



Customer Relationship Management and Its Impact on Achieving Competitive Advantage

A Field Study at Rafidain Bank

Dr. Yasmin Khudair Abbas Al- Doori

University of Baghdad - College of Administration and Economics

yasmin.k@coadec.uobaghdad.edu.iq

Key words:

Customer Relationship Management,
Competitive Advantage, Rafidain
Bank.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	21 Apr. 2025
Accepted	08 May. 2025
Available online	31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN
OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED
UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE
COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC
BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Yasmin Khudair Abbas Al- Doori
University of Baghdad

Abstract:

The research aims to determine the impact of customer relationship management on competitive advantage. It consists of two variables: the independent variable, customer relationship management, which consists of four dimensions (focus on key customers, organization around customer relationship management, knowledge management, integration of customer relationship-based technology), and the dependent variable, competitive advantage, which consists of four dimensions (cost, flexibility, speed of delivery, and innovation). Its importance lies in the fact that it encompasses one of the most important topics in the field of contemporary organizational management in general and in the field of marketing in particular. The research community is represented by Rafidain Bank in Baghdad. The analytical survey method was adopted to achieve the research objectives, as the random sample amounted to 164 employees. A questionnaire was developed as a data collection tool consisting of 32 items. Statistical software, represented by SPSS, was used to process the data collected from the research area and test the validity of the hypothesis. The research reached a set of results, the most important of which is the existence of an influential relationship between the two research variables. Based on these results, a set of recommendations were presented.

إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية في مصرف الرافدين
م.د. ياسمين خضير عباس الدوري
جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد
yasmin.k@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد مدى تأثير إدارة علاقات الزبون في الميزة التنافسية وتكون من متغيرين (المستقل المتمثل بإدارة علاقات الزبون ويتكون من أربعة ابعاد (التركيز على الزبائن الرئيسين ، التنظيم حول إدارة علاقات الزبون ، إدارة المعرفة ، دمج التكنولوجيا القائمة على علاقات الزبون) ، والمتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية ويكون من أربعة ابعاد (الكلفة، المرونة، سرعة التسليم، الابداع)، وتكمن أهميته كونه يتضمن واحدة من أهم المواضيع في مجال ادارة المنظمات المعاصر بشكل عام وفي مجال التسويق خاصة، وتمثل مجتمع البحث بمصرف الرافدين في مدينة بغداد واعتمد المنهج المسحي التحليلي لتحقيق اهداف البحث ، اذ بلغت العنينة العشوائية 164 موظفاً، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من 32 فقرة والاستعانة بالبرامج الإحصائية المتمثلة بـ (SPSS) لمعالجة البيانات التي جمعت من مجال البحث واختبار صحة الفرضية، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود علاقة تأثير بين متغيري البحث، وبناءً على تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبون، الميزة التنافسية، مصرف الرافدين.

المقدمة:

إن إدارة علاقات الزبون هي استراتيجية أعمال تستعمل لتحديد احتياجات ورغبات الزبائن وسلوكهم وبناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة معهم، وبالرغم من أن إدارة علاقات الزبون نشاط تجاري مارسته المنظمات على مر الأجيال إلا أن بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون أصبحت في وقتنا الحاضر هي جوهر استدامة الأعمال، ونتيجة للانفتاح على الأسواق المحلية والعالمية والتغير في احتياجات السوق واحتياجات الزبون ورغباته وزيادة حدة المنافسة في البيئة التسويقية كان لابد للمنظمات من الاهتمام بعلاقتها بالزبون لتتمكن من البقاء والتنافس للحفاظ على زبائنها، إذ اثبتت الدراسات أن وجود علاقات وطيدة طويلة الأمد مع الزبون هي واحدة من أهم الموجودات في المنظمة التي تسعى لبناء ثقة الزبون وتحقيق رغباته لزيادة رضاه. وتضمن البحث أربعة مباحث إذ تناولت في المبحث الأول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث والمفاهيم المرتبطة به، في حين اشتمل المبحث الثالث على الجانب العملي واختبار فرضية البحث والمبحث الرابع تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يُعد الزبائن من الأولويات التي تشغل المنظمات وتحرض على كسب رضاهم وولائهم والحفاظ عليهم لأن القطاع المصرفي يعد من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني كما انه قطاع تنافسي للغاية، فانه من المثير للاهتمام البدء في معرفة أسباب اختيار الزبائن لمصرف معين دون غيره، وكانت مشكلة البحث الرئيسية هي ما هو تأثير إدارة علاقات الزبون في الميزة التنافسية وتفرعت منها مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- 1- ما هو مستوى توافر إدارة علاقات الزبون في المصرف عينة البحث؟
- 2- ما هو مدى تأثير ادارة علاقات الزبون في الميزة التنافسية؟
- 3- ما هو مستوى الميزة التنافسية في المصرف عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال تناوله موضوع مهم للمصارف العراقية الحكومية بشكل عام وهو إدارة علاقات الزبون وأثره في الميزة التنافسية، إذ يكتسب البحث أهميته عبر متغيريه كما موضح في النقاط الآتية:

- 1- يسعى البحث لتحليل تأثير إدارة علاقات الزبون في الميزة التنافسية في العينة المبحوثة.
- 2- يساعد البحث على التعرف على مدى إدراك المصرف عينة البحث لأهمية إدارة علاقات الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- يُسهم البحث في الاستفادة من نتائج للقيام بدراسات مستقبلية تسهم في تطوير إدارة علاقات الزبون وحل المشاكل التي تواجهها لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: أهداف البحث

يمكن ايجاز اهداف البحث بالآتي:

- 1- تقييم مدى تأثير إدارة علاقات الزبون في الميزة التنافسية في العينة المبحوثة.
- 2- تقييم لمدى الاهتمام والادراك لادارة علاقات الزبون في العينة المبحوثة.
- 3- تقييم لمدى الاهتمام والادراك للميزة التنافسية في العينة المبحوثة.

رابعاً: فرضية البحث

أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لادارة علاقات الزبون بابعاده في الميزة التنافسية.

خامساً: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي في البحث لامتيازته بالنظرة الشمولية عبر التطرق الى الجانب المفاهيمي لادارة علاقات الزبون والميزة التنافسية والتوصل الى المعلومات عبر استخدام المراجع والمصادر الثانوية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما تم الاعتماد على المصادر الأولية المتمثلة بالاستبانة لتفسير الظواهر وتحليلها للإجابة على تساؤل البحث وفرضيته والوصول الى نتائج نهائية يمكن اعتمادها.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

نظراً لأهمية القطاع المصرفي ودوره الحيوي في الاقتصاد الوطني تم اختيار مصرف الرافدين في مدينة بغداد مجتمعاً للبحث والذي يعد من أوائل المصارف العراقية إذ تأسس سنة 1941 فضلاً عن كونه اول مصرف وطني يمارس الصيرفة التجارية من بين العديد من المصارف، وتضمنت عينة البحث مجموعة من الموظفين العاملين في المصرف تم اختيارهم بصورة عشوائية وكان عدد العينة العشوائية (164) موظفاً.

المبحث الثاني: الجانب النظري

1- مفهوم إدارة علاقات الزبون

أولاً: مفهوم إدارة علاقات الزبون

لم يتم استخدام مصطلح إدارة علاقات الزبون (CRM) إلا منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين ومنذ ذلك الحين كانت هناك محاولات عديدة لتحديد مجال إدارة علاقات الزبون (Buttle, 2009: 3)، ومع ظهورها في تسعينيات القرن العشرين سرعان ما أصبح نظام إدارة علاقات الزبون اقتراناً ذا أهمية كبيرة ومع ذلك، فإن فهمه لم يتم بشكل كامل بعد إذ لا تفهم العديد من المنظمات نظام إدارة علاقات الزبون باعتباره مرادفاً للتسويق العلائقي وتواجهه باعتباره حلاً تكنولوجياً (Demo & WATANABE, 2017: 45). وقد عرفت إدارة علاقات الزبون بأنها نهج استراتيجي يهتم بخلق قيمة أفضل للمساهمين من خلال تطوير علاقات مناسبة مع الزبائن الرئيسيين وشرائح الزبائن (Payne, 2005: 22)، وبيده (Buttle) في ذلك وعرفها بأنها نهج منضبط لتطوير والحفاظ على علاقات العملاء المربحة، وقد تلعب التكنولوجيا دوراً أو لا تلعبه (Buttle, 2009: 3).

وقد تعاني إدارة علاقات الزبون مثل معظم المبادرات التي لا يتم فهمها بشكل جيد وقد يتم تطبيقها بشكل غير صحيح ويتم قياسها وإدارتها بشكل غير صحيح وتكافح من أجل البقاء (Peppers & Martha, 2004: 7)، وبالنسبة لبعض الباحثين، يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون بأنها استخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتضمن قاعدة بيانات ومستودع بيانات واستخراج البيانات بناءً على استراتيجيات وفلسفات المؤسسة لزيادة معدلات الاحتفاظ بالزبون والربحية (Hardjono & San, 2017: 92-107)، وباختصار فإن إدارة علاقات الزبون هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى معرفة الزبائن بشكل أفضل والحفاظ على علاقات جيدة معهم، وإرضاء الزبائن وبالتالي زيادة المبيعات وربحية الشركة، ويتم تحقيق ذلك من خلال جمع كل المعلومات الممكنة حول تجربة الزبائن من مصادر متعددة وبطرق متعددة (Malik, 2014: 23)، وبالتالي فهي الفلسفة الكاملة التي تجمع بين مفهوم التسويق واستراتيجية العمل حول كيفية إدارة علاقات العملاء بشكل فعال. إن مركز الاهتمام هو العميل واحتياجاته، بما في ذلك أمانه في العلاقة مع الشركة (Idzikowski et al., 2019: 1004).

وينبع جوهر تفكير إدارة علاقات الزبون من ثلاثة مفاهيم في إدارة التسويق: (1) التوجه نحو الزبون، (2) التسويق العلائقي، (3) التسويق عبر قواعد البيانات ومع تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اجتمعت هذه المبادئ التسويقية الثلاثة في نموذج إدارة علاقات الزبون ومع تزايد صعوبة الوصول إلى الزبائن من خلال الإعلانات الجماعية ظهرت إدارة علاقات الزبون لاستهداف شرائح الزبائن بدقة أكبر وعلى أساس فردي (Yim, 2004: 226)، كما تتعلق إدارة علاقات الزبون بكفاءة العملية وتقليل التكاليف التشغيلية وتحسين تفاعلات الزبائن وتجربتهم (Fatouretchi, 2019: 9)، وعلى الرغم من أن إدارة علاقات الزبون هي نشاط تجاري للمنظمات تمارسه منذ أجيال إلا أن بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن اليوم هو أهم شيء لاستدامة الأعمال (Angeloska-Dichovska & Angeleski, 2020: 43-55).

ومما سبق ذكره يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون بأنها مجموعة الأدوات والسياسات التي تستخدمها المنظمة لإنشاء علاقة طويلة الأمد مع الزبون عبر تقديم منتجات تلبي حاجاته ورغباته والحفاظ على علاقة إيجابية مستدامة معه.

ثانياً: الأهداف الرئيسية لإدارة علاقات الزبون

تهدف إدارة علاقات الزبون إلى إنشاء علاقات جديدة وتطويرها لخدمة مصلحة المنظمة والمساهمين على أفضل وجه من خلال الربحية ومصلحة الزبون من خلال القيمة المضافة (Ylinen, 2014: 2)، وتحتاج المنظمات التي تتبنى إدارة علاقات الزبون كاستراتيجية أعمال

أساسية إلى إنشاء هيكل تنظيمي يحقق ثلاث نتائج رئيسية عبر وظائف التسويق والبيع والخدمة وهي كالآتي: (Buttle, 2009: 469):

- 1- اكتساب الزبائن أو قطاعات السوق المستهدفة بعناية.
- 2- الاحتفاظ بالزبائن أو قطاعات السوق المهمة استراتيجياً وتطويرهم.
- 3- التطوير المستمر وتقديم عروض القيمة والتجارب المتفوقة تنافسياً للزبائن المختارين.

ثالثاً: أهمية إدارة علاقات الزبون

تحتل إدارة علاقات الزبون أهمية كبيرة لدى المنظمات إذ تؤدي إدارة علاقات الزبائن نشاطات في غاية الأهمية حيث تزود الموظفين بالمعلومات و العمليات المطلوبة لمعرفة الزبائن وفهم احتياجاتهم وبناء علاقات فعالة بين المنظمة و الزبائن (بن ساسي، 2018: 4)، ويمكن ابراز ذلك كالآتي (الزيادات والعوامة، 2012: 274) :

- 1- تساعد المنظمة في دعم أسواقها عبر التوجه نحو كسب أفضل الزبائن وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة.
- 2- تساعد في قيادة وخلق الجودة في المبيعات.
- 3- تساعد المنظمات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات عبر المشاركة بالمعلومات مع العاملين في المنظمة.
- 4- تساعد في بناء علاقات فردية بين الزبون والعاملين وهذا بدوره يساهم في تحسين وتطوير الشعور بالرضا لدى الزبون كما تساهم إدارة علاقات الزبون في تنظيم الأرباح وتحديد الزبائن المربحين وتزويدهم بأفضل أو مستوى عال من الخدمات.
- 5- تساعد في سد حاجة العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة مابين المنظمة والزبون.

ونلاحظ مما سبق ذكره ان أهمية إدارة علاقات الزبون لمنظمات الاعمال كونها تعمل على زيادة قدرة المنظمات على التنافس مع مثيلاتها، وذلك عبر دخولها كمنافس قوي تقدم منتجاتها استجابة لحاجات ورغبات الزبائن وبناء علاقة جيدة مع الزبون.

رابعاً: ابعاد إدارة علاقات الزبون

وفقاً لـ (Yim et al., 2004) هنالك أربعة ابعاد لتطبيقات إدارة علاقات الزبون وهي كالآتي:

- 1- التركيز على الزبائن الرئيسيين: تركز إدارة علاقات الزبون على أهمية خلق قيمة للزبون كفلسفة تجارية إذ تؤكد إدارة علاقات الزبون على أن الشركات يجب أن تنظم نفسها وتستجيب لزيائنها واحتياجاتهم المتغيرة (Cambrá-Fierro et al., 2016: 1-18)، ويجب أن يتخلل الهيكل والثقافة والسياسة ونظام المكافآت الذي يركز على الزبون أي منظمة تسعى إلى تنفيذ إدارة علاقات الزبون بنجاح (Yim et al., 2004: 267).
- 2- التنظيم حول إدارة علاقات الزبون: مع التركيز القوي على الزبائن الرئيسيين بشكل عميق في جميع أنحاء نظام إدارة علاقات الزبون يجب أن تكون الشركة بأكملها منظمة حول تنمية هذه العلاقات القيمة (Yim et al., 2004: 267)، ومن المهم أن تتمكن الإدارة من بناء هيكل تنظيمي جيد مع وجود الأشخاص المناسبين في المكان المناسب مع الاهتمام بشكل خاص بدوافعهم لتتماشى مع العمليات التجارية للمنظمة (Cambrá-Fierro et al., 2016: 1-18).
- 3- إدارة المعرفة: يدعم نظام إدارة علاقات العملاء أيضاً الجمع بين المعرفة الصريحة، لأنه يمكن استخدام المعرفة الصريحة جنباً إلى جنب مع المعرفة الصريحة الأخرى مثل قواعد أو معايير الشركة في التعامل مع العملاء، وعدد جهات الاتصال، والعمليات، والمنتجات المشتراة، وما إلى ذلك، لتشكيل معرفة جديدة (Toriani & Angeloni, 2011: 90)، بالتالي فإن معرفة الزبائن وتفضيلاتهم تشكل أهمية قصوى بالنسبة للمنظمة بأكملها (Kumar & Reinartz, 2018: 5)، كما ان تقسيم الزبائن وتصنيفهم عملية تعتمد على إدارة المعرفة وعلى نحو مماثل

قد يكون تحديد الزبائن القيمين مهمة صعبة (RîPA, 2022: 1064)، لذا تسعى المنظمات اليوم إلى مجموعة متنوعة من أساليب الإدارة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق وكثيراً ما يتبين أن استخدام الموارد المادية فقط غير كافٍ ولذلك بدأت المنظمات تولي اهتماماً خاصاً للأصول غير الملموسة وفي الوقت الحالي تعد المعرفة أحد هذه الموارد وهي مجال خاص من مجالات نشاط كل منظمة واستخدامها بمهارة هو مصدر نجاحها (Stachera-Włodarczyk, 2019: 989).

4- دمج التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبون: هي عنصر من عناصر إدارة علاقات العملاء التي سلب العديد من المؤلفين الضوء عليها لفترة طويلة، وفي بعض الأحيان تبدو أكثر أهمية من أي شيء آخر (D'Arconte, 2023: 2)، ولا يمكن تحسين العديد من الأنشطة الموجهة نحو إدارة علاقات الزبون مثل إدارة المعرفة دون الاستفادة من أحدث التقنيات (Yim et al., 2004: 267)، إذ تكمن أهمية التكنولوجيا واستخدامها في إدارة علاقات الزبون في الاستخدام المتزايد لهذه التقنيات لبناء العلاقات وتطوير الولاء والاحتفاظ بالزبائن الحاليين ويمكن أن يساعد الاستخدام الفعال لأنظمة إدارة علاقات الزبون في أنشطة بناء العلاقات في المنظمة مع المساهمة أيضاً في ربحية المنظمة (Viljoen et al., 2005: 106)، بشكل عام، فإن إدارة علاقات الزبون هي مفهوم لإدارة العلاقات يعتمد على مبادئ التسويق الراسخة التي تعترف بالحاجة إلى تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح الزبائن بعناية أي أن إدارة علاقات الزبون ليست نتيجة في المقام الأول للحلول التكنولوجية ولكنها مدعومة بهذه الحلول (Kumar & Reinartz, 2018: 5)، فضلاً عن إن استخدام حلول إدارة علاقات الزبون أصبح أداة حتمية وضرورية بغض النظر عن حقيقة أنها ستتسبب في نفقات إضافية في الميزانية وتغيير ميزانية تكنولوجيا المعلومات، ولكن يجب أن يصبح ذلك أولوية لجميع المنظمات (Angeloska-Dichovska & Angeleski, 2020: 43-55).

2- الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

اختلفت التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية باختلاف آراء الباحثين فبعضهم يراها من خلال فاعلية وكفاءة أنشطة الوحدة الاقتصادية والبعض الآخر ينظر إليها تخفيض التكلفة وهناك رأي ثالث والذي يركز على قيمة الزبون.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحديد المزايا المستخدمة في مواجهة المنافسة التجارية مما يؤدي إلى الربحية (Wiggins and Ruefli, 2002: 81-105)، أي قدرة المنظمة على خلق موقف يمكنها الدفاع عنه عند مواجهة منافسيها (Li et al., 2006: 111)، وان قدرة المنظمة على القيام بأشياء معينة بكفاءة أفضل من المنافس استناداً إلى الخبرة والمعرفة والخبرة العملية المتمثلة بتقديم الخدمة بتكلفة منخفضة وسرعة في التسليم هي ميزة تنافسية للمنظمة (Russell Taylor, 2011: 18). وهذا ما أيده (Maury, 2018: 100-113) إذ عرّف الميزة التنافسية بأنها "القدرة (أو مجموعة القدرات) أو المورد (أو مجموعة الموارد) التي تمنح الشركة ميزة على منافسيها والتي تؤدي في حالة ثبات العوامل الأخرى إلى ربحية نسبية أعلى".

إن الخطوة الأولى في اكتساب ميزة تنافسية لأي منظمة هي فهم المشهد المتعلق بالطلب وهنا يتعين على المنظمة أن تفهم ليس فقط الاحتياجات الأساسية للزبون التي تسعى إلى تلبيتها، بل وأيضاً العوامل المهمة الأخرى التي قد تؤثر على اختياره وبعد ذلك، يتعين على المنظمة أن تفحص العروض التنافسية المتاحة للمستهلك وتضمن أن عروضها الخاصة توفر قيمة أكبر من المنافسين وعلى الرغم من أن هذه الخطوات تبدو واضحة نسبياً، فإن العديد من المنظمات غالباً ما تركز وبشكل مفرط على علاماتها التجارية الخاصة وتخطئ تماماً في تقدير المشهد المتعلق بالطلب والتهديدات التنافسية ذات الصلة وبالتالي، فمن المناسب أن تقيم المنظمة بعناية المبادئ التوجيهية

الأساسية لخلق ميزة تنافسية لمنتجاتها (Kenyon and Sen, 2015: 5-12). وهذا يبين ان الميزة التنافسية هي سمة تستغرق وقتاً طويلاً للغاية للكيان أو عوامل البيئة الخارجية التي توفر للمنظمة التفوق على المنافسين في سوق معينة خلال فترة معتبرة، فهي تمثل الخصائص التي يمتلكها المنتج أو العلامة التجارية والتي تمنحهم بعض التفوق على أقرب المنافسين المباشرين (Yuleva, 2019: 73)، كما ان تنفيذ الميزة التنافسية يتم من خلال خلق اختلافات للمنتجات والخدمات تكون فيها المنظمة رائدة في التكلفة وقادرة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل جيد (Linjee) et al., 2019: (129).

ويلاحظ مما سبق ذكره أن الميزة التنافسية تشير الى مجموعة من العوامل التي تسمح للمنظمة بإنتاج منتجاتها بشكل أفضل أو أرخص من منافسيها وان هذه العوامل تسمح للمنظمة بتوليد المزيد من المبيعات أو هوامش الربح المتفوقة مقارنة بمنافسيها في السوق.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

تلعب المصادر الداخلية والخارجية دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية لاي منظمة إذ تعتمد المنظمة بشكل أكبر على مواردها الداخلية لذا تحتاج المنظمات إلى تغيير استراتيجيتها والتفكير في قدراتها كعوامل نجاح للمستقبل، كما إن للعوامل الخارجية دوراً كبيراً في خلق الميزة التنافسية ينشأ عن قدرة المنظمة في الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية والذي بدوره يمنحها فرصاً جديدة استثمار الفرص لخلق الربح. ومن بين المصادر الداخلية والخارجية للحصول على الميزة التنافسية هي التي ذكرها (Negulescu, 2019: 71):

أ- المصادر الداخلية

- إبداع أعضاء الشركة، والقدرة على الابتكار، واقتصاديات الحجم.
- التكنولوجيا المتقدمة التي تمتلكها الشركة، وقدرة أعضاء الشركة على التعلم.
- الخبرة المكتسبة في قطاع معين، وقدرة الشركة على التقليد.
- النطاق الكامل لكفاءات أعضاء الشركة، والنطاق الكامل لقدرات الشركة.

ب- المصادر الخارجية

- التغيرات في طلب العميل أو المستفيد، وتغيرات الأسعار.
 - التغيرات في المستوى التقني والتكنولوجي.
 - القدرة على مسح البيئة والحصول على المعلومات.
 - المرونة في الاستجابة للتغيير، بما في ذلك هيكل وثقافة ومعدات البرمجيات، إلخ.
- وتشير المصادر الداخلية للميزة التنافسية عموماً إلى الطرق الجديدة للتعامل مع الأعمال الموجودة أو التي يمكن إنشاؤها داخل المنظمة، إلى الجوانب الفنية المتعلقة بالأفكار الجديدة، وبشكل عام إلى جميع الجوانب داخل المنظمة التي يمكن أن تخلق ميزة مقارنة بالمنافسة (Negulescu, 2019: 72)، ينبغي للمنظمات أن تحلل العوامل الداخلية والخارجية كما انه من الضروري بناء الميزة التنافسية في جوانب قيادة التكلفة، وتمييز المنتجات والخدمات، والاستجابة لاحتياجات مجموعة محددة من الزبائن بما يتوافق مع الفرص والعقبات في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة (Potjanjaruwit, 2018: 107).

ثالثاً: معايير اختيار الميزة التنافسية

من الضروري تحديد مجموعة معايير عند اختيار المزايا التنافسية لكل منظمة الحق في الاختيار بين مزايا تنافسية مختلفة في فترة زمنية معينة، وهناك عدة معايير للاختيار من أهمها (Yuleva, 2019: 76):

- 1- الأهمية - تكون الميزة مهمة إذا ضمنت المقترحات الالتزام بالوظيفة التي تم شراء المنتج أو الخدمة المحددة من أجلها.
- 2- الخصوصية أو التباعد - لا يقدم المنافسون صفات مماثلة وطرق تقديم العطاءات.

- 3- التفوق - يتفوق المقترح على مقترحات المنافسين والطرق التي يمكن الحصول على مثل هذه المزايا منها.
- 4- المبرر - لا يمكن للمنافسين تقليده، أو إذا قلده، فسيكون نجاحهم ضئيلاً. إذا كان المنتج محمياً ببراءات الاختراع، يحق لمالك المنتج الحصول على براءة اختراع المطالبة بالمسؤولية عن الابتكار أو الفكرة المسروقة.
- 5- التفرد - يضمن التفرد نجاحاً أطول أمداً وهو أحد شروط الموقف الاستراتيجي.
- 6- الكفاءة - يجب أن يوفر تنفيذ الميزة التنافسية الربح مع توافرها للمستهلكين في السوق المستهدفة.

رابعاً: إبعاد الميزة التنافسية

تناول العديد من الباحثين إبعاد الميزة التنافسية وقد تم اعتماد الإبعاد (الكلفة، المرونة، سرعة التسليم، الإبداع) وفقاً لـ(محمود، 2018: 52):

- 1- الكلفة : إن المنظمات التي تتنافس على الكلفة تسعى بلا هوادة إلى القضاء على كل الهدر ففي الماضي كانت المنظمات في هذه الفئة تنتج منتجات موحدة للأسواق الكبيرة وقد عملت على تحسين العائد من خلال تثبيت عملية الإنتاج وتشديد معايير الإنتاجية والاستثمار في الأتمتة واليوم، يتم فحص هيكل الكلفة بالكامل من أجل إمكانية التخفيض وليس فقط تكاليف العمالة المباشرة وقد يوفر الإنتاج الضخم والأتمتة أو لا يوفران البديل الأكثر فعالية من حيث الكلفة يوفر نظام الإنتاج الهزيل تكاليف منخفضة من خلال العمليات المنضبطة (Russell & Taylor, 2011:19)، وان على المنظمات تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال خلق اختلافات للمنتجات لتكون المنظمة رائدة في الكلفة وقادرة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل جيد (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015: 665-679).
- 2- المرونة: تعرف المرونة بأنها قدرة المنظمة على التأثير والتأثر بسرعة بالتغيرات في ظروف المنافسة وبالتالي تطوير والحفاظ على ميزة تنافسية (Hitt et al., 1998: 23). ويمكن تلخيص خصائص المنظمة الناشئة التي تشمل القدرة على التكيف والمرونة والذكاء والتعلم في كلمة واحدة (المرونة) فهي تعني المزيد من الخيارات وآليات التغيير الأسرع وتعزيز حرية الاختيار (Palanisamy & Sushil, 2003: 261-277) وبالتالي تعبر المرونة عن قدرة المنظمة على إدارة موارد الإنتاج وعدم اليقين لتلبية طلبات الزبائن المختلفة (Zhang et al., 2003: 173-191)، وتشبه المرونة مفهوم القدرة والموارد، بحيث تعمل الشركة على التأثير على بيئة أعمالها من خلال سلوكها الإبداعي ومواردها وقدراتها واستخدامها الأمل لمواردها البشرية (Bakhelili & Chellali, 2020:267-288).
- 3- سرعة التسليم: ويقصد بها انجاز جدول التسليم في الموعد المحدد ويقاس بالقدرة على التسليم في الوقت المقرر ويعبر عنه بالنسبة المئوية للطلب في الموعد المحدد (Krajewski and Ritzman, 1999: 36)، كما ان سرعة الإستجابة للطلب تؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن فضلاً عن تقليل التالف من المخزون وهذا بدوره ينعكس على هامش الربح المتحقق (البكري، 2008: 206).
- 4- الإبداع: من أجل المحافظة على استمرارية المنظمات في بيئة تنافسية والحصول على أداء متميز أصبحت الحاجة للإبداع مطلباً لكل منظمة (سعيد وآخرون، 2021: 70)، إذ يعرف الإبداع على أنه تقديم منتجات وعمليات جديدة (Dangayach and) Deshmukh, (2003: 279-298)، إذ يشير الإبداع إلى مجال جديد أو منتج جديد أو تغيير والتطوير المستمر على منتج معين أو مجال معين.

المبحث الثالث: الجانب العملي

توطئة:

لتحقيق اهداف البحث وتفسير المعالجة لمشكلة البحث وتحديد واقع متغيريه وفحص فرضيته واختيارها تم استعمال بعض الوسائل الإحصائية المناسبة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الاستبانة:

لغرض تحليل نتائج الاستبانة تم استعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية متمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لاسهام هذه الأدوات في تحليل وتفسير متغيري البحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، إذ تم قياس متغير إدارة علاقات الزبون بوصفه متغير مستقل (التركيز على الزبائن الرئيسيين، التنظيم حول إدارة علاقات الزبون، إدارة المعرفة، دمج التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبون) فيما تم قياس متغير الميزة التنافسية بوصفه متغيراً معتمداً (الكلفة، المرونة، سرعة التسليم، الجودة، الابداع).

1- وصف وتشخيص متغير إدارة علاقات الزبون:

افرزت النتائج المبينة في الجدول (1) والخاصة بصورة اجمالية الى ابعاد متغير إدارة علاقات الزبون إذ حقق وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (4.315)، وبمستوى جيد وبتشتت قليل بالاجابات، وبانحراف معياري سجل (0.695) ومعامل اختلاف (0.161)، وهذا يشير الى اتفاق اغلب الإجابات بوجود إدارة علاقات الزبون، اما على مستوى الابعاد الفرعية فقد أظهرت النتائج ان بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين قد حقق اعلى مستوى إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.437) بانحراف معياري (0.663) ومعامل اختلاف (0.149) وهذا يشير الى حرص المصرف على الاهتمام بزبائنه الرئيسيين ومعرفة احتياجاتهم من خلال الحوار المستمر، وحقق بعد دمج التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبون اقل مستوى إذ بلغ وسطاً حسابياً (4.187) بانحراف (0.845) ومعامل اختلاف (0.201) وتشير هذه النتيجة الى ان المصرف يمتلك قاعدة بيانات شاملة لزبائنه.

الجدول (1) التحليل الوصفي لابعاد متغير إدارة علاقات الزبون

ت	البعـد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1.	التركيز على الزبائن الرئيسيين	4.437	0.663	0.149	1
2.	التنظيم حول إدارة علاقات الزبون	4.381	0.539	0.123	2
3.	إدارة المعرفة	4.258	0.733	0.172	3
4.	دمج التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبون	4.187	0.845	0.201	4
	اجمالي متغير إدارة علاقات الزبون	4.315	0.695	0.161	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS,26).

2- وصف وتشخيص متغير الميزة التنافسية:

افرزت النتائج المبينة في الجدول (2) والخاصة بصورة اجمالية الى ابعاد متغير الميزة التنافسية إذ حقق وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (4.264)، وبمستوى جيد وبتشتت قليل بالاجابات، وبانحراف معياري سجل (0.826) ومعامل اختلاف (0.193)، وهذا يشير الى توافر متغير الميزة التنافسية في مجتمع البحث، اما على مستوى الابعاد الفرعية فقد حقق بعد المرونة اعلى مستوى فقد بلغ الوسط له (4.349) بانحراف (0.845) وبمعامل اختلاف (0.194) وهذا يشير الى ان المصرف مجتمع البحث يعتمد المرونة في تحقيق الميزة التنافسية، في حين سجل بعد الابداع ادنى مستوى فقد بلغ الوسط الحسابي له (4.183) بانحراف معياري (0.790) وبمعامل اختلاف (0.188) وهذا بدوره يشير الى ضعف تبني إدارة المصرف للابداع وحسب رأي اغلب افراد عينة البحث.

الجدول (2) التحليل الوصفي لابعاد متغير الميزة التنافسية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1.	الكلفة	4.258	0.733	0.172	3
2.	المرونة	4.349	0.845	0.194	1
3.	سرعة التسليم	4.268	0.937	0.219	2
4.	الابداع	4.183	0.790	0.188	4
	اجمالي متغير الميزة التنافسية	4.264	0.826	0.193	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS,26).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

تشير الفرضية إلى " أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبون في الميزة التنافسية" وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط للبحث وكما موضح في الجدول (3)

الجدول (3) اختبار الفرضية الرئيسية بين متغيري البحث

الميزة لتنافسية					
قبول او رفض الفرضية	التأثير	Sig	β	F	R ²
قبول الفرضية	معنوي	0.00	0.576	73.250	0.448

*قيمة F الجدولية = 3.75 **.

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS,26).

ويشير الى ان تأثير اجمالي إدارة علاقات الزبون في الميزة التنافسية معنوياً إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (73.250) وهي بذلك اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.75) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (448%) وهذا يعني ان اجمالي إدارة علاقات الزبون تفسر (44%) من الميزة التنافسية كما ان قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.576) اي ان تغيير بوحدة واحدة من اجمالي إدارة علاقات الزبون يحدث تغييراً بنسبة (57.6%) من ثقة الزبون، وهذه النتيجة تعد كافية لقبول الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبون في الميزة التنافسية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**اولاً: الاستنتاجات**

- 1- تبين حرص الإدارة العليا في ان يقدم المصرف خدمات مخصصة تلبي احتياجات الزبائن الرئيسيين ومعرفة رغباتهم، مما يدل على سعي المصرف لتعزيز رضا هذه الشريحة من الزبائن والمحافظة عليهم.
- 2- يتمتع المصرف بدرجة عالية من المرونة تمكنه من التكيف والاستجابة للتغيرات التي تطرأ في احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، في حين هناك ضعف في مستوى الإبداع ضمن استراتيجيات المصرف التنافسية.
- 3- يستنتج وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة علاقات الزبون بأبعادها المختلفة (التركيز على الزبائن الرئيسيين، التنظيم حول إدارة علاقات الزبون، إدارة المعرفة، دمج التكنولوجيا) وبين تحقيق الميزة التنافسية، وان هذا التأثير يعكس أهمية تبني الممارسات الفاعلة في إدارة علاقات الزبون كأداة استراتيجية من شأنها ان تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف.

- 4- ضعف اهتمام الإدارة العليا في المصرف ببُعد "دمج التكنولوجيا في إدارة علاقات الزبون" والذي ينعكس سلبيًا على جودة العلاقات مع الزبائن، إذ يؤدي إلى بطء في الاستجابة لاحتياجاتهم وتلبية رغباتهم، وهذا قد يحدّ من فاعلية المصرف في الحفاظ على الزبائن وكسب رضاهم وتعزيز ولائهم.
- 5- ضعف اهتمام المصرف ببُعد "الإبداع" قد يحدّ من قدرته على تقديم خدمات مميزة وابداعية للزبائن وهذا قد يؤثر سلبيًا على جاذبية عروض المصرف كما ويُضعف من قدرته التنافسية.

ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي على المصرف الاهتمام أكثر بدمج التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبون من خلال الاحتفاظ بقاعدة بيانات شاملة لزيائهم، إذ ينبغي ان يمتلك المصرف الموظفين الفنيين المناسبين لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الحاسوب في بناء علاقات الزبون.
- 2- لا بد للمصرف من تعزيز الاهتمام ببعد المرونة كميزة تنافسية مع الاهتمام ببعد الابداع من خلال تبني الافكار الابداعية المبتكرة للعاملين عبر الاستخدام الأمثل للأساليب والتقنيات الحديثة.
- 3- على المصرف تخفيض الكلف الادارية والتشغيلية وتقديم أفضل الخدمات لزيائهم مع الحفاظ على الكلفة.
- 4- ينبغي على المصرف تحديد أهدافاً تجارية واضحة متعلقة باكتساب الزبائن وتطويرهم والاحتفاظ بهم وإعادة تنشيطهم.
- 5- لا بد ان يمتلك المصرف القدرة على انجاز طلبات الزبائن ورغباتهم بشكل أسرع مقارنة مع المصارف الأخرى.

المصادر:

- 1- البكري، ثامر(2008)، إستراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 2- الزيادات، محمد عواد والعوامرة، محمد عبد الله (2012)، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- بن ساسي، فضيلة (2018)، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين فرع ورقلة"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
- 4- سعيد، هديل كاظم؛ حامد، سهير عادل؛ الحمداني، صبا نوري وكاطع، افتخار عبد الحسين (2021)، العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي_ دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد (1)، ص 63-87.
- 5- محمود، حمدية سليم (2022) تأثير جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في مصرف الرافدين، بحث في الدبلوم العالي في ادارة الجودة، الجامعة المستنصرية.
- 6- Angeloska-Dichovska, Monika & Angeleski, Marjan, 2020, Customer Relationship Management (Crm) – How To Build Strong Online Relationship With The Customers ,Doi: 10.20544/Horizons.A.27.4.20.P04, Pp:43-55.

- 7- Bakhelili, Mohamed Lamine & Chellali, Abdelkadeur, 2020, Strategic Flexibility And Competitive Advantage (Case Study Of Al Baskaria Cement Company, Economic And Management Research Journal, Economic And Management Research Journal, Vol:14, N°:03, P 267-288.
- 8- Buttle, Francis, 2009, Customer Relationship Management - Concepts And Technologies, Second Edition, Charon Tec Ltd., A Macmillan Company.
- 9- Cambra-Fierro, Jesús J.; Centeno-Velázquez, Edgar; Jaraba, Ana Olavarria & Vasquez-Carrasco, Rosario, 2016, Success Factors In A Crm Strategy; Technology Is Not All, Journal Of Strategic Management, 25(4):1-18.
- 10- D'arconte, Carmine, 2023, Customer Relationship Management (Crm): A Conceptualization Based On Strategy To Integrate Different Perspectives.
- 11- Dangayach, G.S. & Deshmukh, S.G. (2003). Evidence Of Manufacturing Strategies In Indian Industry: A Survey. International Journal Of Production Economics, 83(3), 279-298.
- 12- Demo, Gisela & Watanabe, Eluiza Alberto De Morais, 2017, Customer Relationship Management Scale For The B2c Market: A Cross-Cultural Comparison, Mackenzie Management Review, Issn 1678-6971, V. 18(3), P. 42-69 .
- 13- Fatouretchi, Max, 2019, The Art Of Crm: Proven Strategies For Modern Customer Relationship Management, Packt Publishing Ltd.
- 14- Hardjono, Budiono & San, Lai Pooi, 2017, Customer Relationship Management Implementation And Its Implication To Customer Loyalty In Hospitality Industry, Jurnal Dinamika Manajemen, 8 (1), 92-107.
- 15- Idzikowski, Adam; Kuryło, Piotr; Cyganiuk, Joanna & Ryczko, Marta, 2019, Customer Relationship Management (Crm) - Philosophy And Its Significance For The Enterprise, Volume 1, Issue 1, Pp. 1004-1011.
- 16- Kenyon, George N. And Sen, Kabir (2015), Creating A Competitive Advantage, Doi:10.1007/978-1-4471-6627-6_2, In Book: The Perception Of Quality (Pp.5-12).
- 17- Krajewski, Lee And Ritzman, Larry (1999), Operations Mangement Strategy And Analyses, 4th Ed, Addison Wesley Publishing, Co New York.
- 18- Kumar, V., & Reinartz, Werner, 2018, Customer Relationship Management: Concept, Strategy, And Tools, Third Edition, Springer Texts In Business And Economics.

- 19- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., And Rao, S. Subba. (2006). The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance. *Omega*, 34, 107-124.
- 20- Linjee, Chalida; Chantanasiri, Supatra And Yooboon, Uthen (2019), Impacts Of Strategic Management On Competitive Advantage Of Certified Accounting Practice In Thailand, *International Journal Of The Computer, The Internet And Management* Vol.27 No.2, Pp. 128-131.
- 21- Malik, Shahzaib, 2014, How To Build And Manage Strong Customer Relationships (Crm) With The Help Of Social Media, Saimaa University Of Applied Sciences Faculty Of Business Administration, Lappeenranta Degree Programme International Business.
- 22- Maury, Benjamin (2018), Sustainable Competitive Advantage And Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes For Assessing Advantage, *Journal Of Business Research* 84(2):100-113.
- 23- Negulescu, Oriana Helena (2019), The Importance Of Competitive Advantage Assessment In Selecting The Organization's Strategy, *Review Of General Management*, Volume 29, Issue 1.
- 24- Palanisamy, Ramaraj & Sushil , 2003 , Achieving Organizational Flexibility And Competitiveadvantage Through Information Systemsflexibility: A Path Analytic Study, October 17, 2003 10:56 00035journal Of Information & Knowledge Management, Vol. 2, No.3 , 261–277.
- 25- Payne, Adrian,2005, Handbook Of Crm: Achieving Excellence In Customer Management, 1ed.,Newgen Imaging Systems (P) Ltd.
- 26- Peppers, Don, And Martha Rogers (2004), *Managing Customer Relationships*, Hoboken, Nj: John Wiley & Sons.
- 27- Potjanajaruwit, Pisit (2018), Competitive Advantage Effects On Firm Performance: A Case Study Of Startups In Thailand, *Journal Of International Studies*, 10(1), 104-111.
- 28- Rîpa, Ioan Alexandru, 2022, Customer Relationship Management In The International Context- Theoretical And Practical Considerations, *Sciendo*, Pp.1060 – 1072, Issn 2558 -9652.
- 29- Stachera-Włodarczyk, Sylwia , 2019, Concept Of Knowledge Management In Modern Enterprises, *Sciendo, Czoto*, Volume 1, Issue 1, Pp. 987-995.
- 30- Toriani, Silvana & Angeloni, Maria Terezinha, 2011, Crm As A Support For Knowledge Management And Customer Relationship, *Journal Of Information Systems And Technology Management*, Vol. 8, No. 1, P. 87-108.

- 31- Viljoen, M; Bennett, Ja; Berndt, Ad & Zyl, Cr Van, 2005, The Use Of Technology In Customer Relationship Management (Crm), Acta Commercii.
- 32- Wiggins, Robert R. And Ruefli, Timothy W.(2002). Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics And The Incidence And Persistence Of Superior Economic Performance. *Organization Science*, 13(1), 81–105.
- 33- Yim, Frederick Hong-Kit; Anderson, Rolph E. And Swaminathan, Srinivasan, 2004, Customer Relationship Management: Its Dimensions And Effect On Customer Outcomes, *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, Vol. Xxiv, No. 4, Pp. 265–280.
- 34- Ylinen, Jonna (2014), Managing Customer Relationships - Case Study Localtapiola, Thesis Centria University Of Applied Sciences , Degree Programme In Business Management.
- 35- Yuleva, Radostina Emilova, 2019, Competitive Advantages And Competitive Strategies Of Small And Medium-Sized Enterprises, *Economics And Management*, Volume: Xvi, Issue: 1, Pp. 71-81.
- 36- Zhang, Qingyu ; Vonderembse, Mark A & Lim, Jeen-Su, 2003, Manufacturing Flexibility: Defining And Analyzing Relationships Among Competence, Capability, And Customer Satisfaction, *Journal Of Operations Management*, Volume 21, Issue 2, Pages 173-191.