



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
شعبة : علوم التسيير، التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية

" دراسة حالة القطاع المصرفي "

(حالة بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

ببلدية حاسي مسعود ولاية ورقلة)

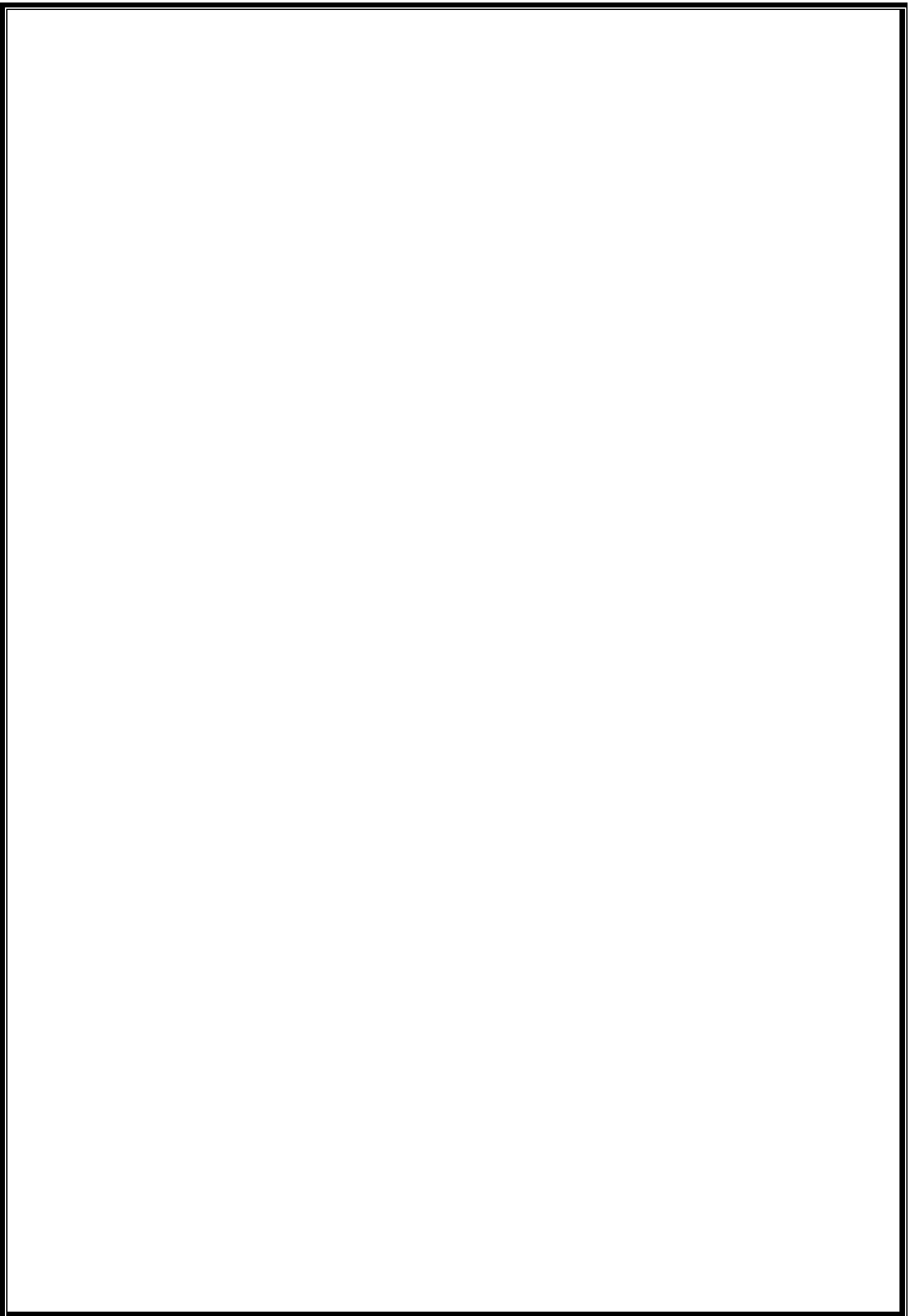
من إعداد الطالب : آمال مزاور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 ماي 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: د لهوم خليفة أستاذة محاضرة (أ) (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتور: حكيم بن جروة أستاذ محاضر (أ) (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا
الدكتور: قويدري ميادة أستاذة محاضر (ب) (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017





جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
شعبة : علوم التسيير، التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان :

أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
على تحقيق الميزة التنافسية

" دراسة حالة القطاع المصرفي "

(حالة بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

ببلدية حاسي مسعود ولاية ورقلة)

من إعداد الطالب : آمال مزاور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 ماي 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: دلهوم خليفة أستاذة محاضرة (أ) (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتور: حكيم بن جروة أستاذ محاضر (أ) (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا
الدكتور: قويدري ميادة أستاذة محاضرة (ب) (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ الذي علّم بالقلم ﴾ (4) علّم الإنسان ما لم يعلم (5) ﴿﴾

صدق الله العظيم

الآية (4) و(5) من سورة العلق

قال الإمام الشافعي رحمه الله :

كلما أدبني الدهر أراني نقص عقلي

وإذا ما إزددت علما زادني علما بجهلي

إهداء

إلى كل طالب يسعى إلى طلب العلم جاعلا منه طاعة
تقربه إلى الله العظيم عز وجل

إلى كل عامل يسعى إلى تقديم إضافة قيمة علمية إلى
مؤسسة التي توظفه

إلى من أوجب الرحمن طاعتها وجاز بالثواب كل من
أحسن عشرتهما والديا الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وجميع أصدقائي

إلى جميع أساتذتي وزملائي

وكل من يحبني في الله

أهدي هذا العمل

آمال.م

الشكر

الحمد لله الذي جعل الحمد مستحق العرفان حتى لا إنقطاع، وموجب الشكر بأقصى ما يستطيع، وصلى الله على محمد خير من إفتحت بذكره الدعوات، الصادع بالحق، القائل : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله". لمن دل وأرشد الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور بن جروة حكيم جزيل الشكر.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الكرام أعضاء اللجنة الذين تشرفت بقبولهم مناقشة هذا العمل، وإلى جميع موظفي قسم التسيير وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور مزهوده.

وإلى مدير وكالة البنك التنمية المحلية BDL وكذا مسؤول محافظ الزبائن بنك BNP Paribas؛ و كل من قدم لي يد العون طيلة سنوات الدراسة من مبتدأها إلى يومنا هذا، ولو بشق كلمة. ما كان من توفيق فمن الله وما كان من تقصير فهو مني، أسأل الله العلي القدير أن تكون هذه الدراسة بمثابة علم ينتفع به.

جاز الله الجميع عني كل خير

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (**Customer Relationship CRM Management**) على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي وتمت الدراسة على مستوى كل من بنك التنمية المحلية **BDL** وبنك **BNP Paribas**.

من أجل دراسة الموضوع و الإلمام بمختلف جوانبه الأساسية تم الإعتماد على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم و ذلك بالإعتماد على جمع ومعالجة المعلومات المتواجدة في المراجع، كما تم الإعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بإستخدام أسلوب دراسة حالة، مستخدمين في ذلك مجموعة من الأدوات أهمها الإستبيان و المقابلة و مستعينين بعدد من الأساليب في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**) لعرض وتحليل وإختبار فرضيات ونتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إستخدام أبعاد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يساهم في إكتساب ميزة تنافسية لدى البنكين محل الدراسة، حيث أن من بين أهم هذه الأبعاد نجد كل من معرفة الزبون و كفاءة التنظيم، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق الميزة التنافسية في كلا البنكين تعزي إلى إستخدام أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن، وقد إنتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الإقتراحات وأفاق للدراسة .

الكلمات المفتاحية : إدارة العلاقة مع الزبائن CRM، ميزة تنافسية .

Abstract:

The objective of this study is to identify the impact of Customer Relationship Management (**CRM**) strategy on achieving competitive advantage in the banking sector. The study was in the bank « **BNP Paribas** » and « **Local development Bank BDL**», the descriptive approach was adopted based on the theoretical informations and use of statistical Package for Social Sciences (SPSS) for data analysis by using a questionnaires and an interview. The study has found a range of results the most important are: both of the backs under study were interested to achieve competitive advantage through the application of customer relationship management ; The most important of these results are the customer knowledge and the efficiency of the organization. Statistical differences to achieve competitive advantage in both banks are attributed to the use of CRM dimensions. The study ended with a set of suggestions and prospects for study.

Keywords: customer relationship management, competitive advantage .

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	(1-1)
31	متغيرات الدراسة	(1-2)
33	إحصائيات الإستبيانات الموزعة و المسترجعة	(2-2)
34	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(3-2)
35	نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ لإستبيان الدراسة	(4-2)
36	المتغيرات الديمغرافية للزبائن البنوك المدروسة	(5-2)
37	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء جذب الزبون	(6-2)
39	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء إقامة العلاقة مع الزبون	(7-2)
40	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء رضا الزبون	(8-2)
42	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء ولاء الزبون	(9-2)
44	المتغيرات الديمغرافية للموظفين البنوك المدروسة	(10-2)
46	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء قيمة الزبون	(11-2)
47	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء معرفة الزبون	(12-2)
49	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء التركيز على الزبائن الدائمين	(13-2)
50	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء كفاءة التنظيم	(14-2)
53	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لبعء الثقة	(15-2)
55	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية للميزة التنافسية	(16-2)
58	إختبار T Test لمتغير الجنس للزبائن	(17-2)
60	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إختبار لمتغير السن للزبائن	(18-2)
61	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إختبار لمتغير المستوى التعليمي للزبائن	(19-2)
63	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إختبار لمتغير مدة التعامل مع البنك للزبائن	(20-2)
64	إختبار T Test لمتغير الجنس للموظفين	(21-2)
65	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إختبار لمتغير السن للموظفين	(22-2)
66	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إختبار لمتغير المستوى التعليمي للموظفين	(23-2)
66	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إختبار لمتغير الخبرة في البنك للموظفين	(24-2)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	مصفوفة الارتباطات بين متغيرات (إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية) Spearman Rho	(2-25)
70	الارتباط الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى	(26- 2)
72	تحليل تباين خط الانحدار الخطي	(27- 2)
73	قيم معاملات خط الانحدار الخطي	(28-2)
74	الانحدار المتدرج	(29-2)
74	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(30-2)

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية	
	مقدمة
	المبحث الأول : الأدبيات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن
	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العلاقة مع الزبائن
	الفرع الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن
	الفرع الثاني: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن
	المطلب الثاني: تطبيق إدارة العلاقات مع الزبائن في المجال البنوك
	الفرع الأول: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبون على نمو البنك
	الفرع الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبون على الموظفين في البنك
	المبحث الثاني : الأدبيات النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية
	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
	المطلب الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية
	الفرع الأول: الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية)
	الفرع الثاني: مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
	خاتمة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية	
حول أثر إستخدام إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية في البنوك دراسة مقارنة	
بنك BNP Paribas وبنك BDL	
	مقدمة
	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات الدراسة
	المطلب الأول: تحديد منهجية وخطوات الدراسة المتبعة
	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
	الفرع الثاني :الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة
	المطلب الثاني: تحليل نتائج دراسة الإستبيان
	الفرع الأول : تحليل نتائج دراسة الإستبيان الخاص بالزبائن
	الفرع الثاني: تحليل نتائج دراسة الإستبيان الخاص بالموظفين
	المبحث الثاني :إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
	المطلب الأول : إختبار فرضيات الدراسة
	الفرع الأول: إختبار فرضيات خاصة بالإستبيان الموجه للزبائن
	الفرع الثاني: إختبار فرضيات خاصة بالإستبيان الموجه للموظفين
	المطلب الثاني : مناقشة نتائج دراسة
	الفرع الأول: مناقشة نتائج خاصة بالإستبيان الموجه للزبائن
	الفرع الثاني: مناقشة نتائج خاصة بالإستبيان الموجه للزبائن
	خاتمة
	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مكونات إدارة العلاقات مع الزبائن	(1-1)
06	مراحل دورة حياة الزبون	(2-1)
07	مستويات إدارة العلاقات مع الزبائن	(3-1)
11	أثر تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن على نمو البنك	(4-1)
13	أثر تطبيق إدارة علاقة مع الزبائن على موظفي البنوك	(5-1)
72	خط الإنحدار في بنك BDL	(2-2)
72	خط الإنحدار في بنك BNP	(3-2)
76	معاملات الإنحدار الخطي للبنك BDL	(4- 2)
76	معاملات الإنحدار الخطي للبنك BNP	(5- 2)

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	البسملة
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	قائمة المحتويات
VIII	الملخص
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة العلاقة مع الزبائن	
2	تمهيد
12-3	المبحث الأول : الأدبيات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن
15-13	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية
20-16	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية
21	خاتمة
الفصل الثاني : دراسة تطبيقية	
حول أثر إستخدام إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك دراسة مقارنة بين بنك BDL و BNP Paribas	
30	تمهيد
57-31	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
78-58	المبحث الثاني: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
79	خاتمة
	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

عنوان الملحق	الملحق
خريطة توضح إنتشار البنك BNP في العالم	رقم (1)
خريطة توضح إنتشار البنك BNP في الجزائر	رقم (2)
LOGO du banque BDL	رقم (3)
LOGO du banque BNP	
واجهة SAP	رقم (4)
Social CRM	
الإستبيان	رقم (5)
المقابلة	رقم (6)
نتائج الإحصائية الخاصة بالزبائن BNP Paribas	رقم (7)
نتائج الإحصائية الخاصة بالزبائن BDL	رقم (8)
نتائج الإحصائية الخاصة بموظفي BNP Paribas	رقم (9)
نتائج الإحصائية الخاصة بموظفي BDL	رقم (10)
ملف فرض الإستثمار BDL	رقم (11)
Bilan du chiffre d'affaire de la banque BDL	رقم (12)
Engagement de provisionnement de compte BDL	
Autorisation de debit d'office BDL	رقم (13)
وضل تسجيل الوهن	رقم (14)
Organisation générale BDL	رقم (15)
Activité Monitique a la banque BDL	رقم (16)
Capital Humain a la banque	رقم (17)



مقدمة

توطئة :

في ضوء الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر الإتصال والمعلومات، أصبح التركيز على الزبون أمر ضروري على المنظمات المصرفية التي تتسم بالتغير السريع في بيئتها، حيث يعتبر مصدر قوتها وتمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية ؛ ولم تبق البنوك بمنأى عن هذه التغيرات، نظرا لأن المشكلة التسويقية لم تعد تكمن في تعظيم الربح من خلال إفتتاح فروع جديدة أو إضافة خدمات جديدة وإنما تجاوزت ذلك و إمتدت إلى الطرق الكفيلة بخلق الزبون و إيجاد من عدم، و تلبية إحتياجاته ؛ ولهذا أصبحت تسعى جاهدة لكسب الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

ومن أجل ذلك ظهرت إدارة متخصصة في هذا المجال تعرف بإدارة العلاقة مع الزبون، " **Customer Relationship Management** " ؛ وهنا يأتي موضوع دراستنا الذي سيحاول إطلاق الضوء على إدارة العلاقة مع الزبون باعتبارها أداة تسعى لبناء وتعزيز العلاقة بين الزبائن و البنوك لتحقيق أهدافها طويلة المدى وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية.

طرح الإشكالية:

وإنطلاقا مما سبق يمكن صياغة سؤال الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

"هل هناك أثر لإستخدام لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك؟"

ومن خلال هذه الإشكالية نستخلص مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية ؟
- وما واقع تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على مستوى بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL في ظل الظروف الراهنة؟
- ماهي أبعاد إستراتيجية إدارة علاقة مع الزبائن التي تمكن بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL من تحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل يقوم بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL بإشراك الموظفين في تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؟
- من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في كل من بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL، أي البنكين حقق ميزة تنافسية ؟

الفرضيات الدراسية :

يمكن فيما يلي طرح الفرضية الرئيسية وذلك في محاولة مبدئية للإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسية:
✓ إن إستخدام البنوك لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .

هذا ويمكن أن نجزأ الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- يصنف كل من بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL الزبائن حسب علاقتها بهم ؛
- يمتلك كل من بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL قاعدة بيانات تساعد على فهم سلوك زبائنها وتحليل إحتياجاتهم مع معرفة تطلعاتهم؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تبني بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية تعزى إلى تطبيق أبعاد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العوامل الديمغرافية سواء للزبائن أو لموظفي البنكين على حد سواء

مبررات إختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء إختيارنا لهذا الموضوع منها :

✓ أسباب ذاتية:

- الرغبة في إثراء معلوماتنا في هذا المجال؛
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع المستجدات التي طرأت على عروض المقدمة في البنوك في الوقت الراهن، و رغبة منا في التعرف على واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL.

✓ أسباب موضوعية:

- إبراز دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛
- التحولات الإقتصادية التي تمر بها البنوك الجزائرية خاصة مع ظهور المنافسة الأجنبية، الأمر الذي يجتهد الإهتمام بالزبون وإرضاءه من جهة وزيادة ثقة العاملين وولائهم من جهة أخرى لمواجهة هذه المنافسة؛
- تواجد كل من بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL في منطقة إستراتيجية من حيث نوع وعدد الزبائن وكذا المنافسة للإحتفاظ بالزبائن.

أهداف الدراسة :

يمكن النظر إلى أهداف الدراسة من جانبين، جانب نظري و جانب عملي:

✓ الجانب النظري: تكمن أبرز الأهداف فيما يلي :

- إبراز أهمية إستراتيجية إدارة علاقة مع الزبائن في مجال البنكي؛
- إظهار كيفية الرفع من تنافسية البنوك من خلال إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

✓ أما الجانب التطبيقي: فتكمن أهم الأهداف فيما يلي:

- إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة تمكن كل من بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL من تحقيق الميزة التنافسية ؛
- التعرف على أبعاد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في كل من بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL التي تحقق الميزة التنافسية.
- معرفة مدى قدرة كل من بنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL بالإحتفاظ بالزبائن الدائمين.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الإقتصادية في الوضع الراهن، و التعرف على آلية تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وإكتساب الميزة التنافسية للبنوك، وذلك بإستخدام برامج إدارة العلاقة مع الزبائن متطورة، والتي تستوجب على البنوك تطبيق هذه الإستراتيجية من أجل التفوق على المنافسين، وتحسين عملية الحصول على الزبون والإحتفاظ به، والوصول إلى ولائه ومن ثمة تحقيق الميزة التنافسية.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على مستوى بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL ببلدية حاسي مسعود.
الحدود الزمنية : كانت فترة الدراسة من : 13 مارس 2018 إلى 25 أفريل 2018.
الحدود الموضوعية: يهدف معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة، إعتدنا في تحليل موضوع إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية تحليلا جزئيا، أي دراسة الموضوع على مستوى البنك، (الموظفين، زبائن البنوك) محل الدراسة فقط.

منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

تم إستخدام أسلوبين في إعداد البحث وجمع البيانات و المعلومات وهما كمايلي :

- **الأسلوب الأول :** تعتمد دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي في كل ما يتعلق بالجانب النظري للدراسة حول إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية .
 - **الأسلوب الثاني :** الجانب التطبيقي للدراسة فأعتمد فيه على الجانب التحليلي وهذا بعد جمع المعلومات من البنوك محل الدراسة من خلال:
 - ✓ **أولا المقابلة:** وشملت العديد من الأفراد العاملين بالبنوك محل الدراسة.
 - ✓ **ثانيا الملاحظة:** وذلك من خلال التواجد في المكاتب الأمامية أثناء تقديم الخدمات .
 - ✓ **ثالثا الإستبيان:** لجمع البيانات، حيث كان مجتمع الدراسة مؤلف من مجتمعين، الأول خاص بموظفي البنوك والذين لهم علاقة مباشرة مع زبائنهم، أما المجتمع الثاني فتمثل في دراسة زبائن البنوك .
- أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن(30) إستمارة وزعت لموظفين، و (150) إستمارة وزعت لزبائن البنكين، وقد تم إستخدام عددا من الأساليب الإحصائية في برنامج حزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لعرض وتحليل وإختبار فرضيات ونتائج الدراسة.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين كالتالي: تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة العلاقات مع الزبائن ومراحل تطبيقها في المنظمات بشكل عام و البنوك بشكل خاص و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية، وقسم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول تناول الأدبيات النظرية و الثاني تناول الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)، أما الفصل الثاني فتناول الدراسة الميدانية وقسم بدوره إلى مبحثين، الأول تناول الطريقة و الأدوات و الثاني تناول النتائج و المناقشة؛ وفي الخاتمة قمنا بالتوصل إلى بعض النتائج، الإقتراحات و آفاق الدراسة.

صعوبات البحث:

- واجهتنا بعض الصعوبات عند إعداد هذا البحث، في الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي:
- شح في تقديم المعلومات والتحفظ عن الخدمات المقدمة؛
 - نقص ثقافة الخدمات البنكية عند الزبائن؛
 - عدم وجود تربصات سابقة في المجال التسويقي على مستوى الوكالتين في المنطقة .

الفصل الأول :
الأدبيات النظرية و
التطبيقية
لإستراتيجية إدارة العلاقة مع
الزبائن
و الميزة التنافسية

تمهيد:

في ظل الأجواء الإقتصادية الحالية أصبحت المنافسة قوية جدا بين المنظمات خاصة مع تقارب الخدمات المقدمة من حيث المواصفات والأسعار، فكان لزاما عليها الإسراع في وضع الخطط والإستراتيجيات التي من شأنها أن تمكنها من التصدي للمنافسة، وأصبح الحصول على ميزة تنافسية هدف تسعى جميع المنظمات الحصول عليه، فركزت على زبائنها وتسابقت إلى الظفر بأكثر عدد من الزبائن المرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين، وتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم، و تتوسط هذه العلاقة أكثر إذا تمت إدارتها بإستخدام وسائل تكنولوجية عوض وسائل تقليدية.

وفي إطار دراستنا لأثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية، إرتأينا أن نتطرق في ثلاث مباحث إلى:

- ✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن؛
- ✓ المبحث الثاني: الأدبيات النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية؛
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

يعتبر الزبون بالنسبة للمنظمة مركز إهتمام، فهي تستقي منه المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لا محال لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتريه، و لهذا تتسابق المنظمات إلى الظفر بأكثر عدد من الزبائن الحاليين و المرتقبين و تحقق ذلك من خلال ربط علاقة وطيدة مع الزبائن.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العلاقة مع الزبائن

تعد إستراتيجية إدارة علاقة مع الزبائن مفهوم حديث يركز على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن كجزء من آلية تحقيق ميزة الإحتفاظ بالزبون و يهدف إلى تقليل التكاليف و زيادة الربحية من خلال ترسيخ ولاء الزبون فهي فلسفة إعتادت على أن تعرف المزيد من إحتياجات و سلوك الزبائن لتطوير علاقات أقوى معهم.

الفرع الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن:

1-1 تعريف إدارة علاقة مع الزبائن : هناك عدة تعريفات:

- عرفها بيبر وروجر (Peppers, Rogers) بأنها : " تكنولوجيا المعلومات أو برمجيات تساعد على تتبع البيانات و المعلومات عن الزبائن لتقديم خدمات أفضل لهم"⁽¹⁾.
- عرفها نقاي (Ngai) بأنها: " برمجيات وأدوات وأنظمة تدعم عمليات إدارة علاقات مع الزبائن من خلال وجود قاعدة بيانات تساعد على جمع وتخزين وتحليل المعلومات عن الزبائن من خلال إستخدام تقنيات إحصائية مثل: " البحث عن الزبائن"⁽²⁾.
- إدارة علاقة مع الزبائن حسب (Venturi & Léfébure) هي " الجمع بين البنية التحتية التكنولوجية و الإستراتيجيات التجارية من أجل تحديد، جذب و تحقيق ولاء أفضل الزبائن لهدف نهائي ألا و هو تحقيق الربحية"⁽³⁾ في رأي (Lucent Technology) إدارة علاقة مع الزبائن هي : "إستراتيجية عمل للبناء و الإحتفاظ بقاعدة صلبة وفعالة يتحقق من خلالها رضا العملاء عن طريق علاقات تستهدف خدمتهم."⁽⁴⁾

وعليه يمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها عبارة عن إستراتيجية عمل تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى وذلك بتقديم قيمة عالية للزبون و بناء علاقة معه عبر دورة حياته الكاملة، عن طريق الإستخدام الإستراتيجي للمعلومات، العمليات، التقنيات والأفراد بما يحقق أهداف المنظمة، إذ أن نجاح إدارة علاقة مع الزبائن لا يتحقق إلا بوجود ثقافة تركز على الزبون داخل المنظمة، بحيث يدرك كل فرد بأن له دور في بناء العلاقات الجيدة مع الزبائن.

⁽¹⁾ Philip Kotler , Gary Armstrong, **Principes de Marketing**, 10e édition, Pearson Education, France, Paris, 2010, P22.

⁽²⁾ بن حمو نجاة إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "كوندور إلكترونيك بروج بوعريج"، أطروحة دكتوراه 2016، جامعة تلمسان ص 135

⁽³⁾ مني شفيق ، **التسويق بالعلاقات** ، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، مصر 2006 ، ص 56

⁽⁴⁾ محمد عبد العظيم أبو النجا ، **التسويق العالمي إدارة العلاقة مع العملاء** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر 2010، ص 23

2-1 -مداخل إدارة العلاقة مع الزبائن:

هناك العديد من المداخل لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن: (1)

أ- إدارة العلاقة مع الزبائن بصفتها عملية تكنولوجية: تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن في هذه الحالة كأتمتة لعمليات المنظمة (التسويق، المبيعات، عمليات ما بعد البيع و خدمة الزبون) و ذلك بالإعتماد على قنوات إتصال متعددة و متفاعلة.

ب- إدارة العلاقة مع الزبائن كعملية علائقية: إذ تعتبر هنا كعملية تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بالتعرف على الزبون لتأسيس قاعدة معرفية حوله مما يسمح بتشخيص العلاقة و تحسين صورة المنظمة، في هذه الحالة تعتمد المنظمة على علاقتها بالزبون .

ج- إدارة العلاقة مع الزبائن بصفتها مبدأ للفعالية التنظيمية: في هذه الحالة تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن كإستراتيجية تنظيمية تستدعي تطبيق التكنولوجيا بهدف زيادة ربحية المنظمة و رضا الزبون، و ذلك بالتركيز على الزبائن المرشحين و الإستجابة لما يرغبونه حالياً و مستقبلاً.

د- إدارة العلاقة مع الزبائن كإستراتيجية المنظمة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بوضع بنية تحتية تعمل على تعميق العلاقة مع الزبون و تنزيل الحواجز البيروقراطية بين المنظمة و الزبون، و بالتالي يصبح الزبون أكثر قرب من المنظمة.

3-1- أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن : (2)

تقوم المنظمات بتبني إدارة العلاقة مع الزبائن لأسباب هجومية و دفاعية:

- محفزات هجومية نابعة من رغبة المنظمات في تطوير الربحية عن طريق تقليص النفقات وزيادة العوائد من خلال تطوير رضا وولاء الزبائن،
- أما المحفزات الدفاعية فتكون عندما يقوم كبار المنافسين بتبني إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح فتظهر المخاوف من خسارة الزبائن و تقليص العوائد.

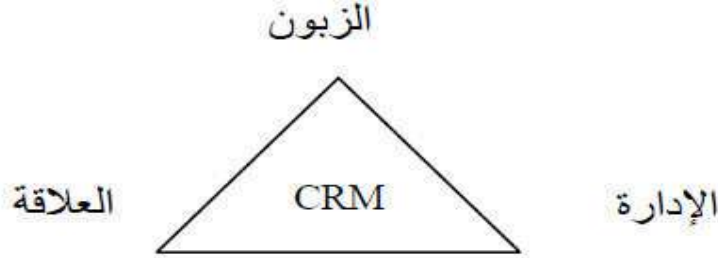
فإذا أرادت المنظمة النجاح في مواكبة تغيرات البيئة التنافسية عليها تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ؛ التي تمكنها من التفوق على منافسيها وتحقيق هدف النمو في البيئة المعاصرة التي تتسم بشدة المنافسة والتطور التكنولوجي السريع.

(1) زهقاد هجيرة "إدارة علاقة الزبون في المجال المصرفي دراسة حالة " CNEP BANQUE " رسالة ماجستير 2013 ، جامعة قسنطينة ص 48

(2) Adrian Payne, Handbook Of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, UK, 31 octobre 2005.

1-4- مكونات إدارة العلاقات مع الزبائن : تتكون إدارة علاقات الزبائن من ثلاث مكونات رئيسية: (1)

الشكل رقم (1-1) : مكونات إدارة علاقات مع الزبائن



المصدر : زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص52 .

ويمكن توضيح مكونات إدارة علاقات مع الزبائن كما يلي:

❖ **أولاً: الزبون :** الزبون هو الشخص العادي أو الإعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات لغرض الإستهلاك الشخصي أو لغيره، ويمر الزبون بدورة حياة المتمثلة في :

- **المرحلة الأولى: الفوز بالزبائن**

وتمثل نقطة النجاح الأولى لإستراتيجيات المنظمة في إسقاطاب الزبائن، ومن خلال إقناع المستهلك للعودة من جديد وإستخدام منتجات المنظمة وخدماتها، وتصل المنظمة إلى هذه المرحلة بعد إنفاق مبالغ كبيرة عادة، وبذل جهود تسويقية تحاول من خلالها إضافة هذا الزبون إلى محفظتها الحالية .

- **المرحلة الثانية: إستثمار الزبائن**

تمثل المرحلة الثانية عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الأساسية عنه، والتي تمكن المنظمة من إختيار إستراتيجياتها الخاصة بجذب الزبائن، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المنظمة بإسترجاع إستثماراتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، حيث تحاول إقناع هذا الزبون بإستخدام منتجاتها الحالية وتبني المنتجات الجديدة.

- **المرحلة الثالثة : الحفاظ على الزبائن**

في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى إستثمارات مربحة بالنسبة إلى المنظمة لذلك تحاول إستخدام إستراتيجياتها للحفاظ على الزبائن لأطول فترة ممكنة.

- **المرحلة الرابعة : تحول الزبائن**

وهي المرحلة التي يتحول فيها الزبون عن إستخدام منتجات المنظمة ويكون هذا التحول ناتج عن نوعين من المواقف:

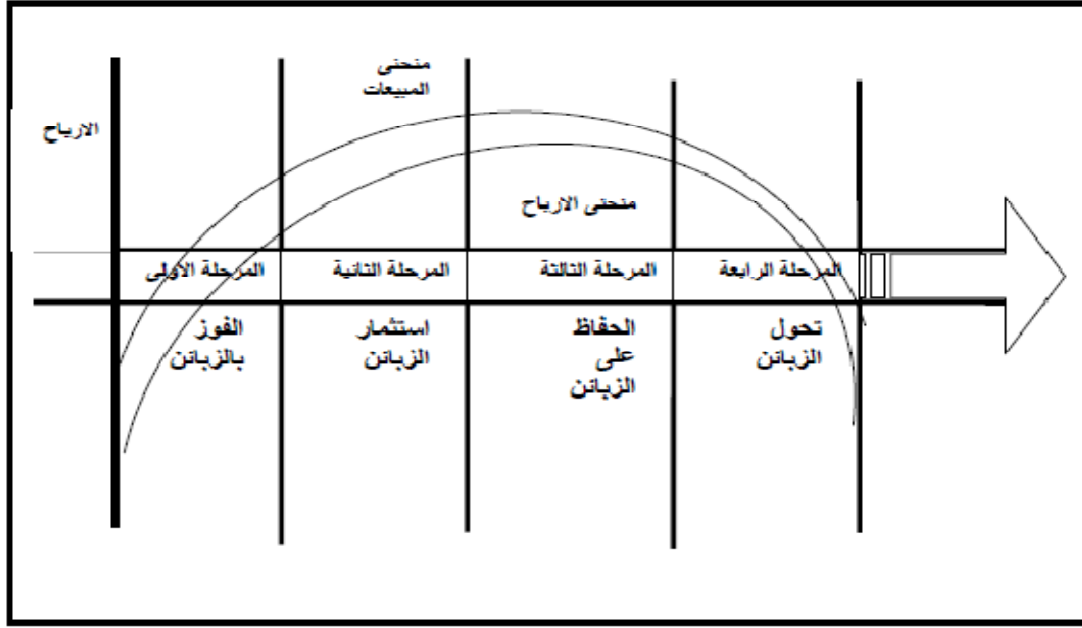
- **الموقف الأول :** رغبة المنظمة في التخلص من هذا الزبون لتحويله إلى إستثمارات غير مربحة من وجهة نظرها و إيجاد زبائن أكثر أهمية وقدرة على خلق الإيرادات جديدة.

(1) زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص52 .

- **الموقف الثاني :** فشل المنظمة في الإحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر إقناعا من وجهة نظر زبائنها، وغالبا ما يترتب ذلك بضعف قدرتها على التنافس.

ويوضح الشكل الموالي مراحل دورة حياة الزبون: (1)

الشكل رقم (1-2) مراحل دورة حياة الزبون



المصدر: محسن بالحبيب أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الإقتصادية بعنوان "أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر- " 2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 56.

❖ **ثانيا: العلاقة:** تنتج عنها مجموعة من التفاعلات المتبادلة بين الطرفين وقد شرح العالم (Dwyer) دوير عن مرور العلاقة بخمسة مراحل كمايلي :

- 1- **الوعي:** تبدأ عندما ينظر طرف إلى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه؛
- 2- **الإستكشاف:** فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر؛
- 3- **التوسع :** في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين، وعدة تعاملات تجارية تحدث وتبدأ الثقة بالتطور؛
- 4- **الالتزام :** تتصف هذه المرحلة بإزدياد التكيف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين؛
- 5- **الإنهاء:** لاتصل كل العلاقات إلى مرحلة الإلتزام فقد يتم إنهاء العلاقة بأية مرحلة سابقة وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائي أو أحادي.

(1) محسن بالحبيب أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الإقتصادية بعنوان "أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر- " 2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 56.

❖ ثالثا : الإدارة : نشاط إدارة علاقات مع الزبائن لا يتحدد في إطار قسم التسويق فقط، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها، وتعمل إدارة علاقات مع الزبائن على تحويل المعلومات المجمع لدى الزبون عن المؤسسة إلى معرفة، لتستفيد منها كل المؤسسة، كما تتطلب إدارة علاقات مع الزبائن تغيير شامل في إستخدامها لأهم أداة وهي التكنولوجيا التي تتمثل في : برامج إدارة العلاقة مع الزبائن CRM، DATA mining، أجهزة الإتصالات و الأنترنت .

5-1 مستويات إدارة علاقات مع الزبائن :⁽¹⁾

أ- المستوى الأول :

في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المنظمة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى إلى إكتساب والحفاظ على الزبائن وتحدد البرامج الرسمية والإستراتيجيات مبنية وموجهة لإرضاء الزبائن .

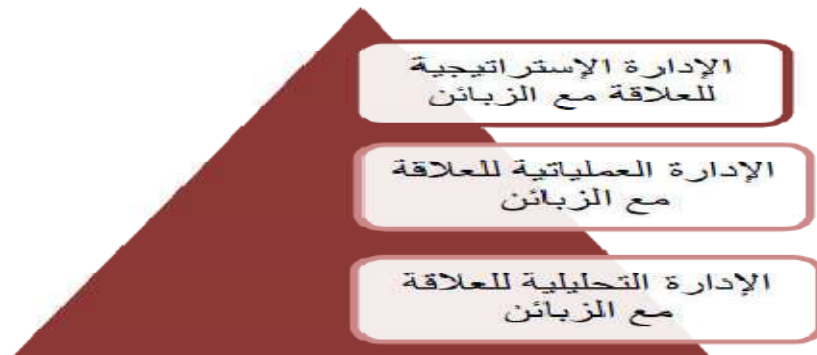
ب- المستوى الثاني :

الإدارة العملية مع الزبائن، وتعرف بالواجهة الأمامية للمنظمة حيث نقاط الإتصال وجها لوجه مع الزبائن، وهذا الإتصال قد يكون موجه للداخل مثل الخطوط الإتصال لدعم الزبون، أو قد يكون موجه للخارج مثل الإتصال مع رجال البيع.

ج- المستوى الثالث :

الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن، تتضمن فهم نشاطات الزبون التي حدثت في المكاتب الأمامية، وفي هذا المستوى إدارة علاقات مع الزبائن تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة.

الشكل رقم (1-3) : مستويات إدارة العلاقات مع الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثة

⁽¹⁾Judith W. Kincaid, Customer Relationship Management, Hewlett-Packard, New Jersey, United States of America, 2003. P 65

1-6 أنواع إدارة العلاقة مع الزبائن: (1)

- ✓ المساعدة الشخصية : وتكون هنا العلاقة مكونة لجميع أنواع الزبائن بدون تحديد مثل: المدربين في قاعات الرياضة. ويركز هنا على إظهار مدى كفاءة المنتجات ومكانة المحل .
- ✓ المساعدة المكرسة للعميل: هنا يتم تخصيص الخدمة حسب الزبون (المنتج، مقدم الخدمة، التكنولوجيا،.....إلخ) وفي هذا النوع يكون مخصص للزبائن المربحين حيث تكون المنظمة مدركة لإحتياجات الزبون الحالية و المستقبلية و تعمل على إيصال الخدمة أو المنتج إلى الزبون حيثما يكون وتخصص له مساعد يختاره بنفسه وتسمى بخدمة VIP .
- ✓ خدمة ذاتية: تكون في الفنادق و المحلات التجارية الكبرى حيث يشعر الزبون بالحرية كأنه مالك المحل فيقوم بخدمة نفسه، ونجد مثل هذه الخدمات في : المطاعم، مرائب السيارات.....إلخ.
- ✓ الخدمات الإلكترونية: هنا لا تكون علاقة مرئية حيث تتم العلاقات بواسطة الأجهزة الإلكترونية من أي مكان مع وجود خدمة الأنترنت، مثل: الدفع الفواتير، حجوزات الفنادق، تحويل الأموال.....إلخ.
- ✓ الزبون مساعد لإنشاء الخدمة : وهنا يقوم الزبون بإعطاء إقتراحات على تطوير الخدمة ، أو إبتكار خدمة جديدة فتكون بمثابة عمل مشترك بين المنظمة و العميل مثل شركات الأمن، المصارف العالمية، السيارات الذكية... إلخ.

(1) Stanley Brown, **Customer Relationship Management**: CRM, Pearson éducation, Paris, 2006, p. 12

الفرع الثاني : أبعاد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن:

إن معظم التقارير والدراسات تؤكد على أربعة أبعاد أساسية، متكاملة ومتراطة، يجب التركيز عليها جميعها في نفس الوقت وبنفس المستوى والأهمية والموازنة بأنها، وتمثل هذه الأبعاد في: (1)

3- 1 البعد الأول : التركيز على الزبائن الدائمين :

إن الهدف الأساسي هو تحقيق علاقات عميقة مع الزبائن وبصفة خاصة الزبائن الأكثر ربحية، ويمثل الزبائن الدائمين بأنهم الزبائن المعتادين والموالين للمنظمة.

3- 2 البعد الثاني : كفاءة التنظيم :

تتطلب إدارة العلاقة مع الزبائن تصميم وإعادة هندسة علاقة الزبون باستخدام الأساليب التكنولوجية بإعتبارها تساعد على جعل العلاقات مع الزبائن أكثر وضوحاً وقوة؛ ومن بين الأدوات المستخدمة في إدارة علاقات مع الزبائن ما يلي:

(أ)- التطبيقات الآلية لقوى المبيعات: وهي عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة الآلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة عملية البيع.

(ب)- مراكز الإتصال : هي عبارة عن التكامل بين جهاز الكمبيوتر والهاتف، بحيث يقوم الموزع الآلي سواء كان صوتي أو بريدي أو ويب بجمع البيانات عن الزبائن، إذ يظهر المعلومات الخاصة بكل زبون بصفة أوتوماتيكية بمجرد الإتصال به، وهذا ما يسمح بتقديم الخدمة حسب خصائص كل زبون:

✓ الطرق الإلكترونية في التعاملات النقدية : مثل البطاقات التي تستخدم الأموال في عمليات الشراء والبيع.

✓ الأقراص المدمجة: ويتم إستخدامها في التسويق المباشر لكونها أكثر وضوحاً من الورق مرتفع الجودة.

✓ أجهزة الهاتف المحمول: توفر إمكانية التواصل مع الشخص المطلوب مباشرة وبأقل التكاليف .

✓ البطاقات البلاستيكية:تستخدم سواء كانت تحتوي على شرائط ممغنطة أو عبارة عن بطاقات ذكية.

✓ المواقع الإلكترونية والإيميل التسويقي:تساهم في الوقت الحالي في عملية التواصل مع الزبائن أينما كانوا.

✓ مخزن البيانات:هي أداة لجمع البيانات من مصادر مختلفة ليتم تحويلها إلى معطيات تساعد على إتخاذ القرارات

التسويقية، وتوفير أكبر كم من المعلومات في الوقت المناسب، ومراقبة سلوك الزبون والتنبؤ بالمشتريات.

✓ أداة التنقيب عن البيانات: يتم من خلالها إختيار الزبائن المستهدفين ليتم الإتصال بهم، كما يساعد التنقيب في

البيانات من تدارك الأخطاء التي قد تقع أثناء إنشاء قاعدة البيانات.

✓ الأنترنت :تعد الأنترنت وسيلة مهمة في إدارة علاقات الزبائن لأنها تمتاز بالسرعة وسهولة جمع المعلومات، مما يساعد

على بناء علاقة قوية وواضحة مع الزبائن.

(1) Asif PER WEJ, **Analytical Study for Seeking Relation Between Customer Relationship Management and Enterprise planning**, IJACM , International Journal of Arts Commerce & Management, Vol 10, No 01, June 2011, p: 6.

3-3 البعد الثالث: رضا الزبون: ويتكون من بعدين: (1)

● **معرفة الزبون:** تشير معرفة الزبون إلى المعرفة التي تحيط بالزبون، وإن أحد البواعث الرئيسة لتطبيق إدارة علاقات مع الزبائن هو تعقب سلوك الزبون لكسب البصيرة إلى معرفة رغباته وحاجاته لتساعد هذه المعلومات على تصميم أفضل المنتجات والخدمات وبالتالي الانتقال من تفكير الكفاءة والفاعلية إلى تفكير النجاح المنظمي.

● **قيمة الزبون:** تعتبر قيمة الزبون مرتكز أساسي بالنسبة للمنظمة لتشخيص الزبائن المرشحين عن غير المرشحين لتحسين علاقاتها معهم؛ فهي تصف الفوائد الملموسة وغير الملموسة من أنشطة إدارة علاقات مع الزبائن التي تساعد في ترتيب العلاقة مع الزبائن بنجاح.

وتسعى كل منظمة إلى قياس رضا زبائنها بمعايير كمية و كيفية ويمكن سرد بعض هذه الطرق كما يلي (2):

- ✓ **أنظمة الشكاوي والإقتراحات:** هي تعبير سلوكي لموقف غير مناسب، ويصف الباحثين الشكاوي بأنها وسيلة تعبير عن مشاعر اللامعنى التي أحس بها الزبون من جراء تعامله مع ممثلي المنظمة.
- ✓ **إستقصاءات الرضا:** تعتبر إستقصاءات الرضا من الأساليب الكمية التي تسمح للمنظمة ببناء إستراتيجية موجهة وصحيحة وذلك بتكميم كل المعلومات المتوفرة لدى المنظمة عن زبائنها، وتحليلها بشكل دقيق مما يسمح بقياس مستوى الرضا لدى الزبائن، وذلك باستعمال الهاتف، البريد، الأنترنت، المقابلات الفردية... الخ،
- ✓ **الزبون المتخفي:** وهذا بإستدعاء زبون مزيف من قبل المنظمة، ثم يطلب منه كتابة تقرير عن كل إنطباعاته السلبية والايجابية بإعتبار الزبائن لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوي والإجابة بصراحة على قائمة الإستقصاء.
- ✓ **تحليل الزبائن المفقودين:** تقوم المنظمة بالإتصال الدوري بزبائنها الذين غيروا موردهم لمعرفة أسباب ذلك (أسعار مرتفعة، خدمات غير مرضية... الخ)، وذلك من أجل إجراء حوار معهم وإستماع إلى إحتياجاتهم عن الأسباب التي دفعت بهم إلى التحول ومقاطعة المنتجات .

3-4 البعد الرابع: ولاء الزبون

ولاء الزبون يعني انه إما يشتري نفس المنتج أو أنه يتجه إلى نفس المحل تجاري لإقتناء حاجاته؛ ومبدأه الثقة، حيث ينظر لها على أنها مقوم أساسي لنجاح العلاقات بين المنظمة والزبائن، وعنصر ضروري للتوجه طويل الأمد بالعلاقات مع الزبائن، وتمثل أهميتها في العلاقات التبادلية لأنها تؤدي إلى حوار بناء .

■ **أنواع ولاء الزبون:** يمكن تقسيم ولاء الزبون إلى قسمين:

✓ **الولاء للعلامة التجارية؛**

✓ **الولاء للمحل التجاري.**

بالإضافة إلى هذا التصنيف هناك أصناف أخرى مثل: الولاء بالتقليد، الولاء بالعادة، الولاء كرد فعل ثقافي، الولاء بالعاطفة، الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير، الولاء من أجل تجنب المخاطر.

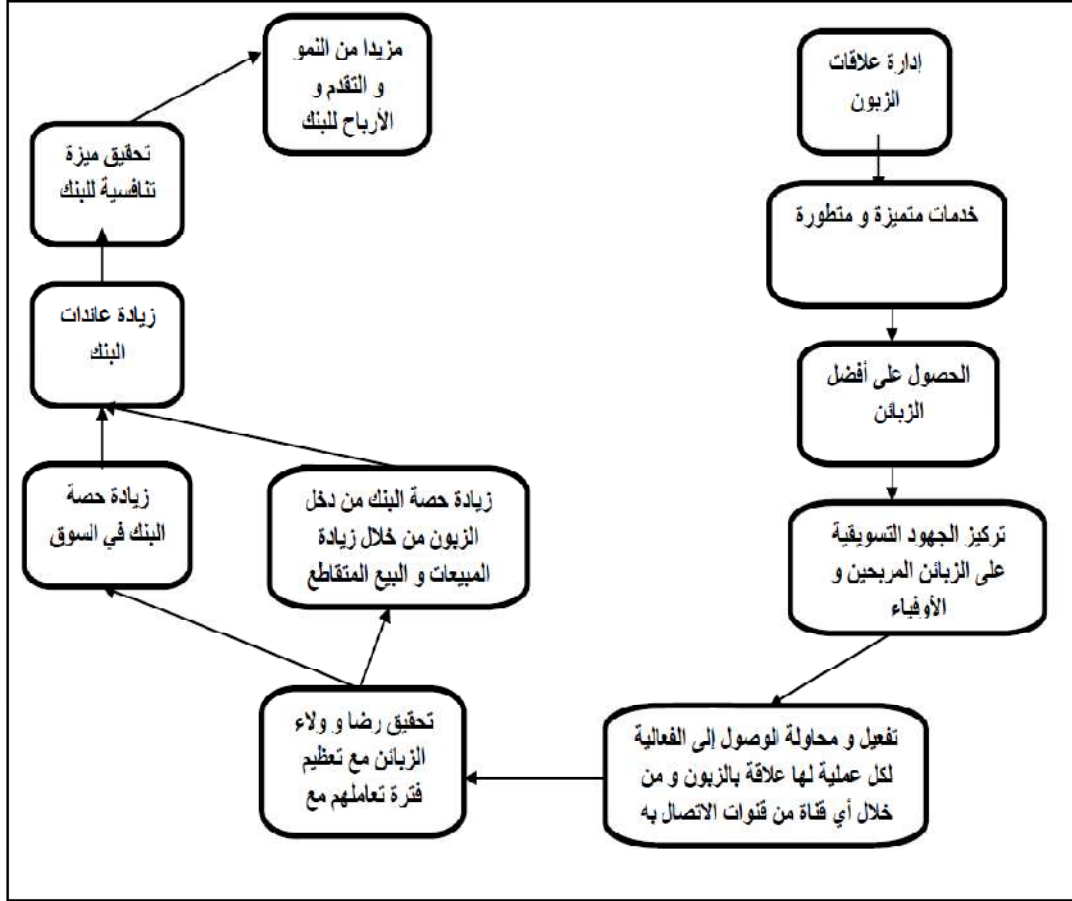
(1) Asif PERWEJ, Analytical Study for Seeking Relation Between Customer Relationship Management and Enterprise planning, op cit P 7

(2) عبود طلال، التسويق عبر الأنترنت، سلسلة الرضا للمعلومات، الطبعة 2، 2002، دمشق، سوريا، ص5

المطلب الثاني: تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في المجال البنوك:

الفرع الأول: أثر تطبيق إدارة علاقة مع الزبائن على نمو البنك

الشكل رقم (1-4) : أثر تطبيق إدارة علاقات مع الزبون على نمو البنك



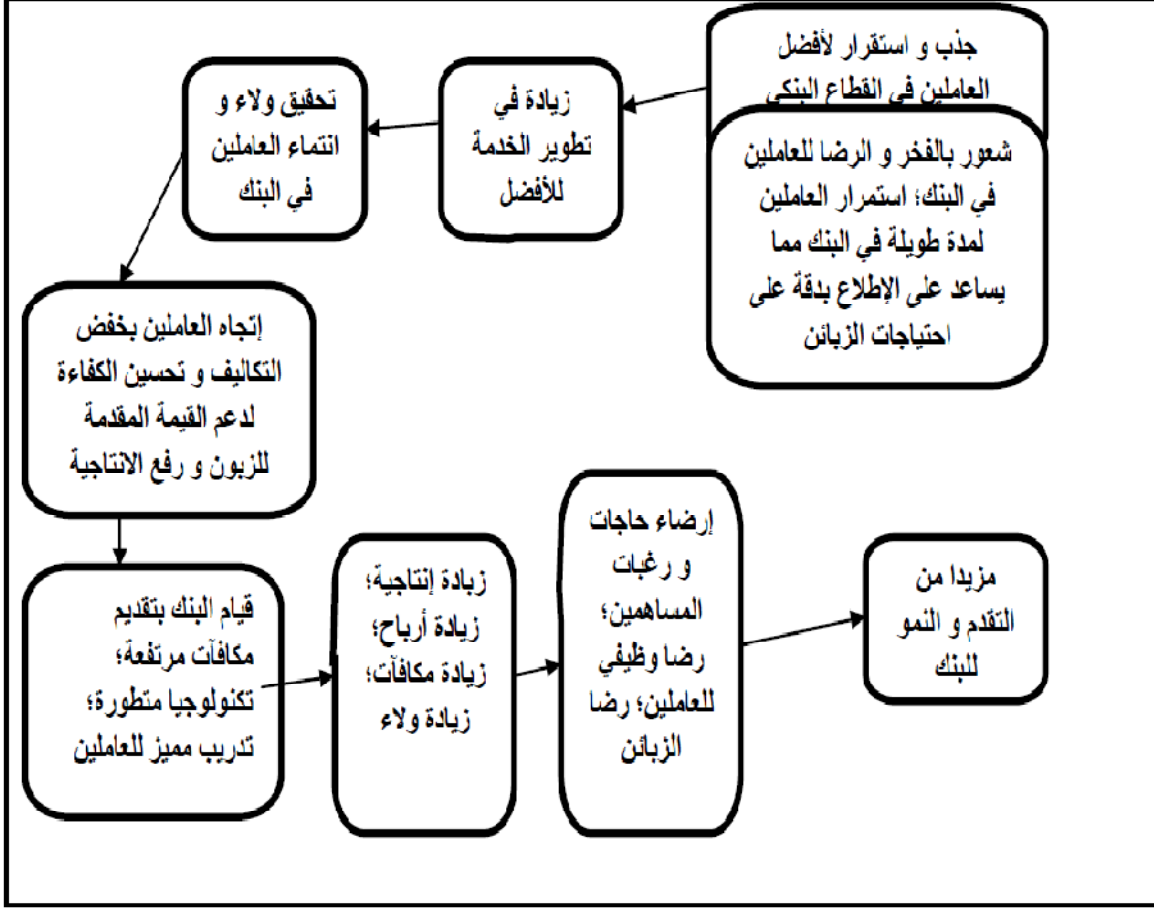
المصدر : صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ص534 .

من خلال الشكل رقم (1-4) أعلاه فإن إستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن يؤدي إلى الحصول على أفضل الزبائن فيتم التركيز على الأوفياء منهم، ذلك من خلال أدوات تكنولوجية متطورة و قنوات إتصال فعالة فيؤدي إلى زيادة حصة السوقية للبنك وزيادة المبيعات ؛ و باستمرار تعاملهم مع البنك يصبحون زبائن مروجين مجانيين عن البنك و خدماته ومصدرا لإستقطاب زبائن جدد ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، و اكتساب مزايا تنافسية ؛ و يظهر جليا من خلال الشكل أعلاه أن هدف البنك الأساسي هو الإستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن أطول مدة ممكنة.⁽¹⁾

(1) صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ص534 .

الفرع الثاني : أثر تطبيق إدارة علاقة مع الزبائن على الموظفين في البنك

الشكل رقم (1-5) : أثر تطبيق إدارة علاقة مع الزبون على الموظفين في البنك



المصدر: صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ص 535 .

من خلال الشكل رقم (1-5) أعلاه فإن نجاح البنك في تطبيقه لإستراتيجية إدارة علاقات مع الزبون يعود إلى مدى الإرتقاء بثقافة المنظمة و تفاعل العاملين فيها، و إعتبار إدارة علاقات مع الزبون جزء لا يتجزأ من إستراتيجية البنك ، فإنه من خلال رضا و ولاء الزبائن الذي يحقق إيرادات للبنك سيرفع من الإهتمام بالكفاءات البشرية بالتالي زيادة معدلات نمو الرضا الوظيفي من خلال تحسين ظروف العمل، إستخدام التكنولوجيات الحديثة و كذا تدريب العاملين على العمل بإحترافية و زيادة المكافآت.... إلخ كل ذلك سيؤدي حتما إلى رفع مردودية الموظفين وسعيهم في إستقطاب زبائن جدد. (1)

(1) صباح محمد أبو تايه، مرجع سابق ذكره، ص 535.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية

لم يأخذ مفهوم الميزة التنافسية أو التنافسية، بعده الديناميكي إلا في الثمانينات من القرن الماضي، إثر الركود الذي عرفه الاقتصاد الأمريكي، بسبب عجز الميزان التجاري وزيادة حجم الديون الخارجية، الشيء الذي أفرز إهتماماً رسمياً في التعامل مع مشكل التنافسية كان من نتائجه تأسيس مجلس قومي ملحق بالرئاسة وهذا فضلاً عن المساهمات الأكاديمية لجملة من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال فظهر الإهتمام جالياً منذ التسعينات إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعريفات منها مايلي:

1-1- تعريف الميزة التنافسية :

تعرف التنافسية على أنها الأهلية أو القدرة على الصمود ضد المنافسة بصفة مستمرة نسبياً، وبشكل أكثر بساطة هي القدرة على المنافسة لفترة زمنية، ومن ثم فإن المنظمات التنافسية تمتلك مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي تسمح لها بالصمود والحفاظ على تماسكها، وكذا بالنمو في بيئة تنافسية تتشكل من قوى قد تزيد عليها في الإمكانيات، كما قد تعارضها في الأهداف وأيضاً قد تترصد بمشاريعها. (1)

وفيما يلي نستعرض بعض من هذه التعريفات:

✍ **بورتر M. Porter 2001:** تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع؛ (2)

✍ **علي السلمي 2000:** الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (3)

✍ **نبيل مرسى خليل 2003:** تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (2)

(1) الحضيبي (محسن أحمد)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 78

(2) M. poerter L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance Dunod, Belgique, 2011 pp 128- 136.

وياسقاط مختلف المفاهيم السابقة الذكر على المجال المصرفي يتبين أن الميزة التنافسية للبنك تشير إلى : قدرة البنك على إنتاج وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وبأسعار تساوي أو تقل عن أسعار المنافسة في السوق المحلية أو الأجنبية، بغية إرضاء الزبائن الحاليين وجذب المزيد من الزبائن المرتقبين والمحافظة عليهم، وفي نفس الوقت أخذ موقع تنافسي جيد يسمح للبنك بتحقيق أهدافه من نمو متواصل وتميز وتفوق وريادة.

ويرتكز مفهوم الميزة التنافسية للمصرف على نقطتين أساسيتين هما :

أ - قدرة التميز على البنوك المنافسة من حيث الجودة، التكلفة، التوقيت، الابتكار، الخدمات الإضافية،... وغيرها.

ب - قدرة التعامل السريع والفعال مع الزبائن، هذا من شأنه زيادة درجة الرضا لديهم والمساهمة في تحقيق ولائهم.

1-2 أنواع الميزة التنافسية :

إن أهم تصنيف للميزة التنافسية ما قدمه بورتر⁽¹⁾:

- أ) **ميزة التكلفة الأقل**: تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط للتكاليف فالكثير من المنظمات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكاليف، فيمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة خفض التكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.
- ب) **ميزة التميز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة.
- ج) **ميزة الوقت**: حيث يتبارى المنافسون في إختصار الوقت بين كل إبتكار وتقديم منتج والتسليم للزبائن في الوقت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل التوقيتات التي يحددها الزبائن.
- د) **ميزة الجودة**: تتحقق في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم المنتجات التي تشبع حاجات الزبائن حتى وإن لم يفصح عنها .

1-3 أهمية الميزة التنافسية :⁽²⁾

- 1- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لإحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
- 2- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام بإبتكار تقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- 3- تعتبر معيار مهم لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها.

(1) Philip kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, édition spéciale, 12ème édition, France, 2006.

² نيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 2000، ص 21

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية⁽¹⁾

- 1- **الجودة:** من خلال زيادة في قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة للزبائن، سيمكن المنظمة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية .
- 2 - **التكلفة:** لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما للتميز في إنخفاض التكلفة، تعد التكلفة الأقل هي الميزة التنافسية الأولى .
- 3- **الإبداع:** يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس التنافسية للميزة التنافسية
- 4 - **المرونة والتسليم:** تشير سرعة التسليم إلى سرعة الإستجابة لطلب العميل والتي تقاس بوقت الإنتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسليم الطلبية وتلبيتها.

(1) إلياس بوضياف و عز الدين بن تركي، " أثر تطبيق نموذج إدارة العلاقة مع الزبون "CRM" في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38 ، جامعة الجزائر، ديسمبر 2012 .

المطلب الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية

الفرع الأول: الدراسات السابقة

1-1 دراسة زيدان محمد لنيل رسالة الماجستير - جامعة الأغواط -2008 بعنوان " دور التسويق المصرفي في زيادة

القدرة التنافسية": هدفت هذه الدراسة لمعرفة مفهوم التسويق المصرفي الحديث ودوره في زيادة الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من خلال عرض ضرورة وجود إدارة تسويقية في أعلى مستوى البنك و وجود مستلزمات التسويق المصرفي وتوصلت الدراسة إلى توسعت المصارف في الإعتماد على الأجهزة والحاسبات الإلكترونية و الأساليب المعلوماتية المتطورة و تقدم أفضل للخدمات و جذب أكبر عدد من العملاء، للمحافظة على حصتها السوقية.

1-2 دراسة نسيم بن أعمار " استخدام إدارة العلاقة مع الزبون لكسب ولاء زبائن البنوك مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011/09/24: وهدفت الدراسة إلى إبراز جدوى إنشاء علاقة طويلة مع الزبائن بما يحقق الرضا الزبائن، و توصلت إلى أن مسألة رضا الزبون وولائه لم تعد مسألة إختيارية بل هي ضرورة حتمية فرضتها تطورات السريعة في البنوك عليه لا بد للبنوك تطوير من البرامج المعتمدة في تطبيقها لإدارة العلاقة مع الزبائن.

1-3 دراسة الباحث حكيم بن جروة ، تحت عنوان " أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي -منطقة ورقلة"-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2014 ، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية المدروسة باستخدام كل من أبعاد وعناصر تسويق العلاقات مع العملاء، إضافة إلى دراسة نوع العلاقة بين المؤسسة وعملائها وتأثيرها في تحقيق التميز ومنه اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، إضافة إلى ذلك دراسة وتحديد مختلف النماذج المعمول لإدارة العلاقة مع العملاء ، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام كل من التعاطف، الثقة والاتصال باعتبارها أهم عناصر تسويق العلاقات المساعدة على تحقيق المنافسة والتنافسية .

1-4 دراسة بن حمو نجات "إدارة علاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ييرج بوغريج ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال 2012 : وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة علاقات الزبائن، وكيفية تنفيذها؛ و التعريف بالتنافسية والميزة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة؛ وأبرز النتائج التي توصلت إليها هي: تعتبر تكنولوجيات المعلومات العمود الفقري لإدارة العلاقة مع الزبائن لأنها تساعد على جمع البيانات

المتعلقة بالزبون في كل نقطة من النقاط الإتصال معه و تخزينها و تحليلها لتحقيق فهم أفضل له و التعلم عن حاجاته و رغباته و التغييرات التي تطرأ عليها حتى تستطيع المؤسسة خدمته بطريقة أفضل.

-إدارة علاقات مع الزبائن لا يمكن أن تلق نجاحا إلا إذا كان تشغيل المؤسسة وفق سلسلة القيمة، تنطلق من حاجات الزبون وتنتهي بتلبية هذه الحاجات، مع التأكيد على ضرورة مساهمة جميع الإدارات المؤسسة في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتوقف على مدى قدرتها على الإبداع الذي يحقق لها التميز الذي يدركه الزبون في شكل قيم مختلفة عن تلك التي تقدمها المنافسة،

1-5 دراسة الباحث: عبد الرحمان رايس (2008)، والموسومة ب: دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر -باتنة - الجزائر:

حيث تعالج هذه الدراسة إشكالية الاعتماد على إدارة العلاقة مع الزبائن في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وهذا من خلال تحليل العلاقة السببية بين هذين المتغيرين وذلك باختيار المؤسسة الوطنية للفوسفات كحالة للدراسة، وقد توصل الباحث في هاته الدراسة إلى أن موضوع الميزة المستدامة يرتبط بإتباط وثيق بنظرية الموارد، وأن الوصول إلى بنائها واكتسابها مرهون بتبني المؤسسات لإستراتيجيات فعالة الموارد ومقاربة الكفاءات تمكنها من المزج بين قدراتها البشرية و خبرتها التنظيمية وبشكل يصعب على المنافسين تقليده، إضافة إلى ذلك فإن الوقوف على إمكانية تحقيق ذلك في إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل خاص والابداع في تنميتها بأسلوب يحقق قيمة مضافة ويولد الولاء للمؤسسة وعلامتها التجارية وتفضيلها عن منافسيها، إلا أنه في الجانب التطبيقي توصل الباحث إلى أن استدامة الميزة وإمكانية بناء وإقامة علاقة متينة مع الزبائن بقي مستعبدا على مستوى المؤسسة محل الدراسة، كونها تعاني من العديد من العقبات والمشاكل التي تحد من نشاطاتها التسويقية؛

1-6 دراسة (جابر عبد الله رسالة دكتوراة في المالية و البنوك)، 2008 بعنوان " أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية" جامعة الاردن : لقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية، وتناولت مفهوم إدارة علاقات الزبائن من خلال الابعاد التالية: الاتصال، الثقة، تلبية الحاجات، وجودة الخدمات، والسعر ومدى تأثيره ا على الولاء ومن أهم نتائج الدراسة: تحقق البنوك التجارية الأردنية مستوى عالياً من إدارة علاقات الزبائن، وفي مجال الولاء؛ تأثير كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن "الاتصال، الثقة، تلبية الحاجات، ، والسعر" على الولاء.

1-7 دراسة (الناظم الدوسري)، 2013 بعنوان " أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة :

دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الجامعة الشارقة الذكية ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية التسويق بالعلاقات ودوافع تعامل العملاء في المصارف التجارية؛ كما هدفت إلى التعرف إلى وجود أثر لكل من التسويق بالعلاقات ودوافع العملاء للتعامل مع المصرف على مستوى الولاء له. ومن أهم نتائج

الدراسة إن المصارف عينة الدراسة تطبق إستراتيجية التسويق بالعلاقات، ويحتل فيها عامل الالتزام المرتبة الأولى، ويليه في الأهمية عامل التفاعل ثم الرضا والروابط.

8-1 دراسة الباحث: محمد خوجلي محمد أحمد والموسومة ب" إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان 2015
: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية إلى التعرف على دور ممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، كما أن ممارسة وظائف التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء تعدل وتقوي من هذه العلاقة لكن بشكل نسبي، كما أوضحت الدراسة إلى أن المصارف المدروسة تدرك أن أهمية ممارسة الوظائف التي تؤدي إلى اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وتقوية العلاقة معهم .

9-1 دراسة الباحثين نوري منير، برك نعيمة، المسماة ب" إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال) المتطلبات والتوصيات" (، الملتقى الدولي حول: إدارة منظمات الأعمال حيث التحديات العالمية المعاصرة أبريل 2009 ، الجامعة التطبيقية، الأردن: هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام إدارة علاقات العملاء في المؤسسة الاقتصادية وتأثيرها في كسب الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى الأهمية التي توليها المؤسسات الاقتصادية للحفاظ على العملاء حيث أدركت أن العملاء هم رأس المال الحقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها.

10-1 دراسة بعنوان : أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، ل: اسعود المحاميد، امجد طويقات، وربياتا حدادين، مقال مقدم ضمن المجلة الاردنية 2015 .، في إدارة الاعمال، المجلد 11 ، العدد 03: هدفت الدراسة الى: اختبار أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي؛ و الوقوف على مستوى توفر إدارة سليمة لعلاقات إدارة الزبائن في البنوك التجارية الأردنية؛ وتوصلت إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي و تطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة التركيز على كبار الزبائن في بعد العمليات الداخلية لبطاقة تقييم الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

11-1 دراسة الباحث related "Customer Relationship Management: Pokharel Babin application in banking sector", banking journal, volume 1, theories challenges and issue 1, 2011 والموسومة ب" إدارة العلاقة مع العملاء: نظريات، تحديات وتطبيق في القطاع المصرفي" : هدفت إلى معرفة أثر تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في القطاع المصرفي وتوصلت إلى أن العوامل المساعدة على نجاح هته الإستراتيجية والتي تتجلى حسب الباحث في القيادة والإدارة التي يجب أن تتبنى إدارة التغيير، إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات فضلا عن المورد البشري، واسقط الباحث دراسته على القطاع المصرفي وكيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك .

12-1 دراسة (Beldi Adel, Walid Cheffi) : بعنوان " إدارة مشروع إدارة علاقات الزبائن: دراسة حالة عن احدى كبرى شركات الاتصالات الفرنسية":

large of a (Managing Customer Relationship Management Projects : The case – of project Management, French Telecommunication Company, International journal ELSEVIER, ISSUE 04, Vol 28, 2010).

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق ادارة علاقات الزبائن بنجاح وتشير نتائج هذه الدراسة ان تطبيق ادرة علاقات الزبائن يتطلب الدمج المتوازن بين اعادة هندسة العمليات والتغيير التكنولوجي وكلاهما يعتمد على اداء فريق العمل والتكنولوجيا المستخدمة والإدارة العليا، وقدمت الدراسة اقتراحات عملية لكافة المستويات الادارية لنجاح استراتيجية ادارة علاقات الزبائن.

13-1 دراسة (Renart Luis, Carles Cabre) : بعنوان " طرق التطوير المستمر لإستراتيجية ادارة علاقات الزبائن" Portal of scientific (Paths To Continuons Improvement Of A CRM Stratégie, hrcak

Journal of Croatia, 2008) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق التطوير المستمر لإستراتيجية إدارة علاقات مع

الزبائن وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك اربعة عوامل لنجاح إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن وهي:

-مراجعة رؤية المؤسسة وتحويلها نحو الزبون وتركيز السلوك التنظيمي وثقافة المؤسسة على الزبون؛

-مراجعة فعالية إدارة علاقات الزبائن؛

-الإدارة الفعالة لكافة الإجراءات المساهمة في بناء علاقة مع الزبائن؛

-تطوير أداء الزبائن الذين يتواصلون مع الزبائن بشكل مباشر.

14-1 دراسة Huang Youlan بعنوان " إستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن بناءا على خمس مراحل لدورة حياة الزبون في شركات الاتصالات في الصين" (CRM Strategie Based on the Five stages Of the customer life telecommunications companies in China, International Conference on cycle in Electrical Engineering and Information, IEEE, 2009).

اعتمدت هذه الدراسة على تصنيف الزبائن في مجموعات مختلفة بناءا على تحليل دورة حياة الزبون في قطاع الاتصالات والمكونة من خمسة مراحل حيث ضمت كل مجموعة زبائن كل مرحلة وتم استهدافهم بالاستراتيجيات المناسبة لخصائص كل مرحلة، وأوردت الدراسة تحليلا لكل مرحلة من دورة حياة الزبون والاستراتيجيات المناسبة لها. وصت هذه الدراسة المؤسسات بضرورة الاعتماد على دورة حياة الزبون في ادارة علاقات الزبائن وذلك لتقوية ولاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1): أوجه التشابه الدراسة و أوجه الاختلاف

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد إشتكت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على العوامل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية وتم ربطها إما بمعرفة الزبون أو بمستوى الأداء داخل المؤسسة.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى معرفة مدى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وأثرها على فعالية التميز المصرفي ,وهو الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي تم التعرض فيها إما في المجال السياحي أو المؤسسات الإقتصادية
مجتمع وعينة الدراسة؛	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد تم إختيار بنك أجنبي و بنك جزائري و تم إسقاط الدراسة على إطارات و موظفي البنكين وكذا زبائنهم
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.

المصدر: من إعداد الطالبة

خاتمة

شمل الفصل الأول مبحثين، حيث تناول المبحث الأول مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وأهميتها في البنوك وكذا أبعادها التي تركز على مراعاتها كما تناول الميزة التنافسية أنواعها ومؤشرات قياسها، فإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من الإستراتيجيات التي تمكن البنوك من خلالها أن تحقق الميزة التنافسية من خلال الحصول على أفضل الزبائن، إرضائهم و الإحتفاظ بهم وتحقيق ولائهم وبالتالي تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية. كما أن إدارة العلاقة إدارة مع الزبائن تقوم على الموظفين ويظهر تأثيرهم من خلال قدرتهم على الإحتفاظ بالزبائن، تحقيق رضاهم وضمائم ولائهم، والحصول على ولائهم الأمر الذي يكسب البنك ميزة تنافسية. أما المبحث الثاني فتم فيه سرد الدراسات السابقة المحلية منها والأجنبية التي مست الموضوع محل الدراسة من بعض النواحي مع تمييز بين أوجه التشابه و الإختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية

حول أثر استخدام إستراتيجية إدارة

العلاقة مع الزبائن على تحقيق

الميزة التنافسية في البنوك

دراسة مقارنة

بنك BNP Paribas

وبنك BDL

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

تمهيد :

بعد التعرف على مفهوم إدارة علاقة مع الزبائن من خلال عدد من العناصر، والتطرق لأبعاد إستراتيجية لإدارة علاقة مع الزبائن للوصول إلى كسب ميزة تنافسية، سيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة واقع تطبيق إدارة علاقات مع الزبائن في البنوك في محاولة هدفها إبراز مدى مطابقة موضوع البحث مع الواقع، من جهة الزبون والبنك.

كما سنقوم بمقارنة تطبيق إدارة علاقة مع الزبائن بين بنك التنمية المحلية BDL الجزائري و بنك BNP Paribas الأوروبي لمعرفة أيهما يتميز عن الآخر.

سنتطرق في هذا الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات الدراسة.

المبحث الثاني : إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول : الطريقة و أدوات الدراسة

المطلب الأول :تحديد منهجية وخطوات الدراسة المتبعة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

أ- متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1-2) : متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتغير
الميزة التنافسية	المتغير التابع
إدارة العلاقة مع الزبائن	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبة.

ب- هدف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :

-قياس مستوى تطبيق إدارة علاقات الزبائن في البنكين من وجهة نظر الموظفين البنكين: التنمية المحلية BDL و BNP Paribas؛

-قياس مدى تميز بنك التنمية المحلية BDL و BNP Paribas ودرجة ولاء زبائنها من وجهة نظر موظفي الزبائن.

ج- أدوات المستخدمة: تم إستخدام ثلاث أدوات للدراسة تمثلت في:

- الوثائق: تم الإعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث.
- الملاحظة العلمية: تم الإعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لإستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على المعاملات البنكية، وذلك من خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل؛
- المقابلة: تم إجراء مقابلة مع إطارات في بنك BNP Paribas و مقابلة مع جميع موظفي و إطارات في بنك BDL و بعض الزبائن
- الإستبيان: يعد إستخدام الإستبيان أو كما يقال لها قائمة المسئلة أو الإستقصاء من بين أهم الوسائل التي يمكن بها معرفة توجهات، آراء، مواقف، دوافع، وجهات نظر وسلوك زبائن، ويتم إستخدام الإستبيان بغرض التأكد من صحة فرضيات الدراسة المقدمة من عدمها.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

(د) - مجتمع الدراسة (وحدات المعاينة) :

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدراسة أثر إدارة العلاقات مع الزبون على تنافسية البنك التنمية المحلية BDL و Paribas BNP حيث تم إختيار هاته البنوك لأنها أبدت إستعدادها على المساعدة في إنجاز هذه الدراسة، أما فيما يخص الزبائن فكانوا زبائن البنكين المتواجدين في نفس المنطقة وكما هو مشار إليه في هدف البحث هو معرفة أثر إدارة علاقات مع الزبون في تحقيق المنافسة وكسب البنك التنمية المحلية BDL و BNP Paribas للميزة التنافسية عن طريق مساهمتهم في تحقيق الرضا والولاء للزبون، لذلك سيتم معالجة نتائج الإستبيان الموجهة للزبائن البنوك ثم معالجة نتائج الإستبيان الموجهة للموظفين و التي تحدد الهدف العام من الدراسة.

وقد تم إعداد الإستبيان على النحو التالي :

- إعداد مجموعة من الأسئلة وبناء إستبيان ثم عرضه على المشرف : في البنك ؛
- عرض الإستبيان على الأستاذ: المؤطر للتعديل؛
- عرض الإستبيان للتحكيم على مجموعة من المحكمين المتمثلين في الأساتذة الذين قدموا لنا النصح والتوجيه للتعديل وإعادة النظر في بعض الأسئلة ؛
- تعديل الإستبيان وفق تصويبات المحكمين و مشرف البنك وإخراجه في شكله النهائي؛
- توزيع الإستبيان على أفراد عينة الدراسة (الموظفين و الزبائن).

(د) - طريقة سحب العينة :

إرتأينا تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة التي سيتم توزيع وإجراء الإستبيان عليها بالإعتماد على الطريقة غير العشوائية (غير الإحتمالية)، وهذا لكونها ميسرة بالنسبة للقائمة بالبحث ونظراً لسهولة إختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة.

(هـ) - حجم عينة الدراسة :

تم تحديد ودراسة عينة يبلغ عددها :30 موظف (20 منهم موظف في بنك التنمية المحلية BDL منهم 05 إطارات بإضافة إلى مدير البنك و 10 موظفين في بنك BNP Paribas منهم 05 إطارات) والذين لهم إتصال وعلاقة مباشرة مع الزبائن، إضافة إلى توزيع ودراسة ما بلغ عدده ال : 150 إستمارة إستبيان موجهة لزبائن تلكم البنوك أي 75 إستبيان في كل بنك ، هذا وقد تراوحت فترة توزيع الإستبيان من 13 مارس إلى 25 أفريل 2018 ، مع العلم أن عملية مراجعة المعلومات كانت تتم بصفة دورية بعد كل مقابلة.

عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة تمتل في :

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

الجدول رقم (2-2): إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة	زبائن البنوك المدروسة	النسبة	موظفي البنوك المدروسة	البيان
%100	150	%100	30	الإستبيانات الموزعة
%100	150	%100	30	الإستبيانات المسترجدة
%99	149	%100	30	الإستبيانات القابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم (2-2) أن نسبة الإستبيانات الصالحة كانت 99% وهي نسبة مقبولة جدا حيث كانت نسبة الإستبيانات الملغاة 1% هذا ما يعكس تجاوب العمال والزبائن وفهمهم للأسئلة.

وقسم الإستبيان إلى: (1)

- **الإستبيان الأول:** والموجه للزبائن الذين يتعاملون مع البنوك شمل على جزئين ، الجزء الأول يحتوي على أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية أما الجزء الثاني متعلق بالإحتفاظ بالزبون من خلال أبعاد رضا الزبون وولائه؛ و تكون من 21 عبارة.
 - **الإستبيان الثاني:** موجه لموظفي البنكين الذين تم توزيع إستبيانات لزيائتهما؛ شمل على ثلاث أجزاء ، الجزء الأول يحتوي على أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية؛ أما الجزء الثاني متعلق بأبعاد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون التي تستخدمها البنكين وتكون من 23 عبارة، أما الجزء الثالث تم تصميمه لمعرفة مدى إكتساب الميزة التنافسية في البنكين وتكون من 17 عبارة. وذلك من أجل الخروج بنتائج دقيقة من ناحية لتؤكد أو تنفي الفرضيات التي نحن بصدد معالجتها لاحقا.
- وتجدر الإشارة إلى أنه تم الإعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي ذي 3 درجات، ونظرا لإستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، طلب من الموظفين وكذا الزبائن إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي: موافق تعطى لها 3 درجات؛ محايد تعطى لها درجتان؛ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.
- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

(1) بغية التعرف على أسئلة الإستبيانين الذين تم طرحهما على كل من البنكين والزبائن يرجى مراجعة من الملاحق رقم: (07)

-للإشارة و التأكيد أن عملية توزيع وإختيار الموظفين كان عن طريق إستجواب أو بأحرى الإستعانة بالموظفين الذين لهم إتصال وتعامل مباشر مع الزبون دون غيرهم فمن الممكن أن يكون مسؤول العلاقات في البنك ومن الممكن أن يكون موظف إستقبال ومن الممكن أن يكون مدير البنك في حد ذاتها، المهم أن يكون الموظف أو المستقصى منه على دراية تامة بالزبائن الذين تتعامل معهم البنك.

جدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.66 إلى 2.33
مرتفع	من 2.33 إلى 3

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بلد النشر غير متوفر، 2009، ص 26.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 ضعيف ومن 1.66 إلى 2.33 متوسط ومن 2.33 إلى 3 مرتفع).

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة

أ. الأساليب الإحصائية: للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) (النسخة 23.0 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها إلى برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها وإخراج نتائج الدراسة وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة؛
- حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الإتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة؛
- حساب المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين سواء موظفوا البنكين و زبائهم عن أسئلة الاستبيان؛
- حساب الانحراف المعياري لكل محور لمعرفة الإتجاهات؛ لقياس درجة تشتت قيم إجابات موظفوا البنكين و زبائهم عن وسطها الحسابي؛
- إختبار (T-Test)، لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الظاهرة المدروسة؛
- إختبار ANOVA لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية للإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- مصفوفة الإرتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

ب)- قياس صدق وثبات أداة الدراسة :

قصد معرفة مدى جاهزية إستثمارات أسئلة الإستهيين لمعالجة المشكل المطروح سيتم إختبار أداة القياس من خلال دراسة معامل الإتساق الداخلي، بغرض دراسة ثبات الإستهيين وهي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المستعملة في دراسة أثر إستخدام إدارة العلاقة مع الزبون على تنافسية بنك التنمية المحلية BDL و بنك BNP Paribas، حيث من بين أهم المعاملات المستعملة في ذلك نجد معامل "Cronbach's Alpha" (كرونباخ α) الذي يأخذ القيمة من (0 - 1) والتي تعبر عن نسبة الثبات الذي يبين نسبة موظفي وزبائن البنوك العينة المختارة والذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد إستجوابهم في نفس الظروف، وعلى العموم الجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (2-4): نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ لإستهيين الدراسة

البنك	BNP PARIBAS	بنك التنمية المحلية BDL
معامل ألفا كرونباخ الخاص بالموظفين	97,2%	85,1%
معامل ألفا كرونباخ الخاص بالزبائن	92,2%	95,5%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستهيين باستخدام برنامج ال SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه والخاص بقياس صدق وثبات أداة الدراسة لأفراد مجتمع العينة المدروسة بالنسبة للموظفين حيث كان لدينا النتائج التالية : 97,2% بالنسبة لموظفي بنك BNP PARIBAS، و 85,1% بالنسبة لموظفي لبنك BDL، وتعتبر هذه النتيجة ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك إستقرار بدرجة عالية في نتائج الإستهيين وعدم تغيرها فيما لو تم إعادة توزيع الإستهيين على أفراد العينة عدة مرات .

ونفس الأمر بالنسبة لقيمة ألفا كرونباخ الخاصة بإستهيين الزبائن حيث بلغ 92,2% بالنسبة لزبائن بنك BNP PARIBAS و 95,5% بالنسبة لزبائن بنك BDL من أفراد العينة الذين يعيدون نفس الإجابة أيضا في حال تكرار إستجوابهم لعدة مرات وهي نتيجة ذات مستوى ممتاز من الثبات والثقة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

المطلب الثاني: تحليل نتائج دراسة الإستبيان :

يتضمن هذا المطلب عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن لتحقيق رضا وولاء الزبائن و معرفة مستوى تأثير أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن على تنافسية بنك التنمية المحلية BDL و بنك BNP Paribas ، لذا سيتم في المقام الأول عرض النتائج عن طريق تحليلها وإختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال إستنتاجات الدراسة.

الفرع الأول : تحليل نتائج دراسة الإستبيان:

سيتم في بداية الأمر تحليل أهم أجزاء وفقرات الإستبيان الموجه للزبائن ثم الإستبيان الموجه للموظفين، وهذا من أجل الخروج بأهم النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المطروحة؛ ثم نقوم بتحليل نتائج أسئلة الإستبيانين : كما تم الإشارة له فقد قسمت أسئلة الإستبيانين إلى خمسة أجزاء ، الإستبيان الأول يتضمن جزئين أما الثاني فيتكون من ثلاث أجزاء وفيما يلي تحليل لكل جزء على حدا.

أ- الجزء الأول :دراسة الخصائص الديمغرافية لزبائن البنوك المدروسة:

جدول رقم (2-5) المتغيرات الديمغرافية لزبائن البنوك المدروسة

بنك BDL		بنك BNP Paribas		البيانات			
النسبة	التكرار	N	النسبة	التكرار	N	المتغير	الرقم
70.3	52	74	64.0	48	75	الذكور	1
29.7	22	74	36.0	27	75	الإناث	2
16.2	12	74	33.3	25	75	من 20 إلى 30 سنة	3
40.5	30	74	38.7	29	75	من 30 إلى 40 سنة	4
39.2	29	74	24.0	18	75	من 40 إلى 50 سنة	5
4.1	3	74	4.0	3	75	من 50 سنة فما أكثر	6
5.4	4	74	1.3	1	75	بدون مستوى	7
5.4	4	74	4.0	3	75	أساسي	8
33.8	25	74	41.3	31	75	ثانوي	9
47.3	35	74	44.0	33	75	جامعي	10
8.1	6	74	9.3	7	75	دراسات عليا	11
8.1	6	74	4.0	3	75	اقل من سنة	12
23.0	17	74	42.7	32	75	من 1- 5 سنوات	13
68.9	51	74	53.3	40	75	أكثر من 5 سنوات	14

المصدر : من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

من الجدول أعلاه يظهر لنا بأن:

بالنسبة لبنك BNP كانت النسب كالتالي:

- **متغير الجنس:** نسبة الذكور من الزبائن مرتفعة عن نسبة الإناث: حيث بلغت **64%**.
- **متغير العمر:** وجدت أعلى نسبة المرحلة العمرية لزبائن من **(30 إلى 40 سنة)** بنسبة **38%**.
- **متغير المستوى التعليمي:** غالبية أفراد العينة المستقصاة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة **44%**.
- **متغير مدة التعامل مع البنك:** أعلى نسبة ل أطول فترة (أكثر من 5 سنوات) **53.3%**.

بالنسبة لبنك BDL للتنمية المحلية كانت النسب كالتالي:

- **متغير الجنس:** نسبة الذكور من الزبائن مرتفعة عن نسبة الإناث: حيث بلغت نسبة **70%**.
- **متغير العمر:** وجدت أعلى نسبة المرحلة العمرية لزبائن من **(30 إلى 40 سنة)** بنسبة **40.5%**.
- **متغير المستوى التعليمي:** غالبية أفراد العينة المستقصاة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة **47%**.
- **متغير مدة التعامل مع البنك:** وصلت النسبة ل أطول فترة (أكثر من 5 سنوات) إلى **68.9%**.

من النتائج نجد أن كلا النسب مرتفعة في كلا البنكين و يرجع التفوق لبنك التنمية المحلية مقارنة بالبنك الأجنبي وذلك يرجع إلى:

- ✓ يرجع لضعف الثقافة البنكية والخدمات المقدمة لدى الإناث في المنطقة
- ✓ عدد القروض ذات القروض صغيرة الفائدة بنسب مدعمة من الدولة الممنوحة للشباب كونه بنك عمومي
- ✓ يركز بنك BDL على الشهادات الحكومية أما BNP فهو يعتمد على الخبرة و الكفاءة حتى و إن كانت الشهادة من معاهد خاصة وليست حكومية.

(ب)- تحليل نتائج أسئلة الجزء الثاني من الإستبيان والخاصة بأبعاد محور الإحتفاظ بالزبائن و تحقيق الولاء لهم :

1- تحليل البعد الأول : جذب الزبون

جدول رقم (2-6) متوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية

BDL				BNP						
الإنحاف العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإنحاف العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العبارات
مرتفع	موافق	3	2.56	.812	مرتفع	موافق	3	2.76	.633	موقع البنك مناسب بالنسبة لي
مرتفع	موافق	4	2.45	.830	مرتفع	موافق	4	2.53	.810	الوكالات متوفرة في كل المناطق وبشكل جيد
مرتفع	موافق	2	2.63	.673	مرتفع	موافق	2	2.76	.429	يتمتع البنك بمظهر جذاب يدفع للتعامل معه (المبنى،الوكالة،...)
مرتفع	موافق	1	2.77	.537	مرتفع	موافق	1	2.89	.351	الجو الداخلي للبنك (الهدوء، النظافة، الترتيب،...)
مرتفع	موافق		2.60	.608	مرتفع	موافق		2.73	.410	جذب الزبون

المصدر : من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

من خلال نتائج الجزء الثاني من أسئلة الإستبيان الخاصة بتطبيق إدارة العلاقات مع الزبون في البنكين عن طريق قياس بعدي الرضا و الولاء ، فقد كانت لنا النتائج التالية:

بالنسبة لبنك BNP :

- في الرتبة الأولى جاءت فقرة "الجو الداخلى للبنك (الهدوء، النظافة، الترتيب، ...) مريح بالنسبة للزبائن" بمتوسط حسابي قدره 2.89 وياخرف معياري قدره 0.35.
- ثم تليها فقرتين " يتمتع البنك بمظهر جذاب يدفع للتعامل معه (المبنى، الوكالة،...)" بمتوسط حسابي 2.76 وياخرف معياري قدره 0,42، و فقرة " موقع البنك مناسب بالنسبة لي" بمتوسط حسابي 2.76 وياخرف معياري قدره 0,63 و جاءت أضعف نسبة في هذا البعد والمتمثلة في الفقرة "الوكالات متوفرة في كل المناطق وبشكل جيد" بمتوسط حسابي 2.53% وياخرف معياري (0.81).

بالنسبة لبنك BDL :

- في الرتبة الأولى جاءت فقرة "الجو الداخلى للبنك (الهدوء، النظافة، الترتيب، ...) مريح بالنسبة للزبائن" بمتوسط حسابي 2.77 في بنك BDL وياخرف معياري قدره (0.53) ؛
 - ثم تليها فقرة " يتمتع البنك بمظهر جذاب يدفع للتعامل معه (المبنى، الوكالة،...)" بمتوسط حسابي 2.63 في وياخرف معياري قدره (0.67) ؛
 - في المرتبة الثالثة جاءت فقرة " موقع البنك مناسب بالنسبة لي" بمتوسط حسابي قدره 2.56 وياخرف معياري (0.81)
 - و جاءت أضعف نسبة في هذا البعد والمتمثلة في الفقرة "الوكالات متوفرة في كل المناطق وبشكل جيد" بمتوسط حسابي 2.45 و ياخرف معياري قدره (0.83).
 - من خلال تحليلنا لجميع فقرات البعد الأول "جذب الزبون" نجد أن الفقرات كانت كلها إيجابية وبدرجة مرتفعة و هذا مؤشر على أن كلا البنكين يركز على جذب أكبر عدد من الزبائن الجدد حيث بلغ متوسط الحسابي لبعد جذب الزبون ككل إلى 2,73% في بنك BNP وياخرف معياري قدره (0.41) و بمتوسط حسابي 2.60 % في بنك BDL وياخرف معياري قدره (0.60) ويرجع تفوق بنك BNP Paribas إلى:¹
- ✓ من خلال قاعة الإنتظار وكذا تصميم المكاتب الأمامية ومهارات الإتصال لدى الموظفين ؛
 - ✓ تواجد بنك BNP مقابل مركز تجاري مشهور في المنطقة المسمى ب"عسيلة" أما بنك BDL وسط المدينة مقابل صندوق الضمان الإجتماعي CNAS؛
 - ✓ الوكالات متوفرة في الولايات الأخرى وذلك لطبيعة سكان المنطقة متنقلون بإستمرار علما أن توفر الوكالات التابعة لهاته البنوك في أماكن سكانهم يعتبر مؤشر هام في جذب الزبائن المنطقة.
 - ✓ الطابعه الأوروبي في المعاملات وتركيزه على الزبائن الأجانب.

¹ تظهر سمعة البنك من خلال إستجواب عينة عشوائية من الزبائن : فزبانن BNP يؤكدون على السرية المعلومات أكثر أما زبائن BDL يؤكدون على التسهيلات المقدمة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- تحليل البعد الثاني : إقامة العلاقة مع الزبون

جدول رقم (2-7) متوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية

BDL					BNP					العبارات
الاتجاه العام	التقييم	الترتيب ب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
مرتفع	موافق	1	2.79	.467	مرتفع	موافق	1	2.93	.300	أتلقي استقبال ومعاملة جيدة عند القدوم إلى البنك
مرتفع	موافق	2	2.75	.518	مرتفع	موافق	3	2.80	.519	عملية التعامل مع البنك سهلة ولا تتطلب إجراءات كثيرة
مرتفع	موافق	4	2.66	.667	مرتفع	موافق	4	2.74	.617	مدة الانتظار قبل الحصول على الخدمة مناسبة
مرتفع	موافق	5	2.59	.738	مرتفع	موافق	5	2.65	.647	يتابع البنك خدماته المقدمة لي حتى بعد تسليمها
مرتفع	موافق	3	2.68	.680	مرتفع	موافق	2	2.89	.351	تتم التعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان و السرية
مرتفع			2.70	.546	مرتفع	موافق		2.80	.369	إقامة العلاقة مع الزبون

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من الجدول يلاحظ أن :

بالنسبة لبنك **BNP** :

- في الرتبة الأولى التي جاءت عبارة " أتلقي إستقبال ومعاملة جيدة عند القدوم إلى البنك" بمتوسط حسابي قدره 2.93 و بانحراف معياري (0.30).
- تليها الفقرة الثانية " تتم التعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان و السرية" في بنك BNP بمتوسط حسابي قدره 2.89 و بانحراف معياري (0.35).
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة "عملية التعامل مع البنك سهلة ولا تتطلب إجراءات كثيرة" بالنسبة لبنك BNP بمتوسط حسابي قدره (2.80) و بانحراف معياري (0.51).
- في الرتبة الرابعة عبارة " مدة الإنتظار قبل الحصول على الخدمة مناسبة" في كلا البنكين فبالنسبة لبنك BNP بمتوسط حسابي 2.74 و بانحراف معياري قدره (0.61).
- أما أضعف نسبة الموجودة في الرتبة الخامسة بعبارة "يتابع البنك خدماته المقدمة لي حتى بعد تسليمها" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 2.65 و بانحراف معياري (0.64).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

بالنسبة لبنك BDL :

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " أتلقى إستقبال ومعاملة جيدة عند القدوم إلى البنك" بمتوسط حسابي قدره 2.79 وياخرف معياري قدره (0.46).
 - في الرتبة الثانية جاءت عبارة "عملية التعامل مع البنك سهلة ولا تتطلب إجراءات كثيرة" بمتوسط حسابي قدره (2.75) وياخرف معياري (0.51).
 - تليها الفقرة الثالثة " تتم التعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان و السرية" بمتوسط حسابي قدره 2.68 وياخرف معياري (0.68).
 - في الرتبة الرابعة في عبارة " مدة الإنتظار قبل الحصول على الخدمة مناسبة" بمتوسط حسابي 2.66 و ياخرف معياري قدره (0,66).
 - أما أضعف نسبة الموجودة في الرتبة الخامسة بعبارة "يتابع البنك خدماته المقدمة لي حتى بعد تسليم" و بمتوسط حسابي قدره 2.59 وياخرف معياري (0.73).
- من خلال تحليلنا لجميع عبارات البعد الثاني " إقامة العلاقة مع الزبون" نجد أنها إيجابية و مرتفعة في كلا البنكين فقد جاءت بنسبة 2.80 في بنك BNP و ياخرف معياري قدره (0,36) أما في بنك BDL بلغ متوسط الحسابي 2.70 و ياخرف معياري قدره (0,54) هذا مؤشر على أن كلا البنكين يسعى إلى إقامة العلاقة مع الزبون سواء كانت علاقات مشخصة أو وجهها لوجه أو عبر الأجهزة الإلكترونية باستخدام تكنولوجيات متطورة وحسب المعايير الأمنية و السرية الملزمة و العمل عل توطيدها و الحفاظ عليها للأطول مدة ممكنة وتفقو بنك BNP في هذا البعد نظرا:
- ✓ توظيف موظفين محددین ذوي قدرات إتصالية عالية وكفاءات متميزة بحسب نوع العلاقة التي تربطه بالزبون.
 - ✓ إهتمام البنك الشديد بسرية المعلومات
 - ✓ تقديم الخدمات بواسطة الموظفين أو الأجهزة الإلكترونية، وتوفر السيولة بأستمرار.
 - ✓ لترکيزه على الزبائن الأجانب

تحليل البعد الثالث : تحقيق رضا الزبون

جدول رقم (2-8) متوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية

BDL				BNP				العبارات	
الإنحرف العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحرف المعياري	الترتيب	التقييم	المتوسط الحسابي		
مرتفع	موافق	5	2.62	.715	مرتفع	موافق	2.64	.690	أشعر وكأنني من أفضل الزبائن لدى البنك
مرتفع	موافق	4	2.71	.608	مرتفع	موافق	2.72	.605	أرى البنك أن الزبون دائما على حق في طرق أداء و توصيل الخدمة
مرتفع	موافق	3	2.74	.550	مرتفع	موافق	2.81	.455	يوفي البنك بوعوده إتجاهي
مرتفع	موافق	2	2.75	.544	مرتفع	موافق	2.76	.565	أرى أن البنك يحسن الإستماع إلى زبائنه
مرتفع	موافق	1	2.77	.511	مرتفع	موافق	2.80	.545	يعمل البنك على معرفة احتياجاتي وتلبيتها باستمرار
مرتفع			2.72	.520	مرتفع		2.74	.466	تحقيق رضا الزبون

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

من الجدول يلاحظ أن:

بالنسبة لبنك BNP:

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة "يوفي البنك بوعوده إتجاهي" بمتوسط حسابي قدره 2.81 و بإختراف معياري (0.45) ؛
- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يعمل البنك على معرفة إحتياجاتي وتلبيتها باستمرار" بمتوسط حسابي قدره 2.80 و بإختراف معياري (0.54) ،
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " أرى أن البنك يحسن الإستماع إلى زبائنـه" بمتوسط حسابي قدره 2.76 و بإختراف معياري (0.56) ،
- في الرتبة الرابعة جاءت عبارة " أرى البنك أن الزبون دائما على حق في طرق أداء و توصيل الخدمة" بمتوسط حسابي قدره 2.72 و بإختراف معياري (0.60) ،
- في الرتبة الخامسة جاءت عبارة " أشعر وكأنني من أفضل الزبائن لدى البنك " مرتفعة لكلا البنكين في بنك BNP بمتوسط حسابي قدره 2.64 و بإختراف معياري (0.69)

بالنسبة لبنك BDL :

- جاءت عبارة في الرتبة الأولى " يعمل البنك على معرفة إحتياجاتي وتلبيتها باستمرار" بمتوسط حسابي قدره 2.77 و بإختراف معياري (0.51) ،
- جاءت عبارة " أرى أن البنك يحسن الإستماع إلى زبائنـها" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.75 و بإختراف معياري (0,54) ،
- جاءت عبارة "يوفي البنك بوعوده إتجاهي" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.74 و بإختراف معياري قدره (0,55) ،
- في الرتبة الرابعة جاءت عبارة " أرى البنك أن الزبون دائما على حق في طرق أداء و توصيل الخدمة بمتوسط حسابي قدره 2.71 و بإختراف معياري (0.60) ،
- في الرتبة الخامسة جاءت عبارة " أشعر وكأنني من أفضل الزبائن" جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.62 و بإختراف معياري (0.71) .
- من تحليلنا لجميع عبارات البعد الثالث " تحقيق رضا الزبون" نجد أنها إيجابية و مرتفعة و متقاربة و هذا مؤشر على أن كلا البنكين يحقق رضا الزبون وبلغ متوسط حسابي 2.74 و بإختراف معياري قدره (0.46) في بنك BNP و متوسط حسابي 2.72 في بنك BDL و بإختراف معياري قدره (0.52) و هذا مؤشر إلى حرص كلا البنكين على تحقيق الرضا للزبائن و يرجع تفوق بنك BNP إلى :

- ✓ إلتزام بتنفيذ وعوده مع الزبائن فقد كانت السبابة في منح القروض الإستهلاكية ثم تبعتها البنوك الأخرى؛
- ✓ يركز على التحويلات العملات و عمليات الشراء عبر الأنترنت.
- ✓ سرعة إستجابة لشكاوي و إقتراحات الزبائن .
- ✓ إهتمام كلا البنكين في تلبية خدمات الزبائن سواء المباشرة أو الإللكترونية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

4- تحليل البعد الرابع : ولاء الزبون

جدول رقم (2-9) متوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية

BDL				BNP				العبارات		
الاتجاه العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	التقييم	الترتيب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرتفع	موافق	2	2.66	.625	مرتفع	موافق	2	2.78	.545	يقوم البنك بتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها
مرتفع	موافق	3	2.59	.700	مرتفع	موافق	4	2.66	.527	يستمتع البنك إلى شكاوى ومشاكل الزبائن و يعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها
مرتفع	موافق	4	2.59	.660	مرتفع	موافق	5	2.64	.643	يتميز البنك بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة
مرتفع	موافق	7	2.51	.744	مرتفع	موافق	7	2.49	.709	يوفر لي البنك العديد من الوسائل للحصول على المعلومات (الهاتف، المقابلة مع الأعوان التجاريين، وسائل التواصل الإجتماعي ...)
مرتفع	موافق	6	2.51	.706	مرتفع	موافق	6	2.58	.794	للبنك موقع إلكتروني سهل الإستعمال و يحتوي على جميع المعلومات
مرتفع	موافق	5	2.55	.724	مرتفع	موافق	3	2.76	.718	يحاول البنك تقديم خدمات إضافية للزبائن المربحين
مرتفع	موافق	1	2.75	.518	مرتفع	موافق	1	2.92	.589	يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات (السحب الآلي مثلا)
مرتفع			2.59	.518	مرتفع			2.69	.471	تحقيق ولاء الزبون

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من الجدول يلاحظ أن:

بالنسبة لبنك **BNP** :

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات (السحب الآلي مثلا)" بمتوسط حسابي بلغ 2.92 و بانحراف معياري (0,58)،
- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يقوم البنك بتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها " بمتوسط حسابي بلغ 2.78 و بانحراف معياري (0,54)،
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " يحاول البنك تقديم خدمات إضافية للزبائن المربحين " بمتوسط حسابي قدره 2.76 و بانحراف معياري (0.71) ،
- في الرتبة الرابعة جاءت عبارة " يستمتع البنك إلى شكاوى ومشاكل الزبائن و يعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها " بمتوسط حسابي قدره 2.66 و بانحراف معياري (0,52)،
- في الرتبة الخامسة جاءت عبارة " يتميز البنك بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة بمتوسط حسابي قدره 2.64 و بانحراف معياري (0.64)،

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- في الرتبة السادسة جاءت عبارة " للبنك موقع إلكتروني سهل الإستعمال و يحتوي على جميع المعلومات " بمتوسط حسابي قدره 2. 58 و بإختراف معياري (0. 79)،
- في الرتبة السابعة جاءت عبارة " يوفر لي البنك العديد من الوسائل للحصول على المعلومات (الهاتف، المقابلة مع الأعوان ،وسائل التواصل الإجتماعي ...)" بمتوسط حسابي قدره 2. 49 و بإختراف معياري (0. 70) .
بالنسبة لبنك BDL :
- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات (السحب الآلي مثلا) " بمتوسط حسابي قدره 2. 75 و بإختراف معياري (0,51).
- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يقوم البنك بتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها " بمتوسط حسابي قدره 2. 66 و بإختراف معياري (0.62) .
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " يستمع البنك إلى شكاوى ومشاكل الزبائن و يعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها " بمتوسط حسابي قدره % 59. 2 و بإختراف معياري (0.70)،
- في الرتبة الرابعة جاءت عبارة " يتميز البنك بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة " بمتوسط حسابي قدره 2. 59 و بإختراف معياري (0, 66)،
- في الرتبة الخامسة جاءت عبارة " يحاول البنك تقديم خدمات إضافية للزبائن المربحين " بمتوسط حسابي قدره % 2.55 و بإختراف معياري (0. 72) ،
- في الرتبة السادسة جاءت عبارة " للبنك موقع إلكتروني سهل الإستعمال و يحتوي على جميع المعلومات " بمتوسط حسابي قدره % 51. 2 و بإختراف معياري (0. 70)،
- في الرتبة السابعة جاءت عبارة " يوفر لي البنك العديد من الوسائل للحصول على المعلومات (الهاتف، المقابلة مع الأعوان ،وسائل التواصل الإجتماعي ...)" بمتوسط حسابي قدره % 51. 2 و بإختراف معياري (0.74) .
- من تحليلنا لجميع عبارات البعد الرابع "تحقيق ولاء الزبون " نجد أنها مرتفعة و إيجابية و هذا مؤشر على أن كلا البنكين يحقق ولاء الزبون حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي 2. 69 في بنك BNP و بإختراف معياري قدره (0.47) أما في بنك BDL نسبة المتوسط الحسابي 2. 51 في بنك BNP و بإختراف معياري قدره (0,51) وهو مؤشر يظهر أن كلا البنكين يحتفظان بالزبائن و يعملون على إستمرارية العلاقة معهم لأطول مدة ممكنة ويرجع تفوق بنك BNP إلى:
 - ✓ إستخدام البنك للأساليب الإدارية المرنة و الأجهزة الإلكترونية المتطورة.
 - ✓ إستخدام البنك للأساليب إتصالية سواء مباشرة أو عبر أدوات التكنولوجية.
 - ✓ تقديم خدمة التحويل للزبائن المربحين عبر فتح حسابات إلكترونية في الموقع الخاص ببنك فيتم إقتراح حجز رحلات في العالم و يتم الدفع إلكترونيا أما في بنك BDL فيتم طرح إقتراح شراء معدات بالتقسيم لصغار المقاولين لغرض تقليص تكلفة الكراء .
 - ✓ سرعة إستجابة لشكاوي و إقتراحات الزبائن و يتفوق هنا بنك BNP لإستصاله بالزبائن بصفة دورية لمعرفة النقائص الموجودة لحل المشكل قبل شكاية الزبون.
 - ✓ إستخدامه لوثائق الإلكترونية أما بنك BDL بحكم أنه عمومي لا يزال يستخدم الوثائق الورقية .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

✚ مما سبق تحليل نتائج الأبعاد الأربعة (جذب الزبون، إقامة العلاقة مع الزبون، تحقيق رضا الزبون، تحقيق ولاء الزبون) فإن محور تطبيق أبعاد الرضا و الولاء الزبائن جاءت نتائجها مرتفعة وجود فهم جيد ومقبول لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن و إيجابية مما يوضح أن كلا البنكين يطبقان هذه الإستراتيجية بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي نسبة 2.74 لبنك BNP و بإختراف معياري 0.35 أما بالنسبة لبنك BDL فمتوسط الحسابي بلغ 2.65 و بإختراف معياري قدره 0.47، يتبين لنا كلا البنكين يستخدمان أساليب و برامج متخصصة يصعب تقليدها و أجهزة متطورة أدت إلى تحقيق رضا وولاء الزبائن وتفوق بنك BNP نتيجة إستخدامه للتكنولوجيا و سرعة تلبية الخدمات و ديمومة السيولة المرتفعة فيه.

ج- تحليل نتائج أسئلة الاستبيان الموجه لموظفي البنوك المدروسة: كما تم الإشارة له فقد قسمت أسئلة الاستبيان إلى ثلاث أجزاء جزء خاص بالخصائص الديمغرافية للموظفي البنكين و الجزء الثاني خاص بإدارة العلاقة مع الزبائن و جزء الثالث خاص بالميزة التنافسية، وفيما يلي تحليل لكل جزء على حدة.
ب) الخصائص الشخصية في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (2-10) المتغيرات الديمغرافية

بنك BDL			بنك BNP Paribas			البيانات		
النسبة	التكرار	N	النسبة	التكرار	N	الفترة	المتغير	الرقم
35.0	7	20	50,0	5	10	الذكور	الجنس	1
65.0	13	20	50,0	5	10	الإناث		2
20.0	4	20	20.0	2	10	من 20 إلى 30 سنة	العمر	3
50.0	10	20	60.0	6	10	من 30 إلى 40 سنة		4
20.0	4	20	20.0	2	10	من 40 إلى 50 سنة		5
10.0	2	20	/	/	10	من 50 سنة فما أكثر		6
20.0	4	20	20.0	2	10	ثانوي	مستوى التعليم	7
70.0	14	20	60.0	6	10	جامعي		8
10.0	2	20	20.0	2	10	دراسات عليا		9
5.0	1	20	30.0	3	10	اقل من 5 سنوات	الخبرة	10
45.0	9	20	30.0	3	10	من 5- 10 سنوات		11
35.0	7	20	40.0	4	10	من 10 - 20 سنة		12
15.0	3	20	/	/	10	أكثر من 20 سنة		13
80.0	16	20	70.0	7	10	نعم	التدريب	14
20.0	4	20	30.0	3	10	لا		15

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

من الجدول السابق يظهر أن نتائج:

بالنسبة لبنك BNP:

متغير الجنس : أظهرت أن نسبة الذكور متساوية مع الإناث بنسبة (50%) ،
متغير العمر : على نسبة الموظفين هي في المرحلة العمرية الممتدة من (30 إلى 40 سنة): % 60 ،
متغير المستوى التعليمي: غالبية أفراد العينة المستقصاة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة %60،
متغير المستوى الخبرة: إن نتائج الدراسة كانت (40 %) في فئة (من 10 إلى 20 سنة)،
متغير التدريب: بلغت نسبة الموظفين المدربين % 70 .

بالنسبة لبنك BDL :

متغير الجنس : نسبة الإناث فاقت نسبة الذكور بفارق %30 ،
متغير العمر : وجدت أعلى نسبة الموظفين هي في المرحلة العمرية الممتدة من (30 إلى 40 سنة) %50،
متغير المستوى التعليمي: غالبية أفراد العينة المستقصاة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة % 70 ،
متغير المستوى الخبرة: إن نتائج الدراسة كانت (من 5 إلى 10 سنوات) في بنك BDL بنسبة %45 ،
متغير التدريب: بلغت نسبة الموظفين المدربين، %80 ،

من النتائج نجد أنالنتائج متقاربة و يتفوق بنك BDL إلى :

- ✓ تفرع المناصب في الهيكل التنظيمي بالأخص الوظائف المكاتب الأمامية (عدد عمال بنك 10 BNP Paribas منهم 5 في المكاتب الأمامية أما عدد عمال بنك BDL فهو 20 منهم في 5المكاتب الأمامية)؛
- ✓ قيام بأنشطة البنك بفاعلية وفهم إحتياجات ورغبات الزبائن الحالية و المتوقعة ومنه الوصول إلى الرضا والولاء الزبائن؛
- ✓ غالبية العينة المدروسة من الكوادر والإطارات إما موظفين أو أساتذة أو طلبة جامعيين تمتلك مؤهلات علمية التي تساعد البنوك في تحديد الطرق والأبعاد وكذا العناصر التي تساهم في تحقيق المنافسة وكسب ميزة تنافسية باستخدام إدارة العلاقات مع الزبائن؛
- ✓ وجود كوادر وإطارات جديدة في المناصب نتيجة التحويلات والتوظيف في أماكن المتقاعدين؛ أما بالنسبة لبنك BNP بلغت النسبة %40 في فئة (من 10 إلى 20 سنة)، نظرا لبطء عمليات التوظيف و الحفاظ على الموظفين الحاليين.
- ✓ إهتمام البنكين في تدريب الموظفين على إحترافية العمل وإكتساب أدوات الإتصال لجلب الزبائن و الحفاظ عليهم وهذا يساعد في تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

ب) - تحليل نتائج أسئلة الجزء الثاني من الإستبيان والخاصة بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن الموجهة للموظفين:

إستنادا لنتائج الجزء الثاني من أسئلة الإستبيان الخاص بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن والموجه نحو عينة من موظفي البنك BNP و BDL والتي سيتم عرضها في الجدول رقم (02 - 11)، فقد كانت لنا النتائج والتحليل التالية:

1. تحليل البعد الأول : قيمة الزبون

جدول رقم (2-11) متوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية

BDL				BNP						
الإتجاه العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العبارات
مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	1	3.00	.000	يدرك البنك أهمية الزبائن و يضعهم مركز إهتماماته
مرتفع	موافق	2	2.95	.223	مرتفع	موافق	2	2.90	.316	يسعى البنك لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن
مرتفع	موافق	3	2.80	.523	مرتفع	موافق	3	2.60	.699	يستخدم إدارة العلاقة مع الزبائن يصنف البنك زبائنه المريحين
مرتفع	موافق	4	2.75	.550	مرتفع	موافق	4	2.50	.849	يخصص البنك فريق خاص قائم على إدارة العلاقة مع الزبائن
مرتفع	موافق		2.87	.236	مرتفع	موافق		2.75	.408	قيمة الزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من الجدول يلاحظ أن:

بالنسبة لبنك BNP:

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " يدرك البنك أهمية الزبائن و يضعهم مركز إهتماماته " حيث بلغ متوسط حسابي 3 و بإنحراف معياري (0,00) ،
- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يسعى البنك لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن " متوسط حسابي 2.90 و بإنحراف معياري (0,31) ،
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " باستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن يصنف البنك زبائنه المريحين " بلغ متوسط حسابي 2.60 و بإنحراف معياري (0,69) ،
- في الرتبة الرابعة جاءت عبارة " يخصص البنك فريق خاص قائم على إدارة العلاقة مع الزبائن " بلغ متوسط حسابي 2.50 و بإنحراف معياري (0,84) .

بالنسبة لبنك BDL:

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " يدرك البنك أهمية الزبائن و يضعهم مركز إهتماماته " حيث بلغ متوسط حسابي 3 و بإنحراف معياري (0,00) ،

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يسعى البنك لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن " بلغ متوسط حسابي 2.95 و بإخلاف معياري قدره (0.22).
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " باستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن يصنف البنك زبائنه المريحين " متوسط حسابي 2.80 و بإخلاف معياري قدره (0.52).
- في الرتبة الرابعة جاءت عبارة " يخصص البنك فريق خاص قائم على إدارة العلاقة مع الزبائن " متوسط حسابي 2.87 و بإخلاف معياري قدره (0.23).
- إذن جميع عبارات البعد الأول "قيمة الزبون" ايجابية و هذا مؤشر على أن موظفي كلا البنكين على دراية بقيمة الزبون حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي في بنك BDL 2.87 و بإخلاف معياري قدره (0.23) أما في بنك BNP فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي 2.75 و بإخلاف معياري قدره (0.40) وهو مؤشر إدراك موظفي كلا البنكين لقيمة الزبون و تفوق بنك BDL نتيجة :
- ✓ إستخدامه فريق مخصص مهمته تصنيف الزبائن المريحين دوريا.
- ✓ إهتمام البنك بتحقيق ولاء الزبائن.
- ✓ إستخدام البنك لبرامج إدارة علاقات مع الزبائن.
- ✓ إستخدام البنك كفاءات من الموارد البشرية لإدارة العلاقة مع الزبائن.

2. تحليل البعد الثاني : معرفة الزبون :

جدول رقم (2-12) متوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية

BDL				BNP						العبارات
الإنحاف العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحاف المعياري	الإنحاف العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحاف المعياري	
مرتفع	موافق	3	2.65	.670	مرتفع	موافق	2	2.40	.843	يمتلك البنك قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن الحاليين و المحتملين
مرتفع	موافق	2	2.70	.571	مرتفع	موافق	1	2.80	.421	يسعى البنك إلى تطوير علاقته مع زبائنه لتحديد وتوسيع معرفته عنهم
مرتفع	موافق	1	2.90	.307	مرتفع	موافق	3	2.40	.843	إدارة البنك على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بدرجة ولاء الزبائن
مرتفع	موافق		2.75	.417	مرتفع	موافق		2.53	.612	معرفة الزبون

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من الجدول يلاحظ أن :

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

بالنسبة لبنك BNP :

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " يسعى البنك لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن " بمتوسط حسابي 2.80 و
بإخلاف معياري (0.42) ،
- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يمتلك البنك قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن الحاليين و المحتملين " بمتوسط
حسابي 2.40 % و بإخلاف معياري (0,84) ،
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " إدارة البنك على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بدرجة ولاء الزبائن " متوسط
حسابي 2.40 % و بإخلاف معياري (0,84)

بالنسبة لبنك BDL:

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " إدارة البنك على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بدرجة ولاء الزبائن " بمتوسط
حسابي قدره 2.70% و بإخلاف معياري 0.571
- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يسعى البنك لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن " بمتوسط حسابي % 2.70 و
بإخلاف معياري (0.57)
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " يمتلك البنك قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن الحاليين و المحتملين " في بنك
BDL بمتوسط حسابي % 2.65 و بإخلاف معياري (0.67)
- إذن جميع عبارات البعد الثاني " معرفة الزبون " إيجابية و مرتفعة و هذا مؤشر على أن موظفي كلا البنكين يعرفون جيدا
الزبائن الذين يتعاملون معهم حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي في بنك BDL 2.75% و بإخلاف معياري قدره (0.41)
أما في بنك BNP فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي % 2.53 و بإخلاف معياري قدره (0.61) وهو مؤشر مقدار معرفة
موظفي كلا البنكين للزبون و تفوق بنك BDL نتيجة :
- ✓ إهتمام بتطوير البنك لعلاقتهم بالزبائن و إدامتها على المدى الطويل .
- ✓ إمتلاك برامج تطبق إدارة العلاقة مع الزبائن CRM .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

تحليل البعد الثالث: التركيز على الزبائن الدائمين

جدول رقم (2-13) متوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية

BDL				BNP				العبارات		
الإنحاف العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحاف المعياري	الإنحاف العام	التقييم	الترتيب			
مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	2	2.70	.674	يسهر البنك على الوفاء بالتزاماته تجاه الزبائن
مرتفع	موافق	4	2.75	.550	متوسط	موافق	4	2.30	.948	يمتلك البنك عدة قنوات إتصال مع زبائنه لتصلهم كل المعلومات الجديدة
مرتفع	موافق	2	2.95	.223	مرتفع	موافق	1	2.80	.421	يلبي البنك إحتياجات المتوقعة لزبائنه الدائمين بالطريقة والوقت المطلوبين
مرتفع	موافق	3	2.90	.307	مرتفع	موافق	3	2.40	.699	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على زيادة الحصة السوقية
مرتفع	موافق		2.90	.190	مرتفع	موافق		2.60	.562	التركيز على الزبائن الدائمين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من الجدول يلاحظ أن:

بالنسبة لبنك BNP :

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " يلبي البنك إحتياجات المتوقعة لزبائنه الدائمين بالطريقة والوقت المطلوبين " متوسط حسابي 2.80% و بإنحراف معياري (0.42).
- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يسهر البنك على الوفاء بالتزاماته تجاه الزبائن " حيث بلغ متوسط حسابي 2.70 و بإنحراف معياري (0.67)
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على زيادة الحصة السوقية " بمتوسط حسابي 2.40 و بإنحراف معياري قدره (0.69)
- في الرتبة الرابعة جاءت عبارة " يمتلك البنك عدة قنوات إتصال مع زبائنه لتصلهم كل المعلومات الجديدة " متوسط حسابي 2.30% و بإنحراف معياري (0.94)

بالنسبة لبنك BDL :

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " يسهر البنك على الوفاء بالتزاماته تجاه الزبائن " بمتوسط حسابي قدره 3% و بإنحراف معياري 0.00
- في الرتبة الثانية جاءت عبارة " يلبي البنك إحتياجات المتوقعة لزبائنه الدائمين بالطريقة والوقت المطلوبين " بمتوسط حسابي قدره 2.95% و بإنحراف معياري (0.22)
- في الرتبة الثالثة جاءت عبارة " تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على زيادة الحصة السوقية " بلغ متوسط الحسابي 2.90% و بإنحراف معياري (0.30)

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- في الرتبة الرابعة جاءت عبارة " يمتلك البنك عدة قنوات إتصال مع زبائنه لتصلهم كل المعلومات الجديدة " بمتوسط حسابي بنسبة % 2.75 و بإنحراف معياري (0,55)
 - إذن جميع عبارات البعد الثالث " التركيز على الزبائن الدائمين " إيجابية و ملائمة وهذا مؤشر على أن موظفي كلا البنكين يركزون على خدمة الزبائن الدائمين حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي في بنك BDL % 90.2 و بإنحراف معياري قدره (0,19) أما في بنك BNP فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي % 60.2 و بإنحراف معياري قدره (0,56) و يعود تفوق بنك BDL نتيجة :
 - ✓ لكونه محلي و لطبيعة تخصصه الإستثماري في تقديم قروض للمشاريع الشباب وكذا إعتمادها على عدد الزبائن المرشحين و الغير مرشحين المواليين .
 - ✓ مسعى البنك لرضا الزبائن.
 - ✓ إتزام البنك تجاه الزبائن الدائمين.
 - ✓ تواصل البنك مع زبائنهم بصفة مستمرة بإستخدام عدة طرق للإتصال.
- تحليل البعد الرابع: كفاءة التنظيم

جدول رقم (2-14) متوسط الحسابي والإنحرافات المعيارية

BDL					BNP					العبارات
الإتجاه العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	
مرتفع	موافق	2	2.95	.223	مرتفع	موافق	3	2.70	.483	يهتم البنك بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهه نحو الإهتمام بالزبائن
مرتفع	موافق	8	2.65	.745	مرتفع	موافق	9	2.40	.843	لا يمانع البنك بإجراء بعض التغييرات المطلوبة (البنية التحتية مثلا) من أجل تحسين توجيهه نحو الزبائن وإستقطابهم
مرتفع	موافق	3	2.90	.307	مرتفع	موافق	4	2.60	.699	يقوم البنك بشخصنة الخدمات حسب كل زبون
مرتفع	موافق	5	2.80	.410	مرتفع	موافق	2	2.80	.421	يقوم البنك بعمليات التدقيق و المراجعة بصفة منتظمة (داخلية و خارجية)
مرتفع	موافق	4	2.85	.366	مرتفع	موافق	6	2.60	.699	يستخدم البنك أجهزة متطورة وبرنامج ذكي في تسيير العلاقة مع الزبائن
مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	1	2.90	.316	يعتمد البنك على الموظفين ذوي كفاءة في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن
مرتفع	موافق	6	2.80	.615	مرتفع	موافق	7	2.50	.849	يهتم البنك بدمج الموظفين ضمن خطته الإستراتيجية
مرتفع	موافق	7	2.70	.732	مرتفع	موافق	5	2.60	.699	يهتم البنك بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقاتهم مع الزبائن ولتحسين قدراتهم في التعامل مع الزبائن
مرتفع	موافق	9	2.55	.759	مرتفع	موافق	8	2.50	.849	يقوم البنك بتحفيز الموظفين ماديا و معنويا من أجل تحسين أدائهم
مرتفع	موافق		2.81	.251	مرتفع	موافق		2.60	.545	كفاءة التنظيم

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

من الجدول يلاحظ أن:

بالنسبة لبنك BNP :

- جاءت في الرتبة الأولى النسبة الأكبر في عبارة "يعتمد البنك على الموظفين ذوي كفاءة في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن" 2.90 بإنحراف معياري يقدر ب 0.31
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة "يقوم البنك بعمليات التدقيق و المراجعة بصفة منتظمة (داخلية و خارجية)" بمتوسط حسابي قدره % 2.80 و بإنحراف معياري 0.42.
- ثم تلتها في المرتبة الثالثة العبارة المتمثلة في " يهتم البنك بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهه نحو الإهتمام بالزبائن" بمتوسط حسابي 2.70 و بإنحراف معياري قدره 0,48
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة "يقوم البنك بشخصنة الخدمات حسب كل زبون" بمتوسط حسابي قدره 2.60% و بإنحراف معياري قدره 0,69 .
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة " يهتم البنك بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقتهم مع الزبائن ولتحسين قدراتهم في التعامل مع الزبائن " بمتوسط حسابي قدره % 2.60 و بإنحراف معياري 0,69 .
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة "يستخدم البنك أجهزة متطورة وبرنامج ذكي في تسيير العلاقة مع الزبائن" بمتوسط حسابي قدره 2,60% و بإنحراف معياري 0.69
- في المرتبة السابعة جاءت العبارة " يهتم البنك بدمج الموظفين ضمن خطته الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره % 2.50 و بإنحراف معياري 0,84
- في المرتبة الثامنة جاءت العبارة " يقوم البنك بتحفيز الموظفين ماديا و معنويا من أجل تحسين أدائهم " بمتوسط حسابي قدره % 2.50 و بإنحراف معياري 0,84.
- في المرتبة التاسعة في بنك BDL جاءت العبارة " لا يمانع البنك بإجراء بعض التغييرات المطلوبة (البنية التحتية مثلا) من أجل تحسين توجيهه نحو الزبائن وإستقطابهم " بمتوسط حسابي قدره % 2.40 و بإنحراف معياري 0,84

بالنسبة لبنك BDL :

- جاءت الرتبة الأولى النسبة الأكبر في عبارة "يعتمد البنك على الموظفين ذوي كفاءة في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن" في في كلا البنكين بلغ المتوسط الحسابي % 3 و بإنحراف معياري 0,00
- ثم تلتها في المرتبة الثانية العبارة المتمثلة في " يهتم البنك بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهه نحو الإهتمام بالزبائن" بمتوسط حسابي % 2.95 و بإنحراف معياري 0,22
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة "يقوم البنك بشخصنة الخدمات حسب كل زبون" بمتوسط حسابي % 2.90 و بإنحراف معياري 0,30
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة "يستخدم البنك أجهزة متطورة وبرنامج ذكي في تسيير العلاقة مع الزبائن" بمتوسط حسابي قدره % 2.85 و بإنحراف معياري 0.36

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة " يقوم البنك بعمليات التدقيق و المراجعة بصفة منتظمة (داخلية و خارجية)" بمتوسط حسابي قدره % 2.80 و بإختراف معياري 0,41
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة " يهتم البنك بدمج الموظفين ضمن خطته الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره % 2.80 و بإختراف معياري 0,61.
- في المرتبة السابعة جاءت العبارة " يهتم البنك بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقتهم مع الزبائن ولتحسين قدراتهم في التعامل مع الزبائن " بمتوسط حسابي قدره % 2.70 و بإختراف معياري
- في المرتبة الثامنة جاءت العبارة " لا يمانع البنك بإجراء بعض التغييرات المطلوبة (البنية التحتية مثلا) من أجل تحسين توجهه نحو الزبائن وإستقطابهم " بمتوسط حسابي قدره % 2.65 و بإختراف معياري 0,74
- في المرتبة التاسعة جاءت العبارة " يقوم البنك بتحفيز الموظفين ماديا و معنويا من أجل تحسين أدائهم " بمتوسط حسابي قدره % 2.55 و بإختراف معياري 0.75
- جميع عبارات البعد الرابع "كفاءة التنظيم" إيجابية ومرتفعة و هذا مؤشر على أن كلا البنكين يسهرون على كفاءة التنظيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل في بنك BDL % 2.81 و بإختراف معياري 0,25 أما بالنسبة لبنك BNP بلغ المتوسط الحسابي % 2.60 و بإختراف معياري 0,54 وهذا ما يبين مدى إستخدام الأساليب الإدارية المرنة و الأجهزة المتطورة من كلا البنكين وكذا وجود إتصال عمودي و أفقي واضح.
- ✓ نسب متقربتان و تؤكد أن كلا البنكين يمتلكان موارد بشرية كفؤة و متميزة.
- ✓ إنتهاج بنك BDL لعلاقة وجه لوجه مع الزبائن لتلبية خدمات الزبون ونلمس ترحابه من قبل زبون المنطقة بينما تتعامل البنك BNP بالمواقع الإلكترونية أكثر مثل: الإيميلات.
- ✓ إستخدام برنامج CRM في بنك BNP متطور يسمى "PIVOTAL" أما في بنك BDL تستخدم برنامج متطور "SAP" CRM .
- ✓ إستخدام برنامج متطور الذي يعطي تقارير لحظية عن أي معاملة تجربها البنك BNP في جميع فروعها في العالم أما بنك BDL تستخدم برنامج متطور الذي يعطي لها تقارير يومية عن المعاملات التجارية ويسمح بإتصال مع الوحدة المركزية مباشرة في كل لحظة.
- ✓ إستفادة أغلب الموظفين في من التدريبات و التكوينات في بنك BDL نظرا لكون جميع إداراته شباب حديثي الخبرة .
- ✓ إستخدام الأساليب الإدارية المرنة و الأجهزة المتطورة من كلا البنكين وكذا وجود إتصال عمودي و أفقي واضح.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

البعد الخامس: الثقة

جدول رقم (2-15) متوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للزئان للبنكين

BDL				BNP						
الإنتاج العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإنتاج العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
مرتفع	موافق	3	2.70	.571	مرتفع	موافق	3	2.50	.707	للبنك سمعة طيبة عن الأمانة في تعاملات الإسترداد و التصدير
مرتفع	موافق	2	2.85	.489	مرتفع	موافق	2	2.60	.516	المعاملات المالية تتم بسرية تامة وبموظفين محددين
مرتفع	موافق	1	2.95	.223	مرتفع	موافق	1	2.90	.316	تسهر البنك على مراقبة قاعدة بياناتها وتعمل على تحديثها دوريا
مرتفع			2.83	.397	مرتفع			2.66	.415	الثقة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من الجدول يلاحظ أن:

بالنسبة لبنك BNP :

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " تسهر البنك على مراقبة قاعدة بياناتها وتعمل على تحديثها دوريا " فبلغ المتوسط الحسابي 2.90 بإنحراف معياري يقدر ب 0.31
- ثم تلتها في المرتبة الثانية في العبارة " المعاملات المالية تتم بسرية تامة وبموظفين محددين " قدر المتوسط الحسابي ب 2.60 وبإنحراف معياري 0,51
- في المرتبة الثالثة جاءت عبارة " للبنك سمعة طيبة عن الأمانة في تعاملات الإسترداد و التصدير " بمتوسط حسابي 2.50 و بإنحراف معياري قدره 0,70

بالنسبة لبنك BDL:

- في الرتبة الأولى جاءت عبارة " تسهر البنك على مراقبة قاعدة بياناتها وتعمل على تحديثها دوريا " بلغ المتوسط الحسابي 2.95% و بإنحراف معياري 0,22
- ثم تلتها في المرتبة الثانية في العبارة " المعاملات المالية تتم بسرية تامة وبموظفين محددين " بمتوسط حسابي 2.85 و بإنحراف معياري 0,48.
- في المرتبة الثالثة جاءت عبارة " للبنك سمعة طيبة عن الأمانة في تعاملات الإسترداد و التصدير " بمتوسط حسابي 2.70% و بإنحراف معياري 0,57

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- جميع عبارات البعد الخامس "الثقة" إيجابية ومرتفعة و هذا مؤشر على أن كلا البنكين يسهرون على كفاءة التنظيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل في بنك BDL 2,83 و بإختراف معياري 0,39 أما بالنسبة لبنك BNP بلغ المتوسط الحسابي 2,66 و بإختراف معياري 0,41 وهذا ما يبين مدى إستخدام الأساليب الإدارية الأجهزة المتطورة للحماية و سرية المعاملات.
- إذن نستنتج من نتائج أسئلة الجزء الثاني من الإستبيان والخاصة بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في البنكين من خلال تحليل الأبعاد الأربعة (قيمة الزبون، معرفة الزبون، التركيز على الزبائن الدائمين، كفاءة التنظيم، الثقة) أن كلا البنكين يطبق إدارة العلاقة مع الزبائن بإستخدام إطارات كفاءة و برامج متطورة تساعدها على إتخاذ قرارات إستراتيجية و تضمن لها سرية المعلومات و يعود تفوق بنك BDL بنسبة 2.83% و بإختراف معياري قدره 0,20 أما بنك BNP فقدر متوسطه الحسابي ب 2.63% و بإختراف معياري قدره 0,46 لكونه محلي و عمومي.

الفرع الثاني: تحليل نتائج أسئلة الجزء الثاني من الإستبيان الموجه للموظفين والخاص بتحقيق الميزة التنافسية في

بنوك محل الدراسة :

جدول رقم (2-16) متوسط الحسابي و الإخترافات المعيارية

BDL					BNP					العبارات
الاتجاه العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإختراف المعياري	الاتجاه العام	التقييم	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإختراف المعياري	
مرتفع	موافق	2	2.95	.223	مرتفع	موافق	2	2.90	.316	يسهر البنك على تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية
مرتفع	موافق	6	2.70	.656	متوسط	محايد	7	2.30	.674	تمكن إدارة العلاقة مع الزبائن البنك من تقديم خدمات مميزة يصعب على المنافسين تقليدها
مرتفع	موافق	3	2.90	.307	مرتفع	موافق	2	2.90	.316	تابع البنك بشكل مستمر ما يقدمه المنافسين لتقدم ما هو أفضل لزبائنه
مرتفع	موافق	7	2.60	.592	مرتفع	موافق	4	2.70	.483	تساهم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تلميع سمعة البنك
مرتفع	موافق	6	2.70	.656	مرتفع	موافق	3	2.80	.421	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تخفيض التكاليف التسويقية
مرتفع	موافق	5	2.80	.523	مرتفع	موافق	2	2.90	.316	يقوم البنك بالبحث والتطوير بصفة مستمرة من أجل تحسين علاقته مع زبائنه
مرتفع	موافق	5	2.80	.523	مرتفع	موافق	1	3.00	.000	يتوفر البنك على أجهزة حديثة تسهل قيام الخدمات في أسرع وقت
مرتفع	موافق	4	2.85	.489	مرتفع	موافق	5	2.60	.699	يتميز البنك عن غيره في إبتكار خدمات جديدة بصفة مستمرة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	6	2.50	.707	يساهم الموظفون في البنك في تلبية الخدمات بطريقة إحترافية
مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	6	2.50	.707	لدى البنك برنامج متطور يرصد توقعات الزبائن الحالية المستقبلية
مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	4	2.70	.674	يأخذ البنك إقتراحات الزبائن في تطوير خدماته ضمن أولوياته
مرتفع	موافق	3	2.90	.447	مرتفع	موافق	4	2.70	.674	يشارك البنك في الحملات الإشهار و التظاهرات الإجتماعية دوريا
مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	2	2.90	.316	توفر إدارة العلاقة مع الزبائن مجموعة الحلول في الوقت المناسب
مرتفع	موافق	3	2.90	.447	مرتفع	موافق	6	2.50	.707	تمنح إدارة العلاقة مع الزبائن البنك القدرة على مواجهة النواقص و الأزمات
مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	6	2.50	.707	لدى البنك برنامج متطور يرصد توقعات الزبائن الحالية المستقبلية
مرتفع	موافق	3	2.90	.447	مرتفع	موافق	3	2.80	.632	يملك البنك شهادات الجودة رسمية وفق المعايير الدولية
مرتفع	موافق	2	2.95	.223	مرتفع	موافق	1	3.00	.000	يتابع البنك زبائنه باستمرار للتأكد من إستفادتهم للخدمات المقدمة
مرتفع	موافق	1	3.00	.000	مرتفع	موافق	5	2.60	.699	يسهر البنك على تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية
مرتفع	موافق		2.87	.150	مرتفع	موافق		2.72	.358	المتغير التابع الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من الجدول يلاحظ أن جميع عبارات إيجابية :

● بالنسبة لبنك BDL :

جاءت في الرتبة الأولى بنسبة 3% و بإختراف معياري قدره 0,00 خمس عبارات المتمثلة: "يسهر البنك على تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية"، "توفر إدارة العلاقة مع الزبائن مجموعة الحلول في الوقت المناسب"، "يأخذ البنك إقتراحات الزبائن في تطوير خدماته ضمن أولوياته"، "لدى البنك برنامج متطور يرصد توقعات الزبائن الحالية المستقبلية"، "يساهم الموظفون في البنك في تلبية الخدمات بطريقة إحترافية".

● في الرتبة الثانية: جاءت عبارتين بمتوسط حسابي قدره 2.95 و بإختراف معياري 0,22 متمثلتين في: "يتابع البنك زبائنه باستمرار للتأكد من إستفادتهم للخدمات المقدمة" و "يسهر البنك على تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية"

● في الرتبة الثالثة: جاءت أربعة عبارات بمتوسط حسابي قدره 2.90 و بإختراف معياري 0,44 تمثلت في: " يتابع البنك بشكل مستمر ما يقدمه المنافسين لتقدم ما هو أفضل لزبائنه" و "لدى البنك برنامج متطور يرصد توقعات الزبائن"

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

الحالية المسقبلية"و" يأخذ البنك إقتراحات الزبائن في تطوير خدماته ضمن أولوياته"و" تمنح إدارة العلاقة مع الزبائن

البنك القدرة على مواجهة النواقص و الأزمات"و" يمتلك البنك شهادات الجودة رسمية وفق المعايير الدولية"

● في الرتبة الرابعة: جاءت بعبارة واحدة بمتوسط حسابي قدره 2.85% و بإخلاف معياري 0,44 تمثلت في: " يتميز البنك عن غيره في إبتكار خدمات جديدة بصفة مستمرة" .

● في الرتبة الخامسة بالنسبة لبنك BDL :

جاءت بعبارتين بمتوسط حسابي قدره 2.80 و بإخلاف معياري 0,52 تمثلت في: " يقوم البنك بالبحث والتطوير بصفة

مستمرة من أجل تحسين علاقته مع زبائنه"و" يتوفر البنك على أجهزة حديثة تسهل قيام الخدمات في أسرع وقت"

أما بالنسبة لبنك BNP جاءت بعبارتين بمتوسط حسابي قدره 2.60% و بإخلاف معياري 0.69 تمثلت في: " يسهر البنك

على تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية"و" يتميز البنك عن غيره في إبتكار خدمات جديدة بصفة مستمرة"

وهو مؤشر القيام بالبحوث و الدراسات من كلا البنكين للإستقطاب و رضا الزبائن

● في الرتبة السادسة: جاءت بعبارتين بمتوسط حسابي قدره 2.70 و بإخلاف معياري 0,65 تمثلت في: " تمكن إدارة

العلاقة مع الزبائن البنك من تقديم خدمات مُميزة يصعب على المنافسين تقليدها"و" تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع

الزبائن على تخفيض التكاليف التسويقية"

● في الرتبة السابعة: جاءت بعبارة واحدة بمتوسط حسابي قدره 2.60 و بإخلاف معياري 0.59 تمثلت في: " تساهم

إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تلميع سمعة البنك" .

● أما بالنسبة لبنك BNP

في الرتبة الأولى: جاءت بنسبة 3 و بإخلاف معياري قدره 0,00 عبارتين متمثلتين في: " يتابع البنك زبائنه بإستمرار للتأكد

من إستفادتهم للخدمات المقدمة" و" يتوفر البنك على أجهزة حديثة تسهل قيام الخدمات في أسرع وقت"

وهذا مؤشر يوضح أن تطبيق إدارة العلاقات مع الزبائن في كلا البنكين من خلال إستخدام برامج ذكية و موارد بشرية كفؤة تؤدي

إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية

في الرتبة الثانية: جاءت بأربعة عبارات بمتوسط حسابي قدره 2.90 و بإخلاف معياري 0,31 تمثلت في: " يسهر البنك على

تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية" و" تتابع البنك بشكل مستمر ما يقدمه المنافسين لتقدم ما هو أفضل لزبائنه"و"

يقوم البنك بالبحث والتطوير بصفة مستمرة من أجل تحسين علاقته مع زبائنه" و" توفر إدارة العلاقة مع الزبائن مجموعة

الحلول في الوقت المناسب"

في الرتبة الثالثة: جاءت بعبارتين بمتوسط حسابي قدره 2.80 و بإخلاف معياري 0,63 تمثلت في: " يمتلك البنك شهادات

الجودة رسمية وفق المعايير الدولية"و" تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تخفيض التكاليف التسويقية" وهو

مؤشر إمتلاك كلا البنكين على شهادات كفاءة معترف بها دوليا.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- في الرتبة الرابعة : جاءت بثلاث عبارات بمتوسط حسابي قدره 2.70 و بإنحراف معياري 0.67 تمثلت في: "تساهم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تلميع سمعة البنك" و" يأخذ البنك إقتراحات الزبائن في تطوير خدماته ضمن أولوياته" و" يشارك البنك في الحملات الإشهار و التظاهرات الإجتماعية دوريا" وهو مؤشر أن كلا البنكين يهتم بالإبتكار خدمات و أساليب جديدة للإحتفاظ بالزبائن
 - في الرتبة الخامسة :جاءت بعبارتين بمتوسط حسابي قدره 2.60 و بإنحراف معياري 0.69 تمثلت في: " يسهر البنك على تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية" و" يتميز البنك عن غيره في إبتكار خدمات جديدة بصفة مستمرة" وهو مؤشر القيام بالبحوث و الدراسات من كلا البنكين للإستقطاب و رضا الزبائن
 - في الرتبة السادسة : جاءت بثلاث عبارات بمتوسط حسابي قدره 2.50 و بإنحراف معياري قدره 0,70 تمثلت في: "يساهم الموظفين في البنك في تلبية الخدمات بطريقة إحترافية" و" لدى البنك برنامج متطور يرصد توقعات الزبائن الحالية المسقبلية" و" تمنح إدارة العلاقة مع الزبائن البنك القدرة على مواجهة النواقص و الأزمات". وهو مؤشر مرونة كلا البنكين لإدارة العلاقة مع الزبائن لمواجهة النواقص .
 - في الرتبة السابعة :جاءت بعبارة واحدة بمتوسط حسابي قدره 2.30 و بإنحراف معياري 0,67 تمثلت في : " تمكن إدارة العلاقة مع الزبائن البنك من تقديم خدمات مُميزة يصعب على المنافسين تقليدها"، وهو مؤشر مدى ترسيخ الصورة الذهنية لكلا البنكين في ذهن الزبائن.
- من النتائج يظهر لنا أن (متغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية) ذو متوسط حسابي 2,87 و بإنحراف معياري 0,15 في بنك BDL و بمتوسط حسابي 2,72 و بإنحراف معياري 0.35.

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : إختبار الفرضيات

الفرع الأول: إختبار الفرضيات الخاصة بالإستبيان الموجه للزبائن

أ- المتغيرات الديمغرافية

يتضمن هذا الجزء إختبار فرضيات الدراسة التطبيقية والتي تهدف كما تم الإشارة له إلى معرفة أثر إستخدام البنكين BNP وBDL لإدارة العلاقات مع الزبون على تنافسيتهما، وذلك سيتم من خلال دراسة أبعاد رضا وولاء الزبون :

إختبار الفرضية 1- H01 : والتي مضمونها هو لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية تعزي للمتغيرات الديموغرافية للزبون (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع البنك) على مستوى البنكين محل الدراسة ، وقد تفرعت عنها الفرضيات التالية:

- 1-1-1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير الجنس ؛
 1-1-2: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير السن؛
 1-1-3: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير المستوى التعليمي؛
 1-1-4: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير مدة التعامل مع البنك ؛

ولغرض إختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار الفرق T-Test

● إختبار الفرضية الفرعية الخاص بالجنس للزبائن :

جدول رقم (2-17) إختبار TEST

Statistiques de groupe						
		الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
BDL	محور الإحتفاظ بالزبائن و تحقيق الولاء لهم	1.00	52	2.6345	.47914	.06645
		2.00	22	2.7103	.48473	.10334
BNP	محور الإحتفاظ بالزبائن و تحقيق الولاء لهم	1.00	48	2.7196	.35730	.05157
		2.00	27	2.7916	.35024	.06740

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

Test d'échantillons indépendants											
		Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
			F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
										Inf	Sup
BDL	محور الإحتفاظ	Hypothèse de variances égales	.200	.656	-.620-	72	.537	-.07580-	.12228	-.31955-	.16796
	بالزبائن و تحقيق الولاء لهم	Hypothèse de variances inégales			-.617-	39.19	.541	-.07580-	.12286	-.32427-	.17268
BNP	محور الإحتفاظ	Hypothèse de variances égales	.499	.482	-.844-	73	.401	-.07203-	.08535	-.24214-	.09807
	بالزبائن و تحقيق الولاء لهم	Hypothèse de variances inégales			-.849-	54.96	.400	-.07203-	.08487	-.24212-	.09806

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

بتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-12) إلى أنه:

بالنسبة لبنك BDL:

القيم المحسوبة (المجدولة) المقدرة ب 0,6 وهي أكبر من القيمة الإحتمالية ($\alpha=0.05$) بالتالي عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث.

بالنسبة لبنك BNP:

القيم المحسوبة (المجدولة) المقدرة ب 0,4 وهي أكبر من القيمة الإحتمالية ($\alpha=0.05$) بالتالي عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث

وعليه نقبل الفرضية الفرعية H01-1-1 التي تنص بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الزبائن تبعاً الجنس لكلا البنكين بالتالي لا يؤثر نوع الجنس على جذب الزبائن، الإحتفاظ بهم وكذا تحقيق الولاء لهم.

● H01-1-2: إختبار الفرضية الفرعية الخاصة بالعمر الزبائن والتي مضمونها هو: لا يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية العلاقة مع الزبون تعزي لمتغير السن ؛ ولغرض إختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way

:ANOVA)

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

الجدول رقم (2-18) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
BDL	Inter-groupes	1.756	3	.585	2.736	.059
	Intra-groupes	14.975	70	.214		
	Total	16.731	73			
BNP	Inter-groupes	.594	3	.198	1.618	.193
	Intra-groupes	8.686	71	.122		
	Total	9.279	74			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح لنا أنه:

بالنسبة لبنك BDL:

القيم المحسوبة (المجدولة) المقدرة ب 0,059 وهي تساوي القيمة الإحتمالية المعتمدة ($\alpha=0.05$) بالتالي عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة مع الزبون تعزي لمتغير السن.

أما بالنسبة لبنك BNP :

القيمة المحسوبة (المجدولة) المقدرة ب 0.19 وهي أكبر من القيمة الإحتمالية المعتمدة ($\alpha=0.05$) بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة مع الزبون تعزي لمتغير السن.

وعليه الفرضية الفرعية الثانية H01-1-2 الخاصة بالعمر الزبائن صحيحة إذن السن لا يؤثر على عملية الإحتفاظ بالزبون .

إختبار الفرضية الفرعية H01-1-3 والتي مضمونها هو: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية العلاقة مع الزبون تعزي لمتغير المستوى التعليمي ولغرض إختبار هذه الفرضية نستخدم كذلك تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى إستخدام إدارة العلاقة مع الزبون لمتغير المستوى التعليمي، وقد كانت لنا النتائج التالية:

الجدول رقم (2-19) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
BDL	Inter-groupes	2.732	4	.683	3.366	.014
	Intra-groupes	14.000	69	.203		
	Total	16.731	73			

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
BNP	Inter-groupes	.594	3	.198	1.618	.193
	Intra-groupes	8.686	71	.122		
	Total	9.279	74			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح لنا أنه :

بالنسبة لبنك BDL:

القيمة المحسوبة (0,014) أقل القيمة الإحتمالية (Sig=0.05) بالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة مع الزبون تعزي لمتغير المستوى التعليمي .

بالنسبة لبنك BNP:

فإن القيمة المحسوبة 0,19 أكبر من القيمة الإحتمالية المعتمدة (Sig=0.05) معناها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة مع الزبون تعزي لمتغير المستوى التعليمي

وبالتالي يتم قبول فرضية 3-1-1 H01 بالنسبة لمتغير مستوى التعليمي للزبائن لبنك BNP و رفضها في بنك BDL .

- إختبار الفرضية الفرعية H01-1-4 والتي مضمونها هو : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة مع الزبون تعزي لمتغير مدة التعامل مع البنك و ولغرض إختبار هذه الفرضية نستخدم كذلك تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى إستخدام إدارة العلاقات مع الزبون لمتغير مدة التعامل ، وقد كانت لنا النتائج التالية:

الجدول رقم (2-20) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
BDL	Inter-groupes	.203	2	.101	.436	.648
	Intra-groupes	16.528	71	.233		
	Total	16.731	73			
BNP	Inter-groupes	.919	2	.459	3.957	.023
	Intra-groupes	8.360	72	.116		
	Total	9.279	74			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

بالنسبة لبنك BDL:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (2-15) أعلاه يتضح لنا أن نجد القيمة المحسوبة هي (0.64) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية المعتمدة (Sig=0.05) بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقات مع الزبون تعزي لمتغير مدة التعامل مع البنك،

بالنسبة لبنك BNP:

فإن القيمة المحسوبة 0,23 أكبر من الإحتمالية المعتمدة (Sig=0.05) بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقات مع الزبون تعزي لمتغير المستوى التعليمي وبالتالي يتم قبول فرضية H01-1-4 بالنسبة لمتغير مدة التعامل مع البنك بالنسبة لبنك BDL و ترفض في بنك BNP.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

(ب) - العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة :

القسم الخاص بالموظفين:

يتضمن هذا الجزء إختبار فرضيات الدراسة التطبيقية والتي تهدف إلى معرفة أثر إستخدام البنكين BNP وBDL لإدارة العلاقات مع الزبون على تنافسيتهما، وذلك سيتم من خلال دراسة أبعاد إدارة العلاقات مع الزبون.

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية : **H01-2-1** والتي مضمونها هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إدارة العلاقة مع الزبون تعزي للمتغيرات الديموغرافية للموظفين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع البنك)، وقد تفرعت عنها الفرضيات التالية:

H01-2-1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية العلاقة بين معرفة قيمة الزبون تعزي لمتغير الجنس ؛

H02-2-2: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية العلاقة بين إقامة العلاقة مع الزبون تعزي لمتغير السن ؛

H02-2-3: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية العلاقة بين رضا الزبون تعزي لمتغير المستوى التعليمي ؛

H02-2-4: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية العلاقة بين ولاء الزبون تعزي لمتغير الخبرة ؛

ولغرض إختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار الفرق T-Test

د- إختبار **t test** تي تاست الخاص بالجنس الموظفين :

متغير الجنس:

الجدول رقم(21-2) : إختبار **t test** تي تاست الخاص بالجنس

		Statistiques de groupe				
		الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
BDL	المتغير التابع الميزة التنافسية	1.00	7	2.8482	.17991	.06800
		2.00	13	2.8865	.13754	.09815
BNP	المتغير التابع الميزة التنافسية	1.00	5	2.6375	.47087	.21058
		2.00	5	2.8175	.21661	.09687

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

Test d'échantillons indépendants											
			Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
			F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
										Inférieure	Supérieure
BDL	المتغير التابع الميزة التنافسية	Hypothèse de variances égales	.863	.365	-.534-	18	.600	-.03832-	.07172	-.18899-	.11234
		Hypothèse de variances inégales			-.492-	9.882	.634	-.03832-	.07797	-.21233-	.13568
BNP	المتغير التابع الميزة التنافسية	Hypothèse de variances égales	3.137	.114	-.777-	8	.460	-.18000-	.23179	-.71452-	.35452
		Hypothèse de variances inégales			-.777-	5.620	.469	-.18000-	.23179	-.75659-	.39659

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنسبة لبنك BDL :

من النتائج الواردة في الجدول رقم (2-21) يتضح لنا أن القيمة المحسوبة 0.36 أكبر من القيمة الإحصائية 0.05 بالتالي عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية تعزى للجنس الموظفين.

بالنسبة لبنك BNP :

القيمة المحسوبة 0,11 أكبر من القيمة الإحصائية 0,05 بالتالي عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية تعزى للجنس الموظفين. وعليه نقبل الفرضية H02-2-1 التي تقر بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين تبعاً للجنس لكلا البنكين .

متغير العمر:

الجدول رقم (2-22) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
BDL	Inter-groupes	.108	3	.036	1.801	.188
	Intra-groupes	.320	16	.020		
	Total	.428	19			
BNP	Inter-groupes	.006	2	.003	.018	.982
	Intra-groupes	1.150	7	.164		
	Total	1.156	9			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (2-22) أعلاه يتضح لنا أنه :

بالنسبة لبنك BDL :

القيم المحسوبة 0.18 أكبر من القيمة الإحصائية المعتمدة (Sig=0.05)، بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
إستخدام إدارة العلاقات مع الزبون تعزي لمتغير السن الموظفين ،

بنك BNP :

القيم المحسوبة 0.98 أكبر من القيمة الإحصائية المعتمدة (Sig=0.05)، بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
إستخدام إدارة العلاقات مع الزبون تعزي لمتغير السن الموظفين ،
وبالتالي يتم قبول فرضية H02-2-2 بالنسبة لمتغير السن

متغير مستوى التعليمي

الجدول رقم (2-23) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
BDL	Inter-groupes	.078	2	.039	1.906	.179
	Intra-groupes	.350	17	.021		
	Total	.428	19			
BNP	Inter-groupes	.187	2	.093	.675	.539
	Intra-groupes	.969	7	.138		
	Total	1.156	9			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (2-23) أعلاه يتضح لنا:

بالنسبة لبنك BDL :

القيم المحسوبة 0.17 أكبر من القيمة الإحصائية المعتمدة (Sig=0.05) بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
لإستخدام إدارة العلاقات مع الزبون لمتغير تعزي المستوى التعليمي .

بالنسبة لبنك BNP :

القيم المحسوبة 0.53 أكبر من القيمة الإحصائية المعتمدة (Sig=0.05) بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
لإستخدام إدارة العلاقات مع الزبون لمتغير تعزي المستوى التعليمي. وعليه تقبل الفرضية وبالتالي يتم قبول فرضية
H02-2-3 بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

متغير الخبرة

الجدول رقم (2-24) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
BDL	Inter-groupes	.120	3	.040	2.077	.144
	Intra-groupes	.308	16	.019		
	Total	.428	19			
BNP	Inter-groupes	.162	2	.081	.570	.590
	Intra-groupes	.994	7	.142		
	Total	1.156	9			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (2-24) أعلاه يتضح لنا أنه

بالنسبة لبنك BDL :

القيمة المحسوبة 0.14 أكبر من القيمة الإحتمالية المعتمدة (Sig=0.05) بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
إستخدام إدارة العلاقات مع الزبون تعزي لمتغير الخبرة.

بالنسبة لبنك BNP :

القيمة المحسوبة 0.59 أكبر من القيمة الإحتمالية المعتمدة (Sig=0.05) بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
إستخدام إدارة العلاقات مع الزبون تعزي لمتغير الخبرة.
وعليه تقبل الفرضية H02-02-04 المتعلقة بمتغير الخبرة.

H03 إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : والتي مضمونها هو : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة مع

الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية تعزي لإستخدام أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن :

وكان الغرض من طرح هاته الفرضية هو الإجابة على التساؤل التالي :هل أن قيام البنوك بإنتهاج إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال أبعادها يؤثر على تحقيق واكتساب ميزة تنافسية؟، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H03-1 يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة تحقيق الميزة التنافسية للبنكين تعزي إلى قيمة الزبون؛

H03-2 يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية للبنكين تعزي إلى معرفة الزبون؛

H03-3 يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة تحقيق الميزة التنافسية و لتحقيق الميزة التنافسية للبنكين تعزي إلى التركيز على الزبائن الدائمين؛

H03-4 يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الميزة التنافسية للبنكين تعزي إلى كفاءة التنظيم؛

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

H03-5 يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإستخدام إدارة العلاقة تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية للبنكين تعزي إلى الثقة؛

أ- مصفوفة الارتباطات بين متغيرات (إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية)

جدول رقم (2-25) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية

		BDL		BNP	
		المتغير التابع الميزة التنافسية		المتغير التابع الميزة التنافسية	
Rho de Spearman	قيمة الزبون	Coefficient de corrélation	.525*	.736*	
		Sig. (bilatérale)	.017	.015	
		N	20	10	
	معرفة الزبون	Coefficient de corrélation	.473*	.768**	
		Sig. (bilatérale)	.035	.009	
		N	20	10	
	التركيز على الزبائن الدائمين	Coefficient de corrélation	.377	.742*	
		Sig. (bilatérale)	.101	.014	
		N	20	10	
كفاءة التنظيم	Coefficient de corrélation	.703**	.741*		
	Sig. (bilatérale)	.001	.014		
	N	20	10		
الثقة	Coefficient de corrélation	.530*	.635*		
	Sig. (bilatérale)	.016	.049		
	N	20	10		
المتغير المستقل مع إدارة العلاقة مع الزبائن	Coefficient de corrélation	.797**	.880**		
	Sig. (bilatérale)	.000	.001		
	N	20	10		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

يتضح من جدول الارتباطات بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل و متغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده:

بالنسبة لبنك BDL :

حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (الميزة التنافسية) بنسبة (70.3%) مع بعد كفاءة و أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل التركيز على الزبائن الدائمين بنسبة (37.7%) وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية بنسب (79,7%) و بقيمة معنوية 0.00 وهي أقل من القيمة الإحصائية 0,05 ومعناه أن البنك له

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

قيمة معنوية قوية جدا تؤكد أن هناك دلالة إحصائية تثبت أن هناك علاقة إرتباطية تأثيرية لإستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية:

بالنسبة لبنك BNP :

كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (الميزة التنافسية) بنسبة (76.8%) مع بعد معرفة الزبون و أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الثقة نسبة (63.5%). وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية بنسب (88%) في بنك BNP و بقيمة معنوية 0.001 وهي أقل من القيمة الإحتمالية 0,05 ومعناه أن البنك له قيمة معنوية قوية جدا تؤكد أن هناك دلالة إحصائية تثبت أن هناك علاقة إرتباطية تأثيرية لإدارة العلاقة مع الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية.

● إثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي مضمونها H03-1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون وتنافسية بنك BDL و BNP تعزي إلى قيمة الزبون؛

● قوة إرتباط البعد الأول : المتغير المستقل قيمة الزبون مع المتغير التابع الميزة التنافسية

في بنك BDL نسبة الترابط تقدر ب 52.5% و بقيمة معنوية قوية موجبة تقدر ب $0.05 > 0.01$

في بنك BNP نسبة الترابط تقدر ب 73.6% و بقيمة معنوية قوية موجبة تقدر ب $0.05 > 0.01$

كلا البنكين يمتلك نسبة معنوية قوية جدا وأقل من القيمة الإحتمالية 0.05 بالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر إستخدام إدارة العلاقات مع الزبون وتنافسية بنك BDL و BNP تعزي إلى قيمة الزبون وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى H03-1 .

● إثبات الفرضية الفرعية الثانية و التي مضمونها H03-2 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون وتنافسية بنك BDL و BNP تعزي إلى معرفة الزبون؛

قوة إرتباط البعد الثاني : المتغير المستقل معرفة الزبون مع المتغير التابع الميزة التنافسية

في بنك BDL نسبة الترابط تقدر ب 47.3% و بقيمة معنوية قوية موجبة تقدر ب $0.05 > 0.03$ فهي علاقة قوية و موجبة

في بنك BNP نسبة الترابط تقدر ب 76.8% و بقيمة معنوية قوية جدا موجبة تقدر ب $0.05 > 0.009$

بالنسبة لبنك BDL فهي علاقة قوية جدا و موجبة

بالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقات مع الزبون وتنافسية بنك BDL و BNP تعزي إلى معرفة الزبون لأن كلا البنكين يمتلك نسبة معنوية قوية و عليه نقبل الفرضية الثانية H03-2.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- إثبات الفرضية الثالثة H03-3 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقات مع الزبون وتنافسية بنك BDL وBNP تعزي إلى التركيز على الزبائن الدائمين؛

قوة إرتباط البعد الثالث : المتغير المستقل التركيز على الزبائن الدائمين مع المتغير التابع الميزة التنافسية

في بنك BDL نسبة الترابط تقدر بـ 37,7% و بقيمة معنوية قوية موجبة تقدر بـ $0.05 < 0.10$ هنا لا يوجد أثر

في بنك BNP نسبة الترابط تقدر بـ 74.20% و بقيمة معنوية قوية موجبة تقدر بـ $0.05 > 0.01$

بما أن القيمة المعنوية في بنك BDL أكبر من القيمة الإحتمالية معناه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بالتالي ترفض الفرضية

الثالثة H03-3 أما في البنك BNP نجد القيمة المعنوية أقل من القيمة الإحتمالية بالتالي نقبل هذه الفرضية الثالثة

H03-3يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقات مع الزبون وتنافسية إلا في بنك BNP تعزي

إلى التركيز على الزبائن الدائمين؛

إثبات الفرضية الرابعة H03-4يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون وتنافسية بنك

BDL وBNP تعزي إلى كفاءة التنظيم؛

قوة إرتباط البعد الرابع : المتغير المستقل كفاءة التنظيم مع المتغير التابع الميزة التنافسية

في بنك BDL نسبة الترابط تقدر بـ 70,3% و بقيمة معنوية قوية جدا لموجبة تقدر بـ $0.05 > 0.001$

في بنك BNP نسبة الترابط تقدر بـ 74.10% و بقيمة معنوية قوية موجبة تقدر بـ $0.05 > 0.01$

في بنك BDL هناك نسبة موجبة قوية جدا أما في بنك BNP فيوجد علاقة قوية و موجبة معناه يوجد علاقة ذات دلالة

إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقات مع الزبون وتنافسية بنك BDL وBNP تعزي إلى كفاءة التنظيم

بالتالي تقبل فرضية الرابعة H03-4.

- إثبات الفرضية الخامسة H03-5يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقات مع الزبون

و تنافسية بنك BDL وBNP تعزي إلى الثقة؛

قوة إرتباط البعد الخامس : المتغير المستقل الثقة مع المتغير التابع الميزة التنافسية

في بنك BDL نسبة الترابط تقدر بـ 50,3% و بقيمة معنوية قوية لموجبة تقدر بـ $0.05 > 0.01$

في بنك BNP نسبة الترابط تقدر بـ 63,5% و بقيمة معنوية قوية موجبة تقدر بـ $0.05 > 0.04$

في كلا البنكين القيم المعنوية قوية و موجبة بالتالي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام إدارة العلاقات مع

الزبون وتنافسية بنك BDL وBNP تعزي إلى الثقة؛ وعليه تقبل الفرضية الخامسة H03-5 .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- إذن في بنك BDL كانت أقوى العلاقات الترابطية مع البعد التابع (الميزة التنافسية) هو المتغير المستقل (كفاءة التنظيم) أما في بنك BNP كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (الميزة التنافسية) هي المتغير المستقل (معرفة الزبون).

وفيما يلي سنقوم بإجراء إختبارات على المتغيرات المعلمية لأن التوزيع طبيعي

1- تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى: Entry

يقاس الارتباط الخطي عند مستوى دلالة 0,05 ، المتغير المعلمي الوحيد هو كفاءة التنظيم في كلا البنكين، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (2- 26) : الارتباط الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Récapitulatif des modèles ^p					
	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
BDL	1	.729 ^a	.531	.505	.10561
BNP	1	.897 ^a	.805	.780	.16791

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم كفاءة
b. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول نلاحظ أن :

في بنك BDL:

معامل الارتباط الخطي بين كفاءة التنظيم كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع هو (72,9%) أي أن هناك ارتباط قوي بينهما و مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 53.1% بمعنى 53.1% لتحقيق الميزة التنافسية تعود إلى كفاءة التنظيم أما الباقي 46.9% فيرجع إلى عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

في بنك BNP :

معامل الارتباط الخطي بين كفاءة التنظيم كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع هو (89.7%) أي أن هناك ارتباط قوي بينهما و مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 80.5% بمعنى 80.5% لتحقيق الميزة التنافسية تعود إلى كفاءة التنظيم أما الباقي 19.5% فيرجع إلى عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

2- تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-27): تحليل تباين خط الانحدار

		ANOVA ^a					
		Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
BDL	1	Régression	.227	1	.227	20.367	.000 ^a
		Résidu	.201	18	.011		
		Total	.428	19			
BNP	1	Régression	.930	1	.930	32.988	.000 ^a
		Résidu	.226	8	.028		
		Total	1.156	9			

a. Valeurs prédites : (constantes), الزبائن مع العلاقة إدارة المستقل المتغير,
 b. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم نجد ما يلي:

بالنسبة لبنك BDL :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 227
- مجموع مربعات البواقي هو 0.201 و مجموع المربعات الكلي يساوي 0.428
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 18
- معدل مربعات الانحدار هو 0.227 ومعدل مربعات البواقي 0.011
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 20.367
- مستوى دلالة الاختبار 0,0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فرفضها, يبين صدق الأداة المستخدمة بين المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن و المتغير التابع الميزة التنافسية. وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

بالنسبة لبنك BNP :

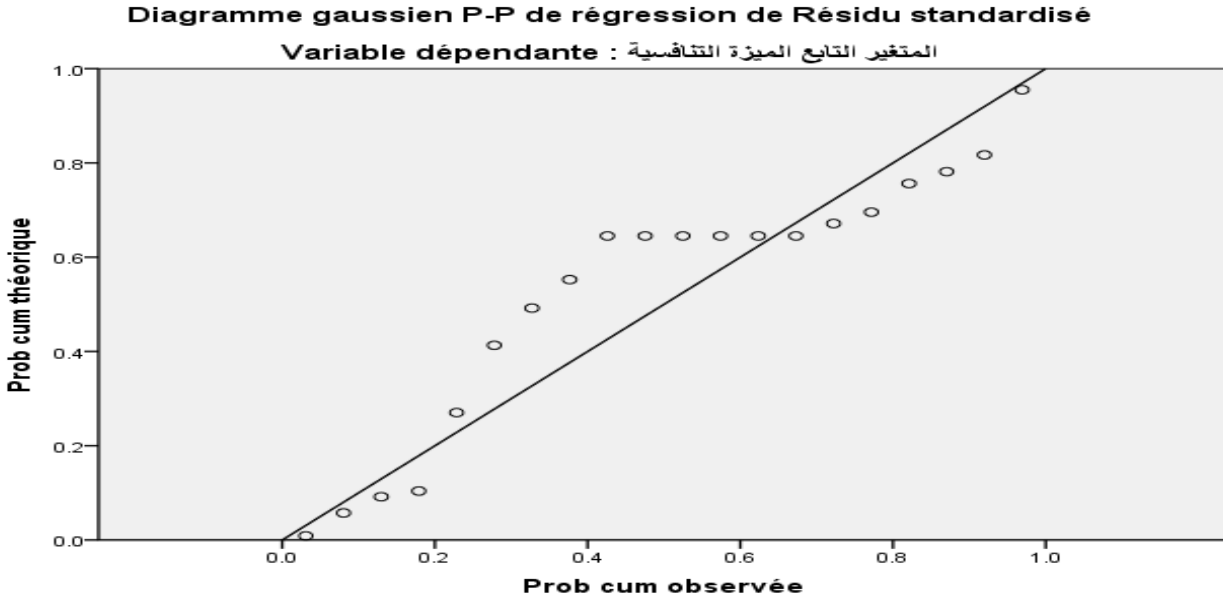
- مربعات الانحدار يساوي 930
- مجموع مربعات البواقي هو 0.226. ومجموع المربعات الكلي يساوي 1.156
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 8
- معدل مربعات الانحدار هو 0.930 ومعدل مربعات البواقي 0.028
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 20.367
- مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى دلالة الفرضية الإحتمالية 0,05 فنقبلها, و هذا مؤشر يبين صدق الأداة المستخدمة بين المتغير المستقل لإدارة العلاقة مع الزبائن و المتغير التابع الميزة التنافسية. وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات,

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

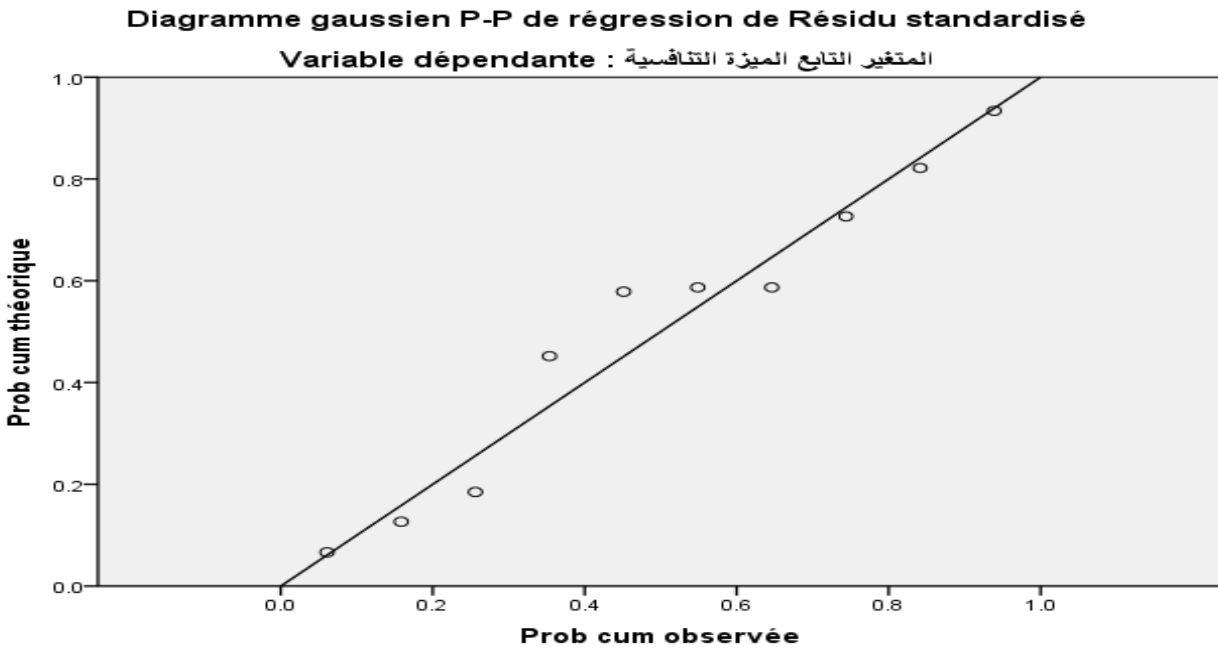
بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

- وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الشكل رقم (2-2) : خط الإنحدار في بنك BDL



الشكل رقم (2-3) : خط الإنحدار في بنك BNP



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

3- دراسة معاملات خط الانحدار: الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لبنكين

جدول رقم (2-28): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للبنكين BNP وBDL.

Coefficients ^a							
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
		A	Erreur standard	Bêta			
BDL	1	(Constante)	1.381	.331		4.168	.001
		المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن	.526	.117	.729	4.513	.000
BNP	1	(Constante)	.913	.310		2.942	.019
		المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الزبائن	.690	.116	.903	5.934	.000

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول نلاحظ أن:

بالنسبة لبنك BDL:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.381 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل، ندرس قيم Sig، حيث أن المتغير المستقل العوامل الشخصية قيمته (0,00) وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من 0,05 وقيمة Sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (0.001) وهي أقل من 0,05 وهي قيمة مقبولة جدا.

أما بالنسبة لبنك BNP:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.913 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل ميل خط الانحدار للمتغيرين المستقلين، ندرس قيم Sig، حيث أن المتغير المستقل العوامل الشخصية قيمته (0.019) وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من 0,05 وقيمة Sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (0.00) وهي أقل من 0,05 وهي قيمة مقبولة جدا.

وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار لبنك BDL: $Y=0.526 X$ ، المتغير المستقل، Y المتغير التابع، فكلمة استخدمت إدارة العلاقة مع الزبائن بفاعلية بوحدة واحدة إرتفعت الميزة التنافسية ب(0.526).
و تصبح معادلة خط الانحدار لبنك BNP: $Y=0.690 X$ ، المتغير المستقل، Y المتغير التابع، فكلمة استخدمت إدارة العلاقة مع الزبائن بفاعلية بوحدة واحدة إرتفعت الميزة التنافسية ب(0.690).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

(4) - الإنحدار المتدرج :

الجدول رقم (2-29) : الإنحدار المتدرج

Variables introduites/supprimées ^a				
	Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
BDL	1	كفاءة التنظيم	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
	2	التركيز على الزبائن الدائمين	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
BNP	1	كفاءة التنظيم	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول نلاحظ ان المتغيرين المستقلين المدخلين في نموذج الدراسة هما كفاءة التنظيم و التركيز على الزبائن في بنك BDL فقط أما بالنسبة لبنك BNP فالمتغير الوحيد هو كفاءة التنظيم.

الجدول رقم (2-30) معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

Récapitulatif des modèles ^c					
	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
BDL	1	.784 ^a	.615	.594	.09563
	2	.839 ^b	.704	.669	.08630
	a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم كفاءة				
	b. Valeurs prédites : (constantes), الدائمين الزبائن على التركيز				
c. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير :					
Récapitulatif des modèles ^b					
	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
BNP	1	.897 ^a	.805	.780	.16791
	a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم كفاءة				
	b. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير :				

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

من الجدول رقم (2-30) نلاحظ أن:

● بالنسبة لبنك BDL:

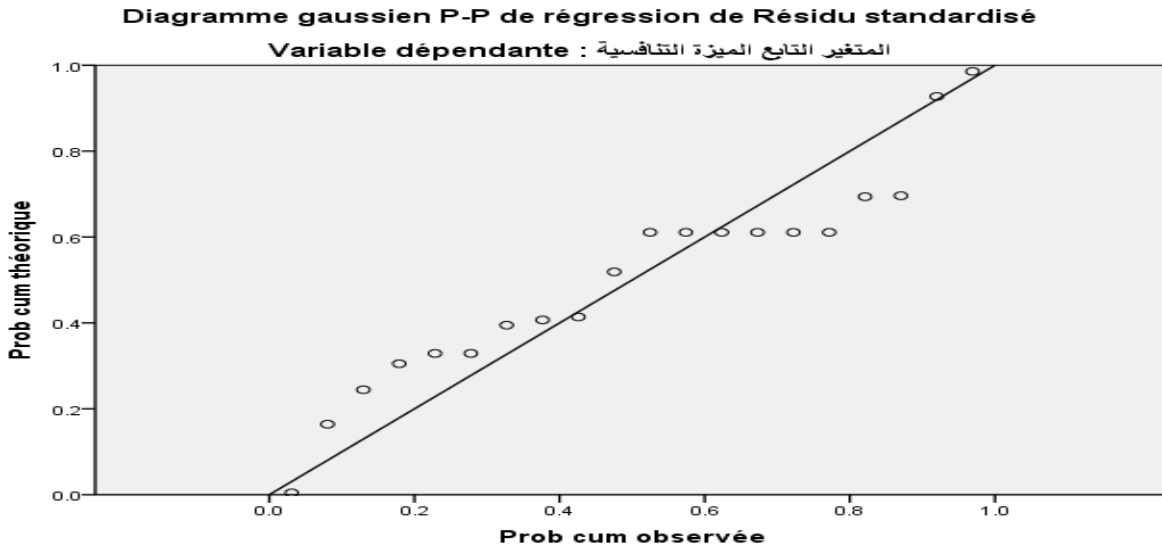
أدى إستخدام طريقة تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي إلى خروج ثلاث متغيرات مستقلة والإحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما كفاءة التنظيم و التركيز على الزبائن ؛ حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل كفاءة التنظيم و المتغير التابع الميزة التنافسية نسبة (78.4%) وهو دليل على وجود إرتباط حيث أن (61,5) من إمكانية تحقيق ميزة تنافسية تعود إلى نمط كفاءة التنظيم والنسبة المتبقية (38,5%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

وبلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل التركيز على الزبائن و المتغير التابع الميزة التنافسية (83.9%) وهو دليل على وجود إرتباط حيث أن (70.4%) من إمكانية تحقيق ميزة تنافسية تعود إلى التركيز على الزبائن والنسبة المتبقية (29.6%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

● أما بالنسبة لبنك BNP :

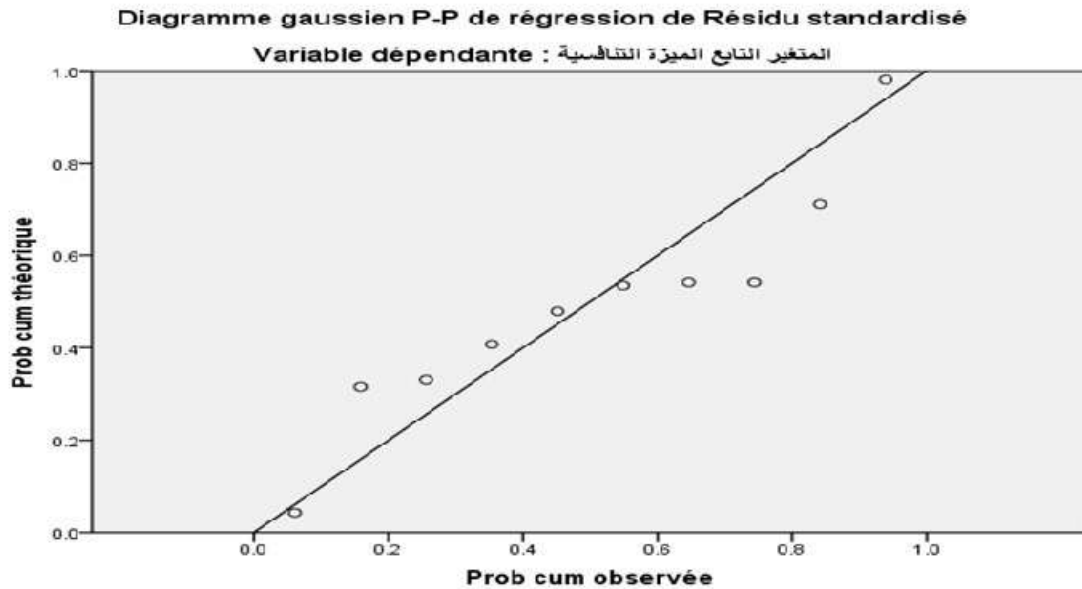
أدى إستخدام طريقة تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي إلى خروج أربع متغيرات مستقلة والإحتفاظ بمتغير مستقل هو كفاءة التنظيم حيث بلغ معامل الارتباط الخطي لهذا المتغير المستقل (كفاءة التنظيم) و المتغير التابع (الميزة التنافسية) نسبة (89.7%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن (80,5%) من إمكانية تحقيق ميزة تنافسية تعود إلى نمط كفاءة التنظيم والنسبة المتبقية (19.5%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الشكل رقم (2-4): معاملات الإنحدار الخطي للبنك BDL



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (2-5): معاملات الإنحدار الخطي للبنك BNP



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

المطلب الثاني: مناقشة نتائج دراسة

الفرع الأول: نتائج دراسة الإستبيان الخاص بالزبائن

حسب نتائج الإستبيانات التي كانت مرتفعة و موجبة و أكبر من القيمة الإحتمالية ($Sig=0.05$) و متقاربة بين البنكين حيث كان الإختلاف بفوارق صغيرة :

نجد أن بنك BNP كان متفوقا على بنك BDL في إجابات إستبيان الموجه للزبائن كلا البنكين من حيث (جلب الزبائن، إقامة العلاقة مع الزبون، رضا الزبون و الحصول على ولاء الزبون) وذلك لطبيعة لبنك لكونه بنك أوروبي و معاملاته ذات طابع أجنبي كما الزبائن البنك المتمثلين في الشركات الأجنبية .

الفرع الثاني: نتائج دراسة الإستبيان الخاص الموظفين

ولكن عند دراسة تطبيق أبعاد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن و المتمثلة في (قيمة الزبون، معرفة الزبون، تركيز على الزبائن الدائمين، كفاءة التنظيم، الثقة) على مستوى موظفي البنكين أظهرت نتائج الإستبيان الموجه لموظفي كلا البنكين أن بنك التنمية المحلية يطبق إدارة العلاقة مع الزبائن بكفاءة عالية مما يحقق له ميزة تنافسية عالية مقارنة ببنك BNP حيث كان بنك BDL متفوقا من حيث تركيز على جلب الزبائن ومعرفة الزبون و كفاءة التنظيم .

إنطلاقا من تحليل أجزاء الإستبيانيين وبعد إختبار فرضيات الدراسة التوصل إلى النتائج التالية:

● تشير نتائج الإستبيان الموجه للزبائن أن كل من بنك BDL و بنك BNP يستخدمان إدارة العلاقة مع الزبائن CRM من خلال:

- ✓ وجود أنظمة إتصال بين البنكين و الزبائن بشكل مستمر ودائم سواء عبر الهاتف، الأنترنت، أو مباشرة.
- ✓ وإستخدام برامج متطورة في تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن حيث تستخدم بنك BNP برنامج تخطيط موارد البنك ERP Pivol CRM و تستخدم بنك BDL برنامج تخطيط موارد البنك ERP SAP تبدأ من مرحلة إستقطاب وجذب الزبون وإقامة العلاقة معه ثم العمل على تلبية حاجاته الحالية و المتوقعة لتحقيق رضاه ثم توطيد العلاقة معه .

✓ كذلك الإستماع لمتطلباته و إقتراحاته و الإستجابة لشكاويه لتحقيق ولاءه .

● كما أظهرت النتائج أن إستخدام أبعاد العلاقات مع الزبون يؤدي إلى تحقيق المنافسة وإكتساب ميزة تنافسية لدى

بنك BDL و بنك BNP.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية حالة

بنك BNP Paribas وبنك التنمية المحلية BDL

● فيما يخص إختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى قد أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين إستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن في البنكين و الزبائن تعزي للمتغيرات الديمغرافية سواء كانوا موظفين أو زبائن.

وفيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه يؤدي تطبيق إدارة علاقة الزبائن إلى تحقيق الميزة التنافسية للبنك BNP Paribas و بنك التنمية المحلية BDL أظهرت نتائج معامل الارتباط سبب من بين واقع تطبيق إدارة علاقات مع الزبائن في بنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL كانت القيمة المحسوبة 0.01 وهي أقل من $(\alpha = 0.05)$ بالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات عند مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha = 0.05)$ بالتالي يتم قبول صحة فرضية أن تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر العاملين في البنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL .

خاتمة

يمثل هذا الفصل الجزء التطبيقي لهذا البحث، حيث تم إسقاط أبعاد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن المقدمة في الجانب النظري على البنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL لإثبات أن تطبيقهما لإدارة العلاقة مع الزبائن سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في الواقع العملي و بإشراك الموظفين في تنفيذ هذه الإستراتيجية ستحقق الأهداف الحالية و المستقبلية، من خلال جلب الزبائن و الإحتفاظ بهم و تحقيق ولائهم .

فكان المطلب الأول مخصص التعريف بعمليات إدارة العلاقة مع الزبائن على مستوى البنكين، في حين خصص المطلب الثاني بتحديد المنهجية و خطوات الدراسة و خصص المطلب الثالث بعرض لإختبار الفرضيات و مناقشة النتائج الإستبيانات في إطار الدراسة التطبيقية.

ومن خلال هذا الفصل يمكن استخلاص مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ✓ يهتم بنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL بمعرفة الزبائن وذلك من خلال بناء قاعدة بيانات ضخمة، مما يشكل قاعدة أساسية يمكن للبنك أن تحقق من خلالها إدارة علاقات مع الزبائن بواسطة الزبون؛
- ✓ يطبق بنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL التكنولوجيا في إدارة علاقات مع الزبائن خاصة الوسائط الإلكترونية مما يخلق علاقة قوية و محدثة باستمرار بين البنك والزبون؛
- ✓ يهتم بنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات مع الزبائن وذلك باستخدامها لمعلومات الزبائن في تحليلاتها الإستراتيجية؛
- ✓ يهتم البنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL بالأفراد العاملين فيها من خلال الإهتمام بدمجهم في خططها الإستراتيجية؛
- ✓ يهتم البنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL بخدمات الاهتمام بالزبائن من خلال الإستماع لشكاوي الزبائن وحلها في وقتها؛
- ✓ يطبق البنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL إدارة علاقات الزبائن من خلال الإهتمام بمكوناتها ووظائفها؛

الخاتمة :

من خلال ما سبق من شرح و توضيح يتبين لنا أن لإدارة علاقات مع الزبائن بالغ الأهمية و التأثير على تميز البنوك، و ذلك نظرا لأن الهدف الأساسي من وراء إدارة علاقات مع الزبائن يتمثل أساسا في جلب الزبون و خدمته حسب ما يرغب فيه و بناء على ما يتوقعه و يمليه من أجل بناء و إقامة علاقات طويلة المدى معه أساسها الثقة و الإحترام، مستعينة في ذلك بأحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال من تطور، حيث أصبح الزبون الركيزة الأساسية في تحقيق ما تصبو إليه البنوك القرن الحالي من أهداف إستراتيجية طويلة المدى.

و على هذا فقد سعت البنوك لتبني هذه المداخل، لأن الزبون البنكي هو سيد السوق البنكي بدون منازع، فإرضائه و إشباع رغباته يعد الأسلوب الأمثل في تحقيق الأهداف المسطرة، إذ أصبح الزبون محور لكافة الأنشطة التي تؤديها البنوك لما تتصف به من مزايا، و تعتبر إدارة علاقات الزبون حيا را إستراتيجيا لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية، و يعد هذا تحولا جذريا من المنظور القائم على أساس تحقيق الأهداف من خلال العمليات إلى منظور قائم على الزبائن.

و قد اشتملت عملية تحليل و دراسة الإشكالية على جانبين؛ جانب نظري و تم التوصل من خلاله إلى بعض النتائج النظرية، أما فيما يخص الجانب التطبيق فقد تم التوصل إلى بعض النتائج و التوصيات بناء على ما تم الحصول عليه من خلال تحليل الإستبيانيين و الملاحظات الميدانية والمقابلات مع مختلف الموظفين في البنكين فيما يلي خلاصة لذلك:

النتائج النظرية:

- ☞ إن عملية الإحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل من تلك المتعلقة بكسب زبائن جدد؛
- ☞ إن لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الأثر الكبير على الإستجابة السريعة لتطلعات الزبائن؛ فاستخدامها بالشكل الجيد يحقق رضاهم و يعزز من ولائهم؛
- ☞ إن إستراتيجية إدارة علاقات مع الزبون حتمية أساسية في إدارة و تسيير الخدمات البنكية نظرا للخصائص التي تتميز بها و التي تفرض على الموظفين أن يكونوا على قدر عال من الكفاءة و المرونة في التعامل مع جمهور الزبائن.
- ☞ الهدف الأساسي لم يعد الوصول إلى الرضا و إتمام الزبائن، لأن الزبون صاحب البنك الراضي عنه و يعرضه ينقل تقييمه الإيجابي إلى الأفراد ذوي العلاقة معه، فيصبح بذلك وسيلة جذب للبنك و بلاشهار الإيجابي له يقوي قاعدة زبائن البنك لزيادة مردوديته، ورفع حصته السوقية وإختراق الأسواق الجديدة وبالتالي الرفع من تنافسية البنك مما يخول لها البقاء و إكتساب ميزة تنافسية.
- ☞ إن تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون بإستخدام أنظمة متطورة يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية

النتائج التطبيقية:

تتضمن هذه النقطة أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال الدراسة الميدانية و التتبع الشخصي لواقع البنك و إجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين و الزبائن، فضلا عن البيانات التي تم الحصول عليها من الإستهبانين و التحليل الإحصائي لها، و من النتائج المتوصل إليها ما يل:

✓ إن جميع الموظفين في بنك " **BNP Paribas** " و بنك التنمية المحلية **BDL** يؤمنون بأهمية الزبون باعتباره ثروة البنك ، فهم يرون أن السبيل الوحيد في تحقيق الأرباح و الإستمرار ف ظل بيئة تنافسية إنما يكون من خلال فهم الزبون و تطلعاته و العمل على تحقيقها بالشكل الذي يتوقعه أو يفوق تصوره مما يؤدي إلى إبعاده، فهو حسب ما صرح به الموظفون ر أ سمال البنك و عماد بقائه و نموه؛م

✓ من النتائج كذلك المتوصل إليها نجد أن هناك جهود حثيثة من طرف البنك في إجراء دورات تحسيسية و توجيهية للموظفين بأهمية الزبون و ضرورة الإنصات له مهما كان مزاجه و حسب ما تقتضيه شخصيته؛

✓ نستنتج أن العلاقة القائمة بين الموظفين و الزبائن أساسها الاحترام المتبادل؛

✓ من خلال النتائج التي توصلنا إليها فإن زبائن البنك هم حقا مصدرا من مصادر الترويج المجاني للمنتجات و الخدمات الخاصة بالبنك من خلال حديثهم الإيجاب للآخرين؛

✓ من خلال ما صرح به المسؤولون فإن البنك يقيم علاقات شراكة مع العديد من الجهات الخارجية كالموثقين و غيرها، الأمر الذي يمكنه من تسريع إجراء العمليات و هذا يصب فمصلحة الزبون؛

✓ نستنتج أن ما ورد ف الأدبيات (الفصل النظري) من حديث على أن الاهتمام بالزبون الحالي أفضل من استقطاب زبائن جدد ينافي واقع البنك " **BNP Paribas** " و بنك التنمية المحلية **BDL** و خاصة مع التغيرات التي أدخلها البنك على خدماته، أي أن الزبائن الجدد يشكلون أهمية حيوية لمستقبل منظمات الخدمة، إلا أن هناك ضرورة إلى تحقيق التوازن ما بين الجهود المبذولة و الموجهة نحو الزبائن الحاليين والجدد، و هذا ما ينطوي تحت إستراتيجية إدارة علاقات الزبون؛

✓ من خلال النتائج المتوصل إليها أن الزبائن لهم ثقة كبيرة في بنك " **BNP Paribas** " و بنك التنمية المحلية **BDL** ، و هذا ارجع إلى اهتمام البنكين بسلامة و أمان أموال زبائنه، بهذا الخصوص أكد لنا المسؤولون في " **BNP Paribas** و بنك التنمية المحلية **BDL** أن هناك سرية تامة في التعامل مع كشوفات و حسابات الزبائن .

✓ كما أن الجانب البشري أهم الجوانب التي ينبغي التركيز عليها لأن حلقة الوصل الوحيدة التي يمكن من خلالها تبادل الأفكار هي العلاقة المباشرة بين الموظف و الزبون، أي أن الاعترافات التقليدية تبقى فوق كل الاعترافات التقنية الحديثة؛

الخاتمة العامة

- ✓ كما أنه و على ضوء النتائج المتوصل إليها نجد أن البنك قد أدرك أن لنظم المعلومات الحديثة بالغ الأثر في تحقيق الأهداف المسطرة، فمن خلالها يتمكن البنك من معرفة سلوك الزبون و ملائته المالية و من ثم التعامل معه وفقا لما يقتضيه الأمر، كما أنها توفر الوقت و الجهد و تحسن من جودة الأداء.
- ✓ في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة و التي استندت على البحث و التحليل للمعطيات و بالإطلاع على المفاهيم النظرية لموضوع إدارة علاقات الزبون في المجال البنك ، فقد تمكنت الدراسة من الوصول إلى جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء البنك محل الدراسة ،
- إنطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها يمكن طرح الإقتراحات التالية:
- ✍ على في بنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL أن تواصل وأن تكثف جهودها وأن لا تكتفي فقط بما حققته من نتائج؛
- ✍ على بنك " BNP Paribas " أن تهتم أكثر بالإتصال بالزبائن، وبتوفير إمكانيات الإتصال الجديدة، كما عليها أن توفر خطوط مجانية من أجل تخفيف الزبائن على الإتصال أكثر؛
- ✍ على بنك " BNP Paribas " أن تقوم بالمزيد من التدريبات وبشكل متواصل في مجال التعامل مع الزبائن، وأن تهتم أكثر برضا الموظفين وأن تبني علاقات إجتماعية معهم، حيث أن الدراسات أثبتت دور الموظفين في الحصول على ولاء الزبائن؛
- ✍ على بنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL أن تقدم بعض التسهيلات والهدايا في المناسبات المهمة للزبائن ذوي الولاء، وذلك من أجل تنمية ولاءهم لها؛
- ✍ على بنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL أن تتابع مستويات رضا وولاء الزبائن بشكل مستمر، وأن تقوم بإجراء دراسات إستقصائية بشكل دائم، من أجل معرفة إحتياجات ورغبات الزبائن، مما يساهم ف تحسن الخدمات المقدمة وزيادة رضا الزبائن؛
- ✍ ضرورة متابعة كل التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية، والعمل على مواكبتها من أجل البقاء والإستمرار؛
- ✍ على البنك BNP Paribas أن يضع إستبيان خاص بقياس رضا زبائنه على موقعه الإلكتروني ، ليتمكن الزبائن من التعبير عن رأ يهم في أي وقت؛
- ✍ على البنك BNP Paribas أن يحاول تخفيض أسعاره لتفادي خطر تحول زبائنه إلى المنافسين؛
- ✍ على بنك التنمية المحلية BDL أن يحسن موقعه الإلكتروني ليصبح أكثر حداثة وأن يضع معلومات مفصلة عنه؛
- ✍ على بنك التنمية المحلية BDL أن يبذل المزيد من الجهود وأن يهتم أكثر بالمنافسة لكي لا يترك المجال للبنوك المنافسة خاصة الأجنبية منها لجذب زبائنه.
- ✍ يجب أن تكون إدارة العلاقة مع الزبون موجهة نحو الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة للبنك " BNP Paribas " و بنك التنمية المحلية BDL أي لا يجب التعامل مع جميع الزبائن بنفس الطريقة وإعطائهم نفس الأهمية وإنما يجب تمييزهم تبعا لموقعهم من حيث تحقيق الأرباح نتيجة التعامل معهم.

آفاق الدراسة:

في الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى إتساعه وتشعبه، وأنه توجد جوانب هامة ومتشعبة جديرة بالإهتمام والدراسة نأمل أن تنال نصيباً من البحوث القادمة، ونخص بالذكر:

- العلاقة المستدامة مع الزبائن؛
- العلاقة الإجتماعية مع الزبائن؛
- المسؤولية الإجتماعية للعلاقة مع الزبائن؛
- دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ف خلق القيمة المستدامة للزبائن؛
- دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أ- الكتب بالعربية :

- 1- محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق العالمي إدارة العلاقة مع العملاء ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع . مصر 2010 .
- 2- خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- 3- عبود طلال، التسويق عبر الانترنت، سلسلة الرضا للمعلومات، الطبعة 2دمشق، سوريا، 2002.
- 4- خليل (نبيل مرسي)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000
- 5- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 6- صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2004
- 7- الخضيرى (محسن أحمد)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 8- مني شفيق ، التسويق بالعلاقات ، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، مصر 2006.
- 9- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- 10- أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010
- 11- لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2012
- 12- علاء فرحان و آخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء . للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2010 .

ب- كتب باللغة الأجنبية:

- 1- Philip Kotler , Gary Armstrong, Principes de Marketing, 10e édition, Pearson Education, France, Paris, 2010,
- 2- Stanley Brown, Customer Relationship Management: CRM, Pearson éducation, Paris, 2006

- 3- Pierre ALARD, Dahied DIRRINGER, La stratégie de Relation client, Edition DUNOD Paris, 2000
- 4- Philippe DETRIE, Le client retrouve, Edition d'Organisation, Paris, 1998
- 5- Philip kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, édition spéciale, 12ème édition, France-Paris2006
- 6- Oliver NETTER, Nigel HILL, Satisfaction client, Edition ESKA, Paris 2000
- 7- M.poerter L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance Dunod, Belgique, 2011.

ج- المذكرات و الأطروحات :

- 1- بن حمو نجاة إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "كوندور إلكترونيك بيرج بوغريج"، أطروحة دكتوراه 2016، جامعة تلمسان
- 2- زهقاد هجيرة "إدارة علاقة الزبون في المجال المصرفي دراسة حالة CNEP BANQUE " رسالة ماجستير 2013 ، جامعة قسنطينة
- 3- محسن بالحبيب ،"أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر-" 2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،
- 4- أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن - اختبار الدور الوسيط للذكاء الزبون في شركات الاتصالات الأردنية-، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014
- 5- إلياس بوضيف و عز الدين بن تركي،" أثر تطبيق نموذج إدارة العلاقة مع الزبون "CRM" في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38 ، جامعة الجزائر، ديسمبر 2012 .

د- المجالات و الملتقيات :

- 1- نبيل مرسي خليل ، محمد مرسي، مصادر ومعوقات الميزة التنافسية بالتطبيق على إستراتيجية الإيزو " 9001، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 71 ، الجزء الأول، 2008 ، كلية التجارة جامعة القاهرة
- 2- الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية " ، دار الحامد للنشر، ط01، 2012، عمان، الأردن.
- 3- منير نوري، بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات،
- 4- ليث علي الحكيم؛ عمار زوين، " قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة" ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد1 ، (العدد الثالث) ، 2003.

- 5- Judith W. Kincaid, Customer Relationship Management, Hewlett-Packard, New Jersey, United States of America, 2003.
- 6- Asif PER WEJ, Analytical Study for Seeking Relation Between Customer Relationship Management and Enterprise planning, Dunod, Belgiquen 2015
- 7- Adrian Payne, Handbook Of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, UK, 31 octobre 2005.

ه- تقارير البنوك :

- 1- Lets build a smarter planet, Document interieur de la banque BNP Paribas
- 2-Rapport d'activité BNP Pribas DZAIR 2013
- 3-Rapport d'activité BDL 2016
- 4- Soumia rehal Rapport d'integration au poste guechetier caisse a la banque BDL HMD 2016

و- مواقع الأنترنت:

<https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/histoire-deux-siecles-banque> consulté le 24 janvier 2018

www.bdl.dz consulté le 02 fevrier 2018

www.bnpparibas.dz consulté le 02 fevrier 2018

عنوان الملحق	الملحق
خريطة توضح إنتشار البنك BNP في العالم	رقم (1)
خريطة توضح إنتشار البنك BNP في الجزائر	رقم (2)
LOGO du banque BDL	رقم (3)
LOGO du banque BNP	
واجهة SAP	رقم (4)
Social CRM	
الإستبيان	رقم (5)
المقابلة	رقم (6)
نتائج الإحصائية الخاصة بالزبائن BNP Paribas	رقم (7)
نتائج الإحصائية الخاصة بالزبائن BDL	رقم (8)
نتائج الإحصائية الخاصة بموظفي BNP Paribas	رقم (9)
نتائج الإحصائية الخاصة بموظفي BDL	رقم (10)
ملف فرض الإستثمار BDL	رقم (11)
Bilan du chiffre d'affaire de la banque BDL	رقم (12)
Engagement de provisionnement de compte BDL	
Autorisation de debit d'office BDL	رقم (13)
وضل تسجيل الوهن	رقم (14)
Organisation générale BDL	رقم (15)
Activité Monitique a la banque BDL	رقم (16)
Capital Humain a la banque	رقم (17)



أسئلة المقابلة

أسئلة موجهة للموظفين :

- ماهي الخدمات التي يقدمها البنك ؟
- كيف تهتمون بزبائنكم ؟
- هل تعتقدون أن زبائنكم راضون عنكم؟
- كيف تحافظون على زبائنكم؟
- كيف تتعاملون مع الشكاوي الواردة إليكم؟
- كيف تسيرون الزبائن عندكم؟
- ماهو برنامج إدارة العلاقة مع الزبائن المستخدم على مستوى إدارتكم؟
- كيف تقيمون علاقة مع الزبائن؟
- على أي أساس تصنفون زبائنكم؟
- ماهي أنواع العلاقات التي تربطكم بالزبائن؟
- هل لمستم تغير في عدد الزبائن بعد تبني برنامج CRM جديد.؟
- ماهي وسائل إتصالكم بالزبون ؟
- ماهي أدوات التقرب من الزبون؟

أسئلة موجهة للزبائن:

- هل أنت راض عن خدمات البنك ؟
- صف لي البنك؟
- لماذا لا تغير إلى بنك أجنبي؟
- لماذا تتعامل مع البنوك الحكومية؟



وثيقة إستبيان

■ إستمارة تشخص إدارة العلاقة مع الزبائن موجهة لإطارات البنك

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان "أثر إدارة العلاقات مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية"، نتوجه إليكم بهذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة وبكل مصداقية على الأسئلة التي تضمنها، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرعة تامة ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

-الجنس: ذكر أنثى

- السن : من 20 إلى 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.

- المستوى التعليمي : ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا.

- عدد سنوات العمل في البنك: أقل من سنة، من 1 إلى 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات،

أكثر من 10 سنوات.

-هل تلقيت تدريباً في مجال تعاملك مع الزبائن : نعم ، لا

المحور الثاني: إدارة العلاقة مع الزبائن :

الأبعاد	رقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
قيمة الزبون	1	يدرك البنك أهمية الزبائن و يضعهم مركز إهتماماته			
	2	يسعى البنك لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن			
	3	يستخدم إدارة العلاقة مع الزبائن يصنف البنك زبائنه المربحين			
معرفة الزبون	4	يخصص البنك فريق خاص قائم على إدارة العلاقة مع الزبائن			
	5	يملك البنك قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن الحاليين و المحتملين			
	6	يسعى البنك إلى تطوير علاقته مع زبائنه لتحديد وتوسيع معرفته عنهم			
	7	إدارة البنك على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بدرجة ولاء الزبائن			
التركيز على الزبائن	8	يسهر البنك على الوفاء بالتزاماته تجاه الزبائن			
	9	يملك البنك عدة قنوات إتصال مع زبائنه لتصلهم كل المعلومات الجديدة			
	10	يلبي البنك إحتياجات المتوقعة لزبائنه الدائمين بالطريقة والوقت المطلوبين			
كفاءة التنظيم	11	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على زيادة الحصة السوقية			
	12	يهتم البنك بتطوير ثقافته التنظيمية بما يكفل توجيهه نحو الإهتمام بالزبائن			
	13	لا يمانع البنك بإجراء بعض التغييرات المطلوبة (البنية التحتية مثلا) من أجل تحسين توجهه نحو الزبائن وإستقطابهم			
	14	يقوم البنك بشخصنة الخدمات التي يقدمها حسب كل زبون			
	15	يقوم البنك بعمليات التدقيق و المراجعة بصفة منتظمة (داخلية و خارجية)			
	16	يستخدم البنك أجهزة متطورة وبرنامج ذكي في تسيير العلاقة مع الزبائن			
	17	يعتمد البنك على الموظفين ذوي كفاءة في نجاح بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن			
	18	يهتم البنك بدمج الموظفين ضمن خططه الإستراتيجية			
	19	يهتم البنك بتدريب الموظفين لتحسين جودة علاقتهم مع الزبائن ولتحسين قدراتهم في التعامل مع الزبائن			
	20	يقوم البنك بتحفيز الموظفين ماديا و معنويا من أجل تحسين أدائهم			
الثقة	21	للبنك سمعة طيبة عن الأمانة في تعاملات الإسترداد و التصدير			
	22	المعاملات المالية تتم بسرية تامة وبموظفين محددين			
	23	تسهر البنك على مراقبة قاعدة بياناتها وتعمل على تحديثها دوريا			

المحور الثالث: الميزة التنافسية

رقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	يسهر البنك على تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية			
2	تمكن إدارة العلاقة مع الزبائن البنك من تقديم خدمات مميزة يصعب على المنافسين تقليدها			
3	تتابع البنك بشكل مستمر ما يقدمه المنافسين لتقدم ما هو أفضل لزبائنه			
4	تساهم إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تلميع سمعة البنك			
5	تساعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تخفيض التكاليف التسويقية			
7	يقوم البنك بالبحث والتطوير بصفة مستمرة من أجل تحسين علاقته مع زبائنه			
8	يتوفر البنك على أجهزة حديثة تسهل تقييم الخدمات في أسرع وقت			
10	يتميز البنك عن غيره في إبتكار خدمات جديدة بصفة مستمرة			
11	يساهم الموظفون في البنك في تلبية الخدمات بطريقة إحترافية			
12	لدى البنك برنامج متطور يرصد توقعات الزبائن الحالية و المستقبلية			
13	يأخذ البنك إقتراحات الزبائن في تطوير خدماته ضمن أولوياته			
14	يشارك البنك في الحملات الإشهار و النظاهرات الإجتماعية دوريا			
15	توفر إدارة العلاقة مع الزبائن مجموعة الحلول في الوقت المناسب			
14	تمنح إدارة العلاقة مع الزبائن البنك القدرة على مواجهة النواقص و الأزمات			
15	يملك البنك شهادات الجودة رسمية وفق المعايير الدولية			
16	يتابع البنك زبائنه باستمرار للتأكد من إستفادتهم للخدمات المقدمة			

وثيقة إستبيان

■ إستمارة تشخص إدارة العلاقة مع الزبائن موجهة للزبائن

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان "أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية"، نتوجه إليكم بهذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة وبكل مصداقية على الأسئلة التي تضمنها، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرعة تامة ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

المعلومات الشخصية:

-الجنس: ذكر أنثى

-السن : من 20 إلى 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة ، من 40 إلى 50 سنة ، أكثر من 50 سنة

-المستوى التعليمي : بدون مستوى ، أساس، ثانوي ، جامع ، دراسات عليا

-سنوات التعامل مع البنك : أقل من سنة ، من 1 إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الثالث: الإحتفاظ بالزبائن و تحقيق الولاء لهم

الأبعاد	رقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
جذب الزبون	1	موقع البنك مناسب بالنسبة لي			
	2	الوكالات متوفرة في كل المناطق وبشكل جيد			
	3	يتمتع البنك بمظهر جذاب يدفع للتعامل معه (المبنى،الوكالة،...)			
	4	الجو الداخلى للبنك (الهدوء، النظافة، الترتيب، ...) مريح بالنسبة للزبائن			
إقامة العلاقة مع الزبون	5	أتلقي إستقبال ومعاملة جيدة عند القدوم إلى البنك			
	6	عملية التعامل مع البنك سهلة ولا تتطلب إجراءات كثيرة			
	7	مدة الإنتظار قبل الحصول على الخدمة مناسبة			
	8	يتابع البنك خدماته المقدمة لي حتى بعد تسليمها			
	9	تتم التعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان و السرية			
تحقيق رضا الزبون	10	أشعر وكأنني من أفضل الزبائن لدى البنك			
	11	أرى البنك أن الزبون دائما على حق في طرق أداء و توصيل الخدمة			
	12	يوفي البنك بوعوده إتجاهي			
	13	يرى أن البنك يحسن الإستماع إلى زبائنه			
	14	يعمل البنك على معرفة احتياجاتي وتلبيتها باستمرار			
تحقيق ولاء الزبون	15	يقوم البنك بتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها			
	14	يستمتع البنك إلى شكاوى ومشاكل الزبائن و يعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها			
	15	يتميز البنك بتقنيات وتجهيزات تكنولوجية حديثة و متطورة			
	16	يوفر لي البنك العديد من الوسائل للحصول على المعلومات (الهاتف، المقابلة مع الأعوان التجاريين، وسائل التواصل الإجتماعي ...)			
	17	لبنك موقع إلكتروني سهل الإستعمال و يحتوي على جميع المعلومات			
	18	يحاول البنك تقديم خدمات إضافية للزبائن المريحين			
	19	يوفر البنك عدة طرق لتسهيل العمليات (السحب الآلي مثلا)			

