

دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

"دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بسكيكدة"

The role of managing the relationship with customers in achieving the
competitive advantage in the organization
A case study of the BADR Foundation in Skikda

تاريخ النشر: 2021/09/18

تاريخ القبول: 2021 /05/ 29

تاريخ الإرسال: 2021 /04/ 26

حكيمة وشنان

جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، Email : ouchenane21@outlook.fr

الملخص:

أكدت الدراسات العلمية الأولية أهمية الزبون في دورة حياة المؤسسة، واعتبرت العلاقة معه نموذجا جديدا في التسويق بدلا من التسويق التقليدي، وذلك من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والاحتفاظ بهم وكسب ولائهم بدلا من الحرص على جذبهم فقط. لذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أجريت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بسكيكدة، موظفة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وخلصت إلى نتائج تقول بمساعي المؤسسة لتحقيق ذلك عبر انتهاجها لآليات عديدة مثل: العمل على كسب رضا الزبون، تحسن أداء أعضائها .

الكلمات المفتاحية: العلاقة مع الزبائن؛ الميزة التنافسية؛ جودة الخدمة؛ رضا الزبون.

المؤلف المرسل: حكيمة وشنان، Email : ouchenane21@outlook.fr

Abstract:

Initial scientific studies confirmed the importance of the customer in the life cycle of the organization, and the relationship with him was considered a new model in marketing instead of traditional marketing, by establishing long-term relationships with customers, retaining them and earning their loyalty instead of being keen on attracting them only. Therefore, this study aimed at knowing the role of the relationship with customers in achieving the competitive advantage of the institution, as it was conducted in the Bank for Agriculture and Rural Development (BADR) in Skikda, the employee of the questionnaire as a basic tool for data collection and concluded with conclusions that indicate the institution's endeavors to achieve this through its adoption of many mechanisms such as: Work In order to gain customer satisfaction, the performance of its members improves.

Keywords: relationship with customers; Competitive advantage; Quality of service_Customer satisfaction

مقدمة:

شهد القرن العشرين المنصرم ولا يزال يشهد القرن الحالي تغيرات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية أثرت في كافة المجالات وبدرجات متفاوتة، دفعت المؤسسات على اختلاف انتماءاتها المجتمعية وأنشطتها إلى التنافس للحفاظ على فرص وجودها واستمرارها في الأسواق متخذة لذلك مختلف الآليات سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية.

ويعد امتلاك الميزة التنافسية إحدى التوجهات أو الآليات الإدارية الحديثة، التي اقتنعت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة بضرورة الأخذ بها، بالنظر إلى النتائج



الناجمة عنها والمتعلقة بإمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر إذا ما حققت المؤسسة الرضا والقبول المطلوبين لدى زبائنها وبما يتماشى وأهدافها وخططها الإستراتيجية، ما يحقق ضمان نجاحها ومن ثمة استمراريتها، الأمر الذي سينعكس على عائداتها المالية وأرباحها بصفة عامة.

ومن بين هذه التوجهات أسلوب إدارة العلاقة مع الزبائن الذي يعد بدوره نظاما إداريا يهدف إلى الاحتفاظ بالزبائن المربحين الحاليين، ما يجلب الفائدة للمؤسسة سواء من حيث الربحية أو تخفيض تكلفة البحث عن زبائن جدد أو حتى الدور الإيجابي الذي يلعبه الزبون الحالي في جلب زبائن جدد وبأقل تكلفة. ومن ثمة أضحت المؤسسة القوية هي من تملك أكبر حصة زبونية، تنتج عن علاقات الوفاء التي تربطها مع زبائنها، ما يجعلهم يكررون عملية التعامل معها أو الشراء منها دون التحول إلى غيرها من المؤسسات.

إن تقديم الخدمات و تطويرها لتحقيق الميزة التنافسية، يعتبر نشاطا مهما للمؤسسات البنكية خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية الجديدة و ترتيبات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و عقد الاتفاقية مع الشراكة الأوروبية، مما فرض زيادة مستوى التعاملات بهذه المؤسسات، و تبني استراتيجيات تكيفية فعالة من اجل تسويق خدماتها، وهذا يكون باتباع أساليب إدارية حديثة تهدف رأسا إلى تلبية حاجات الزبائن بحسب توقعاتهم وبالنظر إلى سعي المؤسسة البنكية للفلاحة والتنمية الريفية بسكيكدة إلى تبني استراتيجية الجودة الشاملة، من خلال التركيز على العنصر البشري والاهتمام بالعمل والكفاءة في أدائه لتحقيق جودة خدماتها ومن ثمة كسب رضا الزبون و ولائه، فهذا ما جعل متغيرات الدراسة الأساسية إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية تتجسد ميدانيا.

تأسيسا على هذا الطرح و بناء على واقع المؤسسة الخدمية الجزائرية، تمت صياغة التساؤل الإشكالي للدراسة وهو:

- كيف تؤدي إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة إلى تحقيق ميزتها التنافسية.

تفرع عن هذا التساؤل المركزي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يسهم أداء الموظفين في المؤسسة إلى تحقيق ميزتها التنافسية؟
- ما علاقة الاهتمام برأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- كيف يؤدي كسب رضا الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات البحثية التالية:
- يسهم تحسين أداء الموظفين بدرجة كبيرة في المؤسسة إلى تحقيق ميزتها التنافسية.
- يؤدي الاهتمام برأس المال البشري للمؤسسة بصورة واضحة إلى تحقيق ميزتها التنافسية.
- يؤدي حرص المؤسسة على كسب رضا الزبائن إلى تحقيق ميزتها التنافسية.
- وقد رمنا من وراء إنجاز هذه الدراسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية، هي:
- إبراز دور إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحديد أهم أبعاد كل من إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية.
- التوصل إلى نتائج توضح واقع عمل المؤسسة الجزائية على تحقيق ميزتها التنافسية من خلال استراتيجية إدارة علاقاتها مع الزبائن.
- ومن أجل التجسيد الميداني لكل ذلك، انتهجت الدراسة مسارا منهجيا تحدد في مستويين أساسيين، هما:
- أ. تحديد طبيعة الدراسة: تعد هذه الدراسة نوع من أنواع البحوث الوصفية، تأخذ بوصف الموضوع محل البحث من خلال توصيف متغيراته الأساسية (إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية) بتعريفهما والإحاطة النظرية بهما ما أمكن ذلك ثم تحليلها بحسب النتائج المتوصل إليها في جانبها التطبيقي.
- وقد تم تجسيد هذه الطبيعة الوصفية للدراسة في ثلاث محطات أساسية، هي:

- تساؤلات الإشكالية: وفيها تم توظيف الأدوات الاستفهامية التي تتلاءم وطبيعة البحوث الوصفية (كيف) سواء في التساؤل المركزي أو التساؤلات الفرعية.

- الأهداف: وتبينها صياغة كلماتها التي تبتدئ بها (تحديد، إبراز، التوصل) على اعتبار أن الأهداف تعرف بالكلمات التي تبتدئ بها. كما أن مضمون الأهداف يأخذ منحى وصف متغيرات الدراسة وتحديد دور المتغير المستقل (العلاقة مع الزبائن) بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية).

- المنهج والأدوات: فيما يخص المنهج فيمثل المنهج الوصفي اعتمادا على المقاربة الاستقرائية للموضوع، بغية الوصف والتحليل. في حين جاءت أدوات جمع البيانات ممثلة في الاستبيان كأداة أساسية. جاءت تركيبها كالتالي:

الجدول 1: تركيبة الاستبيان

المتغير الأساسي	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة
الخصائص الديمغرافية	الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية، الفئة المهنية.	6
إدارة العلاقة مع الزبائن	تحسين الأداء، الاهتمام برأس المال البشري في المؤسسة، كسب رضا الزبون.	4، 4، 6.
الميزة التنافسية	تحسين كفاءة المؤسسة، جودة الأداء، ولاء الزبون.	7، 4، 5

ب. مجالات الدراسة: وهي ثلاثة:- المجال المكاني: تمثله مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة الرئيسية 744 بسكيكدة، من منطلق أنها مؤسسة مصرفية تبحث عن الربحية من خلال تعاملها مع الزبائن (أفرادا ومؤسسات) من ثمة فهي تستجيب

لمتغيرات الموضوع، ما يدفعها للعمل على المحافظة على زبائنها بشق الطرق لضمان بقائها، لا سيما وأنها تمتلك أكبر عدد وكالات فرعية منتشرة عبر التراب الوطني مقارنة بالمؤسسات البنكية الأخرى والتي تعد منافسة لها في هذا المجال.

- المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال سنة 2020.

- المجال البشري: يمثل في نفس الوقت مجتمع البحث وهو 15 موظف يمثلهم: مدير المؤسسة، بقية الموظفين الذين يتوزعون بين الأعمال المكتبية والذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن عبر الشبائيك المصرفية والمكلفين بالقروض.

2. الإطار المفاهيمي والأبعاد المعرفية للدراسة:

تشغل الدراسة بمفهومين أساسيين هما تمت الإحاطة المعرفية بهما من خلال جملة من العناصر توضح لنا الأبعاد المعرفية للمفهومين.

1.2. حول مفهوم الميزة التنافسية: يعود ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينيات، من خلال شركة "ماكزي" للاستشارات اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية رغم التغيير الذي عرفته الظروف البيئية (خليل، 1999، صفحة 73) وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

و انطلاقا من الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة مع ظهور مؤلفات "مايكل بورتر"، ليحظى بعدها هذا المفهوم بمكانة هامة في عالم الأعمال والإدارة، ما استدعى ضرورة فهم معناه وتقنيات تنفيذه.

يقول "بورتر" (Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر إحداث عملية إبداع (خلاصي، 2015، صفحة 272) ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيات

والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة والمنافسين.

وتعرف أيضا بأنها: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (خليل، 1999، صفحة 37)

وتعرف أيضا بأنها: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. (فهبي، 2002، صفحة 8)

ومنه فقد حددت الميزة التنافسية إجرائيا بأنها: قدرة المؤسسة على امتلاك مجموعة إمكانات أو إجراءات تنظيمية (بشرية، تكنولوجية...) تمكنها من تقديم خدماتها للزبائن بكفاءة عالية في الأداء وفي وقت محدد.

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق الميزة التنافسية، ما يلي (السلي، 2001، الصفحات 104-105)

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة موتورولا "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف النقال. وشركة أبل "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

كما أن من أهم أساليب تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، ما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة: إذ لا يكفي تقديم المنتج أو الخدمة فحسب بل والعمل على جودته أيضا، لأن الاستجابة السليمة والفعالة لاحتياجات الزبون تسمح بتحقيق رضاه وبالتالي اكتساب المؤسسة لحصص سوقية.

- التميز في الأداء: لأنه يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة، مثل: تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح، السمعة الطيبة للمؤسسة، ولاء الزبائن، تفوق المؤسسة على منافسيها.

2.2. حول مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن: ينطلق الباحثون في تعريفهم لهذا المفهوم من ترجمته من اللغات الأجنبية (Customer Relationship Management) التي تختزله في CRM، باعتباره مفهوما جديدا يغزو لغة التسويق، ليقصدهون به بصفة عامة: نظام جذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقة مع الزبائن غير المربحين. (سويقت، 2002، صفحة 1)

ويمكن تصنيف تعريفات الباحثين لإدارة العلاقة مع الزبائن، وفقا لاتجاهاتهم الفكرية وهي ثلاثة:

- الاتجاه الأول: يمثل النظرة التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن، ومنه ينظر أصحابه إلى هذا المفهوم على أنه عبارة عن برامج تكنولوجية تعمل على تتبع البيانات الخاصة بالزبائن باستخدام تكنولوجيا المعلومات. لذا يعاب عليهم أن نظرتهم ضيقة للمفهوم كونهم يعتبرونه حلا تكنولوجيا وليس كطريقة لأداء العمل.

- الاتجاه الثاني: يمثل النظرة الإدارية لإدارة العلاقة مع الزبائن، ويعتبر ممثلوه هذا المفهوم كفلسفة وإستراتيجية ومجموعة من الأنشطة والعمليات التي تستهدف إقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتحقيق الفائدة لكل أطراف لعلاقة دون التركيز على الأساليب التكنولوجية المطبقة.

- الاتجاه الثالث: يمثل النظرة الجامعة أو التوفيقية لإدارة العلاقة مع الزبائن، حيث اهتم أصحابها بدمج التكنولوجيا بالإدارة، باعتماد إدارة العلاقة مع الزبائن على التكنولوجيا من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ العمليات وإشباع حاجات الزبائن ومساعدة المنظمة على ممارسة الأنواع المختلفة من التسويق، مثل تسويق العلاقات، التسويق الشبكي.

وعلى الرغم من اختلاف هذه الاتجاهات وتعريفات أصحابها لمفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن إلا أنها اتفقت على اعتباره يشير إلى:

- أن العلاقة مع الزبون تأتي في مقدمة أولويات المؤسسة.
- التركيز على الفوائد المتبادلة الناتجة من تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن، يتم من خلال إرضاء الزبائن وضمان ولائهم والاحتفاظ بهم وزيادة ربحية المؤسسة و تحقيق مركزا تنافسيا قويا.

- التحول من التركيز على المنتج، للتركيز على الزبون والتغيير التنظيمي المصاحب له.
(السعدني، 2012، الصفحات 12-13)

ومن ثم، فإن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يحمل الدلالات التالية:
- أن العنصر البشري هو الأساسي في إدارة العلاقة مع الزبون، فهو (الزبون) مصدر ربحية المؤسسة ما يجعلها حريصة على إقامة العلاقة معه والعمل على المحافظة عليها.
- تستعين المؤسسة في إدارة علاقتها مع الزبائن بمجموعة من الوسائل التكنولوجية والتنظيمية والبشرية من أجل إدامة تطوير العلاقة مع الزبائن المربحين.
- العمل على إرضاء الزبون وكسب ولائه، يعود بالفائدة على المؤسسة.

ومنه فقد حدد مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن، إجرائيا في هذا البحث بأنه: إستراتيجية إدارية متكاملة تنتهجها المؤسسة الاقتصادية لتؤدي مهامها وفقها تهدف من ورائها إلى تحقيق فوائد متبادلة بينها وبين الزبائن.

ولإدارة العلاقة مع الزبائن أهمية بارزة في المؤسسة، تتمثل في: (ياسين، 2010، الصفحات 50-51)

- زيادة عوائد المؤسسة عن كل زبون: ذلك أن الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل يحقق المزيد من الإنفاق ويعني هذا أن بناء علاقات حميمية وممتينة مع الزبائن يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها ما يؤدي إلى تحقيق أرباح على المدى البعيد.

- انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة لهم أسهل وأقل تكلفة، على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود إضافية تبذلها المؤسسة لخلق العلاقات معهم والعمل على تطويرها.

- حصول المؤسسة على مزيد من التوصية الشخصية: أو ما يعرف بكلمة الفم المسموعة والتي تعني السمعة الطيبة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها بين الزبائن أو المجتمع عامة من خلال تعاملها معهم أو تناقل الأخبار عنها فيما بين الزبائن ما يزيد من إقبال الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة.

كما أن لها، أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي:

- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة.
- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.
- استهداف الزبائن المربحين من مجموع الزبائن كلية.
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.

أما أبعادها الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على التخطيط لها وتحقيقها، فتتمثل في:

1. رضا الزبون: والذي يتحقق من خلال حكم الزبون على المنتج أو الخدمة المقدمة له ما يدفع بالمؤسسة إلى الإجابة في تقديم خدماتها للزبائن وتمتين علاقتها الطيبة بهم.

2. كسب ثقة الزبون: والتي تتحقق من خلال ثلاثة أبعاد هي الثقة نحو الزبائن المعتمدين لدى المؤسسة والثقة نحو المنظمة والثقة نحو العلامة أو الخدمة أو المنتج.

3. الالتزام: والذي قد يكون التزاما أخلاقيا أو مهنيا تؤديه المؤسسة نحو زبائنها للحفاظ عليهم.

4. الاحتفاظ بالزبائن: والذي يتأتى من خلال برنامج فعال تتبناه المؤسسة للمحافظة على الزبائن يتضمن القياس المستمر لرضا الزبائن لمعرفة اتجاهاتهم نحو ما تقدمه لهم المؤسسة من منتجات أو خدمات.

5. ولاء الزبون و وفائه للمؤسسة: ويتجسد ذلك مثلا في المواقف الإيجابية المتخذة من طرف الزبون نحو المؤسسة توصية الآخرين بالتعامل معها، ما يكسب في النهاية وفاء و ولاء للمؤسسة. (معلا، 2010، صفحة 55)

3. تقديم نتائج الدراسة ومناقشتها:

كانت النتائج المتوصل إليها بعد إجراء البحث الراهن كما يلي:

1.3. بالنسبة للخصائص الديمغرافية لمجتمع البحث:

بينت البيانات المجمعة أن أغلبية أفراد مجتمع البحث إناث يشتغلن في الأعمال المكتبية الخاصة بالملفات الإدارية وتنظيمها، في حين أوكلت مهمة التعامل المباشر مع الزبائن أكثر للمدير وبقية الموظفين الذكور. كما أن هؤلاء الأفراد هم في سن الشباب بينما يتم توجيه الموظفين القدامى إلى الوكالات الفرعية للمؤسسة كون وتيرة

العمل بها أقل مقارنة بالوكالة الرئيسية (ميدان البحث). أما عن المهام المسندة لهؤلاء الموظفون الشباب فهي عديدة تتوزع بين التعامل المباشر مع الزبائن من خلال تقديم الخدمة لهم أو تقديم النصيحة والمساعدة أو الإشراف على إنجاز المعاملات بصفة عامة. والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئاتهم المهنية.

الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب فئاتهم المهنية.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	التكرار و النسبة الفئة المهنية
6,66	1	المدير
73,33	11	مكلف بالزبائن
20	3	مكلف بالقروض
99,99	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدد بنسبة 73,33 % هي الفئة الغالبة تبعا لنشاط المؤسسة الذي يعتمد على علاقاتها مع الزبائن.

2.3. بالنسبة لأبعاد إدارة المؤسسة مع زبائنها وأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة.

1.2.3. أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة.

الجدول 3: ترتيب أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الأول	12,70%	0,58	3,65	تحسين الأداء في المؤسسة.
الثاني	14,21%	0,55	3,50	كسب رضا الزبون.
الثالث	14,66%	0,56	3,45	الاهتمام بالرأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين هذا الجدول أن المؤسسة محل الدراسة، تهتم بأداء موظفيها و تعمل على تحسينه، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى، يليه العمل على كسب رضا الزبون و ولائه ليأتي الاهتمام برأس المال البشري في المرتبة الثالثة.

2.2.3. أبعاد الميزة التنافسية و علاقات الارتباط فيما بينها.

الجدول 4: العلاقة الارتباطية بين أبعاد الميزة التنافسية.

الرقم	الأبعاد	تحسين كفاءة المؤسسة	جودة الأداء	ولاء الزبون
1	تحسين كفاءة المؤسسة	-	,545 Sig.0.000	,471 Sig.0.000
2	جودة الأداء	,545 Sig.0.000	-	,565 Sig.0.000
3	ولاء الزبون	,471 Sig.0.000	,565 Sig.0.000	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يبين لنا الجدول أن معامل الارتباط بين تحسين كفاءة المؤسسة في تقديم الخدمات للزبائن و جودة الخدمة قد بلغ (0,545) وهو ارتباط موجب متوسط، حيث يشير إلى أنه كلما ازداد تحسين كفاءة المؤسسة في تقديم خدماتها كلما زادت جودة هذه الخدمات.

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين تحسن كفاءة المؤسسة و ولاء الزبون (0,471) وهو ارتباط موجب قوي نسبيا و يعني أن تحسين الكفاءة في المؤسسة يؤدي إلى ضمانها لولاء زبائنها.

- جاء معامل الارتباط بين جودة الخدمة و ولاء الزبون (0,565) وهو ارتباط فوق المتوسط يشير إلى أن جودة الخدمة في المؤسسة تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم.

3.3. مناقشة الفرضيات البحثية: كانت نتائج التحليل الإحصائي على المستوى الإجمالي للفرضيات البحثية الفرعية على النحو التالي:

الجدول 5: علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية العلاقة مع الزبون	تحسين كفاءة المنظمة	جودة الخدمة	ولاء الزبون	إجمالي الميزة التنافسية
كفاءة أداء المؤسسة	0.523 Sig.0.000	0.380 Sig.0.000	0.465 Sig.0.000	0.537 Sig.0.000
الاهتمام برأس المال البشري	0.457 Sig.0.000	0.469 Sig.0.000	0.473 Sig.0.000	0.566 Sig.0.000
كسب رضا الزبون	0.890 Sig.0.000	0.585 Sig.0.000	0.578 Sig.0.000	0.615 Sig.0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

اعتمادا على بيانات هذا الجدول و الجداول السابقة يمكن تحليل الفرضيات البحثية كما يلي:

1.3.3. بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: تبين أن أغلب أفراد المؤسسة يعملون على تحسين أدائهم من خلال تنظيم الوقت في إدارة علاقاتهم مع الزبائن خصوصا وقت الذروة أين تكون الضغوطات على أوجها ما يتطلب تجنب مضیعة الوقت والتنسيق والتعاون فيما بينهم واحترام الدوام الرسمي أو توفير وسائل العمل والانجاز مثل الوسائل التكنولوجية وكذا أثناء التعامل المباشر مع الزبون أو تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن وذلك من تحقيق أهداف مثل: جذب الزبون وكسب ثقته في الترويج لخدمات المؤسسة الحفاظ على الزبائن لا سيما المميزين منهم، ما يضمن فيما بعد رضاه ومنه ولاءه للمؤسسة. فعدم إضاعة وقت الزبون من خلال تقديم المعلومة أو الخدمة أو المساعدة التي يحتاجها يساعد على تحقيق تكوين سمعة طيبة للمؤسسة في حد ذاتها ورضا الزبون عنها ومن ثمة تميزها بهذا الأمر.

إن هذه المعطيات الميدانية تؤكد لها المعلومات النظرية الخاصة بهذا الأمر، حيث يعتبر الوقت من أشد التحديات الخاصة بالمنافسة، ما يتطلب المعرفة بفن إدارته من أجل تسليم المنتج أو تقديم الخدمة في وقتها.

وتهدف المؤسسة من إدارة الوقت إلى الوصول إلى أفضل الصيغ أو طريقة لاستثماره وتحقيق أكبر عائد أو منفعة ممكنة وتسمح إدارة الوقت التنافسية بتحقيق الأهداف التالية: (الخضيري، 2000، الصفحات 20-25)

- تعظيم الاستفادة الكاملة من موارد المؤسسة.
- معالجة أي عطل أو هدر للوقت في العمليات الإنتاجية.
- رفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها.
- اكتساب ميزة تنافسية قوية ومتفوقة على المنافسين.
- تعزيز الإدراك بضرورة نجاح الأفراد.
- استخدام أساليب المشاركة وتحقيق التنسيق بين جهود الأفراد.

- زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - تحسين الأداء العام للمؤسسة بتحقيق مزايا التكلفة الأقل و زيادة قدرتها على دخول الأسواق العالمية.
 - 2.3.3. بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: استنادا إلى البيانات الديمغرافية لمجتمع البحث فيمكن القول أن المؤسسة كما يبدو تعتمد على عنصر الشباب حاملي الشهادات الجامعية ذات علاقة بطبيعة عملها (اقتصاد وتسيير، تجارة، قانون) أكثر لاعتقادها بامتلاكهم المؤهلات العلمية التي تساعد على الاجتهاد في العمل والابتكار لا سيما وأنها مرحلة النشاط والعمل على إثبات الجدارة في العمل من خلال الكفاءة والبحث والتطوير. ونظريا تثبت المؤلفات بهذا الشأن أن من أهم الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز:
 - استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.
 - تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهارتهم.
 - تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.
- (عبد الباقي، 2000، الصفحات 18-19)

وهذا ما تعمل المؤسسة على استغلاله وتنميته من خلال إخضاع موظفيها لدورات تدريبية، ذلك أن الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب الذي يعني في مستواه النظري تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية و التنظيمية. (جودة، 2010، صفحة 171). وهذا ما تهدف إليه المؤسسة محل البحث من وراء تدريب موظفيها لتطوير أساليب عملهم خصوصا التكنولوجية منها، مثل برمجيات الحاسوب، خصوصا وأن "معظم المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال لأنها تساعد على حسن التنظيم والتسيير بشكل فعال من خلال استخدام آلات وأجهزة متطورة تساعد بدورها

في خفض التكاليف . هذا ما بينته بقية البيانات المرتبطة بمضمون هذه الفرضية، حيث تبين أن أغلبية أفراد المجتمع تسير في عملها وفق الإجراءات الرسمية للمؤسسة مع إدخال بعض التسهيلات غير الرسمية كلما اقتضى الأمر ذلك. ما يعني أن المؤسسة تتخذ من السند القانوني منهجا لها في تنفيذ وظائفها مع محاولة إدخال بعض المرونة بحسب الموقف أو الحالة، لكن بكل كفاءة وفعالية.

يعزز هذا المنحى الميداني للمؤسسة محل الدراسة، المنحى النظري الذي يؤكد أن اعتماد المؤسسات على المرونة يعني بحثها عن اكتساب أو تحسين قدرتها التنافسية في السوق التنافسي المتغير، فالمرونة أهم عامل لاكتساب أو تحسين قابليتها التنافسية. كما أن متطلبات السوق تفرض عليها تحقيق تشكيلة متنوعة و واسعة من المنتجات والخدمات مما يساعدها على بلوغ رضا فئات مختلفة من الزبائن. وعليه فالمرونة تصبح ميزة تنافسية من خلال : استخدامهما في تلبية حاجات المستهلك المختلفة وفي تلبية التغيرات الطارئة في السوق. (العلي، 2000، صفحة 39)

3.3.3. بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: إن أداء العمل بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب والحرص على كسب رضاه يؤدي إلى كسب ولائه، حيث بينت الشواهد الميدانية أن موظفي المؤسسة يعملون على إنجاز أكبر قدر ممكن من المعاملات وتجنب تراكم الأعمال أو تعطيلها خصوصا أنهم مرتبطون برزنامة عمل دقيقة تخص مختلف فئات الزبائن وخدماتهم، ما يعني أن الأداء لا يتعلق فقط بأداء المهمة ولكن بكيفية أدائها والارتقاء بدرجة إتقان الأداء إلى مستوى عالي مقارنة بالمنافسين سواء تعلق الأمر بالنشاطات الإنتاجية أو التنظيمية أو التسويقية، مما يسمح في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تسمح لها بالتفوق على منافسيها. كما أن حسن الأداء يعني تخفيض كل مراحل وطول إجراءاته بالإضافة إلى تقليص حجم الأخطاء من خلال إدماج مختلف المراحل وكذا تقليل التكاليف والوقت، فكل هذا من شأنه أن يزيد من إنتاجية المؤسسة ومستوى أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها. ولا يتوقف الأداء على العمال بالمؤسسة فحسب بل يبدأ بالمدير، كونه المسؤول والموجه الأول للمؤسسة ما يفرض عليه أن

يكون قائدا مؤثرا ومحفزا لمروؤسيه في ممارسة مهامهم ومشاركا لهم في المعلومات والقرارات، وهذا ما يسمى بـ"هندسة الأعمال أو المهام".

خاتمة:

قدمنا في هذا المقال، تقصيا علميا جمع بين تقديم بعض المعلومات النظرية لمتغيرات الموضوع المعالج: الميزة التنافسية، إدارة العلاقات مع الزبائن، جسدها نظريا تحديدها كمفاهيم أساسية وذكر أبعادها المعرفية. وتطبيقا ارتبطت بالتحقق من الفرضيات المصاغة، في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج للمؤسسة الجزائرية.

وبحسب ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن القول أن المؤسسة محل البحث تحاول أن تتسم بمميزات المؤسسة المعاصرة حيث تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة علاقاتها مع الزبائن، مثل: انتهاج مبدأ المرونة في العمل مع الحرص الشديد على تطبيق القوانين والالتزام بها، الاعتماد على فرق العمل والتنسيق فيما بين الأعضاء لأن ذلك من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة، استثمار الطاقات البشرية خدمة لأهداف المؤسسة، الميل إلى تقليص عدد العاملين بالمؤسسة.

في ضوء هذه السمات المحددة للمؤسسة والتي يقارب تأكيدها النظري مع الميداني إلى حد ما كما يتمثل في المؤسسة محل البحث، فقد تم أيضا تأكيد الفرضيات المصاغة للبحث والتي تدور حول أن الميزة التنافسية في المؤسسة المعاصرة عامة ومنها الجزائرية خاصة ترتبط بفعل من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن بكفاءة المورد البشري في المؤسسة وبمدى تنظيم الوقت وبمستوى الأداء في المؤسسة.

قائمة المراجع:

1. حيدر، معالي فهي. (2002). نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. خلاصي، رضا. (2015). مروج الإدارة الإستراتيجية. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
3. سويفت، رولاند. (2002). إدارة علاقة العملاء: خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال. مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي.
4. عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة.
5. العلي، عبد الستار محمد. (2000). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي. الأردن: دار وائل للنشر.
6. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر.
7. الخضيري، محسن أحمد. (2000). الإدارة التنافسية للوقت، المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات. القاهرة: إيتراك للنشر.
8. جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
9. معلا، ناجي. (2010). مدخل إتصالي سلوكي متكامل. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
10. خليل، نبيل مرسي. (1999). الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات. الإسكندرية: دار المعارف.

11. السعدني، نرمين أحمد عبد المنعم. (2012). تطبيق إدارة علاقات العملاء على البنوك التجارية المصرفية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
12. ياسين، محمود يوسف. (2010). واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، كلية إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن.