

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

إدارة علاقات الزبون كأساس للميزة التنافسية بالمؤسسة الخدمية - دراسة
حالة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة -"

إشراف الأستاذ:
د. سمية حرنان

إعداد الطلبة:
رعمة فوغالي
قرين نسرين

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله وصلاة وسلام على رسول الله خاتم الأنبياء والمرسلين أما بعد .

نشكر الله شكرا طيبا مباركا فيه ونحمده حمدا كثيرا على أن وفقنا و أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع و تقديمه بالشكل المطلوب ونسأله أن يوفقنا لما يرضاه ويحبه .

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" بداية نتوجه بالشكر الجزيل إلى من لم تبخل علينا بنصائحها و توجيهاتها القيمة و كانت سندا لنا طيلة هذا المشوار الأستاذة المشرفة: حرنان سمية وفقها الله .

كما نتقدم بالشكر مسبقا إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل و تقييمه.

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذة التحكيم الذين قدموا لنا النصح و المعرفة لإثراء موضوعنا و تقديمه بشكل أفضل و نخص بالذكر: الأستاذ موسى بخاخشة، لزهرة قيدوم، محفوظ بولقصيات ، رفيق زراولة، محمد بوناب.

ولا يفوتنا أن نوجه الشكر إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة قائمة- على حسن استقبالهم و المساعدة التي قدمها لنا.

و في الأخير لا يسعنا إلا أن أشكر كل من ساهم في تقديم الدعم و العون لنا لإنجاح هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

الإهداء

أهدي تخرجي هذا

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار... إلى والدي حبيبي .

إلى من تحت قدميها الجنان... إلى أحن وأنقى خلق الله... إلى التي لا أستطيع أن أوفيها حقها مهما قلت

ومهما فعلت... إلى حبيبة قلبي أُمي.

إلى زهرات حياتي وأغلى من عياني أخواتي الحبيبات... إلى الكناكيت بنات أختي.

إلى سندي الثاني ورفيق دربي... إلى من سهر معي الليالي وتقاسم معي تعب انجاز مذكرتي عزيزي بدري

إلى كل الأهل والأقارب كبيرهم وصغيرهم وبالخصوص جدتي الوحيدة أطل الله في عمرها.

إلى صديقتي وشريكة عملي نسرين... إلى كل صديقاتي...

ريمة

الإهداء

أهدي عملي هذا

إلى من وضع لها الله سبحانه و تعالى الجنة تحت قدميها، إلى من حرمت نفسها و أعطتني وعلمتني

معنى الاجتهاد و المثابرة و أنارت دربي بالدعاء و النصح إلى معنى ابتسامتي و سر نجاحي و سعادتي أُمي

الغالية : وسيدة

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من يزيدني انتسابي له فخرا و اعتزازا إلى روح أبي الطاهرة إلى أغلى إنسان

أبي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه : كمال

إلى نور حياتي و سعادة بيتنا إخوتي قرة عيني وسندي في الدنيا : سراج نوفل عبد الرحمان .

إلى كل فرد من عائلة قرين إلى كل عائلة أُمي الغالية بوالصوف وأخص بالذكر: أحلام.

إلى من كان لي خير سند ودعم لإنجاز هذا العمل المتواضع إلى الروح التي سكنت روحي زوجي الغالي:

قادري عبد الودود.

إلى جميع صديقاتي و أحبتي و أحلى رفيقة في هذا العمل : ريمة.

نسرين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	شكر وتقدير.....
-	إهداء.....
II	فهرس المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
ب	مقدمة الموضوع.....
2	الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن.....
2	مقدمة الفصل.....
3	المبحث الأول: ماهية الزبون.....
3	أولاً: مفهوم الزبون.....
4	ثانياً: أنواع الزبائن.....
6	ثالثاً: العوامل المؤثرة على سلوك الزبون.....
7	رابعاً: كيفية كسب الزبون.....
8	المبحث الثاني: أساسيات إدارة علاقات الزبائن.....
8	أولاً: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن.....
10	ثانياً: مفهوم إدارة علاقات الزبائن وأهميتها.....
12	ثالثاً: مكونات وأدوات إدارة علاقات الزبون.....
16	رابعاً: خصائص وأهداف إدارة علاقات الزبائن.....
17	المبحث الثالث: مراحل ونماذج إدارة علاقات الزبائن.....
17	أولاً: مراحل ومستويات إدارة علاقات الزبائن.....
23	ثانياً: أبعاد إدارة علاقات الزبون.....
24	ثالثاً: نموذج إدارة علاقات الزبائن.....
27	رابعاً: معوقات وفوائد إدارة علاقات الزبائن.....

29خلاصة الفصل
55الفصل الثاني: الميزة التنافسية
31مقدمة الفصل
32المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
32أولاً: نشأة الميزة التنافسية
32ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
34ثالثاً: أسباب ظهور الميزة التنافسية
35رابعاً: مجالات وخصائص الميزة التنافسية
36المبحث الثاني: أسس تحقيق الميزة التنافسية
37أولاً: أسباب تطور الميزة
38ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
40ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية
42رابعاً: محددات الميزة التنافسية
45المبحث الثالث: استراتيجيات ومؤشرات الميزة التنافسية
45أولاً: مؤشرات الميزة التنافسية
46ثانياً: نموذج بورتر
49ثالثاً: الاستراتيجيات التنافسية كأساس الميزة التنافسية
53رابعاً: معوقات الميزة التنافسية
55خلاصة الفصل
57الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية
57مقدمة الفصل
58المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة قالمة-....
58أولاً: نشأة و تطور البنك
59ثانياً: خدمات و أهداف البنك
61ثالثاً: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته
67المبحث الثاني: التعرف بمجتمع و عينة الدراسة
67أولاً: منهج الدراسة
67ثانياً: حدود الدراسة

68	ثالثا: خصائص أفراد عينة الدراسة.....
78	المبحث الثالث: أداة الدراسة.....
79	أولا : بنية أداة الدراسة.....
80	ثانيا: صدق وثبات لأداة الدراسة.....
82	ثالثا: التناسق الداخلي لأداة الدراسة.....
91	رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية.....
92	خلاصة الفصل.....
93	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
94	مقدمة الفصل.....
95	المبحث الأول: مدى اعتماد البنك محل الدراسة على إدارة علاقات الزبون.
95	أولا: إدارة المبيعات.....
97	ثانيا: إدارة التسويق.....
98	ثالثا: إدارة الخدمات.....
105	المبحث الثاني: مدى اعتماد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.....
105	أولا: بعد التكلفة.....
107	ثانيا: بعد الجودة.....
108	ثالثا: بعد التسليم.....
109	رابعا: بعد المرونة.....
116	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
116	أولا : تعريف بنموذج الدراسة.....
118	ثانيا: اختبار الفرضية الأولى.....
125	ثالثا: اختبار الفرضية الثانية.....
130	رابعا: المقارنة بين الاستمارتين.....
131	خلاصة الفصل.....
133	خاتمة الموضوع.....
-	قائمة المراجع.....
-	الملاحق.....
-	ملخص الدراسة

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6-5	أنواع الزبون.	01
44	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	02
60	وكالة - قائلة -	03
60	وكالة - سوق أهراس -	04
69	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس لاستمارة الموظف.	05
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن لاستمارة الموظف.	06
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي لاستمارة الموظف.	07
73	توزيع الأفراد وفق متغير المستوى الوظيفي لاستمارة الموظف.	08
74	توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة.	09
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس لاستمارة الزبون.	10
76	توزيع أفراد العينة حسب السن لاستمارة الزبون.	11
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	12
78	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	13
79	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك.	14
82	معامل (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات محاور استمارة "الموظف"	15
83	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أسئلة الدراسة استمارة " الزبائن".	16
84	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة المبيعات" والدرجة الكلية للبعد لاستمارة الموظف.	17
84-85	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة التسويق" والدرجة الكلية للبعد لاستمارة الموظف.	18
85	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة الخدمات" والدرجة الكلية للبعد لاستمارة الموظف.	19
86	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الكلفة" والدرجة الكلية للبعد لاستمارة الموظف.	20
87	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" والدرجة الكلية للبعد لاستمارة الموظف.	21

87	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التسليم" والدرجة الكلية للبعد لاستمارة الموظف.	22
88	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية للبعد لاستمارة الموظف.	23
88	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة المبيعات" و الدرجة الكلية للبعد لاستمارة الزبون.	24
89	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة التسويق" و الدرجة الكلية للبعد لاستمارة الزبون.	25
90	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة الخدمات" و الدرجة الكلية للبعد لاستمارة الزبون.	26
91	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الكلفة" و الدرجة الكلية للبعد لاستمارة الزبون.	27
91	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" و الدرجة الكلية للبعد لاستمارة الزبون.	28
92	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التسليم" و الدرجة الكلية للبعد لاستمارة الزبون.	29
92	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" و الدرجة الكلية للبعد لاستمارة الزبون.	30
93	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي.	31
98-97	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول من إدارة علاقات الزبون " إدارة المبيعات" لاستمارة الموظف.	32
100-99	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني من إدارة علاقات الزبون " إدارة التسويق" لاستمارة الموظف.	33
101	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث من إدارة علاقات الزبون " إدارة الخدمات" لاستمارة الموظف.	34
102-103	إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "إدارة المبيعات" لاستمارة الزبون.	35
104	إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "إدارة التسويق" لاستمارة الزبون.	36
105-106	إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "إدارة الخدمات" لاستمارة الزبون.	37
108-107	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول من الميزة التنافسية " الكلفة" لاستمارة الموظف.	38

109	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني من الميزة التنافسية "الجودة" لاستمارة الموظف.	39
110	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث من الميزة التنافسية "التسليم" لاستمارة الموظف.	40
111-112	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع من الميزة التنافسية "المرونة" لاستمارة الموظف.	41
113	إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات البعد الأول "الكلفة" لاستمارة الزبون.	42
114-115	إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "الجودة" لاستمارة الزبون.	43
116-115	إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "التسليم" لاستمارة الزبون.	44
117	إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "المرونة" لاستمارة الزبون.	45
119	نتائج اختبار "Kolmogorov-smirnov" لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "لاستمارة الموظف".	46
119	نتائج اختبار "Kolmogorov-smirnov" لبنك الفلاحة و التنمية الريفية "لاستمارة الزبون".	47
121	نتائج تقديرات معلمات النموذج الخطي لمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لاستمارة الموظف.	48
122	نتائج اختبار فيشر لنموذج "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لاستمارة الموظف.	49
123	معامل التحديد لنموذج الدراسة لاستمارة الموظف.	50
124	نتائج تقديرات معلمات النموذج الخطي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لاستمارة الزبون.	51
126	نتائج اختبار فيشر لنموذج "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لاستمارة الزبون.	52
126	معامل التحديد لنموذج الدراسة لاستمارة الزبون.	53
129	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق في إجابات الأفراد حول عبارات "إدارة علاقات الزبون".	54
130	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق في إجابات الزبون حول عبارات "إدارة علاقات الزبون".	55

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عناصر إدارة علاقات الزبون	01
31	مصفوفة التفاعل بين بعض المؤسسات والزبون	02
19	يمثل الفعاليات التسويقية الأربعة للزبون	03
25	نموذج إدارة علاقات الزبائن	04
43	دورة حياة الميزة التنافسية	05
46	نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر Porter	06
52	الوضع انتقالي التنافسي للمؤسسة	07
63	الهيكل التنظيمي للوكالة (قائمة)	08
65	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية	09
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس لاستمارة الموظف	10
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن لاستمارة الموظف	11
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي لاستمارة الموظف	12
73	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	13
74	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	14
75	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس لاستمارة الزبون	15
76	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن لاستمارة الزبون	16
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حسب المستوى التعليمي	17
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حسب الوظيفة	18
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مدة التعامل	19

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة الأسئلة
02	قائمة محكمي استبيان الدراسة
03	استمارة التريص

مقدمة الموضوع

لقد شهد القرن الماضي ولا يزال يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات اقتصادية، سياسية وتكنولوجية أثرت في كافة المجالات وبدرجات متفاوتة، جعلت المؤسسات على اختلاف أنشطتها تتنافس للحفاظ على مكانتها أو فرص وجودها واستمراريتها في بيئة الأسواق، حيث أصبحت التنافسية لغة العصر والعامل الذي يضبط خطوات المؤسسات ويدفعها نحو الإبداع والابتكار والتميز على منافسيها.

حيث تعد الميزة التنافسية أحد الآليات الحديثة، التي فرضت على المؤسسات بضرورة تبنيها وذلك نتيجة للمخرجات الناجمة عنها والمتمثلة بإمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر من خلال كسب قبول ورضا زبائنها وتماشيا مع أهدافها وخططها، ومن تم تحقيق نجاحاتها وبقائها.

إن الإدراك والفهم الجيد لحاجات الزبون ورغباته والعمل على إشباعه بسلع وخدمات متميزة وبأقل التكاليف هو الهدف السامي التي تسعى له أي مؤسسة، كيف لا وأن الزبون هو "جوهر المنظمة" وأن رضا المجتمع من رضا الزبون" والذي بات الحل الأمثل لتحقيق الريادة والتميز في التوجه نحو الزبون، أو توطيد العلاقة معه وحسن إدارتها

كما أن من بين التوجهات التي تعتمدها المؤسسات في مسيرتها أسلوب إدارة العلاقة مع الزبون الذي يعد بدوره نظاما إداريا يهدف إلى إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع الزبون بحيث تسمح للمؤسسة من خلق قيمة عن طريق تفعيل تلك العلاقة، الاهتمام بهم، كسب رضاهم وولائهم، الأمر الذي يسمح للمؤسسة الانتقال من حافظة منتجات إلى حافظة الزبائن لذلك أصبحت CRM أحد أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية، ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع والمتمثلة في تحقيق الريادة والتميز للمؤسسة، وكذا كسب رضا وولاء الزبون وخدمته من خلال معرفة حاجاته ورغباته وترجمتها إلى سلع وخدمات متميزة بأقل التكاليف وأعلى جودة.

1. إشكالية الدراسة:

إن الوصول لنتائج الدراسة المذكورة سابقا يجب الإجابة على التساؤل الجوهري الذي يحدد معالم إشكالية بحثنا والمتمثلة في:

كيف تساهم إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

ولالإجابة على الإشكالية المطروحة نضع جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - هل هناك أثر لإدارة التسويق على الميزة التنافسية؟
 - هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الخدمات على الميزة التنافسية؟
 - هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة علاقات الزبون؟
- للإجابة على هذه التساؤلات فإنه يتم الأخذ بعين الاعتبار رأي ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة.

2. فرضيات الدراسة:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة عند مستوى معنوية (5%)".
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المبيعات في البنك لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التسويق في البنك لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الخدمات في البنك لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين وزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية (5%)".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية (5%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية (5%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية (5%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قلمة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية (5%).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قلمة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير الخبرة لديهم عند مستوى معنوية (5%).
3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- إبراز مفهوم إدارة علاقات الزبون كمصطلح حديث داخل المنظمة، مما يؤدي إلى ابتكار طرق عملية حديثة في التعامل مع الزبون و تحقيق التمييز للمنظمة؛
- تعتبر هذه الدراسة حافز للمؤسسات الخدمية للقيام بالتطوير المستمر والاهتمام بالزبون باعتباره أهم حلقة لاكتساب المزايا التنافسية؛
- تماشي موضوع الدراسة والتطورات الاجتماعية الحديثة؛
- تقديم إطار عملي يربط الزبون بالميزة التنافسية إذ أن علاقة الزبون بالميزة التنافسية تمثل بحد ذاتها إضافة علمية جديدة بالاهتمام.

4. أسباب اختيار الموضوع:

من أبرز الأسباب التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة ما يلي:

- تسليط الضوء على الزبون باعتباره أهم عنصر تهتم به المؤسسات؛
- التطور الملحوظ الذي شهدته العديد من البنوك الوطنية لاسيما بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما جعله محل دراسة؛
- السعي لإضافة مرجع جديد يفيد الطلاب الباحثين والدارسين في هذا المجال؛
- قلة اهتمام البنوك وبعض المؤسسات الجزائرية بإدارة علاقات الزبون وما لها أهمية في تحقيق الميزة التنافسية

5. أهداف الدراسة:

إن تناولنا لهذا الموضوع سعياً منا لبلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

- تبيان الأهمية الكبيرة التي تلعبها إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية؛

- إبراز مدى تطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبون بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- التعرف على دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

6. منهج الدراسة:

باعتبار الموضوع موجه لمعرفة آراء كلا من الزبائن وموظفي " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " حول إدارة علاقات الزبون وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية، وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها والإحاطة بكافة جوانب الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استجواب عينة من زبائن وموظفي البنك محل الدراسة من أجل جمع الحقائق والبيانات ثم تحليل وتفسير تلك البيانات المتحصل عليها، قصد الحصول على نتائج تمكننا من الوصول إلى المعلومات الصحيحة التي يهدف إليها هذا الموضوع.

7. صعوبات البحث:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في تحضير وإعداد هذه الدراسة:

- مواجهة صعوبة في توزيع الاستبيان الخاص بعينة الزبائن، وذلك بسبب ترددهم في تقديم الإجابة؛
- مواجهة تحديات في التعامل الشخصي مع أفراد العينة نظرا للاختلافات العمرية و الثقافية لديهم.

8. الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في صياغة وضبط الجانب النظري لدراستنا بصورة جيدة، فقد تناول الطالبان في هذا الجزء عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما فتح المجال في طرح تساؤلات تركز على أن إدارة علاقات الزبون هي العنصر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية، وفي ما يلي نذكر أهم الدراسات التي ساندت في إثراء هذه الدراسة :

➤ **الدراسة الأولى:** دراسة شرقي جلول، 2015، بعنوان: **واقع العلاقة مع الزبون في**

المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه، (دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري)

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى أثر إدارة العلاقة مع الزبون بشقيها المكوناتي والوظيفي على ولاء الزبون، وكذا الدور الذي يعبه الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين مكونات إدارة العلاقة مع الزبون، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- العمل على تحقيق رضا الزبون بشتى الوسائل تؤدي إلى كسب ولاءه.
- وجود بان عامل الرضا غير كافي لتحقيق ولاء الزبون إن لم يعزز هذا الرضا بمجموعة من المقومات التي تؤدي إلى تعزيز عاملي الثقة والالتزام.

➤ **الدراسة الثانية:** دراسة صفا فرحات، 2015، بعنوان: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas و القرض الشعبي الجزائري CPA)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في البنوك، ودورها في تحقيق رضا ولاء الزبائن وكذا تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك المحل دراستها، فقد توصلت الدراسة إلى :

- أن البنوك تطبق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون وتحرص على إشراك الموظفين فيها.
- بنك القرض الشعبي لا يهتم كثيرا باستدامة العلاقة مع زبائنه ولا يطبق التنمية المستدامة.

➤ **الدراسة الثالثة:** دراسة عيسى نوري، 2021، بعنوان: أثر أنظمة المعلومات في تحسين إدارة علاقات الزبون، (دراسة حالة مطاحن سيدي ارغيس)

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأعمال التي تقوم بها أنظمة المعلومات على الصعيد النظري ومدى تجسيد ذلك في الواقع العملي، وكذا معرفة طبيعة العلاقة بين أنظمة المعلومات وإدارة العلاقات مع الزبون، كما توصلت الدراسة إلى:

- أن أنظمة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة كفؤ وقادر على إيصال المعلومات بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب لمختلف المستويات.

- توجد علاقة بين أنظمة المعلومات وإدارة العلاقات مع الزبائن ويتعلق ذلك بكل من كيفية إيصال المعلومة وكذا حسن استعمال تكنولوجيا المعلومات.

➤ **الدراسة الرابعة:** دراسة جميلة عبد الله التوم الدالي، 2019، بعنوان: أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، (دراسة على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية)

هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف على أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، وذلك من خلال أثر ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة الصورة الذهنية في تحديد الفرص التسويقية، فكانت نتائج الدراسة كالاتي:

■ أن المزايا التنافسية التي تمتلكها مجموعة معاوية البرير قد أثرت بشكل إيجابي في تحقيق الفرص التسويقية

■ تتمتع مجموعة معاوية البرير بمنتجات ذات جودة مما يجعلها تؤثر بشكل إيجابي في الاستفادة من الفرص المتاحة بالأسواق.

➤ **الدراسة الخامسة:** دراسة إردير هناء، 2019، بعنوان: عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في

تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA)

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة والميزة التنافسية، من خلال النظر إلى العلاقة بين أصحاب إدارة المعرفة و البنية التحتية، ثقافة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية، كما تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

■ أن تكنولوجيا المعلومات هي الأكثر تأثيرا عن باقي العوامل الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنك الوطني الجزائري.

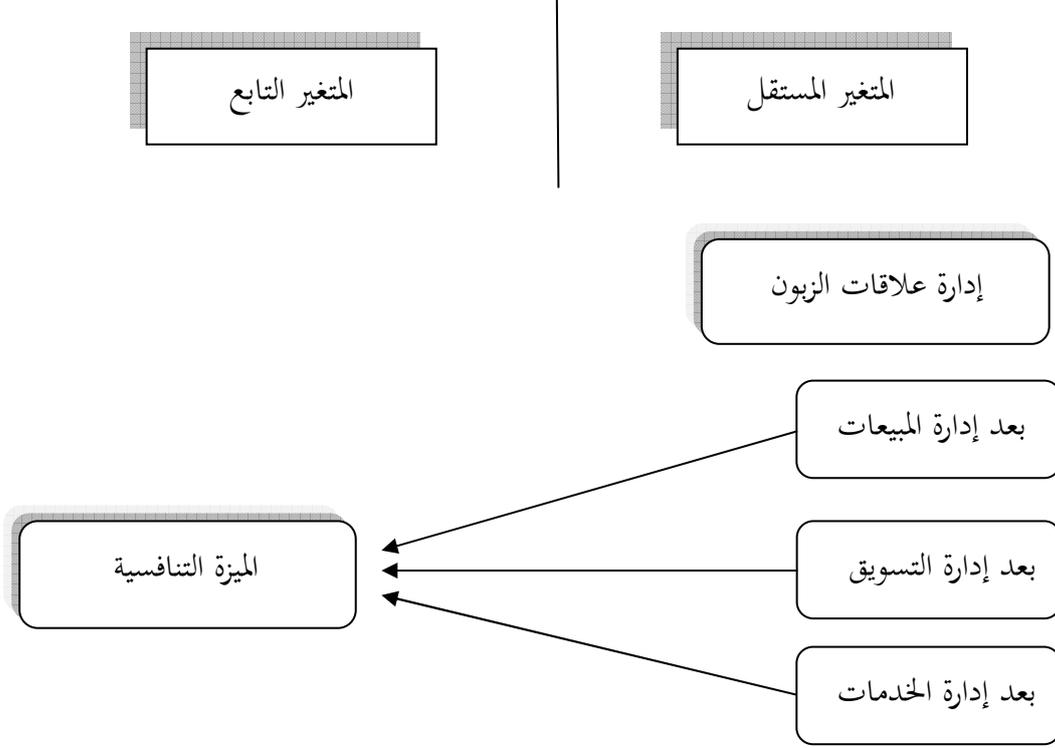
■ توجد علاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة.

9. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات موضوع الدراسة والعلاقة التي تربط بينهما من خلال نموذج الدراسة المتمثل في

الشكل أدناه:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول : إدارة علاقات الزبون

تمهيد:

يعتبر الزبون أهم عنصر تتعامل معه المنظمة باعتباره المستقبل لما تقدمه من السلع والخدمات، ورضاه يعتبر الهدف المنشود والذي تريد المنظمة الوصول إليه، وتسعى لتحقيقه بشتى الطرق حيث لم تعد الأساليب التقليدية تجذب الزبون ذات جدوى لمنظمات الأعمال المعاصرة خاصة في ظل التغيرات البيئية الحاصلة والمنافسة الشديدة . لذا فإن الفهم السليم للزبائن والتعرف على أنماطهم وخصائصهم ومعرفة كيفية كسبهم يعد خطوة هامة في تحسين أداء المنظمة وأساس لبناء علاقات أفضل مع الزبائن، خاصة في ظل ثورة تقنية المعلومات التي أتاحت لها فرصة إقامة رعاية ودعم طويل الأجل لعلاقات مع الزبون، وهو ما يطلق عليه إدارة علاقات الزبون، والتي تعتبر من الحلول الناجحة والمنتشرة الآن والتي تعمل على كسب رضا الزبائن و زيادة ولائهم وتقوية صلتهم بالمنظمة، وتقديم لهم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة ومزايا تفوق توقعاتهم مقارنة بمنافسيها. مما يضمن لها البقاء والاستمرار والذهاب بخطوة أبعد مما هو مخطط له.

من أجل التعرف على إدارة علاقات الزبون قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الزبون

المبحث الثاني: أساسيات إدارة علاقات الزبون

المبحث الثالث: أبعاد و نماذج إدارة علاقات الزبون

المبحث الأول: ماهية الزبون

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية الزبون، وذلك انطلاقاً من مفهومه، ومعرفة أنواعهم، ثم تبيان العوامل المؤثرة على سلوكه وكيفية كسبه .

أولاً: مفهوم الزبون

شهد مفهوم الزبون عدة تعاريف، سوف نتناول أهمها:

✓ يعرف الزبون على: انه هو الذي يطلب أو يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق والمصطلح زبون لا يستخدم كمصطلح علمي وليس له استخدامات علمية في علم الاقتصاد والتجارة، إنما الكلمة تستعمل عادة من قبل العاملين في أفرع البيع التجارية والدكاكين.

كلمة زبون كذلك أصبحت شائعة عند المشتريين، وهي أيضاً مستعملة من قبل الزبائن أنفسهم، والزبون يختلف عن المستهلك من حيث أن الزبون لديه ارتباط مع البائع في أكثر من مصلحة أو في أكثر من عملية بيع ويسمى بمصطلح آخر زبون دائم، ويتلخص مصطلح الزبون في ثلاثة صلاحيات أساسية ترمز بالإنجليزية ب M , A , N وتعني بالعربية: ¹

- المال Money: لديه المال لشراء المنتج المعروض.

- الصلاحية Ability: يملك صلاحية الشراء.

- الحاجة Need: وهي احتياجه للمنتج المعروض.

✓ "كذلك هو المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل (الشخصية والمعتقدات والأساليب، والدوافع والذاكرة)، وبالعوامل خارجية مثل (الموارد، وتأثيرات العائلة، وجماعة التفضيل، والأصدقاء)"²

✓ كما يعرف البعض الزبائن على أنهم: " مختلف الأطراف التي تتعامل معهم المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها".³

¹ حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي ، إدارة علاقات الزبون، دار الصفاء لنشر وتوزيع، ط 01، عمان، 2017، ص ص15، 16.

² داودي الإمام، التسويق بالعلاقات ودورها في تنمية رضا الزبون، مذكرة ماستري في تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص10.

³ نذير بباز، تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون في قطاع الاتصالات، مذكرة ماستر في تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص 34.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

✓ ويعرف أيضا: "بأنه ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقتني منتج مؤسسة ما لتلبية حاجته ورغباته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة".¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الزبون هو ذلك الشخص المعنوي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع أو الخدمات لاستهلاكها بطريقة رشيدة، إذ يعد الزبون المصدر الوحيد لنمو المنظمة والاستمرارية في المستقبل.

وهناك بعض المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الزبون والتي يمكن تحديدها كالآتي:

➤ **العميل**: هو أي شخص طبيعي أو معنوي، حالي أو متوقع، له الرغبة والقدرة على شراء منتجات

المنظمة وليس بالضرورة هو المستهلك النهائي.²

➤ **الزبون**: ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه

العائلي.³

➤ **المستهلك**: هو الشخص العادي الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه

الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك. حيث يقوم المستهلك بعملية الشراء الرشيدة لإشباع حاجاته ومتطلباته والتي تشبع من خلال حصوله على السلع والخدمات من السوق عن طريق عمليات مختلفة.⁴

➤ **المشتري**: هو الشخص الذي يقوم بدفع قيمة المنتج بعد أن يكون مقتنعا باقتنائها تماما وعن رغبة

للحصول عليها، تدفعه لدفع المال مقابل ذلك.⁵

ثانيا: أنواع الزبائن

إن وجود الاختلافات السلوكية في المجتمع من فرد إلى آخر فرض على المؤسسة ضرورة الاهتمام ومعرفة

أنواع الزبائن الموجودين والذين تتعامل معهم، وذلك من أجل السعي إلى موائمة خدماتها مع كل نوع منهم.

¹ إبراهيم بوطالب ، محاضرة غير منشورة في إدارة علاقات الزبائن، كلية علوم الإقتصادية وتجارية و علوم تسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2018، ص32.

² بلال بن زكري، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2014، ص39.

³ محمد مغراوي ، أهمية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص11.

⁴ عمر شرقي ، حمزاوي مرزاق، أثر الإعلان على سلوك المستهلك، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة أكلي محمد أوحاج، البويرة، 2018، ص37.

⁵ حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص16.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

والجدول التالي يوضح مختلف أنواع الزبائن:

الجدول رقم (01): أنواع الزبون

نوع الزبون	مواصفاته	أسلوب التعامل معه
الزبون الشرثار	<ul style="list-style-type: none"> ● مرح جدا؛ ● كثير الكلام يتحدث كثيرا عن أعمال ومشروعاته؛ ● يضع الوقت في أحاديث جانبية؛ ● يعطل العمل يؤخر عملية تقديم الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ محاولة جذبته إلى الخدمة المقدمة إليه، وما يمكن أن يقترحه لتحسين هذه الخدمة؛ ■ التمسك دائما بزمام الحديث لتمكن من تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبما لا يفضبه؛ ■ بعد تقديم الخدمة له يجب تقديم الشكر والتقدير على مقترحاته وأرائه.
الزبون الهادئ	<ul style="list-style-type: none"> ● هادئ الطبع يتعامل بهدوء ولا ينفعل؛ ● منصت جيد يستمع إلى كل ما تقوله إليه؛ ● يقدم اقتراحات بناءة هدفها جعل الخدمة متميزة؛ ● مفاوض جيد يتعامل معك بأسلوب متعقل وموضوعي. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ محاولة اتخاذ منهج فكري وعملي ناضج في التعامل والحوار معه؛ ■ كن أميناً في التعامل معه وأخبره بالمعلومات الدقيقة والمدروسة.
الزبون المتردد	<ul style="list-style-type: none"> ● لا يستطيع اتخاذ القرار بل يحاول أن يعتمد على الآخرين في اتخاذ قراراته؛ ● تسمع منه دائما عبارات (في القريب العاجل، إن شاء الله سيتم ذلك)؛ ● يسعى إلى مزيد من المعلومات عن الموضوع الذي يحتاج فيه إلى اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> ■ كن صبورا في التعامل معه ولا تخرج عن شعورك معه؛ ■ حاول أن تبرز له مزايا اتخاذ القرار الآن وما قد يعود عليه بالفائدة؛ ■ كن حازما بقدر الإمكان بالرد على جميع اعتراضاته، واستفساراته بشكل يزيد من ثقته بنفسه.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

<ul style="list-style-type: none"> ■ ابتعد عن مناقشة التفاصيل أو القضايا الفرعية، وحاول التركيز على الهدف؛ ■ ابتعد عن العبارات التي يغلب عليها طابع الاحتمال؛ ■ حاول أن تجعله ينصت ومنتبه لما تقوله باهتمام شديد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● نافذ الصبر، ولا يتحمل الانتظار، يتساءل دائما متى سيحصل على الخدمة؛ ● يقاطعك في الحديث؛ ● يمكن أن يزعج بسهولة من أي طلب أو مستند تطلبه منه لإنهاء المعاملة. 	<p>الزبون المتعجل</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ إظهار أنك أنت أيضا ذكي من خلال الفهم السريع لاتصاله اللفظي وغير اللفظي؛ ■ إقناعه بالعرض المقدم له من خلال براهين وأدلة قاطعة؛ ■ لا تدخل معه في مباراة لذكاء ولكن قدم فقط بشكل يشعره أنك ذكي. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تشعر من نظراته أنه لمأح؛ ● يثق في نفسه وغالبا ما ينظر لغيره أنهم أقل منه ذكاء؛ ● لا يقتنع بالعرض المقدم له إلا بعد التأكد شخصيا من مزاياه؛ ● أحيانا يوجه أسئلة صعبة الإجابة. 	<p>الزبون الذكي</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم مجادلته؛ ■ محاولة معرفة أسباب شكه و عدم ثقته في المنظمة؛ ■ محاولة بناء جسور الثقة من خلال إعطائه ضمانات وأدلة صادقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة؛ ● الهيمنة التهكمية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له؛ ● صعوبة معرفة الشيء الذي يريد. 	<p>الزبون المشكك</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:- حسين وليد حسين، أحمد عبد المحمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار الصفاء لنشر وتوزيع، ط 01، عمان، 2017، ص17.

- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2009، ص75.

ثالثا: العوامل المؤثرة على سلوك الزبون

يعرف سلوك الزبون على أنه: "الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد للحصول على سلعة أو خدمة والتي تتضمن اتخاذ قرارات الشراء". وتمثل العوامل التي تؤثر في سلوك الزبون أو المستخدم فيما يلي:¹

¹نذير بياز، مرجع سبق ذكره، ص38.

- 1) **المحيط المادي:** يؤثر المحيط المادي للمنظمة (الموقع) على قرار الزبون في شرائه للخدمة من هذا المكان دون غيره، لذلك تسعى المنظمات لتوفير بيئة خاصة من شأنها أن تساهم في تشجيع الزبون على شراء الخدمة.
- 2) **المحيط الاجتماعي:** يتمثل في الخصائص والتفاعلات التي يبديها الأصدقاء والأقارب في لحظة الإقدام على شراء الخدمة، مما قد يؤثر سلبا أو إيجابا على السلوك الشرائي المتحقق.
- 3) **البعد الزمني:** يؤثر عامل الزمن بشكل كبير على قرار وسلوك الشراء فمقدار الوقت المتاح للتعرف على الخدمة المقدمة للزبائن عامل مهم في تحسين المعرفة الكافية عن تلك الخدمة، كما أن توقيت تقديم الخدمة له أثر في شراء الخدمة بالنسبة لزبون.
- 4) **سبب الشراء:** يعتبر هذا العنصر مهم إلى حد كبير للزبائن وعائلاتهم لأن شراء السلعة قابل للتأجيل أو البحث عنها في مكان آخر، لذا فإنها تستوجب المعالجة واتخاذ القرار المناسب للتعامل معها.

رابعا: كيفية كسب الزبون

قبل إقدام الزبون على طلب خدمة معينة تقوم المنظمة بتقديمها فهو يمر بمجموعة من العمليات، والتي يقوم بها على مراحل خاصة، والتعامل مع منظمة معينة دون أخرى أمر لا يرتبط كثيرا بالعواطف قدر ما يرتبط بالعمليات الخاصة بالمنظمة، وهذا ما يجعل من ضمن مهام رجل التسويق مهمة التعرف على هذه العمليات الحسابية التي يقوم بها الزبون.

إن عمل المنظمة يخضع لتصورات قائمة على الحركة وعلى الفعل، وقائمة على دراسة وتحديد ردود الفعل لدى الزبون وقائمة على التدخل الايجابي السريع بإيجاد المؤثرات التي تؤثر إيجابيا على سلوك الزبون وتخضع هذه العملية لقانون السلوك الشهير الذي يقضي "إن كل اختلال دافع لإحداث التوازن وإن كل مؤثر على أوضاع التوازن يصنع اختلالا يختلف حجمه وتأثيره على سلوك الزبون، الذي هو في الواقع سلسلة من العمليات لاستعادة التوازن ومعالجة الاختلافات ومن ثم فإن توازن الإنسان هو توازن حركي متطور، ويتجه إلى الارتفاع باعتبار أن الفرد رشيد عاقل."

كل هذه العلامات تخضع التعامل مع المنظمة إلى هذه التوازنات الحركية، و يمكن تلخيصها في ما يلي:¹
إنه عندما يقوم الزبون بالتعامل مع منظمة معينة تحقق له الإشباع المطلوب، فإنه يصل إلى مرحلة التوازن أو الإشباع .

¹ حسين ووليد حسين، أحمد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 30 ص 31 .

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

فالزبون يتأثر سلوكه وتصرفاته باتجاه المنظمة وخدماتها بالعديد من العوامل التي تدفعه إلى التعامل مع المنظمة ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- مدى وفرة الخدمات وتكاملها وإشباع وترابط مزيجها وإتاحتها للفروع القريبة من الزبون؛
- تكلفة الحصول على الخدمات والاستفادة منها؛
- مقدار الجهد والوقت الذي بذله الزبون في سبيل الحصول على الخدمات؛
- موقع فروع المنظمة ومدى قربها من الزبون.

ومن هنا فإن كل مرحلة من مراحل التعامل وكل خطوة من خطواته تخضع لعمليات المراجعة والتأثيرات المتبادلة وذات أبعاد عامة وخاصة كلية وحزئية، وذلك من أجل أن تؤتي تأثيرها في اتخاذ قرارات التعامل، ووفقا لهذه العملية فإن على رجل عمل التسويق في المنظمة استخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات التسويقية التي تمكنه من مخاطبة الزبون المرتقب أو الزبون الحالي في كافة مراحل قراراته، والتي يمكن من خلالها التأثير على هذا القرار وجذبه للتعامل مع المنظمة أو المواصلة على استمرار التعامل والاحتفاظ به زبونا دائما للمنظمة.

المبحث الثاني : أساسيات إدارة علاقات الزبائن

يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبون أحد المدخل التسويقية الجديدة، فهو يركز على جمع معلومات عن الزبون والإحاطة بكل الإجراءات التنظيمية لمعرفة الزبون واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة، وبناء علاقات طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون، كما مر هذا المدخل التسويقي بالعديد من التطورات والمراحل ساهم في تغيير مختلف الموازين وستتطرق إلى ذلك لاحقا.

أولا: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن

يعود تاريخ نشوء إدارة العلاقة مع الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزيائهم، ففي القرن الثامن عشر والذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المنظمات آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتمييز العملياتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه إستراتيجية دفع التكنولوجيا.¹

¹ حسين وليد حسين، احمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

وخلال القرن العشرين فإن تميز المنتجات والخدمات أصبح أكثر أهمية، مما سلط الضوء على الحاجة للتغذية العكسية من الزبائن بشأن نوع المنتجات المطلوبة، وهذه الفلسفة أدت إلى نشر ما يسمى ب(P4) المزيج التسويقي من قبل (JeroneMocarthy) جامعة مشيغان 1960 ويقصد ب(4P) المنتج والسعر والمكان والترويج والتي كانت دعامة تعليم ممارسة التسويق ولقد تطورت هذه الأخيرة وأصبح (P7) "المنتج، السعر، الترويج، المكان، الآلية، الأشخاص، البيئة" ثم إلى (P8) والتي أضيف لهم عنصر الأداء كثمان عنصر من عناصر المزيج التسويقي.¹

وفي ظل المنافسة والتحول الاقتصادي في نهاية القرن العشرين أصبح الاهتمام والتوجه نحو الزبون، حيث أصبحت المهمة الرئيسية لإدارة التسويق لأي مؤسسة في محاولة خلق علاقات مريحة مع زبائنهم بغض النظر عن توجهاتها حيث تعمل على إدارة تفاصيل المعلومات عن كل زبون، وكذلك إدارة تعريف تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء.²

وفي اقتصاديات دول العالم المختلفة تواجه منظمات الأعمال اليوم مشكلات كثيرة تدل في مجملها على الانخفاض في ثقة الزبون لها، وهي بالتالي تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقاتها مع زبائنهم باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقة، وبالتالي زيادة أرباحها حيث تشير الدراسات أن تكلفة الحصول على زبون جديد للمؤسسة، يعادل خمسة أضعاف كلفة المحافظة على زبونها المتعامل معها أصلاً.

لذلك يكون من المنطقي أن تبحث المؤسسات عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع زبائنهم بهذا الاتجاه، فكان إنتاج مبدأ إدارة العلاقة مع الزبون هو المسار الجديد في تعزيز ذلك التواصل، حيث تشير حقيقتها إلى متضمنات العمليات المتعلقة بالمبيعات، التسويق والزبائن، وبعتماد قاعدة المعلومات التقنية الخاصة بالزبون والتي تبنى أساساً على الأمد الطويل، وبهذا الخصوص فقد طورت وطبقت العديد من المنظمات إدارة العلاقة مع الزبون، في محاولة التعرف على الزبون وولاءه للمؤسسة، عن طريق اعتمادها على صيغ في التفاعل المشترك بينها وبين الزبائن، ومن خلال التبادل المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين.

¹ سليمان درمان صادق، التسويق المعرفي (المبني على إدارة ومعرفة علاقات الزبون التسويقية)، ط: 01، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص 13.

² ثامر ياسر بكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، (بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 نيسان 2004)، ص 16 ص 17.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين:

الأول: يمثل المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها
والثاني: يمثل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذه لقرار الشراء.

ثانيا: مفهوم إدارة علاقات الزبائن وأهميتها

1) تعريف إدارة علاقات الزبون: تعددت التعاريف واختلفت حول مفهوم إدارة علاقات الزبائن مما أدى

بالكثير من الباحثين والمختصين إلى إعطاء العديد من التعاريف كل حسب رؤيته والتي نذكر منها:

❖ الحروف الثلاثة CRM: هي اختصار للكلمات الثلاثة (Customer Relationship Management)

وهي مفهوم جديد بدأ يغزوا لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقة مع العملاء الغير مربحين.¹

❖ عرفها Philip Kotler على أنها: "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدا،

وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمنظمة."²

❖ وعرف Lamb إدارة علاقات الزبون: على أنها فلسفة تستند إلى مجموعة الأدوات (Tools) العمليات

(Processes) والتقنيات (Technologies) التي تساعد الأعمال باجتذاب واستبقاء وتطوير (To attractretain and develop) الزبون والقيمة العالية (High-value Customer).³

وعرفت إدارة علاقات الزبون أيضا على أنها: "إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين

بوجه عام، والزبائن على الوجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل

الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق القيمة لهم."⁴

¹ جلول شرفي ، واقع العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه، (أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية؛ جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015)، ص 9 ص10.

² سليمان درمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق (منظور متكامل)، ط:01، عمان، الأردن؛ 2012، ص 271.

⁴ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، ط:01، عمان، الأردن، 2008، ص 198.

ومن خلال التعاريف سابقة الذكر، يتضح أن إدارة علاقات الزبون هي مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على جميع المعلومات عن الزبون، المتمثلة في حاجاته ورغباته ومن ثم إقامة علاقات طويلة الأمد معهم والتي تعود بالنفع على كليهما.

(2) أهمية إدارة العلاقة مع الزبون: تؤدي إدارة علاقات الزبائن نشاطات في غاية الأهمية حيث تزود الموظفين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة الزبائن وفهم احتياجاتهم وبناء علاقات فعالة بين المؤسسة والزبائن.

أ- بالنسبة للمؤسسة: تبرز أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للمؤسسة من خلال:¹

- تساعد المؤسسات في الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة من خلال الوصول إلى الزبون الموالي؛
- تحقيق موقع في ذهن الزبون بان المؤسسة تحتل موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها؛
- تعتبر العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة؛

➤ تحقيق علاقات تفاعلية مع الزبائن والتي تجعل منهم أحد شبكات التسويق للمؤسسة.

وتبرز كذلك في:²

● التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهودها باستقطاب زبائن جدد؛

● خلق وبناء عملية اتصال في اتجاهين بين المنظمة وزبائناتها تحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛

● تساعد على تحقيق عوائد وأرباح مستقرة ومستمرة.

ب- أهميتها بالنسبة للزبون: وتتمثل في ما يلي:³

➤ الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها.

➤ العلاقات الاجتماعية مع مقدمي الخدمات تساعد في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الأحيان.

➤ التقليل من التكاليف الاجتماعية والمادية بسبب التحول إلى سوق آخر.

¹ فضيلة بن ساسي، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2018، ص 5.

² علاء عباس، التسويق (مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2013، ص 514.

³ نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 160.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

تتمثل أهميتها أيضا في كونها تمكن من:¹

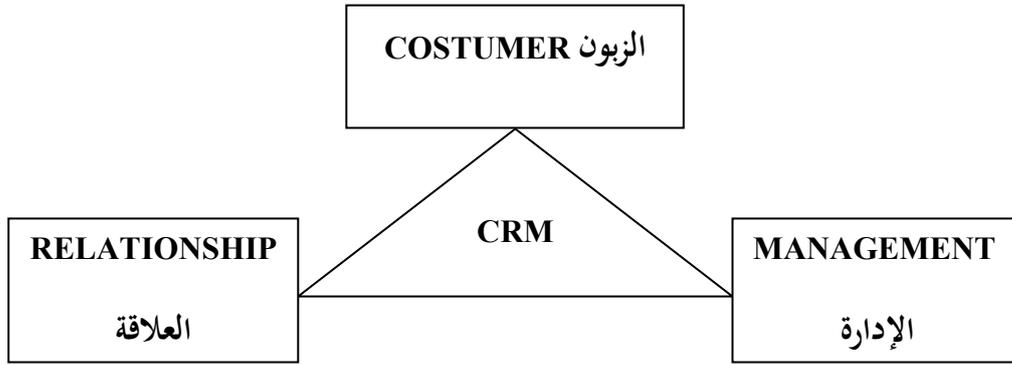
- الحصول على امتيازات وحوافز كالتخفيضات والهدايا بصورة دورية؛
- شعور الزبون بأهمية المؤسسة خاصة عند حصوله على كل رغباته.

ثالثا: مكونات وأدوات إدارة علاقات الزبون

1) مكونات إدارة علاقات الزبون: يتكون CRM من ثلاث مكونات رئيسية، وكما هو مبين في الشكل

التالي:

الشكل رقم(01): عناصر إدارة علاقات الزبون



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي(المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية)، ط: 01، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص127.

أ- الإدارة: إن إدارة علاقات الزبون ليس نشاط يقع ضمن التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا تغيير منظمي مستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا، فالمعلومات التي يتم جمعها عن الزبون تحول إلى معرفة المؤسسة، والتي تقود الأنشطة التي من الممكن أن تستفيد من المعلومات ومن الفرص التسويقية².

ب- الزبون: وهو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمؤسسة، وأن الزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة وهذا نادر الحصول بسبب أن زبائن اليوم هم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات¹.

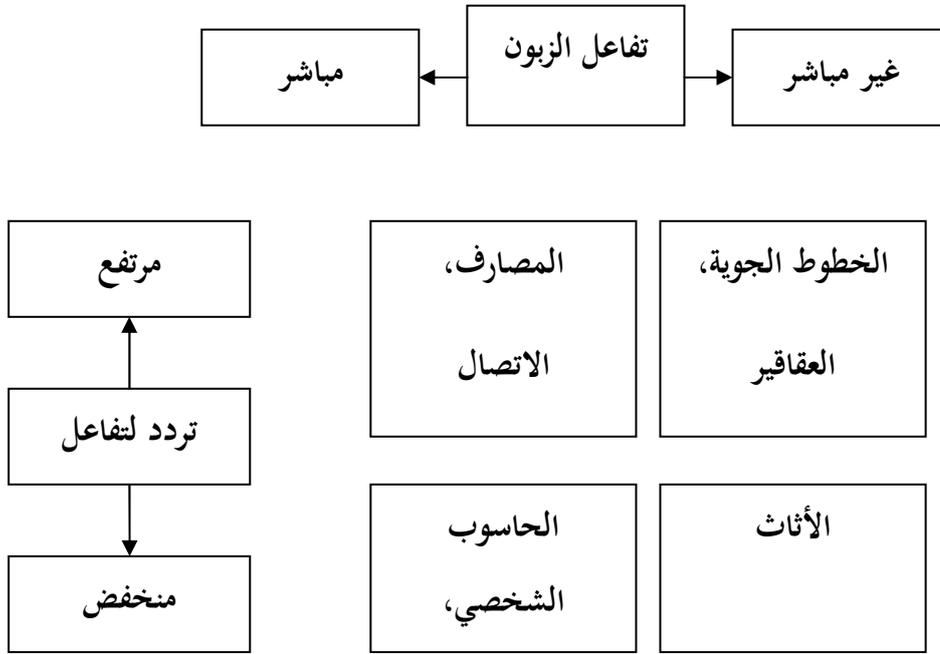
¹ عيسى نوري، أثر أنظمة المعلومات في تحسين إدارة علاقات الزبون، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021، ص 17 ص18.

² عبد الله غلام، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث إدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 148.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

ج- العلاقة: العلاقة بين المنظمة وزبائنها عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل، وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ومستمرة أو منفصلة، ومتكررة أو لمرة واحدة. وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبون. فعلى الرغم من أن الزبائن لهم مواقف إيجابية تجاه المنظمة ومنتجاته، إلا إن سلوك الشراء يكون في أغلب الأحيان عالي كما تعمل CRM على أن تكون علاقتها مع الزبون علاقة مربحة وتحقق المنفعة المتبادلة، وتجدد الإشارة إلى أنه هناك أربع أنواع من التفاعلات بين منظمات الأعمال وزبائنها والتي عن طريقها تتضح طبيعة العلاقة بينهما، وكما هو موضح في الشكل (02):

الشكل (02): مصفوفة التفاعل بين بعض المؤسسات والزبون



المصدر: رباب أحمد عبد العاطي، إدارة خدمة العملاء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 22.

من خلال الشكل يتضح ما يلي:²

❖ المنظمات في الخلية العليا اليسرى من المصفوفة كثيرة التفاعل مع الزبون وبصورة مباشرة (مثل المصارف

وشركات الاتصال) بالتالي يكون من السهل عليها نسبيا بناء قاعدة بيانات.

¹ حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² رباب أحمد عبد العاطي، إدارة خدمة العملاء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 22.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

❖ المنظمات في الخلية السفلى اليمنى من المصفوفة يكون من الصعب عليها التفاعل المباشر مع الزبون وذلك بسبب طبيعة عملها (مثل مصنعي السيارات والأثاث).

❖ المنظمات التي تقع في الخلايا الأخرى من المصفوفة تمثل حالة الوسط، وعليها التحرك نحو الخلية العليا اليسرى وذلك عن طريق زيادة الاتصال المباشر مع الزبون، من خلال استخدام بعض المحفزات.

2) أدوات إدارة علاقات الزبون:

يرتكز تطبيق مفهوم CRM على مجموعة من الأدوات، والمتمثلة في الآتي:¹

أ- **التطبيقات الآلية لقوى البيع:** وهي عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملية البيع، كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون، كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات.

وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع :

❖ بناء سجلات الزبائن؛ وضمان سهولة الولوج إليها واستغلالها؛

❖ إدارة المبيعات وحسابات الزبائن؛

❖ إدارة برامج الزبائن الخاصة؛

❖ إرسال نتائج وتقارير الأنشطة على مخزن المعلومات ليحري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق والبيع؛

❖ توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي والمحتمل، وهذا ما يساعد مقدمي الخدمة على تفعيل العلاقة مع الزبون.

ب- **مراكز الاتصالات:** تنشأ مراكز الاتصالات من ازدواج استعمال الهاتف والجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات، ويتكون هذا النظام من:

❖ مركز تليفوني؛

❖ موزع آلي متخصص (موزع صوتي، موزع انترنت، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على التطبيقات وقواعد البيانات الموجودة)؛

¹ سليمان درمان ، مرجع سبق ذكره، ص 141 ص142.

❖ يقوم موزع "Information and Communication Technologies" ICT بإدارة العلاقة الموجودة بين

الهاتف ومختلف التطبيقات المعلوماتية، ويلعب هذا النظام دورا كبيرا في عملية تشخيص العلاقة مع الزبون، إذ يسمح بإظهار المعلومات المتواجدة في ملف الزبون عند الاتصال به، ويتم ذلك بصفة أوتوماتيكية، وهذا ما يمكن المتعامل من تقديم خدمات تتطابق مع خصائص الزبون.

ج- مخزن البيانات: هو عبارة عن أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في المؤسسة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات.

ومن بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة نجد:

- إعطاء صورة موحدة وشاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة؛
- توفير أكبر كم ممكن من المعلومات، وجمع العاملين بالمؤسسة؛
- توفير الوقت اللازم لإعداد التقارير المشتركة؛
- مراقبة سلوك الزبون؛
- التنبؤ بالمشتريات.

د- أداة التنقيب عن البيانات: يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد والاتجاهات وأقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية ورياضية، ويمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية:¹

➤ **عملية التنقيب:** بعد جذب المؤسسة للزبائن من خلال الرسائل الإعلانية المستهدفة لهم، يتم إنشاء قاعدة بيانات تضم المعلومات المنقبة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدف الاتصال بهم عن طريق البريد أو الهاتف أو وسائل أخرى.

➤ **استهداف العملية التسويقية:** من أجل تفعيل استهداف العملية التسويقية تقوم المؤسسة بتحديد خصائص الزبائن الذين تود استهدافهم، ثم بعدها تبحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين للخصائص المحددة آنفا، كما تقوم بتسجيل معدلات تطور الزبائن والاتصالات مع كل زبون ليتم معرفة تحسن عملية الاستهداف مع مرور الوقت.

¹ سليمان درمان، مرجع سبق ذكره، ص 143

➤ **الاحتفاظ بالزبائن:** تشير العديد من الدراسات في مجال التسويق إلى تكلفة الاحتفاظ بالزبائن أقل بكثير من تكلفة الحصول على زبائن جدد، ويمكن للمؤسسة أن تحتفظ بزبائنها من خلال إرسال هدايا شخصية، تقديم عروض خاصة أو مدهم بقسائم تخفيض السعر، ويتم هذا بالارتكاز على المعلومات المتوفرة في قاعدة بيانات الزبائن.

➤ **إعادة تنشيط عمليات الشراء:** من أجل إعادة إحياء اهتمام الزبائن بالمرئية ومنتجاتها تقوم هذه الأخيرة بإعداد إرسال رسائل مكيفة حسب خصائص كل زبون، ويكون هذا عادة في فرص المناسبات العامة.

هـ - الإنترنت: من حيث منظور إدارة العلاقة مع الزبائن تعتبر الإنترنت:¹

وسيلة التفاعل مع الزبون التي تقدم العديد من المزايا للمؤسسة، حيث أن هذه الأداة تمكن من تقليل التكاليف، توسيع نطاق السوق وتعزيز جودة الخدمات، كما أنها تزيد من قيمة العلاقة مع الزبون على مستويات معينة، مثل السهولة، الراحة والتكاليف المنخفضة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن لا تنظر المؤسسات إلى الإنترنت كمجرد أداة سحرية لحل مختلف المشاكل المتعلقة بالنطاق والمبيعات، وإنما يجب النظر إليها كجزء من الإستراتيجية الشاملة المتمركزة حول الزبون.

رابعاً: خصائص وأهداف إدارة علاقات الزبون

1) خصائص إدارة علاقات الزبون:

تتمثل خصائص إدارة علاقات الزبون في ما يلي:²

- جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات الإدارة؛
- يهدف منظور العلاقة مع الزبون إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقلين ويكون ذلك على المدى الطويل؛
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية؛

¹ صفا فرحات، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، ص43.

² وداد بوزيد، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة أم البواقي، 2015، ص7.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

- الانتقال من إدارة محفظة المنتجات إلى إدارة محفظة الزبائن.

2) أهداف إدارة علاقات الزبون: يعد الزبائن شريان الحياة لأي منظمة، فهم الثروة الحقيقية الثمينة لها وقادة الاقتصاد، لذلك وجب عليها الاهتمام بهم، وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب رضاهم وولائهم، وإيجاد قيمة لهم.

وهناك أهداف تسعى إدارة علاقات الزبون إلى تحقيقها منها الآتي:¹

- إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنها؛
- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة؛
- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة؛
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن؛
- استهداف الزبائن المرحة من مجموع محفظة الزبائن؛
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون؛
- تقديم منتجات إبداعية مطابقة لتوقعاته وتعود عليه بالمنافع وتشبع حاجاته ورغباته.

ومنه نستنتج أن الهدف الأساسي لإدارة علاقات الزبائن هو إيجاد القيمة للزبون وتحقيق رضاه وولائه.

المبحث الثالث: مراحل ونماذج وأبعاد إدارة علاقات الزبائن

إن العلاقة التي تتكون وتنشأ بين المؤسسة وزبائنها تتطلب وجود اتصالات مستمرة ومراحل متعددة، ولنجاح كل خطوة من خطوات هذه العلاقة يجب على الإدارة أن تتبنى نماذج وتقف على أبعاد تجعلها تكتسب ولاء الزبون واستمراريتها، والهدف الرئيسي لهذا المبحث هو تبين أهم خطوات وأبعاد ونماذج إدارة علاقات الزبون

أولاً: مراحل ومستويات إدارة علاقات الزبائن

قبل التطرق إلى مراحل إدارة علاقات الزبائن نشير أولاً إلى دورة حياة العلاقة مع الزبون، وهذه الأخيرة تشبه دورة حياة المنتج داخل المؤسسة، حيث يمر زبون المؤسسة بعدة مراحل تبدأ بالحصول عليه وقد تنتهي بتوقفه عن شراء منتجات المؤسسة.

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.

وقد حدد "kotlerAmstrong" دورة حياة الزبون بالآتي:¹

❖ **اختيار الزبون:** وتمثل هذه المرحلة في التعرف على أنواع الزبائن الذين سوف تسوق لهم المؤسسة منتجاتها، وذلك يعني تحديد الجماهير المختلفة للزبائن المتجانسين والمتشابهين والتي يمكن استهدافها عبر تقديم مزيج تسويقي وبمعنى آخر فإن رجال التسويق بالمؤسسة يحددون مختلف أقسام السوق التي سيقومون باستهدافها.

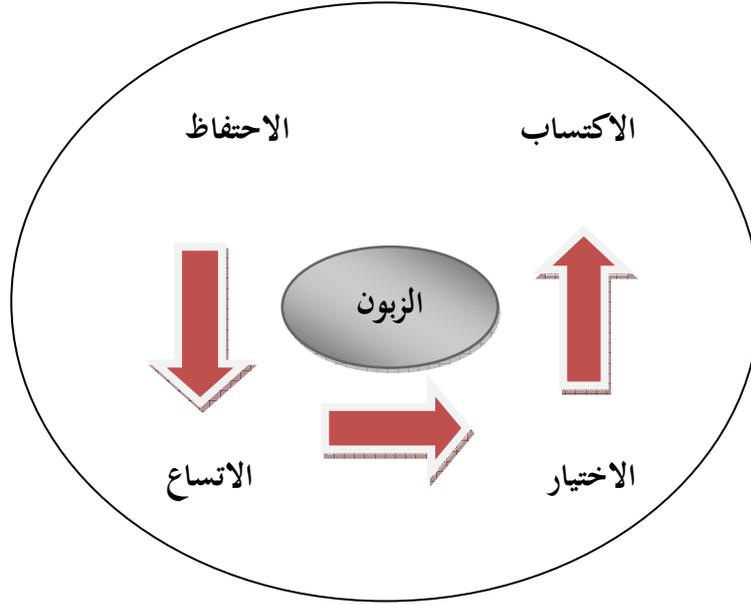
❖ **اكتساب الزبون:** تشير هذه المرحلة إلى فعاليات التسويق التي تبني علاقات مع الزبائن الجدد وتخفيض تكاليف الاستهداف و الحصول على زبائن من ذوي القيمة العالية، حيث أن أول تعامل بين المؤسسة والزبون يؤثر بشكل كبير، في الصورة النمطية التي سوف يكونها هذا الأخير عن المؤسسة ويحدد مدى إمكانية تعامله معها مرة أخرى، ويتوجب على المؤسسة في هذه المرحلة اختيار القنوات التسويقية السليمة والتي تجعل عروضها تصل إلى الزبون في الوقت المناسب والمكان المناسب.

❖ **الاحتفاظ بالزبون:** تشير هذه المرحلة إلى فعاليات التسويق التي اتخذتها المؤسسة لحفظ وجود الزبائن و بناء علاقة متواصلة معهم، وذلك من خلال فهم الاحتياجات الفردية وتقديم العروض ذات العلاقة للاستمرار في الخدمة وفقا لرغبات الزبون، كما يعتبر الاحتفاظ بالزبائن أصعب بكثير من الحصول عليهم خاصة في ظل اشتداد المنافسة، كون هؤلاء الزبائن يسعون دائما للحصول على منتج أفضل خدمات مرفقة ذات جودة.

❖ **اتساع الزبون:** وتأتي هذه المرحلة لزيادة مدى وعمق المنتجات التي يشتريها الزبون من المؤسسة والتي يشار إليها بمصطلح "تطور الزبون"، ويقصد بذلك زيادة مختلف أنواع المنتجات التي يشتريها الزبون إضافة إلى الرفع من تكرار الشراء لديه وكمية المشتريات باستخدام العديد من التقنيات التسويقية كالعروض الترويجية التفضيلية والبيع على الطلب.

¹ بوطالب إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص38

الشكل رقم (03): يمثل الفعاليات التسويقية الأربعة للزبون



المصدر: هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، الوراق لنشر وتوزيع، ط01، 2009.

1) مراحل إدارة علاقات الزبائن

تعتبر المراحل المؤدية إلى إدارة أي مؤسسة لعلاقتها مع زبائنها من أهم الوسائل التي تضمن استمراريتها، حيث ترتبط عملية بناء العلاقات ارتباطاً وثيقاً بتطوير المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون، والتي تعتبر مفاهيم مهمة جداً في التسويق الحديث وقد أدى تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون من مجرد إدارة لعمليات التعامل مع المعطيات التسويق الخاصة بالزبائن، وإدارة لعمليات الاتصال معهم، إلى منهجية متكاملة تسعى من خلالها المؤسسة إلى:¹

- بناء علاقات مريحة مع الزبائن من خلال تأمين قيمة أعلى للمنتج المقدم للزبون يحقق توقعاته؛
- تأمين رضا الزبون عن المنتج وعن المؤسسة؛
- ولأجل تحقيق ذلك تعتمد المؤسسة على كافة الوسائل التي تساعد في استقطاب ورعاية الزبون بشكل مستمر.

¹ حكيم بن جردة، محاضرة غير منشورة في إدارة علاقات الزبائن، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص 83

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

كما أنه من أجل التنفيذ الجيد إدارة العلاقة مع الزبون ينبغي دراسة وتحديد ما يلي:¹

أ- تحديد الزبائن (القطاع السوقي المستهدف):

القطاع السوقي المستهدف هو مجموعة الزبائن الذين تتوافر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجات (سلع وخدمات) المؤسسة باستهدافهم، وبعد تحديد القطاع السوقي المستهدف تقوم المؤسسة بتحديد الزبائن الذين سوف تستهدفهم عبر نظام إدارة علاقات الزبائن، وذلك عبر:

- ✓ تحديد معنى كلمة زبون بالنسبة للمؤسسة (هل هو المشتري أو المستخدم)؛
- ✓ تحديد عدد الزبائن الذين تعرفهم المؤسسة بشكل فردي؛
- ✓ توفير قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن هوية جميع زبائن الشركة أو جزء منهم؛
- ✓ تحديد مدى دقة البيانات المتوفرة وحداتها؛
- ✓ تحديد مقدار المعلومات المتوفرة عن كل زبون؛
- ✓ البحث عن مصادر إضافية لتوسعة قاعدة بيانات الزبائن.

وفي نهاية هذه المرحلة تقوم المؤسسة بجمع أكبر كم ممكن من المعلومات المتعلقة بالزبائن بشكل فردي (أي معلومات دقيقة عن كل زبون)، وهو ما يسمح لها بالتعرف على زبائنها بشكل كاف، فبناء علاقات جيدة مع الزبائن يمر عبر امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات، تسمح للمؤسسة بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم والكيفية المثلى للاتصال بهم وضمان استمرارية تعاملهم مع المؤسسة.

ب- تقييم أو تمييز الزبائن:

يعتبر تقييم الزبون أحد أهم أسس إدارة علاقات مع الزبون وهو يعتمد على كم المعلومات المتاحة لدى الشركة عن الزبون، ويتم التقييم باستخدام الأدوات والمعايير التالية:

➤ **درجة ربحية الزبون:** تقاس بكم ونوع المنتجات التي يشتريها الزبون مخصوما منها تكاليف الوصول إليه وخدمات ما بعد البيع والضمانات التي يطلبها، ويمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

ربحية الزبون = قيمة ما حصل عليه من الشركة - تكلفته على الشركة.

➤ **درجة ولاء الزبون:** وذلك اعتماد على طول فترة علاقة الشركة بالزبون واحتمالات استمراريتها وعلاقة الزبون بالمنافسين.

¹ إبراهيم بوطالب ، مرجع سبق ذكره، ص ص65 ص 67.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

- **درجة اهتمام الزبون بالمؤسسة:** ويحددها موظف الاتصال المخصص لإدارة علاقة المؤسسة بالزبون بناء على انطباعاته نحوه ومدى اهتمام الزبون بتوطيد علاقة طويلة الأجل مع المؤسسة.
 - **عدد الشكاوي:** يعبر عدد الشكاوي عن تدمير الزبون من الشركة ولكنه يتحول إلى فرصة ورابط جيد بين الشركة والزبون إذا تم تدليل أسباب الشكوى.
 - **درجة توافق الزبون والمؤسسة:** يتحقق هذا التوافق بتطابق العناصر الأساسية التي يبحث عنها الزبون في المنتج والكفاءات المحورية للمؤسسة. أما إذا كانت العناصر الأساسية التي يبحث عنها الزبون في المنتج تمثل العناصر الثانوية للمؤسسة فهذا يعني أنه لا يوجد توافق بين الزبون والمؤسسة.
- ج- التفاعل مع زبائن الشركة:**

بمجرد انتهاء الشركة من تعيين زبائنها وتمييزهم بحسب قيمتهم للشركة، فإن الخطوة التالية هي أن تتفاعل مع زبائنها لتعرف المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، والغرض الرئيسي من وراء هذه الخطة يتمثل في بدء حوار مستمر مع زبائنها من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة للشركة، بما في ذلك:¹

- ✓ العروض الترويجية؛
- ✓ خطابات التحصيل/الفواتير؛
- ✓ اتصالات موقع الإنترنت؛
- ✓ معالجة الشكاوي؛
- ✓ أسئلة الزبائن؛
- ✓ مكالمات المبيعات المباشرة؛
- ✓ البريد الإلكتروني؛
- ✓ الفاكسات؛
- ✓ المكالمات الهاتفية (الواردة والصادرة).

د- تعديل المؤسسة بعضا من جوانب سلوكها اتجاه الزبون:

إن الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة علاقات الزبائن تتمثل في أخذ المؤسسة ما تعلمته من تعيين زبائنها وتمييزهم وإشراكهم في حوار كمي تصمم (بحسب الطلب) معروضات المؤسسة، كي تتناسب مع حاجات زبائنها

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 173 ص 174.

ورغبتهم وتفضيلاتهم المحددة.

2) مستويات إدارة علاقات الزبائن

تتم إدارة العلاقة مع الزبون على أربعة مستويات مختلفة ومتكاملة مع بعضها البعض، وتتمثل تلك المستويات فيما يلي:¹

أ- **إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية:** في هذا المستوى تهتم إدارة علاقة مع الزبون بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف توفير تفاصيل أكثر عنهم بطريقة ملخصة، فهي تركز على تحليل واسع للمعطيات لاستخراج المعارف التي تعتبر دعامة أساسية لاتخاذ القرارات وكذا تحسين سيرورة إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية والتعاونية، وتستخدم CRM التحليلية برمجيات لها القدرة على جمع، تخزين، تنظيم، تحليل واستخدام البيانات التي يمكن أن تحتاجها المؤسسة في تطوير إستراتيجياتها التسويقية، وذلك لتحديد أقسام السوق وتنمية النماذج تنبؤية لسلوك الزبائن، فضلا عن توزيع المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة وهو ما يسمح بتجزئة الزبائن وقياس قيمة الزبون وعمره.

ب- **إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية (الإدارة العملية لعلاقة المؤسسة بالزبون):** ويقصد بها العمليات التجارية والتكنولوجية المساهمة في تحقيق وإنجاح التفاعلات والاتصالات المباشرة واليومية مع الزبون في جميع نقاط الاتصال، وهي تهدف إلى تنمية العمليات التي تمس نقاط وقنوات التفاعل والاتصال مع الزبون مثل قوى البيع، خدمة الزبائن وعمليات ما بعد البيع والتسويق.

ج- **إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية:** ويشمل استخدام تقنيات تعاونية لتسهيل التعاون والتواصل بين المؤسسة وزبائنها فضلا عن تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام بالمؤسسة ومشاركة المعلومات بين نقاط الاتصال المختلفة للمؤسسة و ربط التطبيقات التشغيلية بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.

د- **إدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبون:** ويعني ذلك تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون، مع التوجه الإستراتيجي نحو الحفاظ على الزبائن خصوصا المربحين منهم من خلال تقديم القيمة بشكل أفضل من المنافسين، وتنعكس هذه الثقافة بشكل مباشر على سلوك المؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والإستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه إرداء الزبائن وبناء علاقات معهم وخدمتهم بشكل أفضل بهدف الحصول

¹ حنان دحاني، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، 2020، ص ص75-76

على ولائهم.¹

ثانيا: أبعاد إدارة علاقات الزبون

لكي تتمكن المؤسسة من بناء علاقات ترابطية وتفاعلية طويلة الأمد، عليها أن تولي أهمية لثلاث نقاط تعتبر من الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون وهي كالتالي:²

1) المبيعات:

إذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمنظمة مع الزبون المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم، ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمرا ضروريا لأعمال المنظمة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عائق إدارة المنظمة عبر الكثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، ويعد رجل البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية، فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول الزبون وخاصة فيما يتعلق بحاجته ورغباته وتوقعاته.

2) التسويق:

تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت العالمية، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة، لذا يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات (DATA BASE) قوية عنهم تمكنهم من تقديم تحليل كمي ونوعي حقيقي وفي الوقت الآني للبيانات تلك كنقطة بداية، لتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية المرتدة إليها، وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها، مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي، وإيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج، وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى.

3) الخدمة:

إن خدمة الزبائن التي تعتمد عليها المنظمة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المريحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط

¹ حنان دحماني ، مرجع سبق ذكره، ص76

²فاطمة الزهراء، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015، ص5.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

المختلفة مثل (الفاكس، والبريد الإلكتروني)، ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما فيها أمور المنتجات والحاجات وتحويلها إلى معلومات وطلبات، إذ ينبغي أن يكون المسوقون مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً.

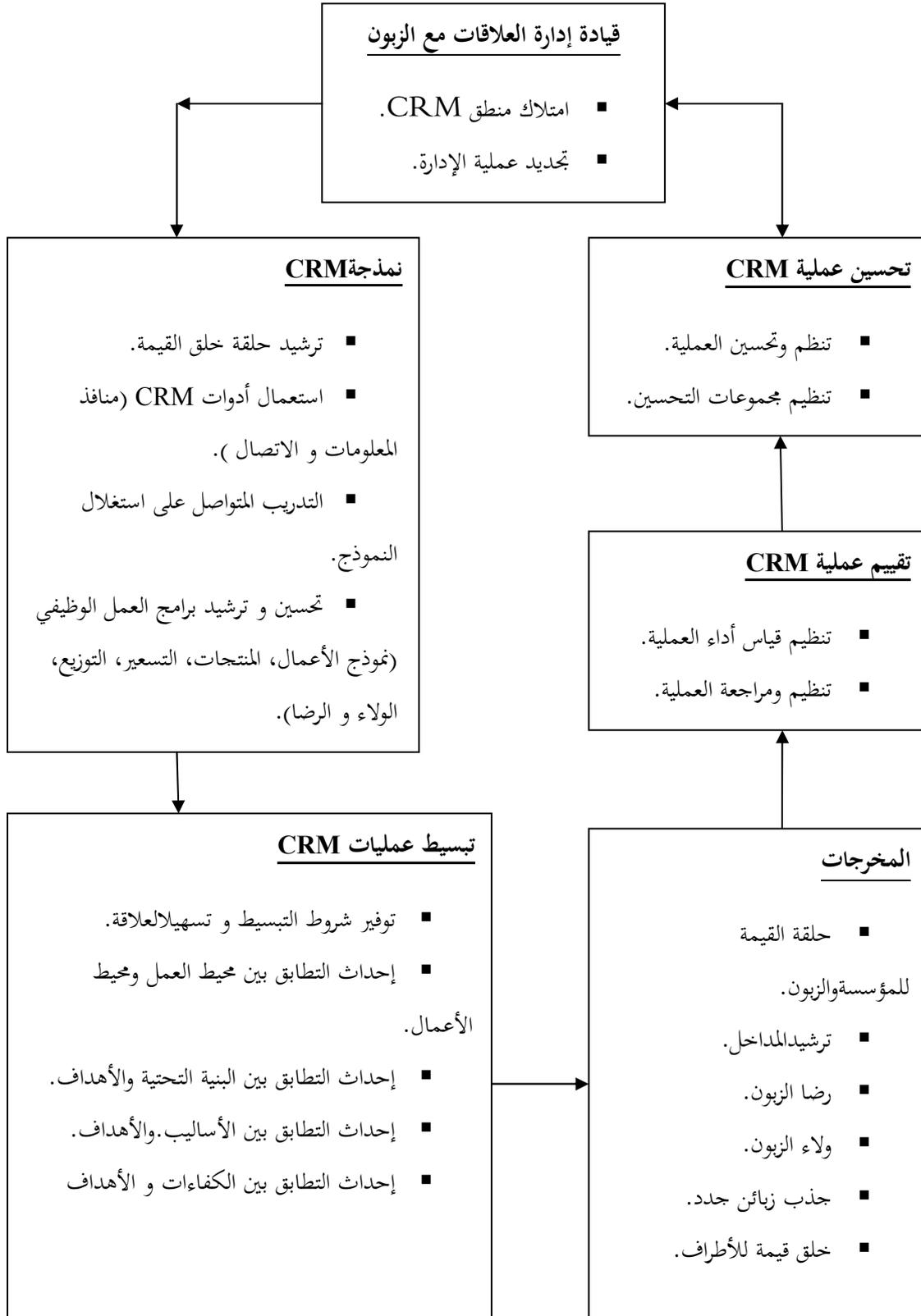
ثالثاً: نموذج إدارة علاقات الزبائن:

تحتوي نظم المعلومات على جانب إداري و جانب آلي يسهل عملية إدارتها و تنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون لي لتسجيلها و معالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات وهناك العديد من النماذج نذكر البعض منها:

1) النموذج الأول: jean supizet لإدارة علاقات الزبون:

إن إدارة علاقات الزبون تعتبر نظام يتكون من ستة أجزاء أساسية يوضحها الشكل الآتي:

الشكل (04): نموذج إدارة علاقات الزبائن



الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

المصدر: حكيم بن جروة، محاضرات غير منشورة في إدارة علاقات الزبون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص93.

يتضح من الشكل السابق أن إدارة العلاقة مع الزبون CRM كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي:¹

أ- **قيادة CRM**: إدارة نموذج إدارة علاقات الزبون يتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون، وبناء علاقة طويلة الأمد معه تكون محددة الأهداف والشروط إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

ب- **نمذجة CRM**: ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة .

ج- **تبسيط عمليات CRM**: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، بين البنية التحتية و الأهداف، بين الأساليب والأهداف وبين الكفاءات والأهداف.

د- **المخرجات**: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج CRM هي: خلق قيمة للمؤسسة والزبون، تحقيق رضا وولاء الزبون، جذب زبائن جدد، خلق قيمة لباقي الأطراف.

هـ- **تقييم عملية CRM**: كأى نشاط تقوم به المؤسسة عملية إدارة علاقات الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات .

و- **تحسين عملية CRM** : تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والإختلالات في سير العملية ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

2) النموذج لثاني:

نموذج أحجار البناء الثمانية ل"جارتنر": يوضح هذا النموذج ما تحتاج المؤسسات لفعله لتطوير وإنشاء إدارة زبائن فعالة و المتمثلة في:

- تحديد رؤية المؤسسة: فيما يتعلق بإدارة علاقة الزبائن وذلك بدراسة قيمة العرض المقدم لسوق ودرجة التمييز مقارنة بالمنافسين.
- تحديد استراتيجية المؤسسة من وضع الأهداف وتحديد الأقسام السوقية التي سيتم التعامل معها .

¹ حكيم بن جروة، مرجع سابق ذكره، ص94-95.

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

- إدارة تجربة الزبون من فهم لمتطلباته والعمل على توفيرها وعلى تحقيق رضاه.
- التعاون عبر المؤسسة وذلك من خلال تحديد المكونات الثقافية والتنظيمية الضرورية لذلك وكذا الكفاءات الأساسية المطلوبة لإنجاز هذا المشروع وتوفير التسهيلات اللازمة للعمل داخل المؤسسة.
- عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن وترتكز أساسا في دراسة دورة حياة الزبون وإدارة المعرفة المتعلقة به.
- معلومات إدارة العلاقة مع الزبون وذلك بتوحيد وتنميط مخرجات المؤسسات عبر جميع قنوات الاتصال بالزبون.
- تكنولوجيا إدارة العلاقة مع الزبائن وذلك بتوفير البنية التحتية الضرورية لذلك من تطبيقات وبرمجيات وقنوات الاتصال.
- مقاييس إدارة العلاقة مع الزبائن وتشمل مقاييس القيمة، والاحتفاظ، الرضا، الولاء، تكلفة الخدمة.

رابعا: معوقات و فوائد إدارة علاقات الزبائن

1) معوقات إدارة علاقات الزبائن:

تلاقي إدارة علاقات الزبون بعض المعوقات عند عملية تنفيذها، ينبغي على المهتمين أن يراعوا هذه المعوقات التي حددت بما يأتي:¹

أ- **خصوصية الزبائن:** وهي من الأمور المهمة عند تنفيذ إستراتيجية إجارة علاقات الزبون، لأن هذه الإدارة تعتمد على قاعدة واسعة من البيانات الديموغرافية والسلوكية لزبائن من خلال نقاط الاتصال، وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن، لذا يجب حماية هذه الخصوصية.

وهناك أربع قواعد أساسية ينبغي العمل بها من أجل حماية خصوصية الزبائن وهي كالاتي :

❖ ينبغي إبلاغ الزبائن أن بياناتهم الشخصية، لا تستخدم إلا لأغراض محددة وخاصة؛

❖ قدرة الزبون على تعقب هذه البيانات؛

❖ السماح لزبون بالحصول على بياناته وتصحيحها؛

❖ حماية بيانات الزبون قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح.

ب- **انعدام النضج التكنولوجي:** تعد إستراتيجية إدارة علاقات الزبون في بداية عهدها، إذ أن أغلب برمجياتها وتكنولوجياها نمطية وغير ناضجة، فضلا عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرمجيات

¹ حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 61،

الفصل الأول: إدارة علاقات الزبائن

والتكنولوجيات المستفيدة من قبل المنظمات التي تتبنى إدارة علاقات الزبون، مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها على الاستثمار.

ج- الميزانية غير كافية لإدارة علاقات الزبائن: تكلف إقامة مشروع إدارة علاقات الزبائن أموال معتبرة.

د- وضع أهداف غير قابلة للقياس: يجب على المؤسسة أن تحدد أهداف قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

هـ- عدم توافق البرامج مع متطلبات المؤسسة: ضرورة دراسة متطلبات ومواصفات برامج هذه الإدارة التي تتناسب مع المؤسسة قبل شراء أو تبني هذه البرامج.

كما تعتبر المعارضة الصامتة للتغيرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم عائقاً أمام تطبيق إدارة علاقات الزبائن¹.

2) فوائد إدارة علاقات الزبائن:

تتسم إدارة علاقات الزبائن بمجموعة من الفوائد والمزايا، التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة وسعي للوصول إلى التميز والتفوق التنافسي والمتمثلة في:²

أ- تحسين مهارات العاملين وزيادة رضا الزبون وولاءه للمنظمة;

ب- الاستجابة المناسبة لطلبات الزبون;

ج- تحقيق عوائد عالية من كل زبون من خلال معرفة الزبائن وخدمتهم بشكل أفضل;

د- استهداف الزبائن المرجحة من مجموع محفظة الزبائن (إنفاق كل زبون);

هـ- تحسين جودة الخدمة.

كما تساهم في:³

❖ فعالية كلفة خدمة الزبون.

❖ كلفة أقل لاكتساب والاحتفاظ بالزبون.

¹ فضيلة بن ساسي ، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 11

² هبة حميد عبد النبي الطائي، أثر إدارة علاقة الزبون على الولاء الزبوني، دار أمجد للنشر و التوزيع، ط01، عمان، 2018، ص 67 ص 68.

³ حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن إدارة علاقات الزبون من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بشكل سليم لما لها من مزايا تعود بالفائدة على المنظمة والزبون معا، حيث تعنى بالتنمية وتطوير الأداء والسلوك الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجابا، بحيث أن نجاح أي منظمة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية ومدى كفاءتهم في التفاعل والتعامل مع زبائنهم باعتبارهم أحد العناصر الضرورية التي نشأت من أجلها المنظمة، لذلك فإن المنظمات دوما في منافسة شديدة لكسب أكبر عدد من الزبائن والعمل بأقصى جهد لإرضائهم، ولتحقيق ذلك تسعى المنظمة دائما لتطبيق أبعاد إدارة علاقات الزبون المسطرة وتجسيدها على أرض الواقع وبناء قاعدة معلومات خاصة بزبائنهم من أجل تقوية علاقتها بهم وخاصة في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال و التغيرات البيئية المتواصلة التي تؤثر عليها ، مما يستوجب على المنظمة التكيف والتعامل معها بما يناسب غايتها وغايات زبائنهم من أجل المحافظة عليهم وعدم خسارتهم .

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات بشكل فعال بأن تبقى الرائدة وتستمر في مجال عملها، وهذا ليس بالأمر السهل وإنما ستواجه منافسة شرسة وشديدة في بيئة الأعمال معقدة، ومن أجل ذلك يستوجب أن تمتلك جملة من الخصائص والميزات تعبر بواسطتها عن تميزها عن غيرها من المؤسسات، ويعد امتلاك الميزة التنافسية إحدى الآليات الحديثة للتنافس في السواق من أجل اكتساب المؤسسة بقائها والمحافظة على نجاحها، كل هذا يستدعي بالمؤسسة إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في خدماتها وكذا منتجاتها.

وإن التفوق على المنافسين استنادا على ميزة تنافسية حقيقية - يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميق- تضمن للمؤسسة قدرة تنافسية عالية، فتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين كما تحصل على حصة سوقية أكبر وأفضل، حيث أن تحقيق تلك الميزة يجبر المؤسسة على إعطاء مكانة مع المؤسسات العالمية من خلال التنوع في مصادرها وجعلها صعبة التقليد من طرف المنافسين.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أساسيات الميزة التنافسية التي سنتناولها في ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أسس تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثالث: محددات و استراتيجيات الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة وعلى اختلاف أحجامها وأنشطتها وفي ظل البيئة شديدة المنافسة إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس النشاط، وذلك من خلال جلب الزبون وسرقة أضواء النجومية من خلال استغلالها لمواردها وإمكاناتها المختلفة، ويتحقق ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لبعض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

أولاً: نشأة الميزة التنافسية

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة وإنما هو نتاج التحول من مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر إمداد لمفهوم الميزة النسبية لـ David Ricardo، فتعود إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكنزي للاستشارات.

ولقد ارتبطت الميزة التنافسية بشكل أساسي بكتابات Michael Porter حيث يعتبر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية ويرى أنها ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة، حيث يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تحقق قيمة مضافة لزيائنها.¹

كما قدم Porter أول مؤلف له عام 1980، وقد كان بعنوان الإستراتيجية التنافسية، ثم عام 1985 ظهر له المؤلف الثاني بعنوان الميزة التنافسية، وبناء على ذلك يمكن القول بأن مصطلح الميزة التنافسية قد ظهر فعليا عام 1985 بتحديد بورتر لنوعين أساسيين للميزة التنافسية وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، كما قد ميز فيما بعد ثلاث استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية.²

كما أنه لا يمكن تقديم تعريف واحد للميزة التنافسية فحسب بل تعددت التعاريف حسب وجهة نظر كل باحث، كما أن تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي جيد يقتضي منها بناء ميزة تنافسية قائمة على تحليل البيئة الصناعية التي تنشط فيها وإقرار إستراتيجية معينة للتنافس.

¹ صفا فرحات، دور استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² نادين كوسا، أثر تبني استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، جامعة دمشق، سوريا، ص 25 ص 26.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:

1) مفهوم الميزة التنافسية:

لقد تنوعت مفاهيم الميزة التنافسية واختلف معظم الباحثين وأصحاب التخصص على تحديد مفهوم محدد ودقيق للميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ولذلك قبل القيام بأخذ بعض من التعاريف لها سنعرف أولا ما المقصود بالتنافسية:

تعرف التنافسية على أنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف ربحية".¹

وتعرف الميزة على أنها: " هي القيمة التي تسمح للمؤسسة بأن تتفوق على منافسيها".²

وحسب Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.³

كما تعرف أيضا: " التحكم الجيد والسيطرة التامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين، كما أن الميزة التنافسية لمنظمة ما هي القوة الدافعة أو القيمة الأساسية التي تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع المنظمة، وقد تستمر لفترة طويلة من الزمن بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة تقدمها".⁴

كما تعني الميزة أيضا: مهارة المؤسسة أو قدرتها على امتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين.⁵

¹ فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، شركة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص5.

² BerbadjNajib، Les choixstratégiques d'un entreprise،Mémoire de Master en sciences de gestion،Université 8 Mai 45،Guelma، 2013، P32.

³ نجاة كحموص ، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2021، ص20

⁴ أحلام سوداني، محاضرة غير منشورة في إدارة الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، 2018، ص ص99-100.

⁵ جيلالي قاون، بناء الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات ورضى الزبائن، مجلة الحقيقية، جامعة أدرار: العدد الثامن، ماي 2006، ص 19.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

ومنه نستنتج بأن الميزة التنافسية هي ذلك الاختلاف والتميز التي تمتلكه المؤسسة عن منافسيها، في السعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف إضافة إلى مواردها، الذي يؤهلها إلى تحقيق قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.

(2) أهمية الميزة التنافسية:

أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى ليس لإحداث تطور وتقدم فقط وإنما تربط أهميته بمجرد البقاء والتواجد في السوق، وتتجلى أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية¹:

✓ تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وذلك إذا حققت الرضا والقبول المطلوب لدى زبائنها؛

✓ تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات غير الناجحة عن غيرها من المنظمات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من أن النماذج والسياسات القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة لدى المنافسين بشكل واسع وأنهم على علم تام بها؛

✓ تعد سلاحا أساسيا لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمنظمات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاكها القدرات اللازمة لتلبية حاجات الزبائن في المستقبل؛

✓ تتضح أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع ويرتبط هذا بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

✓ ترتيب أولويات أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وكيفية صياغة إستراتيجيتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها؛

✓ أخذ مركز الريادة في السوق يتوجب على المنظمة امتلاك آلية لمواجهة المنافسة والمتمثلة في القدرات التنافسية التي تمنحها فرصة لحيازة مزايا تنافسية، تضمن لها استمرارية البقاء والمحافظة على الحصة السوقية بسبب عدم قابلية المنافسين لمحاكاتها أو تقليدها.

ثالثا: أسباب ظهور الميزة التنافسية

تعددت الأسباب واختلفت التعليقات حول ظهور الميزة التنافسية في مجال الأعمال نذكر منها:²

¹ يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2019، ص ص 98-99.

² جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، أطروحة الدكتوراه في إدارة أعمال، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2019، ص ص 52-53

- ✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات، وشركة التجارة الدولية؛
 - ✓ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة توفر تقنيات ومعلومات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي أصبحت تتعامل بها الشركات الحديثة؛
 - ✓ سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين الشركات المختلفة، وفيها يبين فروع ووحدات الشركة الواحدة بفضل شبكة الانترنت آليات الاتصال الحديثة؛
 - ✓ تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في مجالات البحث والتطوير؛
 - ✓ مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد تحول الاهتمام الكامل في الأسواق إلى المشتريين والتركيز على إشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.
- رابعا: مجالات وخصائص الميزة التنافسية:

1) مجالات الميزة التنافسية:

يشمل تصنيع الميزة التنافسية أربعة مجالات رئيسية وهي:¹

- ❖ **مجالات الإنتاج:** وهو المجال الذي من أجله تبذل الجهود الدراسية والبحثية للوصول إلى خدمة مبتكرة، وهي جهود جبارة مرهونة بنمو مراكز البحث ومركز صنع القرار فعملية صنع الميزة التنافسية لا تتم تلقائيا بل تحتاج إلى جهود متواصلة وبتعاون كافة الأطراف.
- ❖ **مجال التسويق:** شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائلا في فكر وممارسة نشاط التسويق كما عرف تحولات جذريا في الفنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب وقد عرف جهود متكاملة في:
- ❖ **تطوير المنتجات:** وجعلها أفضل وأكثر تناسبا مع احتياجات ورغبات الزبائن.
- ❖ **ترويج المنتجات:** وفق نظام اتصال فعال يتم من خلال نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن الخدمات المرغوب تسويقها.
- ❖ **توزيع المنتجات:** من خلال منافذ توزيع فعالة، وتتواجد بقوة في الأسواق.
- ❖ **تسعير المنتجات:** واستخدام سياسة سعر منشطة ومحفزة وأن تتضمن هذه السياسات (السياسات

¹ أمينة بادري، دور المزيج التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص 52 ص 54.

الانتمائية المناسبة، أساليب البيع بالخصومات التجارية، الخصومات الكمية وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتنقيط).

❖ **مجال التمويل:** يعد التمويل المحرك الرئيسي لصنع المزايا التنافسية، ليس فقط لتوفير الموارد الكافية بهذه الصناعة، ولكن وهو الأهم للإفناق على الباحثين والخبراء.

❖ **مجال الكوادر البشرية:** الإنسان هو سر التفوق والتقدم وفي جميع المجالات، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع ومن ثم فغنه يتم النظر إلى العنصر البشري من حيث وفرة الأيدي العاملة، واستمرارها وولائها الكامل للمشروع، ومن حيث التأهيل والتدريب والقدرة على التفاعل ومن حيث قدرة الحصول عليها في الوقت المناسب.

2) خصائص الميزة التنافسية:

يمكن أن نشير إلى أن الميزة التنافسية لها خصائص أساسية يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزاتها التنافسية والتي تتمثل في:¹

- ❖ أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
 - ❖ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
 - ❖ أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
 - ❖ أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
 - ❖ أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
 - ❖ أنها تتسم بالديمومة والاستمرارية أي تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها دائمة ومستمرة، تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، ذو رؤية بعيدة المدى وتسعى دائما للتفرد في تقديم الخدمات والسلع لزبائننا.

المبحث الثاني: أسس تحقيق الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية عنصر جد فعال، حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس تأثير التكلفة والعمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يميلون للمنتج الأحسن جودة و الأقل سعر، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تحدد مصادرها وتستغل مواردها بطريقة عقلانية وتطبيق أبعادها، التي تجعل منها ذات أهمية بالغة خاصة إذا قامت على أسس متينة.

¹ محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي (وأثره في تحقيق الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، 2012، ص 82.

أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:¹

1) ظهور تكنولوجيا حديثة:

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة لتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق التسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

2) ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم فإن هذا يدفع بالمنظمة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، وخاصة أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظراً لهذا الاتجاه الحديث فإن حدة المنافسة بين المنظمات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

3) تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقق التميز مرة أخرى.

4) التغير في القيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق فإن المنظمة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

5) ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة: تبرز فرصة بناء ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في

الصناعة، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضاً في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.¹

¹ خاتمة بن ورزق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في مالية وبنوك، جامعة عبدالحفيظ بوالصوف، ميله، 2016، ص10

ثانيا: أبعاد الميزة تنافسية.

باعتبار الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تولدها المنظمة، لم تعد تقتصر على جانبي التكلفة الأقل أو تحقيق الأسبقية بل أيضا على جملة من الأبعاد و التي تمثلت في²:

1) بعد الكلفة:

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها و تفوقها هي التي تقدم منتجات بكلفة أدنى من المنافسين لها، حيث الكلفة الأقل هي الهدف رئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفة منخفضة لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تعزز من الميزة التنافسية في السوق.

إن الشركة تحفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن مساعدة المدراء في دعم و إسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

2) بعد الجودة:

يعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، ويجب على الشركة الحصول على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها ويتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، فهي تعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، كما أن المنتجات ذات الجودة العالية تساهم في تحسين سمعة الشركة ونجاحها في عالم الأعمال وتعزز ميزتها التنافسية في السوق. وهناك بعدين آخرين هما:³

3) بعد التسليم (الوقت): يعد بعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في الأسواق، وذلك بخفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن والتسليم يأخذ أشكالا منها سرعة التسليم، وتقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار والتسليم في الوقت المحدد.

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم للطباعة والنشر، عمان، ط01، 2015، ص86.

² يونس إبراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص ص 199-200.

³ عمار بن عيشي، بشير بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة ولاية بسكرة)، ملتقى دولي بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الجامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2012، ص 05.

حيث أن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم المنتجات وسرعة الدخول في الأسواق، والوقت في المجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، وتقليل فترات انتظاره.¹

4) بعد المرونة: تعتبر أساساً لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في المنتجات و بما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير طريقة و وقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

✓ **مرونة المنتج:** هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

✓ **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

✓ **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو النشاط الإنتاج لتقدم أحجام مختلفة من المنتجات.

✓ **مرونة التسليم:** القدرة على تغيير أوقات التسليم .

5) بعد الاستجابة للزبائن:

للاوصول إلى استجابة فائقة للزبائن على المنظمة أن تكون قادرة على إنجاز المهام بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين، والعنصر المهم في الاستجابة للزبائن هو الحاجة إلى الإيصال في سلع والخدمات وأن للاستجابة مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء متمثلة في:²

أ- سرعة الاستجابة: فسرعة الاستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون لأنها تختصر الوقت المستهلك من قبله.

ب- الاستجابة المرنة: أما الاستجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة التغيرات في السوق حيث تتقلب ابتكارات التصميم والأحجام بشكل كبير جداً، والقدرة على تغيير المنتجات والأحجام للاستجابة لتغيرات الدراماتيكية في كلف وتصميم المنتج هي من تحقق الميزة التنافسية المستدامة.

ج- الموثوقية: أما الموثوقية فتعني إمكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون، وهذا يدعم استدامة الميزة التنافسية.

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات الزبائن في كل سوق صغير إما على أساس الكلفة المنخفضة أو على أساس التمايز، ولأن خلق القيمة أصبح ينحصر بشكل كبير في

¹ نفس المرجع، ص 06.

² علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الجامد، ص 183.

تحقيق رضا الزبون والاستجابة السريعة لمتطلباته في منظمات تقدم الخدمة، لذلك فقد أصبح الاتجاه المهم بالنسبة إلى المنظمات هو التحرك نحو التعاون مع الزبائن والاستجابة لهم مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة. ومن خلال ذلك يتضح أن تحقيق الجودة العالية والإبداع يتكاملان مع الاستجابة الفائقة للزبائن والكفاءة.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية:

تعددت مصادر الحصول على الميزة التنافسية نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في بيئة الأعمال الحالية، حيث يصعب على المنظمة المحافظة عليها لمدة أطول، لذا توجب على المنظمة فهم هذه المصادر وتنويعها لحماية هذه الميزة التنافسية من التقليد وفي ما يلي نتطرق لأهم مصادر الميزة التنافسية:¹

1) الموارد:

الموارد هي الأصول المتخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم في خلق القيمة، ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة والاستمرارية، بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال.

ويكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة؛
- أن يتصف المورد بالندرة ويأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته؛
- لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جداً؛
- أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للموارد.

ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

أ- الموارد الملموسة: وتشمل الموارد المادية تالية:

❖ **المواد الأولية:** تظهر أهمية الموارد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها.

¹ هناء إدير ، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2019، ص ص55-65.

❖ **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم الأصول والتي تحقق القيمة المضافة للمؤسسة، وينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها أطول مدة ممكنة.

❖ **الموارد المالية:** كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها مما يعزز موقعها التنافسي.

ب- **الموارد غير الملموسة:** وتشمل ما يلي:¹

❖ **الجودة:** تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته، حيث تعد عاملاً أساسياً في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، إذا لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى إلى تحقيقها.

❖ **التكنولوجيا:** يعد من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد الأهمية من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موقع أسبقية على منافسيها، وتصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع مختلفة وذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، حيث نجد التكنولوجيا الأساسية وهي المتاحة في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين وهي ليست مصدر لأي ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها، أما التكنولوجيا الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق والتي تعمل المنظمة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

❖ **المعلومات:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة، وهي نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، ويجب على المنظمة أن تكون مؤهلة للحصول عليها وأن تكون حذرة عند امتلاكها، كما أن المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر.

❖ **معرفة كيفية العمل:** تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستجمع هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة.

2) **الكفاءات:**

¹ هنا إدوير ، مرجع سبق ذكره، ص56-57.

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة. وتنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

أ- **الكفاءات الفردية:** تتمثل في كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين، التجربة المهنية والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

ب- **الكفاءة الجماعية:** وهي تركيبة فريدة من المهارات، القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المرتبة عن جميع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الدينامكية الجماعية للفاعلين. وهناك مصادر خارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية، إذ تضم مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتقنية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي، ويرى الاستراتيجيين أن ثم التأكيد على المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق.

مثل هذه المنظمات تتسلم مواقفها حول الزبون والسوق، وعلى الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.¹

رابعا: **محددات الميزة التنافسية.**

تحدد الميزة تنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين، حيث من خلالهما يمكن تحديد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين و يتمثلان في:

1) **حجم الميزة تنافسية:**

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك.

وتمر الميزة التنافسية بالمراحل التالية:¹

¹ يحيى قطحان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 102.

أ- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي والمالي.

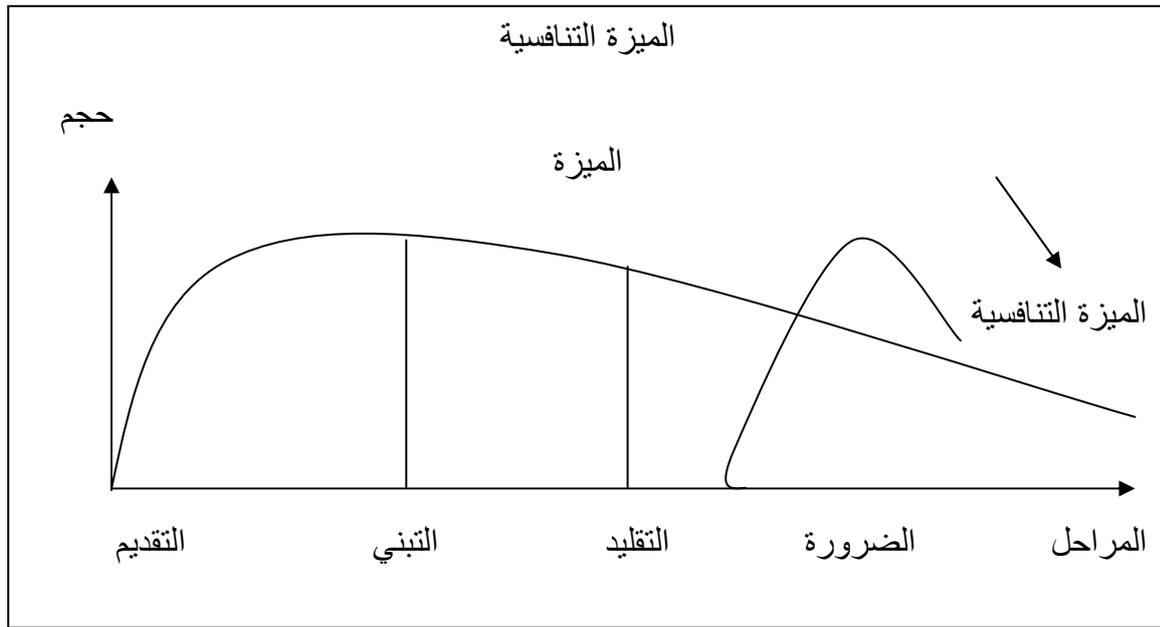
وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

ب- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

ج- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد الميزة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

د- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الشكل رقم(05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: سمية عامر بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن 2016، ص108.

¹ رضوان لورزاي ، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2019، ص 30 ص31.

2) نطاق التنافس أو السوق المستهدف

من أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ:

الجدول (02): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
النطاق السوقي Segmnet scope	<p>■ يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، والزبائن الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.</p>
النطاق الرأسى Vertical scope	<p>■ يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فتكامل الرأسى مرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.</p>
النطاق الجغرافى Geographec scope	<p>■ يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، و يسمح النطاق الجغرافى لشركة بتحقيق مزايا تنافسية، من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي.</p>
نطاق الصناعة Industry scope	<p>■ يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ضلها الشركة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.</p>

المصدر: طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم للطباعة والنشر، عمان، ط1، 01، 2015، ص 79 ص 80.

المبحث الثالث: استراتيجيات ومؤشرات الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي منظمة والمحافظة عليها يعد هدفا استثماريا وتكتيكيا في آن واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية واختيار الإستراتيجية المناسبة واللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وفي ضل التحديات الراهنة.

أولاً: مؤشرات الميزة التنافسية

إنقياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، وفيما يلي تفصيل لذلك:¹

1) الربحية:

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

2) تكلفة الصنع:

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3) الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، حيث أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة.

¹ إلياس سالم ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2021، ص 234 ص 235.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4) الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشر تنافسية المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة).

من الممكن لمنظمة ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي بسبب الإجراءات الحماية للسوق المحلية اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب دخول السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين.

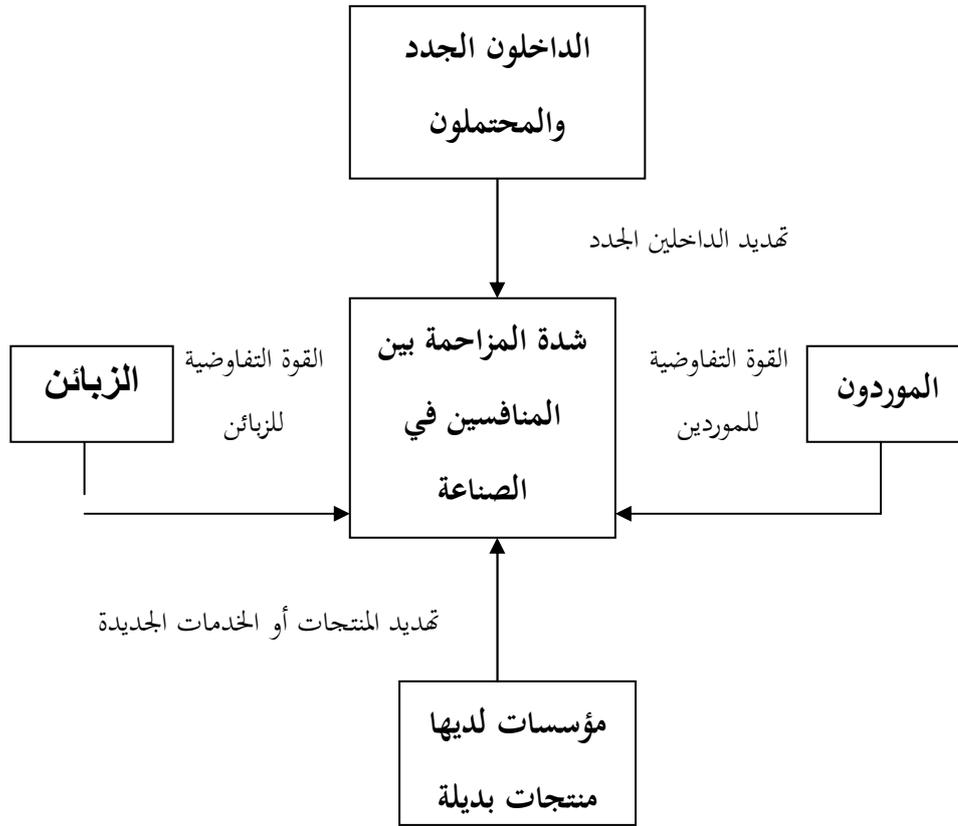
وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما في إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

ثانيا: نموذج القوى التنافسية لبورتر Porter

إن صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع ما يكل بورتر نموذجا لتحليل البيئة التنافسية، بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة.¹

¹ إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 15، 2016، ص 293

الشكل رقم (06): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر Porter



المصدر: إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 15، 2016، ص 293

ومن خلال الشكل أعلاه نجد كل من:¹

1) شدة المنافسة في الصناعة:

تعتبر شدة المنافسة الحالية محور وأساس القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة أو القطاع، حيث أن شدة المنافسة تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، فالمنتجات يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودتها، مما يؤدي بالمؤسسات إلى دخول حرب الأسعار وارتفاع تكاليف الترويج أي انخفاض معدل الربحية، وتوجد هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها وهي:

- معدل النمو الكامل في الصناعة؛
- تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة؛
- معدل التحسين في المنتجات والخدمات؛

¹ نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-178.

● قدرات الإدارة؛

● شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق؛

● مدى تمييز المنتج؛

● استقلالية الخدمات المقدمة؛

● المنتجات المتوافقة؛

● التركيز والتوازن بين المنافسين.

2) تهديد المنتجات البديلة:

إن المنتجات البديلة هي عبارة عن مجموع المنتجات التي يؤدي استهلاكها إلى تحقيق نفس القدر من المنفعة وتوصل إلى نفس درجة الإشباع، فهي تؤدي نفس الغرض أو الحاجة بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين والتي تعتمد على أساليب إنتاج مختلفة أو تقنيات وبنيات متفاوتة، فهي تشكل تهديدا للمؤسسة، وبشكل أكثر تأثيرا عند توفر العوامل التالية:

● الجودة، يوجد بديل أفضل؛

● زبائن مستعدون للتخلي عن المنتج؛

● السعر النسبي وكفاءة البدائل؛

● تكلفة التحويل إلى البدائل، التغيير إلى المنتج الآخر ليس بالأمر السهل.

3) القوة التفاوضية للزبائن:

إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

● خفض أسعار المنتجات المشتريّة؛

● رفع نوعيتها باستمرار؛

● العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين؛

● ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

4) قوة التفاوضية للموردين: تتوقف أهمية القدرة التفاوضية للموردين على عدد من الشروط:¹

¹ محمد حباينة ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 26 ص 27.

- مجموعة الموردين أكثر تركيز من مجموعة المشتريين الذين يشترون عليهم؛
- المورد لا يصادف المنتجات يمكن أن تكون محل إحلال لمنتجاته المعروضة؛
- المنظمة ليست زبونا مهما بالنسبة للمورد؛
- المنتج عبارة عن وسيلة أو عامل إنتاج مهم بالنسبة للمشتري؛
- أن تكون مجموعة الموردين قد قاموا بتمييز منتجاتهم أو بإنشاء تكاليف تحويل، والتي تجعل المشتري في متناولها؛

● الموردون يمثلون تهديدا صادقا بالانضمام نحو الخلف.

كما تشكل اليد العاملة المستعملة داخل المنظمة جزء من الموردين، وفي هذا الإطار فاليد العاملة حسب درجتها التنظيمية أو النقابية لها قوة تفاوضية كبيرة، والتي يمكن أن تؤثر على المردودية المحتملة لنشاط ما.

5) تهديد الداخلين الجدد:

- يجب على المنظمة معرفة ومحاصرة المنافسين المحتملين (الممكن دخولهم إلى السوق)، وذلك بإنشاء حواجز ضد دخول كل وافد جديد، يمكن تمييز الداخلين الجدد من بين مجموعة المنظمات الآتية:¹
- المنظمات الخارجية عن السوق أو غير منتجة للمنتج والتي تستطيع اجتياز الحواجز السوقية بسهولة؛
 - المنظمات التي يشكل الدخول إلى السوق بالنسبة لها امتدادا منطقيا لإستراتيجيتها؛
 - الزبائن والموردون الذين يستطيعون التوصل إلى اندماج أمامي أو خلفي؛
 - المنظمات التي يشكل الدخول إلى السوق تعاونا واضحا بالنسبة له.

يخضع تهديد الداخلين الجدد إلى شدة ودرجة الحواجز على الدخول وإلى مدى ردود الفعل الناتجة عن الداخل المحتمل، أما الحواجز التي يمكن أن توضع من أجل الحيلولة ضد دخول الوافدين الجدد فهي: وفرة الحجم، قوة صورة العلامة، تكلفة الانتقال أو التبديل، النفوذ إلى قنوات التوزيع، الاحتياجات إلى رؤوس الأموال، الحواجز المالية والتكنولوجية، الحواجز التجارية... إلخ.

ثالثا: استراتيجيات الميزة التنافسية

قصد تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنافسين في قطاع أو صناعة ما، يمكن للمؤسسة إتباع ثلاث استراتيجيات تنافسية، تصب في إطارها مختلف القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، مع ضرورة التعرف على منافسيها

¹ نفس المرجع، ص 27.

وتحليل موقفهم التنافسي ومعرفة استراتيجياتهم من أجل تحديد المؤسسة لإستراتيجيتها الملائمة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات كما حددها Porter في الآتي:

1) إستراتيجية القيادة في التكاليف:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على التخطيط والتصميم، إنتاج ثم تسويق السلع والخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق، مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر، وهناك من يسميها بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبجورتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع جل العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف أهمها:¹

❖ **الحجم:** يؤدي تحديد الحجم في سلاسل و أنواع المنتجات، وسائل الإنتاج المتطورة، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص تكاليف، حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط إلى آخر ومن سوق إلى آخر.

❖ **مراقبة المهارة والتعلم:** يتولدان نتيجة للجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء، لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضا على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة، لذلك يجب على متخذي القرار الاهتمام بالتعلم وتحديد أهدافه.

❖ **مراقبة درجة التناسق بين الوظائف:** حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثماراتها.

❖ **مراقبة الرزنامة:** تستفيد المؤسسات السبابة أحيانا من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة، وتختار وتفاضل بين مجموعة الموردين، إلا أنه في بعض القطاعات فإنها تستخدم إستراتيجية مختلفة نتيجة التغيرات البيئية والمستمرة والتحويلات المتسارعة في

¹ العياشي زرزار ، غياذ كريمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال(في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، 2016، ص 184 ص 186.

أذواق المستهلكين لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، ثم الدخول إلى القطاع مع معرفة أفضل بالأوضاع التنافسية السائدة.

❖ **مراقبة العمليات والإجراءات:** غالبا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بأكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ومن الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الاستراتيجية نذكر منها:¹

- ✓ وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة؛
- ✓ نمطية المنتج؛
- ✓ خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أم خلفي؛
- ✓ استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين؛
- ✓ الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية؛
- ✓ استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تعمل على تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

2) إستراتيجية التمييز:

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها ويفضلها، ولا يتم ذلك إلا من خلال مراقبة العوامل التالية:²

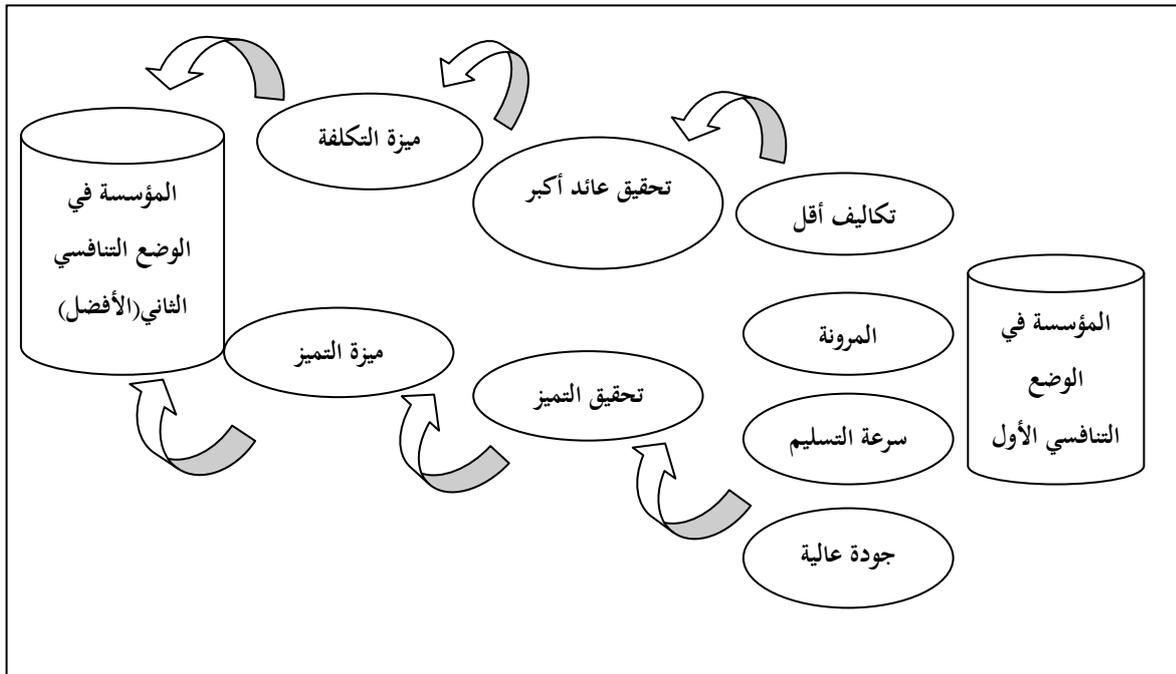
- **الإجراءات التقديرية:** تعتبر الاختيارات التقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد المؤسسة والكيفية التي تمارس بها عاملا مهما على تفرداها.
- **الروابط:** يمكن أن تتأني خاصية التفرد من خلال روابط التكامل الموجودة بين الأنشطة أو من العلاقات الجيدة مع الموردين وقنوات التوزيع.
- **الريانة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين.
- **التموضع:** تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا أحسنت اختيار التموضع الملائم لأنشطتها.
- **الاتحاق:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

¹ رعد الصرن، مجد صقور، استراتيجيات وسياسات التسويق، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 119.

² أحلام سوداني، محاضرات غير منشورة في إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 102 ص 103.

- **التعلم وآثاره:** تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.
 - **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جيدة منتجة للقيمة كنت تمارس من قبل المورد أو قنوات التوزيع.
 - **الحجم:** للحجم تأثير كبير على تميز المؤسسة، هذا التأثير يمكن أن يكون في الاتجاهين، أي إما أن يسمح بتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة (حالة الحجم الصغير أو المتوسط)، وإما أن يحقق قدرات عالية للاستثمار والتطوير (حالة الحجم الكبير).
- كما تجدر الإشارة أن عوامل التميز تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر حيث يحدد تظايرها الكيفية التي يجوز بها نشاط معين على خاصية التفرد.
- إن استراتيجية التمييز لا تسمح للمؤسسات بالتغاضي عن التكاليف ولكنها لا تمثل هدفا أساسيا أو استراتيجية للمؤسسات، وفي حالة تنفيذ هذه لاستراتيجية بنجاح من قبل المنظمة فإنها تتمكن من تحقيق أرباح مقارنة بالمنافسين مما يعزز مركزها التنافسي ويمكنها من مجابهة قوة البيئة التنافسية.

الشكل (07): الوضع انتقالي التنافسي للمؤسسة



المصدر: العياشي زرار ، غياد كريمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، 2016، ص 187.

ومن خلال الشكل رقم (07) نلاحظ كيف أن المؤسسة تنتقل من وضع تنافسي إلى وضع أحسن تنافسية من خلال اكتسابها لإحدى الميزتين التنافسيتين أو كلاهما.

3) استراتيجية التركيز:

إن المنظمات التي تتنافس وفقا لهذه الاستراتيجية تقدم منتجات إلى مجموعة معينة من المشترين أو تكون استراتيجيتها موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، وذلك بتقديم منتجات ذات تكاليف منخفضة أو منتجات متميزة.

وتتحقق الميزة الناتجة عن استراتيجية التركيز في الحالات التالية:¹

أ- عند تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ب- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.

ج- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو السريع.

د- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

كما أن هناك خطوتين هامتين للإستراتيجية هما:

أ- اختيار وتحديد قطاع السوق: يعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المنظمة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع ومدى المنافسة والأهمية النسبية للقطاعات من وجهة نظر المنافسين الرئيسيين، ومن ثم الربحية المتوقعة لكل قطاع ومدى التوافق بين إمكانيات المنظمة واحتياجات القطاع.

ب- تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المنظمة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المنظمة والقطاع، أو تتبع إستراتيجية التمييز في ظل التوافق بين إمكانيات المنظمة واحتياجات القطاع المستهدف.

رابعا: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المنظمة عدة معوقات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:²

1) المعوقات الداخلية:

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012، ص 186.
² لمياء دحمان بونوة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص 66 ص 67.

- وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تتواجد في بيئة المنظمة أهمها:
- ❖ غياب قيادة إدارية ناجحة وغياب الشفافية عند إزالة السلوكية السلبية مما يعيق التنمية الإدارية؛
 - ❖ عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة؛
 - ❖ عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة لمساعدة في عملية القرارات وترشيدها؛
 - ❖ عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مساندة التطورات الحديثة.

2) المعوقات الخارجية:

- وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج خارج نطاق المنظمة منها:
- ❖ الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛
 - ❖ وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب المنظمات الوطنية؛
 - ❖ تحويل المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية وعدم الالتزام بالمواصفات الدولية والجودة؛
 - ❖ ضعف أجهزة التعليم والتثقيف بالمنظمة وعدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة للتعرف على بعض العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق في بداية إلى كيفية ظهور مصطلح الميزة ثم تطرقنا لبعض المفاهيم التي لها علاقة بالميزة التنافسية والتي نستنتج منها بأن هذه الأخيرة تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فاعلية وكفاءة من قبل المنافسين، وبالتالي تحقيق التميز في المحيط التنافسي، وهذا ليس بالأمر الهين بل يجب عليها أن تتبع أسس صحيحة تجعلها تتألق بمصادرها وتستغل مواردها بطريقة عقلانية وتطبق أبعادها من أجل كسب المكانة والتفوق لمدة أطول.

كما يمكن القول بأن الميزة التنافسية أصبحت جد مهمة بالنسبة للمؤسسات، وذلك أن درجة التنافس هو الذي يحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها في الأسواق والمحافظة على حصصها السوقية وزبائنهم، بالتالي على المؤسسات انتهاج استراتيجيات تنافسية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية التي تحقق لها المركز التنافسي في الأسواق وكذا استمراريتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الميدانية و خطواتها الإجرائية

مقدمة الفصل:

لقد تطورت إدارة علاقات الزبون CRM وأصبحت أحد الركائز الأساسية التي تقف عليها أية مؤسسة خدمية كانت أم اقتصادية، وكل هذا لتحقيق ميزة تنافسية تجعلها تتفرد عن باقي منافسيها وتكسبها الريادة في بيئة أعمالها وكذا رضا زبائنها وكسب ولائهم، ففي القرن الأخير بات الاعتماد على حاجات الزبون وكسب رضاه ولاءه وإقامة علاقات معه الهدف الأولي لأية مؤسسة لغرض تحقيق الريادة والتميز.

وبما أننا قمنا باستعراض الجانب النظري للموضوع، سنحاول في هذا الفصل التعرف على الجانب التطبيقي وإسقاط مفاهيم الجانب النظري على أرض الواقع وتطبيقها في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-قائمة-" وللفهم السليم لمختلف النتائج المتوصل إليها يجب التعريف بالإطار المنهجي للبحث الميداني.

لذلك يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومعرفة هيكلها التنظيمي، وتوضيح المهام والأهداف فيها، كما يهدف إلى توضيح منهج البحث وحدوده، وكذا التعريف بمجتمع الدراسة وخصائصه، وتبيان أداة الدراسة أيضا ومختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات.

من أجل التعرف على منهجية الدراسة الميدانية، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة قائمة -

المبحث الثاني: التعرف على مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: أداة الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة قالمة-

بما أن الدراسة تتمحور بشكل حول معرفة أن إدارة علاقات الزبون هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-قالمة-، ومعرفة نتائجها وآثارها، حيث يحتل البنك موقعا هاما في الجزائر كل هذا يرجع إلى التي يمتلكها في بيئة الأعمال الجزائرية مقارنة مع باقي البنوك الوطنية، وعليه من الضروري تسليط الضوء على طبيعة هذه المؤسسة ومعرفة خصائصها.

أولا: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من أهم البنوك الجزائرية في سوق الأعمال لذلك سنأخذ نظرة عامة عن هذا البنك التعريف به وكيف نشأ فيما يأتي:¹

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم تأسيسه من خلال بنك الفلاحة في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 206/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث ارتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني وهو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي، ويقترض الأموال بأجال مختلفة، تستهدف تكوين أو تحديد رأسمال الثابت وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل.

هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية بحيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض وهذا لخدمة إعادة الهيكلة وتسهيل لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 58 ولاية ورأسماله عند التأسيس قدر ب 1 مليار دينار جزائري وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول البنك بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دينار جزائري للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلال نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، حيث وصل رأسماله سنة

¹ مدير المصلحة القروض، وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

2012 إلى (54 مليار) دينار جزائري ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية، من بينها المديرية الفرعية لولاية قالمة التي هي محل تربعنا فهي تضم ولايتي قالمة وسوق أهراس كما تضم 10 وكالات هي:

❖ وكالة قالمة وتضم خمسة وكالات وهي:

الجدول رقم 03: وكالة - قالمة -

وكالة عين مخلوف 816	وكالة قالمة 821
وكالة بوشقوف 820	وكالة واد الزناتي 819
وكالة هيليوبوليس 827	

❖ وكالة سوق أهراس وتضم خمسة وكالات وهي:

الجدول رقم 04: وكالة سوق - أهراس -

وكالة مداوروش 824	وكالة سدراتة 818
وكالة سوق أهراس "ب" 817	وكالة تاورة 225
وكالة سوق أهراس 822	

ثانيا: خدمات وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تعددت خدمات وأهداف البنك حيث تمثلت في ما يلي:¹

1) أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتحتم المناخ الاقتصادي الجديد التي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في

¹ مدير المصلحة القروض، وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

ومن أهم أهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- ✓ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- ✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- ✓ الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- ✓ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية و الأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة و أنظمة معلوماتية، كما بدل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

2) خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتمثل خدمات الوكالة البدر في ما يلي:

أ- خدمات الادخار **Epargne** : وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه وتمكنهم من توظيفها وتمثل في:

❖ **سند الصندوق**: وهو عبارة عن إيداع لأجل، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة اسمية أو لعامله.

❖ **دفتر توفير الشباب** : هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر بـ 500 دج، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

❖ **دفتر خاص بالسكن** : وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5 ، وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل IRG ويتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني.

❖ **حساب إيداع لأجل**: ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

ب- **خدمات متعلقة بالإقراض Crédit** : تختلف هذه القروض من حيث المدة وغرض الحصول عليه، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنواع عدة من القروض نذكر منها:

❖ **قروض الاستغلال**: وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل، ويفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

1- **القطاع الفلاحي** : (خارج المخطط الوطني للتنمية PNDA) ويتضمن خمسة أنواع من الزبائن؛

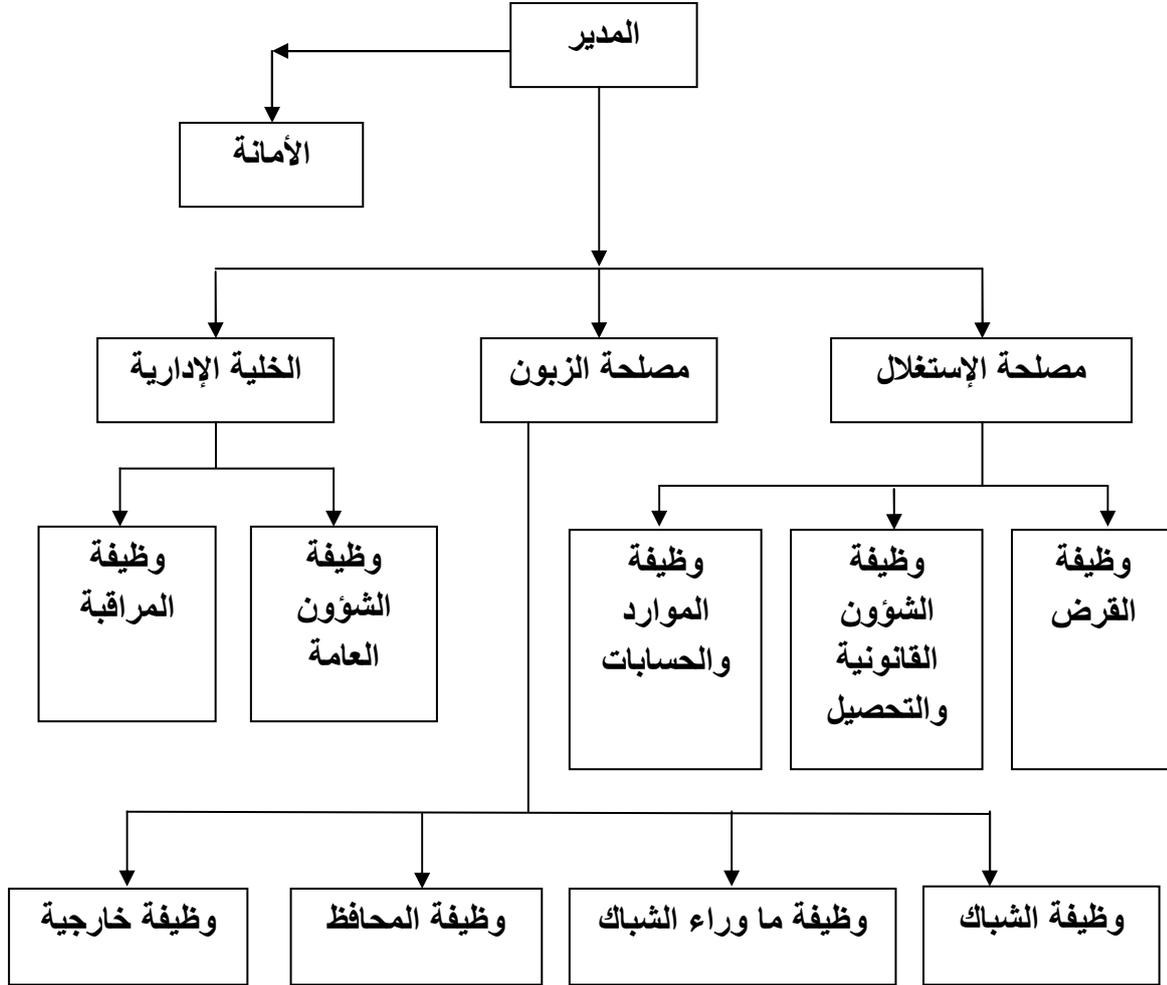
2- **قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية** ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن.

❖ **قروض الاستثمار**: وهي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثماني سنوات وأكثر، ويمنح هذا النوع من القرض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل.

ج- **خدمة بدر CONSULT** : وهي خدمة يوفرها البنك لزبائنه بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الانترنت، ويتيح بدر هذه الخدمة لزبائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لوكالة بدر "BADR" قائمة وشرح مكوناته

شكل رقم(08): الهيكل التنظيمي للوكالة (قائمة):



المصدر: رئيس مصلحة القروض، وثائق البنك

تمثل مهام المصالح المختلفة المدرجة في الهيكل التنظيمي فيما يلي:

1) مصلحة الاستغلال : تدور مهامها حول استقبال الزبائن وتلبية رغباتهم في فتح حسابات في مختلف الأنواع وكذا البحث عن زبائن جدد من جهة ومن جهة أخرى لها مهمة التوزيع القروض كما تتماشى مع القوانين المعمول بها من دراسة استعمال القروض وتسديدها كما لها مهمة التحصيل للقروض عند أجلها وفض النزاعات والمتابعة القضائية للزبائن غير الأوفياء اتجاه التزاماتهم وتضم ما يلي:

- وظيفة القروض؛
- وظيفة الشؤون القانوني؛
- وظيفة الموارد والحسابات.

2) **مصلحة الزبائن** : تتلخص مهام هذه المصلحة في معالجة وتلبية طلبات الزبائن في ما يخص العمليات التي لها علاقة بالصندوق من سحب، إيداع وكذا تسديد وتسليم، سحب الشيكات والأوراق المالية وعمليات التحويل والتعامل بالعملة الصبة وتسهيل الحسابات ومسك الدفاتر وفتح الاعتماد والتسليم المستندي.

3) **الخلية الإدارية** : تتشكل من وظيفة المراقبة والمحاسبة ومراقبة الشؤون العامة وتتلخص مهامها في كل الأعمال الخاصة بالتنظيف والصيانة، الأمن والتأمين

● المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات.

● تسجيل الملفات التي تدخل تحت المصلحتين وإعطائهم رقم تسلسلي

4) **الأمانة**: يتمثل دور الأمانة في:

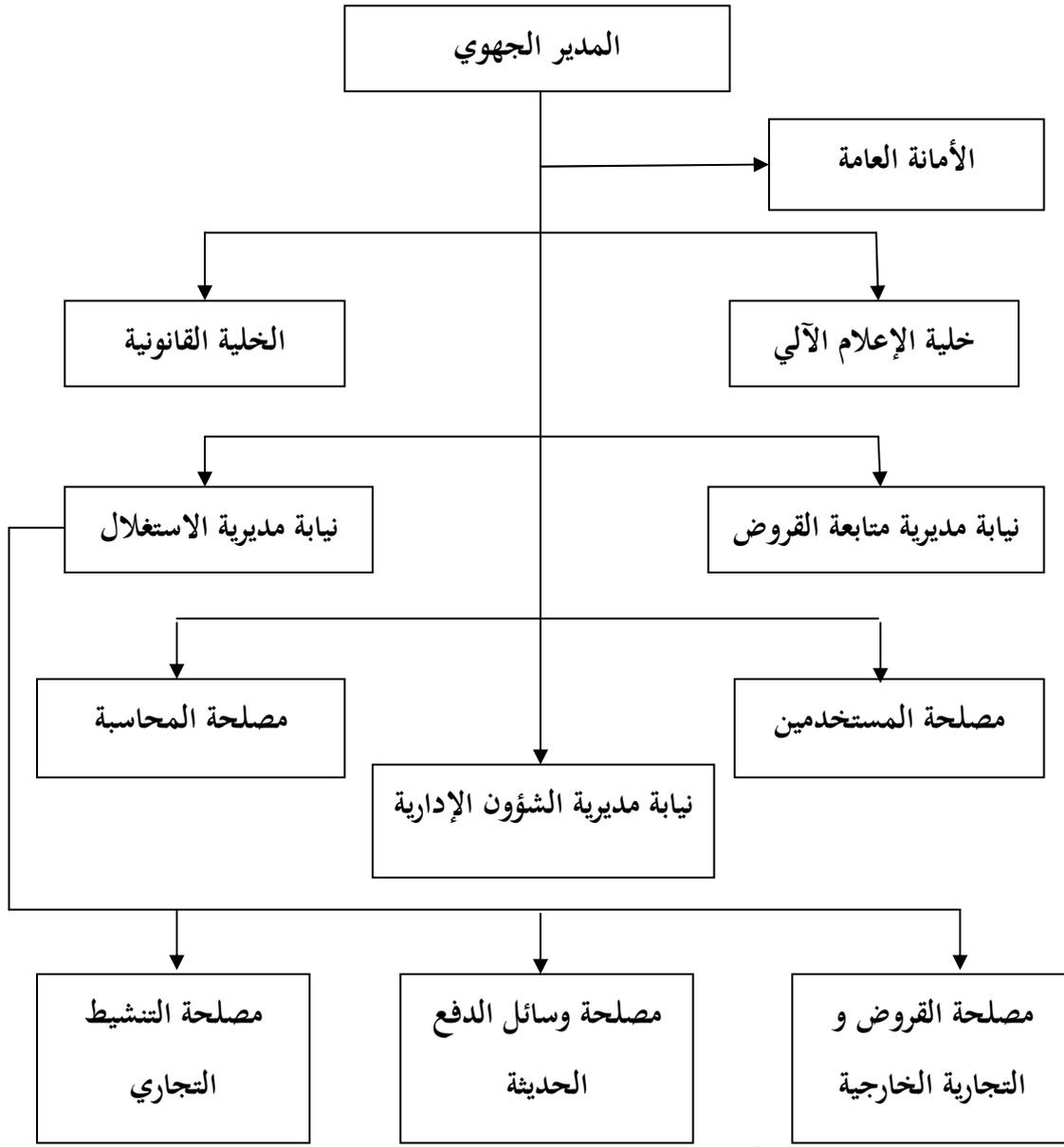
● تلقي البريد الوارد وإرسال البريد الصادر؛

● القيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، استقبال الملفات، البرقيات، الإشراف على المكالمات

والفاكس؛

● تنظيم مواعيد البريد.

شكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية :



المصدر : رئيس مصلحة القروض، من وثائق البنك

وفي ما يلي شرح لأهم ما جاء في الهيكل التنظيمي:

باعتباره مؤسسة مالية، يملك بنك البدر هيكلًا تنظيميًا يتضمن مجلس إدارة مديرية عامة أربع مديريات مساعدة يضاف إليها مديرية أخرى مساعدة فرضت نفسها سنة 2004، كما يحتوي هذا الهيكل على 42 مجموعة استغلال، سيتم شرح الجدول كالتالي:

1) نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

تتم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف هذه المديرية على خمس مديريات هي: مديرية المستخدمين، مديرية إعادة تقويم الموارد، مديرية الوسائل العامة، مديرية التنظيم، والدراسات القانونية والمنازعات ومديرية التقديرات ومراقبة التسيير.

تقوم مديرية المستخدمين بمتابعة موظفي البنك والاهتمام برواتبهم وغياباتهم، أما مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية فتتكفل بتنظيم الدورات التكوينية لموظفي البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني، في حين تقوم مديرية الوسائل العامة بالتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة، مراقبة مبلغ القرض الممنوح بعد ذلك تقدم مصلحة القروض الملفات إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المديرية الفرعية التي تعطي الرأي الأخير.

(2) قسم الودائع :

هو الجانب المخصص للاحتفاظ بنقد العملاء سواء مؤقتة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف ومن هنا حدد القسم البعد الزمني للوديعة فهو يشرف على وجود فاصل زمني بين لحظة الإيداع ولحظة السحب، ويسمح بتقدير مدى التوظيفات اللازمة لهذه الأموال ومن العمليات تخص الودائع ما يلي:

❖ توفير السندات للوكالة؛

❖ توجيه الوكالة (تحديد البعد الزمني للوديعة؛

❖ جمع المعلومات والإحصائيات الخاصة بالودائع عند نهاية كل شهر وإرسالها إلى المديرية المركزية ومن بين

أنواع الودائع : سندات القروض، سندات الأجر، السندات الفلاحية، السندات الإجبارية وهي خاصة بالخرينة، سندات التحويل الخاصة بالعملة الصعبة.

(3) نيابة مديرية المراقبة :

إن لعملية الإشراف والمراقبة دور كبير في ضمان استمرارية للعمليات المصرفية والمالية للدولة، وتتكون نيابة المديرية للمراقبة من مجموعة من المراقبين تتمثل مهمتهم في :

❖ مراقبة الوكالات : وذلك بمراقبة جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها من إيداع، سحب وصراف؛

❖ مراقبة السيولة؛

❖ مراقبة ملفات القروض وعمليات سيره ومراقبة المخطط السنوي للتمويل؛

❖ التعامل مع الوكالة الفرعية والمفتشية الجهوية وفي نهاية العملية تقدم التقرير عن هذه الزيارات ومعرفة تلك النقائص والسلبيات وتم إرسالها إلى المديرية الجهوية.

4) خلية الشؤون القانونية:

يتم في هذه الخلية التأكد من صحة الوثائق المقدمة وقانونيتها وحقيقة النشاط وصحته والتأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المقدمة للبنك ومهمتها تتمثل في:

❖ متابعة الملفات الخاصة بالقروض المسددة؛

❖ في حالة وفاة الزبون تتأكد من أنه لا يملك أي أرصدة مدينة مع البنوك الأخرى على المستوى الوطني وبهذا تقوم بتحديد الرصيد الذي يمنح للورثة؛

❖ النظر في الضمانات ومدى تطابقها مع الجانب القانوني.

5) نيابة المديرية للشؤون الإدارية:

يشرف عليها نائب المدير وتتضمن ثلاث مصالح هي :

مصلحة المستخدمين: والتي تتمثل مهمتها في متابعة المستخدمين ومدى تكوينهم داخل البنك بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين المصالح، ويتفرع عن مصلحة المستخدمين مصلحة الأجور التي تهتم بأجور المستخدمين وغياهم عن العمل... إلخ .

مصلحة الوسائل العامة: تشرف على عند البنك، توزيعه، تجديده، إصلاحه كما تشرف على المشاريع التي تقوم بها البنك

مصلحة المحاسبة: تهتم بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالات ومراقبتها خاصة في ما يخص السيولة.

خلية التكوين: للبنك تربصات دائمة سواء كانت على مستوى التعامل داخل البنك أو في مؤسسات التربية والتكوين حيث يتم :

❖ توجيه العاملين إلى تربصات أو إلى تكوين.

❖ إعادة تكوين للمستخدمين حسب تغيرات عمل البنك وإعدادهم لمواكبة التغيرات.

المبحث الثاني: التعرف بمجتمع وعينة في الدراسة

بعد التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، فإن الهدف من هذا المبحث هو التعرف على المنهج المعتمد في الدراسة وتوضيح حدودها، بالإضافة إلى التعريف بعينة الدراسة التي هي من أهم الخطوات المنهجية وكذا خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

بما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى معرفة مدى تطبيق إدارة علاقات الزبون في المؤسسة، وعلى أنها مؤشر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه فإن الطالبين تريان بأن المنهج الوصفي التحليلي هو الأمثل لتحقيق أهداف الموضوع، حيث أجبرت الدراسة على استجواب عينتين عشوائيا من أفراد المجتمع المدروس فئة من موظفي المؤسسة وفئة أخرى متمثلة في زبائنها، وذلك بالاعتماد على استمارة أسئلة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وهذا بناء على إجابات الفئتين محل الدراسة، ثم بعد ذلك قمنا بضبط المعلومات المتحصل عليها من أجل وصفها وصفا إحصائيا، ثم العمل على تحليل البيانات، مما يسمح بالتعرف على نتائج العلاقة التي تربط CRM بالميزة التنافسية وكيف أنه الأساس في تحقيقها في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل في دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-قلمة-.
- **الحدود الزمنية:** فترة الدراسة في بنك الفلاحة وكالة-قلمة- كانت خلال شهر ماي.
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة من إطارات وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذا زبائنها.
- **الحدود الموضوعية:** سوف تركز الدراسة على الأثر التي تصنعه CRM على أنها الأساس للميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: " هو عبارة عن مجموعة من وحدات أو مفردات ذات صفة أو صفات مشتركة، يمكن أن يأخذها المتغير، يمكن أن يكون المجتمع محدود أو غير محدود."¹

وعليه يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من (60) فرد ، سحبت (30) عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة التي فاق عددهم (40) موظف والفئة الثانية متمثلة في زبائن المؤسسة محل الدراسة، علماً أنه تم تصميم نموذجين (02) من الاستبيان أحدهما موجه للفئة الأولى وسيتم تحليله واختبار الفرضيات المتعلقة به والاستبيان الثاني موجه لزبائن المؤسسة علماً أنه قد وزعت (30) استمارة لكلا الطرفين، الهدف منهما قياس وتقييم إدارة علاقات الزبون في البنك وهو ما سوف يتم تناوله في ما يلي:

📊 تحليل البيانات الشخصية "الفئة الموظفين":

1) خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس: يمثل الجدول رقم(05) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير

الجنس:

جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

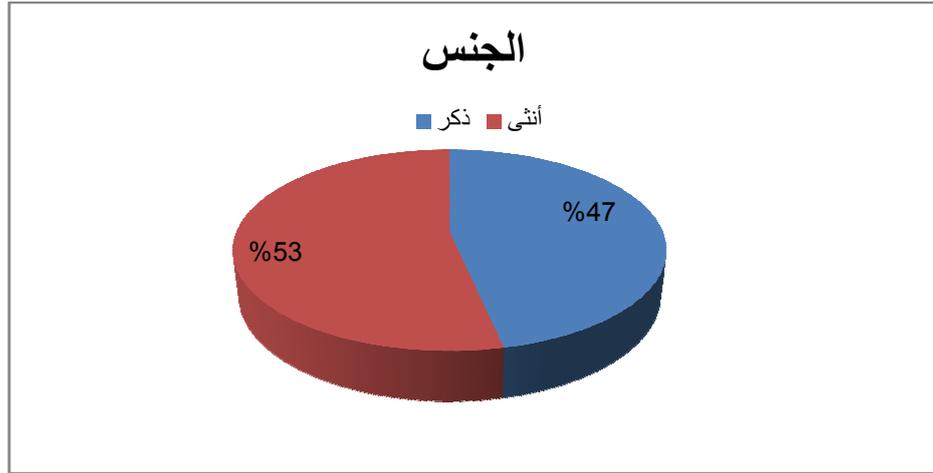
النسبة %	العدد	الجنس
46.7%	14	ذكر
53.3%	16	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الإناث متقاربة مع نسبة الذكور في "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، حيث بلغ عددهم (16) فرد من الإناث و(14) فرد من فئة الذكور، بنسبة (53.3%) و(46.7%) على التوالي وهذا يدل أن معظم أفراد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من فئة الإناث. يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

شكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

¹ جالد عبد الخالق عبد الله العبيدي، خالد أحمد فرحان المشهاني، مبادئ الإحصاء (متضمن التحليل الإحصائي spss)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 23.



المصدر: من أعداد الطالبتين باعتماد على Excel

2) خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن.

بالنسبة لمتغير السن فقد تم تقسيمه إلى أربع فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

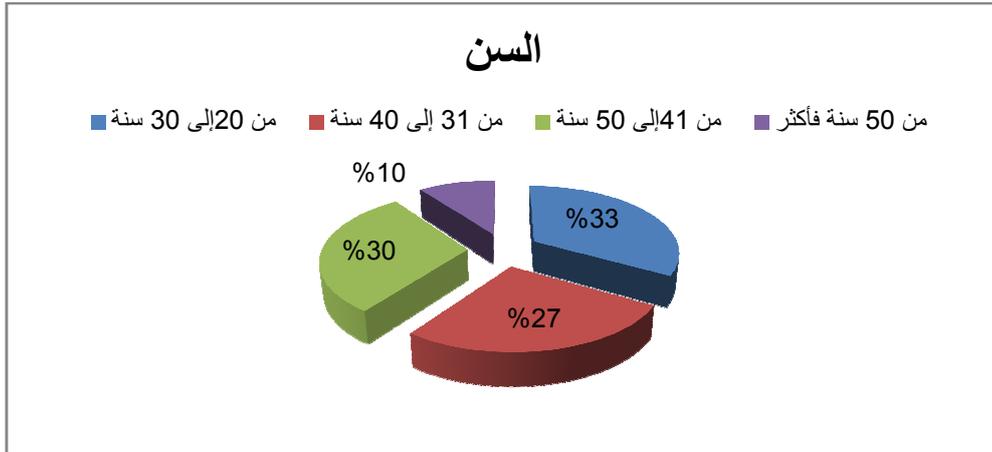
النسبة %	العدد	السن
33.3%	10	من 20 إلى 30 سنة
26.7%	8	من 31 إلى 40 سنة
30%	9	من 41 إلى 50 سنة
10%	3	من 50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعمار أفراد عينة المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" متقاربة جداً، حيث جاءت على النحو التالي: (10) أفراد لفئة من (20 إلى 30 سنة) و(9) أفراد لفئة من (41 إلى 50 سنة) في حين كان للفئة من (31 إلى 40 سنة) 8 أفراد بنسب جاءت على التوالي (33.3%) و (30%) و(26.7%)، أما فئة (50 سنة فأكثر) فقد جاءت بتكرار 3 أفراد ونسبة (10%)، وترجح الطالبتين هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة هم من الشباب أي أن البنك يدعم الفئة الشبابية مما يعكس وجود خبرات داخل البنك.

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:

شكل رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من أعداد الطالبين باعتماد على Excel

3) خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي:

لمعرفة كيف يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي تم اقتراح (05) اختيارات، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	8	26.7%
جامعي	22	73.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي حيث بلغ عددهم (22 فرد) بنسبة (73.3%) والمستوى الثانوي بلغ نسبة (26.7%) بثمانية أفراد، في حين نسبة المستوى الابتدائي والمتوسط فلم يشمل على أي مفردة، وهذا ما يدل أن أفراد العينة محل الدراسة ذوي مؤهل علمي، كما أنها تحرص على توظيف الكفاءات والموارد البشري المؤهل والذي يمتلك القدرة في التحكم التكنولوجي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

شكل رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من أعداد الطالبتين باعتماد على Excel

4) خصائص أفراد الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

لتبيان كيف يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم الوظيفي تم اقتراح (06) اختيارات، وهي موضحة في الجدول كالتالي:

جدول رقم(08): توزيع الأفراد وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
30%	9	عامل مهني
20%	6	عامل مشرف
43.3%	13	إطار اداري
6.7%	2	منصب آخر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

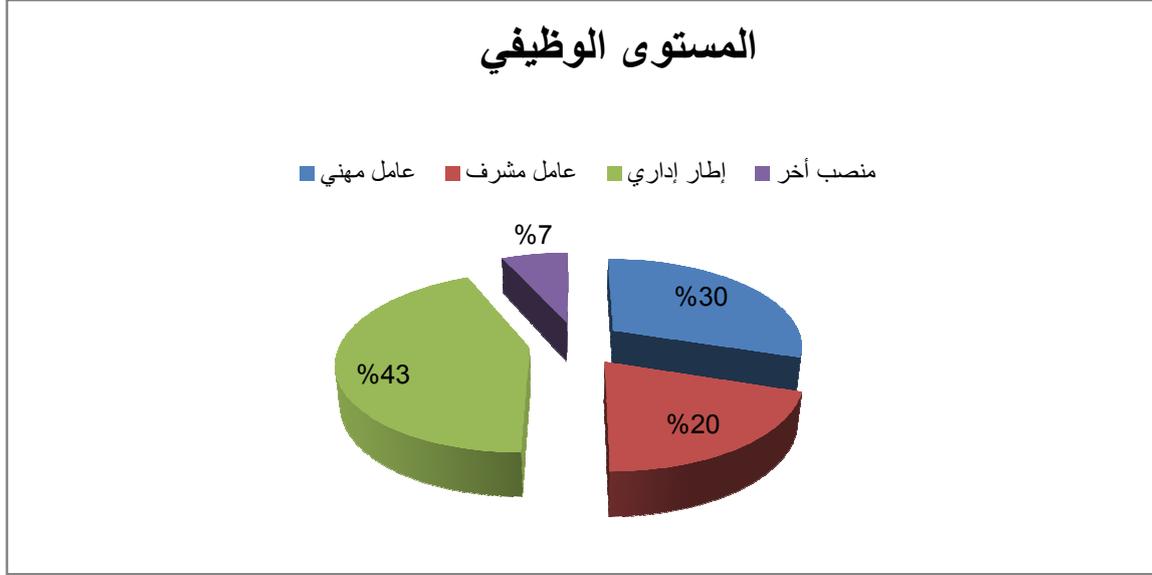
نلاحظ من الجدول أعلاه أن منصب إطار إداري أخذ النسبة الأكبر ب(43.3%) وبلغ عدد الأفراد (13 فردا) تليها رتبة العامل المهني ب (9 أفراد) بنسبة (30 %) ثم رتبة عامل مشرف ب (6 أفراد) نسبتهم

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بلغت (20 %) وفردين من مناصب أخرى نسبة (6.7 %) هذا يدل أن أفراد العينة ذوي مناصب سامية في البنك وهذا يساعدهم على أداء مهامهم بشكل أفضل.

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي:

شكل رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من أعداد الطالبتين باعتماد على Excel

5) خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

لتوضيح كيف يتوزع أفراد الدراسة حسب خبرتهم في العمل، تم الاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 0 إلى 5 سنوات	13	43.3 %
من 6 إلى 10 سنوات	4	13.3 %
من 10 إلى 20 سنة	8	26.7 %
أكثر من 20 سنة	5	16.7 %
المجموع	30	100 %

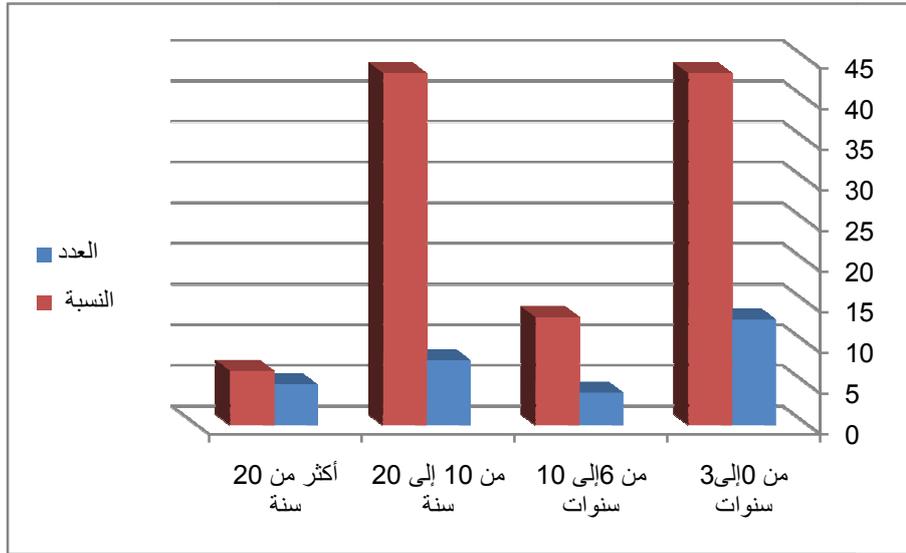
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (13 فرداً) من أفراد العينة يقعون ضمن الفئة من 0 إلى 5 سنوات بنسبة (43.3%) تليها فئة من 10 إلى 20 سنة ب 8 أفراد بنسبة (26.7%) وفئة أكثر من 20 سنة مثلت (5 أفراد) بنسبة (16.7%) وجاءت الفئة الأخيرة بنسبة (13.3%) (مثلت 4 أفراد) هذا يدل على أن عمال البنك ذوي الخبرة.

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

شكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: من أعداد الطالبتين باعتماد على Excel

تحليل البيانات الشخصية "الفئة الزبائن":

1) خصائص أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	56.7%
أنثى	13	43.3%
المجموع	30	100%

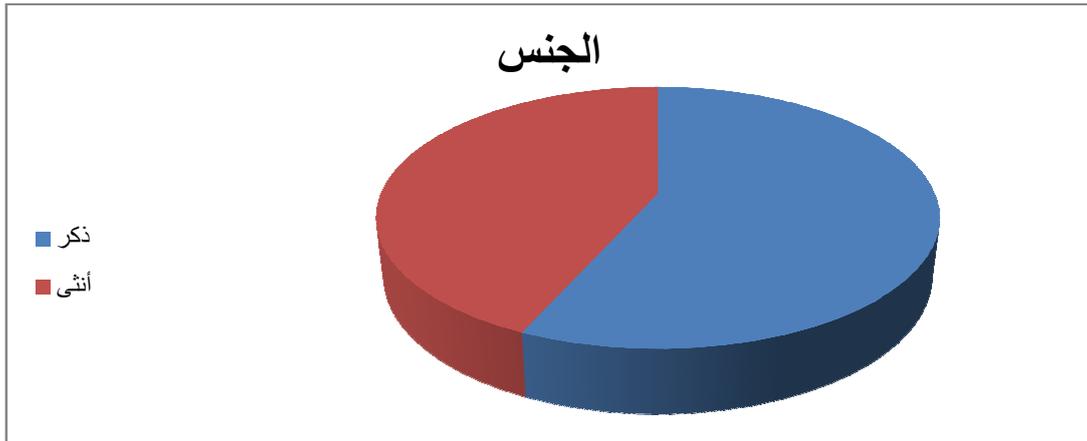
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يبين لنا الجدول أنه نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، حيث بلغ عددهم 17 فردا بنسبة (56.7%) و فئة الإناث مثلت 13 فردا بنسبة (43,3%) وهذا يدل أن معظم أفراد العينة من الذكور.

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

شكل رقم(15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من أعداد الطالبتين باعتماد على Excel

2) خصائص أفراد العينة حسب السن

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

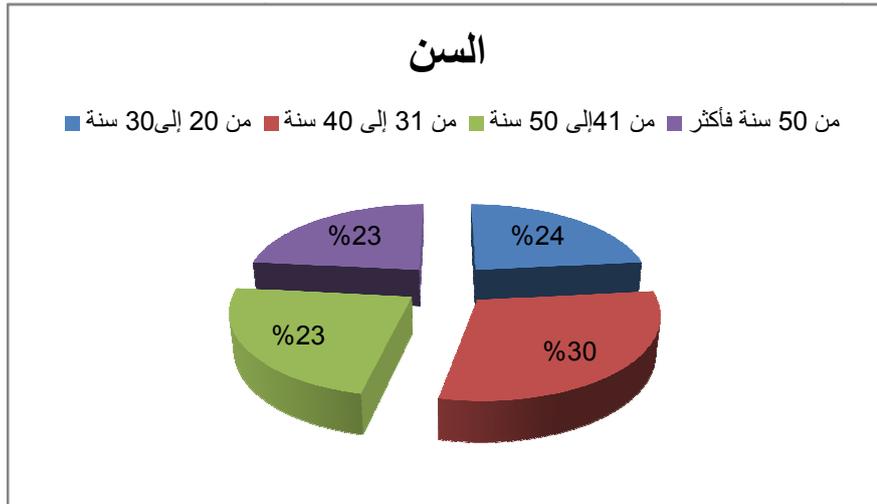
النسبة المئوية	التكرارات	السن
23,3%	7	من 20 إلى 30 سنة
30%	9	من 31 إلى 40 سنة
23.3%	7	من 41 إلى 50 سنة
23.3%	7	من 50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتضح لنا من الجدول أن أعمار أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية متقاربة جدا حيث جاءت فئة من 31 إلى 40 سنة في المرتبة الأولى (9 أفراد) بنسبة (30%) في حين تساوت باقي الفئات العمرية ب (7 أفراد) بنسبة (23.3%) وهذا يدل أن معظم زبائن بنك الفلاحة من الفئة الشبابية. يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

شكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من أعداد الطالبين باعتماد على Excel

3) خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	5	16.6%
متوسط	3	10%
ثانوي	11	36.7%
جامعي	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

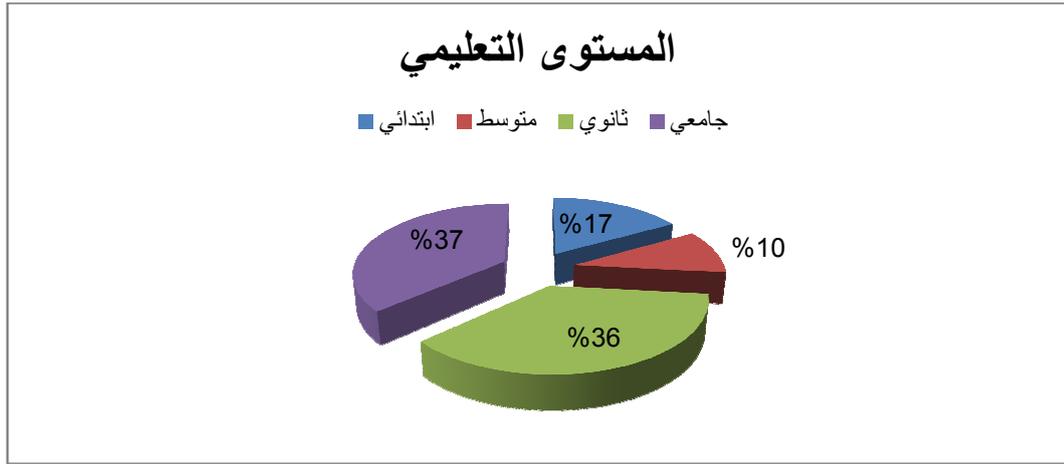
يبين لنا الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي بالمؤسسة محل الدراسة على نفس العدد من الأفراد والذي يمثل (11 فردا) وبنسبة تقارب (36.7%)، أما المستوى الابتدائي فيمثل (5 أفراد) بنسبة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

16.7% وجاء المستوى التعليمي المتوسط في الأخير ب: (3 أفراد) بنسبة (10%) وهذا يدل أن أفراد العينة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ذوي مستوى تعليمي مقبول.

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير حسب المستوى التعليمي:

شكل رقم(17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حسب المستوى التعليمي



المصدر: من أعداد الطالبين باعتماد على Excel

4) خصائص أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

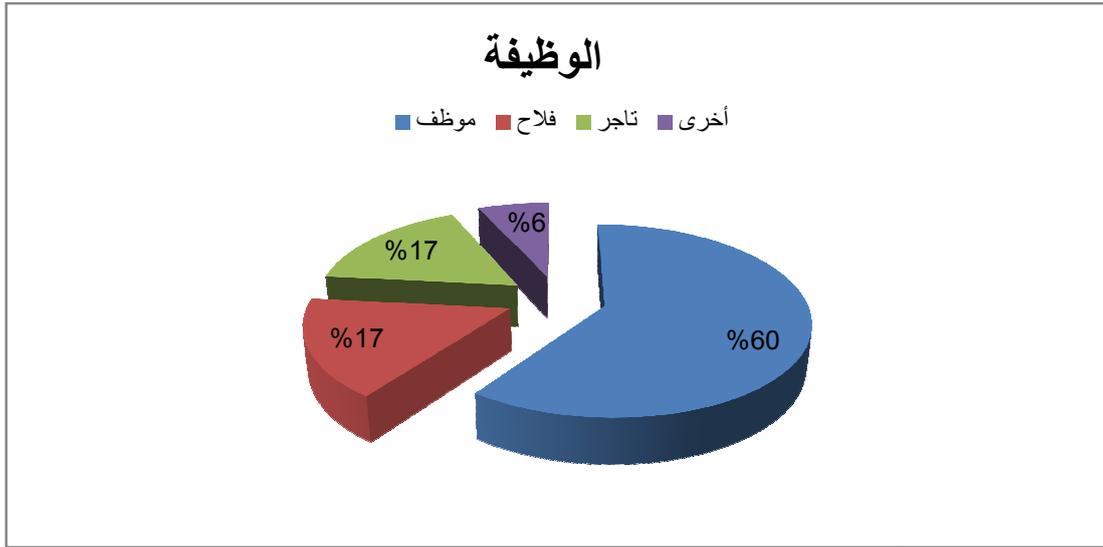
الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	18	60%
فلاح	5	16.7%
تاجر	5	16.7%
أخرى	2	6.6%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أن هناك تباين في وظائف أفراد زبائن البنك حيث يتضح أن نسبة (60%) من أفراد موظفين، كما نرى تساوي في نسب كل من التاجر والفلاح بنسبة (16.7%)، كما يتواجد زبائن بوظائف أخرى مختلفة متعاملون أيضا مع البنك بنسبة (6.6%)، هذا يدل على الاختلاف في وظائف زبائن البنك.

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير حسب الوظيفة:

شكل رقم(18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حسب الوظيفة



المصدر: من أعداد الطالبين باعتماد على Excel

5) خصائص أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك

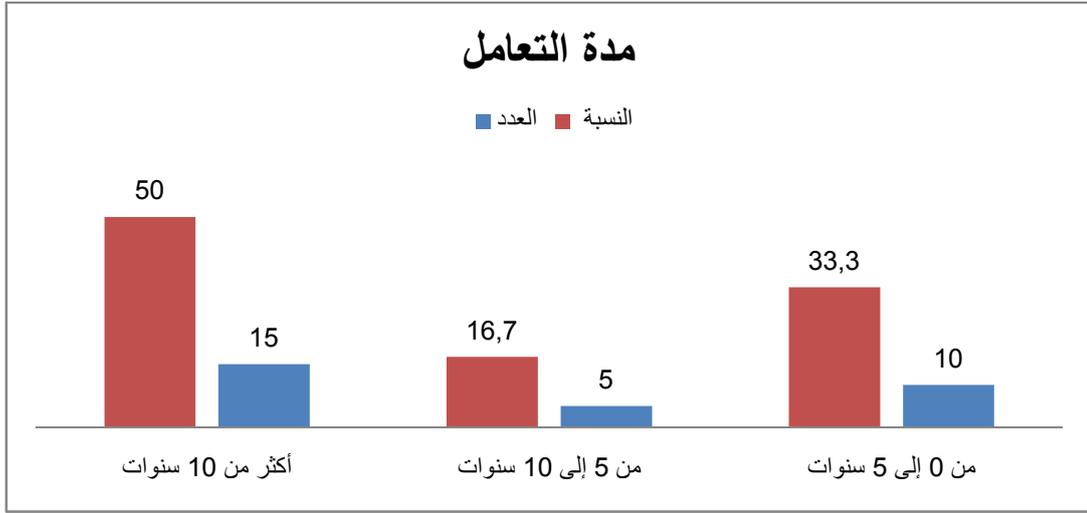
المدة	التكرارات	النسبة المئوية
من 0 إلى 5 سنوات	10	33.3%
من 5 إلى 10 سنوات	5	16.7%
أكثر من 10 سنوات	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أن معظم أفراد العينة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية يتعاملون مع البنك منذ أكثر من 10 سنوات حيث مثلوا (15 فرداً) من العينة بنسبة (50%) ثم تليها الفئة من 0 إلى 5 سنوات ب: (10 أفراد) و(33.3%) وفئة من 5 إلى 10 سنوات ب: (5 أفراد) بنسبة (16.7%) وهذا يدل أن للبنك زبائن أوفياء و لهم علاقات جيدة في تعاملهم مع "بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

يوضح هذا الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة التعامل مع البنك:

شكل رقم(19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مدة التعامل



المصدر: من أعداد الطالبتين باعتماد على Excel

المبحث الثالث: أداة الدراسة

للتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة للبحث والإجابة على إشكالية الدراسة، لا بد من الاعتماد على مجموعة أدوات الإحصاء الوصفي (المقابلة، الملاحظة والاستبيان)، وذلك للحصول على المعلومات الكافية للتوصل إلى نتائج المرغوب فيها والتي تخدم الدراسة، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

نظرا لموضوع دراستنا وطبيعة وخصائص عينة الدراسة، تم اللجوء إلى الملاحظة و الاستبيان من أجل تحديد أهداف الدراسة والاستفادة من مزايا كل أداة.

✓ **تعرف الملاحظة على أنها:** "إدراك الظواهر، والمواقف والعلاقات عن طريق الحواس وحدها أو باستخدام الأدوات المساعدة، وإن جوهر الملاحظة هي تصرفات أو سلوك الأفراد أو المواقف والأحداث."¹

ولقد اعتمدنا على الملاحظة أثناء الزيارات الميدانية التي سمحت لنا بالحصول على العديد من معلومات.

✓ **ويعرف الاستبيان على أنه:** "عدد من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة عليها، ولا يتطلب شرحا شفويا مباشرا أو تفسيرا من الباحث، وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى (استمارة الاستبيان)."²

أولا: بنية أداة الدراسة

¹ محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 105

² علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، البحث العلمي (أساسيات ومناهج، اختبار الفرضيات، تصميم التجارب)، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، ط 01، عمان- الأردن، 2014، ص 82.

لقد اعتمدنا في دراستنا على استمارتين الأولى لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والثانية لزبائنه وشملت كل استمارة قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمجيبين على الأسئلة: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) وكان الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين.

القسم الثاني: خصص للإجابة على التساؤلات الدراسة وقسم إلى محورين أساسيين يتحلل كل منهما مجموعة من الأسئلة لكلا الاستمارتين:

1) المحور الأول: إدارة علاقات الزبون

يمثل هذا المحور معرفة إدارة علاقات الزبون ومدى تواجها في المؤسسة، ويعبر هذا المحور عن المتغيرات المستقلة للدراسة والتي بلغ عددها ثلاثة متغيرات، حيث عبر على كل متغير بمجموعة من العبارات لكلا الاستمارتين، يقابلها خمس إجابات ممكنة كانت كالاتي: غير موافق بشدة- غير موافق- محايد- موافق- موافق بشدة والتي تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بتواجد إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.

واشتمل هذا المحور في كلا الاستمارتين على عدد من العبارات تتمثل في (16) عبارة لاستمارة الموظف مقسمة لكل من: "بعد إدارة المبيعات- إدارة التسويق- إدارة الخدمات"، و(14) عبارة لاستمارة الزبون مقسمة هي الأخرى لثلاث أبعاد سالفه الذكر.

2) المحور الثاني: الميزة التنافسية

يمثل هذا المحور معرفة مستوى الحصول على الميزة التنافسية في المؤسسة، ويعبر هذا المحور عن المتغيرات التابعة والمتمثلة في أربعة أبعاد، والتي شملت هي الأخرى على مجموعة من العبارات يقابلها خمس إجابات ممكنة تتمثل في: غير موافق بشدة- غير موافق- محايد- موافق- موافق بشدة

واشتمل هذا المحور في كلا الاستمارتين على عدد من العبارات تتمثل في (18) عبارة لاستمارة الموظف و(14) عبارة لاستمارة الزبون حيث قسمة الاستمارتين إلى أربعة متغيرات تابعة متمثلة في: "بعد الكلفة- بعد الجودة- بعد التسليم- بعد المرونة".

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستمارة "صدق أسئلة الاختبار من حيث صياغتها ومحتواها وطريقة تطبيقها على الباحثين لتحقيق الهدف من الاختبار."¹

بينما الثبات "فيشير إلى الاستقرار وأن النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، كما يقيس الاتساق والدقة والتكرارات والجدارة بثقة للبحث بمعنى لو أعيدت اختبارات القياس على نفس المستجوبين أو على غيرهم عدة مرات مع مرور الوقت وتم تفسير نفس النتائج، فهذا يعني ثبات الأداة."²

1) صدق أداة الدراسة:

نظرا لأهمية صدق استمارة الأسئلة وليبيان صلاحية كل عبارة من عباراتها فقد تم الحرص على كتابة هذه العبارات بأسلوب مفهوم وواضح، ثم قامت الطالبتين بعرض هذه الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في التحكيم في هذا المجال، وبناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم حول عبارات الاستمارة قمنا بتعديل ما قيل عليه حول الاستمارة الأولى من تعديلات في الصياغة وغيرها للوصول في الأخير على الاستمارة النهائية التي قدمت من اجل الدراسة.

2) ثبات أداة الدراسة:

يعد معامل (ألفا كرونباخ) أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، وإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة الباحثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة (لألفا كرونباخ) هي (0.6) وأفضل قيمة عندما تكون بين (0.7) و(0.8) وكلما زادت تكون أفضل.³

من ثم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكافة محور الدراسة " للاستمارتين " ممثلة في الجدول(16):

الجدول رقم (15): معامل (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات محاور استمارة "الموظف"

¹ بشنة حنان، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة الدراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيكل، العدد الثالث، جوان 2020، ص118.

² Haradhan Kumar Mohajan, Validity and Reliability, MPRA paper Unuversity Chittagong, bangladesh,2017,P10

³ تواتي أميرة، سوداني أمنة، دور برامج الصحة والسلامة المهنية في الوقاية من خطر الإصابة بالأمراض والحوادث المهنية، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020، ص 92.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

معامل " ألفا كرونباخ "	محاور الاستمارة
0.771	إدارة علاقات الزبون
0.832	الميزة التنافسية
0.89	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول في العينة، كما تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكافة محاور الدراسة مجتمعة والذي بلغ القيمة (0.89) وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

الجدول رقم (16): معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أسئلة الدراسة استمارة " الزبائن "

معامل "ألفا كرونباخ"	محاور الإستمارة
0.710	إدارة علاقة الزبون
0.796	الميزة التنافسية
0.800	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول، كما تم قياس معامل ألفا كرونباخ لمجموع محاور الدراسة وبلغت قيمته (0.800)، وهذا الأمر يؤكد مدى ثبات بين عبارات الاستمارة وصلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

ثالثا: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

يمثل التناسق الداخلي لأداة الدراسة صدق المحتوى، وقد تم التعرف على هذا الأخير من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات استمارتي الأسئلة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة إذا ما كان المحور مقسما إلى أبعاد مستقلة عن بعضها البعض كما هو الحال بالنسبة للمحور الأول لاستمارتي موضوع هذه الدراسة، إذ أنه كلما كان معامل ارتباط درجات العبارات الفرعية

بالدرجة الكلية للمحور أو البعد عاليا كلما دل ذلك على توفر التناسق الداخلي للأداة ككل¹، كما اعتمدنا على حساب معامل (بيرسون) للتناسق الداخلي للعينة كما هو موضح في الآتي:

1) اختبار التناسق الداخلي لعبارة المحور الأول "إدارة علاقات الزبون" بالنسبة لاستمارة الموظف:

يقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة " إدارة علاقات الزبون" إلى (03) أبعاد، يعبر كل بعد منها على إدارة علاقات الزبون، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون) لعبارة كل بعد على حده والدرجة الكلية لهذه الأبعاد وكانت النتائج كالتالي:

أ- اختبار التناسق الداخلي لعبارة البعد الأول " إدارة المبيعات"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارة البعد الأول "إدارة المبيعات"

جدول رقم(17): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة المبيعات" والدرجة الكلية

للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	يضع البنك تلبية خدمات زبائنه في أعلى سلم أولوياته.	0.66	0.000
02	يملك البنك ثقافة التعامل الجيد وحسن الاستقبال.	0.389	0.000
03	للبنك قسم خاص بإدارة العلاقات مع الزبائن(CRM).	0.540	0.000
04	يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.	0.258	0.068
05	يسعى البنك إلى ربط العلاقات بزبائن الجدد قصد جعلهم زبائن دائمين.	0.266	0.023

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة المبيعات" ودرجة الكلية للبعد موجبة، وهو ما يدل على أن العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت إليه.

ب- اختبار التناسق الداخلي لعبارة البعد الثاني " إدارة التسويق"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارة البعد الثاني "إدارة التسويق"

¹ فاطمة عشرى حسن محمد رضوان، الخصائص الستوكيومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد خاص بأبحاث المؤتمر، جامعة الفيوم، 2017، ص388.

جدول رقم(18): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة التسويق" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
6	يستخدم البنك قاعدة بيانات لتقديم خدمات بصفة شخصية لكل زبون.	0.554	0.001
7	يقوم البنك بجمع المعلومات حول سلوك الزبون اتجاه الخدمات البنكية.	0.247	0.089
8	يقدم البنك وسائل اتصال حديثة للتواصل مع الزبائن (البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة، الهاتف)	0.393	0.032
9	يعلم البنك الزبائن عند تقديم خدمات بنكية جديدة عن طريق قنوات اتصال شخصية.	0.351	0.057
10	يستخدم البنك مختلف أساليب الترويج كالإشهار عند طرحه لخدمات جديدة.	0.199	0.092

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة التسويق" ودرجة الكلية للبعد موجبة، وهو ما يدل على أن العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت إليه.

ج- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "إدارة الخدمات"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "إدارة الخدمات"

جدول رقم(19): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة الخدمات" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
11	يسعى البنك على تقديم خدمات جديدة في حين لآخر	0.336	0.069
12	يعمل البنك على تحسين وتطوير الخدمات الحالية.	0.269	0.150
13	معاملات البنك لا تتطلب إجراءات معقدة.	0.504	0.000
14	يتمتع البنك بالوضوح والشفافية في العقود و الاتفاقيات المبرمة مع الزبائن.	0.430	0.018
15	يتمتع البنك بالمصادقية في تعامله مع الزبائن لتعزيز ثقتهم فيه.	0.424	0.020

0.126	0.285	يتعامل البنك مجدية مع شكاوي الزبائن.	16
-------	-------	--------------------------------------	----

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة المبيعات" ودرجة الكلية للبعد موجبة، وهو ما يدل على أن العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت إليه.

2) اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني: "الميزة التنافسية"

يقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة " الميزة التنافسية " إلى (04) أبعاد والذي يتكون من 18 عبارة، لذلك فقد تم حساب معامل(بيرسون) لعبارات كل بعد على حده والدرجة الكلية لهذه الأبعاد وكانت النتائج كالآتي:

أ- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الكلفة"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "إدارة التسويق"

جدول رقم(20): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد"الكلفة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
17	تكلفة الخدمات التي يقدمها البنك تجعله يكتسب حصة سوقية كبيرة .	0.265	0.156
18	يدفع البنك تكاليف عالية مقابل تقديم وتطوير خدمات جديدة.	0.387	0.035
19	يتنافس بنك البدر على أساس ميزة التكلفة الأقل.	0.171	0.066
20	يدعم البنك أنشطة البحث و التطوير في تقليل التكاليف.	0.462	0.010
21	يمتلك البنك قاعدة زبائية كبيرة.	0.556	0.000

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة المبيعات" ودرجة الكلية للبعد موجبة ، وكلها دالة عند درجة معنوية (5%)، ما عدا العبارة (17)، وهو ما يدل على أن العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت إليه.

ب- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الجودة"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الجودة"

جدول رقم(21): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
22	يقدم البنك خدمات بجودة عالية.	0.661	0.000
23	تقدم الخدمات إلكترونياً إجراء فعال.	0.646	0.000
24	تشاركون مع باقي البنوك الأخرى في كل الخدمات.	0.218	.0246
25	يستقطب البنك الأفراد ذوي المهارة والكفاءات العالية.	0.288	0.123
26	يستخدم البنك وسائل متطورة في تقديم خدمات ذات جودة	0.295	0.114

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" ودرجة الكلية للبعد موجبة، إلا أن درجة معنوية (5%) كانت أكبر في العبارات الثلاث الأخيرة، إلا أن معظمها متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت إليه.

ج- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "التسليم"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "التسليم"

جدول رقم(22): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التسليم" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
27	معالجة الملفات البنكية تتم خلال 24 ساعة.	0.371	0.043
28	يقوم البنك بمعالجة القروض خلال 3 ساعات.	0.407	0.026
29	يعمل البنك على تلبية حاجات زبائنه في الوقت المحدد.	0.650	0.000
30	يعتبر البنك عامل الوقت السلاح و القاعدة الأساسية لتحقيق التميز.	0.429	0.018
31	يحرص البنك على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماته.	0.697	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التسليم" ودرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية (5%)، وهو ما يدل على أن العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت إليه.

د- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "المرونة"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "المرونة"

جدول رقم (23): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
32	يرتكز البنك في تقديم خدماته على فئات معينة من زبائنه.	0.323	0.028
33	يدعم البنك موظفيه لاكتساب معارف جديدة.	0.548	0.002
34	يتجاوب الموظفون مع التغيرات التي يقوم بها البنك.	0.790	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" ودرجة الكلية للبعد موجبة ومتجانسة، وكلها دالة عند درجة معنوية (5%)، وهو ما يدل على أن العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صمم إليه.

1) اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "إدارة علاقات الزبون" بالنسبة لاستمارة الزبون:

أ- اختبار التناسق الداخلي لعبارات محور "إدارة علاقات الزبون":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "إدارة المبيعات":

الجدول رقم (24): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة المبيعات" ودرجة الكلية

للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	الجو الداخلي للبنك مريح بالنسبة لزبون.	0.356	0.054
2	يفي البنك بوعوده اتجاه الزبون.	0.458	.0.011
3	موقع البنك مناسب بالنسبة لك.	0.155	0.413
4	يتمتع البنك بمظهر داخلي جذاب يدفعك لتعامل	0.827	0.000

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

		مع.	
0.557	0.112	سعر خدمات البنك يتناسب و مستوى جودتها.	5

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد "إدارة المبيعات" و الدرجة الكلية للبعد موجبة ، لكن ليست كل العبارات ذات دلالة عند درجة معنوية (5%) وهذا ما يؤكد أن معظم العبارات متجانسة ومتناسقة في قياس البعد التي وضعت لقياسه.

ب- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "إدارة التسويق":

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "إدارة التسويق"

الجدول رقم(25): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة التسويق" و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	موظفي البنك يتعاملان بشكل مهذب و لطيف مع زبائنهم.	0.205	0.277
2	يقدم لك البنك معلومات متعلقة بأي خدمة جديدة.	0.804	0.047
3	يلبي البنك احتياجاتك بشكل جيد	0.555	0.001
4	يقدم البنك إعلانات عن خدماته بشكل يجعلك دائما و في له.	0.234	0.212

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة التسويق" والدرجة الكلية للبعد موجبة وعادية، وذات دلالة عند درجة معنوية (5%) وهذا ما يؤكد أن معظم العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد التي وضعت لقياسه.

ج- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "إدارة الخدمات":

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "إدارة الخدمات"

الجدول رقم(26): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة الخدمات" و الدرجة الكلية

للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
-------	---------	----------------	-----

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

0.562	0.110	تتلقى استقبال و معاملة حسنة عند القدوم إلى البنك.	1
0.152	0.268	يأخذ البنك بعين الاعتبار اقتراحاتك التي تقدمها.	2
0.233	0.225	تشعر بالرضا اتجاه تعاملك مع موظفي البنك.	3
0.048	0.364	يرتكب موظفي البنك الأخطاء عند تقديمهم للخدمة.	4
0.148	0.435	يقدم البنك خدمات بشكل عادل للزبائن.	5

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة الخدمات" والدرجة الكلية للبعد موجبة وعادية، لكن ليست كل العبارات ذات دلالة عند درجة معنوية (5%)، وهذا ما يؤكد أن معظم العبارات متجانسة ومتناسقة في قياس البعد التي وضعت لقياسه إلا العبارة تتلقى استقبال ومعاملة حسنة عند القدوم إلى البنك جاءت درجة المعنوية كبير جدا.

(2) التناسق الداخلي لعبارات محور "الميزة التنافسية" لاستمارة الزبون:

حيث يتكون المحور الخاص بالميزة التنافسية من (4) أبعاد، متضمنة (14) عبارة، حيث قمنا بحساب معامل (بيرسون) لعبارات كل بعد والدرجة الكلية لهذه الأبعاد من أجل اختبار التناسق الداخلي لها والنتائج موضحة كالتالي:

أ- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الكلفة":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الكلفة":

الجدول رقم (27): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الكلفة" و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	يراعي البنك قدرة الزبائن و أسعار المنافسين عند تقديم الخدمات.	0.398	0.029
2	يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات البنكية.	0.409	0.025
3	تغيير بنك البدر ينتج عنه تكاليف مالية إضافية.	0.222	0.238
4	يستخدم البنك الطرق الأقل تكلفة عند تقديم الخدمات للزبائن.	0.403	0.027

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "إدارة الخدمات" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وذات دلالة عند درجة معنوية (5%) مما يدل على أن العبارات متجانسة و متناسقة.

ب- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الجودة":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الجودة":

الجدول رقم(28): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد"الجودة" و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	تشعر بالأمن و السرية حين التعامل مع البنك.	0.339	0.067
2	يتأكد البنك من رضا الزبائن عن الخدمات قبل مغادرتهم.	0.599	0.000
3	يقدم البنك خدمات تتماشى و توقعات الزبائن.	0.621	0.000
4	يضع البنك خبراته و تجاربه السابقة تحت تصرف الزبائن.	0.635	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" والدرجة الكلية للبعد موجبة و قوية، وذات دلالة إحصائية (5%) عند درجة معنوية وهذا ما يدل على أن كل العبارات متجانسة و ذات مصداقية في قياس العبارات.

ح- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "التسليم":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "التسليم":

الجدول رقم(29): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد"التسليم" و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	مدة الانتظار للحصول على الخدمة مناسبة.	0.485	0.007
2	يمكنك التواصل مع البنك في أي وقت للحصول على الخدمة.	0.473	0.008
3	يجيب البنك عن تساؤلات الزبائن والزوار في وقت وجيز.	0.614	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التسليم" والدرجة الكلية للبعد موجبة و قوية، وذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية (5%) وهذا ما يدل أن كل العبارات متجانسة و ذات مصداقية في قياس العبارات.

د- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "المرونة":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "المرونة":

الجدول رقم(30): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد"المرونة" و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	تتلاءم التغيرات التي يقوم بها البنك مع احتياجاتك.	0.716	0.000
2	يواكب البنك التطورات التكنولوجية الجديدة.	0.612	0.000
3	للبنك القدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.	0.759	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التسليم" والدرجة الكلية للبعد موجبة و قوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية (5%)، وهذا ما يدل أن كل العبارات متجانسة وذات مصداقية في قياس العبارات.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد اعتمدت دراستنا على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تقديم إجابات واضحة حول تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث اعتمدنا على أساليب إحصائية مختلفة والمتمثلة في:

- 1- معامل (ألفا كرونباخ) لقياس مدى درجة ثبات أداة الدراسة؛
- 2- معامل الارتباط (بيرسون) لقياس درجة التناسق الداخلي لأسئلة الاستمارة المنتمية لكل محور؛
- 3- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ومعرفة اتجاهاتهم نحو كل محور من محاور أداة الدراسة؛

4- التكرارات و النسب المعنوية

5- الانحراف المعياري لقياس تشتت وتجانس إجابات أفراد العينة حول متوسطات إجاباتهم؛

6- مقياس (ليكارث الخماسي) لقياس سلوكيات وآراء أفراد العينة؛

الجدول رقم (31): طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5
المرجح		2.6	3.4	4.2	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

7- معامل الارتباط (R) للقياس قوة العلاقة التي بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذا معامل التحديد (R)

لتحكييم مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات التي قد تحدث على متغير التابع؛

8- اختبار (Smirnov-Kolmogorov) لتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات؛

9- اختبار (ONE WAY ANOVA) لتحليل التباين واكتشاف الفروقات في إجابات الأفراد حول

إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

خاتمة الفصل

في هذا الفصل تم التعرف على البنك محل الدراسة المتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة- والتطرق لمختلف جوانب المؤسسة من نشأة وتعريف وفروع وشرح لهيكلها التنظيمي وتحديد مهامها، بالإضافة إلى معرفة خصائص عينة الدراسة التي تتضمن متغيرات شخصية مهمة، وكذلك تقديم بنية أداة الدراسة.

كما تم اختبار مدى صدق و ثبات أداة الدراسة عن طريق اختبار(ألفا كرونباخ) حيث بينت النتائج مدى صدق وثبات هذه الأخيرة من قياس ما وضعت لأجله. كما تم التحقق من تناسق الداخلي وذلك من خلال ما تقدم من نتائج اختبار (بيرسون) التي توصلت إلى مدى تناسق عبارات كل محور من محاور الاستمارة وهذا ما يؤكد ثبات أداة الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع : تفسير وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

من خلال ما طرح سابقا من تساؤلات حول موضوع الدراسة، قمنا في هذا الجانب بعرض وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل التعرف على مدى اعتماد بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- على إدارة علاقات الزبون وتطبيق أبعادها المتمثلة في إدارة المبيعات، إدارة التسويق، إدارة الخدمات، بالإضافة إلى معرفة كيفية تحقيقها للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

كما تعمل الدراسة على تحديد مدى صدق أو بطلان الفرضيات الموضوعية سابقا عن طريق مجموعة من الاختبارات للكشف عن مدى تأثير إدارة علاقة الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على إدارة علاقات الزبون

إن التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على إدارة علاقات الزبون بالبنك، يستلزم الإجابة على التساؤل الفرعي والذي كان: ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على إدارة علاقات الزبون؟

حيث تم تناول ثلاث أبعاد في المحور الأول والتي تشير على كونها أهم أبعاد إدارة علاقات الزبون، وقد تم التعبير عنها بمجموعة من العبارات لكل بعد على حدا.

وللإجابة على التساؤل الفرعي يستلزم حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول لاستمارتي الدراسة "إدارة علاقات الزبون"، والتي ستكون كالتالي:

استمارة الموظف:

أولاً: إدارة المبيعات

جاءت نتائج إجابات الأفراد المرتبطة بالبعد الأول من إدارة علاقات الزبون والمتمثلة في (5) عبارات والتي هي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(32): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول من إدارة علاقات الزبون " إدارة المبيعات "

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	يضع البنك تلبية خدمات زبائنه في أعلى سلم أولوياته.	0	0	12	16	2	3.67	0.606	موافق
		0	0	40	53.3	16			
02	يمتلك البنك ثقافة التعامل الجيد وحسن الاستقبال.			2	14	14	4.40	0.621	موافق بشدة
				60.7	46.7	46.7			

03	للبنك قسم خاص بإدارة العلاقات مع الزبائن(CRM).	ت			3	11	16	4.43	0.679	موافق
		%			10	36.7	53.3			بشدة
04	يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.	ت	8	0	6	10	6	3.47	1.106	موافق
		%	26.7	0	20	33.3	20			
05	يسعى البنك إلى ربط العلاقات بزبائن الجدد قصد جعلهم زبائن دائمين.	ت	0	0	2	19	9	4.23	0.568	موافق
		%	0	0	30	63.3	30			
المتوسط الحسابي								4.04	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قلمة، يرون أن إدارة المبيعات من أهم أبعاد إدارة علاقات الزبون وذلك نتيجة لموافقتهم على العبارات، والدليل على ذلك هو المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد، الذي بلغ (4.04) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "موافق".

حيث يظهر الجدول أن كافة متوسطات الحسابية لجميع عبارات هذا البعد تدرج ضمن حدود الخلية "موافق بشدة" و "موافق"، إذ جاءت في مقدمتها (العبارة 3) "للبنك قسم خاص بإدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)" بمتوسط حسابي قيمته (4.43) وانحراف معياري قيمته (0.679)، تليها بعد ذلك (العبارة 2) "يملك البنك ثقافة التعامل الجيد وحسن الاستقبال" بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري قيمته (0.621)، ثم جاءت عبارة "يسعى موظفي البنك إلى ربط العلاقات بزبائن جدد قصد جعلهم زبائن دائمين" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري قدر ب(0.568)، أما رابعا فجاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معيار قدرت قيمته (0.606)، وجاءت أخيرا عبارة " يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن" بمتوسط معياري (3.47) وقدر انحرافها المعياري (1.106)، وهذا يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قلمة تحرص على تطبيق بعد "إدارة المبيعات" بدرجة كبيرة.

ثانيا: إدارة التسويق

جاءت نتائج إجابات الأفراد المرتبطة بالبعد الثاني من إدارة علاقات الزبون والمتمثلة في (5) عبارات والتي هي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(33): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني من إدارة علاقات الزبون " إدارة التسويق"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
06	يستخدم البنك قاعدة بيانات لتقديم خدمات بصفة شخصية لكل زبون.	0	1	1	24	4	4.03	0.556	موافق
		0%	3.3	3.3	80	13.3			
07	يقوم البنك بجمع المعلومات حول سلوك الزبون اتجاه الخدمات البنكية.	0	1	2	7	20	4.53	0.776	موافق بشدة
		0%	3.3	6.7	23.3	66.7			
08	يقدم البنك وسائل اتصال حديثة للتواصل مع الزبائن(البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة،الهاتف)	0	0	3	20	7	4.13	0.571	موافق
		0%	0	10	66.7	23.3			
09	يعلم البنك الزبائن عند تقديم خدمات بنكية جديدة عن طريق قنوات اتصال شخصية.	0	1	2	11	16	4.40	0.770	موافق بشدة
		0%	3.3	6.7	36.7	53.3			

الفصل الرابع : تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

موافق بشدة	0.679	4.23	10	18	1	0	1	ت	10	يستخدم البنك مختلف أساليب الترويج كالأشهار عند طرحه لخدمات عديدة.
موافق بشدة	-	4.27	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة معظمها تندرج ضمن درجة "موافق بشدة"، أي أن البنك يقوم تطبيق "إدارة التسويق"، والدليل على ذلك المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم والذي قدر ب(4.264) حيث يقع هذا الأخير ضمن حدود الفئة الأخيرة من (4.2) إلى (5) والتي تقابل الخلية "موافق بشدة".

كما يتضح من الجدول أن أكثر الخدمات تواجدا في البنك جاءت للعبارة (7) يقوم البنك بجمع المعلومات حول سلوك الزبون اتجاه الخدمات البنكية حسب وجهة نظر الموظفين بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري قدر ب(0.776)، ثم تليها العبارة التاسعة بمتوسط (4.40) وانحراف معياري (0.77) بدرجة " موافق بشدة" هي الأخرى وكذا عبارة يستخدم البنك مختلف أساليب الترويج كالأشهار عند طرحه لخدمات عديدة هي أيضا بدرجة " موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري قدر (0.679) ثم جاءت العبارتين الثامنة والسادسة بدرجة "موافق" بمتوسطات (4.13) و(4.03) على التوالي وكذا بانحراف معياري (0.571) و(0.565)، مما يدل على مدى حرص البنك على استخدام إدارة التسويق في مشوارها المهني بدرجة كبيرة لأن هذا الأخير يقوم بتسويق مختلف الخدمات لفئات متنوعة .

ثالثا: إدارة الخدمات

جاءت نتائج إجابات الأفراد المرتبطة بالبعد الثالث من إدارة علاقات الزبون والمتمثلة في (6) عبارات والتي هي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(34): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث من إدارة علاقات الزبون " إدارة الخدمات"

الفصل الرابع : تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
11	يسعى البنك على تقديم خدمات جديدة في حين لآخر.	0	0	2	25	3	4.03	0.414	موافق
		0%	0%	6.7	83.3	10			
12	يعمل البنك على تحسين وتطوير الخدمات الحالية.	0	0	1	21	8	4.23	0.504	موافق بشدة
		0%	0%	3.3	70	26.7			
13	معاملات البنك لا تتطلب إجراءات معقدة.	0	2	3	14	11	4.13	0.860	موافق
		0%	6.7	10	46.7	36.7			
14	يتمتع البنك بالوضوح والشفافية في العقود والاتفاقيات المبرمة مع الزبون.	0	0	2	15	13	4.37	0.615	موافق بشدة
		0%	0%	6.7	50	43.3			
15	يتمتع البنك بمصدقية في تعاملهم مع الزبائن لتعزيز ثقتهم فيه.	0	0	2	18	10	4.27	0.583	موافق بشدة
		0%	0%	6.7	60	33.3			
16	يتعامل البنك بجدية مع شكاوي الزبائن.	0	0	2	19	9	4.23	0.568	موافق بشدة
		0%	0%	6.7	63.3	30			
	المتوسط الحسابي						4.21		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن موظفي البنك يتفوقون وبشدة على أن تطبيق "إدارة الخدمات" متوفر بدرجة كبيرة، والدليل على ذلك المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم والذي قدر ب(4.21) حيث يقع هذا الأخير ضمن حدود الفئة الأخيرة من (4.2) إلى (5) والتي تقابل الخلية "موافق بشدة".

كما يتضح من الجدول أن أكثر الخدمات تواجدا في البنك جاءت للعبارة (14) يتمتع البنك بالوضوح والشفافية في العقود والاتفاقيات المبرمة مع الزبون، حسب وجهة نظر الموظفين بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري قدر ب(0.615)، ثم تليها عبارة يتمتع البنك بمصدقية في تعاملهم مع الزبائن لتعزيز ثقتهم فيه بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.583) بدرجة " موافق بشدة" هي الأخرى، وجاءت العبارتين (12) و (16) كليهما بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري قدر (0.504) و(0.568) على التوالي وبدرجة "موافق بشدة"، وخامسا سجلت العبارة (13) بمتوسط قدره (4.13) وانحراف معياري (0.860)، ثم جاءت أخيرا العبارة(11) يسعى البنك على تقديم خدمات جديدة في حين لآخر هي الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحرافها قدر (0.504) بدرجة عالية، مما يدل على مدى حرص البنك على استخدام إدارة الخدمات بدرجة كبيرة جدا، نفسر ذلك بأن البنك يعتمد على الجانب الخدماتي أكثر في سير عمله، أي ينتمي البنك إلى "المؤسسات الخدمية" التي تعتمد بدرجة أولى على خدمة زبائنها.

🇩🇪 مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على إدارة علاقات الزبون "استمارة الزبون":

أولا: إدارة المبيعات

يوضح لنا الجدول الموالي إجابات أفراد العينة المتعلقة بعدد إدارة المبيعات والمتمثلة في العبارات الخمس الأولى من محور إدارة علاقات الزبون والموضحة كما يلي:

الجدول رقم(35): إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "إدارة المبيعات"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	الجو الداخلي للبنك مريح بالنسبة لزبون.	6	9	3	11	1	2.73	1.258	محايد
		20	30	10	36.7	3.3			
2	يفي البنك بوعوده تجاه الزبون.	0	2	4	23	1	3.77	0.626.	موافق
		0	6.7	13.3	76.7	3.3			

3	موقع البنك مناسب بالنسبة لك.	ت	3	1	3	19	4	3.67	1.093	موافق
		%	10	3.3	10	63.3	13.3			
4	يتمتع البنك بمظهر داخلي جذاب يدفعك لتعامل معه.	ت	0	2	7	21	0	3.63	0.615	موافق
		%	0	6.7	23.3	70	0			
5	سعر خدمات البنك يتناسب و مستوى جودتها.	ت	0	11	8	10	1	3.03	0.928	محايد
		%	0	36.7	26.7	33.3	3.3			
المتوسط الحسابي العام										محايد
								3.36	-	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد إدارة المبيعات من إحدى متطلبات إدارة علاقات الزبون، وما يدل على ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة لعبارة هذا البعد، والذي قدر بقيمة (3.36) وهو متوسط يقع ضمن حدود (2.6) إلى أقل من (3.4) وهي تمثل الخلية "محايد". كما يظهر هذا الجدول أن أغلب عبارات هذا البعد تندرج ضمن حدود الخلية "موافق" والبعض الآخر ضمن حدود الخلية "محايد". حيث نرى أن العبارة (02) "يفي البنك بوعوده اتجاه الزبون" بمتوسط حسابي قيمته (3.77) وانحراف معياري قيمته (0.626)، تليها العبارة (01) "الجو الداخلي للبنك مريح بالنسبة لزون" بقيمة (3.73) وانحراف معياري بقيمة (1.258) وبعدها العبارة (03) بمتوسط حسابي قيمته (3.67) وانحراف بقيمة (1.093)، ثم رابعا العبارة (04) "موقع البنك مناسب بالنسبة لك" بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف بقيمة (0.615)، وأخيرا العبارة (06) "سعر خدمات البنك يتناسب ومستوى جودتها" بمتوسط قيمته (3.03) وانحراف مقدر ب (0.928)، وهذا دليل على أن البنك يسعى دائما إلى توفير كل ما هو مريح وملائم لزون

ثانيا: إدارة التسويق

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد العينة المتعلقة ببعء إدارة التسويق والمتمثلة في عبارات البعد الثاني من محور الأول للاستمارة والموضحة كما يلي:

الجدول رقم(36): إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "إدارة التسويق"

رقم العبار ة	العبار ة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	موظفي البنك يتعاملون بشكل مهذب و لطيف مع زبائنهم.	0	3	1	21	5	3.93	0.785	موافق
		0	10	3.3	70	16.7			
2	يقدم لك البنك معلومات متعلقة بأي خدمة جديدة.	0	4	6	20	0	3.53	0.730	موافق
		0	13.3	20	66.7	0			
3	يلبي البنك احتياجاتك بشكل جيد	1	6	5	16	2	3.40	1.003	موافق
		3.3	20	16.7	53.3	6.7			
4	يقدم البنك إعلانات عن خدماته بشكل يجعلك دائما وفي له.	2	10	3	14	1	3.07	1.112	محايد
		6.7	33.3	10	46.7	3.3			
	المتوسط الحسابي العام						3.48	-	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد إدارة التسويق من أهم متطلبات إدارة علاقات الزبون، ودليل على ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة لعبارات هذا البعد، والذي قدر بقيمة (3.48) وهو متوسط يقع ضمن حدود(3.4) إلى أقل من(4.2) وهي تمثل الخلية "موافق"

كما يظهر هذا الجدول أن أغلب عبارات هذا البعد تندرج ضمن حدود الخلية "موافق"، ما عدا عبارة واحدة ضمن حدود الخلية "محايد". حيث نرى أن العبارة (01) "موظفي البنك يتعاملون بشكل مهذب و لطيف مع زبائنهم" بمتوسط حسابي قيمته (3.93) وانحراف معياري قيمته (0.785)، تليها العبارة (02) " يقدم لك البنك معلومات متعلقة بأي خدمة جديدة " متوسط حسابي بقيمة (3.53) وانحراف معياري بقيمة (0.730) وبعدها العبارة (03) " يلبي البنك احتياجاتك بشكل جيد " بمتوسط حسابي قيمته (3.40) وانحراف بقيمة (1.003)، ثم رابعا العبارة (04) " يقدم البنك إعلانات عن خدماته بشكل يجعلك دائما وفي له " بمتوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف بقيمة (1.112)، حيث يعبر هذا المستوى من الموافقة على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عملية التسويق لخدماتها بشكل جيد.

ثالثا: إدارة الخدمات

يوضح لنا الجدول الموالي إجابات أفراد العينة المتعلقة ببعيد إدارة الخدمات و المتمثلة في العبارات الأخيرة من محور إدارة علاقات الزبون و الموضحة كما يلي:

الجدول رقم(37): إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "إدارة الخدمات"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	تتلقى استقبال و معاملة حسنة عند القدوم إلى البنك.	0	2	4	21	3	3.83	0.699	موافق
		0	6.7	13.3	70	10			
2	يأخذ البنك بعين الاعتبار اقتراحاتك التي تقدمها.	0	10	8	11	1	3.10	0.923	محايد
		0	33.3	26.7	36.7	3.3			

3	تشعر بالرضا	ت	0	4	4	21	1	3.63	0.756	موافق
		%	0	13.3	13.3	70	3.3			
4	يرتكب موظفي البنك الأخطاء عند تقديمهم للخدمة.	ت	5	7	3	11	4	3.07	1.363	محايد
		%	16.7	23.3	10	36.7	13.3			
5	يقدم البنك خدمات بشكل عادل الزبائن.	ت	0	11	6	11	2	3.13	1.008	محايد
		%	0	36.7	20	36.7	6.7			
المتوسط الحسابي العام										محايد
								3.35	-	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد إدارة الخدمات من إحدى متطلبات إدارة علاقات الزبون، وما يدل على ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة لعبارة هذا البعد، و الذي قدر بقيمة (3.35) وهو متوسط يقع ضمن حدود (2.6) إلى أقل من (3.4) و هي تمثل الخلية "محايد"

كما يظهر هذا الجدول أن أغلب عبارات هذا البعد تندرج ضمن حدود الخلية "موافق" والبعض الآخر ضمن حدود الخلية "محايد". حيث نرى أن العبارة (01) "تتلقى استقبال ومعاملة حسنة عند القدوم إلى البنك" بمتوسط حسابي قيمته (3.83) وانحراف معياري قيمته (0.699)، تليها العبارة (03) "تشعر بالرضا اتجاه تعاملك مع موظفي البنك" بقيمة (3.63) وانحراف معياري بقيمة (0.756) وبعدها العبارة (05) "يقدم البنك خدمات بشكل عادل الزبائن" بمتوسط حسابي قيمته (3.13) وانحراف بقيمة (1.008)، ثم رابعا العبارة (02) "يأخذ البنك بعين الاعتبار اقتراحاتك التي تقدمها" بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف بقيمة (0.923)، وأخيرا العبارة (04) "يرتكب موظفي البنك الأخطاء عند تقديمهم للخدمة" بمتوسط قيمته (3.07) وانحراف مقدر ب (1.363)، وهذا دليل على أن البنك يجب أن يعمل على تطوير وتحسين مستوى تعامله مع الزبائن وتحقيق رضاهم.

المبحث الثاني: مدى اعتماد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

إن التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الميزة التنافسية بالبنك، يستلزم الإجابة على التساؤل الفرعي والذي كان: ما مدى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

حيث تم تناول أربع أبعاد في المحور الثاني والتي تشير على أنها أهم أبعاد الميزة التنافسية، وقد تم التعبير عنها بمجموعة من العبارات لكل بعد على حدا.

وللإجابة على التساؤل الفرعي يستلزم حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني لاستمارتي الدراسة "الميزة التنافسية"، والتي ستكون كالتالي:

لاستمارة الموظف

أولاً: بعد الكلفة

جاءت نتائج إجابات الأفراد المرتبطة بالبعد الأول من الميزة التنافسية والمتمثلة في (5) عبارات والتي هي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(38): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول من الميزة التنافسية " الكلفة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
17	تكلفة الخدمات التي يقدمها البنك تجعله يكتسب حصة سوقية كبيرة	1	0	4	21	4	3.90	0.759	موافق
		3.3	0	13.3	70	13.3			
18	يدفع البنك تكاليف عالية مقابل تقديم وتطوير خدمات جديدة.	0	0	3	10	17	4.47	0.681	موافق بشدة
		0	0	10	33.3	56.7			

موافق بشدة	0.758	4.33	15	10	5	0	0	ت	يتنافس بنك البدر على أساس ميزة التكلفة الأقل.	19
			50	33.3	16.7	0	0	%		
موافق بشدة	1.066	3.97	13	6	8	3	0	ت	يدعم البنك أنشطة البحث و التطوير في تقليل التكاليف.	20
			43.3	20	26.7	10	0	%		
موافق بشدة	0.714	4.20	11	14	5	0	0	ت	يملك البنك قاعدة زبائية كبيرة	21
			36.7	46.7	16.7	0	0	%		
موافق	-	4.17	المتوسط الحسابي							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن موظفي البنك يتفوقون على أن البنك يعمل على تطبيق بعد الكلفة في تحقيق التميز ، والدليل على ذلك المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم والذي قدر ب(4.17) حيث يقع هذا الأخير ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "موافق".

كما يتضح من الجدول أن أكثر الخدمات تطبيقا وتخلق التميز والتي وافق عليها الموظفين وبشدة في البنك جاءت للعبارة (18) يدفع البنك تكاليف عالية مقابل تقديم وتطوير خدمات جديدة، بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري قدر ب(0.681)، ثم تليها عبارة يتنافس بنك البدر على أساس ميزة التكلفة الأقل بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.758) بدرجة " موافق بشدة" هي الأخرى، وجاءت العبارة (21) ثالثا بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدر (0.714) وبدرجة "موافق بشدة"، و سجلت العبارتين (17) و(20) درجة "الموافق" بمتوسط حسابي قدره (3.90) و(3.97) على التوالي وبانحراف معياري (0.759) للعبارة (17) و(1.066) للعبارة(20)، كل هذا يدل على مدى حرص البنك على تحقيق التميز في بيئة عمله خاصة على أساس ميزة التكلفة الأقل .

ثانيا: بعد الجودة

جاءت نتائج إجابات الأفراد المرتبطة بالبعد الثاني من الميزة التنافسية والمتمثلة في (5) عبارات والتي هي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(39): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني من الميزة التنافسية " الجودة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
22	يقدم البنك خدمات بجودة عالية	0	1	3	12	14	4.30	0.794	موافق بشدة
		0 %	3.3	10	40	46.7			
23	تقدم الخدمات إلكترونيا إجراء فعال.	0	0	1	12	14	4.53	0.71	موافق بشدة
		0 %	0	3.3	40	56.7			
24	تشاركون مع باقي البنوك الأخرى في كل الخدمات.	0	0	3	11	16	4.23	0.728	موافق بشدة
		0 %	0	10	36.7	53.3			
25	يستقطب البنك الأفراد ذوي المهارة والكفاءات العالية.	0	0	5	13	12	4.33	0.802	موافق بشدة
		0 %	0	16.7	43.3	40			
26	يستخدم البنك وسائل متطورة في تقديم خدمات ذات جودة	0	0	5	10	15	4.33	0.758	موافق بشدة
		0 %	0	16.7	33.3	50			
		المتوسط الحسابي					4.35	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن موظفي البنك يتفوقون على أن البنك يعمل على تطبيق خدماتهم بجودة عالية في خلق التميز ، والدليل على ذلك المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم والذي قدر ب(4.34) حيث يقع هذا الأخير ضمن حدود الفئة الأخيرة من (4.2) إلى (5) والتي تقابل الخلية "موافق بشدة".

كما يتضح من الجدول أن أكثر الخدمات تطبيقا وتخلق التميز ولا تتطلب جهد كبير والتي وافق عليها الموظفين وبشدة في البنك جاءت للعبارة (23) تقديم الخدمات إلكترونيا إجراء فعال، بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري قدر ب(0.71)، وجاءت بعدها العبارتين (25) و (26) كليهما بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري قدر (0.802) و(0.758) على التوالي وبدرجة "موافق بشدة"، في حين تحصلت العبارة يقدم

البنك خدمات بجودة عالية على متوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري قدر ب(0.794)، أما أخيراً فإن عبارة تتشاركون مع باقي البنوك الأخرى في كل الخدمات، جاءت بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري قدر ب(0.728)، هذا يفسر أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل جاهداً من أجل خلق الانفرادية بخدمات ذات جودة عالية.

ثالثاً: بعد التسليم

جاءت نتائج إجابات الأفراد المرتبطة بالبعد الثالث من الميزة التنافسية والمتمثلة في (5) عبارات والتي هي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(40): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث من الميزة التنافسية " التسليم"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
27	معالجة الملفات البنكية تتم خلال 24 ساعة.	1	1	6	10	12	4.03	1.033	موافق
		3.3	3.3	20	33.3	40			
28	يقوم البنك بمعالجة القروض خلال 3 ساعات	2	0	8	14	6	3.72	1.015	موافق
		6.7	0	26.7	46.7	20			
29	يعمل البنك على تلبية حاجات زبائنه في الوقت المحدد.	1	0	2	22	5	4.00	0.743	موافق بشدة
		3.3	0	6.7	73.3	16.7			
30	يعتبر البنك عامل الوقت السلاح و القاعدة الأساسية لتحقيق التميز.	1	0	2	15	12	4.23	0.858	موافق بشدة
		3.3	0	6.7	50	40			
31	يجرّص البنك على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماته.	1	0	3	12	14	4.27	0.907	موافق بشدة
		3.3	0	10	40	46.7			
	المتوسط الحسابي						4.05	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن موظفي البنك يتفوقون على أن البنك يعمل على تطبيق بعد التسليم في تحقيق التميز، والدليل على ذلك المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم والذي قدر ب(4.05) حيث يقع هذا الأخير ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "موافق".

كما يتضح من الجدول أن أكثر الخدمات تطبيقا وتحقق التميز والتي وافق عليها الموظفين وبشدة في البنك جاءت للعبارة (31) يحرص البنك على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماته ، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري قدر ب(0.907)، ثم تليها عبارة(30) بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.858) بدرجة " موافق بشدة" هي الأخرى، وجاءت العبارة (27) ثالثا بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدر (1.033) وبدرجة "موافق بشدة"، و سجلت العبارة يعمل البنك على تلبية حاجات زبائنه في الوقت المحدد بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبانحراف معياري (0.743)، أخيرا جاءت العبارة (28) بدرجة"موافق" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري قدر ب (1.015)، كل هذا يفسر مدى حرص البنك على تحقيق التميز في بيئة عمله على أساس بعد الوقت أو التسليم.

رابعا: بعد المرونة

جاءت نتائج إجابات الأفراد المرتبطة بالبعد الرابع من الميزة التنافسية والمتمثلة في (3) عبارات والتي هي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(41): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع من الميزة التنافسية " المرونة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
32	يرتكز البنك في تقديم خدماته على فئات معينة من زبائنه.	0	0	12	16	2	4.00	0.788	موافق
		0%	0	40	53.3	16			

موافق بشدة	0.907	4.27	15	10	3	0	2	ت	يدعم البنك موظفيه لاكتساب معارف جديدة.	33
			50	33.3	10	0	6.7	%		
موافق بشدة	8.544	4.9	17	8	3	0	2	ت	يتجاوب الموظفون مع التغيرات التي يقوم بها البنك.	34
			56.7	26.7	10	0	6.6	%		
موافق بشدة	-	4.74	المتوسط الحسابي							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن موظفي البنك يتفقون على أن البنك يعمل على تطبيق عامل المرونة في خلق التميز، والدليل على ذلك المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم والذي قدر ب(4.74) حيث يقع هذا الأخير ضمن حدود الفئة الأخيرة من (4.2) إلى (5) والتي تقابل الخلية "موافق بشدة". تصدرت العبارة يتجاوب الموظفون مع التغيرات التي يقوم بها البنك درجة "الموافقة بشدة" بمتوسط حسابي (4.9) وانحراف معياري قدر (8.544)، ثم تليها العبارة (33) بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف قدر ب(0.907) بدرجة "موافق بشدة"، ثم أخيرا جاءت العبارة (32) بدرجة عالية هي الأخرى بمتوسط حسابي قدر ب(4.00)، نفسر هذه النتائج على أن البنك يعمل بدرجة كبيرة على مواكبة المتغيرات البيئية من أجل تحقيق التميز والريادة.

استمارة الزبون

أولا: بعد الكلفة

كانت إجابات الأفراد للبعد الأول "الكلفة" والممثلة للعبارة الأولى من المحور الثاني "الميزة التنافسة" مثل ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(42): إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات البعد الأول "الكلفة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	يراعي البنك قدرة الزبائن و أسعار المنافسين عند تقديم الخدمات.	2	3	11	14	0	3.23	0.898	محايد
	%	6.7	10	36.7	46.7	0			
2	يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات البنكية.	0	3	5	22	0	3.63	0.669	موافق
	%	0	10	16.7	73.3	0			
3	تغيير بنك البدر ينتج عنه تكاليف مالية إضافية.	2	15	8	5	0	2.53	0.860	غير موافق
	%	6.7	50	26.7	16.7	0			
4	يستخدم البنك الطرق الأقل تكلفة عند تقديم الخدمات للزبائن.	2	3	8	17	0	3.33	0.922	محايد
	%	6.7	10	26.7	56.7	0			
المتوسط الحسابي العام							3.18	-	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد الكلفة من إحدى متطلبات الميزة التنافسية، وما يدل على ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة لعبارة هذا البعد، والذي قدر بقيمة (3.18) وهو متوسط يقع ضمن حدود (2.6) إلى أقل من (3.4) وهي تمثل الخلية "محايد"

كما يبين هذا الجدول أن أغلب عبارات هذا البعد تندرج ضمن حدود الخلية "موافق" والبعض الآخر ضمن حدود الخلية "محايد" و"غير موافق". حيث نرى أن العبارة (02) "يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات البنكية" بمتوسط حسابي قيمته (3.63) وانحراف معياري قيمته (0.669)، تليها العبارة (03) "تغيير بنك البدر"

ينتج عنه تكاليف مالية إضافية " بقيمة (2.53) وهو متوسط يقع ضمن خلية "غير موافق" وانحراف معياري بقيمة (0.860) وبعدها العبارة (04) "يستخدم البنك الطرق الأقل تكلفة عند تقديم الخدمات للزبائن" بمتوسط حسابي قيمته (3.33) و انحراف بقيمة (0.922)، ثم آخرا العبارة (01) "يراعي البنك قدرة الزبائن وأسعار المنافسين عند تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف بقيمة (0.898)، وهذا ما يثبت أن تكاليف البنك مناسبة للزبائن في مختلف معاملاتهم حسب وجهة نظرهم.

ثانيا : بعد الجودة

يوضح لنا الجدول الموالي إجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الجودة والموضحة على النحو التالي:

الجدول رقم (43): إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "الجودة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	تشعر بالأمن و السرية حين التعامل مع البنك.	0	3	2	22	3	3.83	0.747	موافق
		0	10	6.7	73.3	10			
2	يتأكد البنك من رضا الزبائن عن الخدمات قبل مغادرتهم.	1	9	5	11	4	3.27	1.143	محايد
		3.3	30	16.7	36.7	13.3			
3	يقدم البنك خدمات تتماشى و توقعات الزبائن.	1	11	4	14	0	3.03	0.999	محايد
		3.3	36.7	13.3	46.7	0			
4	يضع البنك خبراته و تجاربه السابقة تحت تصرف الزبائن.	1	10	10	8	1	2.93	0.944	محايد
		3.3	33.3	33.3	26.7	3.3			

المتوسط الحسابي العام	3.265	-	محايد
-----------------------	-------	---	-------

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد الجودة من إحدى متطلبات الميزة التنافسية، وما يدل على ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة لعبارات هذا البعد، والذي قدر بقيمة (3.265) وهو متوسط يقع ضمن حدود (2.6) إلى أقل من (3.4) وهي تمثل الخلية "محايد"

كما يبين الجدول أعلاه أن أغلب عبارات هذا البعد تندرج ضمن حدود الخلية "محايد" وعبارة واحدة ضمن حدود الخلية "موافق". حيث نرى أن العبارة (01) "تشعر بالأمن والسرية حين التعامل مع البنك" بمتوسط حسابي قيمته (3.83) وانحراف معياري قيمته (0.747)، وهو متوسط يقع ضمن خلية "موافق"، ثم تأتي في المرتبة الثانية العبارة (02) "يتأكد البنك من رضا الزبائن عن الخدمات قبل مغادرتهم" بقيمة (3.27) وانحراف معياري بقيمة (1.143) وبعدها العبارة (03) "يقدم البنك خدمات تتماشى و توقعات الزبائن" بمتوسط حسابي قيمته (3.03) وانحراف بقيمة (0.999)، ثم آخر عبارة (04) "يضع البنك خبراته وتجاربه السابقة تحت تصرف الزبائن" بمتوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف بقيمة (0.944)، وهذا يعكس جهود البنك في محاولة تقديم خدمات بالجودة التي ينتظرها الزبون والسعي إلى تطوير قدراتهم للوصول إلى ما هو مطلوب.

ثالثا: بعد التسليم

كانت نتائج أفراد العينة المتعلقة ببعدها التسليم من محور الميزة التنافسية والموضحة كما يلي:

الجدول رقم (44): إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "التسليم"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	مدة الإنتظار للحصول على الخدمة مناسبة.	9	4	6	11	0	2.63	1.273	محايد
		30	13.3	20	36.7	0			
2	يمكنك التواصل مع	1	5	6	17	1	3.40	0.932	موافق

			3.3	56.7	20	16.7	3.3	%	البنك في أي وقت للحصول على الخدمة.	
موافق	1.037	3.40	2	17	3	7	1	ت	يجيب البنك عن تساؤلات الزبائن والزوار في وقت وجيز.	3
			6.7	56.7	10	23.3	3.3	%		
محايد	-	3.14	المتوسط الحسابي العام							

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد التسليم (الوقت) من إحدى متطلبات الميزة التنافسية، وما يدل على ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة لعبارات هذا البعد، والذي قدر بقيمة (3.14) وهو متوسط يقع ضمن حدود (2.6) إلى أقل من (3.4) وهي تمثل الخلية "محايد"

حيث يظهر هذا الجدول أن أغلب عبارات هذا البعد تندرج ضمن حدود الخلية "موافق" والبعض الآخر ضمن حدود الخلية "محايد"، حيث نرى أن نتائج العبارتين (02) و (03) ممثلتين بنفس القيمة للمتوسط حسابي والمقدرة ب(3.40) وانحراف معياري قيمته (0.932) خاص بالعبرة (02) و(1.037) خاص بالعبرة (03)، تليها العبرة (01) بمتوسط حسابي قيمته (2.63) وهو متوسط يقع ضمن خلية "محايد" وانحراف معياري بقيمة (1.273)، وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة حول هذا البعد والتي تبين أن عامل الوقت مهم بالنسبة للبنك في تلبية حاجات الزبائن رغم عدم توافق إجابات بعض أفراد العينة حول ذلك، حسب وجهة نظرهم.

رابعا : بعد المرونة

يتضح من الجدول الموالي إجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد المرونة والمتمثلة في العبارات الثلاثة الأخيرة من المحور الثاني "الميزة التنافسية" و المبينة كالتالي:

الجدول رقم(45): إجابات أفراد عينة البنك حول عبارات بعد "المرونة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	تتلائم التغيرات التي يقوم بها البنك مع احتياجاتك.	1	17	6	5	1	3.40	0.932	موافق
		3.3	56.7	20	16.7	3.3			
2	يواكب البنك التطورات التكنولوجية الجديدة.	0	20	5	4	1	3.47	0.860	موافق
		0	66.7	16.7	13.3	3.3			
3	للبنك القدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.	1	13	9	6	1	3.23	0.935	محايد
		3.3	43.3	30	20	3.3			
	المتوسط الحسابي العام						3.36	-	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد المرونة من إحدى متطلبات الميزة التنافسية، وما يدل على ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة لعبارة هذا البعد، والذي قدر بقيمة (3.36) وهو متوسط يقع ضمن حدود (2.6) إلى أقل من (3.4) وهي تمثل الخلية "محايد".

كما يبين هذا الجدول أن أغلب عبارات هذا البعد تندرج ضمن حدود الخلية "موافق" والبعض الآخر ضمن حدود الخلية "محايد"، حيث نرى أن العبارة (02) "يواكب البنك التطورات التكنولوجية الجديدة" بمتوسط حسابي قيمته (3.47) وانحراف معياري قيمته (0.860)، تليها العبارة (01) "تتلاءم التغيرات التي يقوم بها البنك مع احتياجاتك" بمتوسط حسابي قيمته (3.40) وهو متوسط يقع ضمن خلية "موافق" وانحراف معياري بقيمة (0.932) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة (03) "للبنك القدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن

المتغيرة باستمرار "بمتوسط حسابي قيمته (3.23) و انحراف بقيمة(0.935)، وهو ما يدل على مواكبة البنك للمتغيرات الحاصلة ومدى قدرته على التكيف معها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يعمل الباحثون على القيام باختبار الفرضيات الموضوعية بواسطة أساليب إحصائية، من أجل التأكد من صحة فرضيات الدراسة ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف جوهري بين نتائج دراسة العينة في الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في ذلك على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ولتطبيقه وجب توفير شروط تطبيقه حيث يقيس العلاقة بين أكثر من متغير مستقل وبين متغير تابع.

أولاً: تعريف بنموذج الدراسة

نعتمد في هذه الدراسة على صياغة نموذج رياضي يعبر عن العلاقة التي تربط بين مختلف متغيرات الدراسة في العينة التي اختيرت للدراسة ومن تم اختبار صحة الفرضيات التي صممت للدراسة.

1) اختبار التوزيع الطبيعي:

يجب تطبيق أسلوب الانحدار الخطي للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، واعتمدنا في الدراسة على اختبار "Kolmogorov-smirnov"، حيث "يعرف هذا الاختبار باختبار الضبط، ويعتمد على مختلف التوزيعات ومقارنتها بالطريقة التي تتوزع بها".¹

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار، تم صياغة فرضيتين الموضحة في الآتي:

❖ الفرضية الصفرية: متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ الفرضية البديلة: متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (k-s) لمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة (5%)، والعكس صحيح.

لاختبار الفرضيتين، قد تم حساب قيمة الاختبار (k-s) لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ B. Desgraupes, Cours en Méthodes Statistiques, Université Paris Nanterre La Défense U.F.R. Segmi, Sciences Economique, L2, France, 2015, P1.

الجدول رقم (46): نتائج اختبار "Kolmogorov-smirnov" لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "

Test de Kolmogorov-smirnov à un échantillon

	إدارة المبيعات	إدارة التسويق	إدارة الخدمات	الكلفة	الجودة	التسليم	المرونة
N	30	30	30	30	30	30	30
Paramètres normaux Moyenne	4.04	4.27	4.21	4.17	4.35	4.05	4.74
Ecart-type	0.441	0.453	0.444	0.601	0.606	0.743	2.855
Différences les plus Absolue	0.136	0.316	0.151	0.147	0.202	0.238	0.431
Extrêmes Positive	0.136	0.184	0.125	0.097	0.140	0.164	0.431
Négative	-0.126	-0.316	-0.151	-0.147	-0.202	-0.238	-0.220
Z de Kolmogorov- smirnov	0.746	1.730	0.825	0.806	1.105	1.304	1.211
Signification asymptotique (bilatéral)	0.634	0.054	0.504	0.535	0.174	0.067	0.107

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية لقيم (k-s) الخاصة بكافة متغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية (5%)، حيث بلغت هذه القيم (0.634)، (0.054)، (0.504)، (0.535)، (0.174)، (0.067)، (0.107) بالنسبة للمتغيرات إدارة المبيعات، إدارة التسويق، إدارة الخدمات، الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة على التوالي، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (47): نتائج اختبار "كولموغوروف سيمرنوف" لبنك الفلاحة و التنمية الريفية "لاستثمار الزبون"

Test de Kolmogorov-smirnov à un échantillon

	إدارة المبيعات	إدارة التسويق	إدارة الخدمات	الكلفة	الجودة	التسليم	المرونة
N	30	30	30	30	30	30	30
Paramètres normaux Moyenne	3.37	3.48	3.35	3.18	3.27	3.14	3.37
Ecart-type	0.467	0.612	0.537	0.455	0.698	0.756	0.750
Différences les plus Absolue	0.158	0.124	0.156	0.224	0.116	0.132	0.168
Extrêmes Positive	0.143	0.089	0.156	0.210	0.116	0.103	0.166
Négative	-0.158	-0.134	-0.122	-0.224	-0.103	-0.132	-0.168
Z de Kolmogorov-smirnov Signification asymptotique	0.86	0.734	0.857	1.225	0.633	0.723	0.918
	0.442	0.654	0.455	0.099	0.818	0.673	0.369

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

ثانيا: اختبار الفرضية الأولى لكلا الاستمارتين

استمارة الموظف

إن الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث، والمتضمن معرفة ما إذا كانت هناك علاقة طردية بين إدارة علاقات الزبون والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة، وعليه يقتضي التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية "لبنك الفلاحة والتنمية الريفية" عند مستوى معنوية (5%).

ولتحقيق ذلك فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه على النحو التالي:

1) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

إن اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى، يقتضي صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة، وذلك من خلال تقدير معاملات النموذج (Bi) التي تشير إلى مدى تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، ومن ثم اختبار معنويتها للتعرف على معنوية ذلك التأثير، وبالتالي الحكم على مدى صحة الفرضيات الفرعية، وقد تم ذلك كما يلي:

أ- تقدير معاملات نموذج الدراسة لاستمارة الموظف:

يقصد بهذه العملية تحديد معاملات المتغيرات المستقلة لاستمارة الموظف، أي إيجاد قيم (Bi)، ويوضح الجدول رقم (48) نتائج معاملات هذا النموذج:

جدول رقم (48): نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي لمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficient standardisés		t	Sig
	A	Erreur Standard	Béta			
(Constante)	0.332	0.395			0.841	0.048
إدارة المبيعات	-0.501	0.228	-0.363		-2.199	0.076
إدارة التسويق	0.392	0.212	0.289		1.846	0.037
إدارة الخدمات	1.014	0.268	0.740		3.784	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

على ضوء معطيات الجدول أعلاه، فإن الشكل الرياضي الأولي للنموذج سيكون كما يلي:

$$Y = 0.332 - 0.501 (\text{البعد الأول}) + 0.392 (\text{البعد الثاني}) + 1.014 (\text{البعد الثالث})$$

ب- تقدير معلومات النموذج لخطي الدراسة لاستمارة الموظف: تتم هذه العملية استنادا إلى الاختبارات التالية:

❖ اختبار المعنوية المنطقية للمعلمات: بما أن الدراسة النظرية تفترض أن إدارة علاقات الزبون تؤثر إيجابا على الميزة التنافسية، فإنه يمكن القول أن إشارة المعلمات الخاصة بالمتغيرات المستقلة يجب أن تكون موجبة حتى لا تتناقى منطقيا مع علاقتها بالمتغير التابع للدراسة. ومن ثم فإن معلمات النموذج (البعد الثاني والثالث) وفقا لهذا الاختبار تعتبر معنوية منطقيا، ما عدا (البعد الأول) لا يعتبر معنوي منطقيا.

❖ اختبار المعنوية الإحصائية للمعلمات (اختبار ستودنت): تستخدم إحصائية " ستودنت " لتقييم المعنوية الإحصائية للنموذج، من خلال اختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدرة (Bi) على النحو التالي:

$$H_0 = B_0 = B_1 = B_2 = B_3$$

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3$$

تقبل فرضية العدم (H0) إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) لإحصائية ستودنت (t) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة (5%) والعكس صحيح.

أما عن قيمة (t) المحسوبة لكل المعاملات (Bi) فهي موضحة في الجدول رقم(4)، والتي تبين أن المعاملات B0 B2 B3 ، كلها معنوية والمتمثلة في إدارة التسويق، إدارة الخدمات وهي دالة على عند مستوى معنوية أقل من (5%)، عكس المعامل B1 "إدارة المبيعات"، فإن قيمة ستيودنت التي توافقه غير دالة عند مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة (5%).

ومنه نستنتج أن إدارة التسويق، إدارة الخدمات هي المتغيرات في النموذج التي لها معنوية إحصائية في كونها أساس الميزة التنافسية لبنك الفلاحة حسب وجهة نظر أفراد العينة، أما المتغير "إدارة المبيعات" فليس له معنوية إحصائية بحيث يمكن قبول فرضية العدم والتي تقتضي بأن يكون $B1=0$.

❖ اختبار المعنوية الكلية للنموذج: وقد تم ذلك اعتمادا على المعايير الإحصائية التالية:

✓ اختبار فيشر (F): "هو عبارة عن توزيع مشتق من نسبة توزيعين مستقلين كل منهما عبارة عن توزيع مربع مقسوما على درجة حريته.

يستعمل هذا الاختبار في العديد من الفرضيات الإحصائية عن طريق أسلوب تحليل التباين.¹

جدول رقم(49): نتائج اختبار فيشر لنموذج "بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig
Régression	6.441	3	2.147	12.968	0.000
Résidu	4.305	26	0.166		
Total	10.746	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) قدرت ب(12.968) وهي قيمة معنوية وبدرجة خطأ(0%)، ومنه فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للاختبار، أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد لا يساوي الصفر وأن النموذج ككل معنوي، وبالتالي هناك على الأقل بعد واحد من أبعاد إدارة علاقات

¹ سندس علي محمد عيسى، مقارنة بين بعض الاختبارات المعلمية واللامعلمية في القطاعات العشوائية الكاملة، رسالة ماجستير في علوم الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء

الزبون التي تم تناولها في الدراسة يؤثر فعلا في الميزة التنافسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو ما يبينه صحة نتائج اختبار "ستيودنت".

✓ معامل التحديد R^2 : يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) المتوصل إليها، أن المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج أي إدارة علاقات الزبون، تفسر ما نسبته (59.9%) من التغيرات التي تأثر على المتغير التابع أي الميزة التنافسية، والجدول رقم (50) يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (50): معامل التحديد لنموذج الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.774	0.599	0.553	0.407

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

على ضوء معطيات الجدول أعلاه، فإن الشكل الرياضي الأول للنموذج سيكون كما يلي:

$$Y = 0.332 + 0.392 (\text{البعد الثاني}) + 1.014 (\text{البعد الثالث})$$

ومنه فإن الميزة التنافسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، يعادل قيمة (0.332) إذ لم يعتمد البنك على أي بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون، علما أنه سيرتفع بقيمة (0.392) مقابل كل زيادة إذ اعتمد على إدارة التسويق، ويرتفع بقيمة (1.014) مقابل كل زيادة إذ اعتمد على إدارة الخدمات، أي أن هناك علاقة طردية إيجابية بين إدارة علاقات الزبون في البنك والمتمثلة خاصة في إدارة التسويق وإدارة الخدمات وبين الميزة التنافسي.

كما يمكن القول بأن أي تميز تتحصل عليه بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يعزى جزء منه بنسبة (59.9%) لمدى اعتماد البنك على إدارة التسويق، إدارة الخدمات، في حين تعزى النسبة الباقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق النموذج.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى كانت

كالآتي:

✓ تم رفض الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التسويق وإدارة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%)، وبالتالي قبول الفرضيات البديلة لها القائلة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التسويق في البنك لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الخدمات في البنك لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).

✓ في حين تقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المبيعات في البنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).

ومنه وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بينك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية (5%).

أ- تقدير معاملات نموذج الدراسة لاستمارة الزبون:

حيث نقوم في هذه العملية بتحديد معاملات المتغيرات المستقلة، أي إيجاد (Bi)، حيث يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم(51):نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي لبنك الفلاحة و التنمية

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients non standardisés		Sig
	A	Erreur Standard	Béta	t	
(Constante)	1.176	0.688		1.709	0.099
إدارة المبيعات	0.236	0.222	0.216	1.061	0.029
إدارة التسويق	0.174	0.168	0.209	1.035	0.031
إدارة الخدمات	0.198	0.198	0.209	0.999	0.032

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

على أساس معطيات الجدول، فإن الشكل الرياضي الأولي لنموذج سيكون كما يلي:

$$Y = 1.176 + 0.236 (\text{البعد الأول}) + 0.174 (\text{البعد الثاني}) + 0.198 (\text{البعد الثالث})$$

ب- تقييم معاملات النموذج الخطي للدراسة: ويتم ذلك بواسطة الاختبارات التالية

❖ اختبار المعنوية المنطقية للمعاملات: بما أن الدراسة النظرية تفترض أن إدارة علاقات الزبون تؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية، فإنه يمكن القول أن إشارة المعلمات الخاصة بالمتغيرات المستقلة يجب أن تكون موجبة حتى لا تتنافى منطقياً مع علاقتها بالمتغير التابع للدراسة. ومن ثم فإن معاملات النموذج للأبعاد الثلاثة وفقاً لهذا الاختبار تعتبر معنوية منطقياً.

❖ اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات (اختبار ستودنت): تستخدم إحصائية " ستودنت " لتقييم

المعنوية الإحصائية للنموذج، من خلال اختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدرة (Bi) على النحو التالي:

$$H_0 : B_0 = B_1 = B_2 = B_3$$

$$H_1 : B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3$$

وتقبل فرضية العدم (Ho) إذا كانت قيمة المعنوية (sig) لإحصائية ستودنت (t) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة (5%)، والعكس صحيح.

أما عن قيمة (t) المحسوبة لكل المعاملات (Bi) فهي موضحة في الجدول رقم (1)، والتي تبين أن المعاملات (B0)، (B1)، (B2)، (B3)، كلها معنوية والمتمثلة في إدارة المبيعات، إدارة التسويق، إدارة الخدمات، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (5%).

ومنه نستنتج أن إدارة المبيعات، إدارة التسويق، إدارة الخدمات، هي المتغيرات في النموذج التي لها معنوية إحصائية في كونها أساس الميزة التنافسية بينك الفلاحة حسب وجهة نظر أفراد العينة

❖ اختبار المعنوية الكلية للنموذج: وقد تم ذلك اعتماداً على المعايير الإحصائية التالية:

✓ اختبار فيشر (F): تتمثل في مايلي

جدول رقم(52): نتائج اختبار فيشر لنموذج "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig
Régression	2.003	3	0.668	3.143	^b 0.042
Résidu	5.528	26	0.212		
Total	7.527	29			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) قدرت ب(3.143) وهي قيمة معنوية وبدرجة خطأ(0%)، ومنه فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للاختبار، أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد لا يساوي الصفر وأن النموذج ككل معنوي، وبالتالي هناك على الأقل بعد واحد من أبعاد إدارة علاقات الزبون التي تم تناولها في الدراسة يؤثر فعلا في الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو ما يبينه صحة نتائج اختبار "ستيودنت".

✓ معامل التحديد (R^2): يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) المتوصل إليها، أن المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج أي إدارة علاقات الزبون، تفسر ما نسبته(26.6%) من التغيرات التي تأثر على المتغير التابع أي الميزة التنافسية، والجدول رقم(53) يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم(53): معامل التحديد لنموذج الدراسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.516 ^a	0.266	0.181	0.461

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه، فإن الشكل الرياضي الأولي للنموذج سيكون كما يلي:

$$Y = 1.176 + 0.236 (\text{الأول البعد}) + 0.174 (\text{الثاني البعد}) + 0.198 (\text{الثالث البعد})$$

ومنه فإن الميزة التنافسية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، يعادل قيمة (1.176) إذ لم يعتمد البنك على أي بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون، علما أنه سيرتفع بقيمة (0.236) مقابل كل زيادة إذ اعتمد على إدارة المبيعات، ويرتفع بقيمة (0.174) مقابل كل زيادة إذ اعتمد على إدارة التسويق، ويرتفع بقيمة (0.198) مقابل كل زيادة إذ اعتمد على إدارة الخدمات، أي أن هناك علاقة طردية إيجابية بين إدارة علاقات الزبون في البنك والمتمثلة خاصة في إدارة التسويق وإدارة الخدمات وإدارة المبيعات وبين الميزة التنافسية.

كما يمكن القول بأن أي تميز يتحصل عليه بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب وجهة نظر زبائن البنك، يعزى جزء منه بنسبة (26.6%) لمدى اعتماد البنك على إدارة المبيعات، إدارة التسويق، إدارة الخدمات. وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى كانت كالآتي:

✓ تم رفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المبيعات والتسويق وإدارة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%)، وبالتالي قبول الفرضيات البديلة لها القائلة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المبيعات في البنك لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التسويق في البنك لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الخدمات في البنك لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).

ومنه وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بينك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية (5%).

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لكلا الاستثمارين

للإجابة على التساؤل الفرعي الرابع، والمتعلق بمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في إجابات الأفراد حول عبارات إدارة علاقات الزبون تعزى إلى المتغيرات الشخصية لديهم، تقتضي التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي صيغت كالآتي:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين وزبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قائمة حول إدارة علاقات الزبائن تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية (5%).

وبالتالي سيتم التأكد من صحة الفرضية السابقة، من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والتي كانت كالآتي:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة- قائمة -حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية (5%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة- قائمة -حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية (5%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة- قائمة -حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية (5%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة- قائمة-حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية (5%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين والزبائن بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة- قائمة -حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير الخبرة لديهم عند مستوى معنوية (5%).

واعتمدنا في اختبار هذه الفرضيات على تحليل (ANOVA)، حيث يمثل هذا التحليل "العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، ويشترط أن تكون المتغيرات المستقلة غير مترية، أما المتغير التابع يمكن أن يكون مترية أو غير مترية أو كلاهما معا."¹

ولأن البحث يهدف إلى دراسة أثر كل متغير من المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة على إدارة علاقات الزبون فقد تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي، حيث تبنى قاعدة القرار التي يقوم عليها هذا الاختبار على الفرضيات التالية:

¹ أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة (باستخدام برنامج SPSS)، قسم الإحصاء والرياضيات والتأمين، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008، ص3.

✓ **فرضية العدم:** (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي وزبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة- قالمة - حول إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية (5%) .

✓ **الفرضية البديلة** (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي وزبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة- قالمة - حول إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية (5%) .

حيث تقبل فرضية العدم (H0) إذا كانت قيمة المعنوية لإحصائية فيشر لاختبار ANOVA أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة (5%) والعكس صحيح.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التباين ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية (5%).

جدول رقم (54): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق في إجابات الأفراد حول عبارات "إدارة علاقات الزبون"

"ANOVA à 1 facteur"

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes "الجنس"	5.967	25	0.239	0.636	0.787
Intra- groupes	1.500	4	0.375		
Totale	7.467	29			
Inter-groupes "السن"	25.800	25	1.032	1.3756	0.418
Intra- groupes	3.000	4	0.750		
Totale	28.800	29			
Inter-groupes "المستوى التعليمي"	5.867	25	0.235	1.613	0.072
Intra- groupes	1.000	4	0.231		
Totale	6.867	29			

"الوظيفة"	27.800	25	1.112	1.779	0.308
Inter-groupes	2.500	4	0.625		
Inta- groupes	30.300	29			
Totale					
Inter-group "الخبرة"	35.667	25	1.427	1.268	0.456
Inta- groupes	4.500	4	1.125		
Totale	40.167	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55) أن مستوى الدلالة sig للفروقات بين كل المتغيرات الشخصية سواء الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة وبين إدارة علاقات الزبون هي قيم تتجاوز درجة المعنوية (5%)، حيث بلغت نسبة الدلالة sig حيث بلغت نسبهم كالتالي: (78.7%)، (41.8%)، (7.2%)، (30.8%)، (45.6%).

كما يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التباين ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة "الزبائن" حول عبارات إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية (5%).

جدول رقم (55): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق في إجابات الزبون حول عبارات "إدارة

علاقات الزبون"

"ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
"الجنس"	6.700	23	0.291	2.622	0.117
Inter-groupes	0.667	6	0.111		
Inta- groupes	7.367	29			
Totale					
"السن"	26.967	23	1.172	0.828	0.662
Inter-groupes	8.500	6	1.417		
Inta- groupes	35.3467	29			
Totale					
"المستوى التعليمي"	26.867	23	1.168	1.001	0.550
Inter-groupes	7.000	6	1.167		
Inta- groupes	33.867	29			
Totale					
"الوظيفة"	29.500	23	1.283	1.154	0.466
Inter-groupes	6.667	6	1.111		
Inta- groupes					

Totale	36.167	29			
"الخبرة"	17.633	23	0.767	0.587	0.835
Inter-groupes	7.833	6	1.0306		
Inta- groupes	25.467	29			
Totale					

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(55) أن مستوى الدلالة (sig) للفروقات بين كل المتغيرات الشخصية سواء الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة وبين إدارة علاقات الزبون هي قيم تتجاوز درجة المعنوية (5%)، حيث بلغت نسبة الدلالة حيث بلغت نسبهم كالتالي: (11.7%)، (66.2%)، (55%)، (46.6%)، (83.5%)، ومن هذا المنطلق يتم قبول كافة الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لكافة المتغيرات الشخصية والقول بأنه:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات زبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قائلة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية(5%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات زبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قائلة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية(5%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات زبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قائلة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية(5%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات زبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قائلة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير الوظيفة لديهم عند مستوى معنوية(5%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات زبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قائلة حول إدارة علاقات الزبون تعزى لمتغير الخبرة لديهم عند مستوى معنوية(5%).

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية ونقول بأنه:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قائلة حول إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية(5%).

وعليه وبناء على ما سبق فإن المتغيرات لأفراد الدراسة ، ليس لها أي أثر على إجابات موظفي وزبائن البنك حول إدارة علاقات الزبون.

رابعاً: مقارنة نتائج الدراسة:

بعد المرور بمختلف العمليات الإحصائية لمعرفة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

✓ أنه يتفق أغلبية موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- على وجود فرع لإدارة علاقات الزبون بمؤسستهم، وأنهم يسهرون على تطبيقها حيث كانت معظم إجاباتهم تتراوح في حدود "موافق وموافق بشدة" مثال على ذلك أنه يقوم البنك بجمع المعلومات حول سلوك الزبون اتجاه الخدمات البنكية، كذلك يضع تلبية حاجات زبائنه في سلم أولوياته... في حين كانت إجابات الزبائن بعيدة نوعاً ما عن إجابات الموظفين حيث تراوحت إجاباتهم في حدود "الموافق والمحايد" أي أن حسب وجهة نظر الزبون فإن إدارة علاقات الزبون ليست مطبقة بالشكل المطلوب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية هناك بعض النقائص لم تأخذ بعين الاعتبار لحد الآن خاصة في العبارات التي طرحت عليهم حول الجو الداخلي للبنك مريح أم لا فمعظمهم اشتكى من عدم توفر مقاعد الجلوس كأبسط شيء بالبنك، كذلك هل البنك يأخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار كذلك كانت هناك بعض الاختلافات هناك من وافق على أن البنك يقوم بأخذ اقتراحاتهم في حين البعض الآخر أجيب عكس ذلك.

✓ أما من ناحية البعد الثاني والمتمثل في أن البنك يعمل جاهداً على تحقيق التميز، فمن وجهة نظر موظفي البنك كانت لهم الموافقة التامة حيث كانت أكثر الإجابات حول أن البنك يتنافس على أساس ميزة التكلفة الأقل وعلى أنه يدفع تكاليف عالية مقابل تقديم وتطوير خدمات جديدة، وأنه يستخدم وسائل متطورة في تقديم خدمات ذات جودة وفي وقت قصير، أي أنه يعتبر عامل الوقت القاعدة الأساسية لتحقيق التميز، أما نظر الزبائن على أن البنك متميز فكانت آرائهم متقاربة نوعاً ما من إجابات الموظفين أي هناك بعض العبارات نالت الموافقة الكبيرة من قبل الزبون في ما يخص هذا الإطار كون البنك يقوم بالعديد من الخدمات لتحقيق التميز مثال على ذلك أن الزبون يشعر بالأمن و السرية حين يتعامل مع البنك كذلك من الخدمات التي يتميز بها البنك من وجه نظر الزبون أن البنك يقدم خدمات تتماشى مع توقعات زبائنه.

✓ أخيراً يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- هو مؤسسة خدمتية يعمل جاهداً على تحقيق الميزة التنافسية أو التفرد من وجهة نظر موظفيه وزبائنه وذلك على أساس رضا وولاء زبائنه، لأن رغم بعض الانتقادات التي وجهت له من طرف زبائنه إلا أن ولائهم للبنك لم تنتهي وهذه النتيجة لم تستنتج من الاستمارة فحسب حتى أثناء التحدث معهم يوجهون بعض الانتقادات لكن مصرون على البقاء زبائن للبنك.

خلاصة

إن تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها واختبار صحة الفرضيات المطروحة مكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

حيث بينت لنا نتائج الدراسة الميدانية أن موظفي وزائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بأن متطلبات إدارة علاقات الزبون المتمثلة في إدارة المبيعات، إدارة الخدمات، إدارة التسويق، موجودة ومعمول بها داخل المؤسسة محل الدراسة رغم وجود تباين في إجابات بعض أفراد عينة الزائن حول ذلك، كما بينت النتائج مدى التأثير الكبير لأبعاد إدارة علاقات الزبون والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الأخيرة أيضا تتأثر بأبعادها المتمثلة في الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم بنسب متفاوتة كما أظهرت النتائج بعدم وجود فروقات ذو دلالة إحصائية لموظفي وزائن البنك في إجابات أفراد العينة حول إدارة علاقات الزبون مما يثبت أن المتغيرات الشخصية ليس لها أثر على إجاباتهم.

خاتمة الموضوع

خاتمة عامة:

خلال هذا البحث قمنا بدراسة العلاقة بين إدارة علاقات الزبون والميزة التنافسية بالمؤسسة الخدمية، حيث بينا في الجانب النظري ومن خلال الفصلين أن نجاح أي مؤسسة مرهون بإدارة علاقات الزبون كونها أصبحت الأساس في تحقيق وخلق الميزة التنافسية والريادة، ونظرا لأهميتها لا بد على أي مؤسسة الأخذ بآراء الزبون وتلبية حاجاته ومتطلباته كل هذا من أجل ضمان رضاه وولاءه.

كما قمنا بتسليط الضوء في الجانب التطبيقي على السوق البنكي والخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية، المتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة قالمة- ومدى تطبيقها لإدارة علاقات الزبون بجميع أبعادها لتحقيق الميزة التنافسية في سوق الأعمال.

حيث سمحت لنا الدراسة النظرية والتطبيقية للتوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات يمكن حصرها في:

1) النتائج:

تم تلخيص مجموعة من النتائج موضحة فيما يلي:

- ✓ أصبح الزبون عصب حياة أي مؤسسة والهدف السامي التي تسعى إليه هذه الأخيرة هو الاحتفاظ به وكسب ولاءه؛
- ✓ تقوم إدارة علاقات الزبون بتوفير المعلومات والمدخلات عن ميول الزبائن وتوجهاتهم؛
- ✓ أصبح تحقيق الميزة التنافسية لا يقتصر على ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز فحسب بل أصبحت تقتصر على الوقت والمرونة وكذلك الاستجابة لمتطلبات الزبون كشيء أساسي في الوقت الحالي؛
- ✓ من خلال الفرضية الأولى حاولنا إبراز هل أن لإدارة علاقات الزبون أثر في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية"، وذلك من خلال وجه نظر كلا الطرفين الزبون وموظفي البنك، حيث توصلنا إلى أنه تأثر كل من إدارة التسويق وإدارة الخدمات إيجابا في تحقيق الميزة التنافسية وهذه كانت نتائج إجابات موظفي البنك، بينما توصلت نتائج إجابات الزبائن إلى أن جميع أبعاد إدارة علاقات الزبون من إدارة المبيعات، التسويق وإدارة الخدمات بأنها تأثر في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ تأكد النتائج على أنه يسهر بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تطبيق إدارة علاقات الزبون لتحقيق التميز والريادة في بيئة أعماله؛

✓ أما بالنسبة للفرضية الثانية تعمدنا على تبيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي وزبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قلمة حول إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي...) أم لا، وكانت نتائج تحليل الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي وزبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قلمة حول إدارة علاقات الزبون تعزى للمتغيرات الشخصية؛

✓ كذلك توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين إدارة علاقات الزبون والميزة التنافسية بينك الفلاحة؛

✓ يعتبر الزبون المصرفي مركز اهتمام البنوك وسياستها التسويقية.

2) التوصيات:

✓ على البنك أن يتبنى المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية الموجهة نحو الزبون بالكامل؛

✓ على البنك أن يقوم بالإلمام بكافة متطلبات الزبون الاستماع إليه ومعالجة شكاويه والسهر على توفيرها

بشتى الطرق وعدم الاكتفاء بتحقيق رضاه فقط، وإنما الاستمرار حق الوصول إلى الولاء التام له؛

✓ على البنك أن يحسن من حملاته الترويجية والتركيز على عرض موضوع الإشهار بحسب إبداعي أكبر؛

✓ على البنك أن يوفر الجو الداخلي المناسب ليكسب رضا وولاء عملائه.

قائمة المراجع

1. إبراهيم بوطالب، محاضرة غير منشورة في إدارة علاقات الزبائن، كلية علوم الإقتصادية وتجارية و علوم تسير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2018.
2. أحلام سوداني، محاضرة غير منشورة في إدارة الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة 8 ماي 1945، 2018.
3. أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة (باستخدام برنامج SPSS)، قسم الإحصاء والرياضيات والتأمين، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008.
4. العياشي زرزاري، كريمة غيا، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
5. إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2021.
6. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد15، 2016.
7. آمنة بادري، دور المزيج التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013.
8. أميرة تواتي، سوداني آمنة، دور برامج الصحة والسلامة المهنية في الوقاية من خطر الإصابة بالأمراض والحوادث المهنية، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2020.
9. بلال بن زكري، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2014.
10. ثامر ياسر بكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، (بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 نيسان 2004).
11. جلول شريني، واقع العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

قائمة المراجع

12. جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، أطروحة الدكتوراه في إدارة أعمال، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2019.
13. جيلالي قالون، بناء الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات ورضى الزبائن، مجلة الحقيقية، جامعة أدرار: العدد الثامن، ماي 2006.
14. حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار الصفاء لنشر وتوزيع، ط 01، عمان، 2017.
15. حكيم بن جروة، محاضرة غير منشورة في إدارة علاقات الزبائن، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
16. حنان دحماني، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، 2020.
17. حنان بشتة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة الدراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، العدد الثالث، جوان 2020.
18. خاتمة بن ورزق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في مالية وبنوك، جامعة عبدالحفيظ بوصوف، ميله، 2016.
19. داودي الإمام، التسويق بالعلاقات ودورها في تنمية رضا الزبون، مذكرة ماستر في تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
20. رباب أحمد عبد العاطي، إدارة خدمة العملاء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018.
21. رضوان لورزازي، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميله، 2019.
22. رعد الصرن، محمد صقور، استراتيجيات وسياسات التسويق، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
23. سليمان درمان صادق، التسويق المعرفي (المبني على إدارة ومعرفة علاقات الزبون التسويقية)، ط: 01، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
24. سندس علي محمد عيسى، مقارنة بين بعض الاختبارات المعلمية واللامعلمية في القطاعات العشوائية الكاملة، رسالة ماجستير في علوم الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2018.

قائمة المراجع

25. سمية عامر بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
26. صفا فرحات، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015.
27. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم للطباعة والنشر، عمان، ط01، 2015.
28. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012.
29. عبد الله غلام، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث إدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011.
30. علاء عباس، التسويق(مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط01، الإسكندرية، 2013.
31. علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الجامد، 2012.
32. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة(إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2009.
33. علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، البحث العلمي (أساسيات ومناهج، اختبار الفرضيات، تصميم التجارب)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط 01، عمان- الأردن، 2014.
34. عمر شرقي ، مرزاق حمزاوي ، أثر الإعلان على سلوك المستهلك، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة أكلي محمد أوحاج، البويرة، 2018.
35. عمار بن عيشي، بشير بن عيشي ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة محمد خيضر(دراسة حالة ولاية بسكرة)، ملتقى دولي بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الجامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2012.
36. عيسى نوري، أثر أنظمة المعلومات في تحسين إدارة علاقات الزبون، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021.

قائمة المراجع

37. فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، شركة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998.
38. فاطمة الزهراء، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
39. فاطمة عشرى حسن محمد رضوان، الخصائص الستوكيومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الاعدادية والثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد خاص بأبحاث المؤتمر، جامعة الفيوم، 2017.
40. فضيلة بن ساسي ، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
41. لمياء دحمان بونوة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.
42. محمد حباينة ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.
43. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
44. محمد مغراوي ، أهمية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.
45. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي(وأثره في تحقيق الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، 2012.
46. محمود يحيى قحطان ، التخطيط الاستراتيجي(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2019.
47. نذير بياز، تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون في قطاع الاتصالات، مذكرة ماستر في تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018 .
48. نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن، 2013.
49. نادين كوسا، أثر تبني استراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، جامعة دمشق، سوريا.
50. نجاة كحموص ، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف، ميله، 2021.

قائمة المراجع

51. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، ط:01، عمان، الأردن، 2008.
52. هبة حميد عبد النبي الطائي، أثر إدارة علاقة الزبون على الولاء الزبوني، دار أمجد للنشر و التوزيع، ط01، عمان، 2018.
53. هناء إدي، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بالصوف، ميله، 2019.
54. وداد بوزيد، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة أم البواقي، 2015.
55. يونس إبراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1. BerbadjNajib, Les choixstratégiques d'un entreprise, Mémoire de Master en sciences de gestion, Université 8 Mai 45, Guelma, 2013.
2. B. Desgraupes, Cours en Méthodes Statistiques, Université Paris Nanterre La Défense U.F.R. Segmi, Sciences Economique, L2, France, 2015.
3. Haradhan Kumar Mohajan, Two Criteria For Good Measurements in Research: Validity and Reliability, MPRA paper Unuversity Chittagong, bangladesh, 2017.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الأسئلة

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

إلى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية الكرام - وكالة قالمة- وفي إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان "إدارة علاقات الزبون كأساس للميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية"، نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذا الإستبيان بدقة لأننا نعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم للوصول إلى أحسن النتائج، لذلك نرجو منكم أن تولو هذا الإستبيان اهتمامكم، ونعلمكم بأن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية و شكرا على حسن تعاونكم.

ملاحظة: للإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

تحت إشراف

من إعداد الطالبتين:

الأستاذة

سمية حرنان

- ريم فوغالي

- نسرين قرين

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر أنثى

2- السن

من 20-30 سنة من 31-40 سنة
 من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي

ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

4- المستوى الوظيفي

عامل مهني عامل مشرف إطار إداري منصب آخر

5- الخبرة

من 0-5 سنوات من 6-10 سنوات
 من 10-20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: إدارة علاقات الزبون

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- إدارة المبيعات						
1	يضع البنك تلبية خدمات زبائنه في أعلى سلم أولوياته.					
2	يمتلك البنك ثقافة التعامل الجيد وحسن الاستقبال.					
3	للبنك قسم خاص بإدارة العلاقات مع الزبائن(CRM).					
4	يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.					
5	يسعى البنك إلى ربط العلاقات بزبائن الجدد قصد جعلهم زبائن دائمين.					
ثانياً- إدارة التسويق						
6	يستخدم البنك قاعدة بيانات لتقديم خدمات بصفة شخصية لكل زبون.					
7	يقوم البنك بجمع المعلومات حول سلوك الزبون اتجاه الخدمات البنكية.					
8	يقدم البنك وسائل اتصال حديثة للتواصل مع الزبائن(البريد الإلكتروني،الرسائل القصيرة،الهاتف)					
9	يعلم البنك الزبائن عند تقديم خدمات بنكية جديدة عن طريق قنوات اتصال شخصية.					

					10	يستخدم البنك مختلف أساليب الترويج كالإشهار عند طرحه لخدمات جديدة.
ثالثا- إدارة الخدمات						
					11	يسعى البنك على تقديم خدمات جديدة في حين لآخر
					12	يعمل البنك على تحسين وتطوير الخدمات الحالية.
					13	معاملات البنك لا تتطلب إجراءات معقدة.
					14	يتمتع البنك بالوضوح والشفافية في العقود و الاتفاقيات المبرمة مع الزبائن.
					15	يتمتع البنك بالمصداقية في تعامله مع الزبائن لتعزيز ثقتهم فيه.
					16	يتعامل البنك بجديّة مع شكاوي الزبائن.

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
أولا- الكلفة							
						17	تكلفة الخدمات التي يقدمها البنك تجعله يكتسب حصة سوقية كبيرة .
						18	يدفع البنك تكاليف عالية مقابل تقديم وتطوير خدمات جديدة.
						19	يتنافس بنك البدر على أساس ميزة التكلفة الأقل.
						20	يدعم البنك أنشطة البحث و التطوير في تقليل التكاليف.

					يمتلك البنك قاعدة زبائية كبيرة.	21
ثانيا- الجودة						
					يقدم البنك خدمات بجودة عالية.	22
					تقديم الخدمات إلكترونيا إجراء فعال.	23
					تتشاركون مع باقي البنوك الأخرى في كل الخدمات.	24
					يستقطب البنك الأفراد ذوي المهارة والكفاءات العالية.	25
					يستخدم البنك وسائل متطورة في تقديم خدمات ذات جودة	26
ثالثا- التسليم (الوقت)						
					معالجة الملفات البنكية تتم خلال 24 ساعة.	27
					يقوم البنك بمعالجة القروض خلال 3 ساعات.	28
					يعمل البنك على تلبية حاجات زبائنه في الوقت المحدد.	29
					يعتبر البنك عامل الوقت السلاح و القاعدة الأساسية لتحقيق التميز.	30
					يحرص البنك على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماته.	31
رابعا- المرونة						
					يرتكز البنك في تقديم خدماته على فئات معينة من زبائنه.	32
					يدعم البنك موظفيه لاكتساب معارف جديدة.	33
					يتجاوب الموظفون مع التغيرات التي يقوم بها البنك.	34

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية علوم إقتصادية وتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، وبعد

إلى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية الكرام - وكالة قالمة- في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان "إدارة علاقات الزبون كأساس للميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية"، نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذا الاستبيان بدقة لأننا نعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم للوصول إلى أحسن النتائج، لذلك نرجو منكم أن تولو هذا الاستبيان اهتمامكم، ونعلمكم بأن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية و شكرا على حسن تعاونكم.

ملاحظة: للإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

تحت إشراف

الأستاذة:

حرنان سميمة

من إعداد الطالبتين:

- فوغالي ريمة

- قرين نسرين

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2- السن :

من 31- 40 سنة

من 20- 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41- 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

متوسط

ابتدائي

جامعي

ثانوي

4- الوظيفة:

فلاح

موظف

..... أخرى

تاجر

5- مدة التعامل مع البنك:

من 5- 10 سنوات

من 0- 5 سنوات

أكثر من 10 سنة

المحور الثاني: إدارة علاقات الزبون

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- إدارة المبيعات						
1	الجو الداخلي للبنك مريح بالنسبة للزبون.					
2	يفي البنك بوعوده اتجاه الزبون.					
3	موقع البنك مناسب بالنسبة لك.					
4	يتمتع البنك بمظهر داخلي جذاب يدفعك للتعامل معه.					
5	سعر خدمات البنك يتناسب و مستوى جودتها.					
ثانياً- إدارة التسويق						
6	موظفي البنك يتعاملون بشكل مهذب و لطيف مع زبائنهم.					
7	يقدم لك البنك معلومات متعلقة بأي خدمة جديدة.					
8	يلبي البنك احتياجاتك بشكل جيد.					
9	يقدم البنك إعلانات عن خدماته بشكل يجعلك دائما وفي له.					
ثالثاً- إدارة الخدمات						
10	تتلقى استقبال و معاملة حسنة عند القدوم إلى البنك.					
11	يأخذ البنك بعين الاعتبار اقتراحاتك التي تقدمها.					
12	تشعر بالرضا اتجاه تعاملك مع موظفي البنك.					
13	يرتكب موظفي البنك أخطاء عند تقديمهم					

					للخدمة.
					14 يقدم البنك خدمات بشكل عادل لريائن.

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	العبارة
أولاً- الكلفة						
15						يراعي البنك قدرة الريائن و أسعار المنافسين عند تقديم الخدمات.
16						يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات البنكية.
17						تغيير بنك البدر ينتج عنه تكاليف مالية إضافية.
18						يستخدم البنك الطرق الأقل تكلفة عند تقديم الخدمات للريائن.
ثانياً- الجودة						
19						تشعر بالأمن و السرية حين التعامل مع البنك.
20						يتأكد البنك من رضا الريائن عن الخدمات قبل مغادرتهم.
21						يقدم البنك خدمات تتماشى و توقعات الريائن.
22						يضع البنك خبراته و تجاربه السابقة تحت تصرف الريائن.
ثالثاً- التسليم(الوقت)						
23						مدة الانتظار للحصول على الخدمة مناسبة.
24						يمكنك التواصل مع بنك البدر في أي وقت

					للحصول على الخدمة.	
					يجيب البنك عن تساؤلات الزبائن و الزوار في وقت وجيز.	25
رابعاً- المرونة						
					تتلاءم التغيرات التي يقوم بها البنك مع احتياجاتك.	26
					يواكب البنك التطورات التكنولوجية الجديدة	27
					للبنك القدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.	28

الملحق رقم(02): قائمة محكمي استبيان الدراسة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
محفوظ بولقصيبات	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
رفيق زراولة	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
موسى بخاخشة	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
لزهر قيدوم	أستاذ محاضر	جامعة قلمة

الملخص

لقد جاءت دراستنا من أجل تحقيق هدف مهم ألا وهو معرفة كيف تساهم إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة قالمة-، حيث تعمل على تطوير علاقتها مع الزبائن والمحافظة عليها بمعرفة وتلبية متطلباتهم الحالية و المستقبلية والمتوقعة بطرق وأساليب متميزة عن غيره مما يمتن الصلة بينه وبين الزبون ويخلق الوفاء الدائم و منه تحقيق الميزة التنافسية .

وبغية الوصول إلى ذلك والإلمام بجميع جوانب الموضوع من الناحية الميدانية، تم تصميم استبيان من أجل جمع المعلومات المطلوبة لدراسة عن طريق اختيار عينتين كحالة دراسية، العينة الأولى المتمثلة في موظفي البنك وشملت 30موظف والعينة الثانية المتمثلة في زبائن البنك و التي شملت 30 زبون، تم توزيعها عليهم بشكل عشوائي، حيث تم معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بواسطة، برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية(SPSS).

حيث بينت النتائج المتحصل عليها مساهمة إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق اعتماد البنك على أبعاد هذه الأخيرة، كما أظهرت النتائج أنه لا وجود لتأثير المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبون، إدارة المبيعات، التسويق، الخدمات، الميزة التنافسية، كسب الزبون، الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة.

Résumé:

Notre étude est venue dans le but d'atteindre un objectif important ,qui est de savoir comment la gestion de la relation client contribue à la réalisation de l'avantage concurrentiel de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural-Agence de Guelma- des autres, ce qui renforce la relation entre lui et le client et crée une fidélité permanente, et de lui réalise l'avantage concurrentiel.

Pour y parvenir et se familiariser avec tous les aspects du sujet du point de vue du terrain, un questionnaire a été conçu afin de recueillir les informations nécessaires à une étude en sélectionnant deux échantillons comme étude de cas , le premier échantillon représenté par le employés de la Banquet comprenait 30 employés et le deuxième échantillon représenté par les clients de la Banque, qui comprenait 30 clients ils ont été distribués au hasard, où les données obtenues ont été traitées et analysées et les hypothèses testées par le programme de progiciel statistique pour les science sociales (SPSS) .

Les résultats obtenus ont montré la contribution du service Relation Client à l'obtention d'un avantage concurrentiel par le recours de la banque aux dimension de ce dernier, et les résultats ont également montré qu'il n'y a pas d'influence des variables personnelles sur les réponses des membres de l'échantillons d'étude.

Mots clés :

gestion de la relation client, gestion des ventes, Marketing, services, avantage concurrentiel, flexibilité, qualité, coût, délai, client.