

## أثر إدارة علاقات الزبائن في الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية

## دراسة تطبيقية في مجموعة من البنوك على مستوى ولاية بسكرة

*The Impact of Customer Relationship Management on the competitive advantage of Algerian commercial banks (An applied study in a group of banks in the state of biskra)*راضية مغزي لعراقي، مخبر مالية وبنوك وإدارة أعمال، جامعة بسكرة، [radia.meghazi@univ-biskra.dz](mailto:radia.meghazi@univ-biskra.dz)دريدي احلام، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، [ahlem.dridi@univ-biskra.dz](mailto:ahlem.dridi@univ-biskra.dz)شيماء قريشي، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، [chaima.grichi@univ-biskra.dz](mailto:chaima.grichi@univ-biskra.dz)

تاريخ الاستلام: 2022/03/15 تاريخ القبول: 2022/04/01 تاريخ النشر: 2022/06/03

**ملخص:** تهدف لدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة علاقات الزبائن بالبنوك التجارية محل الدراسة وأثر ذلك في الميزة التنافسية لديها. ولتحقيق ذلك تم تطوير إستبانة وتوزيعها على الموظفين الإداريين بالبنوك التجارية " بنك السلام، بنك الخليج الجزائر ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وبنك القرض الشعبي الجزائري " ، البالغ عددهم (60)، وتم إسترجاع (44) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية بالبنوك التجارية جاء مرتفعا، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن (كمجموعة) في الميزة التنافسية للبنوك المبحوثة، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: استمرار البنوك بالإهتمام ببرامج تعزيز ولاء الزبائن وهذا لتعزيز حصتها السوقية .

الكلمات المفتاحية : إدارة علاقات الزبائن؛ البنوك التجارية ؛ الميزة التنافسية ؛ الموظفين الإداريين؛ ولاء الزبائن

تصنيف: M30 : JEL ، M31 ، M39

**Abstract:** This study aimed to identify the respondents' perceptions about the level of customer relationship management in the commercial banks under study and its impact on their competitive advantage. To achieve this, a questionnaire was developed and distributed to all the administrative staff of the following commercial banks: "Al Salam Bank, Gulf Bank of Algeria, Bank of Agriculture and Rural Development, and Banque Populaire Credit Algeria", which numbered (60), and (44) valid questionnaires were returned for statistical analysis. The study reached several results, the most important of which are: the level of availability of customer relationship management and the competitive advantage of the commercial banks under study was high, and the presence of a statistically significant effect of customer relationship management (as a group) on the competitive advantage of the banks surveyed, and the study concluded a number of recommendations, most notably: that the banks continue Attention to customer loyalty programs to enhance its market share.

**.keyword:** Customer Relationship Management; Conventional Banks, Competitive Advantage; Administrative Staff; Customer Loyalty;

**JEL classification code :** M30, M31, M39

المؤلف المرسل: راضية مغزي لعراقي، الإيميل: [radia.meghazi@univ-biskra.dz](mailto:radia.meghazi@univ-biskra.dz)

## 1. مقدمة:

حتى تتجح المؤسسة في السوق وتصل إلى أهدافها المسطرة زادت من إهتمامها بوظيفة التسويق التي أصبحت تحتل الصدارة فيها لأنه توجب عليها تغيير نظرتها؛ من مبدأ الحصول على زبائن جدد إلى ضرورة كسب الزبائن والحفاظ عليهم، من خلال إقامة علاقات تفاعلية، دائمة وقوية معهم، وأصبح الزبون يتصدر أولوياتها ومحور نشاطها؛ لأن المؤسسات أصبح لها إدراك ووعي تام أن الحفاظ على علاقتها مع الزبون هو سر نجاحها ومفتاح تميزها وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد ألا وهو إدارة علاقات الزبائن، ويعتمد هذا المفهوم على خلق وإقامة علاقات جيدة وطويلة الأمد مع الزبون باعتباره عنصر أساسي بالنسبة للمؤسسة، وذلك من خلال التعرف الجيد والدقيق على الزبائن، جمع وتحليل بياناتهم، تشخيص أغراضهم ثم تجزئتهم إلى مجموعات متجانسة داخليا متباينة خارجيا، واختيار الشرائح الأكثر مساهمة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة لبحث وتقييم مدى إمكانية إقامة علاقات معهم .

وقد أصبحت المؤسسات اليوم تقوم بإنشاء شبكات اتصال مختلفة، وتبني برامج واستخدام تكنولوجيا المعلومات أو بمعنى أدق بذل مجموعة من الجهود المتكاملة لتحقيق وبناء علاقات مستمرة ودائمة ومتواصلة مع الزبائن، لما يحقق نجاحها وتحقيق ميزة تنافسية تعزز وتقوي موقفها التنافسي بين المؤسسات الأخرى .

وبالتالي لكي تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها في السوق في ظل اشتداد المنافسة عليها تقديم سلع وخدمات تنافسية بجودة عالية للزبائن، وهذا ما يمكنها من التفوق على منافسيها وتعظيم ربحيتها مع مراعاة تطويرها الدائم والمستمر في منتجاتها. وفي بحثنا هذا سوف نحاول دراسة أثر إدارة علاقات الزبائن في الميزة التنافسية لعينة من البنوك التجارية على مستوى ولاية بسكرة.

### 1.1. إشكالية البحث:

يعتبر موضوع "إدارة علاقات الزبائن" و"الميزة التنافسية" من المواضيع الحساسة والجديرة بالإهتمام، حيث نجد أنهما صارا محل اهتمام القادة والمسيرين في معظم المؤسسات البنكية على إختلاف أنواعها، ومن هنا برزت إشكالية بحثنا هذا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- ما مستوى توفر الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.
- ما مقدار التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة نتيجة التغيرات الحاصلة في مستوى إدارة علاقات الزبائن.

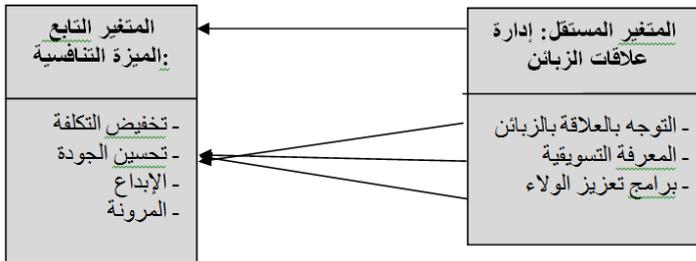
**21. أهداف البحث:** نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الإهتمام بإدارة علاقات الزبائن بالبنوك محل الدراسة.
- التعرف على مستوى تحقيق البنوك محل الدراسة للميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.
- التعرف على مقدار التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة نتيجة التغيرات الحاصلة في مستوى إدارة علاقات الزبائن.

**31. متغيرات البحث ونموذجه**

يمكن توضيح متغيرات ونموذج الدراسة في الشكل التالي:

**الشكل 1: النموذج الفرضي للبحث**



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على دراسات سابقة

#### 4.1. فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة".

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعلاقة بالزبائن في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة".

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التسويقية في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة".

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج تعزيز الولاء في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة".

#### 5.1. منهج البحث: نم تبني المنهج الوصفي التحليلي ( Descriptive Analytical Approach)،

الذي نراه مناسباً لدراستنا، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها.

6.1. مجتمع وعينة البحث: تكون المجمع المستهدف في دراستنا هاته من جميع الموظفين الإداريين بالبنوك التجارية محل الدراسة والبالغ عددهم (60)، وقمنا بحصر شامل لجميع مفردات هذا المجتمع (أي أن عينة البحث شملت مجتمع البحث بأكمله). حيث قمنا بتوزيع الإستبانات عليهم جميعاً وذلك من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم إسترجاع (44) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

#### 7.1. الدراسات السابقة

من أجل تحقيق أهداف البحث وإختبار فرضياته، ومعرفة مستوى إدارة علاقات الزبائن ومستوى توفر الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة. قمنا بإعداد إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وهذا بناء على دراسة: "الشراعية، وائل محمود، (2010). أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن"، حيث إعتمدت الأبعاد التالية لإدارة علاقات الزبائن: التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء، وإشتركت مع دراستنا في دراسة أثر إدارة علاقات الزبائن ولكن إختلفت في

المتغير الثاني حيث تم إختيار أداء الفنادق بينما في دراستنا تم إختيار الميزة التنافسية في البنوك.

بينما **أبعاد الميزة التنافسية** فقد أخذنا أربعة أبعاد وهي: **تخفيض التكلفة، تحسين الجودة (التميز)، الإبداع، والمرونة،** وهذا بالإعتماد على دراسة: "الملا، مصطفى مهند نوري، (2017). أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن من خلال الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة الأردنية للطيران -الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن". ودراسة: "الدجاني، فاروق اهاب، (2017). أثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في أولويات الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الخمس نجوم في عمان، الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن". بينما إشتراك دراستنا في إختيار المتغيرين والهدف مع هذه الدراسات لكن إختلفت في المؤسسة محل الدراسة ، وفي الأخير إشتراك دراستنا في التوصل لنتيجة وجود أثر لإدارة علاقات الزبائن على الميزة التنافسية لكن إختلفت في طبيعة النتيجة في كل مؤسسة

**8.1 . صدق أداة البحث وثباتها:** وللتحقق من ذلك إعتدنا على: "صدق المحكمين" حيث قمنا بعرضها على مجموعة من الخبراء بقسمي العلوم التجارية وعلوم التسيير لمعرفة رأيهم حول الأبعاد وعبارات قياسها، ومن جهة أخرى إعتدنا على **صدق المحك،** حيث تم حساب معامل هذا الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "**ألفا كرونباخ**"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.961) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث ، حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول 1: نتائج معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
إدارة علاقات الزبائن	26	0.869	0.932
الميزة التنافسية	20	0.915	0.956
الإستبانة ككل	46	0.925	0.961

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.925) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث

## 2. إدارة علاقات الزبائن

### 1.2 مفهوم إدارة علاقات الزبائن ( Customer Relationship Management: ) (CRM)

يمكن تعريف إدارة علاقات الزبائن حسب هي عملية جمع معلومات مفصلة ودقيقة والتي تتعلق بكل زبون على حدة، وكذلك إدارة كل لحظات الإتصال مع الزبائن بدقة عالية بغية الإحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات إلى الحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أنهم رأس مال حقيقي (حنين، 2017 ، الصفحة 28) ، وتعرف أيضا بأنها عبارة عن برامج يتم تطبيقها لمساعدة المؤسسات على تحسين الإتصالات مع الزبائن والموردين باستخدام مراكز الإتصالات، و مندوبي المبيعات، أو الموزعين، أو فروع المؤسسة، أو البريد الإلكتروني بهدف جذب الزبائن والإحتفاظ بهم، وزيادة مبيعات المؤسسات. (نرمين، 2012 ، الصفحة 10،11) ، إضافة إلى ذلك، فإن إدارة علاقات الزبائن هي مدخل مميز يقود إلى تحقيق رضا الزبائن وينظر إلى الزبون على أنه ملك (The Customer is King or Queen) ليتمكن ويحثه على دخول المؤسسة من خلال الإبداعات والإبتكارات المعروضة له والتي تجعله سعيد بتلبية المؤسسة لاحتياجاته ورغباته (هاني، 2010 ، الصفحة 83 )

بناء على ما تقدم من تعاريف، يتضح لنا أن مفهوم إدارة علاقات الزبائن هو عبارة عن فلسفة تسويقية تهدف أساسا إلى معرفة حاجات ورغبات الزبائن المختلفة وتلبيتها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب بغية تحقيق رضاهم وولائهم.

2.2 عناصر إدارة علاقات الزبائن: عندما يتم تحليل مفهوم إدارة علاقات الزبائن فإننا نجده يتكون من ثلاث عناصر وهي: (حسين و أحمد، 2017 ، الصفحة 47-52) :

- الزبون: إن الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمؤسسة
- العلاقات: فالعلاقة بين المؤسسة وزبائنها هي عملية مستمرة وفي اتجاهين مبنية على الإتصال والتفاعل، ويمكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبائن.

-الإدارة: إن إدارة علاقات الزبائن ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة

3.2. أبعاد إدارة علاقات الزبائن: لإدارة علاقات الزبائن أبعاد كثيرة أبرزها: (وائل، 2010، الصفحة 21-35) :

- التوجه بالعلاقة بالزبائن: يُشير إلى كافة الأنشطة التي تتضمن الحصول على معلومات عن الزبائن في السوق المستهدف ونشرها في كافة قطاعات الأعمال، وهذا ما يساعد على زيادة إمكانية توليد قيمة عالية للعملاء، والحصول على المعلومات التي تطور معرفة الزبائن.

- المعرفة التسويقية: يمكن اعتبار المعرفة التسويقية على أنها مهارات تعلم المؤسسة فن إكتساب المعرفة عن الزبائن وتوليدها وتحويلها والإحتفاظ بها، فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات.

- برامج تعزيز ولاء الزبائن: لقد استخلص Dowling & Uncles أنواعا مختلفة من برامج الولاء التي تؤدي إلى تعريف مبادئ عمل برامج الولاء، وتتضمن هذه البرامج ما يلي: التقييم ، المكافأة، الشراكة، الخصومات، التعاون ، الإلتلاف

### 3. الميزة التنافسية

#### 1.3. مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، ومن أهم التعاريف نجد:

عرفت الميزة التنافسية على أنها خاصية أو مجموعة خصائص التي تمتلكها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف وذلك بسبب إحتفاظ المؤسسة بها لفترة زمنية طويلة نسبيا بسبب صعوبة محاكاتها أو تقليدها من قبل المنافسين (مصطفى، 2017 ، الصفحة 28) ، وعرفت أيضا بأنها المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمؤسسة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المؤسسة بطرق فريدة ودائمة ولا يتمكن المنافسين من تقليدها (روان، 2015 ، الصفحة 39) ، و

تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات العديد من المنافع يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية (حاتم، 2014، 292-311) :

زيادة رضا الزبون وولائه لمنتجات المؤسسة ، زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، زيادة ربحية المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي، تحسين مستوى الإنتاجية والجودة في جميع أنشطة سلسلة القيمة.

### 2.3. أبعاد الميزة التنافسية

وعلى العموم فإن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال العديد من الأبعاد أبرزها:

- **التكلفة:** إن تحقيق المزايا التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين يجب أن لا يكون على حساب الجودة، لأن ذلك سيؤدي إلى انهيار المؤسسة (أثير، 2013 ، الصفحة 49-88)

- **الجودة:** ويؤكد (Evans & Collier) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن، و يمكن التركيز على نقطتين أساسيتين:

- **المطابقة للمواصفات، وإشباع وتحقيق متطلبات السوق** (محمد، 2015، الصفحة 31)

- **الإبداع:** إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (شارلز ، 2001، الصفحة 201)

- **المرونة:** وقد أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين الوحدات الاقتصادية، فهي تضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات بصورة مستمرة فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة (حاتم، 2014، الصفحة 292-311)

- **المعرفة:** تمثل المعرفة اليوم المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسة، ويؤمن العديد من المدراء بأن الميزة التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسين (أثير، 2013، الصفحة 49-88)

- **الإستجابة السريعة لحاجات الزبائن:** إن تحقيق الإستجابة السريعة لحاجات الزبائن يتطلب حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الإحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين (مصطفى ، 2011، الصفحة 72-73) .

## 4. الجانب التطبيقي

## 1.4. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف - سمرنوف " Kolmogorov - Smirnov")

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا  
الجدول 2: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)

الرقم	المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
01	إدارة علاقات الزبائن	1.059	0.212
02	الميزة التنافسية	1.318	0.062

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17  
القيمة الاحتمالية (sig.) أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) لمتغيري البحث، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

## 2.4. تحليل محاور البحث

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور البحث بغية الإجابة على تساؤلاته

## 1.2.4 تحليل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن بالبنوك التجارية محل الدراسة.

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

## الجدول 3: الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن محور إدارة علاقات الزبائن

الرقم	أبعاد إدارة علاقات الزبائن وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً: التوجه بالعلاقة بالزبائن	4.04	0.411	3	مرتفع
1	في البنك الذي أعمل فيه يُعد الإحتفاظ بالزبائن في قمة الأولويات.	4.41	0.497	2	مرتفع
2	تشجع الإدارة العليا العاملين على الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن.	4.48	0.590	1	مرتفع
3	تُعد بناء العلاقة مع الزبائن في بنكننا من الموجودات ذات القيمة العالية.	4.05	0.834	5	مرتفع
4	تؤكد الإدارة العليا للبنك على أهمية بناء العلاقات مع الزبائن.	4.41	0.542	3	مرتفع
5	عندما يصمم البنك عملياته يتم التركيز على حاجات الزبائن بشكل رئيسي.	3.75	0.811	7	مرتفع
6	يتم منح الحوافز والمكافآت للعاملين في البنك بالإستناد إلى قياس رضا الزبائن.	3.41	1.263	9	متوسط
7	المعيار الرئيسي لتقييم عملية الإتصال بين العاملين وزبائننا يتمثل في جودة العلاقة مع الزبائن.	4.00	0.647	6	مرتفع

8	مرتفع	8	0.660	3.73	يتم تصميم العمليات الداخلية في البنك لتعزيز جودة العلاقة والتفاعل مع
9	مرتفع	4	0.795	4.20	في البنك يتم تنسيق النشاطات الوظيفية المختلفة لتعزيز جودة خدمة الزبائن.
	مرتفع	2	0.346	4.18	ثانياً: المعرفة التسويقية
10	مرتفع	5	0.645	3.95	إكتساب المعرفة التسويقية يساعد إدارة البنك على إدراك العوامل المهمة في إدارة علاقات الزبائن ومعرفةها.
11	مرتفع	1	0.579	4.39	إكتساب المعرفة التسويقية يمكن البنك من السيطرة على العوامل المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن.
12	مرتفع	4	0.428	4.16	إكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة البنك من معرفة الأسلوب المثالي في إدارة علاقات الزبائن.
13	مرتفع	2	0.677	4.23	إكتساب المعرفة التسويقية يمكن البنك من التفكير بحلول شاملة لمشكلات الزبائن.
14	مرتفع	3	0.594	4.20	إكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة البنك من تحديد أسباب فقدان الزبائن الحاليين.
	مرتفع	1	0.428	4.27	ثالثاً: برامج تعزيز الولاء
15	مرتفع	12	0.746	4.05	تؤكد برامج تعزيز ولاء الزبائن في البنك تحقيق رضاهم.
16	مرتفع	1	0.730	4.45	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن على بناء سمعة جيدة للبنك.
17	مرتفع	10	0.765	4.14	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن على تعزيز الحصص السوقية للبنك.
18	مرتفع	3	0.658	4.41	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في البنك على إكتساب زبائن جدد.
19	مرتفع	6	0.685	4.36	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في البنك على بناء علاقات جيدة معهم.
20	مرتفع	4	0.757	4.41	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن على تقوية المركز التنافسي للبنك.
21	مرتفع	9	0.645	4.16	تدفع برامج تعزيز ولاء الزبائن البنك لتقديم خدمات جيدة.
22	مرتفع	7	0.811	4.25	تساعد برامج ولاء الزبائن في البنك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
23	مرتفع	8	0.657	4.18	تساعد برامج ولاء الزبائن على تحقيق توقعاتهم.
24	مرتفع	5	0.689	4.39	تساعد برامج ولاء الزبائن على تقليل فقدان البنك لزيائنه.
25	مرتفع	11	0.680	4.05	برامج ولاء الزبائن تمكن البنك من حل شكاوي الزبائن.
26	مرتفع	2	0.625	4.43	تساعد برامج ولاء الزبائن على تشكيل انطباع جيد عن خدمات البنك.
	مرتفع	/	0.344	4.17	إدارة علاقات الزبائن بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال الجدول أن:

1- بُعد "برامج تعزيز الولاء": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.27) بانحراف

معياري (0.428)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة. تبين هذه النتيجة أن برامج تعزيز ولاء الزبائن التي تعتمدها البنوك محل الدراسة تمكنها من تقديم خدمات جيدة للزبائن تحقق جميع توقعاتهم، وتساعد في بناء علاقات جيدة معهم طويلة الأمد، هذا بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية للبنوك وتعزيز مركزها التنافسي.

2- بُد "المعرفة التسويقية": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.18) بإنحراف معياري (0.346)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وتبين هذه النتيجة أن المعرفة التسويقية تمكن البنوك محل الدراسة من السيطرة على العوامل المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن والتفكير في حلول شاملة للمشاكل التي تواجه الزبائن، وتحديد أسباب فقدان الزبائن الحاليين.

3- بُد "التوجه بالعلاقة بالزبائن": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.04) بإنحراف معياري (0.411)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وتبين هذه النتيجة أن إدارة البنوك محل الدراسة تشجع موظفيها على الإهتمام بالعلاقة مع الزبائن، إذ يعتبر الإهتمام بهم في قمة الأولويات ويتم تنسيق النشاطات الوظيفية المختلفة لتعزيز جودة خدمة الزبائن، هذا بالإضافة إلى أنه يتم تصميم العمليات الداخلية في البنوك بالشكل الذي يساهم في تعزيز جودة العلاقة والتفاعل مع الزبائن.

بناء على ما تقدم، نستنتج أن مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن بالبنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وذلك بدلالة إرتفاع الوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن متغير إدارة علاقات الزبائن كمجموعة البالغ (4.17) بإنحراف معياري (0.344). ومن هنا يتوجب على إدارة البنوك محل الدراسة أن تحافظ وتطور من مستوى إهتمامها ببرامج تعزيز ولاء الزبائن، وأن تسعى دائما إلى ترقية معارفها التسويقية، وأن تطور سياساتها نحو التوجه بالعلاقة بالزبائن.

#### 2.2.4 . تحليل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة بالبنوك التجارية محل الدراسة. للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

## الجدول 4: الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	الوسط	الانحراف	الأهمية	مستوى
	أولاً: تخفيض التكلفة	3.75	0.534	4	مرتفع
1	يحرص البنك على خفض تكلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين.	3.61	0.689	4	متوسط
2	يستخدم البنك أساليب ترويجية متعددة بما يؤدي الى تخفيض تكاليف الترويج.	3.52	0.792	5	متوسط
3	يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي الى خفض التكلفة.	3.73	0.660	3	مرتفع
4	يعتمد البنك مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد مما يؤدي الى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.	3.82	0.815	2	مرتفع
5	يُعتمد البنك على مجموعة من الأنشطة الإلكترونية بغية تخفيض تكاليف الخدمات.	4.11	0.970	1	مرتفع
	ثانياً. تحسين الجودة (التميز)	4.14	0.374	1	مرتفع
6	يسعى البنك الى تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة الى زبائنه.	4.07	0.501	4	مرتفع
7	يسعى البنك الى تحقيق مستوى جودة أعلى من منافسيه.	4.11	0.618	2	مرتفع
8	يحرص البنك على أن تتوافق جودة الخدمة مع الوعود التي يُعطيها للزبون.	4.07	0.587	5	مرتفع
9	يتميز العاملون في البنك بمهنية عالية.	4.11	0.722	3	مرتفع
10	يحرص البنك على تقديم كل ما هو جيد على مستوى الخدمات.	4.36	0.718	1	مرتفع
	ثالثاً. الإبداع	4.09	0.745	2	مرتفع
11	تعمل إدارة البنك على إبتكار أساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها.	4.20	0.878	2	مرتفع
12	تحرص إدارة البنك على تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية في مجال	3.80	0.765	5	مرتفع
13	تعمل إدارة البنك على تنمية مهارات العاملين لديها.	4.32	0.829	1	مرتفع
14	تشجع ادارة البنك مختلف أشكال الإبداع والابتكار وتدعمها.	3.95	1.033	4	مرتفع
15	يعمل البنك على توسيع آفاق التطوير والإبداع في الإدارة.	4.20	0.930	3	مرتفع
	رابعاً. المرونة	4.05	0.639	3	مرتفع
16	يستجيب البنك بسرعة للتغيرات في طلبات ورغبات الزبائن.	4.05	0.963	2	مرتفع
17	يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة.	4.02	0.849	3	مرتفع
18	للبنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة في تصميم خدماته بما يخدم رغبات الزبائن.	4.02	0.898	4	مرتفع
19	تتصف الآلات والماكينات التي يستخدمها البنك بأنها ذات أغراض متعددة.	4.34	0.861	1	مرتفع
20	يستجيب حجم الإنتاج في البنك للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة	3.82	0.724	5	مرتفع
	الميزة التنافسية بشكل عام	4.01	0.489	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال الجدول أن:

1- بُعد "تحسين الجودة": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.14) بانحراف معياري (0.374)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ومن هنا نستنتج أن البنوك محل الدراسة تسعى دائما إلى تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة إلى زبائنها وتقديم كل ما هو جديد ومميز مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى ذلك فالموظفون في هذه البنوك يتميزون بمهنية عالية.

2- بُعد "الإبداع": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.09) بانحراف معياري (0.745)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على أن البنوك محل الدراسة تعمل على تنمية مهارات العاملين لديها، وإبتكار أساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها، هذا بالإضافة إلى قيامها بتبادل المعارف والخبرات مع المراكز العالمية في مجال الإبداع.

3- بُعد "المرونة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم عن هذا البُعد (4.05) بانحراف معياري (0.639)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ومن هنا نستنتج أن البنوك محل الدراسة تستجيب بسرعة للتغيرات الحاصلة في طلبات ورغبات الزبائن، ويتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة، إضافة إلى ذلك فالآلات والماكينات التي تُستخدم في البنوك هي ذات أغراض متعددة.

4- بُعد "تخفيض التكلفة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.75) بانحراف معياري (0.534)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على أن البنوك محل الدراسة تعتمد على مجموعة من الأنشطة الإلكترونية بغية تخفيض تكاليف الخدمات، وتعتمد أيضا على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد وهذا ما يؤدي

إلى تقديم الخدمات بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى ذلك فالبنوك محل الدراسة تقوم بتدعيم أنشطة البحث والتطوير وهذا بغية تخفيض التكاليف بأنواعها المختلفة.

بناء على ما تقدم، نستنتج أن مستوى توفر الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة بالبنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وذلك بدلالة إرتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن متغير الميزة التنافسية كمجموعة البالغ (4.01) بإنحراف معياري (0.489). ومن هنا يتوجب على إدارة البنوك محل الدراسة أن تحرص دائما على تقديم منتجات وخدمات مميزة مقارنة بمنافسيها، وأن تقوم دائما بالتحسين والتطوير المستمر وابتكار أساليب عمل جديدة في تقديم منتجاتها وخدماتها، وأن تلبي حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة بشكل مستمر، هذا بالإضافة إلى أنه يجب عليها أن تتحكم في تكاليفها بالشكل المطلوب.

### 3.4. اختبار الفرضيات

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار الفرضية الرئيسية التالية بأبعادها المختلفة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".

قبل اختبار هذه الفرضية يجب أولا التأكد من صلاحية أو ملائمة النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) وذلك بالشكل التالي:

الجدول 5: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية البحث الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	3.294	3	1.098	6.264	0.001*
الخطأ	7.011	40	0.175		
المجموع	10.306	43			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(0.05=\alpha)$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة F بلغت (6.264) بمستوى معنوية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبهذا نستدل على معنوية أو صلاحية النموذج لاختبار فرضية البحث الرئيسية؛ أي أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين محل الدراسة؛ إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية."

أُستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية بفروعها المختلفة، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر إدارة علاقات الزبائن بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	R	R <sup>2</sup>
التوجه	0.418	0.172	0.351	2.432	0.019°	0.351	0.123
المعرفة التسويقية	0.535	0.202	0.378	2.650	0.011°	0.378	0.143
برامج تعزيز الولاء	0.645	0.146	0.564	4.422	0.000°	0.564	0.318
إدارة علاقات الزبائن	0.756	0.186	0.532	4.072	0.000°	0.565	0.320

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة علاقات الزبائن (كمجموعة) في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.072) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.565$ ) إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبياً بين المتغيرين محل الدراسة (إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية)، في حين فسر متغير إدارة علاقات الزبائن (32%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقق الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن على نحو مستقل في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة، تبين ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعلاقة بالزبون في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.432) بمستوى معنوية (0.019) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها. إضافة إلى ذلك ومن خلال الجدول السابق نجد أن قوة

العلاقة بين المتغيرين "التوجه بالعلاقة بالزبون" و "الميزة التنافسية" بلغت (0.351) وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التسويقية في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.650) بمستوى معنوية (0.011) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية ونقبل بديلتها. كذلك نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغيرين "المعرفة التسويقية" و "الميزة التنافسية" بلغت (0.378) وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج تعزيز الولاء في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.422) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها. أيضا نستنتج أن قوة العلاقة بين المتغيرين "برامج تعزيز الولاء" و "الميزة التنافسية" بلغت (0.564) وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط، وهو ارتباط موجب متوسط نسبيا.

بناء على ما سبق، نجد أن متغير "برامج تعزيز الولاء" هو الأكثر تأثيرا في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة، وذلك لأن لديه أكبر معامل إنحدار (B) البالغ قيمته (0.645)، ثم يأتي في المرتبة الثانية متغير "المعرفة التسويقية" بمعامل (B) قدره (0.535)، وفي المرتبة الأخيرة من حيث التأثير جاء متغير "التوجه بالعلاقة بالزبون" بمعامل (B) قيمته (0.418).

## 5. خاتمة:

في هذا الجزء سوف نقوم بعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها والإقتراحات المقدمة:

- نتائج الدراسة: توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج أهمها:
- تهتم البنوك التجارية محل الدراسة ببرامج تعزيز ولاء الزبائن بشكل مرتفع، وذلك بدلالة إرتفاع الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المحور البالغ (4.27). وتبين هذه النتيجة أن البنوك توفر برامج تمكنها من تقديم خدمات جيدة ومميزة لزيائنها تحقق لهم جميع توقعاتهم، وتمكنهم من بناء علاقات طويلة الأمد معهم، وهذا الأمر يساعدها في زيادة حصتها السوقية ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي.

- تهتم البنوك التجارية محل الدراسة بالمعارف التسويقية بشكل مرتفع أيضا، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المحور (4.18). وتدل هذه النتيجة على أن البنوك اكتسبت معارف كبيرة تمكنها من السيطرة على مختلف العوامل المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن، والتفكير في حلول شاملة للمشاكل التي تواجه زبائنها، هذا بالإضافة إلى التعرف على أسباب فقدان الزبائن الحاليين.

- جاء إهتمام البنوك محل الدراسة بمتغير "التوجه بالعلاقة بالزبائن" مرتفعا وذلك بدلالة إرتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن هذا المحور البالغ (4.04). وعليه تدل هذه النتيجة على أن إدارة البنوك محل الدراسة ترى أن الإهتمام بالزبائن يُعتبر في قمة الأولويات، ومن ثم فهي تشجع موظفيها على الإهتمام بالعلاقة معهم، وتعمل على تصميم العمليات الداخلية في البنك بشكل يساهم في تعزيز جودة العلاقة والتفاعل مع الزبائن.

- مستوى توفر إدارة علاقات الزبائن بالبنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.

- جاء مستوى إهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بجودة المنتجات والخدمات مرتفعا، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المحور (4.14). وهذا ما يؤكد على أن هذه البنوك تسعى دوما إلى تحقيق التميز في جودة خدماتها، وتقديم كل ما هو جديد ومميز للزبائن مقارنة بمنافسيها.

- جاء مستوى إهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بالإبداع مرتفعا، وذلك بدلالة إرتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن هذا المحور (4.09). وعليه فهذه البنوك تعمل على إبتكار أساليب عمل جديدة في مجال تقديم المنتجات والخدمات، وتنمية مهارات العاملين لديها والقيام بتبادل المعارف والخبرات مع مختلف المراكز العالمية في مجال الإبداع.

- البنوك التجارية محل الدراسة لديها مرونة عالية؛ فهي تستجيب بسرعة للتغيرات المتسارعة في أذواق ورغبات الزبائن، إذ يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة وأداء مهامهم على أكمل وجه.

- تتحكم البنوك المبحوثة جيدا في مختلف التكاليف؛ إذ أنها تعتمد على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد وتدعيم أنشطة البحث والتطوير وهذا بغية تقديم خدمات بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين.

- مستوى توفر الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة بالبنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفعا ، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن متغير الميزة التنافسية كمجموعة (4.01).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن (كمجموعة) في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05).
- نجد (32%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقق الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في إدارة علاقات الزبائن.
- **الإقتراحات:** في ضوء نتائج الدراسة الميدانية نوصي بما يلي:
- قيام البنوك محل الدراسة أن تمنح الحوافز والمكافآت للعاملين في البنك بالإستناد إلى قياس رضا الزبائن.
- على البنوك تصميم العمليات الداخلية بالشكل الذي يعزز من جودة العلاقة والتفاعل مع الزبائن.
- من الضروري على البنوك أن تكتسب المزيد من المعارف التسويقية وذلك بغية معرفة الأسلوب المثالي في إدارة علاقات الزبائن.
- الإهتمام أكثر فأكثر ببرامج تعزيز ولاء الزبائن وذلك بهدف تعزيز الحصة السوقية للبنوك، وتطوير مركزها التنافسي.
- على البنوك محل الدراسة أن تتنوع في أساليب الترويج والاعتماد أكثر على الأنشطة الإلكترونية وذلك بهدف تخفيض التكاليف.
- على البنوك أن تحرص باستمرار على أن تتوافق جودة الخدمة مع الوعود التي تُعطيها للزبائن.
- العمل على توسيع آفاق التطوير والإبداع في الإدارة.

## 6. قائمة المراجع:

1- Ahmed Hocine Assaf Mohammed. *The Impact of Supply Chain Capabilities in realizing Competitive Advantage - A Case Study of Kawar Group of Companies in Jordan - (Master's Thesis in Business Administration, Faculty of Business)*. Amman, Jordan: Middle East University. 2015

2- Ahmed Abdelmoneim Al-Saadani Nermin. *The Impact of the Application of Customer Relationship Management on the Performance of Egyptian commercial banks (PhD thesis in Business Administration., Faculty of Commerce)*. Cairo University, Egypt. 2012

3- Bassem Eid Al-Sharif Rawan. *The Impact of Strategic flexibility on the Relationship between strategic learning and realizing competitive advantage in Jordanian insurance companies (Master's thesis in Business Administration, Faculty of Business)*. Amman, Jordan: Middle East University. 2005

4- Garith Jones Charles. *Strategic Management (Integrated Introduction)*, translated by: Rifai Muhammad Rifai, Muhammad Al-Sayed Ahmad Al-Mutaal (Version Part 1). Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia: Dar Al-Marikh Publishing. 2001

5- Hasso Isaac Atheer. *The Role of Knowledge Management in enhancing the effectiveness of Customer Relationship Management to ensure the possession of competitive Advantages: An exploratory study of the opinions of Managers in a sample of industrial companies operating in Nineveh Governorate. Journal of Prospective Research*, 41. 2013

6- Khaled Nazer Hanin. *The Effect of using modern Technology in Customer Relationship Management - a field study in Islamic banks in Jordan - (Master's thesis in electronic business, Faculty of Business)*. University of the Middle East, Amman Jordan. 2017

7- Rajab Ali Shaban Mustafa. *Intellectual Capital and its role in achieving the competitive Advantage of the Palestinian cellular communications company Jawwal - a case study - (Master's Thesis in Business Administration, Faculty of Commerce)*. Gaza, Palestine: The Islamic University. 2011.

8- Fadel Al-Shawi Hani. *The Effect of the Customer Relationship Management Model on improving the Quality of health Performance: an exploratory Study in Basra Hospitals. Journal of Administrative Studies*, 06 (03). 2010

9- Karim Kadem Hatem. *Using Customer Profitability Analysis as a strategic tool in managing Customer Relationship and achieving competitive Advantage - an applied Study in a soft drink factory in Babel. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 30(10).2014

10- Mahmoud Al-Raiya Wael. *The Impact of Customer Relationship Management on the Performance of five- and four-star hotels in Amman, Jordan (Master's thesis in Business Administration, Faculty of Business). Amman, Jordan: University of the Middle East. 2010*

11- Muhannad Nouri Al Mulla Mustafa. *The Impact of Customer Relationship Management Dimensions on Customer Loyalty through competitive Advantage - a case study in the Jordan Aviation Company - (Master's thesis in E-Business, Faculty of Business). Amman, Jordan: Middle East University. 2017.*

12- Walid Hocine Abbas Hocine, and Abdel Mahmoud Al Janabi Ahmed. *Customer Relationship Management. Amman, Jordan: Dar Safaa for Publishing and Distribution, 2017.*