

ISSN: 2708-3659

# مَجَلَّةُ الرَّيَّانِ



جامعة الريان  
AL-RAYAN UNIVERSITY

للعلوم الإنسانية والتطبيقية

علمية محكمة - نصف سنوية

المجلد السادس  
العدد الأول  
الرقم التسلسلي 10

يونيو 2023

## الدور الوسيط لجودة الخدمة المصرفية في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة)

د. صديق عبدالرحمن شعيب      د. أبوبكر عامر لقمة      د. سيد قطب الصادق إبراهيم      أ. مؤيد عبدالعزيز عثمان  
كلية علوم الإدارة والاقتصاد      كلية العلوم الإدارية والمالية      جامعة أمدرمان الأهلية      بنك النيل للتجارة والتنمية  
جامعة البطانة      جامعة السلام

### المخلص:

تناولت الدراسة الدور الوسيط لجودة الخدمة المصرفية في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، وقد استهدفت الدراسة معرفة أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، ومعرفة أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من عدد (8) مصارف تجارية عاملة بحجم عينة بلغت (80) مفردة، تم توزيعها عن طريق الاختيار العشوائي، وخلصت الدراسة إلى نتائج متعددة، منها: توجد علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية، أن جودة الخدمات المصرفية تتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية توسطاً إيجابياً، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها: تركيز الاهتمام على مفهوم إدارة علاقات العملاء مع تأكيد الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية اهتماماً حقيقياً وواقعياً؛ لأن ذلك يقود للنجاح الإستراتيجي للمصارف، ويخدم عملاءها واستفادتهم من الخدمات التي يحتاجون إليها فعلياً؛ سعياً لتحقيق التميز التنافسي، ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء والمتمثلة بتوفير الوقت والسرية في بيانات العملاء وتقنية المعلومات بفعالية؛ لأنها تعزز وتدعم علاقة المصارف مع عملائها، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وولاءهم تجاه الخدمات المصرفية المقدمة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة علاقات العملاء، جودة الخدمة المصرفية، تحقيق الميزة التنافسية.

**المقدمة:** في ظل التغيرات التي حدثت في عالم الأعمال، والتطور في المنتجات والخدمات وتنوعها أصبح لزاماً على المنظمات أن تراعي هذه التغيرات، وأن تبحث عن الفرص المتاحة في البيئة المحيطة من أجل البقاء والنمو والربحية، وعلى أي منظمة أن تتخذ الاستراتيجية التسويقية المناسبة؛ فالمنظمات الناجحة دائماً تسعى إلى تخطيط منتجاتها وتصميمها وفقاً لحاجات عملائها وتوقعاتهم، كما أن التطور التكنولوجي ساهم في تغيير سلوك الزبائن وكيفية تلقيهم للرسالة التسويقية العادية؛ إذ إن وسائل الاتصال الإلكترونية أتاحت فرصاً إضافية تهدف إلى إدارة العلاقة مع الزبائن التي تصنف الزبائن المرشحين، والحفاظ عليهم، من خلال بناء علاقات طويلة الأمد وعدم توجيههم للمنافسين، وتشير الأبحاث والدراسات كافة، وهو من المتفق عليه تسويقياً إلى أن العميل

هو الأهم؛ لأنه مصدر الربح والاستمرارية، فالمصارف الناجحة دائماً تسعى إلى تخطيط خدماتها وتصميمها وفقاً لحاجات عملائها وتوقعاتهم، بمعنى أنها تقدم خدماتها وفقاً للحاجات الشخصية للعملاء. وتحرص الكثير من المصارف على توجيه العاملين بها نحو العملاء، والتركيز عليهم والحرص على رضاهم الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التميز التنافسي المصرفي.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف في بيئة الأعمال المالية في عالم اليوم جملة من التحديات، أبرزها تحقيق التميز التنافسي، والذي يعني قابلية المصرف على تقديم القيمة المتفوقة للعملاء، الذين يتمنون الحصول عليها ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب إدارة رشيدة لعلاقات العملاء؛ إذ إن عددًا من قادة المصارف التجارية يواجهون مشكلة فهم إدارة علاقات العملاء، والذي ينعكس في صور متعددة، منها عدم الاهتمام بالعملاء الذين يرتادون المصارف، وتأخير تقديم الخدمة المصرفية للعملاء، وتردي بيئة المصارف الداخلية، والانتظار الطويل داخل المصرف عند الإيداع النقدي؛ بسبب قلة عدد الكاونترات التي تقدم الخدمة، ومواجهة الصعوبة الشديدة عند فتح الحساب المصرفي، مع وجود تعقيدات متعددة خصوصاً في بعض المصارف عن غيرها، والصعوبة في عمليات السحب النقدي خصوصاً في ظل الأوقات الحرجة، وتأخير عمليات إجراءات المقاصة في ظل توفر خدمة المقاصة الإلكترونية، هذا بالإضافة إلى ضيق ساعات العمل المصرفية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، والذي يؤدي بدوره إلى ترك العملاء للمصرف، وتحويلهم لمصرف آخر، مما ينعكس في نهاية المطاف على التميز التنافسي للمصرف. تأسيساً لما سبق يُمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية على المصارف التجارية؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى تأثير إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية ؟
2. إلى أي مدى تؤثر إدارة علاقات العملاء في جودة الخدمة المصرفية ؟
3. كيف تؤثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
4. هل جودة الخدمة المصرفية تتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية ؟

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية النظرية:** تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على تأثير إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة وتأثير وانعكاساته في تحقيق ميزة تنافسية، تنفرد بها المصارف عن غيرها من المصارف الأخرى في المجال نفسه، بالإضافة إلى تقديم إضافة علمية جديدة خاصة وأن الدراسة تجمع بين متغيرات مختلفة بحيث يتم تشخيص تفاعل متغيراتها لتسهم في الانطلاق والخزير المعرفي والعلمي، وبناء تصور لمفهوم إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية للمصارف التجارية؛ حتى تتمكن هذه المصارف من تحقيق الميزة التنافسية، كما تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين لدراسة إدارة علاقات العملاء، وربطها بمتغيرات أخرى خلاف المتغيرات المذكورة في هذه الدراسة.

**الأهمية العملية:** تتمثل أهمية الدراسة في تزويد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمصارف بأهمية تأثير إدارة علاقات العملاء في جودة الخدمات المصرفية المقدمة، والتي تسهم بشكل أساسي في تحقيق ميزة تنافسية، حيث إن بيئة الأعمال الحالية تتسم بعدد من الخصائص ذات التأثير المباشر على المصارف، وهي ناتجة عن تحديات متعددة، أفرزتها عدد من المتغيرات في عالم الأعمال السريع التي تتطلب من المديرين بالمصارف الدراية والحكمة والحكمة في التعامل مع البيئة الشديدة المنافسة، خاصة في مجال تقديم الخدمات المصرفية، ولهذا كان لابد من الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية للمحافظة على العملاء الحاليين، وكسب عملاء جدد؛ سعياً لتحقيق الميزة التنافسية، لذا فإنه من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمصارف على تبني توجهات إدارية حديثة؛ لمواكبة التطور في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة وحدة المنافسة، والتي بدورها قد تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف.

**أهداف الدراسة:** الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.
2. معرفة أثر إدارة علاقات العملاء في جودة الخدمة المصرفية.
3. معرفة أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.
4. معرفة أثر جودة الخدمة المصرفية عندما تتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

**فرضيات الدراسة:** اعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في النموذج أدناه، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وأثر المتغير الوسيط في العلاقة بينهما، وفيما يأتي هذه الفرضيات:

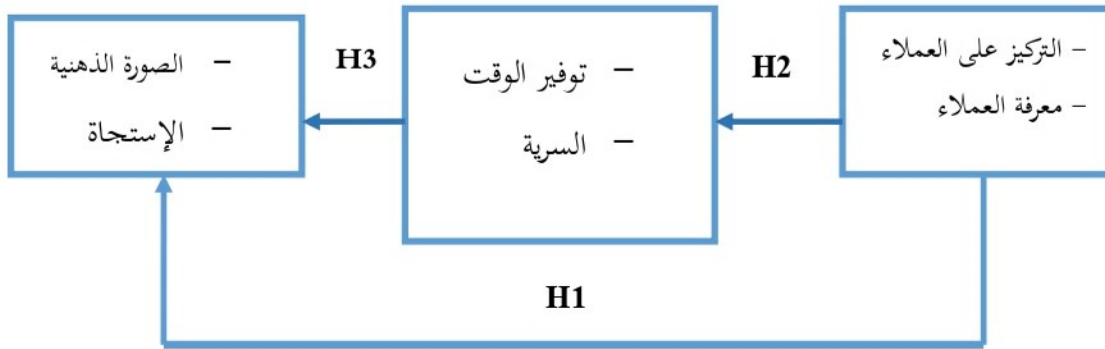
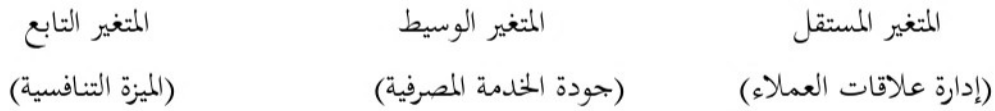
الفرضية الرئيسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.

## الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في جودة الخدمة المصرفية.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.
4. جودة الخدمة المصرفية تتوسط العلاقة لإدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

## نموذج الدراسة

شكل (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة، 2023م

## الإطار النظري للدراسة

**مفهوم إدارة علاقات العملاء:** هي تلك العمليات الشاملة لبناء العلاقات وتدعيمها مع العملاء المرشحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة، وأفضل إشباع ممكن (أبو النجا، 2008م، ص33) أو هي عبارة عن الممارسة العملية لتحليل قواعد بيانات التسويق واستغلالها، ورفع تقنيات الاتصالات؛ لتحديد ممارسات المنشأة، وطرقها التي تعظم القيمة مدى الحياة لكل عميل فردي من عملاء الشركة (رينارتز، 2010م، ص44)

كما تم تعريفها بأنها استراتيجية أعمال، والتي من خلالها يتم تحقيق النتائج الفضلى، من حيث تحقيق الربح للمصرف، وفي الوقت نفسه رضا عالٍ وولاء للعملاء، وذلك من خلال تنظيم شرائح العملاء، وتعزيز سلوكيات رضا العملاء، وإنجاز عمليات العميل، مع وجود تفاعل وتكامل في العمليات والإجراءات ما بين قنوات خدمة العميل والمكاتب الخلفية. (صباح أبوتاية، 2008م، ص168).

## فوائد إدارة علاقة العملاء: لإدارة علاقات العملاء فوائد متعددة، أهمها ما يأتي: (توفيق، 2007م، ص 20)

1. تساعد إدارة التسويق داخل الشركة على تحديد أفضل العملاء المستهدفين .
2. تساعد الشركة على تطوير وسائل البيع عن طريق التلفزيون، وتسهيل عمليات الاتصال بالعملاء .
3. تسمح بإنشاء علاقات شخصية مع العملاء بهدف زيادة رضاهم وتعظيم الأرباح، وتحديد العملاء الأكثر تعاملًا مع الشركة.
4. تزود الموظفين بالمعلومات اللازمة لمعرفة عملائهم، وفهم احتياجاتهم، وخلق علاقات فعالة بين الشركة وعملائها وموزعيها .
5. تعتمد إدارة علاقات العملاء على استخدامات التجارة الإلكترونية، وعلى البيانات الواردة من مراكز الاتصال بالعملاء.

## عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء:

هناك عوامل عدة تعمل على إنجاح إدارة علاقات العملاء، أهمها ما يأتي: (Kristin, 2002, p11)

1. المشاركة الداخلية القوية حول استراتيجية إدارة علاقات العملاء: إدارة علاقات العملاء هي إدارة لإنجاز أي عمل في كل مجالات الأعمال، ويعني ذلك أن المنظمة أو الشركة مطلوب منها أن تقوم بعمل استراتيجية داخلية، تشارك فيه أقسام المنظمة كلها لإنجاز برنامج لإدارة علاقات العمل.
  2. نظام إدارة علاقات العملاء هو وسيلة لجعل المستخدمين والعملاء كأصدقاء: إدارة علاقات يجب أن يكون وسيلة تكامل داخل الأنظمة بشكل مستمد بقدر الإمكان، وتشكل جزءاً طبيعياً من الخدمات الخاصة بالعملاء وتتفاعل معها.
  3. تدوين البيانات التي تستخدم، واستخدام البيانات التي دونتها من قبل: وبذلك توفر الجهود حيث إن البيانات التي لا تساعد في إعداد استراتيجية تنفيذ برنامج إدارة علاقات العملاء لا يتم تدوينها ولكن التي تساعد في إنجاح البرنامج، والتي تم تدوينها سيتم استخدامها.
  4. المستخدمون في جميع المستويات وكل المجالات مطالبون بجمع المعلومات بدقة لنظام إدارة علاقات العملاء: المستخدمون من المحتمل أن يستجيبوا بشكل ملائم لنظام إدارة علاقات العملاء إذا أدركوا وفهموا أهمية جمع المعلومات وفائدتها، وأيضاً إذا عرفوا أهمية المعلومات الصحيحة ومدى الوثوق بها.
- مفهوم جودة الخدمة المصرفية: هي عبارة عن مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي، الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية)، والغير ملموسة (غير حقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات،

من خلال دلالاتها وقيمتها المعنية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والإنمائية الحالية والمستقبلية، التي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية الخدمة المصرفية. (ناجي معلا، 2007م، ص 26).

وتم تعريفه أيضاً بأنه معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العميل، أي إنها الفرق بين توقعات وإدراك العميل للأداء الفعلي والشكل الموالي. (سامي مراد، 2005م، ص 168).

### التميز في جودة الخدمة المصرفية:

إن تبني استراتيجية محددة في الجودة للخدمة المصرفية يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا منها: (ثامر البكري، 2006، ص 582)

1. تحقيق ميزة تنافسية فريدة مع بقية المصارف، وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
2. تحميل تكاليف أقل بسبب ندرة الأخطاء في العمليات المصرفية.
3. إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام المصارف لتقاضي أسعار وعمولات أكبر.
4. إن الخدمة المتميزة تتيح فرصة أمام المصارف لبيع خدمات مصرفية إضافية.
5. إن الخدمة المتميزة تزيد من قدرة البنك على الاحتفاظ بعملاء حاليين وجذب عملاء جدد. وتحقق الميزة التنافسية والخدمة المتميزة من خلال استخدام المصارف التكنولوجيا المتطورة، وسيطرتها على نظم المعلومات أو اتصالات فعالة، وإمكانية تقديم الخدمات في أي وقت (24 ساعة\24 ساعة).

**فجوات جودة الخدمة المصرفية:** إن تقييم المستفيد للخدمة يعتمد على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، ولقد حدد في نموذج الفجوات خمسة أنواع وهي: (نجم عبود، 210م، ص 289)

1. الفجوة الأولى: وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، أي عجز إدارة المصرف عن المعرفة الدقيقة لتوقعات العملاء، والسبب في هذه الفجوة يرجع إلى قلة بحوث التسويق، ويمكن أن يكون السبب أيضاً في انعدام الاتصال بين الإدارة والعملاء، فقد يرغب العميل أساساً في الحصول على خدمة فورية من الموظفين من دون الانتظار لمدة طويلة، في حين ترى الإدارة أن العملاء لا يهتمون بعامل الزمن، وأنهم مستعدون للحصول عليها مهما كانت الظروف.

2. الفجوة الثانية: تنتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء، فقد يكون للإدارة التصور الصحيح لرغبات العملاء، غير أنها تكون غير قادرة أو غير مقترفة بتجنيد إمكانياتها ومواردها لتلبية احتياجات العملاء.

3. الفجوة الثالثة: وتظهر كنتيجة لاختلاف المستوى الفعلي لأداء الخدمة في المواصفات المحدودة من قبل الإدارة، ويعود هذا السبب إلى مجموعة من العوامل، منها سوء التنسيق بين رجال التصميم والإنتاج والمبيعات، عدم توفر روح الفريق بين العاملين، قصور الرقابة وضعفها، عدم وضوح أهداف المنظمة، عدم ملاءمة التكنولوجيا والكفاءات البشرية لمتطلبات العميل.
4. الفجوة الرابعة: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما تم الترويج عنه بخصوصها، أي إن الوعود التي قدمها حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء عن طريق أساليب الترويج المختلفة تختلف عن المستوى الفعلي لتقدم الخدمة، وتُسمى بفجوة الوعود.
5. الفجوة الخامسة: وتعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة المتوقعة، وهذا ناتج عن اختلاف إدراك العميل لجودة الخدمة التي عليها فعلاً وعن الجودة المتوقعة، وهذه الفجوة تمس كل الفجوات السابقة أو بعضها.

**مفهوم الميزة التنافسية:** يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط، وتحقيقه من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القرارات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة. (أوبكر، 2006م، ص12)

كما يُمكن الإشارة أيضاً إلى الميزة التنافسية بأنها كل شيء يجعل المنظمة في وضع أفضل عند مقارنتها بالمنافسين الآخرين، فعندما تقوم المنظمة بنشاط معين تعجز عنه المنظمات المنافسة، أو تمتلك أشياء تمني المنظمات المنافسة امتلاكها يمثل ذلك ميزة تنافسية. (Fred R. David, 2007, p8)

أيضا تم تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، سواء أكان صناعياً أو خدمياً. (عشاوي، 2006م، ص25).

ويعرف السلمي الميزة التنافسية بأنها "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه المنافسون، أو يؤكد تميزها واختلافها على هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء، الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (علي السلمي، 2001م، ص104)

**أهمية امتلاك الميزة التنافسية وتطويرها:** يمكن تلخيص أهميتها في الآتي: (الطائي، 2012م، ص15)

1. إن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تُصاغ لأجله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
2. الميزة التنافسية سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنافسين.
3. يُمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها، مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.



4. تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية مواردها وقدراتها وتقويتها، وتوقعها للبحث والتطوير.

5. يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق ربحية فائقة، والتي تعتمد أساساً على القيمة، التي يوليتها المستهلكون لمنتجات الشركة، والسعر الذي تفرضه الشركة لمنتجاتها وتكاليف القيمة.

**محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين مهمين، هما: (نبيل مرسي، 1998م، ص85).

1. المتغير الأول: حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة

على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة؛ للتغلب عليها، أو تحييد أثرها.

2. المتغير الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة الشركة

وعملياتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فالنطاق النشط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في

التكلفة عن الشركات المنافسة. هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير في الميزة التنافسية

وهي القطاع السوقي، والنطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة علي كزار مجذاب، (2018م)** هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية

واختبار الدول المعدل للتحديات البيئية في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيس للظاهرة محل الدراسة. وتتمثل أهم النتائج في الآتي: إن التفكير

الاستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية مع الميزة التنافسية، وإن المتغير المعدل للتحديات

البيئية يؤثر في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، توصلت الدراسة إلى توصيات من ناحية جودة

المنتج فهو يُعد التفكير الاستراتيجي من المهارات الحديثة التي تعتمد على التفاعل المباشر بين الزبون والشركة،

أن تكون رؤيتها واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكاءهم، وكل مدير يدعي امتلاكه كفاءة في الإدارة عليه أن

يكون قادراً على ذكر رؤيته بوضوح.

**دراسة أحمد إبراهيم سعيد، (2017م)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة

في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي، وتوصلت الدراسة لنتائج، منها: أن

هناك أثرًا لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير حجم الشركة، أوصت

الدراسة بضرورة مبدأ مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، ضرورة الاهتمام بوضع خطة تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم.

**دراسة محمد خوجلي، (2015م)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء، وأثر ذلك في بناء الميزة التنافسية، استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وإن إدارة المصارف تدركان أهمية ممارسة الوظائف التي تؤدي إلى اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وتقوية العلاقات معهم، من خلال امتلاك المصرف نوافذ للصرافات الآلية في نطاق واسع؛ لتقديم خدماته لعملائه بشكل أفضل، تتضمن الدراسة عددًا من التوصيات، منها أن يتم ممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء ممارسة حقيقية واقعية بتخصيص إدارة متخصصة تهتم بالعملاء وطريقة اكتسابهم بالمحافظة عليهم وتقوية العلاقات معهم، وأن المحافظة على العملاء أقل تكلفة من اكتساب عملاء جدد.

**دراسة التجاني لينة، (2015م)** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على اعتماد قطاع المصارف على نظم المعلومات التسويقية، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة، وكذلك معرفة أهمية نظم المعلومات التسويقية من العميل إلى البنك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي نقص الوعي لدى عدد من الموظفين في البنك بجدوى وجود نظم معلومات تسويقية غير أنه وحسب آرائهم ليس بالضرورة وجود نظام لذلك، وكذلك عدم وجود قسم في البنك يقوم بجمع البيانات وتحليلها، والمعلومات اللازمة عن البيئة الداخلية والخارجية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توجيه الإدارات باتجاه تبني نشاط التسويق، ضرورة إدراك البنك للمفاهيم التسويقية المتعلقة بجودة الخدمة ونظم التسويقية وتوظيفها؛ للتعرف على حاجات الزبائن لأنها تحقق أهداف البنك.

**دراسة عمران مصطفى، (2015م)** هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير تطبيق أسلوب التسويق المصرفي الإلكتروني في جودة الخدمات المصرفية بالمصارف العاملة، ومعرفة الواقع الممارس بها، وما يحقق من مزايا لها ولزبائنها، والكشف عن أهم المشكلات التي تواجهها هذه المصارف، وإيجاد الحلول المناسبة؛ سعيًا لتحقيق أعلى درجة من الأمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن هنالك تأثيراً للتسويق الإلكتروني في جودة الخدمات المصرفية بهذه المصارف، توفير قاعدة معلومات وجود استراتيجية الأمان، أوصت الدراسة بضرورة إعادة هندسة تطوير العمل الإداري بها، والتركيز على تفعيل البرامج التدريبية بالداخل والخارج بما يتناسب ويواكب التطورات العالمية الحديثة.

**دراسة حسن عمر سليمان القشمي، (2009م)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام الشركات التجارية العاملة في قطاع الاتصالات، بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء، والتعرف على مدى اهتمام الشركات بالموارد البشرية حرصاً على تشجيع الموظفين لتقديم ما في وسعهم لإرضاء العميل والاهتمام به، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة لنتائج عدة، أهمها أنه يوجد إدراك تام واهتمام كبير من إدارة الشركات بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء لما له من أهمية في دراسة ملاحظات العملاء، ووجود اهتمام من قبل إدارة الشركات بالثقافة التنظيمية وثقافة الجودة الشاملة في الخدمات. من أهم توصيات الدراسة: أن تحرص الشركتان اللتان شملهما البحث على إعطاء موظفي الشركتين الصلاحيات اللازمة لتقديم خدمات متميزة ومتكاملة للعميل، أن تحرص الشركتان على الحد من أسباب عزوف العملاء عن التعامل مع الخدمات المقدمة من الشركة.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات، هي البيانات الأولية، والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، من خلال تصميم الاستبانة وفقاً لمعيار ليكرت الخماسي المتدرج، الذي يتكون من خمسة مستويات، هي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع. ولقد تكون مجتمع الدراسة من (8) مصارف، بحجم عينة بلغت (80) مفردة من المصارف العاملة بولاية الجزيرة، حيث تم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، وتم توزيع عدد 80 استبانة على المصارف المبحوثة فقد تم استرداد 79 استبانة بنسبة بلغت 90%، واعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا تناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

**أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل "إدارة علاقات العملاء":** تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لكل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس المتغير المستقل (8) عبارات، حيث تم استبعاد بعض العبارات من المحور الأول والتي تقل عن (0.5)، وقيمة جذرها أقل من الواحد الصحيح، ويوضح الجدول أدناه نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل.

## جدول (1) يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حجم العينة 79

العبارات	Component	
	1	2
التركيز على العملاء		
يقسم المصرف العملاء إلى رئيسين وغير رئيسين من حيث الودائع		.734
يركز المصرف على العملاء لأنهم يمثلون محور نجاح العمليات المصرفية		.745
معرفة العملاء		
يقدم المصرف خدمات تتوافق مع ما يمتلكه العملاء من معرفة بالخدمات	.707	
لدى المصرف قاعدة معرفية حول حاجات العملاء الحاليين	.794	
يقوم المصرف بالحملات التسويقية لتعريف العملاء بالخدمات والاستفادة منها	.771	
تهتم إدارة المصرف بمعرفة وتطوير المعلومات ذات العلاقة بالعملاء	.785	

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير للمتغير الوسيط " جودة الخدمة المصرفية": تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لكل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس المتغير الوسيط (8) عبارات وبعد إجراء عمليات التحليل تم استبعاد عبارة واحدة تقل عن (0.5) وقيمة جذرها أقل من الواحد الصحيح، ويوضح الجدول أدناه نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط.

## جدول (2) يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط حجم العينة 79

	Component	
	1	2
توفير الوقت		
يقدم المصرف الخدمات المصرفية عبر الإنترنت توفيراً لوقت العملاء		.911
يحصل العملاء بالمصرف على الخدمات دون تأخير		.846
يقدم المصرف عبر موقعه الإلكتروني بالمساعدة الفورية لعمليات العملاء		.907
السرية		
يتعامل المصرف مع معلومات العملاء بالسرية التامة دون إفصاح	.871	
يتعامل المصرف مع معلومات العملاء بالسرية التامة	.752	
الخدمة المصرفية لا تسمح للآخرين بالاطلاع على معلومات العملاء	.718	
تدرك إدارة المصرف أهمية المحافظة على خصوصية معلومات العملاء	.863	

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير للمتغير التابع "تحقيق الميزة التنافسية": تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لكل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس المتغير التابع (8) عبارات، وبعد إجراء عمليات التحليل تم استبعاد العبارات التي تقل عن (0.5) وقيمة جذرها أقل من الواحد الصحيح، ويوضح الجدول أدناه نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط.

جدول (3) يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع حجم العينة 79

العبارات	Component	
	1	2
الصورة الذهنية		
رعاية المصرف للنشاطات الثقافية والاجتماعية يعزز الصورة الذهنية له		.890
إقامة المعارض والندوات للتعريف بخدمات المصرف يحسن صورتها لذهنية		.823
الاستجابة		
يستجيب العاملون بالمصرف لاحتياجات العملاء بشكل فوري	.910	
يعمل المصرف على تحديث خدماته استجابة لتطلعات عملائه المتغيرة والمتنوعة	.931	

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي: للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي الاستكشافي.

جدول (4) يوضح تحليل الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي

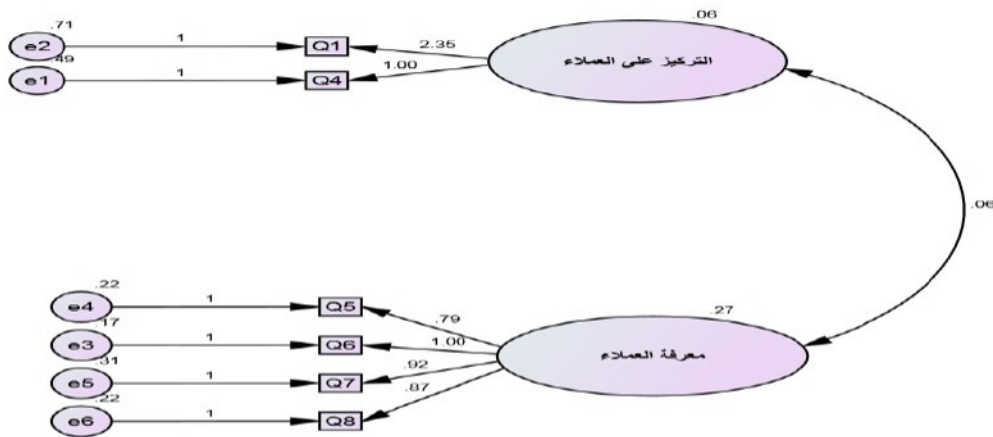
نوع المتغير	المحاور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل	التركيز على العملاء	2	.235
	معرفة العملاء	4	.771
المتغير الوسيط	توفير الوقت	3	.875
	السرية	4	.819
المتغير التابع	الصورة الذهنية	2	.656
	الاستجابة	2	.843

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارة المكونة للمتغير المستقل تجاه التركيز على العملاء (0.235) واتجاه قوته (0.771)، وبلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارة المكونة للمتغير الوسيط تجاه توفير الوقت (0.875)، تجاه السرية (0.819)، في حين بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارة المكونة للمتغير التابع تجاه الصورة الذهنية (0.656) وتجاه الاستجابة (0.843) حيث تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعد الاتساق الداخلي للمتغيرات كبيراً، غير أن المصدقية من (0.50 – 0.60) تكفي ويعد ألفا كرونباخ من (0.50) فما فوق مقبولة في الأدب الإحصائي والجدول أعلاه يبين أن نتائج ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العملي كانت بدرجة عالية من الاعتمادية.

**التحليل العملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis** لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) والذي يتيح الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس، والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الأرجحية العظمى Maximum likelihood من خلال البرنامج الإحصائي AMOS V23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتحليل ينتج عدداً من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها، والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج.

## الشكل (2) يوضح التحليل العملي التوكيدي لإدارة علاقات العملاء:



المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

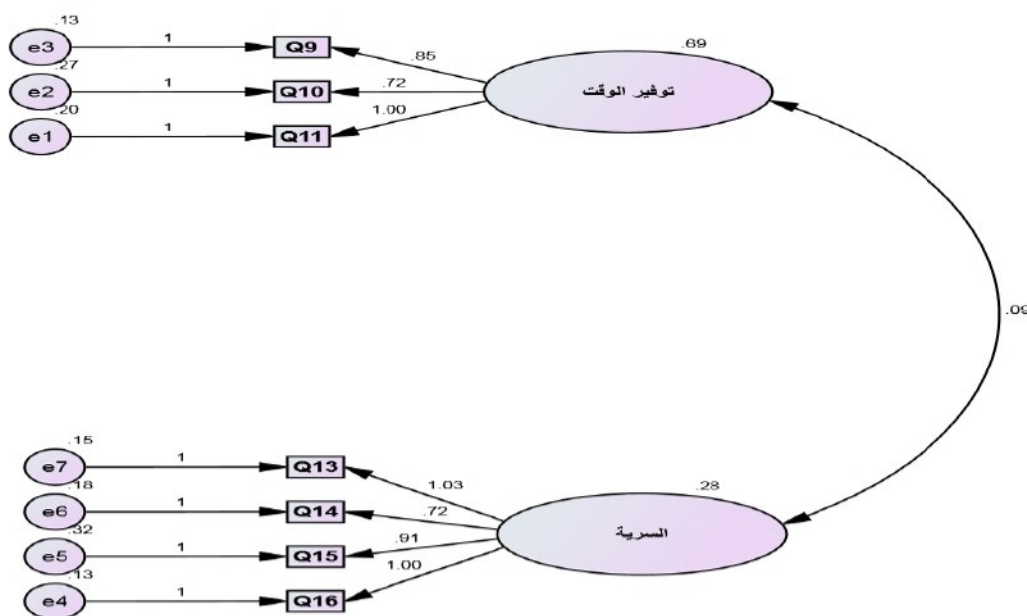
### جدول (5) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لمحاور المتغير المستقل

measure	Cmin	Df	Cmin/df	Gfi	CFI	Rmse	Pclose
Percent	6.908	8	.863	.976	1.000	000	.676
interpretation	-	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	-

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

عند افتراض التطابق بين مصفوفة العلاقات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها، والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

### شكل (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمة المصرفية



المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

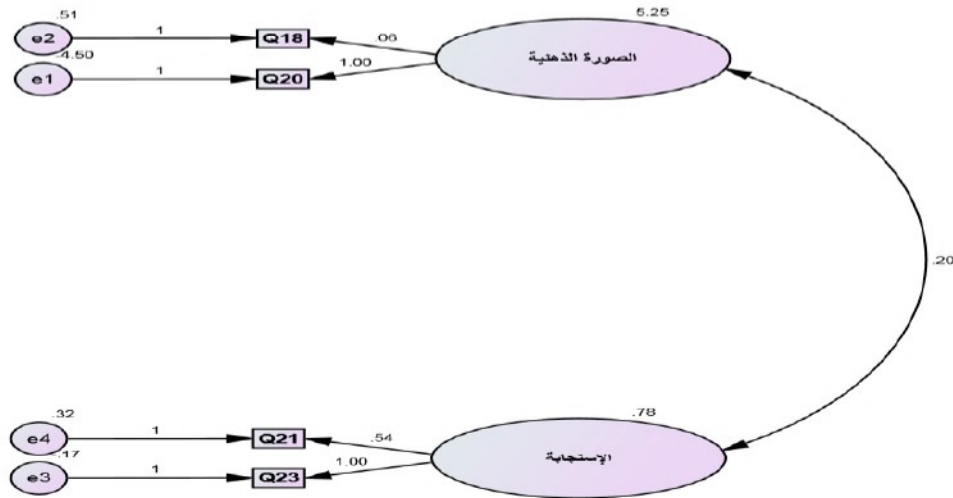
### جدول (6) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لمحاور المتغير الوسيط

Measure	Cmin	Df	Cmin/df	Gfi	CFI	Rmse	Pclose
Percent	19.120	13	1.471	.939	0.975	0.078	.248
interpretation	-	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	-

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

عند افتراض التطابق بين مصفوفة العلاقات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

#### شكل (4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

#### جدول (7) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لمحاور المتغير التابع

measure	cmin	Df	Cmin/df	Gfi	CFI	Rmse	Pclose
percent	2.974	1	2.974	.982	0.978	0.155	.121
interpretation	-	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	-

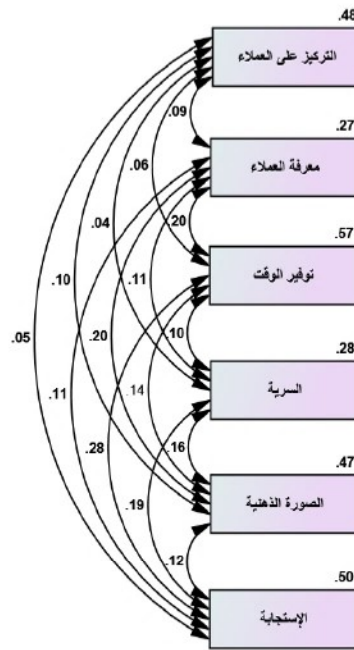
المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

عند افتراض التطابق بين مصفوفة العلاقات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، من خلال جدول مؤشرات جودة المطابقة فإن النموذج المقترح مطابق للنموذج الافتراضي وصدق عباراته أو صدق أبعاده.



تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة: تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة، فكلما كانت درجة الارتباط بين المتغيرات أقرب إلى الواحد الصحيح كانت درجة الارتباط قوية بين المتغيرين، وكلما قلَّت عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وبصورة أخرى تكون العلاقة ضعيفة إذا قلت عن (0.30) ومتوسطة إذا تراوحت بين (0.30-0.70) وقوية إذا كانت أعلى من (0.70) بين المتغيرين، والشكل والجدول أدناه يوضح تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

### الشكل (5) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

### جدول (8) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة

العلاقات	Estimate
التركيز على العملاء <---> معرفة العملاء	.250
التركيز على العملاء <---> توفير الوقت	.112
معرفة العملاء <---> توفير الوقت	.508
توفير الوقت <---> السرية	.240
معرفة العملاء <---> السرية	.402

العلاقات		Estimate	
التركيز على العملاء	<--->	السرية	.117
السرية	<--->	الصورة الذهنية	.429
توفير الوقت	<--->	الصورة الذهنية	.261
معرفة العملاء	<--->	الصورة الذهنية	.565
التركيز على العملاء	<--->	الصورة الذهنية	.211
الصورة الذهنية	<--->	الاستجابة	.251
السرية	<--->	الاستجابة	.518
توفير الوقت	<--->	الاستجابة	.532
معرفة العملاء	<--->	الاستجابة	.299
التركيز على العملاء	<--->	الاستجابة	.092

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (9) يوضح المسار بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية في الميزة التنافسية

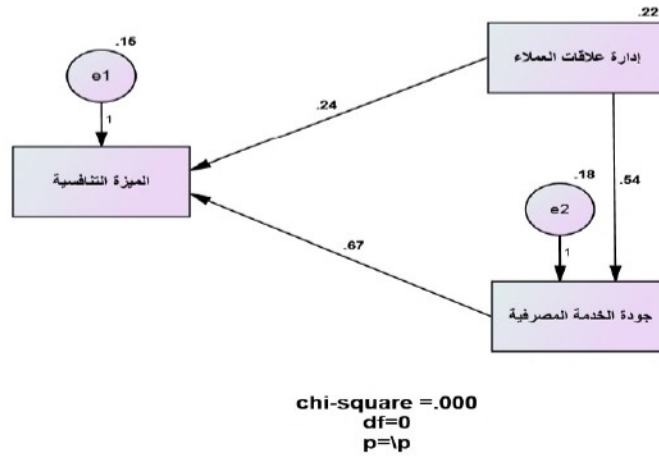
المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label		
جودة الخدمات المصرفية	<-	إدارة علاقات العملاء	.538	.103	5.207	0.000	دعمت
تحقيق الميزة التنافسية	<-	إدارة علاقات العملاء	.239	.109	2.201	.028	دعمت
تحقيق الميزة التنافسية	<-	جودة الخدمات المصرفية	.668	.103	6.517	0.000	دعمت

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل إدارة علاقات العملاء والمتغير الوسيط جودة الخدمات المصرفية إلى ارتفاع تأثير إدارة علاقات العملاء إلى المسار جودة الخدمات المصرفية؛ حيث بلغ معامل الانحدار (0.64) ويفسر (0.18) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). وانخفاض تأثير بعد إدارة علاقات العملاء إلى المسار الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.24) ويفسر (0.15) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.028). ارتفاع تأثير جودة الخدمات

المصرفية إلى المسار الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الانحدار (0.67) ويفسر (0.15) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). ومن التحليل تبين أنه توجد علاقة إيجابية معنوية كلية بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمات المصرفية في الميزة التنافسية، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

شكل (6) يوضح المسار بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية في الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (10) يوضح المسار بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية

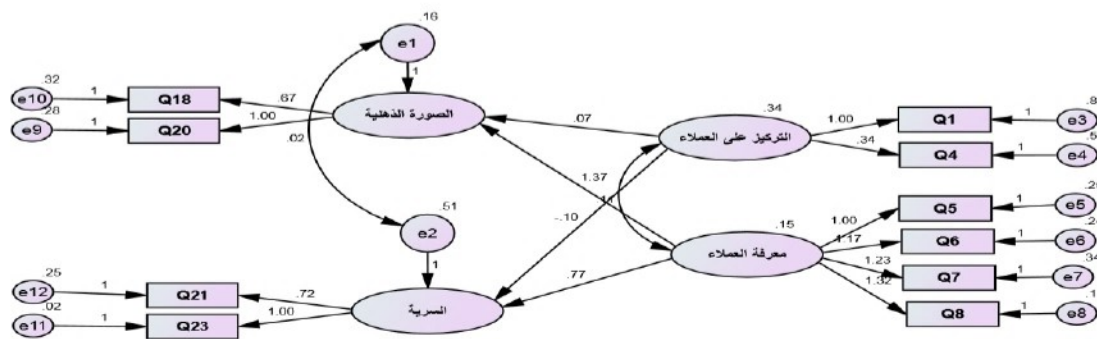
المسار لعلاقات		Estimate	S.E.	C.R	P	Label
الصورة الذهنية	<-- التركيز على العملاء	.065	.306	.213	.831	لم تدعم
الاستجابة	<-- التركيز على العملاء	-.100	.356	-.281	.779	لم تدعم
الصورة الذهنية	<-- معرفة العملاء	1.371	.405	3.385	***	دعمت
الاستجابة	<-- معرفة العملاء	.767	.400	1.920	.055	دعمت

المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التركيز على العملاء والمتغير التابع الصورة الذهنية إلى انخفاض تأثير بعد التركيز على العملاء إلى المسار الصورة الذهنية؛ حيث بلغ معامل الانحدار (0.07) ويفسر (0.34) من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.831) وانخفاض

تأثير بعد التركيز على العملاء إلى المسار الاستجابة؛ حيث بلغ معامل الانحدار (0.10) ويفسر (0.34) من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.779). ارتفاع تأثير بعد معرفة العملاء إلى المسار الصورة الذهنية حيث بلغ معامل الانحدار (1.37) ويفسر (0.15) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). ارتفاع تأثير بعد معرفة العملاء إلى المسار الاستجابة حيث بلغ معامل الانحدار (0.77) ويفسر (0.15) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.055). ومن التحليل تبين أنه توجد علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

شكل (7) يوضح المسار بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمات المصرفية.

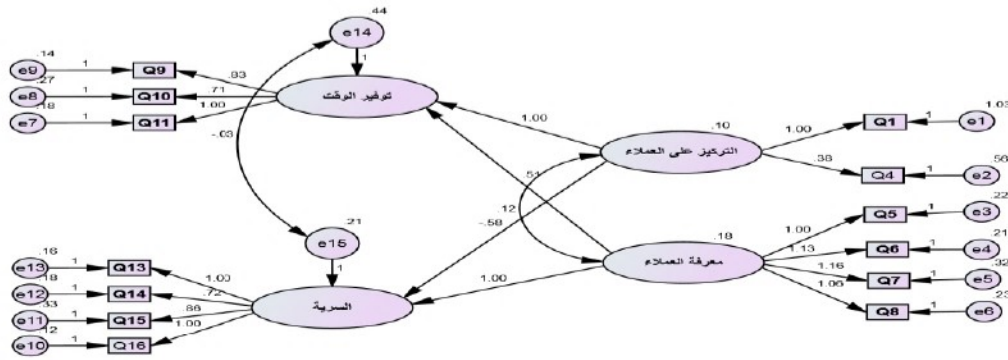
جدول (11) يوضح المسار بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية

المسار		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
توفير الوقت	<---	التركيز على العملاء	1.000				
السرية	<---	التركيز على العملاء	-.577	.399	-1.446	.148	دعمت
توفير الوقت	<---	معرفة العملاء	.505	.394	1.282	.200	دعمت
السرية	<---	معرفة العملاء	1.000				دعمت

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

نجد أن أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين بعد المتغير المستقل التركيز على العملاء والمتغير الوسيط السرية إلى انخفاض تأثير بعد التركيز على العملاء إلى المسار السرية؛ حيث بلغ معامل الانحدار (-0.58). وانخفاض تأثير بعد التركيز على العملاء إلى المسار الاستجابة حيث بلغ معامل الانحدار عند مستوى دلالة معنوية (0.779). ارتفاع تأثير بعد معرفة العملاء إلى المسار الصورة الذهنية حيث بلغ معامل الانحدار (1.37) ويفسر من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). ارتفاع تأثير بعد معرفة العملاء إلى المسار الاستجابة حيث بلغ معامل الانحدار (0.77) ويفسر (0.15) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.055). ومن التحليل تبين أنه توجد علاقة إيجابية معنوية كلية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

شكل (8) يوضح المسار بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية



المصدر: إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة، 2023م.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية:

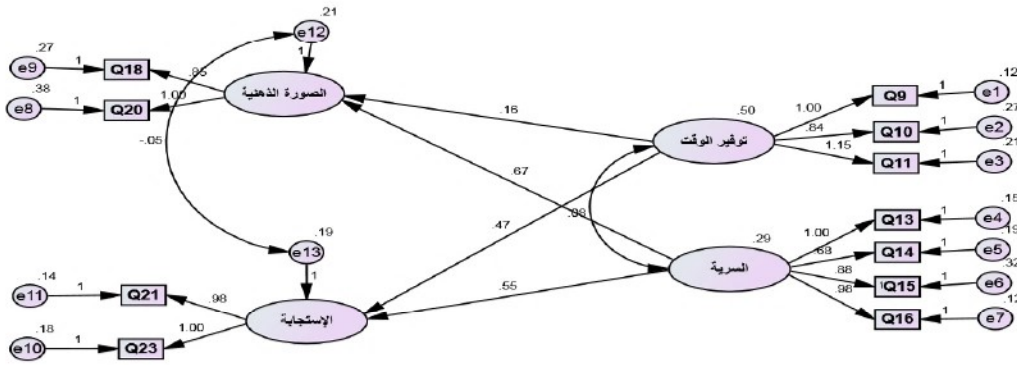
جدول (12) يوضح المسار بين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الصورة الذهنية <-- توفير الوقت	.158	.114	1.384	.166	دعمت
الاستجابة <-- توفير الوقت	.471	.104	4.521	***	دعمت
الصورة الذهنية <-- السرية	.673	.183	3.666	***	دعمت
الاستجابة <-- السرية	.552	.141	3.909	***	دعمت

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

توضح أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين أبعاد المتغير الوسيط جودة الخدمات المصرفية والمتغير التابع الميزة التنافسية إلى انخفاض تأثير بعد توفير الوقت إلى المسار الصورة الذهنية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.16) ويفسر (0.50) من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (166.0). وانخفاض تأثير بعد توفير الوقت إلى المسار الاستجابة؛ حيث بلغ معامل الانحدار (0.47) ويفسر (0.50) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (000). ارتفاع تأثير بعد السرية إلى المسار الصورة الذهنية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.67) ويفسر (0.29) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (000). ارتفاع تأثير بعد السرية إلى المسار الاستجابة حيث بلغ معامل الانحدار (0.55) ويفسر (0.29) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (000). ومن التحليل تبين أنه توجد علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

شكل (9) يوضح المسار بين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على ان جودة الخدمة المصرفية تتوسط العلاقة بين إدارة العملاء وتحقيق الميزة التنافسية

جدول (13) يوضح مسار جودة الخدمة المصرفية عندما تتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء

والميزة التنافسية

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
توفير الوقت	-.017	.109	-.159	.873	لا يوجد توسط
السرية	.013	.081	.167	.868	لا يوجد توسط

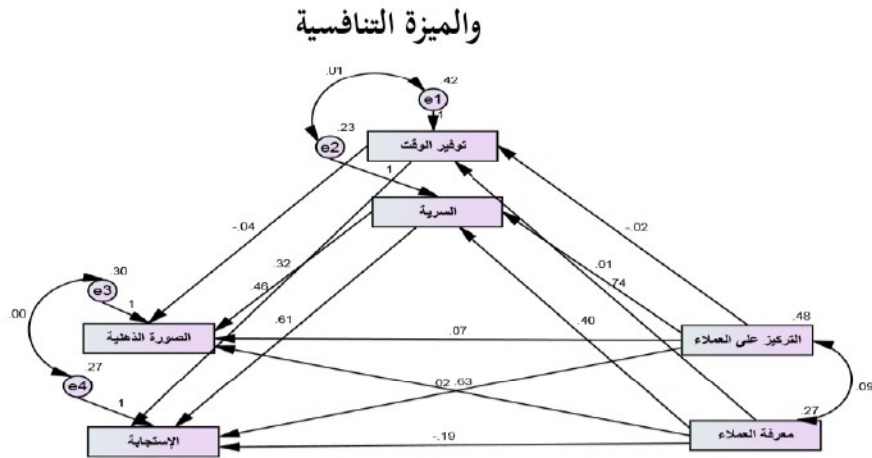
المسار		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
توفير الوقت	--	0.741	.145	5.090	***	توسط كلي
السرية	--	.400	.108	3.710	***	توسط كلي
الصورة الذهنية	<--	.068	.092	.747	.455	لا يوجد توسط
الاستجابة	<--	.019	.088	.217	.828	لا يوجد توسط
الصورة الذهنية	--	.626	.149	4.208	***	توسط جزئي
الاستجابة	--	-.186	.142	1.306	.192	لا يوجد توسط
الصورة الذهنية	--	.316	.128	2.464	.014	توسط كلي
الاستجابة	--	.609	.123	4.964	***	توسط كلي
الصورة الذهنية	--	-.042	.095	-.443	.658	لا يوجد توسط
الاستجابة	--	.459	.091	5.050	***	توسط جزئي

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (13) الأثر المباشر، أن المسار من التركيز على العملاء إلى توفير الوقت يساوي (-0.017) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.873). والمسار من التركيز على العملاء إلى السرية يساوي (0.013) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.868). ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسط، أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (13) الأثر المباشر، أن المسار من معرفة العملاء إلى توفير الوقت يساوي (0.741) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). والمسار من معرفة العملاء إلى السرية يساوي (0.400) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي، أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (13) الأثر المباشر، أن المسار من التركيز على العملاء إلى الصورة الذهنية يساوي (0.068) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.455). والمسار من التركيز على العملاء إلى الاستجابة يساوي (0.019) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.828). ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسط، أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (13) الأثر المباشر، أن المسار من معرفة العملاء إلى الصورة الذهنية يساوي (-0.042) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). والمسار من معرفة العملاء إلى الاستجابة يساوي (-0.186) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.192). ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسط، أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال

الجدول أعلاه رقم (13) الأثر المباشر، أن المسار من السرية إلى الصورة الذهنية يساوي (0.316). وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.014). والمسار من السرية إلى الاستجابة يساوي (0.609). وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي، أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (13) الأثر المباشر، أن المسار من توفير الوقت إلى الصورة الذهنية يساوي (0.068). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.658)، والمسار من توفير الوقت إلى الاستجابة يساوي (0.459). وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000). ومما سبق يتضح أنه توجد علاقة حيث تشير نتائج اختبار الفروض إلى أن جودة الخدمات المصرفية تتوسط العلاقة بين إدارة العملاء والميزة التنافسية توسطاً إيجابياً.

شكل (10) يوضح مسار جودة الخدمة المصرفية عندما تتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

#### نتائج الدراسة:

1. تبين من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية معنوية كلية بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تبين من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية.



3. تبين من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية معنوية كلية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المصرفية.
4. تبين من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية.
5. اتضحت من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة وسطية حيث تشير نتائج اختبار الفروض إلى أن جودة الخدمات المصرفية تتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية توسطاً إيجابياً.

#### توصيات الدراسة:

1. تركيز الاهتمام على مفهوم إدارة علاقات العملاء مع تأكيد الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية اهتماماً حقيقياً وواقعياً لأن ذلك يقود للنجاح الاستراتيجي للمصارف، ويخدم عملاءها واستفادتهم من الخدمات التي يحتاجون إليها فعلياً؛ سعياً لتحقيق التميز التنافسي.
2. الاهتمام والتركيز على المحافظة على العملاء، وبناء علاقات معهم؛ لأنهم محور اهتمام المصارف لضمان المساهمة في تحقيق رضاهم تجاه الخدمات المصرفية، التي تقدمها المصارف الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
3. ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، والمتمثلة بتوفير الوقت والسرية في بيانات العملاء وتقنية المعلومات بفعالية؛ لأنها تعزز وتدعم علاقة المصارف مع عملائها، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وولائهم تجاه الخدمات المصرفية المقدمة.
4. تأكيد الاهتمام بالعملاء لأنهم يعرفون المورد الأساسي والضروري والحيوي للمصارف، وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية لهم؛ بغرض المحافظة عليهم، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، ونشر ثقافة المحافظة على العملاء بالمصارف؛ لأن فقدانهم يمثل خسارة للمصارف.
5. حث العاملين بالمصارف وتحفيزهم لاكتساب المزيد من العملاء، مع دراسة جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء من طرفهم من فترة لأخرى، ومعالجة الشكاوى الخاصة بهم، مع ضرورة إنشاء إدارة أو قسم يهتم بعلاقات العملاء فيما يتعلق باكتسابهم والمحافظة عليهم، وبناء العلاقات معهم، وتفعيل دور الوظائف التي لها تعامل مباشر مع العملاء حتى تساهم في تقوية العلاقة معهم.

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
2. سامي أحمد مراد" دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية" تجانس في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية" ، الطبعة أولى، المكتب العربي للمعارف، 2005م.
3. صباح محمد أبوتاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق دار وائل للنشر عمان الأردن 2008م.
4. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة : دار غريب للنشر، 2001م.
5. عمرو عبد الرحمن توفيق ، ترجمة هالة صدي، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة: 2007م.
6. عيشاوي، أحمد بن، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، (عمان: دورية الباحث، العدد (4)، 2006).
7. كومان و برنر رينارتز إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر الرياض، 2010م.
8. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء ، الدار الجامعية، الاسكندرية الطبعة الأولى، 2003م.
9. مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعة، الاسكندرية، 2006م.
10. ناجي معلا : الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2007م
11. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتب العلمية، 1998م).
12. نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010م.

ثانياً: الكتب الأجنبية:

1. Kristin Anderon karol kerr, customer Relationship management , mcGaw.Hill com pan ies2002
2. Fred R. David strategic management concepts and caces eleventh edition person prentice hall 2007

ثالثاً: الرسائل العلمية

1. أحمد إبراهيم سعيد، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2017م.
2. التجاني لينه، أهمية ممارسة نظام المعلومات التسويقية في تحسين جودة الخدمات البنكية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد خضرم، بسكرة، 2015م.
3. حسن عمر سليمان، مدى تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في شركات الاتصالات وأثرها على رضا العملاء بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، 2009م.
4. علي كزار مجذاب، التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق :دراسة على عينة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2018).

5. محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.
6. مصطفى احمد شكش، التسويق الالكتروني وأثره علي جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية علي المصارف التجارية بمدينة زليتن، الجامعة الاسمرية، ورقة علمية، مجلة الجامعة، العدد السابع عشر، المجلد الثاني - أغسطس 2015م.

## The Mediating role of the Quality of Banking Service in the Relationship between Customer Relationship Management and the Achievement of Competitive Advantage

### Abstract:

The study dealt with the mediating role of the quality of banking service in the relationship between customer relationship management and the achievement of competitive advantage. The study population consisted of (8) Sudanese banks with sample size of (80) individuals distributed by random selection, The study concluded with several results as follow :

There is a partial positive relationship between the dimensions of customer relationship management and competitive advantage, that the quality of banking services mediates the relationship between customer relationship management and competitive advantage in a positive way.

The study recommended several recommendations, the most important of which are:

Focusing attention on the concept of customer relationship management, while confirming the interest in the quality of banking services as a real and realistic interest, because this leads to the strategic success of banks and serves their customers and their benefit from the services that they actually need in order to achieve competitive excellence.

Effectively providing time and confidentiality in customer data and information technology because it enhances and supports the relationship of banks with their customers, which leads to achieving their satisfaction and loyalty towards the banking services provided.

**Keywords:** customer relationship management, quality of banking service, achieving competitive advantage.

ISSN: 2708-3659

# AL-Rayan Journal



of Humanities & Applied Sciences

Scientific Biannual & Refereed

Volume 6  
Issue 1  
Serial No.10

June 2023

