتحسين فرص بقاء العملاء وريحتهم. وهذه تمثل انحراف وتغير مميز للنظرة التقليدية التي ترى العملاء عبارة عن مجرد جمهور من المشترين يحتاج فقط للدعاية والإعلان.

إذا اعتبرت الشركة أن العملاء عبارة عن أصول فإنها ستسعى لتنمية هذه الأصول وبالتالي تحسين قيمتها وحصتها في السوق.

إدارة علاقات العملاء تحدد أغلب العملاء المربحين وتبني علاقات معهم وهذا يمثل إضافة لقيمة أصول المنشأة في المدى الطويل.

## ج/ التنظيم من ناحية العمليات والمعاملات :

في ضوء المنافسة الحالية الشرسة في الأسواق من المهم والضروري أن يتم النظر للعملاء كأفراد أو كيانات لتكوين العلاقات معهم أكثر من النظر إليهم كأفراد يقومون بعمليات تجارية . تقديم نظرة موحدة للعملاء يتطلب التنسيق الداخلي والتعاون بين أقسام الشركة و عدم الاهتمام كثيراً بالحدود الوظيفية ، يتسم التسويق التقليدي بأنه لا يتفاعل مع العملاء بصورة جيدة ويركز على عملية التسويق من ناحية وظيفية ضيقة .

## د/ استخدام المعلومات الاستباقية بدلاً عن معلومات ردود الفعل:

إدارة علاقات العملاء تحاول المحافظة على تحسين القوة التنافسية للشركة عبر إشباع احتياجات العملاء المستقبلية بصورة أفضل.

مع نمو الثروة واتساع الخيارات المقدمة أصبح العملاء يواجهون زيادة في الخيارات والبدائل الشخصية والانتقال من السوق الكلي إلى التخصص في التسويق وقد أدى ذلك إلى وفرة في أسواق البائعين.

أدت عوامل مثل قوة الاختيار والرفض وتمتع العملاء بنفوذ أكبر من نفوذ الشركات ، الى تقليل الولاء بالنسبة للعملاء وأصبح ولاؤهم للشركة التي تعد بتقديم خدمات ومنتجات مميزة ثم تقي بذلك . لزيادة رضا العملاء وتقليل سخطهم وعدم رضائهم على المنظمات أن تعرف عملاءها وكذلك منافسيها أكثر من السابق واستخدام هذه المعرفة بشكل استباقي.

التحسن في المعرفة المجمعّة إضافة إلى البصيرة النافذة والأنشطة المشتركة داخل المنظمة تعزز الوصول إلى المعلومة وكل ذلك يمثل أساس لخلق قيمة العميل. وتمثل عمليات خدمة العميل خصوصاً مراكز الاتصال بالعميل بعمليات أساسية في علاقات رد الفعل مع العميل . وقد برهنت التجربة أن العملية الاستباقية مع العميل أكثر جدوى وفعالية من التعامل معه على أساس رد الفعل. استباق رد فعل العميل تدعم العمليات ولا تنتظر تسجيل شكاوي العملاء وتبحث بسرعة وتكشف عنها ونقوم بمعالجة المشكلات التي أدت إلى عدم رضائهم. تبحث مراكز الاتصال الاستباقي في العملاء المحتملين والحاليين والعملاء الساكنين وتقدم معلومات قيمة لإدارة المنظمة وفرق إدارة العملاء.

#### هـ/ الاستفادة من تقنية المعلومات لتعظيم قيمة المعلومة :

الاستكشافات المدروسة بعمق عن معلومات العملاء أدت إلى تطوير علاقات العملاء. يتطلب توظيف الأموال في إدارة علاقات العملاء بنية تحتية ضخمة من تقنية المعلومات ويبرر ذلك تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح من تطبيق هذا النظام. معظم الشركات التي اختارت تخطيط موارد الشركة تلقائياً لتحسين الفعالية الداخلية رجعت إلى إدارة علاقات العملاء بصورة أفضل للاستجابة لاحتياجات العملاء بصورة فردية ، بينما تخطيط إدارة الموارد توظف معلومات العميل والمعلومات الأخرى لتقليل التكاليف بتحسين الفعاليات الداخلية في عمليات المكاتب الخلفية المرتبطة بالتصنيع والتمويل.

تركز إدارة علاقات العملاء على استخدام معلومات العميل لتعزيز العائد والأرباح وذلك بزيادة الكفاءة الخارجية لأنشطة المكاتب الأمامية والتي تشمل: المبيعات ، والتسويق ، وخدمات العميل. إن مهارة وقدرة الشركة لاستكشاف قيمة المعلومات تعتمد على وجود بيئة داعمة لتتقنية المعلومات.

#### و/ موازنة القيمة المتبادلة:

إدارة علاقات العملاء تعمل على اتزان القيمة التبادلية بين القيمة التي تقدمها الشركة للعميل والقيمة المستخلصة من ذلك العميل وينظر لهذه القيمة من ثلاثة مكونات هي:  
أ : القيمة التي تقدمها الشركة للعميل (قيمة الخدمات المقدمة للعميل).  
ب: تحديد القيمة التي تحصلت عليها الشركة من العميل.  
ج : إدارة القيمة التبادلية وذلك بتعظيم قيمة تعامل العملاء المرغوب فيهم مع الشركة مدى الحياة.

تبنى العلاقات لتقديم وخلق قيمة ممتازة للعملاء على أسس ثابتة ومستقرة. إن خلق التوازن المناسب بين القيمة المقدمة من الشركة لعملائها والقيمة المتحصلة من العملاء ومعرفة ما يمكن تغييره من الاحتياجات للعملاء باختلاف قطاعاتهم يمثل عنصراً مهماً في إدارة علاقات العملاء. إعطاء العملاء قيمة أكبر عند ثبات أسعار السوق الحقيقية يكلف الشركة أكثر ولا يحقق أرباحاً مرضية أو مستقرة ، بالمقابل أخذ قيمة أكبر من العملاء من خلال تخفيض جودة المنتج أو تقليل مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من المحتمل أن تؤدي إلى تسرب وارتداد العملاء عن التعامل مع الشركة.

علاوة على ذلك القيمة الاقتصادية للعملاء بقطاعاتهم المختلفة متنوعة وهذه تحتاج إلى أن توضع في الاعتبار.

تحسين القيمة التبادلية تعني المزوجة بين المبادئ المذكورة أعلاه سابقاً من العلاقات التسويقية والاتجاهات الحديثة للتسويق.

#### ز/ تطور التسويق الفردي :

الوظيفة الأساسية للتسويق الاستراتيجي هي تحديد السوق المستهدف المناسب أو القطاع المستهدف. في أسواق المستهلكين يتم تحديد هذه القطاعات بناءً على عدة عوامل مثل العمر، الجنس، نمط - أسلوب الحياة - في أسواق الشركات يتم تجزئة السوق على معايير تحتوي على قطاع الصناعة، حجم الشركة.

بسبب ارتفاع حدة المنافسة في الأسواق وتجزئة السوق إلى وحدات متخصصة وصغيرة أصبحت الشركات تبحث عن حلول معينة لاحتياجاتها الضرورية.

وعندما يتم تجزئة السوق على أساس العملاء كأفراد يتضح أن طبيعة التغيرات كبيرة جداً. التجزئة لا تعتمد على ذاكرة لا تتفاعل مع الشكاوى، وكذلك لا تعتمد على مرجعية تجزئة أخرى ولكن العملاء كأفراد يقومون بكل ذلك، وطريقة التعامل الفردي مع العملاء تحاول تسخير كل هذه الأنشطة من أجل تطوير العلاقات المستمرة معهم .

التسويق بنظام البيع الفردي هو شكل من أشكال التسويق الذي يحدث فيه حوار مباشر بين الشركة والعميل منفرداً أو في شكل مجموعات ذوي احتياجات متشابهة.

إدارة علاقات العملاء تمكن الشركة من إيداع ذاكرة لقاءات العميل وتوثيق الصلة بها وتجعلها تعيد اتصالها معه للقاءات قادمة عند انعقاد اجتماعات في المستقبل.

## تعريف ادارة علاقات العملاء :

قُدمت لمصطلح ادارة علاقات العملاء مجموعة من التعريفات بواسطة باحثين مختلفين نذكر بعضاً منها في ما يلي :

- إدارة العملاء مدخل استراتيجي يعنى بخلق وتحسين قيمة أصحاب الأسهم من خلال تطوير العلاقات الملائمة مع العملاء الأساسيين وعملاء التجزئة . تتكامل إدارة علاقات العملاء مع تقنية المعلومات المتوفرة واستراتيجيات التسويق بالعلاقات بهدف تحقيق الربحية وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء <sup>1</sup>.

وهي بذلك تعزز الفرص لاستخدام البيانات والمعلومات لمعرفة ودراسة العملاء وتطبيق استراتيجيات العلاقات التسويقية بصورة أفضل.

وهذا يتطلب خلط وظيفي وتكامل بين المستخدمين والعمليات والمعاملات والمقدرات التسويقية من خلال التطبيقات والتكنولوجيا والمعلومات المتوفرة وقد لاحظ خبير إدارة علاقات العملاء وون سويفت أنه ( في النهاية كل الشركات سوف تقرر ماذا تعني إدارة علاقات العملاء للشركة ونجاحها في السوق في المستقبل) <sup>2</sup> .

عرفها رولاند سويفت بأنها: نظام جذب واكتساب العملاء المريحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المريحين وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المريحين <sup>3</sup>.

ويمكن أن تعريفها من منظور قيمة العميل بما يلي : الممارسة العملية لتحليل قواعد بيانات التسويق واستغلالها ورفع تقنيات الاتصالات لتحديد ممارسات المنشأة وطرقها التي تعظم القيمة مدى الحياة لكل عميل فردي من عملاء الشركة <sup>4</sup>.

أيضاً تُعرّف بأنها : إدارة علاقات العملاء مدخل شامل وواسع لإيجاد والمحافظة على وبسط العلاقة مع العملاء <sup>5</sup>.

كما تُعرّف بأنها :هي تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات مع العملاء المريحين وذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة وأفضل إشباع ممكن <sup>6</sup>.

1 : Adrian Payne Hand book OF CRM , op.cit . p 19-23

2 : Adrian Payne Hand book OF CRM , op.cit. p20

<sup>3</sup> : سايا غوجل ، دراسة ماجستير بعنوان ادارة علاقات العملاء جامعة دمشق 2009 ص 5 الموقع [www.ask.com](http://www.ask.com) .

4: في كوما ويرنر رينارتنز ادارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات تعريف سرور علي ابراهيم دار المريخ للنشر الرياض السعودية 2010 ص 44 .

[www.elsilver.com](http://www.elsilver.com). p2 5: Kristin Anderson & Karol kerr, Custmer Relationship Management, MCGaw-Hill Companies 2002

6 : د. محمد عبد العظيم أبو النجا التسويق المتقدم ، الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2008 ص 33 .

أيضاً تُعرف بأنها : هي العملية الشاملة لبناء علاقات عميل مريحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضاء ممتازين للعميل ، وهي بذلك تكون المفهوم الأكثر أهمية في التسويق الحديث ، وحتى وقت قريب عرفت بأنها نشاط إدارة قاعدة بيانات العملاء وهي بهذا التعريف تشمل إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء الأفراد وإدارة العميل بعناية بهدف تعظيم ولاء العميل ولكن حديثاً جداً أخذت معنى أوسع <sup>1</sup>.

و تعرف إدارة علاقات العملاء في المصرف بأنها: إستراتيجية أعمال والتي من خلالها يتم تحقيق النتائج الفضلى من حيث تحقيق أعلى ربحية للمصرف وفي نفس الوقت رضا عالي وولاء للعملاء وذلك من خلال تنظيم شرائح العملاء وتعزيز سلوكيات رضا العملاء وانجاز عمليات العميل مع وجود تفاعل وتكامل في العمليات والإجراءات ما بين قنوات خدمة العميل والمكاتب الخلفية (الإداريين) وصانعي القرار في البنك وعليه فإن إدارة علاقات العملاء تعمل على تعريف وتحديد واستقطاب والاحتفاظ بعملاء البنك وتطوير عملاء مربحين من خلال إدارة فعالة مريحة تعمل على تقديم الخدمة المناسبة للعميل المناسب في الوقت والمكان المناسبين، هذا وتعتبر إدارة علاقات العملاء عائد على تكلفة المبيعات والتسويق وهي مصدر مهم للميزة التنافسية للمصرف <sup>2</sup>.

وهي استراتيجية أعمال تهدف لفهم والتنبؤ باحتياجات العملاء القائمين وتحاول جذب المزيد منهم ممن قد يكونون راغبين في المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف .

وعليه يمكن اعتبار ادارة علاقات العملاء مجموعة من الآليات التكنولوجية والتنظيمية لمقابلة عدم استقرار السوق عبر معرفة أفضل للمتغيرات البيئية خصوصاً متغيرات السوق بهدف توقع احتياجات العملاء وجعل أنشطة الإنتاج أكثر استقراراً وتنظيماً ، ولتحقيق هذه الأهداف من الضروري تصميم عمليات جديدة وخلق أنظمة مبنية على التكنولوجيا الحديثة المتكاملة بهدف تقديم دعم جديد وتناسق بخصوص التفاعل مع العملاء عبر قنوات الاتصال المختلفة بالمصرف <sup>3</sup>.

ويتضح أن هذا المفهوم وفق هذه التعريفات المتعددة يتضمن مجموعة من الوظائف الادارية والتقنية بهدف اكتساب العملاء المربحين والمحافظة عليهم وتطوير وتنمية العلاقات النافعة مع العملاء الاستراتيجيين بناء على استراتيجية المنظمة التسويقية وتكاملها مع التقنية المتاحة ، ويتضمن كذلك تطبيقات التجارة الالكترونية كما يتضمن استخدام معلومات العملاء المهمين لتحسين ربحية المنظمة وتجويد الخدمة المقدمة لهؤلاء العملاء.

1 : فيليب كوتلر ، ارسترونج ، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 77 .

2 : د. صباح محمد أبوتالية ، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق دار وائل للنشر عمان الأردن 2008 ص 168-169

3: Federico Rajola, Customer Relationship Management Organizational and Technological Perspective Springer Berlin 2003 P25

بناء على ما تقدم يمكن تعريف ادارة علاقات العملاء كالآتي : ادارة علاقات العملاء هي مدخل اداري استراتيجي يهتم باكتساب العملاء المختارين بعناية والمحافظة عليهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بهدف خلق قيمة مميزة لهم وللمنظمة في وقت واحد عبر تفعيل وظائف التسويق وخدمة العملاء وتقنية المعلومات .

ويؤدي ذلك الى تحقيق الميزة التنافسية والتي تتمثل في تقديم خدمات متميزة واستجابة متفوقة لحاجات العملاء وتحقيق أقصى درجة من رضا العملاء نحو منتجات وخدمات الشركة وتحقيق ولائهم الدائم لها.

وبناء عليه فان إدارة علاقات العملاء تهتم في الأساس بخلق وتنمية وتحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المستهدفين والذين تختارهم الشركة بعناية للوصول إلى النتيجة النهائية وهي تعظيم قيمة العميل طيلة استخدامه لمنتج الشركة وتعظيم أرباح الشركة وزيادة الحصة السوقية لها من خلال اعادة شراء منتجاتها . وهي عبارة عن نظام يجمع بين التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء ويساعد الشركات علي العناية بالعملاء وعلي تحقيق رضائهم من خلال تقديم منتجاتها وخدماتها لهم.

و يتمثل المفتاح الأساسي لبناء علاقات مع العملاء في السعي نحو إيجاد أكبر قيمة مدركة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية ، العملاء الراضون هم العملاء ذوي الولاء المرتفع وهؤلاء يؤدون إلى زيادة حصة الشركة في السوق .

وجذب العملاء والاحتفاظ بهم يمثل مهمة صعبة لادارة التسويق بالشركات ، وذلك لأن العملاء محاطون بتشكيلة كبيرة ومتنوعة من المنتجات والخدمات .

#### نظريات ادارة علاقات العملاء :

" يرى ScottNelson أحد المحللين في مجال إدارة علاقات العملاء أن هناك نظريتان في مجال إدارة علاقات العملاء النظرية الاولى: النظرية المبنية على أساس التكنولوجيا وفيها ينظر فيها إلى إدارة علاقة العملاء على أنها برامج تطبيقية بمعنى أنها تطبيقات لتقنيات تكنولوجية .

أما النظرية الثانية: فتعتبر إدارة علاقة العملاء فلسفة إدارية إذا تبنتها المنظمات ستحقق النجاح وتتميز في علاقتها مع عملائها شرط أن تقام هذه الفلسفة على أساس تحسين مستوى رضا العميل والوصول به إلى أعلى درجات الولاء وزيادة الربحية وتحسين النتائج وعلى هذا الاساس يرى Scott Nelson أن إدارة علاقة العملاء هي: أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم عميلك بشكل أفضل.

بينما يرى الدكتور Robert Show أن إدارة علاقة العملاء هي عملية تفاعلية تهدف إلى تحقيق التوازن الامثل بين استثمارات الشركات واحتياجات العملاء لتحقيق أقصى قدر من الارباح<sup>1</sup> .

ويمكن النظر الى إدارة العلاقات مع العملاء من ثلاث زوايا أو وجهات نظر<sup>2</sup>:

1/ **المستوي الوظيفي أو وجهة النظر الوظيفية** وهي تعبر عن مجموعة من العمليات التي يتم القيام بها لتنفيذ الوظائف التسويقية مثل إدارة القوي البيعية أو إدارة الحملات الإعلانية .

2/ **المواجهات التي تتم مع العملاء** : تعبر عن مجموعة من الأنشطة التي تقدم وتطرح وجهة نظر العميل الفردية عبر قنوات الاتصال المعنية بالتواصل معه. ويعني هذا توفير المعلومات المتعلقة بالعملاء بصورة رسمية لجميع الوظائف التي تقع في مواجهات مباشرة مع العملاء .

3/ **وجهة نظر باعتبارها فلسفة مع المستوي العام للشركة** : وفي هذه الحالة تكون المعرفة المتعلقة بالعملاء وبتفضيلاتهم تطبيقات تهم المنظمة كلها مثل البحوث والتطوير والتسويق والإنتاج والتشغيل والتوريد .

وإذا تم تبني نظام إدارة العلاقات مع العملاء على المستوي العام للشركة يعني ذلك تطبيق الإدارة الاستراتيجية للعلاقات مع العملاء .

**أهمية إدارة علاقات العملاء :**

أدت حدة المنافسة وتزايدها إلى اهتمام الشركات بإدارة علاقات العملاء بدرجة اكبر كما أن قنوات الاتصال أصبحت تبث الرسائل التسويقية باستمرار .

وأصبح أغلب الأفراد في المجتمعات المتقدمة يقررون الشراء استناداً علي البيانات التي لديهم كما أن الانترنت يتيح للعملاء عدداً اكبر من الخيارات ويعطي معلومات أكثر عن الجودة والأسعار وتقييم المنافسين. كما أوضحت بحوث التسويق أن العملاء دائماً يبحثون عن إقامة علاقات مع بعض الشركات التي توفر لهم احتياجاتهم .

ولذلك فإن إدارة علاقات العملاء داخل أي منظمة تمكنها من دخول المنافسة لأنها تجعل الإدارة قادرة علي التعرف علي أنواع عملائها وتقسيماتهم المختلفة حسب شرائحهم وقطاعاتهم ومستويات دخولهم وقواهم الشرائية ومعرفة ودراسة سلوكياتهم وهذا القسم يجعل العميل أكثر قرباً منها كما أن هذه العلاقة تزداد قوة مع مرور الوقت و كثرة التعامل بين العميل الشركة .

<sup>1</sup> : مانع فاطمه إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الاعمال في المنظمات: الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الإقتصاد الافتراض وانعكاساته على الإقتصاديات الدولية. ص 8-9 الموقع [www. iePedia.co.m](http://www.iePedia.co.m) .

<sup>2</sup> .د. محمد عبد العظيم أبو النجا ، إدارة العلاقات مع العملاء ، الدار الجامعية ، الاسكندرية الطبعة الأولى ، 2013 ص 267-268

وإذا تم تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء بنجاح فإنها تؤدي إلى أهم هدف للشركة وهو تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم الأمر الذي يقود إلى تعظيم المبيعات وتحقيق أعلى إيرادات للشركة وحيث أن العميل هو العمود الفقري للمؤسسات المالية فقد اشتدت المنافسة بين المصارف نحو العميل وقد أدت هذه المنافسة إلى<sup>1</sup>:

1/ البحث عن عملاء جدد.

2/ اجتذابهم وتحويلهم إلى عملاء دائمين.

3/ المحافظة عليهم لأطول مدة ممكنة.

وعليه فإنه المهمة الأولى لدائرة الاهتمام بعلاقات العملاء في المصارف هي أن تجعل تلك المصارف أكثر فعالية في تقديم الخدمة لعملائها .

ويرى خبراء التسويق أنه يجب أن تصبح أنظمة إدارة علاقات العملاء جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية أي شركة ومتكاملاً في نفس الوقت مع بقية أساليب العمل المتبعة داخل الشركة أو المؤسسة، ويمكن القول بأنه لا يمكن استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء إذا كانت هذه الأنظمة لا تحقق أهداف المؤسسة أو إذا كانت لا تتوافق مع أساليب عمل المؤسسة وفلسفتها الإدارية وقد ساهم وجود واستخدام الانترنت على جعل إدارة علاقات العملاء أكثر فعالية وذلك لسهولة عملية التواصل وإبداء عدم رضا العميل عن منتجات وخدمات الشركة، كما أيضاً تقدم بعض النصائح حول التعامل مع العميل غير الراضي وكيفية إرضائه وذلك من خلال عملية كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال وأي تعليق أو شكوى من أي عميل سوف ينتشر لجميع الدوائر ذات العلاقة في المؤسسة وعليه لابد من الوصول إلى النقطة التي تجعل إدارة علاقات العملاء تحقق الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>.

" فالمصرف يرغب باستثمار قنواته بكفاءة عالية بحيث يتم الاتصال بمركز الخدمات من خلال أكبر عدد من العملاء وعلى أن يكون ذلك بنفس عدد العاملين في هذا المركز بمعنى ألا يضطر المصرف لزيادة هذا المركز وهذا يعكس سلامة التفكير، الشرط الأساسي في هذا العمل هو أن يكون العاملون على روح عالية من تقبل الضغوط التي تنتج عن الاستفسارات والاتصالات المتكررة من العملاء وقدرة مدير المركز على المحافظة على التعاون بالإجابة لكل تساؤلات العملاء واستقطابهم وفي نفس الوقت القدرة على امتصاص تدمر وإرهاق العاملين من جراء الإجابة على هذا العدد الهائل أو المفترض أن يكون هائلاً من العملاء<sup>3</sup>."

(<sup>1</sup>) : د. صباح محمد أبو تاية ، مرجع سابق ص 170 .

<sup>2</sup> : Federico Rajola Customer relationship management, op.cit. p9

(<sup>3</sup>) صباح أبو تاية ، مرجع سابق ص 170 .

"إن إدارة علاقات العملاء تهدف لجعل العلاقة بين المصرف والعميل مربحة لأقصى حد. هذا يساعد المصرف على تحديد من هم أفضل العملاء ، وأهم أكثر أهمية ، ومن منهم سينمو ومن سيحقق عائداً ضعيفاً. الأمر ذاته ينطبق على احتياجات العميل ، الخدمات التي يطلبها والقنوات التي يتصل بها ، والعروض التي تلائمه . إن المحصلة هي إمكانية التنبؤ وتوجيه المتطلبات عبر خلق خدمات وسلع جديدة تدور حول حاجات العميل<sup>1</sup> .

" ويعتمد مفهوم إدارة العلاقة مع العميل على ثلاث ركائز هي موظفوالشركة ، التكنولوجيا المستخدمة وهيكل الشركة نفسها .

### أهداف إدارة علاقات العملاء :

تهدف إدارة علاقات العملاء الى تحقيق الآتي<sup>2</sup>:

1/ تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توظيفات المنظمة وتوجهاتها الانتاجية والخدمية وبين تحقيق رضا وحاجات العميل بهدف تعظيم الربح .

2/ التواصل المستمر مع العميل وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له.

3/ استخدام معلومات العميل لتحسين الأداء بصفة مستمرة والتعلم من العمليات السابقة لتحقيق النجاح وتجنب الفشل .

4/ تحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية والخدمية .

5/ تعظيم قيمة العملاء<sup>3</sup>: وردت عدة تعريفات لقيمة العميل لباحثين مختلفين نذكر منها علي سبيل المثال:عرفها ( كوتلر 1997 ) بأنها الفرق بين قيمة العملاء الكلية والكلف الكلية وتكلفة العميل الكلية عبارة عن مجموعة كلف العملاء ما عدا التي تتحقق في تقييم والحصول على واستعمال المنتج . وعرفها ( الربعاوي 2000 ) بأنها ما يحصل عليه العميل نتيجة التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل اجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها العميل عند اتخاذه قرار الشراء .

كما تعرف قيمة العميل بأنها<sup>4</sup>: هي القيمة الاقتصادية لعلاقة العميل مع الشركة معبراً عنها بهامش المساهمة ، أو صافي الربح وتستطيع الشركة أن تقيس جهود تسويقها وجعلها مربحة عن طريق إدخال مفهوم قيمة العميل في عملية اتخاذ القرار ، وعبرها تتحقق المنافع التالية : 1/ انخفاض

1 : Federico Rajola Customer relationship management, op.cit.p 2

2 : علي محسن عبد الرضا ، علي حسون الطائي ، ادارة علاقات العملاء توجه تنظيمي جديد بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية العراقية ص 6 الموقع [WWW.isaj.net](http://WWW.isaj.net) .

3 : هاشم العبادي وآخرون ، صياغة استراتيجية ادارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 2013 مجلد 5 عدد 10 الموقع [www.isaj.net](http://www.isaj.net) .

4 : في كومار وبيرنر رينارتز ، تعريب سرور علي ابراهيم ادارة علاقة العميل دار المريخ الرياض السعودية 2010 مرجع سابق ص 45 .

التكاليف 2/ تعظيم العائدات 3/ تحسين الأرباح والعائدات على الاستثمار 4/ الاستحواذ على العملاء المربحين 5/ إعادة تنشيط العملاء الساكنين.

"أما القيمة المدركة للعميل فهي : الفرق بين إجمالي القيمة المقدمة للعميل وإجمالي تكلفة العميل. أو هي عبارة عن الفرق بين المنافع التي يحصل عليها والتكاليف التي يتحملها عند مقارنة العرض التسويقي الذي تقدمه الشركة مع العروض الأخرى التي تقدم بواسطة المنافسين وعليه فإن العميل يشتري من الشركة التي تقدم أعلى قيمة مدركة له"<sup>1</sup>.

#### فوائد ادارة علاقات العملاء :

أوردت مجلة (Search.com) بان إدارة علاقات العملاء إذا ما تم استخدامها علي الوجه الأكمل فإنها سوف تحقق الآتي<sup>(2)</sup> :

1/ تساعد إدارة التسويق داخل الشركة علي تحديد أفضل العملاء المستهدفين وعلى إدارة حملات الدعاية التسويقية بأهداف واضحة ومحددة وأيضاً تساعد علي انتقاء ومعرفة أفضل العناصر لقيادة فرق البيع.

2/ تساعد الشركة علي تطوير وسائل البيع عن طريق التلفزيون وتسهيل عمليات الاتصال بالعملاء وأيضاً تطوير النظم القديمة مثل تلقي الطلبات عن طريق التلفونات.

3/ تسمح بإنشاء علاقات شخصية مع العملاء بهدف زيادة رضائهم وتعظيم الأرباح وتحديد العملاء الأكثر تعاملًا مع الشركة وتقديم الخدمة لهم بأعلى جودة.

4/ تزود الموظفين بالمعلومات اللازمة لمعرفة عملائهم وفهم احتياجاتهم وخلق علاقات فعالة بين الشركة وعملائها وموزعيها .

5/ تعتمد إدارة علاقات العملاء علي استخدامات التجارة الالكترونية وعلى البيانات الواردة من مركز الاتصال بالعملاء وتفيد هذه المعلومات والبيانات الشركات علي معرفة التاريخ الشرائي للعميل والمنتجات التي يفضلها ومصادر الشكوى وأمور أخرى تساعد علي توقع احتياجات العملاء وذلك وصولاً للهدف النهائي المتمثل في الحصول علي ولاء العميل للشركة.

أما الفوائد التي تتحقق للمصرف من تطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء فبالإضافة لما ورد أعلاه تؤدي للفوائد التالية<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، جارى أرمسترونج : اساسيات التسويق ، دار المريخ 2007م الرياض السعودية ، مرجع سابق ص 79  
<sup>2</sup> : عمرو عبد الرحمن توفيق - ترجمة هالة صنفى ادارة علاقات العملاء مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة مصر 2007 - ص 20  
<sup>(3)</sup> : د. صباح محمد أبوتاية ، مرجع سابق من 178- 185 .

## 1/ تقليل الخسائر الناتجة عن التعامل مع المقترضين:

من العوامل التي تتسبب في تسرب عملاء المصرف زيادة المنافسة، انخفاض هوامش الأرباح للعملاء، الإجراءات المتشددة في منح التمويل والتسهيلات ، وجود مصارف تقدم خدمات أفضل وبتكلفة أقل .

" ولذلك تقدم برامج أنظمة المعلومات في المصارف عرض لمسئولي التمويل والتسهيلات وذلك من خلال تجميع معلومات متكاملة عن العميل ليتبين وضع صورة شاملة عن وضعه المالي وكذلك عن موارده ودراسة جدوى المشروع من ناحية اقتصادية وقدرة العميل على إدارة مشاريعه ومواردها وهذه المعلومات تفيد قسم التمويل والائتمان لاتخاذ القرار الصحيح وأيضاً تساعد العميل على ألا يصل إلى مرحلة التعثر والتورط في مديونيات خاسرة .

في الوقت الحالي تضع المصارف تقنيات لتكنولوجيا المعلومات وذلك لمعرفة دورة تعامل العميل مع المصرف مقدماً وذلك أفضل من الانتظار لما سيحدث مستقبلاً ."

## 2/ تمثل مصدراً مهماً لتحقيق ربحية المصرف :

كما ذكر سابقاً تعمل إدارة علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعملاء المربحين وكذلك تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين. وأثر ذلك على البنك يتمثل في الآتي:

أ/ تخفيض تكاليف التشغيل للخدمات بسبب اختصار وقت العمليات بين العميل والبنك. وكما ذكر أحد الخبراء المصرفيين فإن إدارة علاقات العملاء تخفض تكلفة المبيعات بنسبة 32%.

ب/ تعظيم العائد: وذلك بسبب الاستخدام الأمثل لجميع قنوات البيع بالبنك في السوق فالعميل يكون لديه معرفة بخدمات البنك وقنواته فيزداد استخدامه لخدمة معينة أو خدمات أخرى .

ج/ جذب عملاء جدد: فالعميل الذي حصل على قيمة متفوقة من الخدمة التي يشتريها يرشح البنك لعملاء آخرين وبالتالي تخفيض تكاليف جذب عملاء آخرين.

د/ الاحتفاظ بالعملاء يؤدي إلى تحسين ربحية المصرف حيث أن العملاء الراضون عن المصرف على استعداد لدفع سعر اذا كان المصرف يلبي رغباتهم واحتياجاتهم حيث أن السعر الأدنى في بعض الأحيان لا يشكل اهتمام العميل الوفي.

## عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء :

هنالك عدة عوامل تعمل على إنجاح إدارة علاقات العملاء نذكر أهمها في ما يلي <sup>1</sup>:

### 1/ المشاركات الداخلية القوية حول إستراتيجية إدارة علاقات العملاء :

إدارة علاقات العملاء هي إدارة لإنجاز أي عمل في المنظمة في كل مجالات الأعمال. ويعني ذلك أن المنظمة أو الشركة مطلوب منها أن تقدم بعمل إستراتيجية داخلية تتشارك فيها أقسام المنظمة كلها لإنجاز برنامج إدارة علاقات العملاء.

### 2/ المستخدمين في جميع المستويات وكل المجالات مطالبين بجميع المعلومات بدقة لنظام ادارة علاقات العملاء :

المستخدمين من المحتمل أن يستجيبوا بشكل ملائم لنظام ادارة علاقات العملاء إذا أدركوا وفهموا أهمية جمع المعلومات وفائدتها وأيضاً إذا عرفوا أهمية المعلومة الصحيحة ومدى الوثوق بها.

### 3/ نظام ادارة علاقات العملاء هو وسيلة لجعل المستخدمين والعملاء كأصدقاء:

إدارة علاقات العملاء يجب أن تكون وسيلة تكامل داخل الأنظمة بشكل مستمر بقدر الامكان وتشكل جزءاً طبيعياً من خدمات العملاء وتتفاعل معها . ولذلك تقوم المنظمة بتخصيص خط تلفون مخصص لخدمة العملاء والرد على استفساراتهم والاستجابة لطلباتهم ومقترحاتهم حول اعادة تصميم المنتج أو تحسين الخدمة ومن خلال الاتصالات المتكررة بين العملاء والموظفين تتوثق العلاقات حتى يصبح الموظف والعميل صديقين .

### 3/ تدوين البيانات التي تستخدمها واستخدام البيانات التي دونتها من قبل :

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

### 4/ لا تستخدم تقنية عالية إذا كان بالإمكان استخدام تقنية أقل من المطلوب

إدارة علاقات العملاء سلاح قوي جداً لإيجاد وتوسيع العلاقة مع العملاء والمحافظة عليهم ، المنظمات الناجحة في تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء تستخدم تقنيات بسيطة وغير معقدة وذلك لأن الحلول التقنية المعقدة تكون تكلفتها عالية وتحتاج لمهارات خاصة وهي غير مستقرة نسبة لتعرضها للاستبدال في أي لحظة ، أما التقنيات البسيطة فيتفاعل معها العملاء بسهولة ويسر.

<sup>1</sup> :Kristin Aderson & KarolKerrCustomer relationship management, op.cit p11-14 WWW.elsisver.com

## عوامل فشل نظام إدارة علاقات العملاء :

من المهم للشركات معرفة المعوقات التي تواجه نظام إدارة علاقات العملاء التي واجهت الشركات المماثلة عند تطبيقها برنامج نظام إدارة علاقات العملاء .

هناك بعض العوائق التي تحول دون نجاح برنامج إدارة علاقات العملاء نوردتها في ما يلي<sup>1</sup> :

### 1/ نقص المهارات المطلوبة:

قصور بناء المهارات واستخدام تقنية قاعدة بيانات جديدة في نظام ادارة علاقات العملاء يمثل عائقاً كبيراً في تطبيق النظام وتنفيذه. أحد مدراء ادارة علاقات العملاء يعزي ذلك إلى النقص الحاد والمزمين في المهارات التقنية وذلك لأن المنظمة التي يعمل بها لا تمد العاملين بها وتجدد المهارات التقنية لهم بتطبيق مشروع ادارة علاقات العملاء .

بعض خبراء نظام ادارة علاقات العملاء ركز على إلى الحاجة إلى المهارات المطلوبة ومهمة لتشغيل النظام. وقد عوّل بعضهم على أن التدريب يمكن أن يلبي هذه الحاجة .

### 2/ عدم كفاية الاستثمار في نظام ادارة علاقات العملاء :

كفاية الموارد المربحة تمثل مسألة مهمة لمقابلة متطلبات نظام ادارة علاقات العملاء، خصوصاً في المشروعات ذات التكاليف الكبيرة.

بعض المتطلبات تغلبت على مشكلة الحصول على الموارد وذلك بتبني الأرباح السريعة، ببناء نظام ادارة علاقات العملاء وتطبيق مشروعاته ليعطي أرباحاً سريعة وفوائد متطورة في درجات الربحية مثل التحسن في خدمات العملاء أو نسبة الاستجابة العالية للحملات الترويجية ويبرهن ذلك التقدم في العائد على الاستثمار من تطبيق النظام .

### 3/ فقر وقلة البيانات كما ونوعاً:

المنظمات على اختلاف درجاتها وتجاربيها في نظام ادارة علاقات العملاء تختلف في القضايا والمسائل التي تتعلق بجودة وكمية البيانات المطلوبة لتطبيق النظام . فالمنظمات التي في مراحل مبكرة لتطوير نظام ادارة علاقات العملاء تمثل نوعية البيانات مسألة ومتطلب أساسي نوعية وعدد ومدى أهمية البيانات الضرورية المطلوبة وكيفية معالجتها تفاجئ وتدهش المديرين المنظمات الأكثر تقدماً تعنى بالبيانات التطبيقية بعد معالجتها. وهي المنظمات التي تمثل لها كمية البيانات مشكلة أكبر من نوعيتها.

<sup>1</sup> :Adrian Payne Hand book OF CRM,op.cit. [WWW.elseiever.com](http://WWW.elseiever.com) p336

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

يمثل عدم الوعي وسط كبار المديرين بالمنافع التي تنتج من قاعدة بيانات التسويق عائقاً في نجاح تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء .

ويمكن التغلب على هذه المشكلة بتوجيه البيانات الموجودة في مستودع البيانات للحصول على نتائج ايجابية .

مديرو نظام ادارة علاقات العملاء يشيرون الى أن مستودع البيانات عبارة عن تكاليف عالية ، وهم بدورهم غالباً ما يفشلون عن توقع المنافع المحتملة التي يمكن أن يحققها النظام في مراحل مبكرة .

#### 5/ الحدود الوظيفية :

المديرون في المستويات الوظيفية المختلفة ربما يقاوموا أو يعترضوا ولا يتعاونوا على تطبيق مشروع ادارة علاقات العملاء خاصة في مراحلها الأولى .

ويتطلب التغلب على هذه المشكلة فهم تنظيمي وبذل جهد في الأعمال الوظيفية في جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة وفهم ووعي بالمنافع التي تعود على المنظمة بصفة عامة .

#### 6/ عدم ادراك القيادة والادارة العليا بلوازم ومتطلبات المشروع :

يمثل عدم الالمام والمعرفة لدى القيادة والادارة العليا بمتطلبات المشروع أكبر عائق لنجاحه . ينبغي تنوير المديرين التنفيذيين لمراجعة أنفسهم وأنهم يمثلون مدراء لمكاتب العملاء كما ينبغي تأمين دور المستويات التنفيذية الأخرى .

وذلك لأنهم يمثلون الضامن أو المدافع عن نشاطات ادارة علاقات العملاء في المنظمة. وتلك مهمة ضرورية لتحويل علاقات المنظمة مع العملاء من خلال فهم والمشاركة من قبل المديرين في تطبيق نظام ادارة علاقات العملاء .

#### وظائف وأنشطة ادارة علاقات العملاء :

#### 1/ اكتساب العملاء :

نسبة للمنافسة الشرسة بين المنظمات ونمو حجم الأسواق أصبح الحصول على العملاء أمراً مقلقاً وذلك للتشابه الكبير بين المنتجات والخدمات وغزارة الانتاج والبيع واتخاذ وسائل بيع سهلة وميسرة لكل فئات المجتمع .

تعرف ادارة التسويق بأنها : فن وعلم اختيار أسواق الهدف وبناء علاقات مربحة معها<sup>1</sup> كما تعرف بأنها: عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة للأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات<sup>2</sup> وأهم سؤاليين يجب أن يجيب عليهما مديرو التسويق هما : من هم العملاء الذين سنخدمهم أو ما هو السوق المستهدف ؟ كيف يمكننا خدمة هؤلاء العملاء بصورة أفضل أو ما هو اقتراحنا للقيمة ؟<sup>3</sup> .

**أ/ اختيار العملاء الذين تقدم لهم الخدمة:**

يجب أن تحدد الشركة من ستخدمه أولاً، وتفعل ذلك عن طريق تجزئة السوق أو تقسيمه إلى قطاعات عملاء، واختيار القطاعات التي ستخدمها ويعرف مديرو التسويق أنهم لا يمكنهم خدمة كل العملاء بكل طريقة وبمحاولة خدمة كل العملاء قد لا يخدموا أي عميل جيداً وبدلاً من ذلك تختار الشركة الذين يمكن أن تخدمهم بصورة جيدة ومربحة ويسعى بعض المسوقين إلى تهدئة السوق في حالات الطلب المرتفع وهو تقليل عدد العملاء أو ترحيل الطلب بصورة مؤقتة أو دائمة

" وعند تقسيم السوق وتصنيف العملاء يجب أن يتم اختيار العملاء المناسبين الذين يعملون على استقرار المنظمة وبنائها والمحافظة عليها والدفاع عنها وعلى هذا الاعتبار فان بعض العملاء يعتبرون أكثر ربحية من غيرهم فهم ينفقون الكثير على منتجات وخدمات الشركة ويطالبون بخدمات أقل . كما أن بعضهم ينظرون الى خدمات الشركة ومنتجاتها بأنها ذات قمة أكبر من تلك التي تقدمها الشركات المنافسة "

**ب/ اختيار اقتراح القيمة :**

هو تحديد الشركة كيف ستخدم عملاءها المستهدفين وكيف تميز نفسها وموقعها في السوق ويكون اقتراح القيمة مجموعة المنافع أو الفوائد التي تعد بتقديمها للمستهلكين لتلبية احتياجاتهم<sup>4</sup> .

وعملية اكتساب وجذب العملاء الجدد تتم عبر مرحلتين هما تحديد العملاء المحتملين ثم العمل على استقطابهم وكسبهم عن طريق الحملات التسويقية المنظمة وعرض خدمات ومنتجات المنظمة عليهم وبيان وتوضيح الامتيازات التي سيحصل عليها العميل من تعامله مع المنظمة دون غيرها

"إذا كان العملاء نادرين يكون أمر تحديد العملاء المرتقبين أمراً مهماً ، ويكون ذلك عندما تكون المنتجات قليلة .

<sup>1</sup>: فيليب كوتلر ، جارى ارمسترونج : م، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 68

<sup>2</sup>: د. محمد فريد الصحن ، التسويق الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2003 ص 26 .

<sup>3</sup> : فيليب كوتلر ، جارى ارمسترونج : ، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 68- 69

<sup>(4)</sup> فيليب كوتلر ، جارى ارمسترونج ، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 69

ولازالت العديد من الشركات تترك أمر جذب العملاء لمندوبي المبيعات وقد سبب ذلك زيادة التكلفة وقد أصبح البحث عن عملاء جدد مكلفاً ، وواجب مندوبي المبيعات في الأساس هو البيع وليس البحث عن عملاء جدد .

وتحتاج الشركات إلى عمل موازنة بين تكلفة الجهد المبذول لتحويل العميل المرتقب والأرباح التي سيحققها إذا استمر في ولائه والتعامل مع الشركة مدى الحياة .

وفي الغالب فان تكلفة الحصول على العميل الجديد تكلف الشركة أكثر من متوسط ما يستحقه وخاصة في شركات المنتجات .

ولكن يتطلب الحفاظ على استقرار الشركة تخفيض تكلفة الحصول على العملاء الجدد والزيادة من ربحية العملاء الدائمين ولأجل تحقيق تكلفة الحصول على العملاء الجدد فعلى الشركة تخفيض تكاليف مصروفات مندوبي المبيعات <sup>1</sup>.

"في السابق كانت المصارف تقدم خدماتها إلى السوق وبالتالي يقوم العميل باختيار الخدمة التي تناسبه أما حالياً فإن المصارف تستخدم تقنيات تحليلية لبيان توقعاتها ورؤيتها المستقبلية من أجل تحديد شرائح السوق وتصميم منتجاتها تبعاً لذلك وهذا يجعل العميل ذو قدرة على اختيار الخدمة التي يحتاجها بالتحديد، وعملية التسويق المباشر للعملاء الممتازين ذوي الملاءة المالية العالية تبدأ من التحليل الداخلي للمعلومات عنهم والتي تبين رغباتهم و تفضيلاتهم إضافة إلى ربحيتهم التي تتحقق من نتيجة التعامل معهم. وكل هذا يؤدي إلى تحديد حجم الشريحة من هؤلاء العملاء.

ونسبةً لصعوبة تقديم خدمة محددة لكل شخص على حده فإن المؤسسات الكبيرة تتجه لعمل شرائح كبيرة من العملاء وذلك لتعويض الضعف في المعلومات أو سوء الاتصال أو افتقار المهارات المناسبة لذلك يكون البديل لذلك انتاج خدمات تغطي شرائح عريضة ولذلك فإن المصارف تدخل بتحد في هذا المجال من حيث تقديم خدمات مميزة وفريدة من نوعها وفي نفس الوقت تغطي مجالات مالية وسكانية وسلوكية معتمدة على قاعدة البيانات والدراسات التنبؤية.

وتلعب تقنية قاعدة البيانات دوراً مهماً في تحقيق فاعلية تقسيم هذه الشرائح من خلال:

أ/ عمل تحاليل إحصائية لكل توقع على انفراد دراسته من كافة الجوانب.

ب/ عمل اختبارات إحصائية لكافة عناصر البيانات عن هذه الشرائح وإيجاد العلاقة بين تلك العناصر.

ج/ إجراء تقييم للمتغيرات بدقة لكافة العملاء المميزين والتوقعات المحتملة.

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ، ترجمة فيصل عبدالله مكتبة جرير الرياض السعودية 2005 الطبعة الرابعة الصفحات من 150-151

د/ عمل نموذج آلي قائم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية للعملاء الذين يشتركون في نفس الشريحة لوضع تصور مستقبلي بما سيكون عليه وضع تلك الشريحة.

ومن خلال هذه الخطوات يمكن تحديد حجم المشاركة في السوق وتحديد الشرائح ذات الصفات المشتركة وبالتالي تحديد الأفراد المتجانسين في فئات.

ويتطلب نجاح عملية جذب العملاء إعادة التفكير في تصميم الخدمة المقدمة مع الشريحة الموجودة في السوق وفي بعض الحالات يتم تحديد الصفات السلوكية للمجموعة غير المشمولة في التحليل، في حالات أخرى يتم التحليل على أساس اختيار فرضيات السلوك مقابل أنواع العملاء.

والمصارف المتطورة تتخذ خطوة لاحقة في بناء قاعدة بيانات العملاء وفيها تنظم وتصنف المعلومات عن العملاء وتوقعاتهم ويتم تخزين تلك المعلومات وتكون هذه المعلومات من أهم أدوات المنافسة حيث أنها توفر الجهد والوقت إضافة إلى سرعة الاستجابة للتسويق المباشر وإدارة أموال العملاء وهذا النوع من قاعدة البيانات يقود إلى أداء عال في جذب العملاء لعدة أسباب منها:

أ/ تساعد المديرين في سرعة تحليل المعلومة التنبؤية عن العملاء من المصادر الداخلية والخارجية وهذا بالتالي يساعد متخذي القرار في سرعة اتخاذ القرار التنافسي.

ب/ تساعد في تحديد سلوكيات العملاء بدقة مما يساعد على جذب أفضل العملاء.

ج/ المصارف التي تستخدم هذا النوع من نظام المعلومات تستطيع أن تستخلص الدروس من عروض السوق واكتشاف فرص تسويقية جديدة من خلال استغلال القاعدة البيانية من المعلومات ويكون عندها القدرة على الاستقرار المستقبلي لما سيكون عليه سلوك العملاء<sup>1</sup>.

"ويتم تحديد العملاء المحتملين حسب المنطقة الجغرافية التي يمارس فيها المصرف نشاطه ويتم الحصول على معلومات العملاء من ترشيحات العاملين بالمصرف وفق ملاحظاتهم لمعاملات العملاء العابرة مع المصرف مثل الشيكات المسحوبة لصالحه عبر المقاصة الالكترونية أو التحاويل الواردة له من فروع المصرف أو من المصارف الأخرى ، أيضاً يتم التعرف على العملاء بواسطة تزكية العملاء المميزين لعملاء آخرين لإدارة المصرف لاستقطاب هؤلاء العملاء ويركز المصرف في هذه الحالة على جذب عملاء منافسيه أما عن طريق تخفيض الاسعار أو باننتاج خدمات جديدة غير معروفة في السوق ويتم تنفيذ هذه السياسات عن طريق جمع المعلومات عن تفضيلات ومقترحات العملاء المميزين.

(<sup>1</sup>) : د. صباح محمد أبو تاية ، مرجع سابق من 178- 185 .

كما تشمل سياسة جذب عملاء جدد استعادة العملاء القدامى و العملاء القدامى هم اقل تكلفة من العملاء الجدد لان بياناتهم محفوظة لدى المصرف و يكفي فقط العودة لهذه البيانات واخذ الأفكار منها في كيفية استعادتهم وتتضمن هذه السياسة الاتصال بالعملاء القدامى من أجل اخبارهم بالخدمات الجديدة .

ولاكتساب العملاء ينبغي أن يمتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع تنتشر جغرافياً لتقديم خدماته المصرفية ولتحقيق المنفعة المكانية للعميل سواء لمقابلة هذه الاحتياجات على المستوى المحلي حيث يمارس نشاطه أو على المستوى القومي حيث تنتشر معاملته أو على المستوى الدولي لاختراق أسواق جديدة . وعلى هذا الأساس يجب تقديم كافة الخدمات للعميل على اختلاف أنواعها حيث يطلبها والتوسع في انتشار الخدمات المصرفية على نطاق اقتضته ضرورة جذب العميل وحثه على استمرار التعامل مع المصرف <sup>1</sup>.

"لاكتساب عملاء جدد ينبغي على ادارة المصرف أن تدرك أن العميل يمثل محور ارتكاز نجاح العملية المصرفية وأنه بدون العميل لا يكون المصرف ، أما الوسائل التي تساعد وتعمل على اكتساب العملاء : انتشار خدمات المصرف على نطاق واسع وأن تحوي جميع الخدمات التي يحتاجها العميل ، كما على ادارة المصرف أن تشجع العاملين على اكتساب عملاء مريحين وأن تقوم بحملات تسويقية منتظمة للتعريف بخدمات المصرف بهدف اكتساب مزيد من العملاء .

## 2/ المحافظة على العملاء :

" ينبغي للشركة أن تنظر الى العملاء كأصول تحتاج لادارة ناجحة للمحافظة عليها وتنميتها ولكن ليس كل العملاء ولا كل العملاء ذوي الولاء . وقد يكون بعض العملاء الموالين غير مريحين كما يمكن أن يكون بعض العملاء غير الموالين مريحين ، فيمكن للشركة أن تقسم العملاء وفقاً لربحيتهم المحتملة وتدير علاقتها معهم طبقاً لذلك <sup>2</sup>.

كانت القاعدة تقول 20 % / 80 % . أي أن 80% من ارباح الشركة يحققها 20% من العملاء . وقد تم تعديل القاعدة لتصبح 20 % / 80 % / 30 % وهى تعنى أن 30% من عملاء الشركة يخفضون الأرباح المرتقبة بنسبة النصف. ويعنى ذلك أن معظم الشركات تفقد مالياً على نسبة للخسائر التي تصيبها من بعض عملائها .

تعتمد الشركات في الغالب أن أكبر عملائها هم الأكثر ربحية وأصغرهم هم الأقل ربحية. ولكن نجد أن معظم عملاء الشركة الكبار يميلون إلى الحصول على أكبر قدر من الخصومات ويطلبون أرقى

<sup>1</sup> : د. محسن أحمد الحصري ، التسويق المصرفي المدخل المتكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية ايتراك للنشر الطبعة الأولى 1999 ص 48

<sup>2</sup> : فيليب كوتلر ، جارى ارسترونج : ، أساسيات التسويق مرجع سابق ص93

الخدمات و هناك أدلة على أن العملاء ذوي الحجم المتوسط غالباً ما يجلبون عائدات على الاستثمار أعلى من عملاء الشركة الكبار<sup>1</sup>.

أيضاً أظهرت دراسات حديثة أن 20 % فقط من العملاء يحققون نحو 65 % من الأرباح ، كما أن 20 % آخرون من العملاء هم مسئولون عن 25 % من الأرباح ، أما الـ 60 % فيشكلون 10 % فقط. أما في الصناعة المصرفية ففي بعض الأحوال فإن بعض العملاء يحققون خسائر<sup>2</sup>

"وقد لاحظت الكثير من الشركات ارتفاع الكفاءة التكاليفية للاحتفاظ بالعملاء الحاليين عن محاولة جذب عدد جديد منهم، فقد أشار مدير أحد المصارف إلى أن زيادة معدل الاحتفاظ بالعميل بنسبة 2% له نفس الأثر على الأرباح الذي يحققه تخفيض التكاليف بنسبة 10%"<sup>3</sup>

ومن المهم جداً أن تدرك الشركات أن كل العملاء مهمون ولكن بعضهم أهم من غيرهم وعلى هذا الأساس ينبغي أن تنظر المنظمة الى علاقتها بعملائها من منظور تحقيق المنفعة للطرفين وأن يتم معاملة العملاء حسب أهميتهم وقدرتهم والتزامهم بتحقيق القيمة للمنظمة .

" وكلما زادت المعلومات المجمعة عن العملاء كان من السهل على المنظمة معرفة من منهم أكثر فائدة أو قيمة بالنسبة لها وكلما استمرت المنظمة في تعلم ومعرفة اي من شرائح العملاء أكثر قيمة من الشرائح الأخرى زادت احتمالات تحقيق الميزة التنافسية وذلك لأن الشركة تتعرف على على عمليات التوزيع المناسبة وكذلك وسيلة الترويج وتصميم المنتج وكيفية عرضه وتحديد الوقت المناسب للعرض ويعتمد النجاح في المحافظة على العملاء على قدرة المنظمة على تحقيق الآتي<sup>4</sup> :

- 1/ المحافظة على التفاعل والتواصل مع العميل مع عدم التوقف عن الاستماع الجيد له.
  - 2/ مراقبة تغيرات العملاء مع انتقالهم بين المراحل المختلفة لدورة الحياة والوعي بتلك التغيرات والاستعداد لتعديل وتحويل افتراضات الخدمة أو افتراضات القيمة والمنفعة حسب تلك التغيرات
  - 3/ تقديم الخدمة من خلال تعريف القيمة أو المنفعة.
- وهكذا فإن علاقات العملاء وهي دائرة مستمرة وحينما تتحرك المنظمة من مرحلة إلي المرحلة التي تليها فإنها تكون قد كونت وجهة نظر أو فهم كاف لتدعيم مجهوداتها المستمرة وبالتالي فإن مبادرات المنظمة للتطوير والتحسين تصبح أكثر مهارة كلما زادت ممارستها لإدارة علاقات العملاء .

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق مرجع سابق ص 60 .

<sup>2</sup> : Federico Rajola , op.cit. p23-24

<sup>3</sup> : د. محمد عبد العظيم أبو النجا التسويق المتقدم مرجع سابق ص 81

<sup>4</sup> : حسن عمر سليمان القنمي مرجع سابق ص 70 .

" ومن المعتاد أن يركز العميل في تعامله المصرفي مع مصرف واحد يقدم له كل الخدمات المصرفية التي يرغب في الحصول عليها فإذا لم يجد العميل أن المصرف الذي يتعامل معه يقدم له كل ما يحتاج إليه من خدمات فإنه يتركه ويتحول إلى مصرف آخر. ومن هنا نلاحظ أن المصارف دائماً تسعى نحو التحسين والتطوير والابتكار. وذلك من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إضافة إلى جذب عملاء جدد<sup>1</sup>."

من مهام ادارة التسويق المصرفي التعرف على العملاء ودراساتهم بشكل سليم من خلال البيانات التي يتم تجميعها عنهم . وهذه البيانات تجعل المصرف يقوم بتصنيف السوق المصرفي حسب نوعية العملاء وفقاً لرغباتهم المختلفة وعاداتهم الشرائية ومن ثم انتاج وتحسين الخدمات المصرفية التي يقوم بطرحها في السوق المصرفي<sup>2</sup>.

" يتضح أن المحافظة على العملاء الموجودين من أهم واجبات ادارة المصرف وتتطلب المحافظة عليهم تعظيم القيمة لهم وتقديم خدمات جيدة تفوق ما تقدمه المصارف المنافسة ويشمل ذلك عدة وسائل منها أن تقوم ادارة المصرف بتصنيف العملاء حسب اهتمامهم فمنهم من يهتم بالخدمات المصرفية ومنهم من يهتم بالسياسات التمويلية والتسهيلات ، أيضاً يود العملاء أن يتمتعوا بخصوصية في ما يتعلق بالمعلومات عنهم وعن مراكزهم المالية وتعاملاتهم مع المصرف ، أيضاً من الوسائل المهمة في المحافظة على العملاء القيام بدراسة جودة الخدمات المقدمة للعملاء من فترة لأخرى وأن يُعطي مديرو الفروع صلاحيات واسعة لمعالجة شكاوي العملاء كسباً للوقت والا تُرفع للادارة الا اذا كانت مشاكل كبيرة تتطلب ذلك .

المصارف المتميزة ذات الأداء العالي تستخدم تقنيات أفضل لتسهيل إدارة الحسابات وذلك عن طريق تكنولوجيا قاعدة البيانات بهدف زيادة الأرباح والاحتفاظ بأكبر عدد من العملاء الممتازين.

تركز هذه المصارف جهودها على دراسة سلوك عملائها فالمديرون الناجحون يعملون على تصميم وتنفيذ الابتكارات المبنية على العلاقة بين جذب العملاء وفي نفس الوقت القدرة على الاحتفاظ بهم وذلك بالتحكم في سلوكياتهم ودعامة ذلك لهؤلاء المديرين هو يجب أن تتوفر لديهم الخبرة التي من خلالها يستطيعون الدخول في أعماق سلوكيات العملاء الممتازين للإبقاء عليهم وضمان استمرارية تعاملهم مع المصرف. وذلك من خلال تجنبهم للخسارة وفي نفس الوقت العمل على تنمية أعمالهم وزيادة أرباحهم من خلال تعاملهم مع المصرف.

<sup>1</sup> : د. ناجي معلا : أصول التسويق المصرفي معهد الدراسات المصرفية عمان الأردن 1994 ص 57 ، 58

<sup>2</sup> : محسن أحمد الحضيرى ، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية مكتبة الانجلو المصرية 1986 الطبعة غير محددة ص 45

وعليه فإن دراسة السلوك المصرفي للعميل وتاريخ تعامله مع المصرف في مجال التمويل والتسهيلات تجعل البنك مطمئناً بمنحه تمويلاً وتسهيلات بضوابط محددة تحقق أرباحها للمصرف وكذلك تمنع العميل من الدخول في صفقات خاسرة ومنتعثة .

إضافة إلى ذلك فإن العمل على إجراء العميل الجيد على التعامل مع المصرف من خلال أكثر من خدمة تزيد القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الجيدين وتقليل فرص استقطابهم من قبل مصارف أخرى وفي نفس الوقت تشكيل حماية للمصرف عن التورط في التعامل مع العملاء غير الجيدين . وللمحافظة على العملاء تريد الشركات أن تمتلك العميل مدى الحياة وفي ذلك زيادة حصتها في التعامل مع العميل باستمرار وتنمية العميل ليكون ذو ولاء قوي وعميل مدى الحياة تمر بالمراحل التالية<sup>1</sup> :

1/ العميل للمرة الأولى /2 العملاء المتكررون /3 الزبون /4 المدافع عن الشركة /5 العضو /6 الشريك /7 المالك الجزئي .  
3/ بناء العلاقات مع العملاء :

العملاء المميزون هم الذين يستحقون أن تُبنى معهم العلاقات المتميزة لأنهم يحافظون على موجودات المنظمة ويعظمون قيمتها كما أن المنظمة تبادل ذلك السلوك الجيد منهم بتقديم منتجات وخدمات جيدة وبتكلفة أقل مما يؤدي إلى تعظيم القيمة بالنسبة لهم. "أوضح البحث الذي قام به فريدريك ريكولد وإيرال ساسر في جامعة هارفارد أن أغلب العملاء يكونوا عملاء مريحين بعد عامهم الثاني من تعاملهم مع الشركة أو المنظمة. وهذه حقيقة نسبة لان العملاء الجدد في السنة الأولى تنفق عليهم الشركة تكاليف الإعلان وتعريفهم بالخدمات التي تقدمها لهم الشركة. وعليه يحب العملاء أن يتعاملوا مع الشركة التي تعرف احتياجاتهم وماذا يريدون<sup>2</sup>.

و يمكن للشركة أن تقوم ببناء علاقات مع العملاء على عدة مستويات<sup>3</sup> :

1/ مستوي العلاقات الأساسية وهي عندما تتصف الأسواق بوجود عدد كبير من العملاء وتكون هوامش أرباحهم منخفضة وهذه العلاقة تكون عند أقل مستوي ولا تقوم الشركة في هذه الحالة بالاتصال بجميع العملاء تلفونيا لكي تتعرف عليهم بصورة فردية ولكن تفعل ذلك مع مجموعة منهم

(<sup>1</sup>) : فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق ، مرجع سابق الصفحات من 151 -158 بتصرف.

<sup>2</sup> : . : KrissAderSon&KarollKerr, customer relationship management Mc GrowHill 2002 op.cit p1

<sup>3</sup> : د. محمد عبد العظيم أبو النجا ، إدارة العلاقات مع العملاء ،الدار الجامعية ، الاسكندرية الطبعة الأولى ،2013 ص 41-42

على أساس قيمة وحجم معاملاتهم معها على مدار الزمن. وقد يتم الاتصال بهذا العدد الكبير من خلال أنشطة الإعلان ويكون الاتصال بصورة غير شخصية .

**2/ تنمية علاقات شراكة تامة** وهو عندما تكون الأسواق بها عدد قليل من المستهلكين وتكون هوامش أرباحهم مرتفعة وتكون مثل هذه العلاقات علاقة الشركة مع بعض الموزعين أو تجار التجزئة أو مع الشركات الأخرى التي تسعى إلى تسويق منتجاتها مع الشركة في السوق .  
**ومن الأدوات التي تستخدم لبناء علاقات العملاء مع الشركة ما يلي<sup>1</sup>:**

**1/** إضافة مجموعة مع من المنافع المالية حيث تقدم كثير من الشركات ما يطلق عليه برامج تسويق تكرار الشراء وهي برامج تكافئ العملاء الذين يقومون بتكرار الشراء أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة .

ويمكن ملاحظة أن تخفيض الأسعار يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين الأمر الذي لا يضمن الاحتفاظ بالميزة التنافسية للشركة لفترة طويلة .

**2/** إضافة مجموعة من المنافع الاجتماعية بالإضافة الى المنافع المالية حيث تقوم بعض الشركات برعاية ما يسمى ببرامج الأندية التسويقية والتي تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة وتحاول ايجاد أندية خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لأفراد معينين من العملاء وفي هذه الحالة الشركة ربما لا تعرف هؤلاء العملاء بالاسم ويتم خدمتهم والتعامل معهم في صورة قطاعات تسويقية كبيرة ومن ثم خدمتهم بواسطة أي موظف وفي المقابل نجد أن بعض العملاء يكونوا معروفين بالاسم وبالتالي تتم خدمتهم بصورة فردية أو شخصية عن طريق بعض الأفراد المحترفين المخصصين لهم وليس عن طريق أي موظف ويتوافر لدى الشركة كثير من بياناتهم الشخصية التي تمكنها من تنمية روابط وعلاقات قوية معهم .

**3/** مد مجموعة من الجسور الهيكلية وهي تعني تقديم خدمات ذات قيمة عالية جداً للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدي المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة وتعتمد هذه العلاقات على استخدام مستوي تكنولوجي مرتفع وتهدف إلى جعل العميل أكثر كفاءة وإنتاجية " .

"وتستهدف الشركات اليوم عملاء أقل ولكنهم أكثر ربحية وتقوم في سبيل ذلك بتحليل ربحية العميل واستبعاد العملاء الذين يتسببون في خسارتها اذا لم تستطع تحويلهم الى عملاء مربحين وبعد أن

---

<sup>1</sup>: المرجع السابق ص 43-44

تعرف العملاء المريحين فانها تنتج عروضاً مغريةً ومعاملة خاصة لاستخلاص هؤلاء العملاء وكسب ولائهم<sup>1</sup>.

ومن الأدوات التي تستخدم في بناء العلاقات مع العملاء قيام ادارة المصرف بتشجيع العاملين مشاركة العملاء المميزين في مناسباتهم الاجتماعية وذلك عندم تكون رسالة المصرف ذات اهتمام ببناء العلاقات مع العملاء ومدركة بأن هذه العلاقة تسهم بصورة مباشرة في دعم الموقف التنافسي للمصرف ، أيضاً عندما تقوم بتطوير المعلومات ذات العلاقة مع العملاء مثل معلومات السياسات التمويلية لعملاء التمويل ومعلومات تجويد وتطوير خدمة العملاء لكافة فئات المتعاملين من الأدوات المهمة في بناء العلاقة مع العملاء تحسين الصورة الذهنية لعملاء المصرف عن المصرف وخدماته. الأنماط المختلفة للعملاء وكيفية التعامل معهم :

أشارت بعض الدراسات الى الحقائق التالية<sup>2</sup>:

1 / 44% من العملاء متشككون وتنقصهم الثقة في المؤسسة ومنتجاتها أو العاملين فيها ويرون أن هناك مغالاة في الأسعار أو تدني معدلات الجودة .

2 / 11% من العملاء يرون ن أوامرهم واجبة التنفيذ .

3 / 22% من العملاء لا يستطيعون اتخاذ قراراتهم بمفردهم ويستولون على أوقات الآخرين نتيجة لعدم ثقتهم بأنفسهم وربما بالآخرين .

4 / 8% يريدون أن تتم معاملاتهم وفق شروطهم الخاصة رغم المامهم باللوائح والسياسات .

5 / 2% من العملاء كثيرو الكلام ويحتاجون لمعاملة خاصة .

وهناك نماذج متعددة لتصنيفات العملاء ومن أشهرها ما يعرف بنموذج Disc الذي صنف العملاء الى أربعة أنماط حسب سلوكياتهم<sup>3</sup>:

1/ العميل كثير المطالب : وهو الذي يود الاستجابة فوراً وهو كثير التحدث لكنه ايجابي في نفس الوقت اذا كانت الخدمة توافق توقعاته أما اذا كانت هناك مشكلة في التعامل فانه يكون ذو مواقف سالبة . تشير الدراسات الى أن 51 % من العملاء ينتمون الى هذه الفئة .

أهم صفاته : التحفظ في الحديث ، التطلع الدائم لما هو أفضل من الخدمات أو المنتجات أو أسلوب المعاملة .

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، جارى ارمسترونج ، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 81

<sup>2</sup> : جمال محمد مرسي ، مصطفى محمود دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية الاسكندرية مصر ص 80 .

<sup>3</sup> : جمال محمد مرسي ، مصطفى محمود أبوبكر المرجع السابق ص 84-88 ( بتصرف ) .

كيفية التعامل معه : الثقة بالنفس والمهنية ، سرعة الاستجابة وتجنب التفاصيل ، نبرة صوت قوية وواضحة ، عرض الحقائق بطريقة منطقية .

2/ العميل الاجتماعي أو المؤثر : هو الشخص الذي يحب الاتصال بالآخرين ويميل للتفاعل معهم وتؤكد الدراسات أن 8 % من العملاء يميلون الى هذه الفئة .

أهم صفاته : التفاؤل والطموح ، سرعة الثقة في الآخرين ، عدم الاحساس بأهمية الوقت ، تفضيل الأحاديث الجانبية .

كيفية التعامل معه : الملاطفة والود في المعاملة ، تقديم عروض مغرية ومشجعة ، السؤال عن رأيه الشخصي في أساليب وبدائل تقديم الخدمة ، عدم الاهتمام أو الانشغال عنه بأعمال أخرى .

3/ العميل المستقر أو المعتدل : لا يميل للتغيير ويود أن تسير الأمور بشكل منتظم وتلقائي ولا يتعمد اثاره المشكلات ولا يتوقع معاملة خاصة وتشير الدراسات أن هذا النوع يشكلون 25% من العملاء .

أهم صفاته : الهدوء وعدم الرعب في التغيير ، البساطة وعدم التكلفة ، سعة الصدر وتقبل تيريرات الخطأ في الخدمة ، التركيز على النتائج ، الولاء ما لم تحدث مشكلات جوهرية في الخدمة .  
كيفية التعامل معه : اظهار مشاعر الصداقة والود ، الهدوء في التصرفات والحماس في الحديث ، الاعتدال في ردود الأفعال تقديم حلول منطقية ومقنعة .

4/ العميل الشاكي : وهو الذي يملك حساسية مفرطة تجاه الآخرين ولا يميل الى تصديقهم أو الاقتناع بأرائهم بسهولة يتجنب الاشارة الى مزايا الخدمة ولا يرى فيها الجوانب المشرقة يصعب ارضائه وقد أشارت الدراسات أن هذه الفئة تمثل نسبة 16% من العملاء .

أهم صفاته : التدقيق في التفاصيل ، الشعور باهمية والحاجة للمعاملة الخاصة ، سرعة الغضب ورد الفعل ، عدم اظهار التقدير للخدمة أو مقدمها التهديد الدائم بالشكوى .

كيفية التعامل معه :الالمام الكافي بالخدمة وفنون تقديمها ، الاستعداد الدئم للقيام بأي شئ ، الحزم ولكن بأدب ، اتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه ، استخدام المنشورات المنظمة للعمل لاقناعه .

## مراحل ادارة علاقات العملاء :

تتم عمليات ادارة علاقات العملاء المتمثلة في اكتساب العملاء والمحافظة على العملاء وبناء العلاقات مع العملاء عبر خطوات تتمثل في:

**1/ اكتشاف المعرفة :** من المهم تحديد أكثر الزبائن ربحية ، تشمل عملية اكتشاف المعرفة التعرف على الفرص التسويقية والتعرف على سلوكيات العميل<sup>1</sup>. وتمثل المعرفة الجيدة للعملاء نقطة بداية هامة لاستراتيجية إدارة علاقات العملاء وللحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر من البيانات ومن هذه البيانات<sup>2</sup>:

- البيانات الشخصية والديمغرافية : السن ، الوظيفة ، الجنسية، المكانة الاجتماعية.
  - بيانات الاتصال : الموقع ، ارقام الهاتف ، أماكن التواجد المفضلة ، وسائل الاتصال المفضلة ، الموظف المختص بالاتصال.
  - بيانات الدخل والاستهلاك : المقدرة الشرائية ، السلع المشتراة وكمياتها وأغراضها ، السلع المفضلة، الاهتمامات والرغبات ، نسبة الانفاق على السلع المنافسة.
  - بيانات المحيطين بالعمل : مدير المكتب والمؤثرين على قرار الشراء .
- بيانات أخرى : إدراك العميل للمنافسين ورايه فيهم ، سبب تعامله مع الشركة، مقترحات العميل.

## 2/ مستودع البيانات:

لكي تحقق إدارة علاقات العملاء فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسهولة إلي هذه البيانات ولهذا الغرض يتم انشاء مستودع البيانات يتم فيه تجميع بيانات العملاء كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات غير المعاملاتية والتي توازي أهميتها أهمية البيانات المعلوماتية ويحتوي مستودع البيانات الأنواع التالية من البيانات :

- بيانات المعاملات.
  - بيانات العميل .
  - بيانات عن البيانات : تحوي طريقة تنظيم البيانات أو عرضها.
  - البيانات المستقلة وتختص بطرق البحث عن البيانات والتنبؤ وحسابات التنبؤ بالاحتمالات.
- ويتطلب إنشاء مستودع البيانات المراحل التالية<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>:Federico Rajola: Customer Relation ship management, op.cit, p19 ,

<sup>2</sup> : سايا غوجل ، جامعة دمشق كلية الاقتصاد بحث لنيل درجة الماجستير بعنوان ادارة علاقات العملاء مرجع سابق ص 5 الموقع : [www.ask.com](http://www.ask.com)

<sup>3</sup> : أسيل الجراح ، سايا غوجل ، المرجع السابق ص 5 .

**أ : مرحلة تحديد البيانات اللازمة ومصادرها :**

- تحديد أنواع البيانات ناللزامة لانجاح جهود إدارة علاقات العملاء بمناقشة كبار الموظفين في الشركة.
- تحديد مصادر الحصول على هذه البيانات .
- تحديد دقة جودة البيانات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستثمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة .
- اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين البيانات والتعامل معها والبحوث فيها.

**ب : مرحلة الحصول على البيانات وتبويبها وتحليلها وتشمل:**

- تجنيد فريق جمع البيانات وإمدادهم بالنماذج والاستثمارات المتفق عليها.
- إدخال البيانات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
- تنقيب في البيانات لتصنيف العملاء، وتحديد الفئات المربحة، واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.
- اختيار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.

**ج: مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها، وتشمل:**

- تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
- تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
- تصميم العروض وتقديمها للزبائن في إطار الخطة الإستراتيجية.

**د: مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها، وتشمل:**

- تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
- دراسة استجابة العملاء.
- عمل التعديلات والتغييرات اللازمة.

**3/ الإصغاء لما يقوله العميل:** إن المحور الأساس هو ولاء العملاء وعليه من الأهمية بمكان

استنباط القيم والاحتياجات الجوهرية لكل شريحة بالإصغاء للعملاء<sup>1</sup>.

**4/ تنمية العلاقات :** يمكن للشركة أن تطور علاقتها مع العملاء عبر التواصل وإنتاج القيم الملائمة لكل عميل.

<sup>1</sup> : Federico Rajola, Customer Relation ship management, op.cit. p19.

5/التفاعل مع العملاء : اكتشاف وسائل الاتصال المناسبة للوصول للعميل ، توفير معلومات أكثر عن عملاء المنظمة ، تقدير تكاليف أنشطة المبيعات والتسويق<sup>1</sup>.

6/ التحليل والتحسين المستمر : تحليل البيانات المجمعة عن تعاملات العملاء، تحسين الرسائل التسويقية والاتصالات والأسعار ، فهم الاستجابات المختلفة للعملاء من محفزات التسويق والبيع<sup>2</sup>.

4/ تقييم النتائج : للتعامل مع هذه المراحل بالشكل الصحيح، على الشركة مراجعة وتجميع بنيتها التحتية وعمليات الشركة وإيلاء الاهتمام اللازم لعاملين مهمين هما الإعلام ومشاركة المعرفة ويمكن تحديد أربعة أنواع من الاعلام هي<sup>3</sup>:

1/ الإعلام الكلي : لديه وقع كبير رغم أنه غير موجه عموماً صوب سوق معين، وتتولى أمره وسائل الإعلام والترويج التقليدية .

2/ الإعلام الخاص بكل شريحة سوقية ( اعلام التجزئة ) : تريد الشركة أن تكون في القمة عبر استخدام قنوات الاتصال بصفة مستمرة بغرض الوصول لقطاعات معينة .

3/ التسويق المباشر الذي يستهدف قطاعاً خاصاً من سوق معين، مثلاً القطاعات التي تستخدم أدوات مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف.

4/ التواصل الفردي مع العملاء ، الذي يؤسس على التفاعل المباشر بين الشركة والعملاء عبر البريد الإلكتروني ، الهاتف أو عملاء التسويق. ويتم دعم هذه التوجهات من قبل أنظمة إدارة العلاقة مع العملاء.

### مكونات نظام ادارة علاقات العملاء:

تمثل تقنية المعلومات أهم مكون من مكونات نظام ادارة علاقات العملاء وأهم عنصر من عناصر هذا المكون هما<sup>4</sup> :

1/ مخزن أو مستودع البيانات: تستخدم الأساليب والوسائل التحليلية لتطوير وتحسين الفهم عن العملاء وسلوكهم في الماضي والسلوك المتوقع عنهم في المستقبل مما يمكن الشركة مع جمع المعلومات المتكاملة عن العملاء.

2/ التطبيقات: يقصد بها تطبيق النظام بحيث يجعل القنوات المختلفة في الشركة تتفاعل مع بعضها بهدف تحقيق القيمة المضافة المقدمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم.

<sup>1</sup> : حسن عمر سليمان القثمي مرجع سابق ص 65  
<sup>2</sup> : المرجع السابق ص 65

<sup>3</sup> : Federico Rajola, Customer Relation ship management, op.cit., p19-20

<sup>4</sup> : Adriane Payne, Handbook of CRM, op.cit p14-15

يساعد على عملية التفاعل هذه ابتكارات التكنولوجيا مثل تقديم العروض الذكية لخدمات للعملاء على الشاشات الذكية والمتمثلة في ملف العميل و مراكز خدمة الاتصال بالعملاء . ووفقاً لهذه الطريقة تتكون بيئة نظام ادارة علاقات العملاء من ثلاث مكونات هي <sup>1</sup>:

### 1/ المكونات التحليلية:

تشمل بيانات ومعلومات العملاء التي تم تحليلها بهدف الاستفادة منها بما يعزز أداء الإدارة يُستخدم برنامج تحليل المعلومات المحفوظة بالارشيف والمتمركزة حول بيانات العملاء بكافة مستوياتهم والتي تم تغذيتها بواسطة نظم عمليات قاعدة البياناتلتحليل نظام إدارة علاقات العملاء يلعب مخزن البيانات ومستودع البيانات حول العملاء والمنتجات والحملات التسويقية دوراً مهماً في المكونات التحليلية.

في جانب المعلومات تدور البيانات حول تنظيم وترتيب المعلومات التي تقود إلى فهم شامل لكل أعمال المنظمة.

يستخدم ذكاء المنظمة كوسيلة في تحليل البيانات مثلاً كيف يمكن تقسيم العملاء إلى فئات متجانسة، تكوين ملامح عن سلوكهم مثل الولاء، الربحية ، القدرة على وفائهم بسداد الديون ومدى حساسيتهم تجاه متغيرات السوق .

باستخدام تقنية المعلومات للاستماع للعملاء والتعلم منهم يمكن للشركات أن تخلق فرصاً للحصول على أكبر حصة من محفظة العميل بالإضافة إلى نصيبتها من السوق

### العناصر الأساسية لمحتويات المكونات التحليلية تشمل الآتي:

1/ مخزن (مستودع البيانات) : تجمع بين التكامل ووحدة الموضوع والتوقيت والثبات لدعم عملية اتخاذ القرار تكامل البيانات تمثل شئ ضروري للقرار للقرار الفعال.

2/ سوق البيانات: هذه عبارة عن ارشيف مصغر لعملية تخزين البيانات ويتم تصميمها بشكل مناسب لمواجهة مشاكل المنظمات ، تطبيقات إدارة علاقات العملاء تستخدم سوق البيانات بطريقة أساسية للعملاء والمنتجات والخدمات.

3/ تطبيقات رأسية أخرى: نظم التقارير والانظمة الاخرى كما تهدف أيضاً الى الرقابة خصوصاً في حالات الربط مع المنظمات الاخرى ومثل هذه الانظمة تستخدم للكشف عن العلاقات الخفية بين البيانات ، تؤدي معالجة البيانات وتقود الى الفهم الجيد لاحتياجات العملاء وتمد العملاء بقنوات توزيع مناسبة.

<sup>1</sup> .: Federico Rajola Custoer Relationship Management, op.cit. p28-29

4/ التسويق التلقائي ونظم إدارة الحملات التسويقية : هذه المنتجات تم تصميمها للتخطيط ورقابة حملات التسويق وتستخدم لتمييز المنتج لكي يباع .

## 2/ المكونات التشغيلية:

عملية اتخاذ القرار في منظمات الاعمال تتم في الاطار التحليلي ويتم انجازها في البعد العملي التطبيقي. عملية تكنولوجيا ادارة علاقات العملاء تشمل تطبيقات تفاعل العملاء المتكاملة مع المكتب الامامي والمكتب الخلفي والمكتب المتنقل. وتقدم مجموعة من الفوائد مثل تقديم بيانات مكتملة عن كل عميل، و تقديم خطوط عريضة من مواقفه وتفضيلاته ومعاملاته السابقة. أيضاً إدارة علاقات العملاء التشغيلية تدعم أنشطة المكاتب الخلفية (الادارة التنفيذية ، سلسلة التوريد والمخزون، أنظمة المعلومات ) .

وكذلك تدعم أنشطة المكاتب الامامية (الخدمة التلقائية، التسويق التلقائي، تقوية المبيعات التلقائية) كما تدعم أيضاً وتعزز أنشطة المكاتب المتنقلة فيما يتعلق بتقسيم العملاء ، المروجات والمعززات المالية وكل ما يؤدي الى دعم خدمات البيع.

## 3/ المكونات المشتركة ، التعاونية :

تكون الصورة أكثر وضوحاً لها في الصناعة المصرفية حيث تسمح ادارة علاقات العملاء التعاونية الى تبسيط اتصالات العملاء بالمصرف و تؤدي لتوصيل الخدمات والمنتجات الى كل عملاء المصرف باستخدام القنوات المناسبة لذلك. بصورة عامة المعلومات المتاحة تؤدي غرضها عبر تكامل أنشطة ادارة علاقات العملاء التشغيلية والتحليلية.

وتعتمد المصارف في معرفة العملاء المتشابهين في الملامح من خلال قنوات الاتصال. كما وأن العملاء يحصلون على خدماتهم المتكاملة من خلال هذه القنوات.

يلعب التواصل دوراً جوهرياً حيث أن مستوى التحوار بين الشركة والعميل يوضح درجة تطور إستراتيجية ادارة علاقات العملاء عند الشركة فمثلاً لو كانت علاقة الشركة مع العملاء سطحية فستتركز تلك العلاقة أساساً حول الجوانب الخاصة بالمنتجات ( جوانب وأسعار المنتجات). أما على الجهة الأخرى ، لو قامت الشركة بتطبيق إستراتيجية موجهة نحو العملاء فستقوم بتطوير علاقة دائمة مع العملاء. إن عمق العلاقة معهم وقيمة استثمار الوقت في المحافظة على العلاقة تصبح عوامل مهمة في ادارة علاقات العملاء.

كما أن تشارك المعلومات مع العملاء أمر مهم للغاية و على الشركة تطوير أنظمة تمكنها من تحقيق الآتي 1/ تجميع المعلومات عن العملاء 2/ تنظيم البيانات وتحليلها بفاعلية 3/ استخدام المعلومات المتراكمة عن العملاء لتنفيذ مبادرات خلق القيمة 4/ تشارك المعرفة مع العملاء وفي داخل الشركة.

حيث أن العملاء المميزين يعتبرون مورداً نادراً، فمن المهم للشركة إدارة كل نقاط التواصل معهم وتجميع كل المعلومات الضرورية والوصول لفهم حقيقي لهم ويجب توخي أن يكون التواصل معهم أمراً إيجابياً من وجهة نظرهم . إن كل بيان أو معلومة عن العملاء يجب أن تحفظ وتعالج بدقة بغرض تحسين معرفة الشركة بعملائها.

وبعدها يجب نشر المعلومات المجمعّة بين موظفي الشركة حتى يتعرفوا على سمات العملاء ، وحينها يمكنهم تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجات معينة. يمكن قياس قيمة المعرفة على أنه الفرق بين تكلفة الحصول على زبائن جدد وتكلفة الحفاظ على العملاء الحاليين. إن القضية الأساسية للشركة هي مدى قدرتها على زيادة قيمة العملاء و تقليل معدل تسربهم. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا إذا كانت برامج ادارة علاقات العملاء تشتمل على استراتيجيات وأنظمة معلومات عن العملاء<sup>1</sup>.

" ويتضح أن الخدمات المصرفية تنسم بالمنطية الى حد كبير ولكن هنالك بعض الخدمات تتلاءم مع فئة معينة من العملاء مثلاً بطاقة الصراف الآلي لا يمكن تملكها لشخص لا يعرف القراءة والكتابة . كما أنه يجب التفضيل بين العملاء في عمليات منح التمويل حسب المقدرة المالية والخبرة التجارية للعملاء .

" في القطاع المصرفي عملية التفاعل مع العملاء تمثل أهمية قصوى وذلك لأن عامل الوقت مهم للغاية ولا بد للمصرف من امتلاك أجهزة اتصال حديثة للوصول والتواصل مع العملاء . كما يجب أن يتمتع العاملون بالمهارة العالية للتفاعل مع حاجات ورغبات العملاء والتعامل مع الشكاوى والاقتراحات التي ترد منهم بالسرعة المطلوبة .

أما الجوانب التي ينبغي التركيز عليها من قبل المصرف في برنامج ادارة علاقات العملاء ونسبةً لتشابه الخدمات المقدمة من قبل المصارف للجمهور والمنافسة الحادة بين المصارف لجذب العملاء المريحين فان على إدارة علاقات العملاء في المصرف التركيز على الأدوات التالية<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> :Federico Rajola, Customer Relation ship management, op.cit p21-22-23.

<sup>2</sup> : د. صباح محمد أبو تالية ، مرجع سابق ص 172-173-174 .

1/ **تكوين صورة متكاملة عن العميل :** من خلال جميع المعلومات المتكاملة عن عملاء البنك الحاليين والعملاء المحتملين من حيث ملاءتهم المالية وطبيعة نشاط عملهم وموقعهم داخل المجتمع حيث يساعد ذلك على تحديد احتياجاتهم.

2/ **العمل على توفير المنتجات والخدمات الجديدة ومواكبة التطور:** يجب على البنك الاستمرار في توفير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة ومنافسة ليكون هو الأكثر تميزاً في تنويع المنتجات والخدمات داخل السوق المصرفي من أجل تلبية احتياجات ورغبات العملاء .

3/ **تحقيق رضا العملاء:** العمل على تحسين درجة الرضا لمختلف شرائح العملاء وخاصة العملاء المربحين من خلال تلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم وتوقعاتهم بمعنى الخدمة المناسبة للعميل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وان تكون الخدمة على قدر عال من الجودة وأن تؤدي للعملاء بصورة أكثر تميزاً.

4/ **تحقيق ربحية العميل:** يقع على عاتق إدارة علاقات العملاء تحديد وتصنيف العملاء من حيث ربحية تعاملهم مع البنك وذلك من أجل المحافظة على العملاء ذوي الربحية العالية، تحويل العملاء ذوي الأرباح المتدنية أو الوسيطة إلى عملاء مربحين، تحويل العملاء الذين يتسببون في الخسائر إلى عملاء مربحين أو التخلص منهم.

5/ **رعاية العميل واستمرار الاتصال معه أينما كان:** على البنك ممثلاً بمدراء فروع وإداراته ومراكز الانتقال من المفهوم التقليدي بندوات الالقاءية إلى الندوات التثقيفية للعملاء بحيث يتم تعريفهم بالخدمات والمنتجات الجديدة والعمل على تفعيل عمليات الزيارات الشخصية والبيعية لكبار العملاء ووضع برامج تحفيزية وتشجيعية للتعامل مع البنك كذلك يجب عليهم التجاوب السريع لحل مشاكل العملاء أولاً بأول ومشاركتهم في مناسباتهم المختلفة مع تفعيل نشاط تكريم العملاء لدى فروع ومراكز العمل في البنك والتأكيد على تنويع وسائل الاتصال الاعلامي غير المباشر مع العملاء من خلال شبكة الاتصالات التسويقية الالكترونية.

6/ **تحقيق ولاء العميل المربح:** تفضل معظم المصارف والشركات التي تقدم الخدمات موضوع ولاء العميل ولا تهتم به في أبحاثها ودراساتها ، وهو يختلف اختلافاً تاماً عن دراسات وأبحاث رضا العميل.

وقد أدى ظهور التقنية والتغيرات التي حدثت في الصناعة المصرفية إلى زيادة واندفاع البحوث نحو إيجاد الحلول المتكاملة وذلك من أجل الحصول وتعزيز علاقات المصارف مع عملائها وليس فقط

من أجل مواكبة الحلول التقنية ولكن المسألة والقضية العملية والمهمة هي تحسين الأعمال المصرفية وجعل العميل هو محور ارتكازها<sup>1</sup> .

ويمكن أن نجمل مجموعة من العوامل التي تؤثر في صناعة إدارة علاقات العملاء بالمصارف في الآتي<sup>2</sup> :

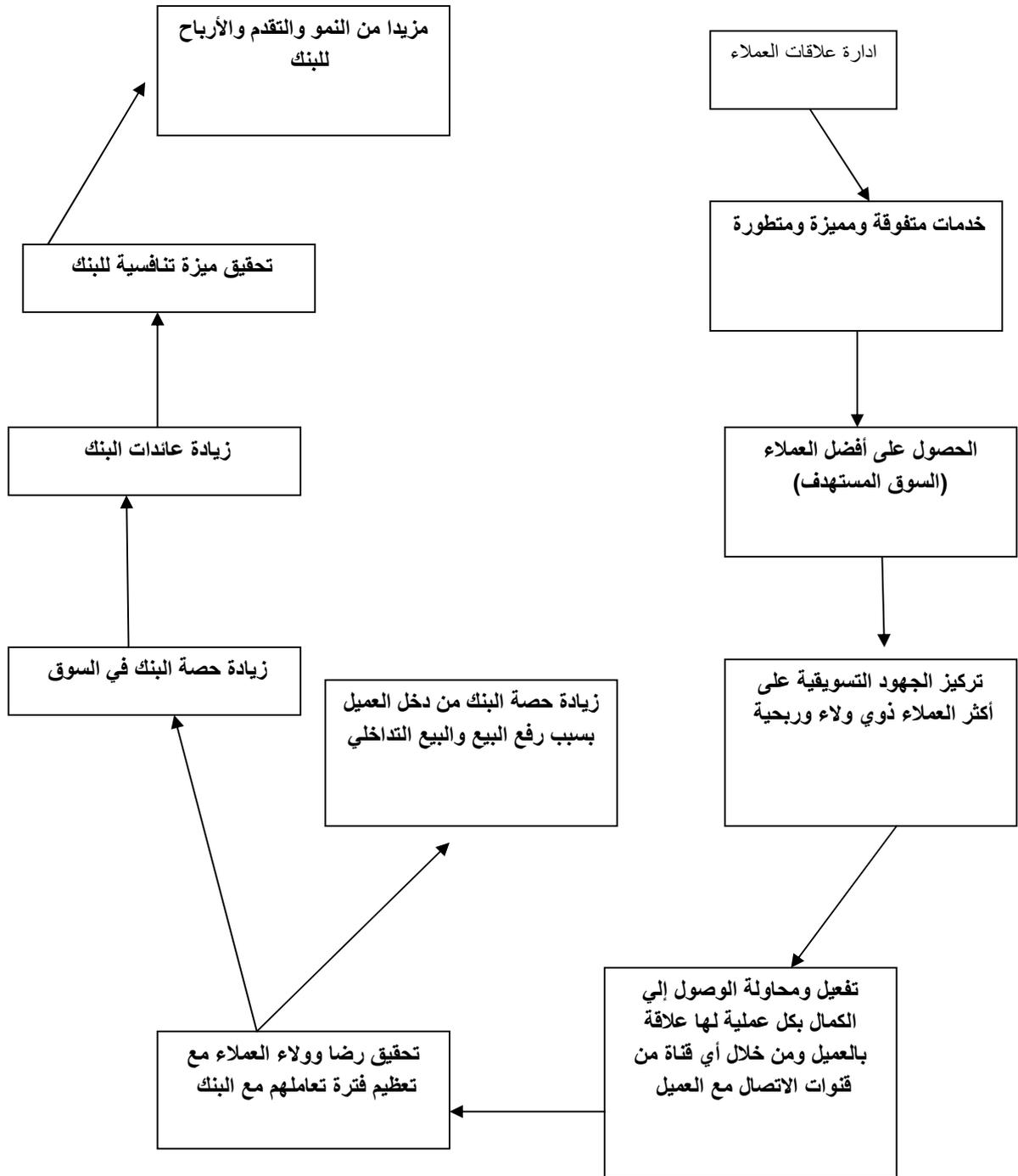
- 1/ تنامي أدلة التأثير المربحة من العلاقات الصحيحة مع العملاء.
- 2/ تحسين فعالية التواصل التسويقي، التقدم الذي أحرزته وكالات التسويق المتكاملة خاصة في فعالية التواصل والاتصالات، إضافة إلى تقنية قواعد البيانات الجيدة وأنشطة الاتصالات وأساليب قياس الأداء.
- 3/ انخفاض تكلفة الحصول على البيانات وتخزينها حيث أصبحت حلول إدارة علاقات العملاء استثمارات جذابة ومتكاملة.
- 4/ قياس قيمة العميل من خلال تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء يصبح من السهل معرفة قيمة العميل والعوائد المتوقعة منه .

---

<sup>1</sup> : Federico Rajola ، Customer relationship management Op.cit. p21

<sup>2</sup> :: د. صباح أبو تالية، مرجع سابق ص 176

شكل رقم (1-2) يوضح أثر تطبيق ادارة علاقات العملاء في المصرف .



الدكتورة صباح محمد أبو تاية : التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق دار وائل للنشر عمان -  
الأردن 2008 ص 184

## المبحث الثاني

### دور الوظائف الداعمة في نجاح ادارة العلاقات مع العملاء

هنالك بعض الادارات التي لها دور مؤثر وبارز في نجاح ادارة العلاقة بين العميل والمنظمة من خلال الوظائف والمهام التي تضطلع بها وأهم هذه الوظائف هي :  
وظيفة التسويق :

#### تعريف التسويق والتسويق المصرفي:

وردت عدة تعريفات لوظيفة التسويق نذكر منها على سبيل المثال<sup>1</sup> :  
عرف بيتر دراكر مفهوم التسويق بأنه : الأعمال كما ينظر لها من وجهة نظر العميل . كما عرفه مجمع التسويق الأمريكي للعام 2004م هو : عبارة تطبيقية تنظيمية ومجموعة من العمليات لإنتاج قيمة للعملاء وتوصيلها وتسليمها لهم وإدارة علاقات العميل بالطرق التي تعتبر كلا من التنظيم وأصحاب المصالح منه .

عرفه كوتلر بأنه هو علم وفن إيجاد العملاء والمحافظة عليهم وتنميتهم<sup>2</sup> . أيضاً يُعرف بأنه : العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للعملاء وتبنى علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك<sup>3</sup> .

عرفه محمد فريد الصحن بأنه : عبارة عن عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين<sup>4</sup> .

كما قُدمت عدة تعريفات للتسويق المصرفي نذكر أهمها في ما يلي :

هو عبارة عن مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وامكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الاشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائماً فرصاً سوقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية<sup>5</sup> .

" التسويق المصرفي عبارة عن الأنشطة المتكاملة التي تجري من أجل دراسة سوق الخدمة المصرفية وبخاصة عملاء المصرف الحاليين والمرقبين للتعرف على رغباتهم المتميزة والمتطورة

(1) : في كومار ، ويرنر رينارتز ادارة علاقة العميل تعريف سرور علي سرور دار المريخ 2010م . مرجع سابق ص 42

(2) : فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق مصدر سابق ص 142

(3) : فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونج ، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 62.

(4) : د. محمد فريد الصحن ، التسويق ، مرجع سابق ص 24.

(5) : ناجي معلا : أصول التسويق المصرفي معهد الدراسات المصرفية عمان الأردن 1994 مرجع سابق ص 18 ، 19 .

والعمل على إشباع هذه الرغبات والحاجت بأقصى كفاية ممكنة وذلك من خلال تقديم أفضل مزيج من الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وذلك حتى يمكن للمصرف من تحقيق مصالح المجتمع والمتعاملين معه <sup>1</sup>.

**ويمكن تعريفه بأنه :** ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة المصرفية والتي تكفل بتدقق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك للعميل سواء اقراضاً أو اقتراضاً او ايداعاً وخدمات مصرفية متنوعة ويعمل التسويق على اشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر بما يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه <sup>2</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن مفهوم التسويق المصرفي يجب أن يتسع ليشمل القيام بخلق الأسواق المصرفية عن طريق اكتشاف انواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغبها العملاء وتوجيه أنشطة المصرف نحو اشباع رغبات العملاء واحتياجاتهم من التعامل المصرفي ومساعدتهم على ترجمة دوافعهم الى احتياجات مصرفية جديدة يمكن التعبير عنها ويمكن تحقيقها وتنفيذها بشكل يحقق ربحية المصرف ومن ثم استمراره <sup>3</sup>.

#### **أهمية التسويق المصرفي :**

تزداد أهمية التسويق المصرفي في الدول المتقدمة بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة نسبة لحدائة النظام المصرفي وضعف التعامل المصرفي وتفضيل نظام التعامل نقداً مما يجعل مفهوم التسويق المصرفي يتسع ليشمل أبعاداً لا يشملها في الدول المتقدمة <sup>4</sup>. وترتكز الثقافة التسويقية على عدة قواعد من أهمها مايلي <sup>5</sup>:

1/ العميل هو محور ارتكاز العملية التسويقية. ويعتبر شريك أساسي في عملية تصميم السلعة أو الخدمة وأن هدف التسويق الأول هو إيجاد العملا والاحتفاظ بهم وإضافة المزيد منهم.

2/ أن تكلفة الحصول على عميل جديد تصل إلى خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي بمعنى أن عملية الاحتفاظ بالعميل الحالي واستمراره في التعامل يعني تخفيض الصرف على الدعاية والإعلان إلى الخمس.

3/ العمل على تمييز خدمات المؤسسة بصورة أكبر مما يقدمه المنافسون من خلال معادلة القيمة.

<sup>1</sup> : د. عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها ، الدار الجامعية الاسكندرية مصر تاريخ الطباعة غير محدد ص 197-198.

<sup>2</sup> : د. محسن الحضيري ، التسويق المصرفي مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية ابتراك للنشر الطبعة الأولى 1999 ص 16 ، 17

<sup>3</sup> : د. محسن الحضيري : المرجع السابق ص 20

<sup>4</sup> : د. محسن الحضيري المرجع السابق ص 15

<sup>5</sup> : د. صباح محمد أبو تاية : التسويق المصرفي مرجع سابق ص 33-34 .

- 4/ إتباع أكثر من أسلوب تسويقي من أجل إقناع العملاء بمنتجات المؤسسة مثل تخفيض السعر، توفير الخدمة للعميل في مكان قريب منه، تجويد الخدمة.
- 6/ النظر إلى جودة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر الفائدة التي يجنيها العميل لا من وجهة نظر المكونات التي تضعها المؤسسة.
- 7/ البحث عن التميز، ولا يمكن للمؤسسة أن تسجل اسمها في السوق ما لم تقدم منتجاً يميزها عن غيرها من المؤسسات المشابهة.
- 8/ نجاح الخطة التسويقية للمؤسسة لا يقاس بحجم الأرباح التي تحققها المؤسسة وإنما في أداء مسؤولياتها في تحقيق رؤية رسالة وهدف المؤسسة.
- 9/ يجب التركيز على معالجة الخسائر الصامتة والتي تتمثل في فقدان المؤسسة لعملائها نتيجة لسوء معاملتها لهم أو تجاهلها لمشاكلهم ومقترحاتهم، وقد أوضحت الدراسات أن تكلفة خسارة العميل تكون أكبر ( 15 مرة ) من لوتمت المحافظة عليه منذ البداية وتمت خدمته بصورة جيدة، ومن هنا نشأ مفهوم إدارة خدمات العملاء.

#### مهام ادارة التسويق المصرفي :

- تعرف ادارة التسويق بأنها: "هي فن وعلم اختيار أسواق الهدف وبناء علاقات مربحة معها<sup>1</sup>.
- و تتمثل مهام وواجبات إدارة التسويق بالمصرف في القيام بالمهام الآتية<sup>2</sup> :
- 1/ القيام بالدراسات الاقتصادية المختلفة للقطاعات والمجالات ذات العلاقة بنشاط المصرف التجاري والاستثماري بشكل خاص وبالجهاز المصرفي بشكل عام.
- 2/ تحليل القوانين والتشريعات الاقتصادية والمالية ذات الانعكاس المباشر على الاقتصاد الوطني من جهة وعلى الجهاز المصرفي من جهة أخرى .
- 3/ دراسة افتتاح فروع جديدة للبنك أو دمجها و/أو إغلاقها .
- 4/ إعداد الإستراتيجية التسويقية للمصرف.
- 5/ المشاركة في تخطيط جودة الخدمة بالتنسيق مع الإدارات والفروع ومراكز العمل من خلال إعداد بحوث العملاء التي تتعلق بالخدمات المصرفية التجارية التي يقدمها البنك للعملاء وتشمل هذه الدراسات :

- 1/ دراسات وبحوث تسويقية لتحديد احتياجات العملاء .
- 2/ إعداد بحوث تسويقية لقياس رضا العملاء بهدف تحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة للعملاء.

<sup>1</sup>: فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونج ، م، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 68 .  
<sup>2</sup> : د. صباح أبو تاية ، مرجع سابق ص 58-60 .

3/ إعداد بحوث ودراسات تتعلق بالمنافسين للتعرف على خدماتهم وقدراتهم التنافسية مقارنة بالخدمات التي يقدمها المصرف وقياس مستوى أداء الخدمة لدى المصرف مقارنة بالمنافسين باستخدام أساليب مختلفة مثل أسلوب التسوق الخفي بالتنسيق مع مراكز العمل في المصرف وقياس منافذ توزيع الخدمات والتعرف على أي المنافذ أكثر تفضيلاً لدى العملاء.

4/ قياس رضا الموظفين عن السياسات العامة للبنك بالتنسيق مع مراكز العمل ذات العلاقة.

5/ مسك وإدارة قاعدة بيانات العملاء المحتملين بهدف تفعيل النشاط البيعي لخدمات البنك .

6/ إعداد استراتيجية ترويجية متكاملة لخدمات المصرف تتفق مع الأهداف العامة للمصرف ومع طبيعة ونوعية الخدمات .

7/ التفاعل مع مختلف فعاليات المجتمع ومشاركتهم أنشطتهم المختلفة بهدف إثبات وجود البنك في المجتمع وترسيخ الصورة الذهنية للبنك على أنه يحمل رسالة اجتماعية خارج حدود العمل المصرفي يهدف توثيق العلاقة بين البنك والمجتمع المحلي وذلك من خلال :

أ : المشاركة في المناسبات الوطنية والتفاعل مع الجماهير .

ب : إثبات مشاركة المصرف من خلال الندوات والمحاضرات ومؤتمرات سواء كانت هذه المشاركة مادية أو عينية مباشرة أو من خلال لإقامة مراكز معلومات تروج لخدماته.

**دور وظيفة التسويق في نجاح ادارة علاقات العملاء :**

يؤكد خبراء التسويق أن المؤسسات الناجحة وخاصة المصارف هي التي تسبق توقعات عملائها. وتحقق رغباتهم وتقدم خدماتها إليهم بجودة عالية وأن العميل لديها هو محور الارتكاز ويتمثل دور وظيفة التسويق المصرفي في اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وبناء العلاقات الناجحة مع العملاء المميزين من خلال أداء تفعيل وظائف المزيج التسويقي وهي :

**1 / المنتج:** المصرف يقدم منتجاً غير ملموس، وبالتالي فإن البنك يقدم الخدمة التي يتوقعها منه العميل. ويجب أن تتجه سياسة التسويق نحو تقديم الخدمات التي تستجيب لحاجات السوق وذلك بطريقتين:

أ : خلق خدمات جديدة: ويبدأ طرح خدمات جديدة في تحليل احتياجات العملاء وقدراتهم المالية. وخلق خدمات جديدة بجلب عملاء جدد.

ب : تنويع الخدمات القائمة أصلاً .

**2 / التوزيع:** يجب تنظيم الفروع وتكثيف الشبكة بحيث تتوافق أكثر مع احتياجات العملاء. وبالشكل الذي يسمح بتسويق الخدمات بشكل أكثر فعالية ويتعلق ذلك بأمرين:

أ : **توسيع شبكة الفروع**: أوضحت الدراسات أن العملاء يفضلون التعامل مع البنوك القريبة من أماكن عملهم أو سكنهم وهذا يعني توسيع شبكة الفروع لتغطية كافة المناطق. ولكن هذا التوسع له مخاطر أخرى من حيث ارتفاع التكلفة وضرورة الرقابة.

ب : **تحديث شبكة الفروع**: أظهرت الدراسات الحديثة أن العملاء لا يرغبون في وجود حواجز ما بينهم وبين موظفي البنك ومن ناحية أخرى يهتم العملاء بالشكل الداخلي والخارجي للفروع.

**3/ السعر**: للعميل اتجاه آخر عند شرائه للسلعة غير نوعها واسمها التجاري ذلك هو سعر الخدمة، ولكن سياسة السعر لها دور محدود في تسويق الخدمات المصرفية لأن الأسعار غالباً ما تخضع للسلطات النقدية في بعض الأحيان ومن ناحية أخرى تؤثر أرباح الودائع التي توزعها البنوك على أصحاب الودائع تؤثر على أسعار الخدمات المصرفية وتتوقف سياسة التسعير على أمرين:

أ : **مردود سعر الخدمة**: حيث تعرفت البنوك على كلفة الخدمات المقدمة ومقارنتها بالأسعار والعمولات، حيث يجب أن يكون سعر الخدمة متناسباً مع كلفتها وفي بعض الأحيان تقدمها بأقل من كلفتها شريطة أن تغطي هامش باقي الخدمات الفرق.

ب : **وضعية السوق**: عندما يكون الوضع تنافسياً يصعب على البنك وضع سعر لخدماته أعلى من بقية البنوك. وكما أن وضع البنك أيضاً له اعتبار، إذ أن البنوك الصغيرة لا تستطيع أن ترغب البنوك الكبيرة لقبول طلباتها وذلك لمحدودية نشاطها، أيضاً لوضعية العميل مكانة خاصة ومعاملة خاصة في بعض الأحيان. وعموماً فإن العملاء أقل تأثراً بسعر إذا كانت الخدمات المقدمة جيدة.

**4 / الترويج**: وهو يشمل النشاطات التي تتعلق بالتعريف بخدمات البنك وذلك بالتأكيد على إثبات مزايا الخدمات المقدمة<sup>1</sup>.

والحقيقة المهمة أنه لا بد من تكامل الجهود التسويقية، فالخدمة الجيدة التي لا تلبى احتياجات العملاء والتي لا يتم توزيعها في المكان والوقت المناسبين لن تنجح ولن تضيف قيمة للمصرف. وتجدر الإشارة إلى أن خبراء التسويق أضافوا ثلاثة عناصر أخرى للمزيج التسويقي هي:

أ : **الجانب الشخصي**: تشمل عملية تقديم الخدمة للتعامل الشخصي بين الموظف والعملاء بطريقة منظمة ومقبولة فالعميل تتكون لديه إحساسات معينة يخزن على أثرها الانطباعات التي كونها عن الخدمة في ذاكرته والتي حصل عليها من المصرف.

تكون أساسيات البيع الشخصي موجهة للعملية الجارية فهدفها مساعدة أفراد المبيعات على إتمام عملية البيع مع العميل . وفي هذه الحالة تكون الشركة قد استهدفت عميلاً رئيسياً تود أن تكسبه

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، جاري ارمنسترونج ، م، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 98

وتحافظ عليه و تود أن تبين أن لديها إمكانية لخدمة العميل للمدى الطويل في علاقة مربحة مزدوجة وعادة تلعب قوة المبيعات دوراً مهماً في بناء علاقات عميل مربحة وإدارتها<sup>1</sup>.

" يعتمد تقديم الخدمات المصرفية على الأفراد الذين يقومون بتقديمها وكما ذكرنا في الفصل الأول أن من خصائص الخدمات عدم فصل الخدمة عن مقدمها فإن الأفراد ذوي المهارات العالية والذين يتم تدريبهم بصورة جيدة يقومون بتقديم الخدمة بصورة ممتازة للعملاء مما يعطي العملاء انطباعاً ذهنياً جيداً عن المصرف الأمر الذي ينمي علاقة أولئك العملاء مع هذا المصرف.

والسوق المصرفية تتمتع بوجود فرص تسويقية كبيرة ورجل التسويق المصرفي الناجح هو من يستطيع الاستفادة من تلك الفرص التي تتواجد في البيئة المحيطة ومعرفة حاجة العميل ورغبته وإشباع تلك الرغبات والحاجات ويحتاج البيع الشخصي رجل التسويق الذي يحسن الاستماع والتحدث ومعرفة مشاكل العميل والمساعدة في حلها .

"كما يجب على رجل التسويق المصرفي أن تتوفر لديه المعرفة التامة بأهداف وسياسات المصرف وخاصة أهداف العملية التسويقية. كما يجب عليه أيضاً أن يكون ملماً بالخدمات المصرفية المقدمة وكذلك الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة، أيضاً من المهم المعرفة التامة بالعميل الحالي والعميل المرتقب أو مجموعة العملاء المرتقبين وكيف يتم الوصول إليهم والتعرف على احتياجاتهم<sup>2</sup>. وتتمثل أهمية البيع الشخصي للخدمة المصرفية في أن الموظف ينبغي أن يكون ذو علاقة مميزة مع عملاء المصرف الحاليين ويقوم بتقديم الخدمة المصرفية المحددة بأعلى قيمة من الجودة والسرعة ويكون على اتصال مستمر مع العملاء الممتازين في سبيل تقديم الخدمات المصرفية لهم. مثلاً عندما ترد الشيكات المسحوبة عليهم في المقاصة يتصل عليهم هاتفياً ليقوموا بسدادها وتغطيتها أو عندما ترد تحاويل إليهم في حساباتهم يقوم بإخطارهم ، كما يقوم بالاتصال بالعملاء الذين عليهم التزامات تجاه المصرف لسدادها وتغطيتها. وأيضاً يقوم موظف المصرف بتقديم النصح والرأي السديد لعملاء المصرف .

**ب : الجوانب الملموسة في الخدمة:** وهي الجوانب المادية المحسوسة التي تسهل استخدام الخدمة المعينة والتعامل معها.

**ج : العملية الإدارية للخدمة:** هي العملية التي تشمل توفير الخدمة المعينة في جميع الأوقات والأماكن بنوعية علمية وثابتة ومدوية أو عدم وجود هذا العملية يؤدي إلى صعوبة الموازنة بين الطلب على الخدمة وحجم الخدمة المعروضة وذلك لأن الخدمة لا يمكن تخزينها.

<sup>1</sup>: فيليب كوتلر ، جاري ارسترونج ، المرجع السابق ص 927

<sup>2</sup> : د. محسن الحضيري مرجع سابق ص 87

## وظيفة خدمة العملاء :

أدى التطور في التقنية الحديثة والاتصالات وحدة المنافسة الى الاهتمام بخدمة العملاء للمحافظة على العملاء . وقد أصبح الحفاظ على العملاء هدف المؤسسات الناجحة ولا يستمر العملاء في تعاملهم مع المؤسسة الا اذا كانت هذه المؤسسة تقدم لهم خدمات تتفوق وتتميز على منتجات وخدمات المؤسسات الأخرى .

## تعريف الخدمة :

قدمت عدة تعريفات للخدمة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

1/ **عرفتها جمعية التسويق الأمريكية** : عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة<sup>1</sup> .

2/ **وقد عُرفت بأنها** : عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر منتجات غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس<sup>2</sup> .

3/ **وقد عرفها كوتلر وأرمسترونج** بأنها : نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة ولا ينتج عنها ملكية أي شيء<sup>3</sup> .

**أما خدمة العملاء فتُعرف بانها** : مجموعة الأنشطة التي والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها وهي بذلك تعني كثيراً من الأساليب والتصرفات التي تتدرج في هذا التعريف فهي تعني: الترحيب بالعميل ، الاتسام بالأدب واللباقة ، اظهار الاهتمام باستفسارات العميل ، العناية الشخصية بالعميل ، الانجاز السريع للخدمة ، الاهتمام بشكاوى العملاء ، تقديم عروض مميزة تتفق مع توقعات العملاء<sup>4</sup> .

**تعرف جودة الخدمة بأنها** : معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها<sup>5</sup> .

ويعني ذلك أن جودة الخدمة تعبر وبشكل كبير عن التقدير الشخصي للعميل وعليه ينبغي النظر الى جودة الخدمة من منظور العميل .

<sup>1</sup> د.محمود جاسم ، ردينة يوسف ، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي دار المناهج عمان الأردن 2001 ص 19

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد تسويق الخدمات المصرفية البيان للطباعة والنشر الطبعة الأولى 1999 ص 48

<sup>3</sup> فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونج : ، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 456

<sup>4</sup> د.جمال الدين مرسى ، د.مصطفى أبوبكر مرجع سابق ص 23

<sup>5</sup> د.عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية مرجع سابق ص 336.

وينتج رضاء العميل عن الخدمة المقدمة اذا توافقت مع توقعاته أما اذا زادت عن ذلك فانه يبتهج وتكون الخدمة متميزة . أما اذا لم ترتق الى مستوى توقعاته فانها تصبح خدمة رديئة وينتج عنها سخط العملاء وتذمرهم .

### معايير جودة الخدمة :

وقد أشارت بعض الدراسات الي قيام العملاء بتقييم جودة الخدمات من خلال خمس مكونات كما يلي<sup>1</sup>:

1/ **الوثوق والثبات**: ويشير هذا الي القدرة على اداء الخدمة بشكل موثوق فيه وكذلك ادائها بدرجة عالية من الدقة والثبات أوالتماثل ويعبر ذلك ع المعيار عن اداء الخدمة بشكل سليم من اول مرة . وقد لوحظ ذلك المكون أنه اكثر مكونات جودة الخدمة اهمية بالنسبة للعملاء.

2/ **التلبية أوالاستجابة**: يشير هذا الي القدرة على تقديم خدمة تشبع رغبات وحاجات متلقيها بصورة سريعة مثل تقديم خدمات الوجبات السريعة او خدمة البيع السريع .

3/ **الثقة**: ويشير هذا الي امتلاك الموظفين للمعرفة وحسن المعاملة وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة ويؤكد هذا المكون على ضرورة وجود موظفين مهرة لديهم القدرة على معاملة العملاء بشكل متميز مما يجعل لديهم القدرة على جعل هؤلاء العملاء يشعرو بالثقة التي يمثلونها .

4/ **التعاطف**: يعنى هذا العناية بالعملاء واعطاء كلاً منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على أن يعرف موظفو الشركة كل عميل بأسمه وان يقوموا باتصالات دائمة معهم وان يكون لديهم معرفة تفصيليه بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله وعمق علاقته به.

5/ **الجوانب الملموسة**: ويشير ذلك الي الدليل المادي للخدمة حيث تتطوي الخدمة على بعض المكونات او الاجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية والادوات والتجهيزات المستخدمة في ادائها وتقديمها للعميل ويمكن ملاحظة ذلك في الادوات والتجهيزات التي تتوافر في عيادة الطبيب وماكينات الصرف الالي الموجودة لدى البنوك .

### الخدمات التي تقدمها المصارف:

الخدمات هي المعاملات التي تقدمها المصارف للعملاء وهي تشمل مجموعة الخدمات المصرفية وعمليات التمويل والتسهيلات .

<sup>1</sup> : د.محمد عبد العظيم أبو النجا : التسويق المتقدم مرجع سابق ص 111، 112

ويمكن ذكر بعضها في ما يلي <sup>1</sup>: 1/ التحصيل من الغير نيابةً عن الزبون . وتسديد المستحقات المترتبة بدمته ، القيام بعملية التحويل الداخلية والخارجية ، اصدار خطابات الضمان ويقصد به تعهد كتابي من المصرف بقبول دفع مبلغ معين للمستفيد من الخطاب عند انتهاء الأجل المحدد في الخطاب وذلك في عدم قيام الزبون بالوفاء بتلك الألتزامات في تاريخ الإستحقاق ، اصدار خطابات الاعتماد : وهو عبارة تعهد كتابي يصدره المصرف للعميل يلتزم بمقتضاه دفع مبلغ محدد ( قيمة الخطاب ) للمستفيد بالخارج عند فشل المستورد عن سداد هذا الالتزام عند حلول أجله ، تأجير الخزائن الحديدية للجمهور لحفظ الوثائق والممتلكات الثمينة، تحويل العملات للخارج لسداد عمليات الإستيراد ، فتح وقبول اعتمادات الصادر ، التعامل بالبيع والشراء وصرف العملات الأجنبية ، تقديم التمويل الشخصي للأغراض التجارية والزراعية والعقارية والخدمية ، دفع قيمة التحويل الواردة للمستفيدين .

" وقد أدى تطور التقنية الحديثة والاتصالات الى تطور كبير في قطاع الخدمات المصرفية وأصبحت المصارف تقوم بتقديم خدمات متطورة معتمدة في ذلك على شبكات الاتصالات ومن بين هذه الخدمات المتطورة نذكر مايلي :خدمة التسجيل الالكتروني لطلاب الجامعات ، خدمة التحصيل الالكتروني للمصالح الحكومية مثل التي تقدم لمصلحة الجمارك ، قبول وصرف المراتب الجماعية ، خدمة الانترنت المصرفي ، والبنك على الانترنت ، خدمة الموبايل المصرفي ، خدمات نقاط البيع ، التحويل الفورية بين الفروع ، خدمة التحويل الخارجية الالكترونية ، الايداع النقدي عبر ماكينة الصراف الآلي ، تبديل العملات الأجنبية صرافة عملات ، الخزن الالكتروني لحفظ الأمانات ، طباعة بطاقات الصراف الآلي ، طباعة دفاتر الشيكات ، شراء الكهرباء عبر الهاتف ، سداد فواتير الهاتف .

### خصائص الخدمات المصرفية :

من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هو ادراك موظفي المصرف لخصائص الخدمات المصرفية والتي تتلخص في <sup>2</sup>:

1/ صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية: اي ان الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لا تختلف الا في حدود قليلة جداً ولهذا فانها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية وذلك لطبيعة النشاط المصرفي المتمثل في الحصول على الاموال من العملاء ثم اعادة توظيفها في السوق مرة

<sup>1</sup> د. فلاح حسن عداي ، د. مؤيد عبد الرحمن الدوري ، ادارة البنوك ، مدخل كمي واستراتيجي معاصر دار وائل للنشر عمان الأردن الطبعة الثانية 2003 م ، ص 34-35 .

<sup>2</sup>: د. ناجي معلا : مرجع سابق ص 55-56-57 .

ثانية وفي معظم الاحيان يتوقف اختيار العميل على المصرف الذي يود التعامل معه على اساس جملة من المعايير منها :الموقع ، السمعة، جودة الخدمة، الدقة، السرعة ومهارة العاملين والانتشار الجغرافي .ولذلك فان محدودية التنافس في ما يتعلق بالخدمة المصرفية فتحت افاق اوسع امام المسؤولين عن التسويق المصرفي للابداع والتطوير المستمر في مجالات اخرى تؤدي الى أن يأخذ المصرف موقعاً خاصاً في اذهان العملاء.

2/ اهمية الانتشار الجغرافي :نسبة لان علاقة المصرف مع عملائه علاقة مباشرة اي لا وجود للوسطاء في هذه العلاقة نسبة لانعدام السلعة الموزعة مادياً، فان المصرف لا يستطيع توسيع نطاق اعماله لتلبية احتياجات عملائه وتوسيع حصته السوقية الا من خلال الانتشار الجغرافي.

3/ تفاوت معايير اختيار العملاء للخدمة المصرفية :تتميز وتتصف الخدمة المصرفية ببعدها الشخصي فالمواصفات التي يطلبها عميل في خدمة مصرفية ما تختلف عن المواصفات التي يطلبها عميل آخر في نفس الخدمة، بمعنى ان هناك تفاوتاً في المعايير التي يستخدمها عملاء المصرف عند اختيارهم للمصرف اولاً وفي اختيارهم للخدمة المصرفية ثانياً ولذلك فان الخدمة تنتج حسب الطلب ولا يتم انتاجها مقدماً.

كذلك يختلف المعيار المستخدم في طلب الخدمة المصرفية تبعاً للاهمية النسبية وألويتها من وجهة نظر العميل وعموماً تختلف الاهمية النسبية للعميل حسب -البنية الهيكلية لجمهور العملاء ، المنطقة الجغرافية التي يزاول فيها المصرف عملياته، الاستراتيجية التسويقية للمصرف ، الخصائص الاجتماعية والثقافية للجمهور، المواقف والاتجاهات لدى الجمهور .

أيضاً تتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

4/ منتجات غير ملموسة: هذه الخدمة تطلب من جانب العميل، تنتج وتعرض وتتاح من جانب المصرف، تستهلك ويستفيد وينتفع منه العميل، كل ذلك في نفس الوقت وبدون أي فواصل زمنية ملموسة .

فالمصرف يبيع فكرة معينة تعطي حاجة معينة لدى العميل، وبالتالي يحتاج إلى منفذ توزيع مباشر يقوم على فروع منتشرة تتصل مباشرة بالعميل وتقوم بخدمته، وهذه الخدمات المقدمة من جانب البنك تستمد قوتها من عنصر ثقة العملاء بالبنك، وهذا العنصر يأخذ أبعاداً عدة أهمها: الأمان، الكفاءة، المعرفة، الخبرة، العلم. التي تتوافر في البنك والعاملين فيه . ومن الناحية أخرى العمل المصرفي عمل ذو طابع خاصة دائم التطور ودائم التحسين والارتقاء ودعائمه تعتمد على : السرعة الفائقة في

<sup>1</sup> : د.محسن الحضيري : التسويق المصرفي ، مرجع سابق ص 38-42

أداء الخدمة، الدقة الكاملة التي لا تسمح بوجود أي قصور أو خطأ، الفاعلية المشبعة التي لا تسمح بوجود أي نقص أو قلق أو توتر في الإشباع.

5/ **تكامُل الخدمة المصرفية في ذاتها:** تتصف الخدمة المصرفية بعدم قابليتها للتجزئة، أو التقسيم أو الانفصال. أي أنها مزيج متكامل ومندمج حتى تحقق الغرض منها ويكون رجل التسويق المصرفي مسئولاً عن تحقيق المنافع الزمانية والمكانية وهما محور النشاط المصرفي وركيزته الأساسية .

6/ **مدى واسع من المنتجات والخدمات المصرفية:** يتعين على البنك تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المصرفية لمقابلة الحاجات المتنوعة من رغبات العملاء باختلاف أنواعهم ومناطق ثقافتهم ومستويات دخلهم فالخدمات المصرفية والتمويلية المقدمة للعملاء تختلف من عميل لآخر ومن موقع لآخر باختلاف مبلغ التعامل وكيفية التعامل وبيئة التعامل . ومن المعتاد أن يركز العميل في تعامله المصرفي مع مصرف واحد يقدم له كل الخدمات المصرفية التي يرغب في الحصول عليها فإذا لم يجد العميل أن المصرف الذي يتعامل معه يقدم له كل ما يحتاج إليه من خدمات فإنه يتركه ويتحول إلى مصرف آخر. ومن هنا نلاحظ أن البنوك دائماً تسعى نحو التحسين والتطوير والابتكار. ليس فقط من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ولكن أيضاً لجذب عملاء جدد .

4/ **النمو في إطار متوازن مع المخاطر:** لأن المصارف تعتمد بشكل أساسي على أموال الغير فإنها تنمو في شكل متوازن ومحسوب ولا تقدم على خطوة تمثل لها مخاطر وتتخذ هذه المناهج للنمو المتوازن: تنويع النشاط الذي تتعامل معه ، توزيع النشاط على أكبر مساحة جغرافية ممكنة ، استخدام التفاعل الزمني والمكاني واختلاف التوقيتات للتدفقات الداخلة والخارجة وبالشكل الذي يضمن وجود سيولة كافية في كل وقت . وعلى أساس أن التعامل بين المصرف والعملاء قائم على أساس الثقة المتبادلة فإن أي نشاط يقوم به المصرف يكون محسوباً بدقة.

#### **عناصر الخدمة المصرفية :**

ان تحليل الخدمة المصرفية الي عناصرها الاساسية من شأنه ان يساعد ادارة المصرف في التعرف على جوانب هامة تتعلق بتقديمها ووسائل تطويرها والحقيقة ان هذه العناصر تختلف باختلاف نوع وطبيعة الخدمة المصرفية نفسها فمثلاً تختلف عناصر الحسابات الجارية عن عناصر خدمة التمويل

وكذلك تختلف عن عناصر خدمات التحاويل والاعتمادات ويساعد تحليل الخدمة المصرفية الي عناصرها الأساسية ادارة المصرف فى الآتي<sup>1</sup>:

1/ تحديد المكانة التنافسية للمصرف وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى المصرف بالنسبة للخدمة المحددة مقارنة مع المصارف الاخرى.

2/ تجزئة السوق المصرفية التي يعمل فيها المصرف: فمعرفة عناصر الخدمة من شأنها ان توضح الدوافع الرئيسية التي تكمن وراء شراء العميل للخدمة وبالتالي تسهيل عملية تقسيم العملاء على اساس حاجاتهم ورغباتهم ويساعد ذلك في تخطيط الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمصرف بالنسبة لكل جمهور العملاء.

3/ تحديد مجالات التطوير في الخدمة المصرفية: تحليل الخدمة الي عناصرها مع تحديد الخصائص التي يسعى اليها العميل يساعد في كشف القصور في اداء الخدمة وبالتالي عملية التطوير .

من ناحية اخرى : يجب على البنوك أن تركز على مفهوم الخدمة الكلية وليس على مفهوم الخدمة المصرفية ويتكون مفهوم الخدمة الكلية من العديد من العوامل التي تشمل موقع الفرع كفاءة الموظفين تنوع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، سمعة المصرف، اعلان الترويج، البيئة الداخلية الجيدة، الخدمات الجديدة المتطورة من حين لآخر وأهم الممارسات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية تتمثل فى<sup>2</sup>:

أ/ **التصور الاستراتيجي**: هو وضع الشركات الخدمية لتصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تريح ولاء زبائنها الدائم وهذا التصور ضروري جداً للمصارف اذا ارادت خلق ولاء الزبائن الذين يتعاملون معها.

ب/ **التزام الادارة العليا للجودة**: تتميز المصارف بالالتزام الكامل بنوعية وجودة خدماتها حيث تظل باستمرار تقوم بعملية تطوير خدماتها المقدمة بشكل افضل.

ج/ **وضع قياسات عليا**: من المهم جداً ان تقوم المصارف بوضع قياسات عليا ويتم اختيار هذه القياسات من فترة لآخرى عن طريق البحوث واستقصاء الزبائن واجراء تعديلات عليها بما يتناسب مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل المصرفي والخدمات المصرفية.

هـ/ **انظمة ارضاء المشتكين من الزبائن**: احد أهم مميزات المصرف هو قدرته على الاستجابة وبسرعة لشكاوى زبائنه ومعالجتها بشكل يجعل العميل فى حالة الرضاء.

<sup>1</sup> : د. ناجي معلا : مرجع سابق ص 57 ، 58 .

<sup>2</sup> : د. عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية مرجع سابق ص 56

و/ ارضاء العاملين والزبائن في آن واحد: الي جانب تقديم المصارف لخدمات متميزة لعملائها في حالة تطوير جودة ونوعية الخدمة فانها ايضاً مطلوب منها مساعدة العاملين ومكافأتهم نظراً لايمانها بان علاقة المصرف بالعاملين تتعكس سلباً او ايجاباً على علاقتهم بالزبائن .نموذج الفجوة النوعية للخدمات المصرفية .

#### سادساً : فوائد تقديم الخدمات المتميزة للعملاء :

أشارت دراسات الى أن تبني استراتيجيات محددة للجودة يؤدي الى تحقيق مجموعة من المزايا أو تفادي بعض المشكلات ومن هذه المزايا<sup>1</sup>:

1/ تحقيق ميزة تنافسية عن بقية المصارف المنافسة 2/ تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء 3/ تحقيق ربحية عالية بسبب تميز الخدمة 4/ الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب عملاء جدد 5/ الخدمة المتميزة تجعل من العملاء مندوبي مبيعات واقناع الأصدقاء والأقارب للتعامل مع المصرف وتحقيق الخدمة المتميزة للعملاء وبالتالي تنمية رضائهم وولائهم تبدأ من العميل الداخلي وتمتد للعميل الخارجي ولذلك يمثل موظفو العلاقة المباشرة مع العملاء المرتبة الثانية بعد العملاء في نجاح المنظمة .

وعليه فلا قيمة لوضع معايير وبرامج لتدعيم العلاقات مع العملاء والحفاظ عليهم ما لم يتوفر للمنظمة نوعية من العاملين تتمتع بالايجابية وحب العميل ويدركون أن وظيفتهم الأولى هي خدمة العميل بشكل جيد .

والموظف المتميز يساعد المنظمة على الدخول في دائرة المنافسة وتحقيق المكانة والسمعة الجيدة في مجال نشاطها وأي خدمة تُعرض على العملاء لا يشعرون بتميزها ما لم يتسم الأشخاص الذين يقومون بمعاملة العملاء بالتميز كذلك .

ويعتبر أهم وسائل تقديم الخدمة المتميزة جذب العمالة الماهرة والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها ومن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر لدى مقدمي خدمة العملاء<sup>2</sup>:

1/ مهارات الاتصال : وتعني القدرة على التعبير عن النفس بوضوح سواء بالقول أو بالكتابة عند الاتصال بالعملاء .

2/ الحساسية تجاه العميل : وتعني القدرة على تفهم مشاعر العميل ووجهة نظره واطهار الاهتمام به

3/ المرونة : وتعني القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب واحتياجات العملاء وشخصياتهم ومستويات توقعاتهم للخدمة .

<sup>1</sup> د. عوض بدير الحداد ، المرجع السابق ص 336

<sup>2</sup> : د.جمال الدين مرسى ، د.مصطفى أبوبكر مرجع سابق ص 120

4/ المعرفة الوظيفية : وتتمثل في الفهم الكامل والعميق للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذلك السياسات والاجراءات التي تحكم التعاملات مع العملاء .

5/ الحماس والطاقة : وتعني اليقظة المستمرة والنشاط الدائم عند التعامل مع العملاء.

6/ المبادرة : وتشير الى اتخاذ كافة الخطوات والتصرفات التي تحقق أو تفوق توقعات العملاء والتعامل الفعال مع المشكلات والمعوقات التي قد تحول دون حصول العميل على الخدمة بالمستوى المطلوب .

7/ المتابعة : وتعني القدرة على تقديم الخدمة وفقاً للوعود والالتزامات المقدمة للعملاء وبأسلوب منظم زمنياً .

8/ الحسم : وتعني الاستعداد الدائم لاتخاذ قرارات أو تصرفات تهدف الى الوفاء باحتياجات أو اهتمامات العملاء .

9/ المظهر المؤثر : ويشير الى حسن المظهر وترك انطباع ايجابي ومحبيب لدى العملاء .  
" ويتطلب من مقدم الخدمة أن يكون ملماً بالخدمات المنتجة ، وأن يكون ذا منظر لائق ، ويتمتع بثقة عالية بالنفس ، وأن يكون متوازناً نفسياً وأن يتوفر لديه عناصر مثل القدرة على الابداع ، الحماس والدافعية للعمل ، الصبر ، احترام العملاء حب المؤسسة والولاء لها <sup>1</sup> ."

#### دور وظيفة خدمة العملاء في نجاح ادارة علاقات العملاء :

وتتمثل فائدة وأهمية الخدمة في تنمية العلاقة مع العملاء بأنها تحقق <sup>2</sup>:

1/ الخدمة الجيدة تنمي ولاء العملاء : كلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة كلما ارتفع ولاء العميل للمؤسسة وبالتالي استمر في تعامله معها .

2/ الخدمة الجيدة تجذب عملاء جدد : تساعد الخدمة الجيدة في تناقل الكلمة الايجابية بين العملاء وبالتالي تحسين سمعة المنظمة مما يؤدي الى جذب عملاء جدد والكلمة الايجابية الصادرة عن العميل الراضي أفضل من الاعلان .

" وتدعم وظيفة الخدمات عملية ادارة علاقات العملاء من خلال ارسال استفسارات العملاء على موقع الشركة على الانترنت ومتابعة الصفحات الخاصة بالأسئلة الشائعة الاستجابة لشكاوي العملاء والسعي في حلها وهذا ما يؤدي الى الحصول على عملاء جدد ، المحافظة على العملاء ، تعزيزالعلاقة مع العملاء <sup>3</sup>"

<sup>1</sup> د. جمال الدين مرسي ، د.مصطفى أبو بكر المرجع السابق ص 39

<sup>2</sup> : المرجع السابق ص 34،35

<sup>3</sup> : ليث عبد الحكيم عمار عبد الأمير ، قياس جودة مفاوضات الوظائف الداعمة لعمليات ادارة علاقات العملاء باستخدام نشر دالة الجودة مجلة القادسية للعلوم الادارية جامعة الكوفة المجلد 11 سنة 2009 العدد 3 ص 15 الموقع: WWW.ISAJ.NET

كما أنها تدعمها من خلال: تعريف العملاء بالخدمات الجديدة التي انتجها المصرف وكيفية استخدامها والتعامل معها وتقديم خدمات ذات جودة عالية ، كما أنها تهتم بتقديم خدمات غير تقليدية مثل تلك الخدمات المتعلقة بتطور التكنولوجيا والاتصالات كما تهتم أيضاً بتقديم خدمات خاصة للعملاء المميزين .

وتعرف الخدمات المصرفية الخاصة بأنها : هي تلك الخدمات الموجهة إلى نخبة العملاء أو كبار أصحاب الثروة نظراً إلى مستوى الخدمة المتميزة التي يطلبها العميل عند حد معين من الملاءة المالية وهي تساهم بقدر وافر في تعظيم الإيرادات وبالتالي زيادة الربحية للمصارف التي تقدم هذا النوع من الخدمات <sup>1</sup>.

#### وظيفة المبيعات :

#### تعريف وظيفة المبيعات :

"يمثل نشاط المبيعات دوراً مهماً في نجاح العملية التسويقية واعتبره بعض الباحثين أسلوب ترويجي ولكن في الحقيقة يعتبر من أساليب التوزيع وتعرف قوة البيع بأنها مجموعة الأشخاص التابعين للوحدة التجارية الموكلين بالاتصال الشخصي مع المشتري الحالي والمحتمل .

#### أهداف وظيفة المبيعات :

وتتمثل أهدافها في الآتي : 1/ الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات 2/ الحصول على حصة سوقية والمحافظة عليها 3/ خدمة العميل الحالي والاتصال بالعملاء وتلقي الطلبات 4/ ابلاغ العملاء وبصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على المنتجات والخدمات 5/ تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها للإدارة العليا بالمؤسسة<sup>2</sup>.

"وتتطلب وظيفة المبيعات اختيار وتجنيد أفراد المبيعات بعناية ويمتاز فرد المبيعات الناجح بأربعة مواهب رئيسية هي : تحفيز داخلي ، أسلوب عمل منظم ، المقدرة على اتمام عملية البيع ، وأكثرها أهمية المقدرة على بناء علاقات مع العملاء<sup>3</sup>."

"وتلعب وظيفة المبيعات دوراً وسيطاً بين الشركة وعملائها وكذلك أفراد المبيعات أولاً هم يمثلوا الشركة للعملاء فيتحصلوا على العملاء الجدد ويوصلوا المعلومات عن منتجات الشركة وخدماتها ويجيبوا على الاعتراضات ويتفاوضوا على الأسعار والشروط ويتموا عملية البيع . في نفس الوقت فان أفراد المبيعات يمثلوا العملاء للشركة وينقل أفراد المبيعات اهتمامات العملاء الخاصة بمنتجات

(<sup>1</sup>) د. صباح محمد أبو تاية : مرجع سابق ص 78

<sup>2</sup> : فريد كورتل ، مدخل للتسويق ، كنوز المعرفة ، عمان الأردن 2010 ص 202-203-204

<sup>3</sup> : فيليب كوتلر ، جاري ارسترونج ، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 111

الشركة واجراءاتها الى داخل الشركة وتعلموا عن احتياجات العملاء ويعملوا مع أفراد التسويق والادارات الأخرى لتطوير قيمة أكبر للعميل . في السابق كانت النظرة لرجال المبيعات تقتصر على اتمام عملية البيع الا أن النظرة الحديثة تتمسك بأن يهتم رجال البيع بأكثر من ذلك ويعملوا مع آخرين من أجل انتاج رضا العميل وريح الشركة<sup>1</sup>.

### دور وظيفة المبيعات في نجاح ادارة علاقات العملاء :

وتدعم وظيفة المبيعات ادارة علاقات العملاء بتوفير سجلات من أجل تقديم الدعم لمقدمي الخدمة وذلك عن طريق الآتي<sup>2</sup>:

- 1/ بناء سجلات رقمية للعملاء والمحافظة على هذه السجلات .
- 2/ ادارة برامج العملاء الخاصة .
- 3/ ارسال نتائج المبيعات وارسال تقارير الأنشطة الى مخازن البيانات ليجري استخدام هذه البيانات في المستقبل .

"في المصرف لا توجد وظيفة باسم وظيفة المبيعات وانما يعتبر كل مقدمي الخدمات بالمصرف وهم الأفراد الذين يتعاملون مع الجمهور يعتبروا أفراد مبيعات سواء كانوا يقدمون خدمات مصرفية أو يقوموا بتنفيذ الخدمات التمويلية والتسهيلات المختلفة.

يتمثل تأثير وظيفة المبيعات بالمصرف على ادارة علاقات العملاء في أن الموظف مقدم الخدمة يعتبر مرآة المصرف لمراقبة وملاحظة تصرفات العملاء عند حصولهم على الخدمة ومعرفة رضائهم أو تدمرهم وينقل ذلك الى الجهات المسؤولة ، أيضاً من خلال تكرار تعامل العميل على التمتع بخدمة معينة مثل خدمة صرف التحويل الواردة من عملاء آخرين من فروع أخرى فهذا يعني أن خدمة المصرف في ما يتعلق بالتحويل جيدة وهذا العميل المتكرر يعتبر من العملاء المحتملين وهم العملاء العابرون وينبغي لادارة الفرع العمل على اكتسابهم ويتمثل دور المصرف في هذه الحالة باعداد برامج خاصة لاكتساب هؤلاء العملاء ، كما أن انصراف بعض العملاء عن التعامل مع المصرف يقود مقدمي الخدمات الى التساؤل عن سبب قلة تعامل هؤلاء العملاء مع المصرف أو تسربهم عنه والعمل على معالجة المشكلة من أجل المحافظة عليهم ، أيضاً معاملات العملاء السابقة مع المصرف تلعب دوراً مهماً في المحافظ على هؤلاء العملاء أو استعادتهم ان كانوا قد تركوا التعامل مع المصرف .

<sup>1</sup> : المرجع السابق ص899.

<sup>2</sup> : ليث عبد الحكيم ، عمار عبد الأمير ، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعملية ادارة علاقات العملاء باستخدام نشر دالة الجودة، مرجع سابق ص 79

**وظيفة تقنية المعلومات:**

**تعريف تقنية المعلومات :**

" ارتبط مفهوم تقنية المعلومات بمهمة جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتحديثها واسترجاعها، إلا إن الباحثين المختصين في هذا المجال اختلفوا في تحديد مفهومها، إذ وصفها بعضهم بأنها مرادفة لنظام المعلومات الإدارية . وان تقانة المعلومات هي المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات وضمن نطاق اجتماعي واقتصادي معين بقصد إشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات كما ونوعا .

واعتبرت تطورا جديدا للتعامل مع المعلومات يخترق الحواجز الزمانية والمكانية واللغوية للمنظمة ويمدها بما تحتاج إليه من معلومات ومعرفة بدءا بالعمل البسيط وانتهاء بالمدير في أعلى مستوى إداري أو فني على إن الكثير من الباحثين يرون بان تقانة المعلومات والاتصالات وجه آخر في الحاسبات الالكترونية وأجهزة الاتصال الملحقة بها .

وتعرف بأنها : ذلك الإطار الذي يحوي علوم الحاسوب في نظم المعلومات والشبكات والاتصالات وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني للمنظمة وهناك من أشار إلى أن تقانة المعلومات هي تلك التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها بالنسبة للمستفيد من النظام وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة

**مرتكزات مفهوم تقنية المعلومات :**

يرتكز ومفهوم تقانة المعلومات على ثلاثة مجموعات :

**المجموعة الأولى :** التي ركزت على الآلات والأدوات والمواد المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات

**المجموعة الثانية :** التي أكدت على المعرفة الكلية بالإجراءات والأساليب والطرق المستخدمة في عملية الإنتاج .

**المجموعة الثالثة :** التي ركزت على العلاقة بين الإنسان والآلة<sup>1</sup>.

يتمثل دور ادارة تقنية المعلومات في إدارة علاقات العملاء من زاوية تمكين المنظمات من تحقيق أقصى ربحية من خلال الاستهداف الأدق للقطاعات السوقية والقطاعات الفرعية الجزئية. فالمداخل التقنية الجديدة الفعالة التي تنطوي على استخدام قواعد البيانات ومخازن البيانات وتعدين البيانات والتسويق وجهاً لوجه أو التسويق المباشر بين طرف واحد وآخر، هي في الواقع تساعد اليوم المنظمات على زيادة كل من قيمة ما تقدمه للعميل وربحيتها وذلك في آن واحد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: أحمد سليمان الجرجري ، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي ، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في جامعة نينوى ص 6 .  
WWW. co.asu.edu/ecofaculty-content

<sup>2</sup>: حسن عمر عثمان القشبي مرجع سابق . ص 106

## فوائد تقنية المعلومات :

تحقق تقنية المعلومات فوائد عديدة نذكرها في ما يلي<sup>1</sup>:

### أ/ الفوائد الملموسة :

وتشمل توفير الوقت والعمالة في الغالب تكون هذه الفوائد واضحة ومرئية ويمكن قياسها ومنها :  
زيادة المخرجات ( كنتيجة لزيادة طاقة العمل) ، تقليل الحاجة إلى السفر ( كنتيجة لزيادة طاقة العمل)  
، تقليل الحاجة إلى المقابلات ( لاستخدام المؤتمرات البعيدة والبريد الإلكتروني ) ، تقليل عدد  
المكالمات التلفونية ( لاستخدام البريد الإلكتروني في الاتصالات الداخلية) ، حذف الأعمال الروتينية  
وذلك يتوفر الوقت للزبون في أداء الأنشطة التي لا تساهم في زيادة الإنتاجية مثل البحث في  
الملفات التقليدية ، توفير العمالة كنتيجة لاستخدام النظم الآلية أو حذف بعض الإجراءات أو  
خطوات منها ، تقليل لوسائط نقل المعلومات ( كتحويل المعلومات من شكل معين إلى آخر) .

### ب/ الفوائد غير الملموسة :

وهي توفير الوقت والعمالة أيضا ولكنها ذات تأثير محدود على كل منها وان كانت أكثر  
صعوبة لعدم وضوحها وصعوبة قياسها ومنها :الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت ، تقليل  
الاعتماد على الوحدات الأخرى بالمنظمة ( مثال ذلك المعالجة المركزية للمعلومات ) ، تبسيط  
الإجراءات وتقليل النماذج اللازمة لتيسير وتدقيق العمل في المنظمة ، التحسين المستمر في أوضاع  
ومعنويات العاملين وزيادة درجة الارتياح والرضا عن العمل (تنمية الوعي الوظيفي) ، تقليل الاعتماد  
على التفاعل المألوف ومتكرر الحوادث بين الأفراد لضمان تحقيق الإدارة الفاعلة ، رفع مستوى أداء  
الخدمات ومن ثم زيادة درجة الإنتاج والرضا للزبائن .

وتكون ثقافة المعلومات والاتصالات الحديثة ذات قيمة إستراتيجية عبر مساهمتها في إدخال  
تحسينات جذرية على سير أعمال المنظمة بشكل يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والتسويقية  
والإدارية وبما ينعكس بشكل ايجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير منتجات مبتكرة  
ومتطورة لأسواق جديدة فضلا عن قدرتها في إدخال تحسينات كبيرة على التصميم والهندسة والإنتاج  
وإدارة موارد المنظمة بشكل تام.

<sup>1</sup> : أحمد سليمان الجرجري ، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي مرجع سابق ص 8 .

دور تقنية المعلومات في نجاح ادارة علاقات العملاء:

يتمثل دور ادارة تقنية المعلومات بالمصرف في نجاح ادارة علاقات العملاء في الآتي:

### 1/ حفظ البيانات وتخزينها :

وتكمن أهميتها في قدرتها على تطوير طرق الوصول للمعلومات في المنظمة والوصول لبيئة معلومات منظمة ومخططة تفي بالاحتياجات المعلوماتية للعمل، ومن خلالها يمكن التركيز على معلومات العميل وعلى التفاصيل الدقيقة لتعاملاته الماضية، حيث يتم فيها تجميع البيانات المفصلة عن تعاملات العميل والمجمعة من مصادر وأنظمة التعاملات الموجودة في نقاط البيع ومواقع الإنترنت وبرامج العناية بالعميل ومراكز الاتصال.

### 2/ تقنيات الاتصال الفوري:

إن تقنيات الاتصال الفوري تحقق الاتصال عبر شبكة الإنترنت بين العميل وممثل خدمة العملاء بالمنظمة، مما يضمن حل المشاكل ومعالجة الشكاوي بنفس السرعة التي تتيحها المكالمات الهاتفية، وبنفس الاهتمام الشخصي أيضاً.

### 3/ تقنيات التجارة الإلكترونية:

ساعد تطور التكنولوجيا والاتصالات الى خدمة العملاء بشكل أفضل ويمثل ذلك في الانتاج بكميات كبيرة حسب الطلب وتقديم خصومات فردية حسب تعاملات العملاء وفق معدل الشراء السابق لهم . وتستطيع الشركة أن تقدم عروضاً خاصة بأسعار خاصة لأفضل العملاء وذلك من خلال الاعتماد على تقنيات التجارة الإلكترونية .

### 4/ التركيز على الاحتفاظ بالعملاء:

تركز المنظمة على تحويل الأعمال من التركيز على حصص السوق إلى التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الذين يحققون أقصى ربحية، فإن أولى الموضوعات التي سوف تواجهها المنظمة ستكون خفض التكاليف وستساعد التطورات التقنية الجديدة التي تحققت في مجال معالجة المدفوعات بين أصحاب الأعمال والمنظمات على تحقيق ربحية أكبر، كما ستمكن البرامج الجديدة الموجهة إلى المنظمات من تعزيز علاقاتها مع أصحاب الأعمال والحفاظ عليهم من خلال تكوين قيمة دائمة - وهو أمر هام جداً في البيئة التنافسية - من خلال مساعدتهم لاستخدام التجارة الإلكترونية.

### 5/ تقنية تعدين البيانات :

وعملية تعدين البيانات هي عملية تحليل بيانات ضخمة الحجم في الغالب مهمة ولا تشكل أي قيمة وتم تجميعها كنتاج لسلسلة الأنشطة الطبيعية للأعمال المختلفة كالمبيعات وخدمات العملاء بهدف استخراج معلومات فعالة باستخدام معادلات رياضية معقدة لاستكشاف علاقات ونماذج وارتباطات خفية بينها.

ومن الطرق التي تستخدم من خلال تقنية المعلومات في تفعيل ادارة العلاقة مع العميل ما يلي <sup>1</sup>:  
1/ البريد الإلكتروني: وهو عملية ترسل بريديه عبر الانترنت ومن ميزاته أن الرسالة تصل في نفس الوقت ويمكن إرسال نفس الرسالة إلى أكثر من شخص في وقت واحد. وهو شبه مجاني ويتطلب ذلك أن ترد المؤسسة على كافة استفسارات الرسائل في وقت مناسب.

2/ اسئلة يتم السؤال عنها كثيراً يمكن وضع قسم في الموقع الإلكتروني للمؤسسة يحتوي على العديد من الاسئلة المتكرره التي يستفسر عنها العملاء بشكل مستمر ومما يوفر الوقت والجهد وهذا يتطلب أن توضح كلمات مفتاحية ارشادية عن موضوع الاستفسار ومن خلالها يحصل العميل على الاجابه بشكل أسرع.

ويتمثل دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات العملاء في تحقيق الآتي <sup>2</sup>:

- 1/ القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.
- 2/ تحسين معدلات التحول من خلال المعلومات ذات الصلة والعروض البيعية المتنوعة.
- 3/ الوصول إلى عملاء أكثر ربحية وذلك بتحسين العوامل المؤثرة في درجة ولاء العملاء.
- 4/ تبسيط الخدمات الشخصية وطرق تقديمها.
- 5/ الحصول على معلومات دقيقة وعميقة عن العملاء.
- 6/ القيام بالتسويق الفردي بشكل أكثر فاعلية.
- 7/ الحصول على معلومات مرتدة عن العملاء تساعد المؤسسة على توجيه عمليات تطوير وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء في المستقبل.
- 8/ تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

---

: د. غانم عبد الله، محمد قرشي دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن مجلة ابحاث إقتصادية وإداريه العدد العاشر ص153، 2011م - جامعة <sup>1</sup>  
[www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz) بيسكرة الجزائر . الموقع الإلكتروني :

<sup>2</sup> : د. غانم عبد الله ، محمد قرشي المرجع السابق ص 154.

ويتضح أن دور ادارة تقنية المعلومات في نجاح ادارة علاقات العملاء بالمصرف يتمثل في الآتي :1/ تسهيل عملية التواصل المستمر بين المصرف والعميل حيث يتم ذلك عبر تفعيل أجهزة الاتصال الحديثة مثل البريد الالكتروني والوسائط الحديثة الأخرى .

2/ الاستجابة السريعة لحاجات العملاء بعدالحصول على معلومات دقيقة عن عنهم وعن احتياجاتهم وتقديم الخدمات الملائمة لكل منهم وذلك بعد الاستفادة من تحليل معاملاتهم المختلفة مع المصرف .

ولكي تقوم وظيفة تقنية المعلومات بدور مهم في دعم ادارة علاقات العملاء يتطلب ذلك أن توفر ادارة المصرف تقنية معلومات تساعد على تحسين العلاقات مع العملاء ويتمثل ذلك في توفير أجهزة تقنية متطورة تعمل على تقديم خدمات متميزة وصحيحة يعتمد عليها ومصونة لحفظ معلومات العملاء ، تدريب الموظفين على استخدام التقنية الحديثة لخدمة العملاء بشكل جيد ، توفير أجهزة تقنية حديثة للمتعاملين مع جمهور العملاء للاستجابة السريعة لحاجات العملاء وانجاز المعاملات في وقت وجيز وبصورة صحيحة .

## الفصل الثالث ( الاطار النظري )

### الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

المبحث الثاني : كيفية بناء الميزة التنافسية

## الفصل الثالث

### الميزة التنافسية

#### المبحث الأول مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

##### مفهوم الميزة التنافسية :

يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط . وتتحقق من خلال الاستغلال لأمثل للامكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالاضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة<sup>1</sup>.

يعتبر تحقيق الميزة التنافسية أهم هدف يسعى اليه المديرون في المنظمات باختلاف أنواعها الانتاجية والخدمية والتي تسعى لتحقيق الأرباح وتلك التي تسعى للخدمة الطوعية . وبالحصول على الميزة التنافسية يتحقق للمنظمة أهداف الربحية والنمو والبقاء

##### تعريف الميزة التنافسية :

قُدمت تعريفات عديدة لمفهوم الميزة التنافسية نذكر بعضاً منها في ما يلي :

- عرفها مايكل بورتر عام 1988 على أنها القيمة التي تنتشأ بشكل أساسي مما تقدمه أي مؤسسة لعملائها والتي تتجاوز كلفة إنتاجها ، ومدى استعداد العملاء لشراء منتجاتها وخدماتها . وتنتشأ تلك القيمة العالية عن تقديم أسعار أقل من المنافسين أو تقديم منتجات بمزايا فريدة من نوعها تبرر ارتفاع تلك الأسعار، وتنتشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلي اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين . وهناك نوعان للميزة التنافسية هما قيادة التكلفة والتميز<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> : د.مصطفى محمود أبوبكر الموارد البشرية مندل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الاسكندرية 2006 ص 12-13

<sup>2</sup> : Michael Porter Copetitive Advnenge Creating And Sustaining Superior Performance The Free Press NewYork,1988 pxxii

و عرفها كوتلر وأرمسترونج : بأنها ميزة على المنافسين تُكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل  
اما من خلال أسعار اقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرر الأسعار الأعلى<sup>1</sup>.

أيضاً تعرف بأنها : كل شيء يجعل المنظمة في وضع أفضل عند مقارنتها بالمنافسين الآخرين ،  
فعندما تقوم المنظمة بنشاط معين تعجز عنه المنظمات المنافسة أو تمتلك أشياء تتمنى المنظمات  
المنافسة امتلاكها يمثل ذلك ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

عرفها بيتز وزملاؤه بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير الى القدرة على انتاج المنتجات أو تقديم  
الخدمات الى العملاء بصورة متفردة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة  
لمصادر القوة لديها لاضافة قيمة معينة لمنتجاتها يعجز عن تقديمها المنافسون الآخرون<sup>3</sup>.

يعرف علي السلمي الميزة التنافسية بأنها : مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع  
الادارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما : 1/ انتاج قيم ومنافع للعملاء 2/ تأكيد حالة  
من التميز و الاختلاف في ما بين المنظمة ومنافسيها<sup>4</sup>.

" يقال إن الشركة تمتلك ميزة تنافسية على منافسيها عندما تكون ربحيتها أعلى من متوسط ربحية كل  
منافسيها في الصناعة، وكلما زاد مدى تفوق ربحية الشركة عن متوسط الربحية في الصناعة كلما  
تعاضت ميزتها التنافسية. ويقال إن الشركة تملك ميزة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ  
على ربحية أعلى من المتوسط على مدى عدد من السنوات<sup>5</sup>.

كما تعتبر الشركة بأنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة اذا استطاعت تنفيذ استراتيجية تسهم في خلق  
قيمة لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون تطبيقها وعندما تصبح الشركات الأخرى المنافسة  
غير قادرة على الاستفادة من تقليد هذه الاستراتيجية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ،جاري أرمسترونج ،، أساسيات التسويق مرجع سابق ص 966

<sup>2</sup> : Fred R. David strategic management concepts and caces eleventh edition person prentice hall 2007 p 8

<sup>3</sup> : غالب البستنجي ، نظم المعلومات التسويقية واستدامة الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية مجلة أبحاث إدارية واقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة ص 10  
الموقع : [WWW.univ-biskra.dz.rem/ng](http://WWW.univ-biskra.dz.rem/ng) .

<sup>4</sup> : معموري صورية ، الشيخ هجيرة ،محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ص 2  
الموقع WWW.labocolloque5.voila.net .

<sup>5</sup> : شارلس هل ، جارديث جونز ، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل تعريب محمد سيد أحمد ، اسماعيل علي ، دار المريخ ، الرياض السعودية الطبعة السادسة 2008مص  
31

<sup>6</sup> : Hoffman : An Examination of the" Sustainable Copetitiv Advantage" Concept:Past,PresentAnd Future AcademicOfMarketing  
Science Review Volume200no.4 <http://www.amserview.org/articlep1>

والميزة التنافسية عامل أساسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد وفي العادة المنظمات تبقى محافظة على الميزة التنافسية لفترة محدودة بسبب أن المنظمات المنافسة تقوم بتقليد تلك المنظمة مما يضعف الميزة التنافسية ولا يكفي الحصول على الميزة التنافسية ولكن ينبغي على المنظمة أن تكافح على بقاء هذه الميزة بالتكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وكذلك التغيرات الداخلية في الموارد والقدرات وأيضاً تتم المحافظة على الميزة التنافسية بالاستغلال والاستخدام الأمثل للخطة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها بشكل فعال<sup>1</sup>.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثمرة التفكير الاستراتيجي لأنه يعد أساساً لنجاح المنظمة وكفاءتها الاقتصادية فبدون ميزة تنافسية لا يمكن للمؤسسة أن تحافظ على بقائها لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على خلق قيمة مميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تتيح لها امتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية وتتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و / أو السعر و / أو وقت التسليم و أو / خدمة ما بعد البيع وكذلك التحديث والابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل أما العنصر الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات العملاء بطريقة تزيد من رضائهم وولائهم<sup>2</sup>.

" بناءً على ما تقدم يتضح أن الحصول على الميزة التنافسية يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على ارضاء حاجات العملاء بدرجة أكبر مما يفعله المنافسون وهذا الارضاء يتعلق بالدرجة الأولى بالقيمة المضافة التي تقترحها المنظمة لمنتجاتها وعليه يمكن تعريفها بما يلي : الميزة التنافسية هي الوضع الأفضل للمنظمة والذي يتيح لها تقديم منتجات ذات قيمة تتفوق على ما تقدمه المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة أو المنظمات في الصناعات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة . وتتمثل هذه القيمة في تقديم منتجات متميزة . وبذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي والذي يتمثل في : التميز في تقديم المنتجات والخدمات والاستجابة السريعة الفاعلة لحاجات العملاء وتحقيق الرضاء العالي للعملاء وكسب وولائهم اضافة الى نمو الحصة السوقية ونمو حجم المبيعات وتنتج هذه القيمة المتفوقة من توفر الموارد المتميزة والمهارات المتميزة التي تمتلكها المنظمة بصورة أفضل من منافسيها وقدرتها على استغلال تلك الموارد بصورة جيدة "

<sup>1</sup>:Fred R. David strategic management concepts and caces eleventh edition person prentice hall 2007 p 8-9-10

<sup>2</sup> : فلة العيهار دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سابق ص 108 .

## نظريات الميزة التنافسية :

توجد عدة نظريات للميزة التنافسية نذكر أهمها في ما يلي :

### 1/ نظرية الموارد :

تركز هذه النظرية على تحليل القدرات الداخلية للمنظمة وتعود هذه النظرية الى أديث بنروز 1959 حيث طرحت نظرية نمو المؤسسة وتصور فيه أن المؤسسة حافظة للموارد المادية وغير المادية والبشرية والتي تعمل من خلالها على تحويل المدخلات الى مخرجات ثم تعرضها على السوق لتحقيق الأرباح ، كما يعتبر Werner Falt أول من استخدم لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية عام 1984 فكان من الأوائل الذين مهدوا للتصور القائم على الأفضليات التنافسية بناء على الموارد<sup>1</sup>.

تقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبيل ترجمة الأداء في السوق ويمكن تلخيص ترجمة مبادئ النظرية القائمة على الموارد في ما يلي :

1/ المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد 2/ وفرة الموارد لا يعني للمؤسسة التفوق في السوق كما أن النقص فيها لا يمنعها من تحقيق ذلك 3/ كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة استعمال ومزج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الأداء بين المؤسسات 4/ تحسين الانتاجية يجب أن يكون من خلال زيادة حجم المخرجات وليس بزيادة حجم المدخلات المستعملة 5/ الاستعمال الذكي للموارد هو ما يحقق التفوق التنافسي للمؤسسة .

### 2/ نظرية العلاقات :

إذا كانت نظرية الموارد تركز على الامكانيات والقدرات الداخلية التي تمتلكها المنظمة فان نظرية العلاقات تعتبر أن التفوق في المنافسة يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية الى نظام استخدام العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية والتي تشكل في ما بينها ما يعرف بسلسلة العرض وتشمل بالاضافة الى المؤسسة كل من المورد والعميل .

تقوم هذه النظرية على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها وأن تخفض التكاليف الاجمالية والمخاطر الاستراتيجية وأن تخلق قيمة اضافية للعميل اعتماداً على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة.

<sup>1</sup> : مسعود طحطوح أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر 2009 مرجع سابق ص 18-19

ويرى J.H.Der&H.Sing أن هذه النظرية تفيد لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال استراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات فنجاح المؤسسة يكمن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق تلك التي يحققها المنافسون وتعرف ببيع العلاقات ويعرفها الباحثون بأنها العوائد فوق العادية التي تنجم عن الشراكة بين وحدات سلسلة العرض ضمن علاقات التبادل والتي لا يمكن أن تحققها مؤسسة بمفردها بعيداً عن شبكات العلاقات هذه بل هي نتيجة مساهمة جماعية لمجموعة من الشركاء ضمن تحالف خاص بهذه العلاقات تسمح للمؤسسة بالوصول الى موارد خاصة ومزجها بطريقة فريدة تعطيها الأسبقية على حساب المنافسين .

وإدراك المؤسسة للعلاقة التي تربطها بالحلقات المكونة لسلسلة العرض يحتم عليها الاستثمار فيها والعمل على ربط الأصول الخاصة بكل مؤسسة مع تلك الأصول لتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي يجب على كل مؤسسة بذل جزء من مواردها ووقتها في سبيل تطوير نوعية العلاقة مع العناصر المكملة لها في سلسلة العرض على المستوى الخارجي مثل محاولة اكتساب عملاء جدد أما على المستوى الداخلي فيتمثل في تطوير عمليات الشراكة مع الموردين لتقليل التكاليف<sup>1</sup>.

"هذا يعني أن الاستثمار في العلاقات يسمح بتكوين أصول تتمثل في الموردين والعملاء هذه الأصول تساهم في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة بالنسبة للموردين تتمثل مساهمتهم في تقديم مدخلات إنتاج تمتاز بالجودة العالية وبتكاليف منخفضة أما بالنسبة للعملاء فتمثل مساهمتهم في زيادة رضائهم وولائهم للمؤسسة".

#### **أهمية امتلاك وتطوير الميزة التنافسية:**

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ، مثل الجودة العالية وعليه فهي تمثل استثماراً لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : مسعود طحطوح المرجع السابق ص 25

<sup>2</sup> : د. محمد أحمد عوض الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2003 ص 40-41

ويمكن تلخيص أهميتها في الآتي<sup>1</sup>:

- 1/ هناك من يعرف الادارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية اذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الادارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية .
  - 2/ ان الميزة التنافسية هي الأساس الذي تُصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وأن المنظمات تتمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة
  - 3/ انها سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتعامل .
  - 4/ انها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها .
  - 5/ تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز لمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها الى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة .
  - 6/ يؤدي إمتلاك الميزة التنافسية إلي تحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل أساسي علي ثلاث عوامل تتمثل في: القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة و السعر الذي تفرضه الشركة علي منتجاتها و تكاليف القيمة<sup>2</sup>.
- وعليه يتضح أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتحسن صورة المنظمة في أذهانهم .

### خصائص الميزة التنافسية :

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية<sup>3</sup>:

- 1/ تبنى على اختلاف وليس على تشابه .
  - 2/ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .
  - 3/ عادة ما تكون مركزة جغرافيا .
- كما أنها تتمتع بالخصائص الآتية<sup>4</sup>:
- 1/ تنشق من رغبات وحاجات الزبون .

<sup>1</sup> : على حسون الطائي وآخرون ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون 2012م ص 15 الموقع [www.isaj.net](http://www.isaj.net) :

<sup>2</sup> شارلس هل ، جارديث جونز مرجع سابق ص 190  
الموقع 7 185 : دنوري منير، الأستاذ ببارك نعيمة مداخلة بعنوان ادارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات ص [www.eco.asu.edu.jo/eco\\_faculty/wp-content](http://www.eco.asu.edu.jo/eco_faculty/wp-content)

<sup>4</sup> سيرين الناظر ، رسالة ماجستير بعنوان علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال الضفة الغربية ص 41-42، الموقع [WWW.ask.com](http://WWW.ask.com) .

2/ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

3/ تقدم الملاءمة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة .

4/ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .

5/ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة .

6/ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة .

### جودة الميزة التنافسية:

تتحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاث طرق وهي<sup>1</sup>:

#### 1 / مزايا تنافسية منخفضة او مرتفعة :

نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار ، وهي :

أ : مزايا تنافسية منخفضة : تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام ، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين .

ب : مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلي تميز المنتج أو الخدمة والسمعة الطيبة أو العلامة التجارية ، والعلاقات الوطيدة مع العملاء ، وتتطلب هذه المزايا توفر مهارات وقدرات عالية المستوي مثل تدريب العاملين.

#### 2/ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلي خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذلك ، يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لديها لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

#### 3/ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع من المنافسين لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية ، لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة ، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلي المعايير السائدة في القطاع ومعرفة مدي نجاحها ، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التحلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين وتحقيق الوفورات الاقتصادية .

<sup>1</sup>: التنافسية في الفكر الاقتصادي ، المرصد الوطني للتنافسية دمشق سوريا يوليو 2011 ص 14 الموقع الالكتروني [www.ask.com](http://www.ask.com)

## أنواع الاستراتيجيات التنافسية :

صنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف وهي<sup>1</sup> :

**أ : إستراتيجية قيادة التكلفة :** تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإنتاج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها توفر اقتصاديات الحجم الكبير ، ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ومشتريين واعين بالسعر.

**ب : استراتيجية التميز :** يمكن للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم أشكال مختلفة للمنتج أو سمات خاص بالمنتج ، أو قطع تبديل ، أو جودة متميزة أو ريادة تقنية أو خدمات متعددة أو من خلال السمعة الجيدة ، وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

**ج : إستراتيجية التركيز :** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على سوق جغرافية محددة أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج .

"وتقوم الفكرة الأساسية التي تُبنى عليها الاستراتيجية من مصطلح الاستراتيجية المتولدة وقد أشار مايكل بورتر إلى أن أي استراتيجية طويلة المدى يجب أن تكون مشتقة من سعي المنشأة للحصول على ميزة تنافسية قائمة على واحدة من هذه الاستراتيجيات .

"والمؤيدون لهذه الفكرة يعتقدون أن أي من الخيارات يمكن أن تنتج عنها عائدات فوق المتوسط في الصناعة التي تعمل فيها . لكن نجاح أي من هذه الخيارات يرجع لأسباب مختلفة .

"كما أن الشركات الرائدة في مجال التكلفة المنخفضة تعتمد على توفر القدرات المتميزة لديها لتحقيق خفض التكاليف كأن تتمتع برأس مال عال أو ضمان توفير المواد الخام ، ويمكن الاستفادة من هذه الميزة لغرض أسعار منخفضة على منتجاتها أو الحصول على هوامش ربح عالية<sup>2</sup> .

وتحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من أسعار المنافسين الذين يقدمون نفس السلعة ونفس الجودة.

والتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم المنتج أو الخدمة في سوق يتميز بحساسيته نحو الأسعار وتتحقق هذه الإستراتيجية عند اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على وفورات الحجم الكبير أو الاعتماد على منافذ توزيع مملوكة للشركة والتخلص من الوسطاء<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> :Michael Porter Copetitive AdvenageCreating And Sustaining Superior Performance The Free Press NewYork,1988,p 12-15

<sup>2</sup> :د. عمر أحمد عثمان المقلبي الإدارة الاستراتيجية مطابع السودان للعملة الخرطوم 2002م ص 217-218

أما الاستراتيجية القائمة على التمييز فهي تكون مصممة لاحتياجات العملاء الذين تكون لديهم حساسية خاصة تجاه خاصية محددة للمنتج. في هذه الحالة يكون تركيز المنشأة على تطوير ولاء العميل للمنتج.

وبذا تفرض المنشأة السعر الذي تراه لمنتجاتها ، وخاصية تمييز المنتج تجعل المنافسين يواجهون حواجز الدخول للمنافسة لتلك المنشأة ذات المنتج المتميز<sup>2</sup>.

"وهذه الاستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر. وتتعدد نواحي التميز نسبةً لتعدد رغبات المستهلكين لنفس السلعة أو الخدمة ومثال للخصائص المميزة : الجودة العالية ، سهولة التقديم ، سهولة الحصول على الدمة ودقة مواعيد التسليم<sup>3</sup>.

" أما الاستراتيجية التي تقوم على مجال التركيز على العميل سواء كان في مجال التكلفة المنخفضة أو تمييز المنتج فإنها تسعى للاستجابة لقطاع معين من السوق وأغلب تلك القطاعات هي التي يتم تجاهلها بواسطة المسوقين الآخرين أو الأسواق التي يسهل الوصول إليها أو العملاء الذين يستخدمون المنتج بصورة مشتركة . المنشأة التي تطبق هذا النوع من الاستراتيجيات يكون لديها الاستعداد لخدمة مناطق جغرافية معزولة أو إشباع احتياجات عملاء لديهم مشاكل خاصة فيما يتعلق بالتمويل أو التخزين أو الخدمات.

وهذه الاستراتيجية تمكن المنشأة من تحقيق الأرباح نتيجة لاستعدادها لخدمة قطاعات مجهولة أو غير مقدرة بصورة سليمة<sup>4</sup>.

"أي من الاستراتيجيات السابقة تمكن المنشأة من تحقيق ميزات تنافسية معينة إلا أنها معرضة للعديد من المخاطر التنافسية، فالمنشأة الرائدة في مجال تخفيض التكلفة يهدد بواسطة المنافسين والدخول معهم في حرب الأسعار كما أن المنشأة التي تسعى لتمييز منتجاتها تخشى من التقليد وخاصةً إذا كان التمييز يتعلق بالتكنولوجيا أو التصنيع والمنشأة التي تعتمد على التركيز على العميل تخشى من اختراق أسواقها بواسطة منشآت أخرى تستهدف عملاءها "

<sup>1</sup> : د. محمد أحمد عوض مرجع سابق ص 170

<sup>2</sup> : د. عمر أحمد عثمان المقلي مرجع سابق ص 217-218

<sup>3</sup> : د. محمد أحمد عوض مرجع سابق ص 170

<sup>4</sup> : د. عمر المقلي مرجع سابق ص 219-228

## عوامل المنافسة :

أي منظمة تعمل داخل المجتمع تحكم بعوامل البيئة المحيطة بها وقد تم تقسيم عوامل البيئة إلى نوعين :

1/ عوامل يكون أثرها المباشر محدوداً على نشاط المنظمة وتؤثر على نشاط المنظمة أثراً غير مباشر أيضاً تكون مقدرة التحكم فيها من قبل المنظمة محدودة وهي توجد في البيئة الكلية وتشمل: العوامل الاقتصادية التكنولوجية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية والبيئة الطبيعية والعامل الدولي.

2/ عوامل تؤثر بصورة مباشرة على أنشطة المنظمة واستراتيجيتها . ويمكن للمنظمة أن تؤثر عليها والتحكم فيها بقدر معقول وتوجد هذه العوامل في البيئة الجزئية للمنظمة وتشمل : العملاء، الموردين، المنافسين، سوق العمل، المؤسسات المالية، المساهمين ، الجهات الحكومية ، مجلس الإدارة، القوى العاملة.

تعتبر المجموعتان مترابطتان ومتداخلتان. وقد تختلف قوة العامل من منظمة لأخرى وحتى داخل المنظمة من وقت لآخر. كما تختلف أيضاً حسب نوع الصناعة أو البلد الذي تعمل فيه المنظمة<sup>1</sup>.

في ما يلي نستعرض عوامل البيئة المؤثرة على أداء المنظمات :

### 1/ عوامل البيئة الكلية:

تعتبر دراسة البيئة الكلية مهمة نسبة لأن أثرها يكون على جميع المنظمات وجميع الصناعات في الاقتصاد المعين. كما أن المنظمات يكون لها تأثير محدود على عواملها أيضاً هذه العوامل تمثل المناخ الذي تعمل فيه المنظمة. وتؤدي إلى تغيير ملحوظ في أعمال المنظمات ولا بد للمنظمة من الاستجابة لها . ونذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

### أ/ العوامل الاقتصادية:

وهي السياسات والتشريعات الاقتصادية التي تضعها الحكومة من وقت لآخر حسب الظروف المحلية والدولية وحسب التوجه الفكري للنظام الحاكم في البلد المعين إضافة إلى المؤشرات الكلية مثل التضخم، الدخل القومي، مستوى دخل الفرد، معدلات النمو الاقتصادي. وهذه العوامل لها أثر بالغ على أنشطة المنظمة واستراتيجياتها.

<sup>1</sup>: د . عمر المقلي مرجع سابق ص 59

<sup>2</sup>: د . عمر المقلي المرجع السابق الصفحات من 66-71

## ب/ العوامل التكنولوجية:

التقدم التكنولوجي يؤثر أثراً مباشراً على الاستراتيجيات التي تتبعها منظمات الأعمال. والتكنولوجيا تؤدي إلى تغير نوع المنتج والخدمة من حيث الجودة والكفاءة والتسليم. وقد تؤدي التكنولوجيا إلى ظهور سلع وخدمات جديدة، توفير بدائل للمواد الخام، التغير في السلع أو الخدمات المكتملة لسلع أو خدمات أخرى.

وربما تؤدي التكنولوجيا إلى انخفاض الطلب على بعض المهام الإدارية الوسيطة. كما تؤدي أيضاً إلى خلق فرص إدارية وفنية جديدة في الإدارات المعنية بمعالجة المعلومات. أيضاً تؤدي إلى تغير في طبيعة المنافسة وخلق أوضاع تنافسية جديدة.

## ج/ العوامل السياسية والقانونية :

القوانين والتشريعات التي تقوم الدولة بوضعها تؤثر أثراً مباشراً على منظمات الأعمال سواء سلباً أم إيجاباً ، تغير السلطات وتداول الحكم وما ينتج عنه من تغير في القوانين والتشريعات أيضاً ينتج عنه آثار تؤثر في أداء ونشاط منظمات الأعمال. التغيرات في العوامل القانونية والسياسية ربما ينتج عنه فرصاً جديدة كما قد تترتب عليه مضايقات ومهددات. وعلى المدير أن يأخذ في اعتباره تحسباً للتغيرات في هذه البيئة.

أحياناً تتدخل السياسات القانونية في القرارات المتعلقة بالعمل التجاري مثل قوانين الحد الأدنى من الأجور، قوانين مكافحة التلوث والحفاظ على الصحة العامة وأيضاً هنالك إجراءات حكومية مثل حماية العاملين والمستهلكين .

هذه العوامل ربما تؤدي إلى خفض الأرباح التي يمكن للشركة تحقيقها أو ربما تجلب لها بعض المنافع حسب نوع نشاطها والصناعة التي تعمل فيها.

## د/ العوامل الاجتماعية والثقافية:

هذه العوامل تشمل القيم ، المعتقدات، التوجهات، الأفكار، أساليب حياة الأفراد الذين يعيشون في البيئة الخارجية للشركة.

هذه العوامل تتبع من الواقع الديني، الثقافي، السكاني، التعليمي والعرفي لهؤلاء الأفراد. إضافة إلى البيئة الطبيعية وبما أن استراتيجية الشركة يضعها ويشارك فيها ويؤثر عليها أفراد من داخل وخارج الشركة فإن نظم القيم الخاصة بهؤلاء الأفراد والتي يشكلها المجتمع الذي يعيشون فيه تؤثر على هذه الاستراتيجية.

وتتصف العوامل الاجتماعية بالتغير المستمر نظراً للتغير في البيئة الخارجية المحيطة وبعض الجوانب في الحياة الاجتماعية تتغير بصورة أسرع من البعض الآخر .  
بعض القيم الثقافية الأساسية دائمة لا تتغير بسهولة ، أما القيم الثقافية الثانوية فهي تتغير بصفة أسرع .

#### هـ/ عوامل البيئة الطبيعية:

مصطلح البيئة الطبيعية يرجع إلى العلاقة بين الإنسان وجميع الكائنات الحية بالإضافة إلى الهواء والأرض، والماء التي تدعم وجودهم جميعاً .  
وقد أشار بعض العلماء إلى المخاطر العالية التي تتعرض لها البيئة الطبيعية نتيجة التلوث وعدم المحافظة على سلامة البيئة والتعدي على الحياة النباتية والحيوانية والإشعاع الجوي نتيجة لمخلفات الصناعة والمحروقات والمصانع .

ومنظمات الأعمال يمكنها خفض معدلات التلوث وذلك بإعادة النظر إلى محتويات السلع التي تنتجها وتعديل طرق وأساليب الإنتاج وإعادة تصنيع المخلفات وعوامل البيئة تؤدي إلى خلق مزيد من الفرص كما تؤدي أيضاً إلى مزيد من التهديدات لبعض الصناعات .

#### 2/ عوامل البيئة الجزئية :

هذه البيئة تؤثر بصورة مباشرة على المنظمة والاستراتيجيات التي تتبعها وتشتمل على عدة عوامل تأثير وكلها لها علاقة بأنشطة المنظمة وهي تسمى البيئة التنافسية أو بيئة الصناعة أو البيئة الخاصة .

العوامل الرئيسية في هذه البيئة هي: العملاء، الموردین، المنافسين، البدائل، منظمات العاملين، المؤسسات المالية والمساهمين<sup>1</sup> .

"هذه العوامل لها تأثيرات مختلفة باختلاف متطلباتها، والشركة يجب أن تأخذ في الحسبان موقف الشركات المنافسة الأخرى. وأي تغير في عوامل البيئة الجزئية أو البيئة التنافسية يجب أن تقابله الشركة في استراتيجيتها بوضع المعالجة الصحيحة .

هذه العوامل نسبية وتختلف درجة تأثيرها من صناعة لأخرى وحتى داخل المنظمة تختلف درجة تأثيرها من وقت لآخر "

المحدد الأول والأساسي للربحية هو جاذبية الصناعة وتنتج الاستراتيجية التنافسية من الفهم والالمام بالنظم والقواعد التي تحدد جاذبية الصناعة .

<sup>1</sup>: د . عمر المظلي المرجع السابق ص 85

الهدف الأساسي من الاستراتيجية التنافسية هو النجاح لجعل نظم المنظمة تعمل لتحقيق أهدافها سواء كانت تلك المنظمة تعمل محلياً أو عالمياً أو كانت تعمل في مجال إنتاج المنتجات أو الخدمات .

تتجسد نظم وقواعد المنافسة في خمسة عوامل هي دخول منافسين جدد ، تهديد السلع البديلة ، قوة مساومة المشترين ، قوة مساومة الموردين ، قوة المنافسين الحاليين وهذه العوامل الخمسة تحدد قدرة المنظمة في تحقيق الأرباح في الصناعة المعينة<sup>1</sup> .

" فكلما زادت قوة كل واحدة من هذه القوى كلما تقلصت بدرجة أكبر قدرة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق أرباح أعلى . بينما ضعف إحدى هذه القوى التنافسية يمثل فرصة لمنظمة أخرى تعمل في نفس الصناعة حيث يتيح للشركة تحقيق ربحية عالية وقد تتغير قوة هذه القوى الخمس نتيجة لتغير ظروف الصناعة " .

وفي ما يلي شرح لهذه العوامل<sup>2</sup>:

#### أ/ مخاطر دخول المنافسين المحتملين :

هم الشركات التي لا تنافس حالياً الصناعة ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. وفي الغالب تحاول الشركات القائمة أصلاً منع المنافسين المحتملين عن الدخول في الصناعة المحددة وذلك لأنه كلما زادت الشركات التي تدخل حديثاً في الصناعة كلما قلت حصة الشركات القائمة أصلاً من السوق ويمثل تهديداً لربحياتها.

وكلما كانت عوائق الدخول لصناعة ما كبيراً كلما كانت هذه القوة التنافسية ضعيفة وهناك عوامل تمنع دخول منافسين محتملين وهي:

1/ الولاء للماركة 2 / مزايا التكلفة المطلقة 3/ اقتصاديات الحجم 4/ تكاليف تحول المستهلك 5/ اللوائح والأنظمة الحكومية .

" إذا كانت الحواجز التي تحول دون دخول شركات جديدة للصناعة المعنية أو أن المنافسون الحاليون في الصناعة سيقدمون عملية محاربة للشركات الجديدة فإن هذه الشركة لا تمثل خطراً على الشركات العاملة أصلاً في الصناعة.

وفي الصناعة المصرفية دخول شركات جديدة لا يمثل خطراً على المصارف القائمة بل تمثل اللوائح المنظمة لتأسيس وإنشاء مصرف جديد عائقاً في وجه من يحاول الدخول في الاستثمار من بوابة إنشاء مصرف . وذلك لأن متطلبات إنشاء مصرف جديد يتطلب التصديق الذي تمنحه الدولة لإنشاء

<sup>1</sup> : Michael Porter , copetitive advantage ,opc.cit p 4

<sup>2</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز جونز ، ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل علي بسبوني مرجع سابق ص 107-125

مصرف اضافة الى تشريعات ونظم النظام المصرفي المقيدة والتي يصدرها البنك المركزي بالتنسيق مع جهات عديدة تتمثل في وزارة المالية والوزارات الأخرى ذات الصلة. اضافة للموارد المالية الكبيرة التي يتطلبها انشاء مصرف جديد أيضاً يتطلب الدخول في الصناعة المصرفية توفر التأسيس الجيد من المباني والآليات والمعدات والنظم التقنية والموارد البشرية وكل هذه العوامل تجعل من دخول مصارف أخرى عائقاً أمام المنافسين الجدد في الصناعة المصرفية وبالامكان التغلب عليها ولا تشكل أمراً مستحيلاً .

#### ب/ القوة التساومية للموردين:

هم المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة مثل المواد، والخدمات والعمالة وتشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات أو رفع تكاليف الصناعة بطرق أخرى مثل توفير مدخلات منخفضة الجودة أو تقديم خدمات فقيرة.

والموردون الأقوياء يخفضون أرباح الصناعة من خلال رفع تكاليف الشركات في الصناعة ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافاً فإن الشركات تكون لديها الفرصة لفرض الأسعار التي تناسبها لجلب المدخلات وطلب مدخلات ذات جودة عالية ويكون المورد في موقف أقوى في الحالات التالية 1/ انعدام بدائل المنتج الذي يبيعه المورد أو قلة البدائل له 2/ عندما لا تكون الشركة المشترية عميلاً مهماً للمورد 3/ عندما يهدد الموردون بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع منتجاتهم.

" وتعتمد قوة الموردين التساومية على خصائص وضعها بالسوق والأهمية النسبية للصناعة المعنية مقارنة مع الأعمال الكلية<sup>1</sup>.

"يمثل الموردون في الصناعة المصرفية موردو الأجهزة والمعدات وآليات ومعدات التشغيل وأجهزة الحاسوب والماكينات الحاسبة وموردو الآليات والنظم الالكترونية وكذلك شركات الاستخدام التي تقوم بتوفير المورد البشري وكلما استطاع المصرف أن يحكم سيطرته على الموردين وأن يجعلهم تحت ارادته ويخضعهم لشروطه كان في موقف تنافسي متميز "

#### ج/ القوة التساومية للمشتريين:

قد يكون المشترون المستهلكون الأفراد (المستخدم النهائي) أو قد يكونوا وسطاء موزعين لمنتجات الشركة. وتشير هذه القوة إلى قدرة المشتريين على المساومة لتخفيض الاسعار التي تفرضها الشركات

<sup>1</sup> : د . عمر المغلي مرجع سابق ص 33

في الصناعة أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها الشركات في الصناعة من خلال طلبهم منتجاً أفضل جودة وخدمة.

وبتخفيض الأسعار وزيادة التكاليف فإن المشتريين الأقوياء يمكنهم تخفيض أرباح الصناعة لذلك يمثل المشترون الأقوياء عامل تهديد، أما عندما يكون المشترون في موقف ضعيف فإن الشركات في الصناعة يمكنها رفع الأسعار وربما تخفض تكاليفها بتخفيض جودة المنتج ويكون المشترون في موقف قوي في الحالات التالية<sup>1</sup>:

1/ إذا كان المنتج يتم إنتاجه من شركات كثيرة وصغيرة الحجم والمشترون قليلو العدد ولكن أحجامهم كبيرة 2/ إذا كان المشترون يشترون منتجاتهم بكميات كبيرة 3/ عندما يكون بمقدور المشتريين تمويل الطلبات من الشركات العارضة بتكلفة منخفضة 4/ عندما يعتمد العرض في الصناعة على المشتريين في نسبة كبيرة من إجمالي الطلبات.

" يمكن للعملاء المشتريين أن يؤثروا على الأسعار التي تضعها الشركات لسلعها وخدمتها وقد يطالبون بجودة أعلى أو المزيد من الخدمات وبالتالي يحدث تنافر بين المتنافسين وهذا يؤدي إلى هبوط وانخفاض في مستوى الأرباح بالصناعة<sup>2</sup>.

" قد يطلب بعض عملاء المصرف تحسين وتجويد الخدمات المقدمة مثل سرعة الاستجابة لطلباتهم في ما يتعلق بتصديق طلبات التمويل والتسهيلات أو التنفيذ الفوري لتحويلاتهم الصادرة أو السرعة في استخراج دفاتر الشيكات ، كما قد يطلبون تقديم خدمات خاصة في أماكن مريحة لهم وفي أوقات مناسبة معهم وإذا استطاع المصرف أن يسيطر على عملائه ويستجيب لطلباتهم بمرونة دون أن يفقد العملاء المميزين منهم ودون أن يقدم تنازلات تؤثر بشكل مباشر على وضعه من ناحية الإيرادات كان في موقف تنافسي متميز "

#### د/ السلع البديلة:

تساهم السلع البديلة في وضع حد أعلى للأسعار التي تحددها الصناعة المعنية لسلعها. ولذلك فأنها تحد من إمكانية تحقيق أرباح ومعدلات نمو عالية بواسطة الصناعة المعنية وعلى الصناعة زيادة جودة سلعها وتميزها حتى يمكنها تجنب ذلك. وكلما كان أسعار البدائل جاذباً كلما أدى ذلك إلى الحد من قدرة الصناعة على تحقيق الأرباح.

"تمثل السلع البديلة في الصناعة المصرفية الخدمات المشابهة للخدمات المصرفية مثل خدمات التحويلات النقدية بالعملة المحلية من مدينة لأخرى والتي أصبحت تقوم بها شركات الاتصالات عبر

<sup>1</sup>: شارلس ، جونز ، ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بسيوني مرجع سابق ص 124  
<sup>2</sup>: د. محمد أحمد عوض مرجع سابق ص 140-141

تحويل الرصيد أو تلك التي يقوم بها التجار بين المدن الداخلية وكذلك التحويلات التي ترد من خارج السودان من أبناء المغتربين لذويهم وأبنائهم ، أيضاً هنالك بعض شركات المقاولات والبناء أصبحت تقدم خدمات التمويل العقاري بنفس الشروط والضوابط التي تضعها المصارف العاملة كما وبعضها تقوم بتمويل وسائل النقل حسب الشوط التي تضعها المصارف كما أن هنالك بعض المؤسسات والهيئات وصناديق الخدمات الاجتماعية والتي ترعاها الدولة صارت تقدم خدمات التمويل الأصغر بمبالغ محددة ووفق ضوابط محددة والتي تتمثل في شراء وتمليك وسائل الانتاج لتخفيف أعباء المعيشة عن الفئات والشرائح الفقيرة " .

#### هـ/ المنافسة بين الشركات القائمة:

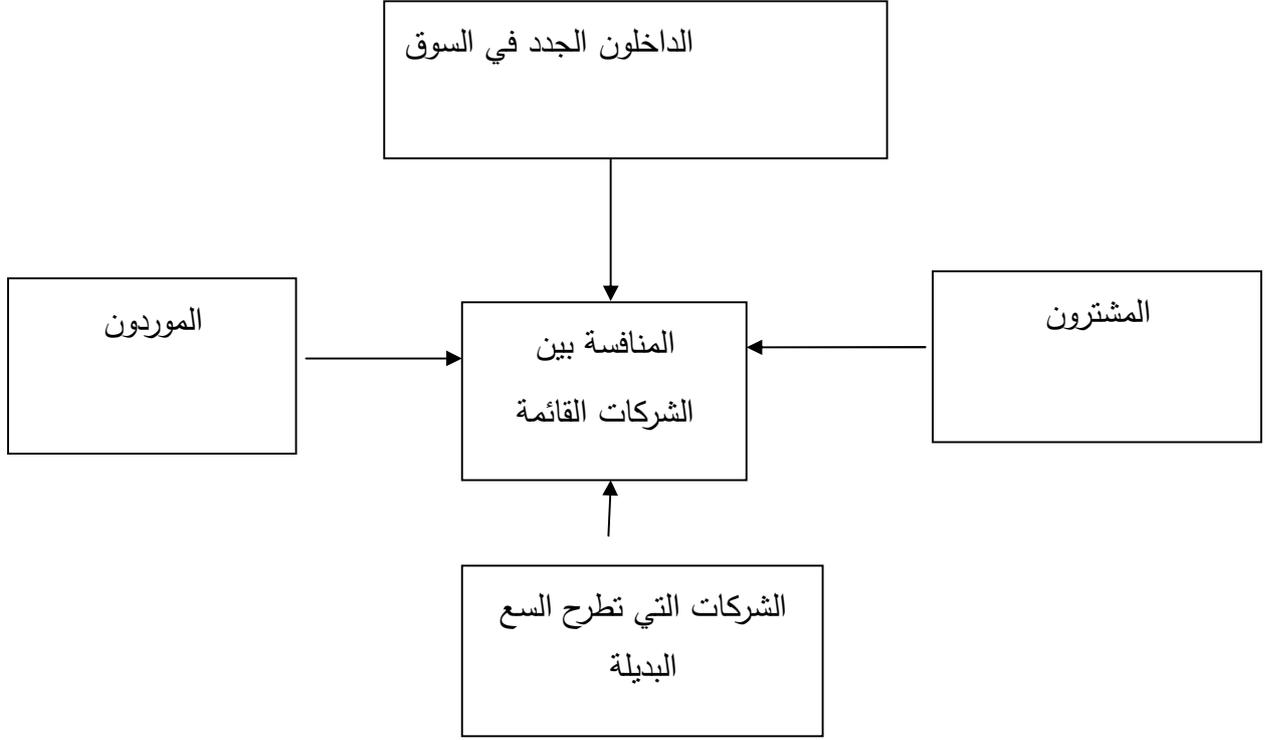
تكون المنافسة بين الشركات القائمة للفوز بحصة سوقية ويكون هذا التنافس باستخدام السعر، تصميم المنتج، الانفاق على الترويج والإعلان، وخدمة ما بعد البيع. وحدة المنافسة تتطلب أسعاراً أقل أو انفاقاً أعلى على الأسلحة التنافسية غير السعرية أو كليهما. وحيث أن المنافسة تخفض الأسعار فإنها تقلل الأرباح. وكلما زادت حدة المنافسة بين الشركات القائمة كلما شكل ذلك تهديداً للربحية. وإذا كانت المنافسة أقل حدة فإن الشركات ربما يكون لديها الفرصة لزيادة الاسعار أو تخفيض التكاليف الأخرى وحدة المنافسة بين الشركات القائمة دالة للعوامل التالية وهي<sup>1</sup>:

1/ الهيكل التنافسي للصناعة وتنوع الشركات المتنافسة في إستراتيجيتها، وأصولها وشخصياتها 2/ أحوال الطلب 3/ ارتفاع عوائق الخروج من الصناعة 4/ تعدد المنافسين وتساوي قوتهم وأحجامهم 5/ عندما يكون نمو الصناعة بطيئاً 6/ عندما تكون السلعة غير مميزة أو عند زيادة احتمال تحول عملاء الشركة إلى موردين آخرين منافسين 7/ عندما تكون التكلفة عالية، أو أن السلعة قابلة للتلف مما يغري بتخفيض الأسعار.

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز جونز ، مرجع سابق ص 116 ، د المقلي ص 34

الشكل رقم ( 3 - 2 )

نموذج بورتر للعوامل الخمسة المؤثرة على المنافسة



المصدر : Michael E.Porter,Competitive Advantage

Creating And Sustaining Superior Performance The Free Press 1988 p7

## المبحث الثاني

### بناء الميزة التنافسية

#### مصادر الميزة التنافسية :

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مصادر الميزة التنافسية وتعدد مصادر الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث لهذا المفهوم تماشياً مع موضوع الدراسة ومتطلباتها وتوجهها نحو الاهتمام بالعملاء وبناء الميزة التنافسية من خلالهم تُعتبر مصادر الميزة التنافسية تنحصر في :

#### 1/ الكفاءات المتميزة :

**وتعرف الكفاءات المتميزة :** بأنها نقاط القوة للمنشأة والتي تتيح للشركة تمييز منتجاتها أو تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف مقارنة بالمنافسين. وتنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين يتم كل منهما الآخر : هما الموارد والقدرات<sup>1</sup>.

**أ/ الموارد :** يعرف وينفقت الموارد بأنها كل ما يسهم في نقاط القوة والضعف في المنظمة وهي تشمل الموارد المالية ، الإجتماعية ، البشرية ، التكنولوجية والعامل التنظيمي التي تساعد الشركة في خلق القيمة للمستهلكين .ويمكن تقسيم الموارد إلى نوعين : موارد ملموسة ، موارد غير ملموسة . فالموارد الملموسة هي مثل : الأرض ، المعدات ، المباني ، المصنع ، الأموال ، أما الموارد غير الملموسة فهي الأشياء غير المادية التي تبتكرها الشركة وموظفوها مثل الإسم التجاري ، شهرة الشركة ، المعرفة التي إكتسبها الموظفون بالخبرة ، الملكية الفكرية للشركة والتي تتضمن براءة الإختراع والتأليف والعلامات التجارية.

وقد أشار Barney الى أن ليس كل الموارد لها امكانية خلق الميزة التنافسية المستدامة وأن الموارد التي يمكن أن تسهم في تحقيق ذلك تتصف بأربع صفات هي : يجب أن يسهم المورد في خلق القيمة وأن يكون أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو تجنب التهديدات في البيئة الخارجية ، أن يكون المورد نادراً ، ألا يكون قابلاً للتقليد ، أن يكون غير قابل للاستبدال<sup>2</sup>.

**ب/ القدرات :** تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها بغرض الإستخدام الأنتاجي ، وتلك المهارات تكمن في القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة في العمل والإجراءات أي

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل تعريب د محمد سيد احمد د. اسماعيل بسيوني دار المريخ الرياض السعودية الطبعة السادسة 2008 ص 186-185

<sup>2</sup>: Hoffman : An Examination of the " Sustainable Copetitiv Advantage" Concept:Past,PresentAnd Future AcademicOfMarketing Science Review Volume200no.4 <http://www.amserview.org/articles.p1>

في الأسلوب الذي تعتمد الشركة علي صعيد إتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وهي بمثابة الهيكل التنظيمي للشركة وعملياتها ونظم الرقابة بها وهي التي تحدد كيف وأين يتم إتخاذ القرار ، والقيم والأعراف الثقافية بها . والقدرات بطبيعتها غير ملموسة، ولذلك فإن القدرات لا تكمن الأفراد وإنما في الطريقة التي يتفاعل ويتعاون بها الأفراد ويتخذون القرار داخل السياق التنظيمي . " يعد الفرق بين الموارد والقدرات أمراً مهماً لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي الى ايجاد الكفاءة المتميزة فقد تمتلك الشركة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية ولكن اذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية فقد تخفق جهودها على خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة ، وتجدر الإشارة الى أنه قد لا تحتاج الشركة الى الموارد المتفردة ذات الحودة العالية من أجل ارساء الكفاءة المتميزة طالما أنها لا تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون <sup>1</sup> .

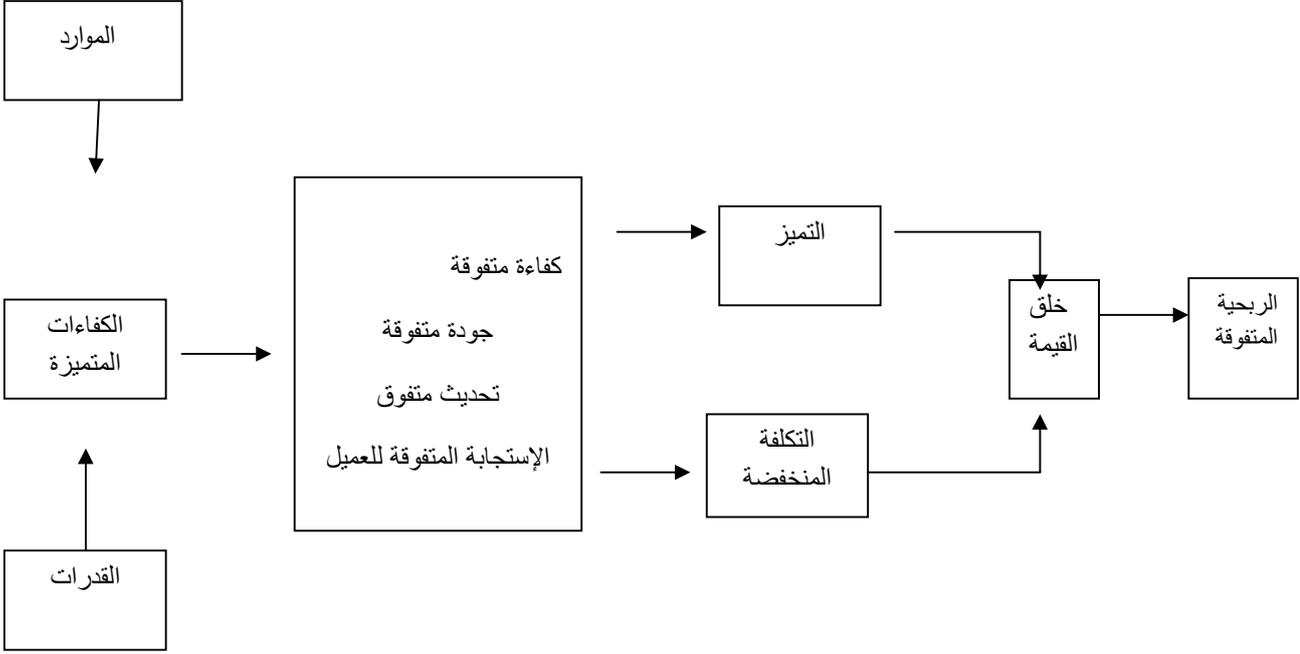
"وتكون الكفاءة المتميزة ممتازة جداً عندما تمتلك الشركة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية بالإضافة إلي القدرات المتفردة علي إدارة تلك الموارد .

وتشمل الكفاءات المتميزة الإستراتيجيات التي تتبناها الشركة والتي تقود إلي الميزة التنافسية والربحية . والاستراتيجيات التي تتبناها الشركة تساهم في بناء موارد وقدرات جديدة أو تدعم الموارد والقدرات الحالية وبذلك تنفرد الكفاءات المتميزة للمنشأة <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> : شارلس هل & جارديث جونز الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة د.رفاعي محمد رفاعي & د. محمد سيد أحمد دار المريخ ، الرياض السعودية الطبعة الرابعة 2007 ص 213

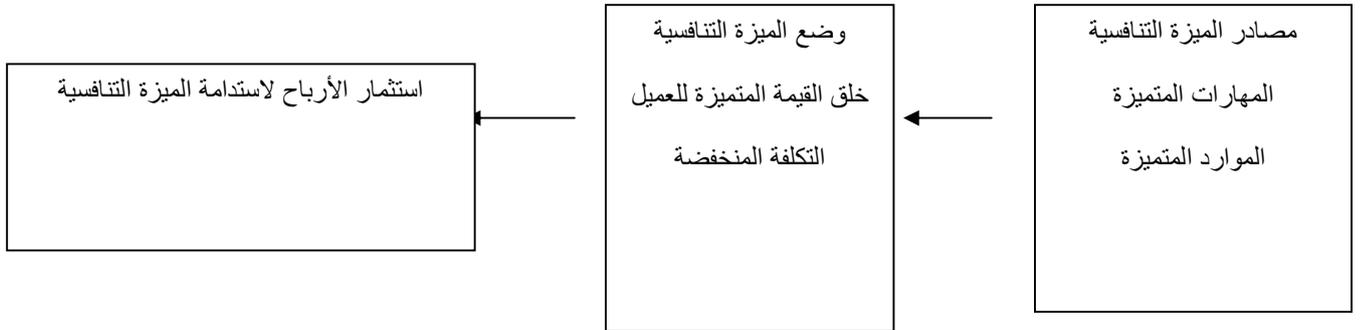
<sup>2</sup> : شارلس هل ، جارديث جونز الادارة الاستراتيجية تعريب د محمد سيد احمد د. اسماعيل بسبوني مرجع سابق ص 187-188

شكل رقم ( 3-3 ) جذور الميزة التنافسية



المصدر : الادارة الاستراتيجية ، شارلس هل جارديث جونز ترجمة د محمد سيد احمد د. اسماعيل  
بسيوني دار المريخ الرياض الطبعة السادسة 2008 مرجع سابق ص 196

وضح داي & وينسلي عناصر الميزة التنافسية في الشكل التالي<sup>1</sup>:  
الشكل رقم (3-4) عناصر الميزة التنافسية



Day, George S.; Wensley, Robin

Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing;Apr88, Vol. 52 Issue 2, SOURCE TYPE Academic Journal, April 1988, p187

ويمكن تفسير ذلك أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في امتلاك المنظمة للموارد المتميزة والمهارات المتميزة التي تحسن استغلال هذه الموارد وهو ما ذهب اليه شارلس هل وجارديث جونز وأن الموارد المتميزة والمهارات المتميزة تؤدي الى خلق القيمة المتميزة والذي يتمثل في تميز المنتجات والخدمات و تقديمها بتكلفة مما يعزز الوضع التنافسي للمنظمة وينعكس ذلك على نتائج أداء المنظمة والذي يتمثل في رضا العملاء ، ولاء العملاء ، زيادة الحصة السوقية ، الربحية .  
بموجب هذا التفوق التنافسي تقوم المنظمة باعادة استثمار الأرباح وتدويرها مرة أخرى في الموارد والمهارات بغرض استدامة الميزة التنافسية .

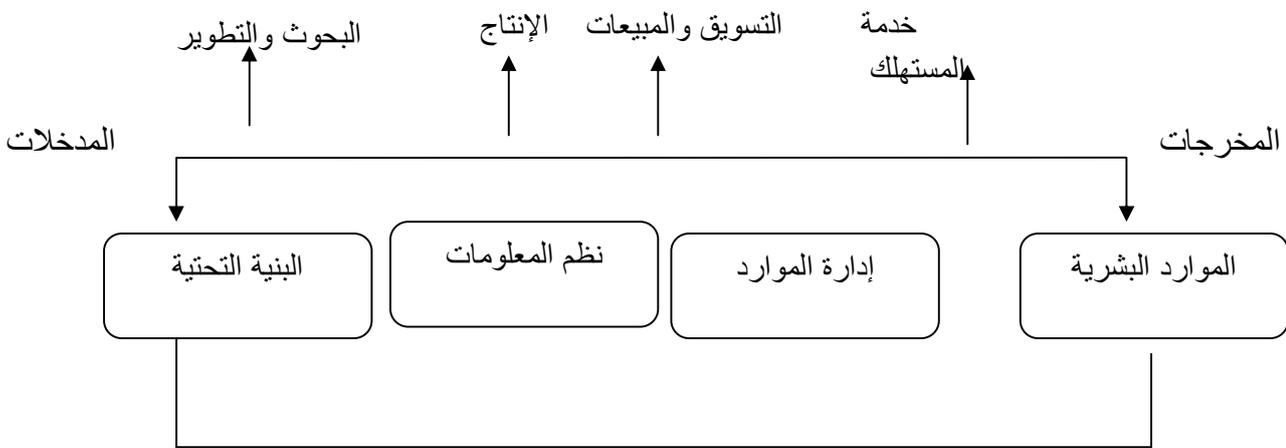
<sup>1</sup> : Day,George S,Wenseley,Robin, Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiorit April 1988 Journal of Marketing;Apr88, Vol. 52 Issue 2, p1 SOURCE TYPE Academic Journal p187 <http://books.google.com/books?id>

## 2/ سلسلة القيمة مصدر للميزة التنافسية :

ويعني ذلك أن الشركة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك وتتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية وعدد من الأنشطة الداعمة والتي يضيف كل منها قيمة للمنتج ويوضح ذلك الشكل التالي :

شكل رقم (3-5) سلسلة خلق القيمة

أنشطة أساسية



أنشطة داعمة

المصدر : شارلس هل ، جارديث جونز ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة محمد سيد أحمد، اسماعيل علي بسيوني دار المريخ الرياض الطبعة السادسة 2008 مرجع سابق ص 197 الأنشطة الأساسية هي الأنشطة التي لها علاقة بتصميم وخلق وتسليم المنتج بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمة ما بعد البيع وهي في الشكل الموضح تشمل البحوث والتطوير والإنتاج والتسويق والمبيعات ، وخدمة المستهلك<sup>1</sup>.

أولاً : الأنشطة الأساسية :

1/ البحوث والتطوير :

تعني البحوث والتطوير لتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وهي لا ترتبط فقط بالمنتجات المادية فهي ترتبط أيضاً بالشركات الخدمية وتتنافس المصارف في ما بينها لتطوير منتجات مالية جديدة وأساليب جديدة لتوصيل وتسليم تلك المنتجات للعملاء وتعتبر مصارف الانترنت وبطاقات الائتمان

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد، محمد سيد أحمد ، دار المريخ السعودية الطبعة الرابعة 2007 ص 206-207 .

الذكية مثالا حياً على ثمار تطوير للمنتج الجديد في الصناعة المصرفية وتشمل أمثلة التجديد التي تمت مبكراً في الصناعة المصرفية ماكينات الصرف الآلية وبطاقات الائتمان<sup>1</sup>.

من خلال التصميم المتفوق للمنتج ووظيفة البحوث والتطوير يمكن فاعلية ووظيفة المنتجات فهو ما يجعلها أكثر جاذبية للمستهلكين من خلال زيادة قيمتها. وعليه فإن العمل المرتبط بالبحوث والتطوير قد تترتب عليه عمليات أكثر كفاءة وبذلك يمكن تخفيض تكاليف الإنتاج وبطريقة أخرى يمكن لوظيفة البحوث والتطوير أن تساعد على خفض التكاليف أو تتيح للشركة أن تفرض أسعاراً أعلى .

**2/ الإنتاج :** تعني وظيفة الإنتاج بتصنيع واستحداث سلعة أو خدمة ، بالنسبة للمنتجات المادية ووظيفة الإنتاج تعني التصنيع ، بالنسبة للخدمات مثل المصارف تتمثل وظيفة الإنتاج تسليم الخدمة للعميل .

وتؤدي وظيفة الإنتاج إلي خفض التكلفة من خلال انجاز أنشطتها بكفاءة .

**3/ التسويق والمبيعات :** تساعد وظيفة التسويق والمبيعات في خلق القيمة من خلال الماركة أو العلامة التجارية والإعلان . ويمكن أن تزيد وظيفة التسويق القيمة التي يفتقد المستهلكون منتج الشركة يحتوي عليها .

ويمكن لوظيفة التسويق والمبيعات أن تخلق القيمة بمعرفة حاجات المستهلك وربطها بوظيفة البحوث والتطوير بحيث يمكن تصميمها بشكل أفضل .

**4/ خدمة المستهلك :** يتمثل دور خدمة المستهلك في تقديم خدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم وتلك الوظيفة يمكن أن تخلق إدراكا بالقيمة المتوقعة في عقول المستهلكين من خلال حل مشكلات هؤلاء المستهلكين وتقديم الدعم لهم بعد شرائهم المنتج ، وذلك بشكل قوة دعم ذات قيمة عالية وخاصة في الصناعات التي يمثل فيها عامل الوقت عنصراً هاماً . وبهذه الميزة يمكن للشركة أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها .

**ثانياً : الأنشطة الداعمة :**

" توفر الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة المدخلات الأساسية التي تسمح للأنشطة الأساسية القيام للتحقق والحدوث ، وتشمل أربعة وظائف هي : إدارة الموارد ، الموارد البشرية ، نظم المعلومات ، البنية التحتية .

**1/ إدارة الموارد :** تتمثل وظيفة إدارة الموارد في التحكم في نقل الموارد المادية خلال سلسلة القيمة بدءاً بعملية توفير المواد ومروراً بالإنتاج والتوزيع .

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل علي بسيوني دار المريح الرياض الطبعة السادسة 2008 ص 198-197

الكفاءة التي تنفذها هذه الوظيفة يمكن أن تؤدي إلى خفض التكلفة مما يترتب عليه مزيداً من القيمة للشركة من خلال عدة ترتيبات .

**2/ الموارد البشرية :** تتمثل الوظيفة الأساسية للموارد البشرية في الحصول على الأفراد المميزين والعمل على تدريبهم وتحفيزهم والمكافأة المقدمة لهم . وتقوم وظيفة الموارد البشرية بخلق القيمة من خلال زيادة إنتاجية الموظف وأداء بالمهام المؤكدة إليه بشكل فعال مما يؤدي إلي خفض التكلفة وتحسين خدمة العميل .

**3/ نظم المعلومات :** المقصود بنظم المعلومات النظم الالكترونية المستخدمة في إدارة الأعمال الوظيفية بالمنشأة مثل إدارة المخزون ، متابعة المبيعات ، تسعير المنتجات ، والتعامل مع خدمة الرد على استفسارات المستهلكين وتحسن الكفاءة والفاعلية في المنشأة عندما تتخذ نظم المعلومات مع مزايا الاتصالات المتطورة مما يخلق مزيداً من القيمة لدي المستهلك .

**4/ البنية التحتية :** تمثل البنية التحتية النطاق الواسع للشركة الذي يستوعب كل الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة . ويشتمل علب الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة ، وثقافة الشركة حيث يمكن الإدارة العليا من أن تمارس نفوذاً في ما يختص بتشكيل تلك الجوانب في الشركة إلا أن الإدارة العليا ينبغي أن ينظر إليها كجزء من البنية التحتية للشركة <sup>1</sup> .

### **3/ العلاقة :**

ان التفوق في السوق لا يعني امتلاك المؤسسة للموارد المتميزة وكفاءة الأنشطة الداخلية فقط . فقد توجد مصادر أخرى للميزة التنافسية وتعتبر العلاقة أحد هذه المصادر لأنها تعتبر من الأصول المشتركة غير القابلة للتحويل السريع <sup>2</sup> .

يتطلب بناء العلاقة وقتاً طويلاً من التعامل الذي يكون عامل الثقة فيه محورياً أساسياً كما تلعب العلاقات الشخصية دوراً مهماً في بناء العلاقات طويلة الأجل ، مما يجعل هذه العلاقة محمية بسياج منيع ضد تعدي المؤسسات المنافسة . الأمر الذي يحتم على المؤسسة المنافسة طرح عروض أفضل بكثير لتضمن انتقال الحصة السوقية إليها مما يعني أن عملية الاحلال تعتبر صعبة وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الاستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها وتدخل ضمن تحديد أولويات العميل .

<sup>1</sup> : شارلس هل ، جارديث جونز الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بسويوني دار المريخ الرياض السعودية الطبعة السادسة 2008 ص 201-202-203 .

<sup>2</sup> : مسعود طحطوح ، مرجع سابق ص 29

#### 4/ تلبية حاجات العملاء<sup>1</sup>:

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين و إشباع رغباتهم . إنَّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء العملاء و استمرارية ارتباطهم بالسلعة و منافعها هدفا استراتيجيا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه ، الأمر الذي يستوجب دراسة و تحليل تلك الأنواع و الاحتياجات، و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب ذلك :

- أ: تحقيق رضا العملاء حيث تؤكد بعض الدراسات أن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق رضا عملائها .
- ب: سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب .
- ج: ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية و بالمفردات الإضافية .
- د : تقديم سلع و خدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون .

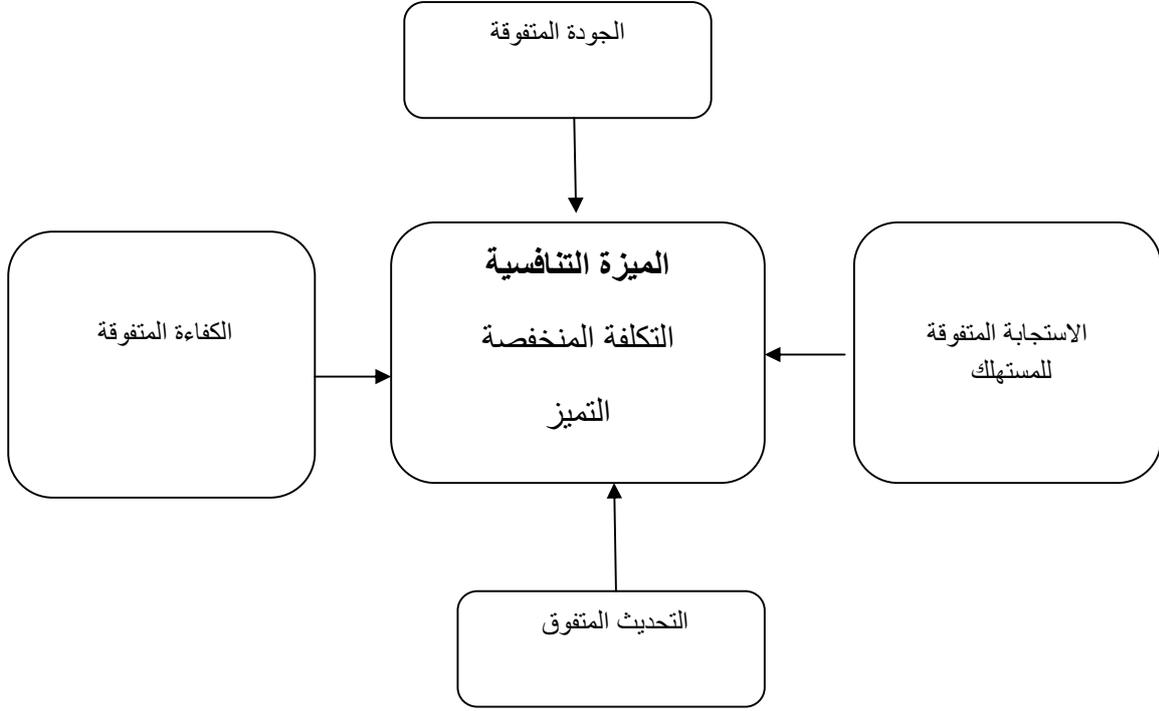
#### كيفية بناء الميزة التنافسية :

تتحقق الميزة التنافسية من خلال توفر أربعة عوامل هي الكفاءة المتفوقة ، الجودة المتفوقة ، التحديث المتفوق ، الإستجابة المتفوقة للعميل . وتمثل هذه العوامل إنتاج الكفاءة المثمرة للشركة وفي المقابل تتيح لها تمييز منتجاتها ، وبالتالي خلق قيمة أكثر للعميل كما تؤدي أيضا إلي تخفيض هياكل تكلفتها . وهذه العوامل تعتبر أسس بناء الميزة التنافسية ، والتي يمكن لأي شركة أن تتبناها مع اختلاف نوع الصناعة أو المنتجات التي تنتجها ، وهي بالرغم من أنها تبدو عوامل منفصلة إلا أنها في الحقيقة متشابكة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : سملاي يحيضة ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ : الموقع : [WWW.univ-ourgladz/document/Archieve](http://WWW.univ-ourgladz/document/Archieve) الاقتصادي الجديد 2003 ص 174 .

<sup>2</sup> : شارلس هل ، جارديث جونز ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل علي بسيوني مرجع سابق ص 203-213

شكل رقم (3-6) الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية شارلس هل، جارديث جونز ترجمة محمد سيد أحمد ،

اسماعيل على بسيوني ص 204

وهناك بعض الخطوات التي تتخذها الشركات على المستوى الوظيفي لتحقيق هذه الميزة والتفوق في المنافسة وفي مايلي تحليل هذه المكونات<sup>1</sup>:

**أولاً: تحقيق الكفاءة المتفوقة:**

الكفاءة تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما قلت المدخلات المطلوبة الانتاج مخرجات عدة كانت الشركة أكثر كفاءة وبالتالي تتخفف هيكل تكلفتها مما يؤثر على الربحية وتحقق الكفاءة بعدة عوامل منها<sup>2</sup>:

**1/ اقتصاديات الحجم :** يقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع. ويعتبر القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد مصادر اقتصاديات الحجم . كما يتمثل المصدر الآخر من قدرة الشركة على الإنتاج بحجم كبير للوصول إلى درجة أكبر من التخصص وتقسيم العمل .

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بسيوني المرجع السابق ص 259-260

<sup>2</sup>: شارلس ، جونز المرجع السابق ص 264- 277

**2/ الكفاءة والتعلم :** تنخفض تكاليف الوحدة كما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة محددة وتمثل آثار التعلم وفورات في التكلفة وذلك نسبة لزيادة إنتاجية العامل . وترتبط الآثار بالتعلم بالنسبة للصناعات الخدمية ولا تنقيد بعمليات التصنيع .

**3/ الكفاءة ومنحنى الخبرة :** يشير منحنى الخبرة إلى عملية التخفيض المنظم لهيكل التكلفة . وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة . وإذا ما رغبت شركة في أن تصبح أكثر كفاءة وينخفض هيكل تكلفتها فإنه ينبغي عليها أن تحاول اللحاق بمنحنى الخبرة في أسرع وقت هذا يعني إقامة منشآت تصنيع بحجم متميز بالكفاءة حتى قبل أن يكون هناك طلب على المنتج وأن تسعى لتخفيض التكاليف من خلال آثار التعلم .

**4/ التسويق:** يمكن لإستراتيجية التسويق التي تعتمد على الشركة تأثير كبير على مستوى الكفاءة وتقليل التكلفة وتشير هذه الاستراتيجية إلى سياسة الشركة نحو نظام التسعير، والترويج والإعلان وتصميم المنتج والتوزيع.

تعني معدلات تحول المستهلك في النسبة المئوية من عملاء الشركة الذين يتحولون كل عام إلى منتجات المنافسين وتحدد معدلات التحول بمدى ولاء العميل والذي هو دالة على قدرة الشركة على إشباع حاجات عملائها . ونظراً لأن اكتساب عمل جديد يتطلب زيادة تكاليف الإعلان والترويج لذا توجد علاقة بين التكاليف وعمليات التحول وإذا تمكنت الشركة من تخفيض معدلات التحول فإنه سيكون في مقدرتها تحقيق عائد أكبر على استثمارات في عمليات اكتساب المستهلكين وبالتالي تزيد وتدعم ربحيتها.

### **5/ الكفاءة والبحوث والتطوير:**

تلعب إدارة البحوث والتطوير دوراً مهماً في مساعدة الشركة على تحسين كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة وذلك بطريقتين<sup>1</sup>:

أ : يمكن لوظيفة البحوث والتطوير أن ترفع الكفاءة من خلال تصميم المنتجات التي يمكن تصنيعها بسهولة وذلك بتقليل الأجزاء المكونة للمنتج كما يمكن للبحوث والتطوير أن تخفض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بشكل جيد والذي يفسر بإنتاجية أعلى للعامل وتكلفة أقل لإنتاج الوحدة وربحية أعلى.

ب : الطريقة الثانية: أن تكون المنظمة رائدة في عملية التحديث والابتكار والتجديد وتعتبر عمليات التحديث والابتكار مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية .

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جاردنيث جونز م ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بسيوني المرجع السابق ص282

## 6/ إستراتيجية الموارد البشرية والكفاءة:

تعتبر إنتاجية العامل واحدة من أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها وربحيته وتخفض إنتاجية العامل تكاليف العمليات كما أن قوة إنتاجية العامل البيعية تضاعف وتزيد من قيمة المبيعات . أيضاً زيادة الدخل من المنتجات الجديدة يتولد من العاملين في وظيفة البحوث والتطوير وبذلك إنتاجية العاملين تؤدي إلى تخفيض التكاليف وترفع من الإيرادات وأهم التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية تتمثل في استنباط الوسائل التي تستطيع من خلالها زيادة إنتاجية العامل ومن بين الخيارات التي تملكها الشركة<sup>1</sup>:

أ : **إستراتيجية التوظيف**: تبحث الشركات الناجحة عن توظيف العاملين الذين يشاركون المنظمة في الثقافة التنظيمية لها ويشمل ذلك الاقتصاد في النفقات، الخدمة الجيدة للمستهلكين، وتقدير قيمة المال والأفراد الذين لديهم اتجاه إيجابي ويجيدون العمل في فرق العمل حيث أن الشركة تبحث عن خلق ولاء المستهلك ولا يمكن تحقيق ذلك الولاء إلا بالعمل الجاد من قبل العاملين .

ب : **تدريب العاملين**: يعتبر العنصر البشري المدخل الرئيسي للعملية الإنتاجية والفرد ذو المهارات العالية باستطاعته أداء أعمال بصورة أسرع وأكثر دقة. ويساعد التدريب إلى حد كبير في رفع مستويات مهارة الأفراد ويحقق للشركة مكاسب في الكفاءة المرتبطة بالإنتاجية من خلال التعلم والتجريب .

ج : **الأجر مقابل الأداء** : من المهم أن يتم تحديد نوع الأداء الذي يستحق المكافأة . يمثل التعاون بين العاملين عاملاً ضرورياً لتحقيق مكاسب تتعلق بالإنتاجية لذا ينبغي ربط الأجر بأداء الفريق أو الجماعة بدلاً من ربطه بالأداء الفردي مما يسهل عملية العمل بروح الفريق الواحد.

7/ **نظم المعلومات والكفاءة**: مع تقدم التقنية والانتشار السريع للحاسبات والنمو الهائل للانترنت وشبكات المنظمات الداخلية أصبحت نظم المعلومات تمثل قمة الاهتمام في عملية البحث عن عمليات أكثر كفاءة وعن هيكل تكلفة منخفض.

وباستخدام برامج تعتمد على الانترنت لإنجاز تعاملات المستهلكين توفر عدد من الأفراد المطلوبين لأداء هذه المعاملات وبالتالي تخفيض التكاليف والمصارف وجدت أنه يمكن تخفيض تكاليفها بنقل حسابات العملاء ووظائف الدعم التجاري عبر الانترنت<sup>2</sup>.

" يتم تطبيق اقتصاديات الحجم في الصناعة المصرفية قدرة المصرف على تسويق خدماته المصرفية على عدد كبير من العملاء ويتحقق ذلك باستقطاب عدد كبير من العملاء بواسطة ادارة التسويق

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بسيوني المرجع السابق ص 284-287 .

<sup>2</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بسيوني المرجع السابق ص 288

المصرفي أو بواسطة مديري الفروع عن طريق الترويج للخدمات المصرفية وامتلاك الفرع لشبكة واسعة من المنافذ سواء كانت فروع أو منافذ للخدمات الالكترونية . أيضاً يمكن تحقيق اقتصاديات الحجم عن تنويع الخدمات المصرفية وبهذه الطريقة يستطيع المصرف تقديم خدماته المصرفية بتكاليف منخفضة.

كما يؤدي عنصر التعلم الى رفع الكفاءة وبالتالي الى خفض تكلفة الوقت الذي تستغرقه الخدمة المصرفية المقدمة للعميل وبطريقة صحيحة مما يجعل العميل يكرر اقتناء الخدمة من هذه النافذة التي تقدم له خدماته بسرعة وباعتمادية عالية وعنصر التعلم توفره ادارة تنمية الموارد البشرية بالتدريب المستمر للعاملين ومواكبة التطور في الخدمات المصرفية الذي تضطلع به ادارة البحوث والتطوير .

كما أن الخبرة في تقديم الخدمة المصرفية تؤدي الى خفض تكاليفها وتكتسب الخبرة من الممارسة العملية في تقديم الخدمة لفترات طويلة وتفعيل التسويق يؤدي الى تنمية ولاء العميل للمصرف وينترب على هذا الولاء تحقيق منفعة اقتصادية له بحيث يصبح العميل يقوم بالإعلانات المجانية للمصرف. وذلك بالتحدث مع زملائه وأصدقائه عن إيجابيات التعامل مع هذا المصرف وبالتالي تخفيض تكاليف الدعاية والاعلان والمحافظة على الخبرة أيضاً يقع من ضمن مسؤوليات ادارة الموارد البشرية وذلك بالمحافظة على العاملين ذوي الخبرات العالية وتحفيزهم حتى لا يتسربوا للمصارف الأخرى .

وتلعب ادارة البحوث والتطوير دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة المتفوقة وذلك بتطوير الخدمات المنتجة وتحديثها وعمل الدراسات المحكمة والمقارنات بين تكلفة الخدمات المقدمة من قبل المصرف وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة والسعي نحو ابتكار خدمات بتكلفة منخفضة وفي نفس الوقت تحقق إيرادات عالية ، أما ادارة الموارد البشرية فتساهم في الكفاءة باختيار العاملين الممتازين المؤهلين علمياً وأخلاقياً والذين ينظرون الى العمل كواجب ديني يجب أن يؤدي بطريقة سليمة وصحيحة وفي الوقت الذي يطلبه العميل ، وعلى ادارة الموارد البشرية تنمية مهارات العاملين بالتدريب والتأهيل كما يجب عليها تحفيز العاملين المتميزين وعدم مساواتهم مع أولئك الذين يعتبرون العمل لقبض الأجر فقط دون بذل أي مجهود " .

## ثانياً: تحقيق الجودة المتفوقة:

المنتجات عالية الجودة تحقق الاعتمادية، والمصداقية وذلك يعني أن يقوم المنتج بأداء الوظيفة التي صمم من أجلها وأن يؤديها بشكل جيد وأن يتمتع أيضاً بخصائص وسمات يدركها العملاء. الجودة المتفوقة تمنح الشركة ميزتين<sup>1</sup>:

1/ السمعة القوية للجودة والتي تمكن الشركة من تمييز نفسها عن منافسيها وذلك من خلال استحداث قيمة أكبر لعملائها . وذلك يتيح لها فرص أسعار استثنائية على منتجاتها.

2/ العمل على التخلص وإزالة العيوب أو الأخطاء من العملية الإنتاجية مما يقلل الفاقد ويزيد الكفاءة ويخفض هيكل التكلفة ويرفع من ربحيتها.

" في الصناعة المصرفية ونسبة لتشابه الخدمات المقدمة يقوم المصرف بتجويد خدمته من خلال طريقة تقديم الخدمة للعميل ، وحسن استقبال العملاء ، وسرعة تقديم الخدمة وبدرجة عالية من الاعتمادية وتهيئة بيئة العمل للعاملين والعملاء من حيث التهوية والإضاءة ووجود أماكن وصالات مريحة لانتظار العملاء ، وقلة الأخطاء في الخدمات المقدمة ، وثبات الموظفين عند تقديم الخدمة والسرعة في حل مشاكل العملاء ووجود أماكن آمنة ومريحة لمواقف سيارات العملاء . وهذه التجهيزات تقع تحت مسؤولية ادارة الشؤون الادارية والخدمات وادارة الموارد البشرية وادارة الخدمات المصرفية "

## ثالثاً: تحقيق التحديث المتفوق:

بناء الكفاءات المتفوقة يعتبر المصدر الأكبر لبناء الميزة التنافسية لأنه يترتب عليه بناء التحديث المتفوق . ولأن التحديث المتفوق يمكن أن يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة والتي تشبع حاجات المستهلكين بطريقة أفضل والقدرة على تطوير منتجات جديدة مبتكرة أو عمليات جديدة يمنح الشركة ميزة تنافسية تتيح لها :

1/ تمييز منتجاتها وفرص سعر استثنائي أعلى.

2/ تخفيض هيكل تكلفتها إلى ما تحت مستوى منافسيها.

وغالباً ما يحاول المنافسون تقليد عمليات التحديث الناجحة وينجحون في ذلك وعليه فإن المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب الالتزام المستمر نحو التحديث.

ورغم أن التحديث يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية إلا أن معدل فشل المنتجات المحدثّة يعتبر عالياً ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى هذا الفشل هي :

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بسيوني المصدر السابق ص 293

عدم التأكد وضعف الاستغلال التجاري واستراتيجية تمركز ضعيفة وقلة التمييز التقني اضافة الى البطء في دخول السوق.

ويمكن للشركات اتخاذ عدد من الخطوات لبناء الكفاءات في مجال التحديث وتجنب الفشل وهناك خمس خطوات في هذا الصدد<sup>1</sup>:

1/ بناء المهارات المرتبطة بالبحث العلمي الأساسي والتطبيقي 2/ تطوير عملية جيدة وملائمة في اختيار المشروع وإدارته 3/ تحقيق تكامل بين الوظائف المتداخلة 4/ بناء فرق التطوير 5/ تصميم عمليات تطوير متوازنة جزئياً.

" في الصناعة المصرفية يكون التحديث المتفوق بالابتكار والمواكبة والبحث دائماً عن الخدمات الجديدة والمتطورة وتعزيز ذلك بالبحوث والدراسات العلمية ويحدث التحديث والابتكار المتفوق بقيام ادارة البحوث والتطوير وكذلك ادارة التسويق المصرفي بعمل مقارنة مستمرة للخدمات التي يقدمها المصرف وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة كما يحدث التحديث المتفوق بدراسة مقترحات العملاء ومعرفة الحاجات غير المشبعة ومحاولة تصميم خدمات مناسبة لاشباع تلك الحاجات ، أيضاً تقوم ادارة تقنية المعلومات باختراع وتطوير النظم المصرفية التي تقدم الخدمات المتميزة التي تعمل على جذب مزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين وزيادة اقبالهم على التعامل مع المصرف الأمر الذي يؤدي الى زيادة حصته السوقية وزيادة رضاء العملاء وولائهم له "

#### رابعاً: تحقيق الاستجابة المتفوقة للمستهلكين:

لتحقيق الاستجابة المتفوقة للمستهلكين يلزم الشركة أن تقدم للعملاء ما يرغبونه في الوقت الذي يريدون وبالسعر الذي هم على استعداد لدفعه طالما أن ذلك لا يكون على حساب ربحية الشركة في المدى الطويل. وتعتبر استجابة الشركة لحاجات العملاء خاصية تمييزية يمكن أن تبني الولاء للماركة.

ويعتبر التميز القوي للمنتج والولاء للماركة عاملاً مهماً لإتاحة مزيد من الخيارات السعرية للشركة وبالتالي للشركة أن تفرض أسعاراً استثنائية لمنتجاتها أو تحافظ على الأسعار عند مستوى منخفض لكي تبيع مزيداً من السلع والخدمات للعملاء ولذلك فالشركة التي تستجيب بشكل إيجابي لحاجات عملائها بالمقارنة بمنافسيها سوف تستحوذ على ميزة تنافسية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى ، ويعتبر تحقيق الكفاءة المتفوقة ،والجودة والتحديث جزءاً من تحقيق الاستجابة المتفوقة للمستهلكين . وهذا الهدف يتحقق عند توفر الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>شارلس هل ، جارديث جونز ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بيسيوني المرجع السابق 309-315

<sup>2</sup>شارلس هل ، جارديث جونز ترجمة محمد سيد أحمد ، اسماعيل على بيسيوني المرجع السابق ص 324-327

## 1/ تطوير كفاءة الاصغاء والبحث والاستقصاء والتركيز على العميل:

لا تستطيع الشركة الاستجابة لحاجات عملائها إلا إذا تعرفت على هذه الحاجات ومن الوسائل التي تضمنت الوصول إلى تحقيق ذلك .

أ : القدرة على القيادة بوضوح.

ب : أن يمثل العميل لكل العاملين أنه بؤرة نشاطهم .

ج : اعرف عميلك. وأن يفكر العاملون بنفس طريقة تفكير عملائهم.

## 2/ الحاجة الدائمة للبحث عن أفضل الأساليب لإشباع تلك الحاجات :

"عندما يصبح التركيز على العميل جزءاً متكاملاً مع المصرف فإن المتطلب الثاني يتمثل في إشباع حاجات العميل والوقوف عليها ويمكن للشركات تحقق مستوى أعلى من الإشباع إذا ما تمكنت من تمييز منتجاتها من خلال:

أ : تصميم المنتج وفق طلب العميل.

ب : تخفيض وقت الاستجابة أو إشباع حاجات العميل .

" وتحدث الاستجابة المتفوقة للعميل بالرد علي استفساراته شفاهةً في ما يتعلق بسير معاملاته مع المصرف ، أو الرد عليها كتابةً اذا تطلب الأمر ذلك ، كما تمثل الاستجابة المتفوقة قبول الاقتراحات التي يتقدم بها العملاء في مجال تحسين الخدمات أيضاً تمثل الاستجابة المتفوقة تصديق معاملات التمويل المطلوبة من قبل العميل في الوقت المناسب وعدم تعقيد الاجراءات المتعلقة بمنح التمويل أو التسويات . كما تمثل الاستجابة المتفوقة سرعة الرد على الشكاوى المقدمة من العملاء تجاه المصرف أو أحد عامليه أو متابعة تلك الشكاوى اذا كان الطرف الثاني فيها مصرف آخر . والادارات المسؤولة عن الاستجابة المتفوقة هي ادارة التسويق المصرفي وادارة العلاقات العامة والادارة المالية وادارة الاستثمار وادارة البحوث والتطوير وادارة تقنية المعلومات.

وإذا نجح المصرف في امتلاك مصادر بناء الميزة التنافسية المتمثلة في الكفاءة المتفوقة والجودة المتفوقة والتحديث المتفوق والاستجابة المتفوقة للعملاء فانه يكون قد قام بايجاد القيمة المتميزة للعميل والتي تعني التميز في الخدمات المقدمة وتقديمها بتكلفة منخفضة ويعني ذلك زيادة ونمو حصته السوقية وتحقيق رضا العملاء وولائهم لمنتجاته وخدماته" .

## استدامة الميزة التنافسية :

تعتمد الميزة التنافسية في استمراريته على ثلاثة عناصر هي<sup>1</sup>:

### 1/ عوائق التقليد:

أن الشركات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق ارباحاً أعلى من المعدل المتوسط. وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد ان الشركة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة. وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها. وإذا ما وقفوا لإدراك النجاح، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتوقع لارباح الشركة. ويتوقف ذلك على الوقت الذي يستغرقه المنافسون لتقليد الكفاءات المتفوقة للشركة أما العناصر الاخرى فتبدو متساوية، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية وكلما ازدادت أهمية استمرار الشركة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها. أنه لمن الأهمية بمكان ان نؤكد على أن اي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها. ويعتبر عامل الوقت هنا حاسماً. وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة الشركة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى المستهلكين. الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون. أيضاً كلما استغرق تحقيق التقليد وقتاً أطول، كلما زادت فرصة الشركة المقلدة في تحسين وتطوير كفاءتها أو تدعيم كفاءات أخرى، وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة. وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للشركة. وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية.

**تقليد الموارد:** بصفة عامة يمكن أن نقول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية المتفردة القيمة، مثل المباني والمصنع والتجهيزات. وهي موارد يمكن شراؤها من السوق .

أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك كأمر حقيقةً في مثال الماركة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى حيث أنه يرمز لسمعة الشركة. ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك. ويعتبر كلاً من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة. وعلى عكس الأسماء

<sup>1</sup>: شارلس هل ، جارديث جونز ترجمة رفاعي محمد، محمد سيد أحمد الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل دار المريخ الرياض السعودية ، الطبعة الرابعة 2007 الصفحات من 218-222 .

التجارية، يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً. أما بصدد المهارة التسويقية، نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين الشركات يسهل عملية نشر تلك المهارات.

### تقليد القدرات:

تمتاز عملية تقليد القدرات بانها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات الشركة غالباً ما تكون غير مرئية. وحيث أن القدرات ترتكز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تُجرى إدارتها داخل الشركة، لذا يكون من الصعب على الغزباء التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

أن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد. فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل الشركة والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه الشركة. إلا أن قدرات الشركة نادراً ما تكمن في شخص واحد، إذ انها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة. ومن الممكن الا يكون هناك شخصاً واحداً داخل الشركة يحيط بكامل نظامها الداخلي وعجراتها ونظم العمل فيها. وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من الشركة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للشركة إلى الفشل.

وحيث أن الموارد تتميز بسهولة المحاكاة عن القدرات، نجد أن الكفاءة المتميزة المرتكزة على قدرات الشركة المتفردة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتي ترتكز على مواردها.

### 2/ قدرة المنافسين :

طبقاً لما أورده "بانكاج جياموات" أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للشركة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين. ويقصد جياموات بالالتزام الاستراتيجي، التزام الشركة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات. ويقصد جياموات من وراء ذلك، أنه عقب إعلان الشركة بالالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، اذا ما اقتضى ذلك التنصل من هذا الالتزام. ولذلك فعندما تعلن الشركة التزاماً طويلاً حياًل طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة المزايا التنافسية لشركة محدثة. وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.

### 3/ طبيعة الصناعة:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير ، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، وعلى سبيل المثال، الصناعات الاستهلاكية الالكترونية وصناعة الحاسب الشخصي. ونقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن ان تكون مؤقتة. أن الشركة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصراً فيما بعد بتجديدات المنافسين.

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية للشركة على ثلاثة عوامل هي: مدى صعوبة عوائق التقليد وقدرة المنافسين على محاكاة التجديد، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية. وعندما تتسم عوائق التقليد بالسهولة واليسر، فإن ذلك يؤدي الى كثرة المنافسين القادرين، وتتحول البيئة الى بيئة ديناميكية، ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت، تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة. ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق المحاكاة.

#### أسباب تطوير الميزة التنافسية :

يعد تطوير الميزة التنافسية هدفاً للمؤسسة لأن وجود هذه الميزة يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق وتطويرها يحتاج الى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد لتحقيق الأهداف ، ويمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الى تطوير الميزة التنافسية<sup>1</sup> :

1/ ظهور تكنولوجيا جديدة : التغير التكنولوجي يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة مثل تصميم المنتجات بواسطة الحاسب الآلي وطرق التسويق عبر الانترنت . وهذا يدفع المؤسسات الى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تمييز المنتج .

2/ ظهور حاجات جديدة للعملاء : عندما يرغب العملاء في حاجات جديدة أو تتغير أولوياتهم فان هذا يدفع بالمؤسسة الى تطوير ميزتها التنافسية أو ايجاد ميزة تنافسية جديدة لأن المؤسسة تسعى لاشباع رغبة عملائها

<sup>1</sup> : حريري بوشعور ، صليحة فلاق ، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ديسمبر 2011 . ص 8 الموقع : [www.ie.fpedia.com](http://www.ie.fpedia.com) .

3/ تغير تكاليف المنتجات : في بعض الحالات تأثر الميزة التنافسية عندما يحدث تغير مهم في تغير تكاليف مدخلات الانتاج ، هنا تلجأ المؤسسة الى البحث عن ميزة أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى .

4/ التغير في القيود الحكومية : عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج أو حماية البيئة من التلوث أو قيود الدخول الى الأسواق فان المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومواجهة المنافسين الآخرين

#### مؤشرات قياس الميزة التنافسية :

لا يوجد إفاق بين الباحثين والمهتمين بالميزة التنافسية حول مقاييسها. وهناك عدة مؤشرات لقياس الميزة التنافسية وهي تختلف حسب نوع نشاط المنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

فقد تم قياس الميزة التنافسية بطرق مختلفة مثلاً تم قياسها من خلال النظر الى مهارات المستخدمين ورغبتهم في تحقيق الأهداف وفعاليتهم بالنسبة للتكاليف ومدى ولائهم والتزامهم<sup>1</sup>.

" فعلى مستوي المؤسسة فان المؤسسة لا تكون ذات ميزة تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها أكبر من سعر منتجاتها في السوق .

ويعني ذلك أن موارد المؤسسة قد تم استغلالها بصورة غير جيدة وتكون تكلفة إنتاج المؤسسة لمنتجاتها اكبر من تكلفة منتجات منافسيها .

وعليه تشكل الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق مؤشرات للتنافسية على مستوي المؤسسة<sup>2</sup>.

"والاعتبار الرئيسي عند تقييم تنوع أعمال المنشأة ذات الأنشطة المتنوعة ومدى جودة استراتيجيتها هو مدى جاذبية الصناعات التي تنوعت استثماراتها فيها وكلما زادت جاذبية هذه الصناعات كلما تحسنت فرص الشركة لتحقيق الأرباح في المدى البعيد ويمكن تقييم جاذبية الصناعة من ثلاثة زوايا هي<sup>3</sup>:

1/ مدي جاذبية اي صناعة ممثلة في مجموعة استثمارات الشركة.

2/ جاذبية كل صناعة على حدة مقارنة بالصناعات الأخرى .

<sup>1</sup> : سام الفقهاء ، ادارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية ، مجلة جامعة النجاح للابحاث ( العلوم الانسانية ) فلسطين العدد25(1) 2011م ص 231 الموقع [www.najah.edu](http://www.najah.edu).

<sup>2</sup> : دويس محمد الطيب التنافسية ومؤشرات قياسها ، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية القاهرة 2005ص9-10 الموقع [www.ask.com](http://www.ask.com)

<sup>3</sup> : د. عمر المقلي ، مرجع سابق ص 265.

3/ مدي جاذبية كل الصناعات التي تعمل فيها المنشأة كمجموعة.

ولتحديد جاذبية الصناعات التي دخلت فيها المنشأة يجب تقييم الآتي :

حجم السوق والنمو المتوقع ، حدة المنافسة ، الفرص والمخاطر المحتملة ، العوامل الموسمية والدورية ، المتطلبات الرأسمالية ومتطلبات الموارد الخاصة الأخرى ، الملاءمة الاستراتيجية وملائمة الموارد مع أعمال المنشأة الحالية ، ربحية الصناعة ، العوامل السياسية والاجتماعية والبيئة ، وجه المخاطرة وعدم التأكد.

" وتقييم قوة وحدة الأعمال والموقف التنافسي في الصناعة لا يحدد فقط فرصة النجاح ولكنه يوفر كذلك أساس المقارنة للقوة التنافسية النسبية لوحدات الأعمال التابعة للمنشأة لتحديد أي هذه الوحدات تعتبر الأقوي وأيها تعتبر الأضعف وتقييم القوة التنافسية لوحدات الأعمال التابعة للمنشأة ذات الأنشطة المتنوعة يقوم على العوامل التالية :

1/ نصيب المنشأة النسبي من السوق أو الحصة السوقية 2/ المقدره على المنافسة على أساس التكلفة 3/ المقدره على مجارة المنافسين بالصناعة على أساس الجودة أو الخدمات 4/ المقدره على المساومة مع الموردين أو العملاء 5/ المقدرات التكنولوجية والابداعية 6/ مدي استيفاء أصول الوحدات التنافسية وقدراتها لعوامل النجاح الرئيسية في الصناعة 7/ سمعة الماركة ومدي التعرف عليها 8/ ربحية الوحدة مقارنة بالمنافسين.

وهناك مؤشرات أخرى للميزة التنافسية تشمل معرفة العملاء والأسواق ، القدرات الإنتاجية، المهارات في إدارة سلسلة العرض ، المهارات التسويقية، وفره الموارد المالية، والخبرة الواسعة في إدارة المنشأة<sup>1</sup>.

#### أبعاد الميزة التنافسية :

كما اختلف الكتاب والباحثون حول مصادر الميزة وتعريف الميزة التنافسية أيضاً اختلفوا حول أبعاد الميزة التنافسية . وهناك كثير من الأبعاد التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية والحصة السوقية ونمو حجم المبيعات ورضاء العملاء والمقدرة على تقديم المنتجات الجديدة . كما تناول آخرين أبعاداً أخرى تتمثل في التكلفة ، الجودة ، المرونة والتسليم . وتناول بعضاً منهم الجودة ، الكفاءة ، الاستجابة ، التحديث .

في هذه الدراسة تم استخدام الحصة السوقية والتميز والاستجابة ورضاء العملاء ولاء العملاء لتكون أبعاداً للميزة التنافسية لتناسبها مع موضوع الدراسة .

<sup>1</sup> : د. عمر المقلي المرجع السابق ص 268-269.

## البعد الأول : الحصة السوقية :

السوق هو عبارة عن كل المشتريين الفعليين والمحتملين للمنتج و الخدمة<sup>1</sup>. أشار داي & وينسلي 1988 م الى أن مصطلح الحصة السوقية يستخدم للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لقياس المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافس الرئيسي . ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق وانخفاضه يدل على ان هناك مشكلة ما يتوجب على الادارة حلها<sup>2</sup>.

أشار د. محمد الصيرفي الى أنه عند تحليل الحصة السوقية يجب الانتباه الى أمرين هامين هما<sup>3</sup>: 1/ أن يتم الاعتماد على القيم وليس على الكميات فبعض المنظمات ترفع من أسعار منتجاتها وخدماتها مما يعطي زيادة في الحصة السوقية 2/ أن يتم الاعتماد على التشكيلة السلعية والخدمية . لنقادي المؤشرات غير السليمة فقد تعطي بعض السلع والخدمات مؤشرات متدنية .

" ويعني ذلك أن الحصة السوقية لا تتأثر سلباً عند زيادة المنظمة لأسعار منتجاتها وخدماتها مما يعطي مؤشراً على استمرار العملاء للتعامل معها لتوفر عنصرى التميز والولاء ، أيضاً تشكيلة المنتجات والخدمات يؤدي الى خفض التكلفة بالنسبة للعميل . ويلاحظ أن الحصة السوقية تعتبر مقياساً هاماً للأداء وتعد من المقاييس الجيدة للتمييز بين المنظمات حيث ان انخفاض الحصة السوقية قد يعني الحاجة الى مزيد من جهود الترويج والاعلان أو أن بعض العملاء قد تحولوا الى منظمة أخرى مما يعني مراجعة جودة الخدمات المقدمة.

## البعد الثاني : التميز :

" يعرف التميز بأنه : تقديم المصرف لخدمات فريدة مختلفة عن المصارف الأخرى المنافسة وذلك من خلال اضافة خصائص فريدة مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق المصرفي<sup>4</sup> ". يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها في عمل نسخة منها .

"يمثل التميز في تقديم الخدمة المصرفية ثمن نجاح المصرف ولتحقيق التميز فان ذلك يتطلب أعلى درجات التفاعل مع العملاء والتميز يعني أن يشعر العميل بالخصوصية وكأن المصرف قائم على

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونج ، مرجع سابق ص 67

<sup>2</sup> : محمد فوزي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الاردني 2009م الموقع : [www.drwaalsaad.net](http://www.drwaalsaad.net)

<sup>3</sup> : سيرين الناظر مرجع سابق ص 72.

<sup>4</sup> : فيصل غازي المطيري ، أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية ، دراسة تطبيقية على على ابنوك التجارية الكويتية ، دراسة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط

2012 ص 10 الموقع : [www.meu.edu](http://www.meu.edu)

خدمته فقط والتميز يجعل الموظف مسئولاً عن رضا العملاء كما يشجع العميل على تقديم ملاحظاته حول الخدمات المقدمة من قبل المصرف .

ومن الأمثلة على التميز : تقديم كشوفات حسابات غير تقليدية متوافقة مع خصوصيات كل عميل ، اعطاء مديري الفروع قدرًا من المرونة في معالجة العمليات المتعثرة ومنحهم صلاحيات واسعة لحسم مثل هذه الأمور دون الرجوع للمركز الرئيسي ، اتاحة امكانية اختيار العملاء للأرقام الرمزية الخاصة بهم عند فتح الحسابات <sup>1</sup>.

"بالنسبة للمصرف فان التميز يتطلب تمييز الخدمة المقدمة من المصرف أن تكون هذه الخدمة ذات جودة عالية مما يعني اهتمام ادارة المصرف بتبني نظام الجودة ، أيضاً قيام ادارة المصرف بتشجيع العاملين على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة سواءً من ناحية السرعة في انجازها أو تقديمها بشكل مختلف عما يقدمه الآخرون ، كما يتطلب أن يكون لدى المصرف توجه ومبادرات نحو المشاريع التي تميزه عن المصارف الأخرى ، أيضاً المصرف في سبيل البحث عن التميز ينبغي عليه يتعاون مع مصارف وأكاديميات عالمية لتدريب العاملين من أجل نقل الخبرات والتجارب التي تسهم في تقديم خدمات مميزة " .

#### البعد الثالث : الاستجابة :

لتحقيق هذا العامل بشكل أفضل يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد احتياجات عملائها . وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها . كما أن عنصر الاستجابة للعميل يتطلب الانتباه لعنصر الزمن الذي تستغرقه السلعة أو الخدمة حتى تسليمها للعميل <sup>2</sup>.

وكلما ارتفع مستوى استجابة الشركة لاحتياجات العملاء كلما ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها الشركة وبالتالي تستطيع أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها أو أن تباع مزيداً من السلع والخدمات للعملاء وعلى أي حال فان الشركة التي تستجيب بشكل ايجابي لاحتياجات عملائها سوف تستحوذ على ميزة تنافسية <sup>3</sup>.

" فبالنسبة للمصرف تتمثل الاستجابة في الوقت الذي يتطلبه تصديق عملية استثمارية أو تصديق اعتماد صادر أو وارد أو الوقوف في صف الانتظار من أجل صرف قيمة شيك أو اجراء عملية تحويل صادر أو صرف قيمة تحويل وارد أو تسليم بطاقة صراف آلي.

<sup>1</sup> : سامر جلد ، البنوك التجارية والتسويق المصرفي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009 ص 203

<sup>2</sup> : شارلس هل ، جاريت جونز الادارة الاستراتيجية ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد ، مرجع سابق ص 202

<sup>3</sup> : شارلس هل ، جاريت جونز الادارة الاستراتيجية ترجمة رفاعي ومحمد سيد ، المرجع السابق ص 287

ويصل المصرف الى الاستجابة لحاجات العملاء اذا استطاع أن يحدد حاجات عملائه بدقة ولا يتأني له ذلك الا اذا قام بتصنيفهم وتقسيمهم الى فئات متجانسة حتى تتاح خدمتهم على الوجه الأكمل مثل تصنيف العملاء الى عملاء مميزين وعملاء عاديين ويخصص لكل صنف عاملين مخصصين للخدمة. كما أنه يتعين على ادارة المصرف أن تكون على دراية ومعرفة ومواكبة بالتطورات السريعة التي تحدث في البيئة المصرفية ومن أهمها التطورات التي تحدث في مجال التكنولوجيا الحديثة وشبكات الاتصالات والبرامج الحاسوبية التي تتيح للعملاء التعامل مع المصرف بأساليب سريعة ومريحة ، كما أن بعض المعاملات المصرفية تتطلب السرعة في انجازها مثل تصديق العمليات الاستثمارية وعمليات الاعتمادات وعمليات تسويات الديون المتعثرة ولا بد من أن يتمتع مديرو الفروع بصلاحيات تصديق معقولة تمكنهم من سرعة الاستجابة لمثل هذه المعاملات في الوقت المناسب دون الرجوع للادارة العليا للمصرف ."

#### البعد الرابع : رضا العملاء :

يمكن تعريف رضا العميل على انه حالة نفسية مرضية أو شعور بالرضا من طرف العميل نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغبات وحاجيات العميل لمرة واحدة، أي يحدث عندما تتحقق يتطابق خدمات المنظمة المقدمة مع توقعات وتصورات العميل، وعلى هذا يكون الرضا حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المنظمة والعميل<sup>1</sup>.

"يمثل رضا العميل عن منتجات وخدمات المنظمة ميزة تنافسية لها حيث أن العميل الراضي يكرر تعامله مع المنظمة الأمر الذي يعني مزيداً من المبيعات وبالتالي تحقيق أرباح عالية ، أيضاً يؤدي رضا العملاء الى تخفيض التكاليف المتمثلة في تكاليف الاعلان وأن العميل الراضي يجذب معه عملاء آخرين نتيجةً عن الحديث الايجابي عن منتجات وخدمات المنظمة ."

ولتحقيق الرضاء عن منتجات وخدمات الشركة يجب على الشركات أن تقوم بعمل مسح عن مستوى رضا عملائها من وقت لآخر<sup>2</sup>.

"كما يتحقق رضا العملاء عن منتجات وخدمات المنظمة وعن تعامل العاملين بها عندما تتبنى الادارة العليا بالمنظمة مبدأ التركيز على العميل وتضمن هذا المبدأ في رسالة ولوائح المنظمة صراحةً وتوجيه العاملين بالمنظمة على الاهتمام بخدمة العملاء وارضائهم. ويتطلب رضا العميل معرفة ما يحتاجه والاستماع له وهذا يعني الاستفادة من المعلومات التي يدلي بها في ما يتعلق

<sup>1</sup> : قلش عبد الله ، اتجاهات حديثة في الفكر الاداري ، معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات واشنطون ص 9 الموقع [WWW.silronline.org](http://WWW.silronline.org) .

<sup>2</sup> : فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق مرجع سابق ص 152.

بخدمات ومنتجات المنظمة والآن تحاول الشركات الكبيرة العمل بنشاط لجذب العملاء وأشراكهم في تطوير المنتجات الجديدة<sup>1</sup>.

ويتحقق الوضع التنافسي للمنظمة من جهة العملاء اذا قامت بأشعارهم أنهم يساهمون في نجاحها " وفي ذلك تقول بعض الشركات يعتمد نجاح شركتنا على نجاح عملائنا<sup>2</sup>.

وهناك عدة نقاط يتحقق بها رضا العميل منها<sup>3</sup>: 1/ أشراك الزبائن في مناقشة الخطط المستقبلية للمنتجات والخدمات 2/ دعوة الزبائن لزيارة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.

أيضاً يتحقق رضا العميل عندما تقوم ادارة المنظمة بمراجعة قياس درجة رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من فترة لأخرى . كما أن معالجة شكاوى والتعامل بجدية لايجاد الحلول لها يسهم في زيادة درجة رضا العميل وبالتالي استمرار التعامل مع المنظمة .

#### البعد الخامس : ولاء العملاء :

يعرف الولاء بأنه حالة نفسية مرضية تنشأ نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق رضا عميلها، فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل العميل يشعر بولائه وانتمائه للمنظمة وهي تعبر عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي المتكرر من طرف المنظمة، وشدة قوته تظهر من خلال سلوك العميل اتجاه المنظمة ومنتجاتها. حيث يبني هذا الشعور على الثقة المطلقة ودرجة اعتمادية عالية<sup>4</sup>.

كما يعرفه العلق بأنه تكرار عملية شراء العميل من المنظمة أو تكرار تردد العميل على المنظمة وشراء منتجاتها بالرغم من تقديم المنظمات المنافسة منتجات أفضل وبسعر أرخص . ويؤدي الولاء الى تحقيق زيادة في المبيعات وأول خطوة لهذا الولاء هو تحقيق رضا العملاء عن المنظمة ومنتجاتها ويتحقق الرضاء عن طريق تقديم القيمة المتوقعة لهم<sup>5</sup>.

العميل الذي ظل يتعامل مع الشركة وهو في حالة من الرضاء التام مما تقدمه له من منتجات وخدمات يظل انطباعه عنها جيداً وبذا ينقل هذا الانطباع لمشتريين آخرين ، وتهدف العديد من

<sup>1</sup> : شارلس هل ، جاريت جونز الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة رفاعي ومحمد سيدأحمد مرجع سابق ، ص290- 291  
<sup>2</sup> : فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق مصدر سابق ص 159

: يوسف حجي الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون مجلة علوم انسانية البتيل للتطوير والتنمية 2009 الموقع [WWW.Albattel.com/articlesdetails](http://WWW.Albattel.com/articlesdetails).

<sup>4</sup> : فليش عبد الله ، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، مرجع سابق ص 11 .

<sup>5</sup> : بابكر البسبع الخليفة دراسة دكتوراة جامعة السودان بعنوان: دور الولاء والمعرفة في العلاقات بين عناصر التسويق والأداء التسويقي ( 2013): ص 123

الشركات ليس لايجاد عملاء بل ايجاد معجبين . ويثق الناس في وجهات نظر اصدقائهم ومعارفهم اكثر من الإعلانات و من ضمن الخيارات المتاحة للشركات هو سؤال العملاء الراضين عن اصدقائهم إذا أرادت أن يكونوا مرجعاً للشركة بالنسبة للآخرين. أيضاً تحاول الشركات كسب قادة الرأي ليوصوا المنتجين بشراء منتجاتهم<sup>1</sup> .

وحتى يكون الزبائن أكثر ولاءً تميل بعض الشركات إلى ايجاد برنامج للعضوية يحمل بعض المزايا وبالتالي فإن العميل العضو لا يرغب في التحول إلى شركة أخرى . وللعضوية أنواع ومستويات بعضها مفتوح لأي شخص وبعضها يتم عن طريق الدعوة.

وقد اتجهت بعض الشركات إلى حدود أبعد وجعلت تنتظر لعملائها كشركاء. ويتضح ذلك عندما تستميل الشركة مساعدة عملائها في تصميم المنتجات الجديدة وتطلب منهم مقترحات لتطوير الخدمة بالشركة أو تدعو العملاء للمشاركة في حلقة نقاش العميل.

وحيث أن والولاء يساهم في تميز المنظمة بأن يكون العملاء مستميرين في التعامل معها و يجذبون معهم عملاء آخرين بالحديث الايجابي أيضاً فان المنظمة اذا أخطأت في تعاملها معهم لا يلجأون بشكواهم الى الجهات المنظمة للعمل بل يلجأون الى ادارة المنظمة لتلافي الأخطاء ومعالجتها .

ويتمثل التميز التنافسي الذي ينتج عن الرضاء والولاء للشركة في الآتي :

1/ العملاء الذين تحافظ الشركة عليهم يشتررون أكثر على مرور الوقت إذا كانوا راضين للغاية وعندما ينشئ العملاء علاقة مع بائع ما فإنهم يستمرون في الشراء منه نسبةً للتعود إلى حد ما.

2/ تناقص تكلفة العميل الباقي مع مرور الوقت : تصبح المعاملة مع العميل المتكرر روتينية اذ يصبح الكثير منها مفهوماً دون الحاجة إلى توقيع اتفاقيات كثيرة.

3/ غالباً ما يقوم العملاء الراضون للغاية بتزكية الشركة لمشتريين آخرين : العميل الذي ظل يتعامل مع الشركة وهو في حالة من الرضاء التام مما تقدمه له من منتجات وخدمات يظل انطباعه عنها جيداً وبذا ينقل هذا الانطباع لمشتريين آخرين .

4/ العملاء الباقون مع الشركة لمدة طويلة اقل حساسية نحو السعر في حالة زيادة معقولة بواسطة البائع وكنتيجة لتلك العوامل تكون الشركة التي تحتفظ بالعملاء لفترة أطول أكثر ربحية.

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق مرجع سابق ص 158-159

## العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية :

تتمثل أهداف ادارة علاقات العملاء الى تعظيم القيمة للعميل بغرض تحقيق رضائه وولائه والمحافظة عليه أطول فترة ممكنة وبذلك يتحقق للمنظمة تخفيض التكاليف وتحقيق ربحية عالية بالمحافظة على نصيبها من السوق .

الأهداف السابقة هي نفسها الأهداف التي تسعى اليها المنظمات عندما تريد بناء ميزتها التنافسية .  
" تعمل منظمات اليوم وفق مبدأ اعرف عميلك لأن العميل يمثل مركز اهتمام بالنسبة لها لأنه يعتبر المحور الأساسي لنشاطها .

والتنافس في السوق يعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل وترجمة هذه الاحتياجات والرغبات الى دلالات معينة وحسب شروط العميل وبذلك تتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية<sup>1</sup>.

### العلاقة بين الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية:

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

هناك طرق كثيرة يمكن من خلالها لوظيفة التسويق والمبيعات المساعدة في مجال خلق القيمة ويمكن لوظيفة التسويق من خلال تدعيم العلامة التجارية والاعلان أن تؤدي الى زيادة القيمة التي يتصور العملاء احتواء منتج الشركة عليها ، كما يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات العميل وربطها بوظيفة البحث والتطوير الأمر الذي يترتب عليه تصميم المنتجات بشكل أفضل يناسب تلك الاحتياجات " .

أما دور وظيفة الخدمة فيتجسد في توفير خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم وهذه الوظيفة يمكن أن تساعد على خلق مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين من خلال حل مشكلاتهم وتقديم الدعم بعد اقتنائهم للمنتج أو الخدمة بذا تستطيع الشركة أن تحقق تميز المنتجات والخدمات<sup>2</sup> .

وتلتقي الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء مع الميزة التنافسية في السعي المتواصل للبحث عن التميز وتقديم منتجات وخدمات بتكاليف منخفضة والسعي نحو رضاء وولاء العملاء.

<sup>1</sup> : فريد كورتل ، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الجزائر مرجع سابق ص 12 الموقع WWW5Voila.net labocolloque 5 Voila

<sup>2</sup> : شارلس هل ، جارديث جونز ، الادارة الاستراتيجية منخل متكامل ترجمة رفاعي ومحمد سيداحمد مرجع سابق ص 209-207

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن المصارف عينة الدراسة

المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : التحليل الاحصائي واختبار الفروض

المبحث الرابع : نتائج الدراسة والمناقشة والتوصيات

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول : نبذة عن المصارف عينة الدراسة

##### 1/ بنك فيصل الإسلامي<sup>1</sup>:

###### النشأة والتأسيس :

تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بتاريخ 1977/4/4 م .  
في مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول العربية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا في نصف رأس مال البنك المصدق به آنذاك .  
في 18 أغسطس 1977 تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م .

باشر البنك أعماله فعلا اعتبارا من مايو 1978م .

رأس مال البنك المصرح به 500 مليون جنيه سوداني .

رأس المال المدفوع 350 مليون جنيه سوداني .

**الرؤية :** مصرف إسلامي الوجهة ، سوداني السمات يلتزم الجودة والامتياز في أعماله ، اسعاداً للعملاء ثقة في الموردين ، تنمية للمجتمع ، عناية بالعاملين وتعظيماً لحقوق المساهمين .

**الرسالة :** مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية ويستهدف بالتطوير والامتياز والكفاءة الأفضل مركزا ماليا مليئا سليما ، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة ، وعلاقات خارجية متنامية ، ونظم وتقنيات مستحدثة يقوم عليها العاملون فريقا محرضا خلقا ملتزما أمانة مدريا مهارة ، مؤهلا معرفة ويلتزم الشفافية منهجا ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع .

###### أهداف المصرف :

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس مجموعة من الأغراض والأهداف يبيتمثل بعضها منها في :

1/ القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمراية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو

<sup>1</sup> : الموقع الالكتروني لبنك فيصل الاسلامي السوداني <http://www.fibsudan.com>

مديرية بجمهورية السودان أو خارجها 2/ قبول الودائع بمختلف أنواعها 3/ تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صوره .

#### النشاط :

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدي الشريعة الإسلامية وتقنيات حديثة متطورة .

#### فروع البنك :

يمتلك البنك عدد 31 فرعا عاملاً في انحاء السودان وعدد 112 ماكينة صرف آلي حسب إحصائية العام 2013.

مهام بعض الادارات ببنك فيصل الاسلامي :

#### 1/ ادارة الموارد البشرية والخدمات الادارية :

تتكون من قطاعين هما قطاع الموارد البشرية وقطاع الخدمات الادارية يشمل قطاع الموارد البشرية الأقسام التالية<sup>1</sup> :

- قسم التوظيف: من وظائفه حصر الوظائف الشاغرة ، اجراءات التعيين ، توزيع العاملين الجدد على مواقعهم ، اعداد كشوفات المنافسين للترقي .

- قسم المخصصات: استخراج تذاكر السفر السنوية للعاملين ، التسكين بعد الترقيات ، تشكيل مجالس التحقيق والمحاسبة .

- قسم الوثائق والسجلات: حفظ المستندات بالسجلات ، استخراج الشهادات للأغراض المختلفة

- قسم العلاج: الاشراف على علاج العاملين وأسرههم ، الاشراف على المطالبات الواردة من الأطباء والمستشفيات والصيدليات المتعاقدين معها .

- قسم الإحصاء والمعلومات: حصر حركة العمل والعاملين بصورة يومية ، مراجعة رواجع المرتبات ومقارنتها مع التسكين .

- قسم البريد الداخلي : استلام وتوزيع المكاتبات الواردة والصادرة ،

قسم فوائد ما بعد الخدمة : التأمين على العاملين بالمصرف لدى شركة التأمين ، التسويات المالية لتاركي الخدمة .

أما قطاع الخدمات الادارية فيشمل الأقسام الآتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> : مقابلة شخصية مع السيد : حامد إبراهيم منبر تنمية الموارد البشرية والخدمات الادارية ببنك فيصل الاسلامي بمكتبه بتاريخ 2014/1/30

<sup>2</sup> : مقابلة شخصية مع السيد : حامد إبراهيم منبر تنمية الموارد البشرية والخدمات الادارية ببنك فيصل الاسلامي بمكتبه بتاريخ 2014/1/30

**قسم النقل والترحيل:** حصر العربات المملوكة للمصرف ومتابعة سيرالعربات وتحديد احنياجاتها من الوقود وصيانتها وترخيصها .

**قسم الخدمات الادارية :** متابعة كل الخدمات الادارية ، متابعة صرف البنود الادارية ، متابعة سداد فواتير الهاتف والكهرباء والمياه ، الاشراف على عميات النظافة ، الاشراف على معدات وآليات المصرف وصيانتها، الاشراف على عمليات الحضور والانصراف واعداد تقارير بذلك .

**قسم المشتريات:** تنفيذ أعمال المشتريات ، توفير احتياجات المصرف من الأثاث والأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية والاشرف على صرفها ، الاشراف على عمليات التخلص الأدوات والمطبوعات عديمة الصلاحية ، الاشراف على المخازن التابعة للمصرف .

**قسم الأصول :** تسجيل أصول المصرف الثابتة والمنقولة ، التأمين على الأصول ، التخلص من الأصول الفائضة .

## **2/ ادارة التسويق المصرفي :**

كانت وحدة باسم وحدة التسويق والتطوير تتبع للمكتب التنفيذي تم ترقيتها لادارة باسم التسويق والتخطيط.تقسم الادارة للأقسام الآتية<sup>1</sup>:

### **1/ قسم الدعاية والإعلان :**

مهمة القسم الدعاية والإعلان عن المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك في كل الوسائل الإعلامية . ورعاية المعارض والمؤتمرات وبرامج التلفزيون والاذاعات و فقرة عرض العملات الأجنبية .

### **2/ قسم تسويق الخدمات المصرفية :**

مهمة القسم التسويق للخدمات المصرفية غير الالكترونية واستقطاب العملاء سواء كانوا أفراداً مؤسسات كما يقوم بعرض خدمات التمويل للعملاء بكل أنواعه .

### **3/ قسم تسويق الخدمات الالكترونية :**

يقوم القسم بحملات التسويق للخدمات الالكترونية . والتي تشمل خدمة التسجيل الالكتروني لطلاب الجامعات خدمة التحصيل الالكتروني مثل التي تقدم لمصلحة الجمارك ، خدمة الانترنت المصرفي ، والبنك على الانترنت ، خدمة الموبايل المصرفي خدمات نقاط البيع ، التحاويل الفورية بين الفروع ، خدمةالتحاويل الخارجية الالكترونية ، الايداع النقدي عبر ماكينة الصراف الآلي ، جهاز تبديل العملات (صرافة عملات) ، الخزن الالكترونية لحفظ الأمانات ، طباعة بطاقات الصراف الآلي ، طباعة دفاتر الشيكات ، شراء الكهرباء عبر الموبايل ، سداد فواتير الهاتف.

<sup>1</sup>: مقابلة شخصية مع الاستاذ : هيثم كردمان نائب مدير ادارة التسويق المصرفي ببنك فيصل الاسلامي بمكتبه بتاريخ 2014/1/19

يقوم القسم باستقطاب العملاء في المجال الالكتروني وكذلك عملاء الخدمات التقليدية .

#### 4/ قسم الإعلام والعلاقات العامة والتدريب :

مهمة القسم في الإعلان بالصحف فقط عن أنشطة وبرامج البنك.

والقيام بأعمال المراسم مثل حجز التذاكر ، استقبال الوفود والترتيب لسفرهم والتنسيق لاجتماعات الإدارة التنفيذية .

والقيام بأعمال التدريب ووضع الخطة التدريبية والاحتياجات التدريبية للبنك ووضع ميزانية التدريب .

#### 5/ مركز خدمة العملاء : يهتم بالرد على كافة مكالمات العملاء وبه رقم مميز للرد على

استفساراتهم وشكاويهم يعمل على مدار 24 ساعة لخدمة العملاء .

#### 3/ ادارة تقنية المعلومات :

تقوم بتطوير الأنظمة المصرفية والإدارية والخدمات الالكترونية للمصرف كإدارة دعمه لوظائف المصرف المصرفية وتنقسم الإدارة إلى أربعة أقسام<sup>1</sup>:

#### 1/ قسم النظم والبرمجيات :

مسئول عن عمل النظام المصرفي الرئيسي وتقديم الدعم والتدريب عليه لكل منسوبي المصرف.

#### 2/ قسم الشبكات والتشغيل :

مهمته حول تفعيل وتشغيل الشبكة المصرفية وتأمينها والصيانة والمعينات الخدمية وربط الادارة والفروع بالنظام المصرفي والنظم الأخرى وتأمين المصرف من المخاطر الالكترونية والتحكم في الدخول للشبكة المصرفية والتصريح لاجراء المعاملات المختلفة ومتابعة شركات الصيانة المتعاقد معها وتنفيذ جداول الصيانة للاعطال التي يتعرض لها النظام الالكتروني بالمصرف.

#### 3/ قسم الخدمات المصرفية الالكترونية :

يتبع له محول القيود الخاص بالمصرف الذي يدير شبكة الصرافات الآلية وحدة التسجيل والتحويل الالكتروني الذي يضم الجامعات في مجال تحصيل المدفوعات نيابة عن المؤسسات وتقديم الرواتب عبر نافذة الصرافات الآلية.

ووحدة طباعة واستخراج بطاقات الصراف الآلي لعملاء المصرف.

#### 4/ قسم الصرافات الآلية ونقاط البيع :

تقوم بمتابعة ومراقبة الصرافات الآلية ونقاط البيع ومتابعة صيانتها وابرار العقود مع الشركات المعنية وتجهيزات التركيب مع الشركة المختصة والشركة المورد للصرافات الآلية

<sup>1</sup>: مقابلة مع السيد جعفر عمر أحمد مدير ادارة تقنية المعلومات بنك فيصل الاسلامي السوداني بمكتبه بتاريخ 2014/1/21 م .

#### 4/ ادارة التجزئة المصرفية :

تقوم بالوظائف الآتية<sup>1</sup>:

- 1/ إعداد الخطة السنوية للإدارة وربطها بالاستراتيجية العامة للبنك /2 إعداد تقرير الأداء السنوي ونصف السنوي /3 إعداد الشفرة للفروع الجديدة واستخدامها للطوارئ /4 إصدار المنشورات المصرفية المنظمة للعمل /5 التصديق بمنح التوقيعات للموظفين وترفيغها والغائها /6 اعداد كتيب التوقيعات لحملة التوقيعات /7 تنقيح وتحديث المرشد المصرفي للمصرف /8 الزيارات التقديرية لفروع العاصمة والولايات /9 الإشراف على طباعة دفاتر شيكات العملاء والشيكات المصرفية وتوزيعها للفروع /10 متابعة والنظر في شكاوي العملاء ومتابعتها وحلها /11 تعميم المنشورات الصادرة من البنك المركزي على الإدارات والفروع /12 اعداد التعرفة المصرفية سنوياً ومقارنتها مع المصارف العاملة /13 إعداد وتجميع الرواجع حسب التوقيت ونوع الرواجع وتسليمها للجهات المختصة
- 2/ بنك أم درمان الوطني<sup>2</sup>:

#### 1/ النشأة :

التقت في فكرة إنشاء المصرف كل من المؤسسة التعاونية ومنظمة الشهيد وأثمرت جهودهما المشتركة في صياغة المسودة النهائية التي تم التصديق عليها من قبل السلطات المختصة لتكون الثمرة بنك أم درمان الوطني ثم انضمت إليهما الهيئة الاقتصادية الوطنية العسكرية وعدد من المؤسسات ذات الاهداف المشتركة .

#### الرؤية :

أن نقدم لعملائنا خدمة مصرفية متميزة بما يحقق تطلعات المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء باستخدام أفضل التقنيات والادوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل استشرافاً لمستقبل مشرق للسودان .

#### رسالة المصرف :

اننا بنك يسهم بقوة في بناء وطنه انطلاقاً من موروث شعبنا الحضاري وقيمه لتحقيق الخير لمساهميننا ولأمة جمعاء .

<sup>1</sup>: مقابلة مع السيد: محمد عمر حامد مدير ادارة التجزئة المصرفية ببنك فيصل الاسلامي بمكتبه بتاريخ 2014/1/21م

<sup>2</sup>: الموقع الالكتروني لبنك أم درمان الوطني <http://www.onb.com.sd> .

## 2/ أهداف المصرف :

1/ تجميع وقبول مدخرات العاملين بالخارج ، تمويل عمليات التجارة الخارجية ، وتنشيط العلاقة مع المصارف والمؤسسات المالية العالمية 2/ تمويل احتياجات القطاع الخاص 3/ استمرار البنك في الاضطلاع بمسئوليته الاجتماعية ودعم جهود الدولة في توسعة قاعدة التمويل الأصغر والتمويل ذو البعد الاجتماعي 4/ تعميق وتطوير صيغ التمويل الإسلامية 5/ تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والتعدين والحرفيين وصغار المنتجين.

بدأ البنك نشاطه في أغسطس عام 1993م بفرعين هما فرعي الخرطوم و أم درمان.

عدد الفروع العاملة 15 فرعا في العاصمة والولايات.

يبلغ عدد ماكينات الصرافات الآلية عدد 73 ماكينة في العاصمة والولايات .

**وظائف بعض الادارات العاملة ببنك أم درمان الوطني:**

### 1/ الادارة المالية:

تعتبر الإدارة المالية في المصارف التجارية العقل المدبر للنظام في المصرف التجاري حيث تقوم بمجموعة متكاملة من الوظائف تدور في إطار إيجاد توازن الموارد والتكاليف الخاصة بإدارة الأموال. ومن ناحية أخرى تقع على الإدارة المالية مهمة تدبير الاحتياجات المالية والنقدية بكفاءة تامة عن طريق الدراسة العميقة للتدفقات النقدية الداخلة والمتمثلة في الودائع واسترداد الديون من العمليات الاستثمارية والتدفقات النقدية الخارجة المتمثلة في سحب الودائع واستخدام الموارد في عمليات التمويل.

وبموجب هذه الدراسات والتحليل اليومي لموقف المصرف تقوم الإدارة المالية بعملية توجيه أموال المصرف وتحديد معدلات التوظيف وتحديد نسب السيولة وتحسين معدل العائد على الاستثمار.

وتعد وظيفة الإدارة المالية من أهم الوظائف في نشاط المصرف الوظيفية وتهدف الإدارة المالية إلى تحقيق أقصى ربح ممكن في حدود الضوابط التي وضعت لأهداف وهي التي تشرف على وضع الموازنة السنوية للمصرف وتقوم بمتابعتها يوميا وشهريا وتعمل على ضبط المصروفات وفقاً للموازنة المصدقة كما تعمل وتقوم بالتوجيه لمعالجة الانحرافات السالبة في الإيرادات والمصروفات وهي بذلك تحرص وتحافظ على وضع المصرف من النواحي المالية وتقوم بالتنسيق مع الجهات الأخرى للايفاء بالمتطلبات مثل البنك المركزي وديوان الضرائب وديوان المراجعة العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: الادارة المالية بنك أم درمان الوطني .

## 2/ إدارة الاستثمار:

"تشمل ادارة الاستثمار بالمصرف عدة وحدات ولكل وحدة مهام كما موضح أدناه<sup>1</sup>:

### أولاً: وحدة الدراسات ومن أهم مهامها :

1/ إعداد دراسات جدوى للعمليات وخطابات الضمان محلي والمواقفات المبدئية حسب الفورمات المجازة من إدارة البنك وحسب صلاحيات التصديق المجازة. 2/ تحليل مخاطر العملاء من حيث العميل وشركاته التابعة والسلعة أو المشروع والسوق والأسعار والضمان ومخاطرها وغيرها بالتعاون والتنسيق مع الإحصاء والمعلومات 3/ الحصول على معلومات حديثة عن العملاء والسلع في السوق العالمي بواسطة الفروع والسوق والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) وكافة مظان المعلومات بالتعاون مع قسم الإحصاء والمعلومات .

### ثانياً: وحدة التنفيذات والسياسات:

1/ شراء الأوراق المالية : ومتابعة الاجراءات الخاصة بها 2/ المتابعة المستمرة لتفصيلات المحافظ بما يضمن عدم التعثر والسداد في المواعيد المحددة 3/ تقديم جدوى المساهمات الرأسمالية القائمة بالبنك في الشركات المختلفة من حيث العوائد والمكاسب الأخرى غير النقدية حسب الأهداف المعلنة للمساهمات القائمة وذلك للاستمرار في بعضها وكيفية التخرج من تلك التي لم تكن ذات جدوى من حيث العوائد مع تحديد فرصها البديلة والضائقة أو زيادة المساهمة فيها والمتابعة للصيقة مع مدراء هذه الشركات وحضور إجتماعاتها السنوية والدورية لإعداد تقييم سنوي أو عند الحاجة له وإعداد دراسات لمساهمة البنك في رؤوس أموال شركات وغيرها عندما يسمح الموقف العام للبنك بذلك 4/ إعداد السياسة الداخلية للبنك فيما يتعلق بالجانب الاستثماري إستناداً لسياسات البنك المركزي وموجهات إدارة البنك الخاصة بالاستثمار .

### ثالثاً: وحدة المتابعة والتحصيل:

1/ حصر الديون المستحقة بالمحلي والأجنبي بصورة دقيقة ومتابعة الفروع في تحصيل كل مستحقات البنك المتأخرة والمتعثرة لدى العملاء 2/ التأكد من اكتمال الضمانات المأخوذة وتوثيقها قانونياً وتقويتها ودعمها لتغطي حقوق البنك 3/ حصر الديون الهالكة أو التي في طريقها للإهلاك ودراستها وترتيبها ليتم رفعها للجنة التنفيذية بعد التأكد من إستيفائها كل الشروط حسب منشور بنك السودان المركزي الخاصة بالإهلاك 4/ مراجعة مخصص الديون المصنفة الحسوبة بواسطة الفروع ومطابقتها مع وضع الديون المتأخرة والمتعثرة .

<sup>1</sup> : ادارة الاستثمار بنك أم درمان الوطني .

## رابعاً: وحدة الإشراف والرقابة والمعلومات

1/ اعداد المعلومات عن عملاء البنك والاستعلام عنهم واعداد الرووجع وارسالها شهرياً للبنك المركزي 2/ الاستعلام عن مخاطر العملاء طرف الجهاز المصرفي 3/ متابعة أسعار السلع 4/ متابعة ومراقبة تنفيذات وتصفيات الفروع للعمليات الاستثمارية .

مدى ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء بالمصارف عينة الدراسة :

### 1/ اكتساب العملاء الجدد:

يتم اكتساب العملاء الجدد في بنك فيصل الاسلامي عبر الآتي<sup>1</sup>:

" الاتصال المباشر بالعملاء في أماكنهم ، تتم المقابلة المباشرة مع العميل المستهدف وطرح خدمات البنك لهم .

كما يتم أيضاً الاتصال بالعميل المستهدف عبر الهاتف وعرض الخدمة عليه وترتيب اجتماع معه لاستقطابه.

تقوم الفروع باستقطاب عملاءها المستهدفين ويوجد في كل فرع من فروع العاصمة مندوب تسويق يقوم باستقطاب العملاء للفرع " .

" أما في بنك ام درمان الوطني فيتم الحصول على العملاء الجدد عبر التعريف للعميل الجديد عن بنك أم درمان الوطني ورأس ماله واستحوازه على أكبر حصة من الودائع في القطاع المصرفي، وكذلك استحوازه على اكبر حجم سقف تمويلي بالسودان مع كبر حجم الموجودات للبنك، وكذلك امتلاك البنك لأكبر عدد من المراسلين، وكذلك تعريفه بالخدمات المرتبطة بالتقنية التي يقدمها البنك للجمهور - صراف آلي - خدمة مرسالي - إمداد - بنكي نت - آفاق - نقاط بيع.

كما يتم تعريفه بمدى المرونة التي يتيحها البنك للودائع الاستثمارية (ويتم ذلك أيضاً بالزيارات الميدانية للعملاء الجدد المستهدفين مع دعم ذلك بنشره في وسائل الإعلام المختلفة ومن خلال الإصدارات التي يصدرها البنك<sup>2</sup> .

### 2/ المحافظة على العملاء الحاليين :

سياسة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتركز هذه السياسة على تقديم تشجيعات مثل الخصومات والهدايا وتقديم خدمات ما بعد البيع، تقديم الضمانات، التحسين المستمر في الجودة، الاستجابة لشكاوى العملاء وما إلى ذلك.

<sup>1</sup>: مقابلة شخصية مع الأستاذ : هيثم كردمان نائب مدير ادارة التسويق المصرفي ببنك فيصل الاسلامي بمكتبه بتاريخ 2014/1/19

<sup>2</sup> : مقابلة شخصية مع الأستاذ : محمد الحسن عبدالغني مدير فرع الصناعات بحري بمكتبه بتاريخ 2014/2/18م

تقول بعض الشركات يجب التخلص من العملاء غير المربحين ولكن الشركات التي تفكر بعقلانية تقول: كيف تستطيع تحويل عملائنا غير المربحين إلى عملاء مربحين. وفي ذلك تستخدم الشركات أساليب أن يشترروا أكثر ويحرموا من بعض الخدمات أو يدفعوا أكثر وبعض المصارف زادت رسومها على بعض الخدمات المصرفية التي يطلبها العملاء غير المربحين<sup>1</sup>.

" العملاء الذين يستحقون الاحتفاظ بهم هم العملاء المربحين أو الذين يمكن تحويلهم إلى عملاء مربحين في وقت قصير و المدير الناجح يعمل كل ما في وسعه للمحافظة على عملائه. العميل المفقود يكلف الشركة الكبير من الجهد والمال. ويتسبب ذلك ليس في تخفيض الأرباح بل ربما يؤدي إلى خسارة الشركة "

تتم المحافظة على العملاء الحاليين في بنك فيصل الاسلامي من خلال<sup>2</sup>:

- 1/ تجويد الخدمات المقدمة .
  - 2/ معرفة ما يطلبه العملاء وتلبية احتياجاتهم .
  - 3/ معالجة المشاكل التي تعترض معاملات العملاء والسعي فوراً في حلها .
- في بنك أم درمان الوطني يتم المحافظة على العملاء بالوسائل التالية<sup>3</sup>:
- 1/ المحافظة على الخدمة الجيدة التي تقدم للعميل.
  - 2/ الإهتمام والإنصات الجيد لما يسرده العميل من مشاكل ويتم حلها فوراً.
  - 3/ الإتصال التلفوني بالعميل لفترات متعددة والسؤال عن أحواله وعمله وحال أسرته.
  - 4/ المشاركة الإجتماعية في المناسبات المختلفة للعميل بصورة فعالة.
  - 5/ الزيارات المتكررة لمقر عمل العميل.
  - 6/ تقديم هدايا البنك السنوية ومطبوعات البنك الدورية لهم في مقر عملهم أو منازلهم.
  - 7/ إشراك العملاء ودعوته وأسرته في المناسبات المختلفة للبنك وبصفة خاصة (اليوم الأسري للبنك).

### 3/ بناء العلاقات مع العملاء :

يتم بناء العلاقات مع العملاء ببنك فيصل الاسلامي وبنك أم درمان الوطني عن طريق :

- 1/ تقوية العلاقة الاجتماعية مع العملاء عن طريق الزيارات حتى تصبح العلاقة شخصية .
- 2/ تنويع الخدمات للعميل حتى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبنك.

<sup>1</sup> : فيليب كوتلر ، كوتلر يحدث عن التسويق مرجع سابق ص 161

<sup>2</sup> : مقابلة مع الأستاذ ، هيثم كردمان بنك فيصل الاسلامي.

<sup>3</sup> : مقابلة شخصية مع الأستاذ : محمد الحسن عبدالغني مدير فرع الصناعات بحري بمكتبه بتاريخ 2014/2/18

- 3/ دعوة كبار عملاء البنك للبرامج التي ينظمها البنك وتقديم الهدايا والمفكرات والمنشورات والتقديم وعلاقات المفاتيح الفاخرة وغيرها من الهدايا .
- 4/ خلق جو ودي مع كبار العملاء أو العملاء المميزين.
- 5/ المسابقة السنوية التي ينظمها البنك في شهر رمضان والهدايا القيمة التي تقدم خلال المسابقة ومن خلال هذه المسابقة تم التعرف على بنك فيصل والخدمات المميزة التي يقدمها.

## المبحث الثاني

### اجراءات الدراسة الميدانية

تتاول الباحث في هذا الفصل نموذج الدراسة وحجم وعينة مجتمع الدراسة ، وطريقة اختيار العينة والأداة المستخدمة في الدراسة ، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، وقياس متغيرات الدراسة والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج .

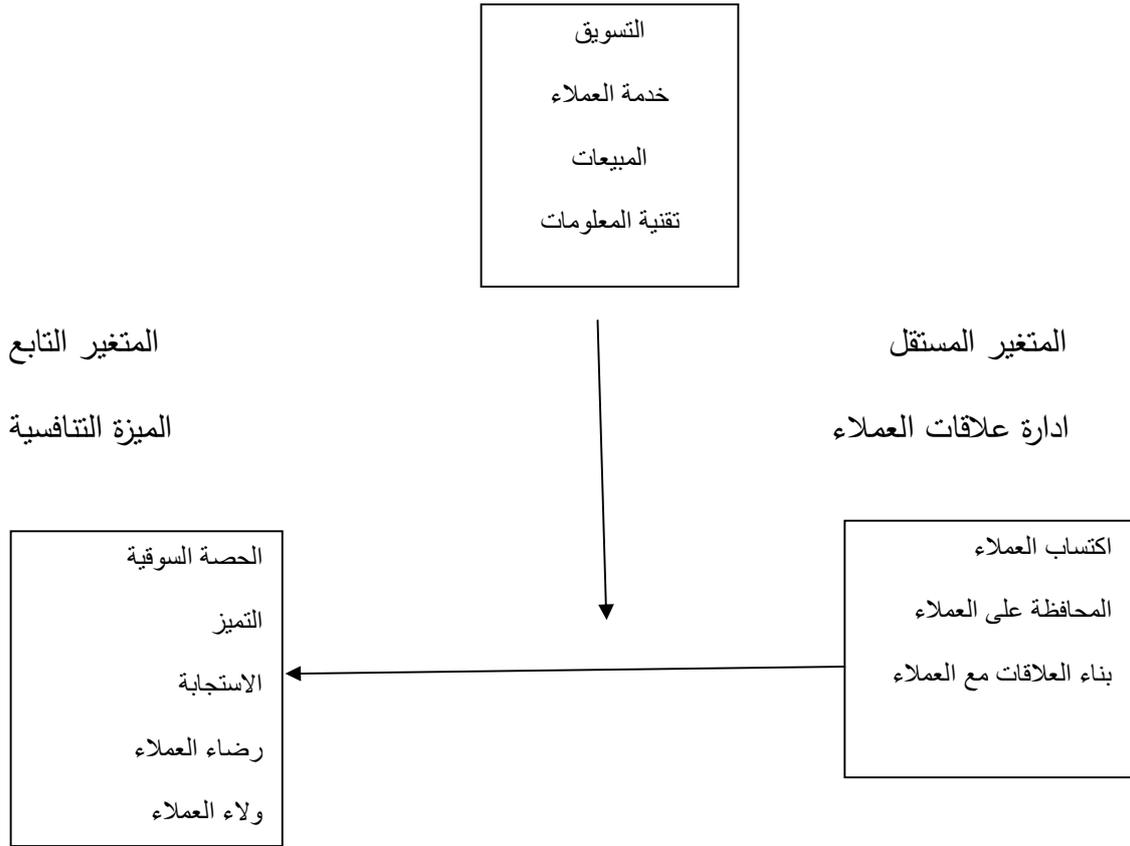
#### نموذج الدراسة :

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تصميم نموذج الدراسة لقياس أثر ادارة علاقات العملاء على بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، وقد تم عرض النموذج على مجموعة من الأكاديميين والعلماء في مجال الادارة وتم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم بعين الاعتبار ، وتم اجراء التعديلات التي تم اقتراحها من جانبهم ليفي النموذج بمتطلبات الدراسة . الشكل رقم ( 4-7) يوضح النموذج الفرضي للدراسة

شكل رقم ( 4-7 ) النموذج الفرضي للدراسة

المتغير المعدل

الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء



تصميم الباحث 2014

تم تصميم نموذج الدراسة استناداً على نظرية العلاقات وتقوم هذه النظرية على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها وأن تخفض التكاليف الاجمالية والمخاطر الاستراتيجية وأن تخلق قيمة اضافية للعميل اعتماداً على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة.

ويرى J.H.Der&H.Sing أن هذه النظرية تفيد لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال استراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات فنجاح المؤسسة يكمن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق تلك التي يحققها المنافسون وتعرف بعوائد العلاقات ويعرفها الباحثون بأنها العوائد فوق العادية التي تتجم عن الشراكة بين وحدات سلسلة العرض ضمن علاقات التبادل والتي لا يمكن أن تحققها مؤسسة بمفردها بعيداً عن شبكات العلاقات هذه بل هي نتيجة مساهمة جماعية لمجموعة من الشركاء ضمن تحالف خاص بهذه العلاقات تسمح للمؤسسة بالوصول الى موارد خاصة ومزجها بطريقة فريدة تعطيها الأسبقية على حساب المنافسين .  
بناءً على نموذج الدراسة جاءت المتغيرات على النحو التالي :

المتغير المستقل ادارة علاقات العملاء وله ثلاثة أبعاد هي : اكتساب العملاء ، المحافظة على العملاء ، بناء العلاقات مع العملاء .  
المتغير التابع الميزة التنافسية ولها خمسة أبعاد هي الحصة السوقية ، التميز ، الاستجابة ، رضاء العملاء ، ولاء العملاء .

المتغير المعدل الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء وله أربعة أبعاد هي : وظيفة التسويق ، وظيفة خدمة العملاء ، وظيفة المبيعات ،وظيفة تقنية المعلومات.  
**مجتمع الدراسة :**

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين العاملين بولاية الخرطوم (عدا العمال) بالمصارف السودانية وهي: بنك فيصل الإسلامي ، بنك ادمرمان الوطني .  
تم اختيار بنك فيصل الاسلامي وبنك م درمان الوطني كعينة للدراسة الميدانية للدراسة وتم اختيارهما عمداً لعدة اعتبارات تمثلت في السبق في مجال التقنية المصرفية الحديثة حيث يعتبر بنك أم درمان الوطني أول مصرف أدخل خدمة الصرافات الآلية بصورة مستقرة ومنظمة وأول مصرف أدخل خدمة سداد قيمة المشتريات عبر نقاط البيع كما أنه يعتبر أول مصرف أدخل خدمة شراء الكهرباء عبر الهاتف وسداد فواتير الهاتف إلكترونياً كما أن بنك فيصل الاسلامي يُعتبر أول مصرف أدخل سداد ودفع فواتير الجمارك عبر الشبكة الالكترونية وكذلك سداد الرسوم الجامعية لطلاب الجامعات كما أنه يعتبر رائداً في اضافة خدمة التوريد النقدي عبر الصراف الآلي .  
أيضاً يُعتبر بنك فيصل الاسلامي وبنك أم درمان الوطني من أكثر المصارف السودانية الحائزة على جوائز التميز من المؤسسات المالية العالمية والاقليمية .

بلغ مجتمع الدراسة عدد 1219 مفردة ، على النحو التالي : عدد الموظفين العاملين بالعاصمة في بنك فيصل الاسلامي 720 موظفاً<sup>1</sup> . بينما بلغ عدد الموظفين العاملين بالعاصمة في بنك أم درمان الوطني عدد 499 موظفاً<sup>2</sup> .

**حجم وعينة الدراسة :**

جدول رقم ( 4-1 ) حجم عينة الدراسة

النسبة	الاستبانة الموزعة	عددالموظفين بالعاصمة	البيان
%32.4	233	720 موظفاً	بنك فيصل الاسلامي
%32.7	163	499 موظفاً	بنك أم درمان الوطني
%32.5	396	1219	الجملة

2014المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

تم تحديد حجم العينة بناء على عدد فقرات محاور الدراسة حيث بلغ عدد فقرات محاور الدراسة 66 فقرة لكل فقرة عدد ستة أفراد ليصبح العدد الكلي للمبحوثين = 66 \* 6 = 396 وهو عدد الاستبانات الموزعة . تمثل نسبة 32.5% من العدد الكلي . وقد تم اختيار هذا العدد تماشياً مع أسلوب التحليل المستخدم في الدراسة حيث تم استخدام التحليل العاملي وفيه يتم تحديد حجم العينة بعدد فقرات الدراسة بحيث يكون لكل فقرة بين 5- 10 أفراد<sup>3</sup> .

**طريقة اختيار العينة :**

وقد تم اختيار مفردات هذه العينة باستخدام الطريقة العمدية لاختيار مفردات الإدارة التنفيذية ومتخذي القرار من مديري الادارات والفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام واستخدام الطريقة العشوائية لاختيار بقية العاملين مع مراعاة تمثيلها لجميع المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية بهذين المصرفين .

**أداة الدراسة :**

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لاجراء الدراسة الميدانية وصممت الاستبانة من جزأين :

<sup>1</sup> : ادارة الموارد البشرية ، بنك فيصل الاسلامي ..

<sup>2</sup> : ادارة الموارد البشرية والخدمات ، بنك أم درمان الوطني .

<sup>3</sup> : مصطفى فواد عبيد ، مهارات البحث العلمي ، مرجع سابق ص 31 .

الجزء الأول يشمل أسئلة البيانات الشخصية وتمثلت في العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المركز الوظيفي ، سنوات الخبرة .

أما الجزء الثاني فقد تضمن أسئلة لمحاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو ادارة علاقات العملاء ويتكون من ثلاث أبعاد هي اكتساب العملاء ، المحافظة على العملاء ، بناء العلاقات مع العملاء . ويشتمل هذا المحور على 18 عبارة .

والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية ويتكون من خمسة أبعاد هي الحصة السوقية ، التميز ، الاستجابة ، رضا العملاء وولاء العملاء ويشتمل هذا المحور على 25 عبارة.

والمتغير المعدل للعلاقة وهو الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء ويتكون من أربعة أبعاد هي التسويق ، خدمة العملاء ، المبيعات ، تقنية المعلومات ويتضمن هذا المحور 23 عبارة .

وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة للدراسة للأسباب الآتية:

1/ يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2/ قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.

3/ سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.

4/ يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير .

5/ يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

#### قياس متغيرات الدراسة :

استخرجت مقاييس الدراسة من دراسات سابقة محكمة بعد اعادة ضبط بعض العبارات وتحويرها لتفي بمتطلبات الدراسة الحالية .

فقد استخرجت عبارات ادارة علاقات العملاء من الفقرة الأولى الى الفقرة الثامنة عشرة من دراسة حسن عمر القثمي ( 2009 ) ومؤيد يوسف النعمة ( 2010 ) أما العبارات التي تقيس الميزة التنافسية بالنسبة لعبارات الحصة السوقية من دراسة الناظر(2011 ) وعلي عباس أبو ستة ( 2013 ) وهي من الفقرة 19 الى الفقرة 22 والعبارات الخاصة بالتميز من الفقرة 23 الى 27 فقد استخرجت من دراسة المطيري ( 2012 ) وكذلك الفقرات الخاصة بالاستجابة وهي من الفقرة 28 الى الفقرة 32 ، ومقاييس رضا العملاء من الفقرة 33 الى الفقرة 37 وولاء العملاء من الفقرة 38 الى الفقرة 43 فقد استخرجت من دراسة الطائي و العبادي ( 2009 ) أما العبارات التي تقيس الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء استخرجت الفقرات الخاصة بالتسويق وخدمة

العملاء والمبيعات من دراسة ليث عبد الحكيم وعمار عبد الأمير ( 2007 م ) بالنسبة للفقرات الخاصة بتقنية المعلومات وهي من الفقرة 61 الى 66 فقد استخرجت من دراسة الناظر ( 2011 )

جدول رقم ( 2-4 ) قياس متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	ترتيب الفقرات	المقياس المعتمد
ادارة علاقات العملاء	اكتساب العملاء	من 1-18	حسن عمر القثمي 2009م ، مؤيد النعمة 2010
	المحافظة على العملاء		
	بناء العلاقات مع العملاء		
الميزة التنافسية	الحصة السوقية	19-22	سيرين الناظر ( 2011 ) علي عباس أبوستة ( 2013 )
	التميز	23-27	فيصل غازي المطيري ( 2012 )
	الاستجابة	28-32	فيصل غازي المطيري ( 2012 )
	رضاء العملاء	33-37	الطائي والعبادي 2007م
	ولاء العملاء	38-43	الطائي والعبادي 2007م
	وظيفة التسويق	44-50	عبد الحكيم وعبد الأمير 2009
وظيفة خدمة العملاء	51-56	عبد الحكيم و عبد الأمير 2009	

الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء	وظيفة المبيعات	60-57	ليث عبد الحكيم ، عمار عبد الأمير عبد الحكيم و عبد الأمير 2009
	وظيفة تقنية المعلومات	66-61	سيرين الناظر 2011

2014المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يستخدم في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والمتدرج من ( لا أوافق بشدة = 1 الى أوافق بشدة = 5 ) وذلك لشيوع استخدامه في البحوث بالسودان واعتياد الباحثين عليه .  
ثبات وصدق أداة الدراسة :

**اكتمال البناء الداخلي للمقياس :**

تم الأخذ في الاعتبار أن تغطي أسئلة الاستبانة جميع المحاور الواردة بالدراسة وأن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة لدى الباحثين .

ولتحقيق ذلك تم أخذ المقاييس من دراسات سابقة وتم إعادة صياغتها لتتناسب عباراتها مع لغة مفردات عينة الدراسة وتم عرض نموذج الدراسة والاستبانة على مجموعة من الأكاديميين والعلماء في مجالات التسويق والادارة الاستراتيجية والمصارف بالجامعات السودانية وتم الأخذ بالتعديلات التي رأوا أنها تناسب موضوع الدراسة أيضاً تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء العاملين في مجال العمل المصرفي للتأكد من وضوحها وسهولة الرد عليها وكانت ردودهم ايجابية ( ملحق 1) وبناء على ملاحظات محكمي الاستبانة تم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ومن ثم صيغت الاستبانة بصورتها النهائية ( ملحق 2).

**الكفاءة والاعتمادية :**

حتى تكون الاجابات المستخرجة حقيقية ومتجانسة فقد تم اجراء دراسة استطلاعية وتم توزيع عدد ( 54 ) استمارة على عينة من العاملين في العمل المصرفي يمثلون مجتمع البحث وكانت نتيجة معامل ألفا أعلى قيمة =0,9047 وأقل قيمة = 0,6969 ، ولذا كانت الاستبانة تتمتع بقدر عال من الكفاءة وأنها تؤدي الى نفس النتائج اذا استخدمت في نفس الظروف . ( ملحق 3) .

**الأساليب الإحصائية المستخدمة :** لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام

الأساليب الإحصائية الآتية:

1/ التحليل الوصفي.

2/ التحليل العامل.

3/ معامل الإعتماذية.

4/ معامل ارتباط بيرسون.

5/ الإنحدار.

وللأصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير إختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

## المبحث الثالث

### التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

نسبة الاستجابة للمبحوثين :

الجدول التالي يوضح نسبة اتجابة المبحوثين للاستبانة الموزعة .

جدول رقم (3-4) يوضح نسبة الاستجابة للاستبانة

البيان	العدد	
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	396	1.
مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	307	2.
الاستبانات التي لم تسترد	89	3.
مجموع الاستبانات المستخدمة	307	4.
نسبة الاستجابة	76%	5.

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

تحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم ( 4-4 ) يوضح توزيع مفردات العينة حسب العمر :

النسبة	العدد	الفئة العمرية
17.9	55	سنة اقل من 30
41.7	128	30-40 من
33.6	103	41-50
6.8	21	فاكثر 50
100	307	المجموع

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول اعلاه يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة العينة حيث نجد فيما يتعلق بالعمر فنجد ان غالبية افراد العينة اعمارهم من 30- 40 سنة بنسبة 41.7% وان 33.6% في الفئة من 41-

50 سنة وان نسبة 17.9% كانت اعمارهم اقل من 30 سنة اما الفئة اكثر من 50 سنة كانت نسبتهم 6.8%.

يتضح من الجدول أعلاه أن المصرفيين يتمتعان بموارد بشرية من الفئة العمرية أقل من 40 عاما وهي تعتبر من الفئة الشابة ذات العطاء المتميز التي تقوى على ممارسة المهنة المصرفية في ظروف ضغط العمل .

جدول رقم ( 4-5 ) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي :

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
5.2	16	ثانوي
60.5	186	بكالوريوس
5.5	17	دبلوم عالي
25.1	77	ماجستير
3.6	11	دكتوراة
100	307	المجموع

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

وفي ما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 60.5% من العينة من حملة البكالوريوس و 25.1% من حملة الماجستير وان 5.2% ثانويين و 5.5% من حملة الدبلوم العالي وان 3.6% من حملة الدكتوراة .

يتضح أن فئة الثانويين ضعيفة مما يعني أن المصرفيين يركزان على تعيين حملة الشهادات الجامعية كما نلاحظ أن العاملين من حملة الشهادات فوق الجامعية يمثلون نسبة 28.7% مما يوحي ان هنالك اهتمام من العاملين أو ادارة المصرفيين بالتأهيل الاكاديمي ، النزعة للتعليم فوق الجامعي وتشجيعه تتيح للمصرف آفاق التميز في تقديم الخدمات وملاحقة التطور.

جدول رقم ( 4-6 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي :

التخصص	العدد	النسبة
محاسبة	88	28.7
إدارة أعمال	49	16
دراسات مصرفية	59	19.2
اقتصاد	72	23.5
تقنية ونظم	19	6.1
أخرى	20	6.5
	307	100

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

اما بالنسبة للتخصص العلمي نجد أن 28.7 % كان تخصصهم محاسبة وأن 23.5% كان تخصصهم الاقتصاد الى جانب أن 19.2% كان تخصصهم الدراسات المصرفية وان 16% تخصصهم إدارة الأعمال وان 6.1% تخصصهم تقنية ونظم بينما 6.5% كانت تخصصاتهم اخرى. منهم 5.2% ثانويين ونسبة 1.3% تخصصات أخرى .

يتضح أن أعلى نسبة للتخصصات العلمية للمحاسبة بنسبة 28.7% وهي التي يدور عليها نشاط العملية المصرفية ثم الاقتصاد بنسبة 23.5 % فئة الثانويين بدون تخصص لأنهم لم يكملوا التعليم العالي أما التخصصات من العلوم الأخرى فتمثل نسبة 1.3% .

جدول رقم ( 4-7 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة
مدير فرع او ادارة	13	4.2
نائب مدير فرع أو ادارة	21	6.8
رئيس قسم	91	29.6
موظف تنفيذي	182	59.4
المجموع	307	100

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

اما بالنسبة للمركز الوظيفي نجد ان 59.4% من افراد العينة كانوا موظفين تنفيذيين و 29.6% رؤساء اقسام و 6.8% كانوا نائب مدير ادارة/فرع بينما 4.2% كانوا مدير فرع /ادارة . يتضح أن الموظفين التنفيذيين يمثلون 59.4 الذين يقومون بمباشرة خدمة العملاء وهو ما يُعرف بوظيفة المكتب الأمامي وأن نسبة 40.6% من متخذي القرار وهم رؤساء الأقسام ومديري الفروع والادارات ونوابهم .

جدول رقم ( 4-8) يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة :

النسبة	العدد	فئات سنوات الخبرة
23.1	71	اعوام واقل 5
21.8	67	اعوام 10 اعوام واقل من 5
24.1	64	عام 15 اعوام واقل من 10 من
31	95	عام 15 اكثر من
100	307	المجموع

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

اما في ما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 31% من افراد العينة كانت خبرتهم اكثر من 15 عام وان 24.1% خبرتهم من 10-15 عام وان 23.1% من افراد العينة كانت خبرتهم اقل من 5 عام وأن 21.2% من افراد العينة خبرتهم 5-10 عام . يتضح أن المصرفين يمتلكان عناصر مشبعة بالخبرة المتراكمة حيث أن 31% من حجم العينة تفوق خبرتهم العملية 15 عام وفي ذلك القدرة على اتخاذ القرارات السليمة التي تجعل المصرف يتفوق على المصارف الأخرى .

## التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة :

أخضعت بيانات الاستبانة للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة من متغيرات الاستبانة ، حيث ان التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات الأخرى .

ويعرف التحليل العاملي بأنه : الأسلوب الذي يستخدم للتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس فقط هذا المفهوم ولا تقيس أبعاداً أخرى أو ما يطلق عليه أحادية البعد ، أو هو الأسلوب الذي يمكن من اختزال مجموعة كبيرة من المتغيرات الى مجموعة أقل من العوامل الأساسية والتي يعزى اليها تباين المتغيرات <sup>1</sup> .

تستند غريشة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت بها دراسة ( Hair et al2010 ) كشرط لقبول نتائجها وهي <sup>2</sup>:

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في المصفوفة .

2/ الا تقل قيمة KMO عن 0,6 والتي تختبر كفاية العينة .

3/ الا يقل اختبار Baartletts عن 50، والذي يحدد مدى ملاءمة العينة لاستخدام التحليل العاملي.

4/ أن تكون قيم الاشتراكات الأولية (Communitities) للبنود أكثر من (0,50) في العوامل الأخرى  
5/ الا يقل تشعب العامل عن (0,50)، مع عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50)، في العوامل الأخرى .

6/ الا تقل قيم الجذور الكامنة عن الواحد الصحيح .

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي عن حذف بعض البنود الخاصة بكل بُعد ودخول بعضها لتقيس أبعاداً أخرى .

فبالنسبة للمتغير المستقل فقد تم حذف بعض بنود بُعد اكتساب العملاء ، وتم دمج بُعد المحافظ على العملاء وبناء العلاقات مع العملاء في بُعد واحد باسم المحافظة على العملاء ، أما بالنسبة للمتغير المعدل فقد تم دمج بُعد وظيفة المبيعات ووظيفة التسويق في بُعد واحد باسم وظيفة

<sup>1</sup> : كاضم حامد متعب ، دراسة تأثير الانترنت في تطوير أسلوب البحث العلمي للأستاذ الجامعي باستخدام التحليل العاملي ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (10) العدد 4 ، بغداد ، ص 62- 87 .

<sup>2</sup> : علي عباس أبو ستة مرجع سابق ص 154.

التسويق وظلت وظيفة تقنية المعلومات ووظيفة خدمة العملاء في المتغير المعدل ، بالنسبة للمتغير التابع فقد تم دمج رضا العملاء وولاء العملاء في بُعد واحد باسم رضا العملاء ، أيضاً تم دمج أبعاد الحصة السوقية و التميز والاستجابة في بُعد واحد باسم الحصة السوقية . الجداول التالية توضح ذلك .

جدول رقم ( 4-9 ) التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل

العام2	العامل1	المتغيرات
<b>اكتساب العملاء :</b>		
.777	.189	العملاء . لاكتساب منتظمة تسويقية حملات بالمصرف التسويق ادارة تنظم
.762	.283	المصرفية العملية نجاح ارتكاز محور يمثل العميل أن المصرف ادارة تدرك
.734	.171	. التنافسية الميزة تحقيق في العملاء إكتساب أهمية المصرف ادارة تدرك
<b>المحافظة على العملاء :</b>		
.204	.792	بالعملاء العلاقة ذات المعلومات بتطوير المصرف ادارة تهتم
.069	.761	المحافظة بغرض العملاء شكاوى لمعالجة واسعة صلاحيات الفروع مديرو يمتلك عليهم
.142	.745	العملاء معلومات خصوصية على المحافظة أهمية المصرف ادارة تدرك
.216	.686	الاجتماعية مناسباتهم في المميزين العملاء مشاركة المصرف ادارة تشجع
.324	.683	على المحافظة بغرض لأخرى فترة من الخدمات جودة بدراسة المصرف ادارة تقوم العملاء
.352	.665	. العملاء على المحافظة بغرض الخدمات من متنوعة تشكيلة المصرف يمتلك
.356	.654	التنافسي موقفه دعم في تسهم العملاء مع العلاقات جودة أن المصرف ادارة تدرك
.402	.629	للعملاء المقدمة الخدمة بتحسين الادارة اهتمام المصرف رسالة تعكس
58.74	مجموع نسبة التباين المفسر %	
.922	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
1349.98	Bartlett's Test of Sphericity	

2014المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم ( 4-10 ) لفقرات المتغير التابع

المتغيرات	العامل 1	
<b>رضا العملاء</b>		
.391	.780	. للمصرف بالنسبة النجاح تحقيق في بدوره العميل المصرف ادارة تُشعر دائماً
.396	.756	.المقدمة الخدمات عن العملاء رضا بقياس المصرف ادارة تهتم
.246	.753	.المقدمة الخدمات جودة حول آرائهم لتقديم العملاء المصرف ادارة تدعو
.189	.736	.المستقبلية الخطط مناقشة في العملاء المصرف ادارة تُشرك
.369	.707	. عنه مدافعاً العميل يجعل أن المصرف يحاول
.405	.695	.شريك أنه أساس على معه يتعامل العميل جعل إلى المصرف يسعى
.349	.668	.العملاء وشكاوى آراء مع بجدية المصرف ادارة تتعامل
.335	.633	الأخرى المصارف على معه التعامل يفضلون المصرف عملاء أغلب
.483	.583	للتعامل العملاء من مزيداً تستقطب بايجابية عنه يتحدثون المصرف عملاء معظم معه .
<b>الحصة السوقية</b>		
.849	.275	. جدد عملاء لجذب مستمرة بصورة جديدة خدمات المصرف يقدم
.789	.330	.السوقية الحصة لزيادة الخدمات من متكاملة تشكيلة المصرف يمتلك
.721	.388	على محافظته بواسطة السوقية حصته على للمحافظة باستمرار المصرف يسعى عملائه .
.720	.312	. المصرفي العمل مجال في تحدث التي للتطورات السريعة بالاستجابة المصرف يتسم
.679	.369	.التميز جوائز على الحصول أجل من للعمل واضح توجه المصرف لدى
.669	.270	.السوقية الحصة في أعلى نمو لتحقيق باستمرار المصرف يسعى
.643	.340	.عملياته في الأحدث المعلومات تكنولوجيا تبني في الاستجابة بسرعة المصرف يتميز
63.07	مجموع نسبة التباين المفسر %	
.948	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
3154.47	Bartlett's Test of Sphericity	

2014المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (4-11) لفقرات المتغير المعدل

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
<b>التسويق</b>			
العلاء على التعرف في التسويق ادارة توفرها التي المعلومات من المصرف يستفيد المحتملين	.801	.276	.203
معهم العلاقة لتنمية السابقة العملاء مبيعات مات معلو من المصرف يستفيد	.789	.268	.262
فرص على التعرف في التسويق ادارة توفرها التي المعلومات من المصرف يستفيد الجديدة التسويق	.768	.257	.249
العملاء باكتساب خاصة برامج اعداد في المبيعات معلومات من المصرف يستفيد المحتملين	.741	.247	.266
خدماته لتسويق مهمة وسيلة بالعملاء الفردي الاتصال من المصرف يجعل	.693	.232	.066
. تقليدية غير ترويج وسائل المصرف يستخدم	.651	.358	.266
لعملائه خدماته لتقديم واسع نطاق على الآلية للصرافات نوافذ المصرف يمتلك . أفضل بشكل	.590	.484	.168
. أفضل بشكل لعملائه خدماته لتقديم الفروع من واسعة شبكة المصرف يمتلك	.521	.409	.271
كيفية لتحديد السابقة العملاء أنشطة حول الكترونية سجلات المصرف يمتلك معهم التعامل	.516	.336	.374
<b>تقنية المعلومات</b>			
الالكترونياً العملاء مع المعاملات لانجاز الحديثة التقنية المصرف يستخدم	.259	.828	.207
الخدمات لتقديم الحديثة التقنية على الموظفين تدريب على المصرف ادارة تقوم . أفضل بشكل	.232	.825	.177
العملاء لاحتياجات الفورية للاستجابة المعلومات تقنية المصرف ادارة تستخدم	.403	.768	.174
. العملاء علاقات لموظفي حديثة معلومات تقنية المصرف ادارة توفر	.412	.716	.272
. العملاء معلومات لحفظ متطورة معلومات تقنية المصرف ادارة توفر	.333	.708	.294
<b>خدمة العملاء</b>			

.769	.273	.133	العملاء . من صادرة استفسارات لأي بسرعة المصرف يستجيب
.742	.106	.253	. الأخرى المصارف خدمات بأسعار مقارنة مناسبة بأسعار خدماته المصرف يقدم
.654	.318	.349	عليهم . المحافظة بغرض المميزين للعملاء خاصة خدمات المصرف ادارة تقدم
67.54	مجموع نسبة التباين المفسر %		
942.	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
3424.67	Bartlett's Test of Sphericity		

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

من الجداول اعلاه يتبين ان المصنوفة جاءت في عمودين للمتغير المستقل (عاملين) و عمودين للمتغير التابع و ثلاث أعمدة للمتغير المعدل حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

تحليل الاعتمادية :

جدول رقم ( 4-12 ) تحليل الاعتمادية

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha	
متغير	3	0.919	إكتساب العملاء
مستقل	8	0.901	المحافظة على العملاء
المتغير	9	0.924	التسويق
المعدل	5	0.925	تقنية المعلومات
	3	0.708	خدمة العملاء
المتغير	9	0.941	رضا العملاء
التابع	7	0.907	الحصة السوقية

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014)

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية ( كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية بالنسبة لجميع المتغيرات وكان فوق المستوى الشرطي (0.60) حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير إكتساب العملاء (0.919) بينما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير المحافظة على العملاء (0.901) ومعامل الاعتمادية لمتغير التسويق (0.924) ومعامل الاعتمادية لمتغير خدمات العملاء (0.925) ومعامل الاعتمادية لمتغير تقنية المعلومات (0.708) ومعامل الإعتدالية لمتغير رضا العملاء (0.941) ومعامل الإعتدالية لمتغير الحصة السوقية (0.907).

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

جدول رقم ( 4-13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إكتساب العملاء	مستقل	4.00	.671
المحافظة على العملاء	مستقل	4.49	.517
التسويق	معدل	3.81	.733
تقنية المعلومات	معدل	4.16	.695
خدمة العملاء	معدل	3.93	.751
رضا العملاء	تابع	4.13	.792
الحصة السوقية	تابع	4.16	.721

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014)

الجدول اعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات يساوى الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اكبر من الوسط الفرضي (3) .

#### تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

الجدول التالي يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

جدول رقم (4-14) معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	إكتساب العملاء	المحافظة على العملاء	التسويق	تقنية المعلومات	خدمة العملاء	رضا العملاء	الحصة السوقية
إكتساب العملاء	1						
المحافظة على العملاء	.575**	1					
التسويق	.762**	.432**	1				
تقنية المعلومات	.666**	.393**	.768**	1			
خدمة العملاء	.579**	.328**	.661**	.626**	1		
رضا العملاء	.754**	.386**	.824**	.692**	.603**	1	
الحصة السوقية	.788**	.572**	.780**	.744**	.644**	.759**	1

\*  $p < .01$

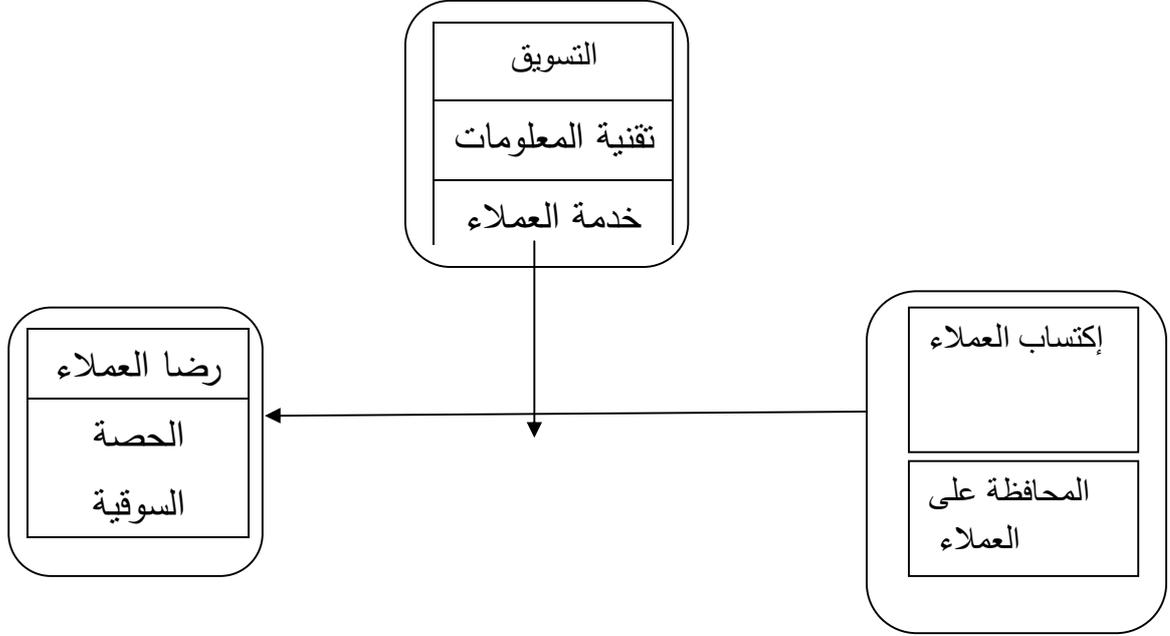
\*\*  $p < .05$

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات هناك علاقة ارتباط قوية بين إكتساب العملاء و رضا العملاء ، وكذلك هناك علاقة ارتباط قوية بين إكتساب العملاء و الحصة السوقية وهناك ايضاً ارتباط متوسط بين المحافظة على العملاء و رضا العملاء، الحصة السوقية .

تعديل نموذج وفرضيات الدراسة :

بناءً على نتائج التحليل العملي فقد أصبح النموذج النهائي للدراسة كما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم ( 4 - 8 ) نموذج الدراسة المعدل



وبناء على النموذج النهائي للدراسة تصبح الفرضيات كالاتي :

**الفرضية الرئيسية الأولى :**

**العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء و تحقيق الميزة التنافسية :**

توجد علاقة ايجابية بين ممارسة ادارة علاقات العملاء ( اكتساب العملاء ، المحافظة على العملاء

( وبناء الميزة التنافسية ( رضا العملاء والحصة السوقية ) تنفرع عنها الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ايجابية بين اكتساب العملاء ورضا العملاء .
- توجد علاقة ايجابية بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .
- توجد علاقة ايجابية بين المحافظة على العملاء ورضا العملاء .
- توجد علاقة ايجابية بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .

## الفرضية الرئيسية الثانية :

دور الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء في تعديل العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية

الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء (التسويق ، خدمة العملاء ، تقنية المعلومات ) تعدل العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء ( اكتساب العملاء ، المحافظة على العملاء) والميزة التنافسية ( رضاء العملاء ، الحصة السوقية ) تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية:

- وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء .
  - وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .
  - وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء.
  - وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .
- وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية :
- وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء .
  - وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .
  - وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء
  - وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .
- وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية :
- وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء
  - وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية.
  - وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء.
  - وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية.

## المبحث الرابع

### اختبار فروض الدراسة ومناقشة النتائج والتوصيات

اختبار الفرضية الأولى :

العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية :

جدول رقم ( 4-15 ) تحليل الانحدار لمكونات ادارة علاقات العملاء ورضاء العملاء :

Sig	رضا العملاء	المتغيرات
.000	0.795***	إكتساب العملاء
.123	-0.071	المحافظة على العملاء
	.572	R <sup>2</sup>
	.569	Adjusted R <sup>2</sup>
	.572	Δ R <sup>2</sup>
	202.49	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014) .

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير إدارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية(رضا العملاء). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب العملاء و رضاء العملاء وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.795) ومستوى الدلالة (0.000) بينما لا توجد علاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (-0.071) ومستوى الدلالة (0.123) .

جدول رقم ( 4-16) تحليل الانحدار بين مكونات ادارة علاقات العملاء والحصة السوقية .

Sig	الحصة السوقية	المتغيرات
.000	<b>0.686***</b>	إكتساب العملاء
.000	<b>0.177</b>	المحافظة على العملاء
	<b>.642</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
	<b>.640</b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>
	<b>.642</b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>
	<b>272.208</b>	<b>F change</b>

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير إدارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية(الحصة السوقية). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب العملاء والحصة السوقية وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.686) ومستوى الدلالة (0.000) كما توجد علاقة ايجابية بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.177) ومستوى الدلالة (0.000) .

جدول رقم ( 4-17 ) ملخص اختبار الفرضية الأولى :

حالة الاثبات	الفرضية	
دعمت جزئياً	توجد علاقة ايجابية بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية	
قبول الفرضية	توجد علاقة ايجابية بين إكتساب العملاء ورضا العملاء	
رفض الفرضية	توجد علاقة ايجابية بين المحافظة على العملاء ورضا العملاء	
دعمت كلياً	توجد علاقة ايجابية بين إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية	
قبول الفرضية	توجد علاقة ايجابية بين إكتساب العملاء والحصة السوقية	
قبول الفرضية	توجد علاقة ايجابية بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

اختبار الفرضية الثانية :

قياس أثر الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء في تعديل العلاقة بين مكونات إدارة علاقات

العملاء والميزة التنافسية :

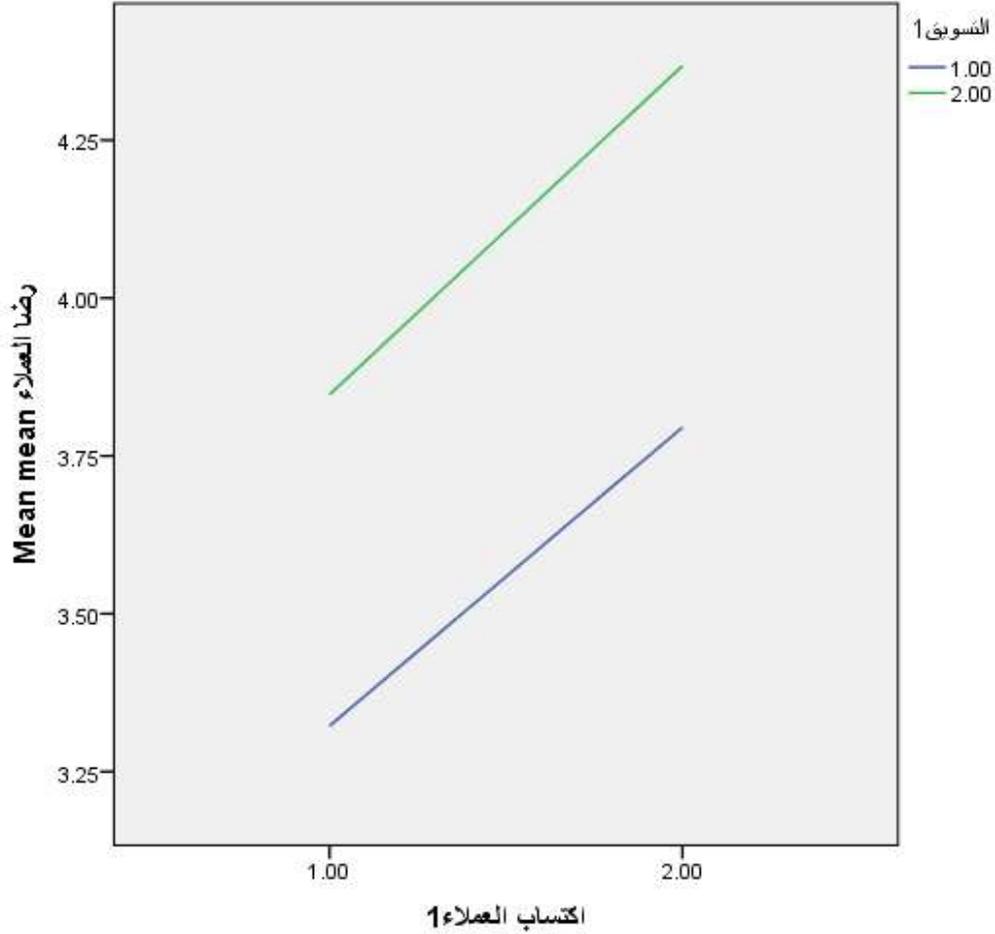
جدول رقم ( 4-18 ) قياس اثر التسويق على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ورضا العملاء

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
إكتساب العملاء	.795***	.341***	.033
المحافظة على العملاء	-.071	-.066	.069
المتغير المعدل (التسويق)		.593***	.508**
التسويق * إكتساب العملاء			.599**
التسويق * المحافظة على العملاء			-.324
<b>R<sup>2</sup></b>	0.572	0.719	0.724
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0.569	0.717	0.720
<b>Δ R<sup>2</sup></b>	0.572	0.147	0.005
<b>F change</b>	202.49	158.63	2.72

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول اعلاه يوضح اثر التسويق على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء ورضا العملاء حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على انه توجد علاقة مؤثرة إيجابية للتسويق على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء ورضا العملاء فنجد في العلاقة بين التسويق \* إكتساب العملاء حيث بلغت قيمة بيتا (0.599) ومستوى الدلالة (0.025) ، وهذا يدل على ان التسويق يعدل العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء (إكتساب العملاء) ورضا العملاء، بينما لا يوجد تأثير للتسويق في العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضا العملاء حيث بلغت قيمة بيتا (-0.324) ومستوى الدلالة (0.321) .

شكل رقم ( 4-9 ) تعديل التسويق للعلاقة بين اكتساب العملاء ورضا العملاء :



اعداد الباحث 2014

جدول رقم ( 4-19 ) قياس اثر التسويق على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
إكتساب العملاء	.686***	.357***	.232
المحافظة على العملاء	.177***	.181***	.370**
المتغير المعدل (التسويق)		.430***	.650**
التسويق * إكتساب العملاء			.231

-0.459			التسويق * المحافظة على العملاء
0.722	0.720	0.642	R <sup>2</sup>
0.717	0.717	0.640	Adjusted R <sup>2</sup>
0.002	0.077	0.642	Δ R <sup>2</sup>
0.988	83.468	272.208	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول اعلاه يوضح اثر التسويق على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على انه لا توجد علاقة مؤثرة إيجابية للتسويق على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية فنجد في العلاقة بين التسويق \* إكتساب العملاء حيث بلغت قيمة بيتا (0.231) ومستوى الدلالة (0.388) ، وهذا يدل على ان التسويق لا يعدل العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء (إكتساب العملاء) والحصة السوقية ، كذلك لا يوجد تأثير للتسويق في العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية حيث بلغت قيمة بيتا (-0.459) ومستوى الدلالة (0.161).

جدول رقم ( 4-20) قياس اثر تقنية المعلومات على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ورضاء العملاء

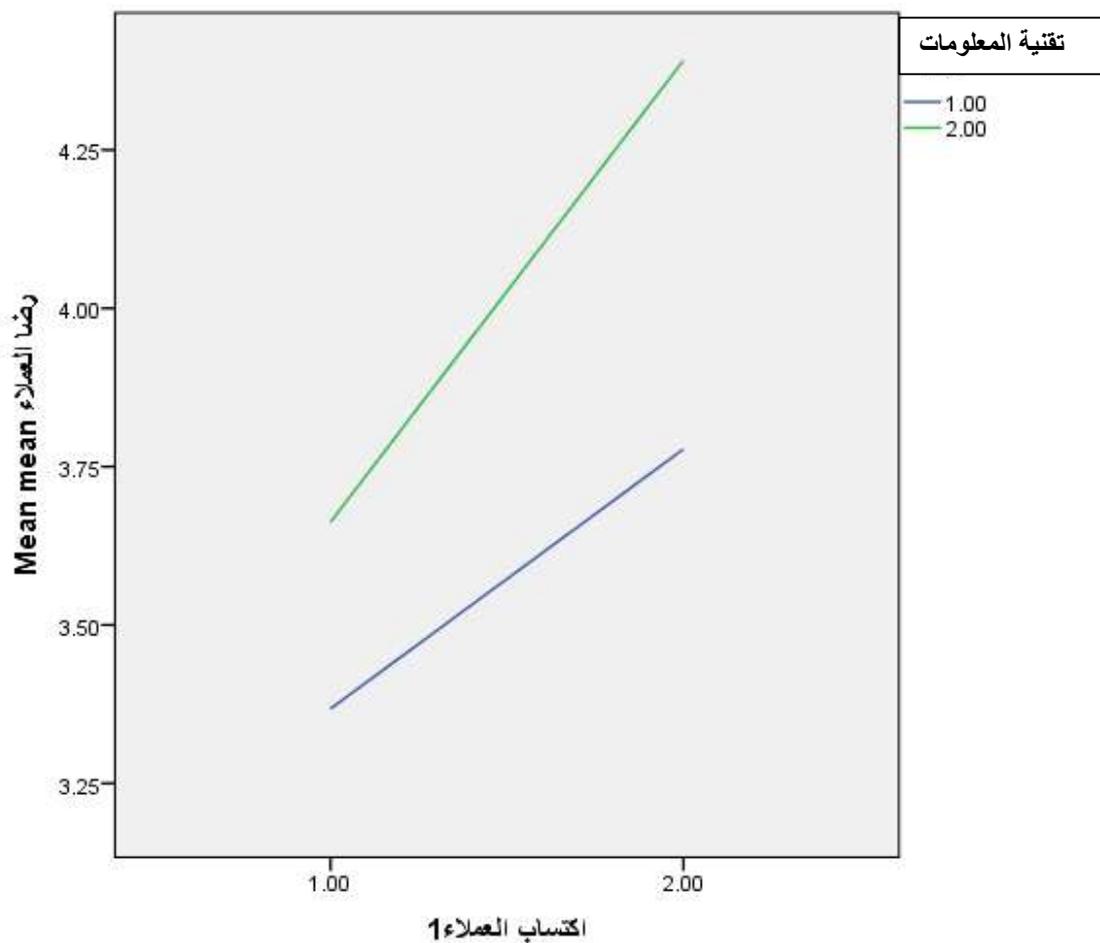
المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
إكتساب العملاء	.795***	.569***	.049
المحافظة على العملاء	-.071	-.076	.173
المتغير المعدل (تقنية المعلومات)		.343***	.221
تقنية المعلومات * إكتساب العملاء			.976**
تقنية المعلومات * المحافظة على العملاء			-.564

0.648	0.638	0.572	<b>R<sup>2</sup></b>
0.642	0.634	0.569	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>
0.010	0.066	0.572	<b>Δ R<sup>2</sup></b>
4.36	54.65	202.49	<b>F change</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول اعلاه يوضح اثر تقنية المعلومات على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء ورضاء العملاء حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على انه توجد علاقة مؤثرة إيجابية لتقنية المعلومات على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء ورضاء العملاء فنجد في العلاقة بين تقنية المعلومات \* إكتساب العملاء حيث بلغت قيمة بيتا (0.976) ومستوى الدلالة (0.006) ، وهذا يدل على ان تقنية المعلومات يعدل العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء (إكتساب العملاء) ورضا العملاء، بينما لا يوجد تأثير لتقنية المعلومات في العلاقة بين تقنية المعلومات \* المحافظة على العملاء ورضاء العملاء حيث بلغت نسبة بيتا (-0.564) ومستوى الدلالة (0.161) .

شكل رقم ( 4-10 ) تعديل تقنية المعلومات للعلاقة بين اكتساب العملاء ورضا العملاء



جدول رقم ( 4-21 ) قياس اثر تقنية المعلومات على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
إكتساب العملاء	.686***	.430***	.418**
المحافظة على العملاء	.177***	.171***	.246
المتغير المعدل (تقنية المعلومات)		.391***	.516**
تقنية المعلومات * إكتساب العملاء			.019
تقنية المعلومات * المحافظة على			-.179

			العملاء
0.722	0.720	0.642	R <sup>2</sup>
0.717	0.717	0.640	Adjusted R <sup>2</sup>
0.002	0.077	0.642	Δ R <sup>2</sup>
0.988	83.468	272.208	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول اعلاه يوضح اثر تقنية المعلومات على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على انه لا توجد علاقة مؤثرة إيجابية لتقنية المعلومات على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية فنجد في العلاقة بين تقنية المعلومات \* إكتساب العملاء حيث بلغت نسبة بيتا (0.019) ومستوى الدلالة (0.950) ، وهذا يدل على ان تقنية المعلومات لا تعدل العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء (إكتساب العملاء) والحصة السوقية ، كذلك لا يوجد تأثير لتقنية المعلومات في العلاقة بين خدمة العملاء \* المحافظة على العملاء والحصة السوقية حيث بلغت نسبة بيتا (-0.179) ومستوى الدلالة (0.613)

جدول رقم ( 4-22 ) قياس اثر خدمة العملاء على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ورضاء العملاء :

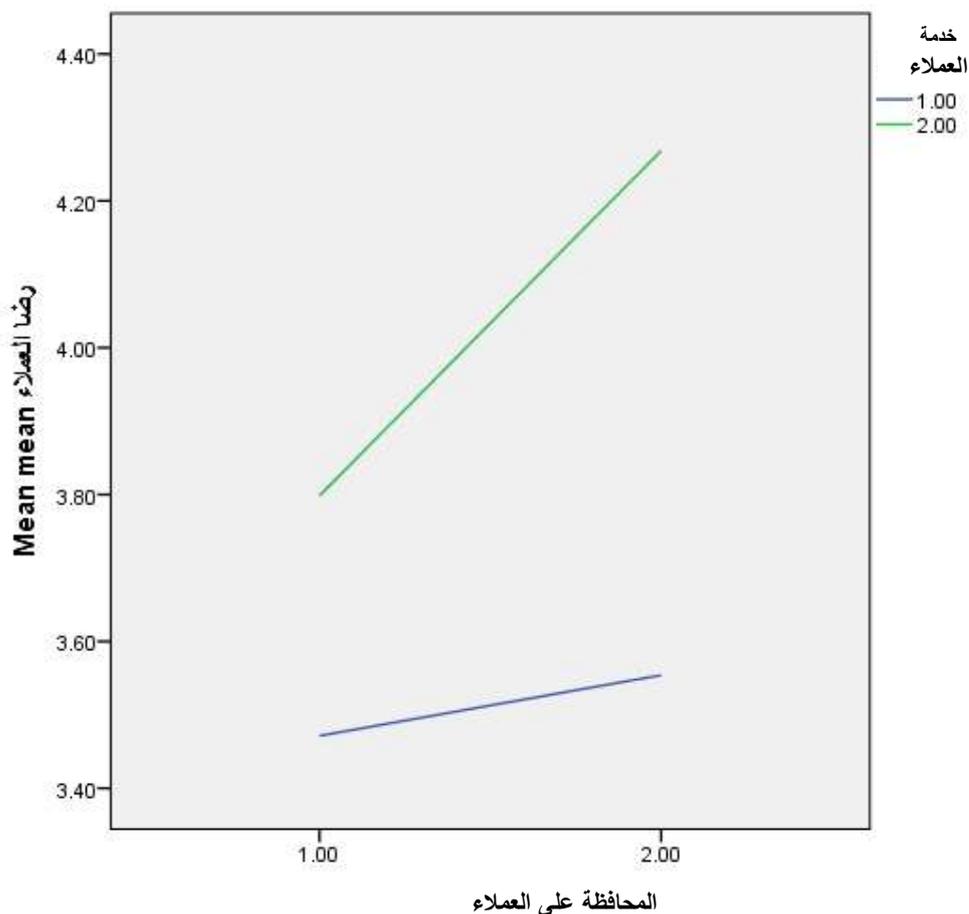
المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
إكتساب العملاء	.791***	.644***	.490**
المحافظة على العملاء	-.076	-.078	-.500**
المتغير المعدل (خدمة العملاء)		.256***	-.587**
خدمة العملاء * إكتساب العملاء			.271
خدمة العملاء * المحافظة على العملاء			.925**

0.619	0.607	0.564	<b>R<sup>2</sup></b>
0.613	0.604	0.561	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>
0.012	0.043	0.564	<b>Δ R<sup>2</sup></b>
4.55	33.30	195.33	<b>F change</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول اعلاه يوضح اثر خدمة العملاء على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء ورضا العملاء حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على انه توجد علاقة مؤثرة إيجابية لخدمة العملاء على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء ورضا العملاء ، فنجد انه لا يوجد تأثير في العلاقة بين خدمة العملاء \* إكتساب العملاء حيث بلغت قيمة بيتا (0.271) ومستوى الدلالة (0.447) ، وهذا يدل على ان خدمة العملاء لاتعدل العلاقة بين (إكتساب العملاء) ورضا العملاء، بينما يوجد تأثير لخدمة العملاء في العلاقة بين خدمة العملاء \* المحافظة على العملاء ورضا العملاء حيث بلغت قيمة بيتا (0.925) ومستوى الدلالة (0.045).

شكل رقم ( 4-11) تعديل خدمة العملاء للعلاقة بين المحافظة على العملاء مع العملاء ورضاء العملاء



جدول رقم ( 4-23 ) قياس اثر خدمة العملاء على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية :

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
إكتساب العملاء	.687***	.522***	.296
بناء العلاقة مع العملاء	.170***	.168***	.285
المتغير المعدل (خدمة العملاء)		.287***	.256
خدمة العملاء * إكتساب العملاء			.413
خدمة العملاء * المحافظة على العملاء .			-.268

0.687	0.685	0.631	<b>R<sup>2</sup></b>
0.682	0.681	0.628	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>
0.002	0.055	0.631	<b>Δ R<sup>2</sup></b>
0.825	52.21	258.06	<b>F change</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول اعلاه يوضح اثر خدمة العملاء على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على انه لا توجد علاقة مؤثرة لخدمة العملاء على العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء و الحصة السوقية فنجد في العلاقة بين خدمة العملاء \* إكتساب العملاء حيث بلغت نسبة بيتا (0.413) ومستوى الدلالة (0.201) ، وهذا يدل على ان خدمة العملاء لاتعدل العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء (إكتساب العملاء) و الحصة السوقية ، بينما لا يوجد تأثير لخدمة العملاء في العلاقة بين خدمة العملاء \* المحافظة على العملاء و الحصة السوقية حيث بلغت نسبة بيتا (-0.268) ومستوى الدلالة (0.521) .

جدول رقم ( 4-24) ملخص اختبار الفرضية الثانية :

الاثبات	الفرضية الرئيسية
دعمت جزئياً	الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء (التسويق ، تقنية المعلومات ، خدمة العملاء) تعدل العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء ( اكتساب العملاء ، المحافظة على العملاء) والميزة التنافسية ( رضاء العملاء ، الحصة السوقية ) .
دعمت جزئياً	وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية .
قبول الفرضية	وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء .
رفض الفرضية	وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء.
رفض الفرضية	وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .
رفض الفرضية	وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .
دعمت جزئياً	وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية .
قبول الفرضية	وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء .
رفض الفرضية	وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضاء العملاء
رفض الفرضية	وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .
رفض الفرضية	وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .
دعمت جزئياً	وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية .
رفض الفرضية	وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضاء العملاء
قبول الفرضية	خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء . و رضا العملاء
رفض الفرضية	وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية.
رفض الفرضية	وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .

2014المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

## الخاتمة ومناقشة النتائج والتوصيات :

في هذا القسم يتم تناول النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال اخضاع بيانات الدراسة الميدانية للتحليل ومناقشة تلك النتائج على ضوء مشكلة الدراسة ومنطلق أدبيات الدراسات السابقة للوقوف على مدى تحقيق الدراسة لأهدافها ومساهمتها العلمية والعملية في مجال ممارسة ادارة علاقات العملاء والوظائف الداعمة لها وتوضيح أثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال .

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسة ادارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية كما تناولت أثر ممارسة وظائف التسويق وخدمة العملاء والمبيعات وتقنية المعلومات في تعديل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء و الميزة التنافسية .

تم اختيار القطاع المصرفي للدراسة لأهمية هذا القطاع الحيوي والمهم في بناء الاقتصاد الوطني ومساهمته الفاعلة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والاستقرار السياسي ، أيضاً يمثل القطاع المصرفي البوابة الرئيسة للتعامل المالي الخارجي للمؤسسات العامة والخاصة مع المؤسسات المالية العالمية .

وتم اختيار مصرفي فيصل الاسلامي السوداني و أم درمان الوطني كدراسة حالة لهذا القطاع .

تمثلت متغيرات الدراسة في ممارسة ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية والوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء . حيث تشمل ممارسة ادارة علاقات العملاء كمتغير مستقل على ثلاثة أبعاد هي اكتساب العملاء ، المحافظة على العملاء ، بناء العلاقات مع العملاء بينما الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء فقد تضمنت وظيفة التسويق ووظيفة خدمة العملاء ووظيفة المبيعات ووظيفة تقنية المعلومات . أما الميزة التنافسية فقد تضمنت أربعة أبعاد هي التميز ، الاستجابة ، رضا العملاء ، ولاء العملاء .

### تمثلت أهداف الدراسة في :

- 1/ التعرف على مدى ممارسة المصارف محل الدراسة لمفهوم ادارة علاقات العملاء .
- 2/ التعرف على دور ممارسة ادارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3/ التعرف على مدى اهتمام المصارف محل الدراسة بممارسة وظائف التسويق وخدمة العملاء ووظيفة تقنية المعلومات .
- 4/ التعرف على الدور المعزز للعلاقة بين ادارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية عند ممارسة وظائف التسويق وخدمة العملاء والمبيعات وتقنية المعلومات في المصارف محل الدراسة .

تم جمع بيانات الدراسة من موظفي الفروع العاملة بالعاصمة في بنك فيصل الاسلامي وبنك أم درمان الوطني ، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وذلك لملاءمة ظروف المستجيبين . صممت استبانة تتضمن متغيرات الدراسة بالإضافة الى البيانات الديمغرافية للمستجيبين ، وقد استخرجت مقاييس متغيرات الدراسة من الدراسات السابقة التي اتبعت أساليب احصائية مناسبة لضمان شمولية وكفاءة واعتمادية المقاييس . تساءلت الاستبانة عن آراء المستجيبين حول بنود متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ( أوافق بشدة = 5 - لا أوافق بشدة = 1) . تم تحديد حجم عينة الدراسة الميدانية وفقاً لعدد فقرات محاور الدراسة وقبل الشروع في توزيع الاستبانة على المستجيبين تم تنفيذ دراسة استطلاعية للتأكد من جودة مقاييس الدراسة من حيث الشمول والكفاءة العملية والاعتمادية وذلك بتوزيع عدد 20 استمارة لعينة من المبحوثين بالمصرفين للتأكد من مدى فهمهم للأسئلة الواردة بها واجراء مقابلة معهم وتم اعادة صياغة بعض الفقرات التي بها لبس في الفهم ، وفي مرحلة لاحقة تم توزيع عدد 54 استبانة لاستيفاء جودة المقاييس باستخدام تقدير ألفا كرونباخ ، وبعد الاطمئنان على جودة المقاييس تم توزيع الاستبانة بصورتها النهائية على العينة المختارة عمدياً لمدراء الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام بالمصرفين وعشوائياً لبقية العاملين وققد تم توزيع عدد 396 استبانة على الموظفين ببنكي فيصل الاسلامي وبنك أم درمان الوطني تمثل نسبة 32.5 % وكانت معدل الاستجابة ( 76 % ) .

لتحقيق مزيد من الجودة في مقاييس الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية أجري التحليل العاملي على البيانات بعد أن تم تفرغ البيانات في جداول برنامج ال ( SPSS ) المستخدم لتحليل بيانات هذه الدراسة . حيث تم تحويل البيانات النوعية الى بيانات كمية . أسفرت نتائج التحليل العاملي عن دمج أبعاد ادارة علاقات العملاء في بُعدين هما اكتساب العملاء ويقاس بثلاثة بنود و المحافظة على العملاء ويُقاس بثمانية بنود . بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية اندمجت بعض الأبعاد مع بعضها فقد اندمج بُعداً رضاء العملاء وولاء العملاء في بُعد واحد هو رضاء العملاء ويُقاس بتسعة بنود وقد حُذفت بعض بنود بُعدي التميز والاستجابة واندمج بعضها مع بنود الحصة السوقية وتم اعادة تسمية هذا البعد بالحصة السوقية ويُقاس بسبعة بنود .

بالنسبة لمتغير الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء فقد أسفرت نتائج التحليل عن دمج بُعد وظيفة المبيعات ووظيفة التسويق في بُعد واحد وتم اعادة تسميته باسم التسويق ويُقاس بتسعة بنود . وتم استبعاد بند

واحد من بنود وظيفة تقنية المعلومات . بالنسبة لوظيفة خدمة العملاء دخل بند من بنود وظيفة التسويق ضمن بنودها وتم حذف بعض البنود وتقاس بثلاثة بنود . تعبر عن وظيفة خدمة العملاء . وبذا انحصرت الوظائف الداعمة في ثلاثة أبعاد هي التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء .

تؤثر ممارسة ادارة علاقات العملاء بشكل ايجابي على الميزة التنافسية بأبعادها والتي تمثلت في رضا العملاء والحصة السوقية .

#### مناقشة النتائج :

#### مناقشة نتائج الفرضية الأولى :العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية :

تمثل الهدف الرئيس الأول من هذه الدراسة في اختبار العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء والمتمثلة في اكتساب العملاء و المحافظة على العملاء والميزة التنافسية والمتمثلة في رضا العملاء والحصة السوقية في القطاع المصرفي .

وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين ادارة علاقات العملاء ( اكتساب العملاء ، المحافظة على العملاء ) وتحقيق الميزة التنافسية ( رضا العملاء ، الحصة السوقية ) وباستخدام الانحدار البسيط أسفرت نتائج تحليل الفرضية الأولى عن الآتي :

وجود العلاقة الايجابية بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية حيث اتضح أن اكتساب العملاء يؤثر ايجاباً على رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية للمصرف كما أن المحافظة على العملاء تؤثر ايجاباً على نمو الحصة السوقية ، لكنها لا تؤثر على رضا العملاء ، توضح هذه النتيجة أن ادارتي المصرفين يعتبران أن العملاء يُمثلون ركيزة نجاح العمل المصرفي وأن العملاء يُسهمون في تحقيق الميزة التنافسية فالسعي لاستقطاب العملاء يزيد من الحصة السوقية كما أن العملاء عندما تسعى ادارة المصرف لاستقطابهم فانهم يكونوا راضين عنها ويعملون على استقطاب عملاء آخرين بالحديث الايجابي عن المصرف وخدماته وضحت نتائج التحليل عدم وجود العلاقة الايجابية بين المحافظة على العملاء و رضا العملاء ، هذه النتيجة توضح أن المصرفين تركيزهما على المحافظة على العملاء أقل من تركيزهما على اكتساب العملاء ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أميرة خضير 2010) حيث جاء ترتيب المحافظة على الزبون متقدماً على اكتساب الزبون ، ويستلزم ذلك ان تقوم ادارتا المصرفين بالاهتمام أكثر بالمحافظة على العملاء وذلك لأن المحافظة على العملاء الحاليين ومنع تسربهم أقل تكلفة من اكتساب العملاء الجدد .

وتتم المحافظة على العملاء من خلال التعامل مع العميل باعتباره مورداً مهماً ويمثل أصلاً من الأصول غير الملموسة للمصرف وأن فقدانه يمثل فقدان مبيعات تشكيلة متكاملة من الخدمات المصرفية ، كما أن تخصيص ادارة لتبني مقترحات العملاء وتصنيف العملاء الى شرائح وقطاعات لتسهيل التعامل معهم يؤدي الى المحافظة على العملاء .

تتفق هذه النتيجة اجمالاً مع دراسة Mehrdad Alipour, Mohamed Halag Mohamdi في أن ادارة علاقات العملاء تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية .

وتتفق اجمالاً أيضاً مع دراسة حكيم بن جروة في أن تحسين العلاقة مع العملاء يؤدي الى تحقيق النجاح للمؤسسة . وتتسجم معها في أن تسويق العلاقات يمثل أداة لتقوية العلاقة بين المؤسسة وعملائها وبصفة مستمرة يهدف الى كيفية تصميم وخلق علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة وعملائها .

تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة عمر حسن سليمان القنمي ( 2009 ) في وجود العلاقة الايجابية بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم ، تتفق جزئياً أيضاً مع دراسة عفاف بخيت مهدي في أن جودة العلاقات مع العملاء تؤدي الى رضا العملاء . كما تتفق جزئياً أيضاً مع دراسة هاجر بو عزة في أن ادارة علاقات العملاء تقوم بخلق حوافز للعملاء وكسب ولائهم وأن لها دور في اعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم بما يؤثر ايجاباً على تأكيد جودة خدمات المؤسسة أو التميز .

تدعم هذه النتيجة نظرية ادارة علاقات العملاء المبنية على أساس الادارة والتي تقول جزئيتها ان إدارة علاقة العملاء فلسفة إدارية إذا تبنتها المنظمات ستحقق النجاح وتتميز في علاقتها مع عملائها شرط أن تقام هذه الفلسفة على أساس تحسين مستوى رضا العميل والوصول به إلى أعلى درجات الولاء وزيادة الربحية وتحسين النتائج .

كما تدعم هذه النتيجة أيضاً نظرية العلاقات التي تنص جزئيتها على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها وأن تخفض التكاليف الاجمالية والمخاطر الاستراتيجية وأن تخلق قيمة اضافية للعميل اعتماداً على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة .

وتفيد هذه النظرية لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال استراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات وأن نجاح المؤسسة يكمن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق تلك التي يحققها المنافسون وتعرف بريع العلاقات .

كما تدعم هذه النتيجة نظرية الموارد في جزئيتها التي تقول ان كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة استعمال ومزج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الأداء بين المؤسسات وأن الاستعمال الذكي للموارد هو ما يحقق التفوق التنافسي للمؤسسة ، في هذه الدراسة تم تحقيق الميزة التنافسية عن طريق موارد غير ملموسة والتي تمثلت في العملاء .

تجيب هذه النتيجة على السؤال الرئيس للدراسة : هل يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء ؟ وقد تم اثبات تحقيق ذلك من خلال النتيجة الايجابية لاختبار الفرضية الخاصة بهذا السؤال ، كذلك تم التحقق من ممارسة ادارة علاقات العملاء بالمصارف موضوع الدراسة .

**مناقشة نتائج الفرضية الثانية : اختبار دور الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء في تعديل العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية :**

تمثل الهدف الرئيس الثاني في اختبار دور وظائف التسويق وخدمة العملاء ووظيفة المبيعات وتقنية المعلومات في تعديل العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية ، وقد أفترضت الدراسة أن : الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء (التسويق ، تقنية المعلومات ، خدمة العملاء ) تعدل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء ( اكتساب العملاء ، المحافظة على العملاء ) وتحقيق الميزة التنافسية ( رضا العملاء الحصة السوقية ) ،

وقد أسفرت نتائج التحليل عن الآتي :

- وظيفة التسويق تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضا العملاء .
- وظيفة التسويق لا تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .
- وظيفة التسويق لا تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضا العملاء .
- وظيفة التسويق لا تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية.
- وظيفة تقنية المعلومات تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضا العملاء .
- وظيفة تقنية المعلومات لا تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضا العملاء .
- وظيفة تقنية المعلومات لا تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .
- وظيفة خدمة العملاء لا تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء ورضا العملاء .
- وظيفة خدمة العملاء لا تعدل العلاقة بين اكتساب العملاء والحصة السوقية .
- وظيفة خدمة العملاء تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضا العملاء .
- وظيفة خدمة العملاء لا تعدل العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية .

أشارت نتيجة الفرضية الأولى الى وجود الأثر الايجابي لممارسة ادارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية أي أن العلاقة أصلاً موجودة .

تشير نتائج الفرضية الثانية الى أن الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء والمتمثلة في وظائف التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء تعدل العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية تعديلاً جزئياً .

تعمل وظيفتا التسويق وتقنية المعلومات على تعديل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء ممثلة في اكتساب العملاء والميزة التنافسية ممثلة في رضا العملاء ، أي أنها تعمل على تقوية هذه العلاقة ، هاتان الوظيفتان لا تلعبان دوراً معدلاً للعلاقة بين ادارة علاقات العملاء ممثلة في المحافظة على العملاء والميزة التنافسية ممثلة في رضا العملاء والحصة السوقية .

تلعب وظيفة خدمة العملاء دوراً معدلاً في تعديل العلاقة بين المحافظة على العملاء ورضا العملاء فقط ولا تعدل في العلاقات الأخرى في الفرضية .

هذه النتيجة تحتم على ادارتي المصرفين عينة الدراسة التركيز على تفعيل دور الوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء حتى تقوم بدور تعزيز مساهمة مفهوم ادارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية . أيضاً على ادارتي المصرفين التركيز على عملية المحافظة على العملاء حتى تضمن بذلك بقاء هؤلاء العملاء لفترة طويلة مع المصرف لأن المحافظة على العملاء أسهل وأقل تكلفة من الحصول على العملاء الجدد .

#### من النتائج المهمة للدراسة :

1/ ادراك ادارتي المصرفين عينة الدراسة لأهمية ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء بالرغم من انعدام ادارة متخصصة تقوم بالممارسة الحقيقية له وفق أبعاده المعروفة .

2/ ممارسة المصرفين للوظائف الداعمة لادارة علاقات العملاء . وادراكهما لأهمية هذه الوظائف في تعزيز وتنمية العلاقات مع العملاء .

3/ يحرص المصرفان عينة الدراسة على التميز في تقديم الخدمات من خلال التوجه نحو الحصول على جوائز التميز ، والاستجابة السريعة للتطورات التي تحدث في مجال العمل المصرفي وتبني التكنولوجيا الأحدث في عملياتهما المصرفية .

5/ يسعى المصرفان للحصول على رضا وولاء عملائهما لضمان استمرارية تعامل هؤلاء العملاء من خلال التعامل بجدية مع آراء وشكاوى العملاء والتركيز على تحسين صورتها الذهنية لدى العملاء .

6/ تهتم ادارتا المصرفين على المحافظة على حصتهما السوقية ونموها عبر تقديم الخدمات الجديدة بصفة مستمرة ، والسعي باستمرار نحو ما يؤدي الى المحافظة على الحصة السوقية .

7/ يسعى المصرفان لتعزيز علاقاتهما مع العملاء عبر ممارسة الوظائف التي تدعم العلاقات مع العملاء من خلال القيام بمجموعة من الوسائل والاجراءات مثل امتلاكهما نوافذ للصرافات الآلية على نطاق واسع لتقديم الخدمات للعملاء بشكل أفضل و توجيه رسائل تعريفية نحو العملاء حول الخدمات الجديدة والقيام بتدريب الموظفين على استخدام التقنية الحديثة لتقديم الخدمات بشكل أفضل . وتوفير تقنية متطورة لحفظ معلومات العملاء .

**أسفرت نتائج الدراسة أيضاً عن الآتي :**

8/ ضعف ادارتي التسويق بالمصرفين في ما يتعلق بنشر الخدمات على نطاق واسع لاكتساب مزيد من العملاء ، لا يتم تصنيف العملاء الى شرائح لتقديم الخدمات لهم بصورة جيدة ، محدودية صلاحيات مديري الفروع في معالجة شكاوى العملاء ، ضعف تشجيع ادارتي المصرفين العاملين نحو اكتساب مزيد من العملاء ، عدم تكامل تشكيلة الخدمات المقدمة لعملاء المصرفين ، يقضي العملاء فترة انتظار طويلة نسبياً عند تلقي الخدمة ، انعدام وجود ادارة متخصصة لتبني مقترحات العملاء والرد على استفساراتهم المختلفة ، لم يتمكن المصرفان من من الوصول الى مرحلة أن العملاء يمثلون أصلاً من أصول المصرف ، استجابة المصرفين لاستفسارات العملاء لا تتسم بالسرعة ، لا يوجد لدى المصرفين برنامج دوري لمشروعات التميز .

**المساهمات العلمية والعملية للدراسة :**

يأمل الباحث بأن تعد هذه الدراسة اضافة جديدة اذ تتسم بأهمية خاصة وتعتبر من الدراسات العربية القليلة التي تناولت مفاهيم حديثة مثل ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية ( على حد علم الباحث ) و تأتي الاضافة الحقيقية في أنها تناولت هذه المفاهيم في أحد القطاعات الحيوية والمهمة في اقتصاد جمهورية السودان وهو القطاع المصرفي .

**تتمثل المساهمة العلمية الأولى في أن :** ممارسة ادارة علاقات العملاء لها دور ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي هذه النتيجة تضيف لنظرية الموارد في أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة العملاء ويعتبرون مورداً من موارد المنشأة متى ما تمت ادارته ورعايته بكفاءة . **المساهمة العلمية الثانية :** ادارة علاقات العملاء يمكن أن تساهم في رفع أداء المنشأة عبر العوائد التي تنشأ عن العلاقات التي يكونها نظام سلسلة القيمة وهي بذلك تدعم نظرية العلاقات . **المساهمة العلمية الرابعة :** أن ادارة علاقات العملاء تدعم نظرية ادارة علاقات العملاء من المنظور الاداري في أن ادارة علاقات العملاء فلسفة ادارية اذا تم تطبيقها سيتحقق النجاح للمنظمة وتتميز في أدائها مع عملائها ويزداد رضاء عملائها وولائهم

لها ، **المساهمة العلمية السادسة** : أن وظائف التسويق وخدمة العملاء وتقنية المعلومات تعدل العلاقة بين ممارسة ادارة علاقات العملاء والميزة التنافسية تعديلاً جزئياً . **المساهمة العلمية السابعة** : أن هذه الدراسة ترفد المكتبة السودانية بمعلومات مفيدة عن مفهوم ادارة علاقات العملاء والوظائف الداعمة لها ومفهوم الميزة التنافسية ، مما يفيد الباحثين في المجال العلمي حيث أن الدراسة تناولت هذه المفاهيم وتطبيقاتها على البيئة المحلية .

**أما المساهمات العملية** : فقد تمثلت في لفت انتباه ادارة المصارف عينة الدراسة لممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء في نطاق متكامل ، وكذلك ممارسة الوظائف الداعمة له ، بينت هذه الدراسة لممارسي ومخططي العمل المصرفي كيفية الحصول على العملاء وخدمتهم والمحافظة عليهم ودخول المنافسة في القطاع المصرفي عبر بناء العلاقات المتميزة معهم .

**المساهمة العملية الأولى** : أوضحت أن المصرفين المبحوثين يمارسان مفهوم ادارة علاقات العملاء بصورة جيدة ، ولكن يُمارس جانب اكتساب العملاء بصورة أكبر من المحافظة على العملاء وبناء العلاقات معهم ، عليه يحتاج المصرفان أن يركزا على جانب المحافظة على العملاء وبناء العلاقات معهم لأنه أقل تكلفة . **المساهمة العملية الثانية** : أوضحت الدراسة للقائمين على العمل المصرفي درجة ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء وماهي النقاط التي ينبغي التركيز عليها حتى يتم استغلال هذا المورد المهم بصورة جيدة ، عليه تكون النتائج والتوصيات التي تقدمت بها الدراسة مساهمة للقائمين على أمر المصرفين موضوع الدراسة في دعم النواحي الايجابية ومعالجة بعض النواحي التي تحتاج للمعالجة ، **المساهمة العملية الثالثة** : بينت الدراسة للقائمين على العمل المصرفي كيفية بناء الميزة التنافسية بالمصرف وماهي الجوانب التي ينبغي التركيز عليها ، **المساهمة العملية الرابعة** : تمثلت في كيفية معالجة البيانات الاحصائية وطريقة التحليل التي أُستخدمت في الدراسة حيث تم التحليل بطريقة تختلف عما يتم في معظم الدراسات وقد أُستخدمت أساليب تحاليل احصائية تتناسب مع نموذج ومتغيرات الدراسة .

#### **محددات الدراسة :**

بالرغم من أن الدراسة قد تناولت كثير من المفاهيم الادارية الحديثة واستخدمت أساليب متقدمة في التحليل الاحصائي الا أنها لا تخلو من بعض النواقص وهذا هو شأن الجهد البشري الذي يعترضه النقص في جوانب ويأتي آخرون يكملون هذا النقص هناك عدة عوامل جعلت من هذه الدراسة أن تكون نتائجها محدودة نذكر همها في ما يلي :

1/ اقتصرت الدراسة في تناولها لإدارة علاقات العملاء على جوانب اكتساب العملاء والمحافظة على العملاء وبناء العلاقات مع العملاء وهناك جوانب أخرى لم تتناولها مثل أسباب تسرب العملاء من المصرف إلى المصارف الأخرى ، أسباب إنهاء العلاقة مع العملاء .

2/ اقتصر عينة الدراسة على مصرفين فقط وقد كانت عينة الدراسة مكونة من ثلاث مصارف تمثل أكبر مصارف في البلد واعتذر المصرف الثالث في مرحلة توزيع الاستبانة أي في المرحلة النهائية للدراسة . وقد تم إجراء عدة مقابلات مع بعض مسؤولي الإدارات به فتم حذف هذه الجزئية من البحث بعد اكتمالها ، ويمكن لدراسات أخرى أن تتناول عينة أكبر من المصارف العاملة .

3/ اقتصر عينة الدراسة على العاملين بالمصرفين في ولاية الخرطوم فقط ، وكان ينبغي أن تشمل الدراسة عينة من العاملين بفروع الولايات الأخرى .

4/ اقتصرت الدراسة على آراء العاملين بالمصرفين فقط ولم تتطرق إلى آراء العملاء حول ممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء والوظائف الداعمة لها ، أيضاً تم قياس الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بالمصرفين وليس من وجهة نظر العملاء .

5/ اختبرت الدراسة أثر الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء كمتغير معدل للعلاقة ، وهناك بعض الجوانب يمكن أن يكون لها تأثير معدل لهذه العلاقة مثل دعم الإدارة العليا لمفهوم إدارة علاقات العملاء أو دور إدارة الموارد البشرية في تعديل العلاقة أو دور إدارة التخطيط والبحوث .

6/ اختبرت الدراسة الميزة التنافسية بمقاييس الحصة السوقية والتميز والاستجابة ورضاء العملاء وولاء العملاء يمكن لدراسة أخرى أن تقيس الميزة التنافسية بمقاييس الربحية والتكلفة والمرونة وسمعة المنشأة .

#### الخلاصة:

هذه الدراسة بالرغم مما صاحبها من نواقص تم الإشارة إليها سابقاً نرى أنها أدت إلى زيادة المعرفة والوعي بمفاهيم لا تزال في طور التكوين وتتعد الآراء حول تعريفاتها وقياسها خاصة إدارة علاقات العملاء .

هذه الدراسة غطت بنك فيصل الإسلامي وبنك أم درمان الوطني بالعاصمة تفيد العاملين والمهتمين في المصرفين والمصارف الأخرى بأن ممارسة إدارة علاقات العملاء تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .

أوضحت الدراسة أيضاً أن الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء تؤدي إلى تعديل جزئي في العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية .

## توصيات الدراسة :

### أ : توصيات متعلقة بالدراسة :

1/ ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء ممارسة حقيقية واقعية لأن ذلك يؤدي الى النجاح الاستراتيجي للمصرف ويجعله يخدم عملاءه على الأساس الفردي أو في شكل قطاعات متجانسة وبذلك يضمن استفادة العملاء من الخدمات التي يحتاجون اليها فعلاً ومن هذا الجانب .

2/ الاهتمام والتركيز على المحافظة على العملاء بناء العلاقات معهم ، لأن ذلك يسهم في تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

3/ الاهتمام بممارسة وظائف التسويق وخدمة العملاء ووظيفة المبيعات وتقنية المعلومات بفعالية لأنها تعزز وتدعم علاقات المصرف مع عملائه . مما يؤدي الى تحقيق رضا العملاء وولائهم والمحافظة على الحصة السوقية والتميز في تقديم الخدمات المصرفية .

4/ تأكيد أهمية الاهتمام بالعملاء لأنهم يعتبرون أهم مورد بالنسبة للمصرف وذلك من خلال تقديم الخدمة الجيدة لهم بغرض المحافظة عليهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم و نشر ثقافة المحافظة على العملاء وعدم تسربهم وأن فقد العميل يمثل خسارة للمصرف خاصة إذا كان عميلاً مميزاً ، وأن تكلفة اكتساب عميل جديد تعادل خمسة أضعاف المحافظة على العميل الحالي ولتحقيق ذلك على ادارتي المصرفين القيام بالآتي :

أ/ تصنيف العملاء الى شرائح وقطاعات حتى تتم خدمتهم بصورة جيدة .

ب/ تشجيع الموظفين وتحفيزهم لاكتساب مزيد من العملاء المميزين .

ج/ دراسة جودة الخدمات المقدمة للعملاء من فترة لأخرى بغرض المحافظة عليهم .

د/ منح مديري الفروع صلاحيات كافية ومضبوطة لمعالجة شكاوى العملاء بسرعة بغرض المحافظة عليهم.

5/ نسبة لأهمية دور العملاء في نجاح المصرف يوصي الباحث بانشاء قسم أو ادارة تهتم بعلاقات العملاء في ما يتعلق باكتسابهم والمحافظة عليهم وبناء العلاقات معهم ، ولا يترك ذلك لمديري الادارات والفروع .

6/ تفعيل دور الوظائف التي لها تعامل مباشر مع العملاء حتى تسهم في تقوية العلاقة معهم وهي ما يُعرف بوظائف المكتب الأمامي والتي تمثلها في هذه الدراسة وظائف التسويق وخدمة العملاء والمبيعات ووظائف المكتب الخلفي والتي تمثلها وظيفة تقنية المعلومات لأنها تُعتبر بوابة النجاح الحقيقية للمصرف وفي هذه الناحية ينبغي على ادارتي المصرفين مراعاة الآتي :

أ/ تقليص فترة الانتظار عند تلقي الخدمة .

ب/ تعزيز العلاقة مع العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية .

ج/ توجيه رسائل تعريفية حول الخدمات الجديدة .

7/ ضرورة سعي المصرفين نحو امتلاك الميزة التنافسية والتي تمثلها في هذه الدراسة نمو والمحافظة على الحصة السوقية والتميز في تقديم الخدمات والاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء والحصول على رضا العملاء وولائهم ومن هذه الناحية ينبغي على ادارتي المصرفين مراعاة الآتي :

أ/ التعاون مع مصارف عالمية لتحسين قدرته على التميز المصرفي .

ب/ الاستجابة لحاجات كافة فئات العملاء وفي الوقت المناسب .

ج/ منح مديري الفروع صلاحيات واسعة للاستجابة السريعة لحاجات العملاء .

**ب : توصيات بدراسات مستقبلية :**

نسبة للغموض الذي يكتنف مفهوم ادارة علاقات العملاء والممارسة الفعلية له يوصي الباحث لاجلاء هذا الغموض باجراء بعض الدراسات منها :

1/ أن يتم تناول مفهوم ادارة علاقات العملاء في قطاع خدمي آخر مثل قطاع الاتصالات أو قطاع التأمين أو تناوله في دراسة تتعلق بقطاع انتاجي استهلاكي مثل صناعة السكر أو الزيوت ، أو قطاع انتاجي انشائي مثل صناعة الأسمنت والحديد .

2/ أن يتم تناول المفهوم بأخذ رأي العملاء حول ممارسة الجهاز المصرفي لممارسة مفاهيم ادارة علاقات العملاء والتسويق المصرفي وخدمة العملاء .

3/ أن يتم دراسة أثر ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية باستخدام متغيرات أخرى للميزة التنافسية مثل المرونة ، سمعة المنشأة ، تخفيض التكلفة ، الابتكار .

4/ أن يتم دراسة دور ممارسة مفهوم ادارة علاقات العملاء في حماية المصرف من مخاطر التعثر والسيولة ومخاطر السمعة .

5/ أن يتم دراسة أثر ممارسة المفهوم على تحقيق النجاح المنظمي أو تحسين كفاءة الأداء باستخدام متغيرات معدلة أخرى أو وسيطة مثل دور دعم الادارة العليا ، دور رسالة المنظمة ، دور البحوث والتطوير ، دور ادارة الموارد البشرية .

وفي هذا المجال يوصي الباحث بإجراء أكبر عدد من الدراسات في مفهوم ادارة علاقات العملاء وفي شتى القطاعات وتناول أكبر قدر من المتغيرات والأبعاد والفروض وذلك لأن هذا المفهوم يحوي متغيرات متداخلة ومتشابكة نسبة لتعدد التعريفات التي تفسره .

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لا توجد ادارة متخصصة لادارة علاقات العملاء حسبما وردت في الأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم وفي هذا السياق يوصي الباحث بإنشاء ادارة متخصصة تهتم بممارسة هذا المفهوم ممارسة حقيقية .

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم :

سورة البقرة آية رقم ( 201 ) .

ثانياً : المراجع العربية:

الكتب :

- جمال محمد مرسي، مصطفى محمود أبوبكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية الاسكندرية.
- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- شارلس جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، الطبعة السادسة، 2008م.
- شارلس هل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، محمد سيد أحمد، دار المريخ، السعودية، الطبعة الرابعة، 2007م.
- صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، 2008م.
- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية الاسكندرية.
- عمر أحمد عثمان المقلبي الادارة الاستراتيجية مطابع السودان للعملة الخرطوم 2002م
- عمرو عبد الرحمن توفيق، ترجمة هالة صدقي ادارة علاقات العملاء مركز الخبرات المهنية للادارة القاهرة مصر 2007 .
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999م.
- فريد كورتل، مدخل للتسويق، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010م.
- فلاح حسن عداي ، مؤيد عبد الرحمن إدارة البنوك : دار وائل للنشر عمان الأردن 2003.
- في كومار ويرنر رينارتز، إدارة علاقة العميل، تعريب سرور علي سرور، دار المريخ، 2010م.
- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007م.
- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ، ترجمة فيصل عبدالله ، مكتبة جرير الرياض السعودية الطبعة الرابعة 2005
- محسن أحمد الحضيبي، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية مكتبة الانجلو المصرية 1986 الطبعة غير محددة .
- محسن أحمد الحضيبي، التسويق المصرفي المدخل المتكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية ايتراك للنشر الطبعة الأولى 1999.

- محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2003 .
- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء، الدار الجامعية، الاسكندرية الطبعة الأولى 2013.
- محمد فريد الصحن ، التسويق الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر 2003 .
- محمود جاسم، ردينة عثمان، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي دار المناهج، عمان الأردن 2001.
- مصطفى فؤاد عبيد ، مهارات البحث العلمي ، أكاديمية الدراسات العالمية غزة فلسطين 2003  
WWW.bu.edu.eg/educational.
- مصطفى محمود أوبكر الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الاسكندرية 2006.
- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي معهد الدراسات المصرفية عمان الأردن 1994  
الرسائل الجامعية :
- أميرة خضير كاظم، دور أبعاد ادارة علاقات العملاء والتفكير الابداعي على النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الكوفة 2010 .
- بابكر اليسع الخليفة، دور الولاء والمعرفة في العلاقات بين عناصر التسويق والأداء التسويقي دراسة على المصارف التجارية السودانية، دراسة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013.
- جعفر محمد الحسن عثمان، دور ادارة خدمات العملاء في تقوية العلاقة مع العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2009.
- سايا غوجل، ادارة علاقات العملاء ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق 2009 .
- سمالي يحيضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، دراسة دكتوراة غير منشورة جامعة الجزائر، جامعة الجزائر 2005 .
- سيرين الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزه التنافسيه من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الخليل، 2011م .
- عفاف بخيت خليفة مهدي أثر جودة علاقات العملاء في تحسين عائد المبيعات دراسة حالة شركة دايهاتسو موتورز السودان رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013.
- علي عباس أبوستة، أثر عوامل الادارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية دور الاستراتيجيات التسويقية متغيراً وسيطاً، دراسة في سوق اتصالات الهاتف بالسودان، دراسة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013 .

- حسن عمر سليمان القنمي، مدي تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في شركات الاتصالات وأثره على رضا العملاء بالمملكة العربية السعودية، دراسة دكتوراة غير منشورة جامعة أم درمان الاسلامية معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، السودان، 2009.
- رائد محمد حسن الحمدني قياس درجة رضا العملاء على القطاع المصرفي الالكتروني في السعودية رسالة لنيل درجة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012.
- فلة العيهار، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر 2005.
- فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على بنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط 2012.
- مبروكة حسين سليمان همت التسويق المصرفي وأثره في المحافظة على العملاء دور الوعي المصرفي كمتغير وسيط، دراسة القطاع المصرفي السوداني بالتركيز على بنك الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012م.
- محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن شركة الاتصالات الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة 2008 م .
- محمود يوسف ياسين واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثره في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة إربد رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة اليرموك .
- مسعود طحطوح أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر 2009.
- هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح الجزائر 2012 م .
- المجلات والدوريات العربية :**
- المرصد الوطني للتنافسية دمشق سوريا يوليو 2011 .
- حكيم بن جروة، أثر استخدام تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، عدد (11) العام 2012.
- خالد قشي، سعد دهلبي، أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة التاسعة، العدد التاسع والعشرون، جامعة بليدة الجزائر.

- دويس محمد الطيب، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.
- سام الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، فلسطين، العدد 25(1)، 2011م.
- عبد الله غانم، محمد قرشي، أثر تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل ادارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، 2011، جامعة بسكرة .
- على حسون الطائي، وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، 2012م.
- عمر يس، نجلاء يونس، دور ادارة علاقة الزبون في تحقيق ولائه، دراسة على المصارف الأهلية بالموصل العراق، مجلة تنمية الرافدين، عدد 114، سنة 2013 .
- غالب البستجي، نظم المعلومات التسويقية واستدامة الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث ادارية واقتصادية، جامعة محمد خضر بسكرة، العدد التاسع 2011.
- غانم عبد الله، محمد قرشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، 2011م - جامعة بسكرة، الجزائر.
- كاضم حامد متعب ، دراسة تأثير الانترنت في تطوير أسلوب البحث العلمي للأستاذ الجامعي باستخدام التحليل العاملي ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ( 10 ) العدد 4 بغداد.
- ليث عبد الحكيم عمار عبد الأمير، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات العملاء باستخدام نشر دالة الجودة، مجلة القادسية للعلوم الادارية، جامعة الكوفة، المجلد 11، سنة 2009 العدد 3.
- مؤيد يوسف النعمة ، الدور التفاعلي لادارة المعرفة عبر ادارة علاقة الزبون في النجاح المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الادارات العليا والوسطى للمصارف العراقية الخاصة مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 12 عدد 1 سنة 2010.
- محمد زيدان سالم وآخرون، دور الابداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر علوم انسانية مجلد 13 عدد 2، العام 2011م
- هاشم العبادي وآخرون، صياغة استراتيجية ادارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية 2013 مجلد 5 عدد 10 .
- الملتقيات والمداخلات :**
- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ديسمبر 2011.

- سملاي يحيضة، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 2003.
- فريد كورتل، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات.
- مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات نكاه الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الإقتصاد لافتراض وانعكاساته على الإقتصاديات الدولية. الموقع
- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الموقع الموقع
- نوري منير، بارك نعيمة مداخلة بعنوان ادارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

#### الكتب :

- Adrian Payne hand book of CRM ( 2003) WWW.elsvier.com .
- Federico Rajola,: Customer Relationship Management Organizational and Technological Perspective Springer Berlin 2003
- Fred R. David strategic management concepts and caces eleventh edition person prentice hall 2007
- Kristin Anderson & Karol kerr, Custmer Relationship Management, MCGaw-Hill Companies 2002
- Michael Porter Copetitive Advenag, Creating And Sustaining Superior Performance The Free Press, NewYork,1988 WWW.elsvier.com.

#### المجلات :

- Day George S Wensley, Robin Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Assessing Advantage: Journal of MarketingVol. 52 Issue 2, SOURCE TYPE Academic Journal, April 1988.
- Mehrdad Alipour,Mohamed Halag Mohamdi The effect of CRM on Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor,Glopal JournalOf Management And BusinessResearch Vo.11Issue5 Abril2011

المواقع الالكترونية :

<http://www.alazhar.edu.ps>

<http://www.albattel.com>

[http://www. ask.com](http://www.ask.com)  
<http://www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70doc>  
<http://www.books.google.com/books?id>  
<http://www.bu.edu.eg/educational//> http:  
[http://www.co.asu.edu./ecofaculty-content.](http://www.co.asu.edu./ecofaculty-content)  
<http://www.docudesk.com>  
<http://www.drwaelsaa.net>  
<http://www.elsevier.com>  
[http://www fibsudan. Com](http://www.fibsudan.Com)  
[http://www.google .com](http://www.google.com)  
ieFpedia co.co m [http://www.](http://www)  
<http://www.iepedia.com>  
[http://www.isaj .net](http://www.isaj.net)  
<http://www.labocolloque5.voilaa.net>  
[http://www. LuedId.net](http://www.LuedId.net)  
[http://www.lu\\_gazza.edu.ps](http://www.lu_gazza.edu.ps)  
<http://www.meu.edu>  
<http://www.najah.edu>  
<http://www.onb.com.sd>  
<http://www.silronline.org>  
[http://www.uiv-biskraa.dz.](http://www.uiv-biskraa.dz)  
<http://www.univorgla.zdz>  
<http://www.univ-ourgla.dz/document/Archieve>  
[http://www.uokufa.edu .iq libr](http://www.uokufa.edu.iq)  
[http://www .5voila.net](http://www.5voila.net) labocolloque  
<http://www.Yu.edu.jo>

## المقابلات :

- 1/ مقابلة مع الاستاذ : جعفر عمر أحمد مدير ادارة تقنية المعلومات بنك فيصل الاسلامي السوداني بمكتبه بتاريخ 2014/1/21م .
- 2/ مقابلة شخصية مع الاستاذ : حامد إبراهيم متبر تنمية الموارد البشرية والخدمات الادارية بينك فيصل الاسلامي بمكتبه بتاريخ 2014/1/30 .
- 3/ مقابلة شخصية مع الاستاذ : محمد الحسن عبدالغني مدير فرع الصناعات بحري بمكتبه بتاريخ 2014/2/18 .
- 4/ مقابلة مع الاستاذ: محمد عمر حامد مدير ادارة التجزئة المصرفية بينك فيصل الاسلامي بمكتبه بتاريخ 2014/1/21م.
- 5/ مقابلة شخصية مع الاستاذ : هيثم كردمان نائب مدير ادارة التسويق المصرفي بينك فيصل الاسلامي بمكتبه بتاريخ 2014/1/19 .

الملاحق

## ملحق (1)

### تحكيم الاستبانة

التاريخ : 2014/3/31م

السيد /

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**الموضوع : تحكيم استبانة بحث لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الأعمال :**

اشارة للموضوع أعلاه ... مرفق لسيادتكم استبانة لاكمال الدراسة الميدانية في بحث لنيل درجة الدكتوراة في تخصص ادارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

**عنوان الدراسة : ادارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي .**

دراسة حالة ( بنك فيصل الاسلامي وبنك أم درمان الوطني ) .

للتكرم بالموافقة على التحكيم والتصويب .

ولكم مني فائق الشكر والتقدير .

الباحث : محمد خوجلي محمد أحمد.

قائمة توضح أسماء وعناوين الاساتذة محكمي استبانة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	بروفيسور / أحمد ابراهيم أبو سن	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	بروفيسور علي عبد الله الحاكم	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	بروفيسور / موسى أحمد آدم	جامعة أم درمان الاسلامية .
4	د. ابراهيم فضل المولى البشير	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	د. فتح الرحمن الحسن منصور	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
6	د. مصطفى حمد منصور	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
7	د. مرتضى محمد طلحة	كلية العلوم الادارية جامعة النيلين
8	د. صديق بلل ابراهيم	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
9	د. محمد حمد	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
10	د. العوض حميدة المبارك	جامعة العلوم المالية والمصرفية - رئيس قسم التطوير بنك أم درمان الوطني .
11	د. محمد حسين عبد الرحمن	نائب مدير ادارة التخطيط والبحوث - بنك أم درمان الوطني

## ملحق ( 2 )

### الاستبانة الموزعة

الأخ الكريم :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين يديك هذه الاستبانة لدراسة بعنوان :

**ادارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في المصارف التجارية السودانية**

(بنك فيصل الاسلامي - بنك أم درمان الوطني نموذجاً) .

ونظراً لأهمية مصرفكم ودوره الرائد في القطاع الاقتصادي بصفة عامة والقطاع المصرفي بصفة خاصة قمنا

باختياره كعينة للدراسة الميدانية .

نود أن نبين أنه لا توجد اجابة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما أنها تعبر عن آرائكم وأن نتائج الدراسة تعتمد

على التأشير على كل العبارات آملين الاجابة بصراحة وموضوعية عليها . وبهذا نشرف بمشاركتم في

انجاز هذه الدراسة .

\*المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

محمد خوجلي محمد أحمد

0122102108-0912623890

أرجو وضع علامة (√) على الاجابة التي تراها مناسبة

أولاً : البيانات الشخصية :

1. العمر: أقل من 30 عام  من 30 عام وأقل من 40

من 40 عام وأقل من 50  أكثر من 50 عام

2. المؤهل العلمي : ثانوي  بكالوريوس  بلوم عال

ماجستير  دكتوراة

3. التخصص العلمي : محاسبة  ادارة أعمال  دراسات مصرفية

اقتصاد  تقنية ونظم معلومات  إى

أذكر ذلك ....

4. المركز الوظيفي : مدير فرع أو ادارة  نائب مدير فرع أو ادارة  رئيس قسم

موظف تنفيذي

5. سنوات الخبرة : 5 أعوام فأقل  5 أعوام وأقل من 10 أعوام

من 10 أعوام وأقل من 15 عام  أكثر من 15 عام

ثانياً : محاور الدراسة :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدرك ادارة المصرف أهمية إكتساب العملاء في تحقيق الميزة التنافسية .					
2	تشجع ادارة المصرف الموظفين لإكتساب مزيد من العملاء.					
3	يمتلك المصرف تشكيلة متكاملة من الخدمات المصرفية لإكتساب مزيد من العملاء.					
4	تدرك ادارة المصرف أن العميل يمثل محور ارتكاز نجاح العملية المصرفية.					
5	ينشر المصرف خدماته على نطاق واسع تسهم في إكتساب مزيد من العملاء .					
6	تنظم ادارة التسويق بالمصرف حملات تسويقية منتظمة لإكتساب العملاء.					
7	تصنف ادارة المصرف العملاء وفق اهتماماتهم الى شرائح لتقديم الخدمات لهم بشكل أفضل.					
8	تدرك ادارة المصرف أهمية المحافظة على خصوصية معلومات العملاء.					
9	تقوم ادارة المصرف بدراسة جودة الخدمات من فترة لأخرى بغرض المحافظة على العملاء.					
10	تعتقد ادارة المصرف أن العميل يمثل أصلاً من أصول المصرف.					
11	بالمصرف ادارة متخصصة لتبني مقترحات العملاء والرد على استفساراتهم .					
12	يمتلك المصرف تشكيلة متنوعة من الخدمات بغرض المحافظة على العملاء .					
13	يمتلك مديرو الفروع صلاحيات واسعة لمعالجة شكاوى العملاء بغرض المحافظة عليهم.					

					14	تتكس رسالة المصرف اهتمام الادارة بتحسين الخدمة المقدمة للعملاء .
					15	تهتم ادارة المصرف بتطوير المعلومات ذات العلاقة بالعملاء.
					16	تدرك ادارة المصرف أن جودة العلاقات مع العملاء تسهم في دعم موقفه التنافسي .
					17	تشجع ادارة المصرف مشاركة العملاء المميزين في مناسباتهم الاجتماعية.
					18	تدعو ادارة المصرف كبار العملاء للمشاركة في بعض الأنشطة ذات العلاقة مع العملاء.
					19	يسعى المصرف باستمرار لتحقيق نمو أعلى في الحصة السوقية.
					20	يقدم المصرف خدمات جديدة بصورة مستمرة لجذب عملاء جدد .
					21	يمتلك المصرف تشكيلة متكاملة من الخدمات لزيادة الحصة السوقية.
					22	يسعى المصرف باستمرار للمحافظة على حصته السوقية بواسطة محافظته على عملائه.
					23	يتبنى المصرف معايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه .
					24	يشجع المصرف العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزه عن المصارف الأخرى.
					25	لدى المصرف برنامج دوري لمشروعات التميز للارتقاء بالخدمات المصرفية المقدمة
					26	يقوم المصرف بالتعاون مع مصارف عالمية لتحسين قدرته على التميز في العمل المصرفي.
					27	لدى المصرف توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز.
					28	يتميز المصرف بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات العملاء .
					29	يتمتع المصرف بالاستجابة في المواعيد حسب حاجات العملاء .
					30	يتسم المصرف بالاستجابة السريعة للتطورات التي تحدث في مجال العمل المصرفي .

					31	يتميز المصرف بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياته.
					32	يتمتع مديرو الفروع بالمصرف صلاحيات واسعة تمكنهم من الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.
					33	تدعو إدارة المصرف العملاء لتقديم آرائهم حول جودة الخدمات المقدمة.
					34	دائماً تُشعر إدارة المصرف العميل بدوره في تحقيق النجاح بالنسبة للمصرف .
					35	تهتم إدارة المصرف بقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
					36	تتعامل إدارة المصرف بجدية مع آراء وشكاوى العملاء.
					37	تُشرك إدارة المصرف العملاء في مناقشة الخطط المستقبلية.
					38	تسعى إدارة المصرف لتحقيق قاعدة ولاء قوية بينه وبين عملائه.
					39	أغلب عملاء المصرف يفضلون التعامل معه على المصارف الأخرى
					40	يحاول المصرف أن يجعل العميل مدافعاً عنه .
					41	يسعى المصرف إلى جعل العميل يتعامل معه على أساس أنه شريك.
					42	معظم عملاء المصرف يتحدثون عنه بإيجابية تستقطب مزيداً من العملاء للتعامل معه .
					43	يركز المصرف في أداء أعماله على تحسين صورته الذهنية لدى العميل .
					44	يستفيد المصرف من المعلومات التي توفرها إدارة التسويق في التعرف على العملاء المحتملين .
					45	يجعل المصرف من الاتصال الفردي بالعملاء وسيلة مهمة لتسويق خدماته.
					46	يستفيد المصرف من المعلومات التي توفرها إدارة التسويق في التعرف على فرص التسويق الجديدة.
					47	يستخدم المصرف وسائل ترويج غير تقليدية

					يقدم المصرف خدماته بأسعار مناسبة مقارنة بأسعار خدمات المصارف الأخرى .	48
					يمتلك المصرف شبكة واسعة من الفروع لتقديم خدماته لعملائه بشكل أفضل .	49
					يمتلك المصرف نوافذ للصرافات الآلية على نطاق واسع لتقديم خدماته لعملائه بشكل أفضل.	50
					يقوم المصرف بتوجيه رسائل تعريفية للعملاء حول الخدمات الجديدة.	51
					يستجيب المصرف بسرعة لأي استفسارات صادرة من العملاء .	52
					يسعى المصرف الى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية .	53
					يؤمن المصرف على ضرورة تعزيز ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات غير تقليدية	54
					تتسم مراحل تقديم الخدمة بالمصرف بقصر فترة الانتظار .	55
					تقدم ادارة المصرف خدمات خاصة للعملاء المميزين بغرض المحافظة عليهم .	56
					يمتلك المصرف سجلات الكترونية حول أنشطة العملاء السابقة لتحديد كيفية التعامل معهم	57
					يحافظ المصرف على سرية المعلومات في السجلات الالكترونية حفاظا على الثقة المتبادلة بينه وبين عملائه	58
					يستفيد المصرف من معلومات المبيعات في اعداد برامج خاصة باكتساب العملاء المحتملين.	59
					يستفيد المصرف من معلومات مبيعات العملاء السابقة لتنمية العلاقة معهم.	60
					توفر ادارة المصرف تقنية المعلومات التي تساعد على تحسين علاقات العملاء .	61
					توفر ادارة المصرف تقنية معلومات متطورة لحفظ معلومات العملاء .	62
					تقوم ادارة المصرف على تدريب الموظفين على التقنية الحديثة لتقديم الخدمات بشكل أفضل .	63

					توفر ادارة المصرف تقنية معلومات حديثة لموظفي علاقات العملاء .	64
					يستخدم المصرف التقنية الحديثة لانجاز المعاملات مع العملاء إلكترونياً .	65
					تستخدم ادارة المصرف تقنية المعلومات للاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء	66

### ملحق ( 3 )

معامل ألفا كرونباخ :

#### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )			Mean	Std Dev	Cases
1	1.	Q1	4.3684	.4956	19.0
2	2.	Q2	4.1579	.6021	19.0
3	3.	Q3	3.8947	.9941	19.0
4	4.	Q4	4.5263	.5130	19.0
5	5.	Q5	4.1053	.8093	19.0
6	6.	Q6	3.8421	1.1187	19.0
7	7.	Q7	3.5263	1.0203	19.0
8	8.	Q8	4.6842	.4776	19.0
9	9.	Q9	3.8947	.7375	19.0
10	10.	Q10	4.2105	.6306	19.0
11	11.	Q11	3.7368	1.1471	19.0
12	12.	Q12	4.0526	.7050	19.0
13	13.	Q13	3.3158	1.3765	19.0
14	14.	Q14	4.3684	.5973	19.0
15	15.	Q15	4.0000	.9428	19.0
16	16.	Q16	4.3158	.7493	19.0
17	18.	Q18	3.7368	1.2402	19.0
18	19.	Q19	3.5789	1.0706	19.0
23	24.	Q24	3.9474	.9113	19.0
24	25.	Q25	3.7895	1.1822	19.0
25	26.	Q26	3.5789	1.2164	19.0
26	27.	Q27	3.9474	1.0788	19.0
27	28.	Q28	3.8947	1.1002	19.0
28	29.	Q29	4.0000	.8819	19.0
29	30.	Q30	3.8421	.9582	19.0
30	31.	Q31	4.1579	.6882	19.0
31	32.	Q32	4.2105	.8550	19.0
32	33.	Q33	4.0000	.6667	19.0
33	34.	Q34	3.8421	.9582	19.0
34	35.	Q35	3.7368	.7335	19.0



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	4.4000	.5026	20.0
2.	Q2	4.2000	.6156	20.0
3.	Q3	3.9500	.9987	20.0
4.	Q4	4.5000	.5130	20.0
5.	Q5	4.1000	.7881	20.0
6.	Q6	3.8500	1.0894	20.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	25.0000	11.2632	3.3561	6

### Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 6

Alpha = .8058

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q7	3.5500	.9987	20.0
2.	Q8	4.6500	.4894	20.0
3.	Q9	3.8500	.7452	20.0

4.	Q10	4.1500	.6708	20.0
5.	Q11	3.7500	1.1180	20.0
6.	Q12	4.1000	.7182	20.0
7.	Q13	3.3000	1.3416	20.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	27.3500	17.0816	4.1330	7

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0                      N of Items = 7

Alpha = .7700

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

			Mean	Std Dev	Cases
1	1.	Q14	4.3500	.5871	20.0
2	2.	Q15	4.0000	.9177	20.0
3	3.	Q16	4.3500	.7452	20.0
4	5.	Q18	3.8000	1.2397	20.0
5	6.	Q19	3.6000	1.0463	20.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	24.3500	13.1868	3.6314	6

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0                      N of Items = 6

Alpha = .7553

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
--	------	---------	-------

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q24	3.9500	.8870	20.0
2. Q25	3.8500	1.1821	20.0
3. Q26	3.6000	1.1877	20.0
4. Q27	3.9500	1.0501	20.0
5. Q28	3.9500	1.0990	20.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	19.3000	21.3789	4.6237	5

### Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 5

Alpha = .9047

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q29	4.0000	.8584	20.0
2.	Q30	3.8500	.9333	20.0
3.	Q31	4.1500	.6708	20.0
4.	Q32	4.2500	.8507	20.0
5.	Q33	4.0000	.6489	20.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	20.2500	7.7763	2.7886	5

### Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 5

Alpha = .7352

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q34	3.8500	.9333	20.0
2.	Q35	3.7500	.7164	20.0

3.	Q36	3.8500	.9333	20.0
4.	Q37	4.3000	.8013	20.0
5.	Q38	4.2500	.6387	20.0
6.	Q39	3.5500	1.1459	20.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	23.5500	17.7342	4.2112	6

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0                      N of Items = 6

Alpha = .8875

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q40	3.7500	.9665	20.0
2.	Q41	3.7500	.7164	20.0
3.	Q42	3.7000	.8645	20.0
4.	Q43	3.5500	1.0990	20.0
5.	Q44	4.0000	.4588	20.0
6.	Q45	4.1000	.7182	20.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	22.8500	15.3974	3.9239	6

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0                      N of Items = 6

Alpha = .8782

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q46	3.6842	.8852	19.0
2.	Q47	3.5789	.9016	19.0
3.	Q48	3.7368	1.1471	19.0
4.	Q49	3.7895	1.0842	19.0
5.	Q50	3.5789	1.2164	19.0
6.	Q51	3.6842	1.1572	19.0
7.	Q52	4.1579	.8342	19.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	26.2105	27.9532	5.2871	7

### Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 7

Alpha = .8494

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
--	------	---------	-------

1.	Q53	4.0526	.9113	19.0
2.	Q54	4.1053	.8093	19.0
3.	Q55	4.1579	.7647	19.0
4.	Q56	4.2105	.7873	19.0
5.	Q57	4.2105	.4189	19.0
6.	Q58	3.7895	.8550	19.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	24.5263	12.8187	3.5803	6

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 6

Alpha = .8633

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q63	3.9500	1.2344	20.0
2.	Q64	4.3000	.9787	20.0
3.	Q65	4.1500	.9881	20.0
4.	Q66	4.0000	1.0761	20.0
5.	Q67	4.2000	1.0052	20.0
6.	Q68	3.9000	1.0208	20.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	24.5000	30.8947	5.5583	6

### Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 6

Alpha = .9410