

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير

العنوان

إدارة علاقات الزبون كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالة

من إعداد

درقاوي أسماء

المناقشة بتاريخ 2018/03/08 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة شلف	أستاذ	أ.د/ زيدان محمد
مقررا	جامعة وهران 2	أستاذ	أ.د/ كربالي بغداد
ممتحنا	جامعة شلف	أستاذ	أ.د/ بن نافلة قدور
ممتحنا	جامعة شلف	أستاذ محاضر أ	د/ قلش عبد الله
ممتحنا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر أ	د/ حمداني محمد

السنة الجامعية 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكثر عدد ممكن من الزبائن المرتقبين، مع بذل مجهود في الحفاظ على الزبائن الحاليين ويتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معه وتتوطد علاقة أكثر إذا تمت إدارتها سواء باستخدام وسائل تكنولوجية أو تقليدية، لكنها في النهاية ترمي كلها إلى: تعظيم القيمة المدركة لزبائن، تدفق مستمر للمعلومات، تطور المستمر لجودة المنتج، كسب ميزة تنافسية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة حول إدارة علاقات الزبائن كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الجزائرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة علاقة مع الزبون تحقق للمؤسسة العديد من المزايا منها: تخفيض التكاليف، المحافظة على ولاء الزبائن من خلال التطوير المستمر للجودة، تقديم منتجات تتصف بالخصوصية لأنها صنعت وفق البيانات الشخصية للفرد مما يجعلها تتسم بالجودة والتميز في نظر مشتربيها، ويسمح للمؤسسة برفع كفاءة الأداء لديها وتحقيق ميزة تنافسية. **الكلمات المفتاحية:** إدارة علاقات الزبائن، ميزة تنافسية، الزبون، ولاء الزبائن.

Résumé :

Les entreprises s'activent à réunir le plus grand nombre des clients éventuels et à fidéliser les actuels. Cette action se réalisera par l'établissement d'un dialogue interactif qui sera renforcé par l'utilisation des moyens technologiques et traditionnels, ayant pour but de maximiser les valeurs perçues par le client, un flux continu d'informations, l'évolution continue de la qualité du produit ainsi qu'un gain d'avantages concurrentiel. En conséquence, cette étude sur la gestion de la relation clientèle constituera une source pour réaliser l'avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne. L'étude sur la gestion de la relation clientèle a permis d'établir de nombreux avantages notamment : réduire les coûts, fidéliser les clients grâce, développement continu de la qualité, fournir des produits personnalisés réalisés en fonction des besoins de l'individu et se caractérisent par l'excellence et la qualité aux yeux de l'acheteur. Et permettant ainsi à l'entreprise d'élever son niveau de compétence et de répondre aux attentes de la clientèle. **MOTS CLÉS :** Gestion de la relation clientèle - Avantage concurrentiel - Client-Loyauté de la clientèle.

ABSTRACT :

The companies target acquiring potential customers while keeping current Customers, and this will be achieved by building effectively customers relationship. Furthermore, this relationship becomes more robust if it managed by using technological or traditional tools. The company at the end aims to reach: maximizing customer's perceived value, continuous flow of information, continuous improvement in product quality, gaining competitive advantage. For these purposes, this study aims to investigate the customer relationship management (CRM) as a strategy for competitive advantage in the case of Algeria's companies. The results indicate that the Algeria's companies will realize benefits from implementing CRM like cost reduction, keeping customer loyalty through continuous improvement in product quality, offering specific products that produced according to the customer's personnel information, these benefits allow to the Algeria's companies to be characterized by quality and performance excellence , and then have a competitive advantage. **Key words:** Customer Relationship Management, Competitive Advantage, Customer, Customer Loyalty.

الشكر والاهداء

كلمة الشكر

قال الله تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا لما يحببه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وبالأخص إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "كربالي بغداد" على توجيهاته القيمة والارشادات الصائبة التي لم يبخل بها علي. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث، وأخص بالشكر للأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور "محمد زيدان" على الدعم والنصح الذي قدمه ولم يبخل به علي.

وإلى كل من بذل معي جهدا ووفري وقتا، ونصح لي قولاً، أسأل الله ان يجزيهم عملي خيرا الجزاء.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿قُلْ أَعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللَّهِ وَعَلَىٰ وِجْهِهِ يُسْرِعُ لَكُمْ هَيْبَتُكُمْ وَمُنْتَهَىٰ دَعْوَانَكُمْ﴾ صدق الله العظيم
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار، أرجو من الله أن يد في عمرك لترى ثماره حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى
كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... والدي العزيز.
إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى
من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبيب... امي الحبيبة.
إلى الصدر الرحب، إلى من رافقتني بطولته بال وصبر... زوجي الغالي.
إلى الروح التي سكنت روحي، إلى من أرى التفاؤل بعينها، إلى الوجه المفعم بالبراءة، وبجبتك
أزهرت أيامي، وتفتحت براعم الغد... ابنتي العزيزة سرين.
إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	الاهداء
	الشكر
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	قائمة المحتويات
	المقدمة العامة
01.....	الفصل الأول: أبعاد النشاط التسويقي
02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق.....
20.....	المبحث الثاني: المزيج التسويقي.....
43.....	خلاصة.....
45.....	الفصل الثاني: المؤسسة والزبون
46.....	تمهيد.....
47.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسة.....
58.....	المبحث الثاني: تمحور المؤسسة حول الزبون.....
64.....	المبحث الثالث: علاقة المؤسسة بالزبون.....
81.....	خلاصة.....
82.....	الفصل الثالث: إدارة علاقات الزبائن
83.....	تمهيد.....
84.....	المبحث الأول: التوجه نحو الزبون.....
93.....	المبحث الثاني: إدارة علاقات الزبائن CRM.....
108.....	المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن الكترونيا e-CRM.....
115.....	خلاصة.....
116.....	الفصل الرابع: التنافسية والميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة علاقات الزبائن
117.....	تمهيد.....
118.....	المبحث الأول: ماهية التنافسية.....
126.....	المبحث الثاني: البيئة التنافسية التنافسية.....
133.....	المبحث الثالث: الميزة التنافسية.....

143.....	المبحث الرابع: دور إدارة علاقات مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية.....
157.....	خلاصة.....
158.....	الفصل الخامس: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية
159.....	تمهيد.....
160.....	المبحث الأول: تطور النظام المصرفي في الجزائر
168	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
173.....	المبحث الثالث: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات وعرض النتائج.....
209.....	خلاصة.....
210.....	الخاتمة العامة
215.....	قائمة المراجع
224.....	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
09	مثلث التسويق الاستراتيجي	01
18	المسار التسويقي	02
25	وظائف التغليف	03
33	الاختلاف بين التوزيع المباشر والتوزيع الغير مباشر	04
38	التوزيع داخل ابطار التسويق	05
48	المؤسسة وحدة تحويل	06
49	المؤسسة وحدة توزيع وانفاق	07
54	محيط المؤسسة	08
56	دورة حياة المؤسسة	09
60	مراحل تطور الزبون	10
62	المفهوم التقليدي والحديث للمنشأة	11
66	مصنوفة زبائن المؤسسة	12
70	احد طرق الاتصال وردة الفعل	13
78	منحنى الوفاء في بطاقة القرض	14
87	التغيرات على أبعاد التسويق	15
91	مصنوفة Aijo لنوع العلاقات	16
105	ديناميكية إدارة علاقات الزبائن	17
111	زيادة رضا الزبون الكترونيا	18
129	القوى التنافسية	19
137	محددات الميزة التنافسية	20
138	مراحل تطور الميزة التنافسية	21
175	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	22
176	توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم	23
177	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	24
178	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	25
179	توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك	26
180	توزيع أفراد العينة حسب نوع العمليات	27

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاختلافات الاستراتيجية بين التسويق الاستراتيجي والإدارة التسويقية	10
02	امتداد وظائف التسويق	12
03	اهداف النشاط التسويقي	17
04	أقسام السلع الصناعية	23
05	الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي	86
06	مقارنة بين التسويق التقليدي وإدارة علاقات الزبائن	94
07	طرق امتلاك الزبائن لزمام السيطرة	102
08	إستراتيجيات بورتر الثلاثة ومتطلباتها	145
09	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	146
10	المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها	147
11	أبعاد إستراتيجية التركيز	150
12	بنوك مشتركة وأجنبية	167
13	البنوك العاملة في الجزائر لسنة 2016	168
14	الاستبيانات الموزعة والمعتمدة للتحليل الاقتصادي	169
15	ألفا كرو نبخ لقياس ثبات الاستبيان	173
16	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	174
17	توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم	175
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	177
20	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	178
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع البنك	179
22	توزيع أفراد العينة حسب نوع العمليات المصرفية	180
22	طريقة التعرف على البنك	181
23	أدوات علاقات الزبائن المعروفة بالنسبة للعملاء	182
24	استعمال الأدوات	182
25	الأدوات المستعملة	183
26	مستوى الرضا على هذه الوسائل	184
27	أستعمال الوسائل من أجل تقديم شكوى	184
28	الأدوات المستعملة لتقديم شكوى	185
29	هل الشكوى أخذت بعين الاعتبار	185
30	مدى الرضا على الاستجابة للشكوى	186
31	إتصال البنك بالزبائن	186

187	طريقة إتصال البنك	32
187	عدد مرات إتصال البنك	33
188	مستوى الرضا على هذه العلاقة	34
188	المنتجات والخدمات الجديدة	35
189	مستوى الرضا على المعلومات المقدمة من طرف البنك	36
189	تغيير البنك	37
190	أسباب تغيير البنك	38
191	تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الملموسية	39
192	تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الاعتمادية	40
193	تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الاستجابة	41
194	تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الضمان	42
195	تقييم جودة الخدمة من ناحية التعاطف	43
197	نتائج إختبار T الأحادي العينة لمدى تطبيق إدارة علاقات مع الزبائن	44
198	نتائج تحليل إختبار الانحدار البسيط بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية	45
199	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة	46
199	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات الزبائن ومؤشر الملموسية	47
200	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات الزبائن ومؤشر الاعتمادية	48
201	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات الزبائن ومؤشر الاستجابة	49
202	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات الزبائن ومؤشر الضمان	50
202	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات الزبائن ومؤشر التعاطف	51
203	نتائج تحليل إختبار بين المستوى التعليمي وإدارة العلاقات مع الزبائن	52
204	نتائج تحليل إختبار بين المستوى الوظيفي وإدارة العلاقات مع الزبائن	53
205	نتائج تحليل إختبار بين نوع العمليات المصرفية وإدارة العلاقات مع الزبائن	54
206	نتائج تحليل إختبار بين نوع البنك وإدارة العلاقات مع الزبائن	55

مقدمة عامة

مع ازدياد شدة المنافسة ووجود وفرة في السلع والخدمات، بالإضافة إلى التدفق الهائل للمعلومات، ساهمت في نشأة واقع جديد وهو مستهلك أكثر تطلب وأكثر دراية أمام وجود عدة بدائل لإشباع الحاجات والرغبات. مما حتم على المؤسسة وضع الزبون بؤرة الاهتمام والمحور الذي تركز عليه كل نشاطاتها، وأصبحت رغباته وخصائصه هي التي تحدد معالم استراتيجية التسويق الفعالة، وإرضاءه هو غايتها وانشغالها وولاؤه هو الرهان الذي تصبو إلى تحقيقه.

إن نجاح العديد من المنظمات يعتمد على خلق وإدامة العلاقات المستندة للزبون، أو التفاعل مع الزبائن، الذي يؤدي إلى إرضاءهم وخصوصاً أولئك الذين يستخدمون المنتج بتكرار على طوال الوقت. وهنا يتوجب على مقدم المنتج أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة والتزام الزبائن وتحقيق رضاهم بصورة جيدة، بحيث يكونوا بولاء عالي جداً للمنتج ولا يكونوا راغبين في التحول إلى المنافسين. وفي حين أن الاهتمام بالعلاقة طبقته بعض المشاريع الخدمية غير انه قد غاب في مشاريع خدمية أخرى ولسوء الحظ هناك شركات عديدة تسير في طريق التسويق الذي يركز على الصفقات الذي تم تنفيذه للفوز بزبون جديد.

فكما يتعامل الفرد مع شخص آخر وقيم علاقة صادقة سواء كانت حقيقية أو غير حقيقية، فالمستهلك بدوره يقيم علاقة مع المنتج أو العلامة أو نقطة البيع في حد ذاتها. وعليه إن هذه العلاقة ما بين الفرد والمنتج تستحق توضيحاً وشرحاً.

بغية توضيح حقيقة هذه العلاقة هناك حاجة إلى تحقيق توازن ما بين الجهود الموجهة نحو الزبائن الحاليين والزبائن الجدد وهذا ما ينطوي تحت فلسفة التسويق بالعلاقات عموماً وإدارة علاقات مع الزبائن خاصة.

تعد إدارة علاقات الزبائن من المواضيع البالغة الأهمية في إدارة الأعمال بصفة عامة وفي التسويق بصفة خاصة. يعتقد بعض الباحثين أن المؤسسات التي تولي اهتمام لإدارة علاقة الزبون سيحقق لها أهدافها، حيث يؤكدون أن ما نمر به ليس إلا ثورة زبائن تنقل ميزان القوة في علاقة المشتري/ البائع من الشركات نحو الزبائن.

" أربطوا أحزمتكم! إن الاضطراب الذي كنتم تشهدونه في البورصة لم ينته بعد، بل إن الواقع يقول إنه قد يزداد سوءاً، لأننا في خضم ثورة عميقة الجذور، وهي أكبر من ثورة الانترنت أو ثورة الهواتف المحمولة، إنها ثورة الزبائن. لقد امتلك الزبائن زمام السيطرة على مقدرات شركاتنا، وهم يلحن مجرى مجالات عملنا وقد أصبح ولاء الزبون أو عدمه شيئاً متزايد الأهمية، إن الزبائن يغيرون وجه الأعمال الذي نعرفه، وبين أيديهم توجد قيمة شركتك،

إن امتياز زبونك فجأة أصبح أندر وأخطر مورد لأعمالك، إنك لم تعد تملك زمام السيطرة على مصير شركتك، بل هم زبائنك الذين يملكونه، وهم يطلبون منا تغيير هياكلنا التسعيرية، وقنواتنا التوزيعية وطريقة تصميمنا وتسليمنا لمنتجاتنا وخدماتنا إليهم، ونحن لا نستطيع إنكار ذلك عليهم، فهم يمتلكون القوة ويدركون ذلك، أما الشركة التي لا تدركها فسرعان ما ستخرج من مجال الأعمال⁽¹⁾.

نلاحظ من خلال الفقرة السابقة، أن الكاتب قد لخص كل موضوع أهمية إدارة علاقات مع الزبون في كلمة وهي "ثورة زبائن حقيقية في طور التكوين". وتبعاً لما تقدم سيكون موضوع أطروحتنا كالتالي: إدارة علاقات الزبون كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة

إشكالية الدراسة

إن الدافع الرئيسي الذي جعلنا نختار هذا الموضوع يعود بالدرجة الأولى، ضعف اهتمام المؤسسات بإدارة علاقات الزبائن، ومحاولة إبراز دورها في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات في ظل تطور الاقتصاد الجديد الذي أفرزته الإصلاحات التي عرفتها المرحلة الانتقالية والتي أدت إلى انفتاح السوق.

فمن خلال ما سبق يدفعنا إلى البحث عن إجابة للإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي:

كيف يمكن لإدارة علاقات الزبون أن تكون مصدر لتحقيق التنافسية واكتساب ميزة تنافسية ل

لمؤسسة الجزائرية؟

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

1. كيف تنظر المؤسسة للزبون؟
2. ماهي إدارة علاقات الزبائن؟
3. ما المقصود بالتنافسية والميزة التنافسية؟
4. كيف يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بالزبون وتكسب ولاءه من خلاله ميزة تنافسية؟
5. كيف يمكن لإدارة العلاقات الزبائن أن تحقق ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية؟

¹ - Jay, Cory & Adam Cory, « The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit form Customer Relationship Management », New York, Fray Press, 2006, P: 34.

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية كمنطلق للبحث:

الفرضية الأولى: تتبنى المؤسسات الجزائرية محل الدراسة إدارة علاقات مع الزبائن.

الفرضية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة وإدارة علاقات مع الزبائن.

وتتفرع منها الفرضيات الثانوية التالية:

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الملموسية وإدارة علاقات مع الزبائن.

2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الاعتمادية وإدارة علاقات مع الزبائن.

3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الاستجابة وإدارة علاقات مع الزبائن.

4. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الضمان وإدارة علاقات مع الزبائن.

5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر التعاطف وإدارة علاقات مع الزبائن.

الفرضية الرابعة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات مع الزبائن والمستوى التعليمي.

الفرضية الخامسة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات مع الزبائن والوظيفة.

الفرضية السادسة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات مع الزبائن ونوع المنتجات المقدمة

الفرضية السابعة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات مع الزبائن ونوع المؤسسة.

الدراسات السابقة

1. دراسة ليث الربيعي ووائل الشرايعة⁽¹⁾:

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئتي الخمس والأربعة نجوم في مدينة عمان. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي الذي استخدمت فيه أساليب إحصائية مختلفة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نتائج مهمة، وفي مقدمتها ارتفاع مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن في كلا الفئتين من الفنادق، وكذلك ارتفاع مستوى المعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن وفي كلا الفئتين.

1: أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 34 العدد 4، ج 2، ص 201-

وقد أوضحت الدراسة أيضا التقييم العالي لإدارات الفنادق للنتائج التي تحققها مختلف انواع برامج ولاء الزبائن في مجال تقوية العلاقات مع زبائنها والحفاض على الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي للفندق، إضافة إلى تأكيد نتائج الدراسة على وجود أثر دال إحصائيا لإدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق عينة الدراسة كما أكدت الدراسة عدم وجود فروق في مستويات الأداء بين فئتي الفنادق عينة الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات لإدارات الفنادق والباحثين في هذا المجال .

2. دراسة نرمين أحمد عبد المنعم السعدني (2012)⁽¹⁾:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، وتحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك محل الدراسة طبقا لنوع القطاع، ومدى اختلاف درجة استجابة العملاء المنتفعين من الخدمات البنكية والناجمة عن تطبيق إدارة علاقات العملاء.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث مجموعة من الفروض، وصمم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر. واعتمد الباحث على البيانات الثانوية والتي تشمل البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للبنوك محل الدراسة، والبيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال تصميم نوعين من قوائم الاستقصاء إحداهما موجهه للمديرين العاملين بالبنوك المعنية بالدراسة، والأخرى موجهه للعملاء المنتفعين من الخدمات البنكية في محافظتي القاهرة والجيزة .

وقد قام الباحث بتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS باعتباره أكثر البرامج الإحصائية شيوعا واستخداما من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية، واستخدام تحليل المسار Path Analysis لاختبار النموذج محل الدراسة .

باختبار نموذج الدراسة أوضحت النتائج أن إدارة علاقات العملاء تؤثر بصورة مباشرة على كل من المتغيرات التالية بالترتيب كما يلي: جودة الخدمة، جودة العلاقة، معدل العائد على الأصول .

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر لإدارة علاقات العملاء على كل من جودة العلاقة، الولاء، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية .

كما اختلفت درجة التطبيق لإدارة علاقات العملاء باختلاف القطاع، وكذلك اختلاف درجة استجابة العملاء لتطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك المعنية بالدراسة.

1: نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2012.

3. دراسة (Qin Jun 2008)⁽¹⁾:

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ "العلاقة ما بين توجهات السوق، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة وأداء الشركة" لمناقشة العلاقة ما بين تحليل توجهات السوق التي تركز على الزبائن وإدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبائن كطريقة لتحسين أرباح الشركة، فقد افترضت الدراسة أن انشاء علاقات وطرق تواصل مبنية على أساس معلوماتي مع الزبائن يساهم في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، كما ركزت هذه الدراسة على تحديد الفرق ما بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإدارة المعرفة من حيث التأثير على أداء الشركة. وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبائن بحيث لا يمكن فصلها عن بعضهما البعض إلا أن إدارة العلاقة مع الزبائن تتفوق على إدارة المعرفة من حيث اتخاذها للزبون مصدر معلومات عن نفسه، كما أجرت الدراسة مقارنة معمقة ما بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإدارة المعرفة ضمن تسعة محاور وأكدت أن إدارة العلاقة مع الزبائن تشمل مصدرين أساسيين لنجاح المشاريع ضمن البيئة التنافسية الحالية وهما المعلومات والعلاقات، أيضا أظهرت نتائج الدراسة أن المحافظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن هي مصدر مهم يكسب الشركة ميزة تنافسية، أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح تؤثر إيجابا على نسبة الأرباح وتطور الرضا والولاء لدى الزبائن.

4. دراسة (Mosad Zineldin, 2005): بعنوان " Quality and Customer Relationship management (CRM) as competitive strategy in Swdish Banking Industry."

هدفت إلى تطوير إطار نظري وتطبيقي لفهم معنى الجودة وإدارة علاقات الزبائن (CRM)، وأثرها على التنافسية في البنوك، كما هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمة وعلاقات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها لاختيار البنك الذي سيتعامل معه الزبون والانطباع العام عن البنك.

ومن أهم نتائج الدراسة :

- توصلت الدراسة إلى أن العلاقات ليست فقط سلاحا تكتيكيا، بل تمثل نظرة استراتيجية مختلفة لتبادل المشتري - البائع، كما توصلت أيضا إلى أن تطبيق استراتيجية (CRM) المستمرة تتطلب المصادقة والالتزام من الإدارة العليا، الاتصال الوظيفي، وبرامج تدريب وولاء العميل لكل الموظفين.

هدف الدراسة

1 : Qin Jun 2008 : Relationship between market orientation and busines performance, Doctoral Thesis, Hangzhou, Zhejiang University, in Chain.

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وبرؤية متكاملة عن إدارة العلاقات الزبائن، من حيث المفهوم والأهمية، وكيف أن هذا المفهوم بدأ يعادل الميزة التنافسية وتحقيقها للكثير من المنظمات عند اعتماده.

أهمية الدراسة:

تعد الزبائن شريان الحياة لأي منظمة، فهم الثروة الحقيقية الثمينة لها وقادة الاقتصاد، لذا عليها الاهتمام بهم وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب رضاهم وولائهم وإيجاد علاقة قيمة لهم. إذ يعد الحوار وفلسفة الاعتناء بالرأي الآخر كعنصر رئيسي تستطيع المنظمة من خلالها إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنها الحاليين، وسعيها الدؤوب للحصول على زبائن جدد، وهناك أهداف تسعى إدارة علاقات مع الزبائن إلى تحقيقها وهي:

- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة؛
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن؛
- استهداف الزبائن المرجحة من مجموع محفظة الزبائن (إنفاق كل زبون)؛
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون؛
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

محددات الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في مجالين المكاني والزمني وهي كالآتي:

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية هو قطاع البنوك، وذلك لمدى حساسية العلاقة بين البنك ومتعامليه، وأن كلا الطرفين يأخذوا العلاقة بجدية ويتفاعلوا معها. وقد تمت الدراسة في بعض ولايات الغرب الجزائري (وهران، بلعباس، تموشنت، سعيدة، تلمسان،...) وذلك بحكم الإقامة.
- **المجال الزمني:** لقد امتدت فترة الدراسة مدة عشرة أشهر من ديسمبر 2016 إلى سبتمبر 2017.
- يتم إجراء الدراسة على البنوك العمومية والأجنبية.
- يتم إجراء الدراسة على مجموعة من المتعاملين مع البنوك من خلال استبيان موزع على العملاء، لقياس مدى وفائهم للبنك الذي يتعاملون معه سواء عمومي أو أجنبي في الجزائر.

المنهج المستخدم في الدراسة

إن المنهج الذي اتبعناه لتحقيق هدف الدراسة ينطوي على جانبين، أحدهما نظري واستخدمنا من خلاله المنهج الوصفي، حيث استعرضنا من خلاله مفاهيم حول النشاط التسويقي ونشاطه، وعرفنا الزبون والمؤسسة والعلاقة التي تربط بينهما، كما تطرقنا أيضا إلى توضيح المنافسة، الميزة التنافسية وإدارة علاقات مع الزبائن، وكيف يمكن لهذه الأخيرة تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أما الآخر فكان جانب تطبيقي قمنا باعتماد المنهج التحليلي محاولة لاستخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تساعد في تحقيق هدف البحث، وذلك من خلال استقراء المعطيات والمعلومات الموثقة من طرف الإجابات المحصل عليها من خلال الاستبيان المقدم.

خطة البحث:

ومحاولة إعطاء قدر كافيا لهذا الموضوع يتناسب وأهميته قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: المعنون "مسار النشاط التسويقي" والذي يتكون من مبحثين، حيث سنقوم بتقديم حوصلة تعطي من خلالها مفاهيم أساسية في التسويق الحديث ومساره، ثم التطرق إلى المزيج التسويقي والسياسات التي يعتمد عليها.

الفصل الثاني: المؤسسة والزبون حيث خصص هذا الفصل للتعرف على طرفي العلاقة بشكل مفصل، وطبيعة العلاقة التي تجمعهما، وفي الأخير نتعرض إلى أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لجذب الزبون وكيفية الاحتفاظ به.

الفصل الثالث: فيتعلق بإدارة علاقات مع الزبائن CRM، من خلال التطرق إلى التوجه نحو الزبون، مروراً بإدارة علاقات الزبائن من مفهوم، النشأة، والأهمية، ختاماً بإدارة علاقات مع الزبائن إلكترونياً مع تقديم بعض المفاهيم الخاطئة عن إدا العلاقات مع الزبائن.

الفصل الرابع: حمل عنوان "المنافسة والميزة التنافسية"، حيث سنقوم من خلاله بالتطرق إلى ماهية المنافسة، طبيعة البيئة التنافسية التي تمارس المؤسسة نشاطها فيها، ثم التحدث عن الميزة التنافسية، أنواعها وطرق اكتسابها، وفي الأخير سوف نتطرق إلى دور علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الخامس: سنقوم من خلاله بدراسة ميدانية، والتي هي عبارة عن دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية للناحية الغربية للجزائر، حيث سنبدأ هذا الفصل بتقديم حوصلة حول المنظومة المصرفية الجزائرية، ثم نقوم بعرض عام حول البنوك العمومية والأجنبية العاملة في الجزائر، وفي الأخير التحدث عن دراسة التحليلية والوصفية وذلك بغية المقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية، وممدى تميزها عن بعضهما البعض.

الفصل الأول

أبعاد النشاط

التسويقي

تمهيد:

منذ زمن بعيد جدًا اكتشف أجدادنا أن التخصص وتقسيم العمل هو السبيل نحو إشباع حاجاتهم للطعام، والملبس، والمأوى بطريقة تتصف بدرجة عالية من الكفاءة، ومع مرور الزمن وتحول القرى إلى أحياء وتحول الأحياء إلى مدن، قام الأفراد بتخصيص منطقة رئيسية تعرف باسم السوق، يتم فيها القيام بعمليات مقايضة السلع التي يقومون بإنتاجها بتلك التي يحتاجون إليها.

ولقد تطورت هذه العمليات، وتحولت إلى مفهوم المبادلة عبر القرون العديدة والذي أصبح قلبا لنشاط عرف باسم نشاط التسويق، ولم ينته الحال عند هذا الحد بل تحول هذا المفهوم فترة التسعينات من القرن العشرين من مجرد إتمام عملية المبادلة مع المستهلك لمرة واحدة إلى مفهوم الاحتفاظ بهذا المستهلك ومحاولة بناء علاقة دائمة ومربحة معه.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى أبعاد النشاط التسويقي في شقين، الشق الأول للمفاهيم الأساسية للنشاط التسويقي من تعاريف للتسويق وخصائص ووظائف وأهمية التسويق، ثم تطور هذا المفهوم عبر مراحل الزمن، أما الشق الثاني يتم التركيز على أهم متغيرات النشاط التسويقي والمتمثلة في متغيرات المزيج التسويقي من المنتج والسعر والتوزيع والترويج.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين، الأول تناولنا فيه المفاهيم الأساسية للتسويق، أما الثاني فكان حول المزيج التسويقي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق

لوحظ بمرور الزمن الكثير من مظاهر الاهتمام بالمشكلة التسويقية و منها وقوف إدارة التسويق على قدم المساواة مع بقية الإدارات في المؤسسات الاقتصادية ، كما ظهر عدد كبير من الوكالات التي تعمل على تقديم مختلف النصائح و التوجيهات لحل المشاكل التسويقية ، و مراكز البحوث المتخصصة ، و أقسام الإدارة بالجامعات قامت بدورها في أعمال البحوث و الاستشارات ، و هذا يدل على زيادة الاهتمام بالنشاط التسويقي ، و لهذا الغرض نتناول أربع نقاط أساسية ، مفهوم التسويق ، تطور المفهوم التسويقي ، امتداد مجال التسويق ، المسار التسويقي .

المطلب الأول مفهوم التسويق:

يتمثل التسويق في مجموع العمليات المنسقة التي تؤدي إلى تطوير المبيعات من السلع والخدمات، والبحث عن أساليب تطوير المنتجات والبحث الدائم والمستمر عن الحاجات وتلبيتها بكل أذواقها ومواصفاتها، وفي هذا الشأن سنتطرق لتعريف التسويق ووظائفه وأهميته.

الفرع الأول تعريف التسويق:

رغم اختلاف التعاريف المعطاة للتسويق، إلا أنّها متقاربة من حيث الهدف من التسويق المتمثل في كيفية توجيه الأنشطة من أجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، فمهما اختلفت التعاريف والأدوات المستخدمة والخلفيات، إلا أنّها تتفق في نقطة معينة والمتمثلة في توصيل السلع والخدمات بالشكل الذي يرغب فيه المستهلك النهائي أو المستعمل النهائي للسلعة أو الخدمة.

ويمكن ذكر بعض التعاريف المعطاة للتسويق فيما يلي:

- عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 التسويق بأنه " هو القيام ب

أنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي"⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف تقصد الجمعية كل العمليات التسويقية التي تبدأ قبل دورة الإنتاج، كالقرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط السلعة، وبالسوق الذي يتم فيه توزيع السلع والسعر الذي تباع به، والجهود الترويجية التي تصاحبها⁽¹⁾.

(1) : مُجّد سعيد عبد الفتاح ، " التسويق " ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1983 ، ص 23 .

وأعدت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريف التسويق سنة 1985 بأنه " عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير، والترويج، والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تسبغ أهداف كل من الأفراد والمؤسسات (2)".

ويعتبر هذا التعريف أكثر قبولا من قبل الكتاب باعتباره صادر عن جهة رسمية.

- وحسب "Lindo" و" Lendrevie " التسويق هو: " مجموعة الطرق والوسائل التي توفرها المؤسسة لتروج عن السلوكيات المعتمدة في تحقيق أهدافها بين العوام المقصودة (3)".

كما عرّف " J-Pbernardet " التسويق على أنه " هو ذلك المسار الحي لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين بالمنطق الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال تبادل السلع والخدمات، فالمنتج لا يباع إذا لم يلبي حاجة السوق (4) ".

- وتطرق " P-Kotler " إلى تعريف التسويق بأنه: " آلية اقتصادية واجتماعية بواسطته يحقق الأفراد والجماعات رغباتهم وحاجاتهم بوسائل خلق وتبادل المنتجات (5)".

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن مفهوم التسويق يتركز على سبعة مفاهيم:

- الحاجات، رغبات الطلب.
- المنتجات (السلع، الخدمات، الأفكار).
- القيمة، التكلفة والرضا.
- التبادلات والعمليات التجارية أو عمليات البورصة.
- العلاقات والشبكات.
- السوق.
- التسويق.

ويمكن إعطاء تعريف آخر للتسويق وفقا للمدخل الحديث كما يلي:

1: صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والاستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسبوط، 1996، ص 13.

2: إسماعيل السيد، " مبادئ التسويق "، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 7.

3 : S-Martin , J-P.Vedine , « Marketing :les concepts clés», ed organisation , Paris 1993 , p 15.

4: J- P. Bernardet ,A .Bouchez , S – Pichier , « Precis de marketing », Natan , paris 1996 ,P4.

5 : P- Kotler et B-Dubois, «Marketing management », 9^{ème} édition, publi-union , Paris , 1997,p4

" هو نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة ومرجحة مع المستهلكين وعدة أطراف أخرى، وكذلك الحفاظ عليها، وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق كل الأطراف لأهدافهم، وتحقق هذه العلاقة من خلال القيام بعمليات المبادلة التي تراعي صالح الطرفين، والوفاء بالوعود التي يقطعها كل الأطراف على أنفسهم"⁽¹⁾.

وكخلاصة للتعرف السابقة نجد أن التسويق هو مجموع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لتوجيه المنتجات إلى المستهلك وفقا لرغباته وتلبية لحاجاته وبصفة مستمرة لخلق علاقة دائمة معه.

ومن التعريف يمكن حصر عدّة وظائف للتسويق، والتي تشمل جميع الأعمال والأنشطة التي يتم القيام بها منذ تصميم السلعة وحتى وصولها إلى المستهلك، أي أنها تبدأ وتنتهي عنده، فهو نقطة البداية والنهاية، بمعنى أن هناك العديد من الوظائف التي يقوم بها النشاط التسويقي⁽²⁾.

ويمكن تصنيف وظائف التسويق إلى أربع مجموعات كالتالي:

♦ **مجموعة الوظائف الإدارية:** تتمثل في وضع السياسات والبرامج التسويقية الملائمة للمؤسسات بنوعيتها العامة والخاصة، وتحديد الأهداف العامة والفرعية لأقسام إدارة التسويق والدوائر على أساس نتائج التحليل الشامل والمتابعة والتقييم لتنفيذ كافة الوظائف التسويقية⁽³⁾.

♦ **مجموعة وظائف التبادل:** وتتمثل في دراسة السلعة من حيث تصميمها وتحديد مواصفاتها، وجودتها، وكمية إنتاجها، وسعرها، وتغليفها، واختيار الاسم والعلامة، وتحديد نوعية خدمات ما بعد البيع كالصيانة والتركيب، بالإضافة إلى الشراء والبيع اللذان يشتملان على تحويل ملكية السلعة، والتفاوض بخصوص سعر البيع والشراء، كذلك الترويج ويشتمل على تصميم البرنامج الترويجي المناسب⁽⁴⁾.

♦ **مجموعة الوظائف المساعدة:** وتتمثل في التمويل بتوفير الأموال اللازمة للقيام بعمليات الترويج، سواء من قبل المنتج، أو منافذ التسويق، وتغطية الفترة الزمنية التي تمر بها السلعة عبر قنوات التسويق حتى وصولها للمستهلك، بعمليات البيع بالأجل عبر القنوات التسويقية، إضافة إلى وظيفة التمويل، تعتبر وظيفة دراسة السوق من أهم الوظائف التي يتركز عليها النشاط التسويقي، حيث يتم من خلالها جمع كل المعلومات المتعلقة بالمستهلك من ذوق و حاجات و رغبات، كما يتم جمع المعلومات عن حجم الطلب المتوقع في السوق على السلعة و حجم المنافسة المرتقبة، و لا ننسى المخاطرة التسويقية التي تعتبر أيضا مهمة في النشاط التسويقي، لأن المؤسسة قد تتحمل خسائر نتيجة لانتقال السلعة من المنتج إلى المستهلك الأخير كالكسر مثلا، لذا يجب

1: إسماعيل السيد، " مبادئ التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 8.

2: عمر وصفي عقيلي وآخرون، " مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 22.

3: محمد إبراهيم عبيدات، " مبادئ التسويق ": مدخل سلوكي " دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 31.

4: عمر وصفي عقيلي وآخرون "مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص-ص 23-24.

التأمين على السلعة بشروط مناسبة لدى شركات التأمين و ذلك للتخفيف من الآثار السلبية التي تنجم عن ذلك منها ركود السلعة و الأحجام عن شرائها من طرف المستهلكين ، و هناك يأتي دور التسويق بدراسة السبب و التخفيف من أثره السلبي⁽¹⁾ .

♦ **مجموعة وظائف التجهيز والنقل المادي:** وتتمثل في وضع الإجراءات اللازمة وتنفيذها وتطويرها لمناولة ونقل وتخزين السلع التي تم صنعها، والرقابة عليها لضمان سير العملية الإنتاجية والتسويقية المرتبطة بتوزيع السلع المنتجة⁽²⁾.

الفرع الثاني أهمية التسويق:

من تعريف التسويق ووظائفه المتعددة يظهر النشاط التسويقي من الأنشطة الهامة على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية على السواء، فالنشاط التسويقي يسمح للمؤسسة بمراقبة ما يحدث في محيطها الخارجي من عوامل ومتغيرات كأذواق الزبائن، وشدة المنافسة، والطلب المتوقع على منتجاتها وخدماتها... الخ، فالمتابعة والمراقبة الدائمة من المؤسسة لمحيطها يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط والقرارات المناسبة، مثلاً معرفة حجم المبيعات المرتقب الذي يتوقعه النشاط التسويقي، فيقوم النشاط الإنتاجي بوضع الخطة الإنتاجية لتغطية هذا الحجم، كما تقوم الإدارة المالية بتوفير الأموال اللازمة، و نفقات الحملة الترويجية المراد القيام بها من طرف إدارة التسويق، كما تقوم إدارة الشراء والتخزين بتوفير المواد اللازمة في خطة الإنتاج، ومن هنا تظهر أهمية النشاط التسويقي على مستوى المؤسسة .

وبالنسبة للمستوى القومي يلعب التسويق دوراً كبيراً في تحقيق النمو والازدهار الاقتصادي، فوجود نظام تسويقي جيد وفعال في أي بلد، يرفع من حجم التبادل التجاري مع البلدان المتعاملة، ومنه إدخال عملة صعبة الشيء الذي يزيد من التنمية الاقتصادية والرفاهية.

فوجود نشاط تسويقي ذي كفاءة عالية يسمح بفتح أسواق جديدة، وإيصال السلعة إلى المستهلك في المكان والوقت المناسب وبالمواصفات المرغوبة.

ومنه يمكن القول إن عدم نجاح المؤسسات من جهة وانخفاض حجم الصادرات في بلد ما، يعود إلى انعدام نظام تسويقي فعال⁽³⁾.

1: نفس المرجع السابق، ص ص: 25-26.

2: محمد إبراهيم عبيدات، " مبادئ التسويق: مدخل سلوكي "، مرجع سبق ذكره، ص31.

3: عمر وصفي عقيلي وآخرون، "مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 15-16.

المطلب الثاني تطور المفهوم التسويقي:

عرف مفهوم التسويق تطورات مختلفة من فترة لأخرى، ومن الصعب إعطاء تواريخ معينة تظهر التطور التاريخي لمفهوم التسويق، ولكن يمكن تحديد هذه المفاهيم بعوامل تتعلق بشروط الإنتاج ونوع التبادل وطرق الاتصال في السوق وعليه يمكن عرض المفاهيم كالتالي:

الفرع الأول: المفهوم الإنتاجي

منذ سنوات خلت، كانت أغلب المؤسسات تفكر أو تهتم بوظيفة الإنتاج على غيرها من الوظائف الأخرى، فالسيادة للمنتج وليس للمستهلك من حيث نوعية المنتج، ثم تأتي عملية البحث عن الزبون في النهاية بعد الإنتاج، فالاعتقاد السائد آنذاك هو أن المنتج الجيد يبيع نفسه (1).

ووفقا لهذا التوجه الفكري، فإن المفهوم الإنتاجي يعني أن المؤسسة لا تنتج ولا توزع إلا المنتجات التي تتميز عملية إنتاجها بأكبر كفاءة ممكنة (2).

فمعظم المؤسسات كانت تهدف إلى زيادة الإنتاج وتخفيض تكلفته من خلال التحسينات والتغيرات العلمية على المنتج، أما الاهتمام بالمبيعات وأذواق المستهلكين فلم يأخذ مكانه في إدارة المؤسسة (3).

الفرع الثاني: المفهوم البيعي

موازاة مع التطور التكنولوجي والإنتاج بحجم كبير، أصبح العرض يفوق الطلب، مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير فلسفتها الإنتاجية بالفلسفة البيعية وذلك باستخدام رجال البيع كأداة ضغط في مكان البيع (4). فتحوّلت بالتالي مشاكل الإنتاج إلى مشاكل نقص الطلب والاستهلاك، وظهرت وظائف تسويقية جديدة، مثل الإعلان وفن البيع وطرق التوزيع فأخذت مكانة معتبرة (5).

ومنه يظهر بوضوح هدف المفهوم البيعي، فهو يركز على استخدام جميع الأنشطة التسويقية من إعلان وتنمية المهارات البيعية لرجال البيع، لبيع ما هو موجود مع التقليل من أهمية المستهلك ودرجة رضاه بعد عملية الشراء.

1: Mohamed -Seghir Djitli, "Comprendre le marketing", Berti éditions, Alger, 1996, PP : 14-15.

2: إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص. ص: 19-20.

3: محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 32.

4: إسماعيل السيد، نفس المرجع السابق، ص 20.

5: محمد سعيد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق ص 33.

يلاحظ أن كلا المفهومين الإنتاجي والبيعي لا يعطيان اهتمامات لحاجات ورغبات المستهلك. (1)

الفرع الثالث: المفهوم التسويقي

نتيجة للتغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي والاجتماعي، و بشكل سريع، و مع ظهور حاجات و رغبات جديدة لم تستطع المؤسسات ذات التوجه البيعي أن تجد حلاً لمشاكل تحقيق المردودية و الربح، هذا التطور دفع المؤسسات إلى التوجه للزبون قبل التفكير في التقنيات و المنتجات، و على هذا الأساس أصبح التسويق يتمثل في مجموعة الوسائل و التقنيات التي تسمح بمعرفة السوق، و ذلك بتنظيم تسيير يركز على السوق أي الزبون، لأن تطور المؤسسة مرهون بإرضاء السوق، إذن عليها تحسين قدراتها، و كشف و تطوير الفرص أو التهديدات في السوق و توسيع حصتها في السوق بتطوير قدراتها للتحكم في تطورات المحيط بالإضافة إلى تلبية الحاجات المتجددة للمستهلكين (2).

ويمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاث أركان أساسية (3):

- التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده.
- تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات والرغبات.
- تحقيق الربح في الأجل الطويل.

الفرع الرابع: المفهوم الاجتماعي للتسويق

وفقا للمفهوم التسويقي، تعمل المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلك، وأحيانا تتعارض حاجات ورغبات جماعات معينة مع رغبات وحاجات المجتمع بأكمله وفي هذه النقطة بالذات تجد المؤسسة أو إدارة التسويق صعوبة في اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الاستجابة للحاجة والرغبة المتعارض فيها، ومن ثمّ امتداد نطاق المفهوم التسويقي إلى المفهوم الاجتماعي للتسويق (4).

ويعرف بأن المهمة الأولية للمؤسسة هي دراسة حاجات ورغبات أسواق معينة والقيام من جهة بإرضائها بطريقة فعّالة من المنافسة، لكن أيضا بطريقة تحفظ أو تحسن من رفاهية المستهلكين والمجتمع (5).

1: إسماعيل السيد، " مبادئ التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2: Mohamed -Seghir Djitli., op.cit. , p 18.

3: إسماعيل السيد، نفس المرجع السابق، ص 25.

4: نفس المرجع السابق، ص 25.

5 :P. Kotler , Dubois, op.cit. , p57 .

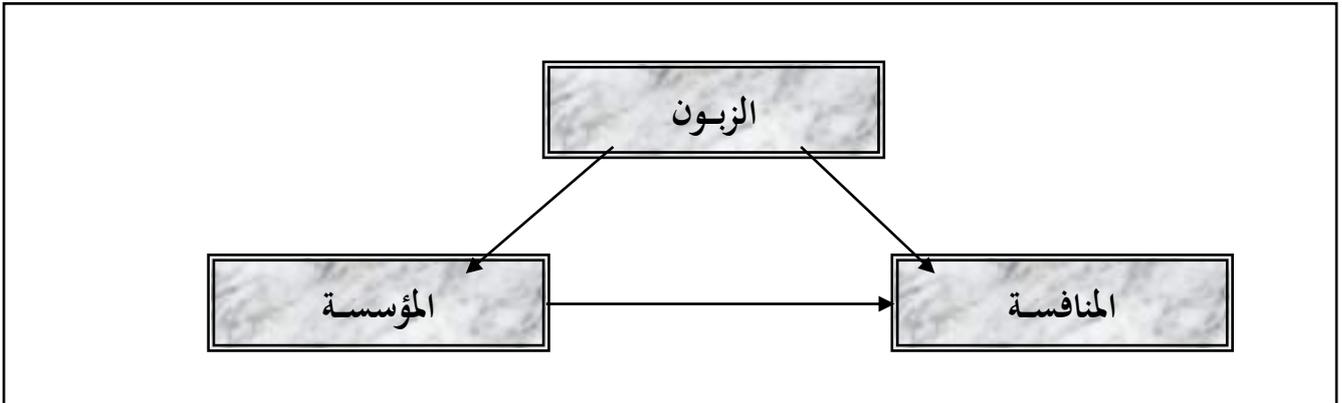
الفرع الخامس: التسويق الاستراتيجي

يركز التسويق في دوره الاستراتيجي على أهداف العمل في السوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها، على عكس الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف المعينة، وللتمييز بين الإدارة التسويقية والتسويق في دوره الجديد، فقد ابتكر مصطلح جديد وهو التسويق الاستراتيجي، لتوضيح الدور الجديد الذي اضطلع به التسويق في الوقت الحاضر ...

" يمثل التسويق الحد بين السوق والمؤسسة، وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أي ممارسة للتخطيط الاستراتيجي، ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لدعم استراتيجية التسويق وتنفيذ البرامج التسويقية في مستوى وحدة الأعمال، وفي بيئة معينة تتعامل استراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة استراتيجية الزبون، المنافسة والمؤسسة⁽¹⁾."

ومنه يتشكل مثلث التسويق الاستراتيجي كالتالي:

الشكل رقم 01: " مثلث التسويق الاستراتيجي "



المصدر: (محمود جاسم الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، ص 112)

تعتبر العوامل أعلاه مخلوقات حية في نشاط ديناميكي، لها أهداف خاصة بها لمتابعتها، فإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات المؤسسة فإن قابلية النمو الطويلة الأجل يمكن أن تكون في خطر، وتتفاعل العناصر الاستراتيجية الثلاثة يمكن أن تشكل استراتيجية التسويق القرارات الثلاث التالية⁽²⁾:

1: محمود جاسم الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 111.

2: محمود جاسم الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص 112 / 113.

- مكان التنافس: تحديد خصائص السوق المستهدف.
- كيفية التنافس: الطريقة التي يمكن المنافسة بها كتقديم منتج جديد مثلاً.
- وقت التنافس: أي وقت دخول السوق بحيث يجب أن يكون مناسباً.

ويمكن القول إن التسويق الاستراتيجي يختلف تماماً عن الإدارة التسويقية من حيث التوجه، الفلسفة، المدخل، العلاقة مع البيئة والأجزاء الأخرى، ويمكن تلخيص الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي والإدارة التسويقية في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: " الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي والإدارة التسويقية "

الإدارة التسويقية	التسويق الاستراتيجي	نقطة الاختلاف
يوم بيوم أي تكون القرارات مترابطة في سنة مالية معينة	طويلة الأمد أي تمتلك القرارات مضامين طويلة الأمد	إطار الوقت
استنتاجي وتحليلي	استقرائي وحديسي	التوجه
بشكل أساسي من أعلى إلى أسفل	بشكل أساسي من الأسفل إلى الأعلى	عملية القرار
البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية	تعد البيئة دائمة التغيير وديناميكية	العلاقة بالبيئة
بحث حالي عن فرصة جديدة	متقدمة للبحث عن فرص جديدة	الإحساس بالفرص
متابعة مصالح الوحدة المركزية	تحقيق التعارف بين العناصر المختلفة للمؤسسة أفقياً وعمودياً	السلوك التنظيمي
يتطلب النضج، الخبرة وتوجه نحو السيطرة.	يتطلب درجة عالية من الإبداع والأصالة	طبيعة العمل
تتطلب تصور انعكاسي (لتأثير رد فعل)	تتطلب تصور لتأكيد الفعل	أسلوب القيادة
تتعامل مع إدارة عمل مخطط.	تتعامل مع ما يؤكد عليه العمل	المهمة

المصدر: (محمود جاسم الصميدعي، "مداخليل التسويق المتقدم"، 2000، ص 121)

المطلب الثالث امتداد مجال التسويق:

يمكن تصور امتداد مجال التسويق في جانبين: في داخل المؤسسة أي من حيث الوظائف، وخارج المؤسسة أي من حيث قطاعات النشاطات المختلفة.

الفرع الأول: امتداد وظائف التسويق

اقتصرت التسويق في مفهومه البدائي على البيع بمعنى الكلمة أي يتحدد في نشاط الممثلين في التوزيع الفيزيائي للسلع وفوترتها، وبعبارة أخرى، يبدأ التسويق بعد تصميم المنتج وتصنيعه وتحديد سعره، وينتهي بمجرد التحويل القانوني للملكية من المنتج إلى المشتري، وفي إطار هذه الوظائف توصل مسؤولو التسويق إلى إضافة الإعلان بهدف دعم عمل البائعين، لكن المؤسسات أخذت على عاتقها حماية وتطوير أسواقها، فلا يكفي إنتاج سلعة بسعر معين ولكن تأمين الزبائن لها يكون أحسن، لذا يجب تحليل حاجات السوق لاتخاذ قرار ماذا ننتج؟ وبأي سعر نبيع؟ وبالنسبة لجميع المنتجات فإن ضمان زبائن مخلصين يفرض على المؤسسة أن يكون المشترون أكثر رضا على مشترياتهم وفي المقابل من الضروري ضمان خدمات ما بعد البيع⁽¹⁾.

و منه أصبحت المؤسسة تقوم بعدة وظائف تسويقية ، انطلاقا من تحديد المنتجات التي تقدمها للسوق ، و كيفية توزيع هذه المنتجات على الأسواق ، و كيفية الترويج بها ، و السعر الذي سيدفعه المستهلك للحصول عليها، و يطلق على هذه العملية اسم إدارة " النشاط التسويقي " (Marketing Management)، و يمكن تعريف إدارة النشاط التسويقي بأنها: " عملية التخطيط ، و التوجيه ، و الرقابة على كل وظيفة تسويقية، وبصفة أكثر تحديداً هي عملية وضع وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف ، والسياسات و البرامج التسويقية ، وتتضمن عملية إدارة النشاط التسويقي مسؤولية مدير التسويق عن تنمية المنتجات ، والتنظيم و اختيار الأفراد اللازمين لتنفيذ الخطة التسويقية، والإشراف على العمليات التسويقية اليومية والرقابة على الأداء التسويقي⁽²⁾ ".

كما عرّف " P. Kotler " إدارة النشاط التسويقي كالآتي:

" إدارة النشاط التسويقي تتضمن تخطيط، تسعير، الترويج، والتوزيع لفكرة لمنتج أو خدمة بقصد التحويل بتبادل مرض للمؤسسات كما للأفراد أيضا⁽³⁾ ".

1 : J.Lendrevie, D.Lindon, «Mercator: théorie et pratique du marketing», 5eme édition, Dalloz, Paris,1997, P7.

2: إسماعيل السيد، " مبادئ التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3: P-Kotler et Dubois, op.cit. , P 44 .

وتعد إدارة النشاط التسويقي جزءًا حرجًا في إدارة المؤسسة ككل، وتزداد أهميتها في المؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي وتحاول قدر المستطاع تطبيقه، فالوظيفة التسويقية هي النشاط المحرك لباقي أنشطة المؤسسة كالتمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، فبتظافر جهود هذه الأنشطة يمكن تحقيق الهدف الأول وهو رضا المستهلك عن طريق إشباع حاجاته. D – LINDON، J.LENDREVIE

ومن الصعب التنسيق ما بين مختلف أنشطة المؤسسة، لأن الإدارات الأخرى غير التسويقية تجدد في البداية، أن هذا المفهوم يتعارض مع مصالحها الخاصة وبالتالي يصبح ليس من السهل توجه المؤسسة بإداراتها المختلفة الالتزام بالمفهوم التسويقي⁽¹⁾.

ومنه يمكن القول إن «إدارة النشاط التسويقي تتضمن أو تخصص بضبط المستوى المرغوب من الصفقات مع الأسواق المستهدفة، التوزيع في الوقت المناسب، وطبيعة الطلب، ووصول المؤسسة لأهدافها⁽²⁾». على إثر هذا الامتداد في الوظائف التسويقية يمكن أن نميز اليوم، بين التسويق الدراسة والتسويق الاستراتيجي والتسويق العملي كآخر مرحلة من امتداد وظائف التسويق، ويمكن تلخيص أهم مميزاتها في الجدول التالي:

جدول رقم 2: " امتداد وظائف التسويق "

المهام (الوظائف)	المستوى التسويقي
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة التسويق (تحقيق) - نماذج - متابعة الموقع التنافسي 	تسويق الدراسة (Marketing D'étude)
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأسواق (أو الزبائن) المستهدفة - تصميم السلعة أو الخدمة المراد بيعها. - تحديد الأسعار. - اختيار قنوات التوزيع. - تحديد استراتيجية الاتصال. 	التسويق الاستراتيجي (Marketing strategies)
<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ الحملات الاشهارية والترويج. - تنشيط البائعين والتسويق المباشر. - توزيع المنتجات وتهيئة المحل التجاري. - خدمات ما بعد البيع. 	التسويق العملي (Marketing Opérationnel)

المصدر: (J-Lendrevie , D, Lindon , “ Mercator “ , 1997 , p7) .

1: إسماعيل السيد، " مبادئ التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

2 : P.Kotler et B-Dubois, op-cit , p 44 .

الفرع الثاني: امتداد التسويق لقطاعات أنشطة جديدة

منذ سنوات عرف ميدان التسويق توسعا في القطاع التجاري، إلى جانب التسويق التقليدي، ثم ظهر التسويق في المؤسسات ذات الطابع غير الربحي والتسويق الاجتماعي، التسويق العمومي، والتسويق السياسي. ويكمن هذا الامتداد في القطاعات التالية:

- **في القطاع التجاري:** التسويق لم يخرق عالم الأعمال، التي لها وزن متمائل فقط، بل اخترق القطاعات ذات الاستعمال الواسع.

- **في القطاع غير الربحي:** آثار التسويق تدريجيا انتباه المعاهد والمدارس التعليمية، والجماعات الطائفية، المستشفيات، المتاحف، المراكز الثقافية وتنظيمات أخرى ذات طابع غير ربحي... الخ. المؤسسات والتنظيمات ذات الطابع غير الربحي تواجه مشاكل تسويقية، فأوضاع وإدراك زبائنها يتطور مع الوقت، مما يفرض عليها وضع استراتيجية محكمة للتصدّي لهذا النوع من المشاكل، وهذا ليس فقط في المؤسسات الوطنية بل وحتى مؤسسات الخدمات العمومية والإدارية.

- **في القطاع الدولي:** عرفت التوجهات والتقنيات التسويقية تطورا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت بكثرة في أوروبا ثم باقي العالم، وفي هذا الإطار لعبت المؤسسات المتعددة الجنسيات الكبرى دورا محفزا، وتأتي في الأخير الدول التي في طريقها إلى النمو، فهي أيضا عرفت طرق وتقنيات التسويق، فظهرت وكالات إقليمية، مؤسسات دراسات السوق، ومنظمات المجالس المتخصصة في الأسواق الإفريقية وأيضا عرفت اليوم خاصة كوديفوار تطورا مماثلا إضافة لآسيا وأمريكا الجنوبية⁽¹⁾.

ويعتبر " Levy " و " P.Kotler " من بين الباحثين الأوائل اللذين بحثوا في توسع المفهوم التسويقي، فأعمالهم وصلت على حد مصطلح جديد وهو التسويق العام " Marketing générique"، أو ما وراء التسويق "Meta marketing"⁽²⁾، استنادا إلى هذا المفهوم لا تكون أهداف العملية التسويقية الحصول على أموال، وإنما الحديث عن الولاء وكسب إرضاء المستهلكين، وتقديم العون والمساعدة لهم، أي تكون مهمة البائع هنا تحديد ما يجب تقديمه للمشتري⁽³⁾.

1 : P.Kotler et Dubois, op.cit. p.p.p : 58-59-61 .

2: ما وراء التسويق عبارة عن مديات أبعد وأوسع، منظمات، أشخاص، مواقع، قضايا وأفكار، إضافة إلى منتجات.

3: محمود جاسم الصميدعي " مداخل التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص 2.

في هذا المفهوم الواسع، ليس هناك مؤسسة لكن منظمة، والمنتج استبدل بمفهوم السلوك المرغوب، والبيع يقابله اختيار هذا السلوك، ومفهوم الأهداف بالمردودية، فالتسويق العام "Marketing générique" يعرف بالنسبة لميدان خاص لكن نسبة إلى منهجية أساس، لاستبيان المشاكل لكل منظمة ترغب بإقامة تبني سلوك معين من طرف جماهير معينة، هذه المنهجية تتضمن مرحلتين أساسيتين، تحليل البيئة وبالخصوص دراسة الجماهير المستهدفة، والإجابة عليها باختيار استراتيجي يهدف إلى تبني السلوك المرغوب من طرف جماهير المنظمة، فهنا التسويق يعتبر الوظيفة التي بها تتكيف المنظمة مع محيطها⁽¹⁾.

ومنه يمكن القول إن التسويق عرف امتدادا واسعا من حيث الوظائف ومن حيث قطاعات الأنشطة، والسبب يرجع إلى عدة عوامل ومتغيرات منها مثلاً التكنولوجيا، وتغير العادات والسلوكيات الشرائية للمستهلك، وخاصة مع ظهور العولمة وما نتج عنها من تغييرات اقتصادية واجتماعية.

المطلب الرابع المسار التسويقي:

على أساس الغرض الرئيسي للمؤسسة والأهداف الرئيسية وعلى ضوء مجالات وفرص النمو، تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التكتيكية على مستوى كل نشاط رئيسي ومن بينها النشاط التسويقي، وعلى هذا المستوى يمكن التمييز بين الأهداف الكمية والأهداف النوعية (الوصفية).

الفرع الأول: الأهداف الكمية

وتتمثل فيما يلي⁽²⁾:

♦ **الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات:** في هذا الإطار يتم تحديد مجموعة من الأهداف البيعية المختلفة، والتي تختلف حسب طبيعة منتجات المؤسسة، وطبيعة نظام التوزيع فيها، وطبيعة الأسواق المستهدفة وطبيعة احتياجات المؤسسة مثلا رقم المبيعات الإجمالي المتوقع والمطلوب تحقيقه خلال العام المقبل، رقم المبيعات المستهدف لكل منطقة جغرافية... الخ.

♦ **الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح:** المقصود بالربحية هنا هو الفرق بين حجم أو قيمة المبيعات وتكاليف التشغيل التي اتفق عليها لتحقيق حجم معين من المبيعات.

1: S . Martin et J-p.vérđine, op-cit , p.p : 18-19 .

2: محي الدين الأزهرى، " التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط "، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1995، ص.ص.ص: 235 - 237- 241- 246.

♦ **الأهداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي:** وتعتبر هذه النسبة كوسيلة للحكم على مدى كفاية الأرباح الناتجة عن الموارد المالية المستثمرة في النشاط التسويقي، ومن ثم معرفة مدى فعالية وكفاءة استخدام هذه الموارد المتاحة بواسطة جهاز التسويق، على أساس قياس هذه الكفاءة من زاوية الربحية وهذه النسبة:

صافي الأرباح

إجمالي الأموال المستثمرة في النشاط الرئيسي (العاملة والثابتة)

♦ **الأهداف المتعلقة بحصة أو نصيب المؤسسة من السوق:** يمكن تحديد هذه الحصة كهدف على مستوى السوق الكلي أو على مستوى السوق المستهدفة أو على مستوى كل سوق من الأسواق المستهدفة أو على مستوى مناطق معينة.

إجمالي مبيعات المؤسسة خلال السنة

وتحدد هذه الحصة كالاتي:

إجمالي مبيعات الصناعة خلال السنة

ولتحديد هذه النسبة يجب تحديد ما يلي:

- السوق المستهدفة وهل هي سوق كلية أم شريحة أم أكثر من ذلك.
- التنبؤ بالقدرة الاستيعابية للسوق أو بحجم الطلب الكلي.
- دراسة وتوقع سياسات وسلوك المنافسين.
- تقدير المبيعات المتوقعة للمؤسسة.

♦ **الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية:** إن تكوين صورة ذهنية معينة ومحبة بين المستهلكين عن منتجات وخدمات المؤسسة يعتبر من الأهداف الهامة لكافة أنشطة المؤسسة وخاصة النشاط التسويقي، لهذا على المؤسسة تحديد عناصر الصورة الذهنية بعناية فائقة ويجب أن تكون أفعال وسياسات وسلوك جهاز التسويق مؤيدة ومعززة لهذه العناصر وهذه الصورة بصفة عامة، ويتمثل الهدف الكمي في مناضلة المؤسسة الدائمة لزيادة عدد الأفراد اللذين وصلتهم هذه الصورة الذهنية المحبة والمحددة.

♦ **الأهداف الخاصة بتنمية موارد المؤسسة:** وتتمثل في معدل النمو المراد تحقيقه خلال فترة تشغيل معينة، فمعدل النمو ومدى كفاءة هذا النمو يعتبر من الأهداف التشغيلية التي تقيس درجة ومدى القوة والمكانة التي اكتسبتها المؤسسة.

♦ **الأهداف الاجتماعية:** يمكن أن يكون للمؤسسة على ضوء امكانياتها وطبيعة نشاطها دور في تحقيق بعض الأهداف الإنسانية والاجتماعية، فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يدعو إلى أن يعمل النشاط التسويقي على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه بما لا يتعارض مع الصالح العام للمجتمع ككل، أي الأخذ بمبدأ الصالح العام في الاعتبار⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الأهداف النوعية

يمكن حصر بعض الأهداف النوعية للنشاط التسويقي كالآتي⁽²⁾:

- إيجاد المستهلك الذي يرغب بشراء واقتناء السلعة أو الخدمة.
- إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقرار الشراء.
- المحافظة على المستهلك وإقناعه بأن السلعة أو الخدمة المقدمة هي الأفضل والأقدر على إشباع حاجاته ورغباته في ضوء ظروفه وإمكانياته.
- تحقيق القناعة والولاء لدى المستهلكين للسلعة والخدمة وبناء علاقة دائمة معهم.

يتضح من هذه الأهداف أن المستهلك هو نقطة البداية في العمل التسويقي (البحث عنه وإيجاد ودراسة حاجاته ورغباته وذوقه ودخله... الخ) ونقطة النهاية (إحداث القناعة لديه والمحافظة عليه) وهذا ما يسمى بالمسار التسويقي، فإنتاج المؤسسة يتم وفقا لرغبات المستهلك وحاجاته وظروفه، وهذا يعد أمرا أساسيا في نجاح وظيفة التسويق بوجه خاص والمؤسسة بوجه عام.

ويمكن تلخيص أهداف النشاط التسويقي في الجدول التالي:

1: محي الدين الأزهرى نفس المرجع السابق، ص.ص: 245.246.

2: عمر وصفي عقيلي و آخرون، مرجع سبق ذكره ص: 19.

جدول رقم 3: " أهداف النشاط التسويقي "

الأهداف	نوع الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> - الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات: مثلا رقم المبيعات الإجمالي المتوقع و المطلوب تحقيقه . - الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح. - الأهداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي. - الأهداف المتعلقة بحصة أو نصيب المؤسسة من السوق. - الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية. - الأهداف الخاصة بتنمية موارد المؤسسة. - الأهداف الاجتماعية. 	الأهداف الكمية
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد المستهلك الذي يرغب بشراء السلعة. - إشباع حاجات ورغبات المستهلك. - المحافظة على المستهلك و إقناعه. - تحقيق القناعة والولاء لدى المستهلكين. 	الأهداف النوعية

المصدر: (من إعداد الباحثة).

ومنه يمكن القول إن الأهداف التي سبق ذكرها منها الكمية والنوعية يتم تحديدها في كل مستوى من مستويات المسار التسويقي .

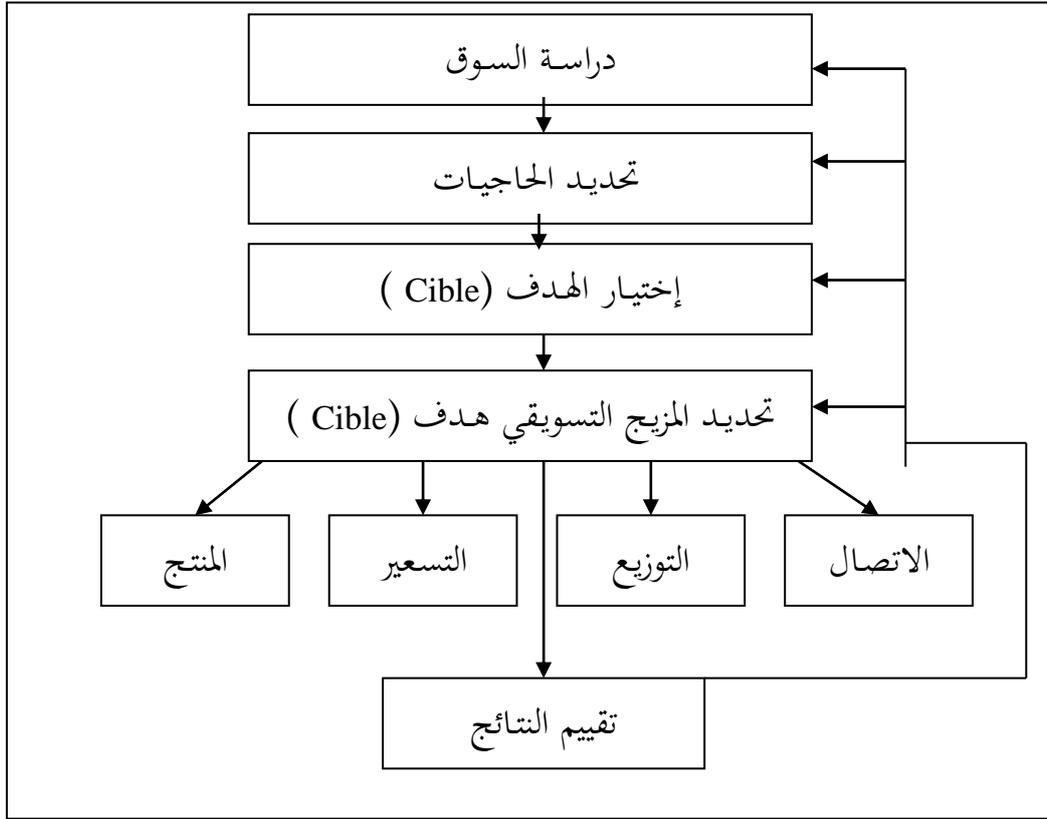
أما بالنسبة للمسار التسويقي، فنجد أن التسويق يركز على الزبون والمسار يتشكل من ثلاث مراحل هي الزبون والسوق لتجزئة وتحديد الحقل التنافسي، التكيف في موقع تنافسي، التصرف في السوق للبيع⁽¹⁾ . في هذا المسار يتضح مستويان من التحليل والقرارات، التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي، التسويق الاستراتيجي يحدد مهام المؤسسة وحفاظة النشاطات والتوجه نحو الفرص واستغلالها وذلك على المدى الطويل، وفي المقابل يتضمن التسويق العملي الأسواق الموجودة بمساعدة المزيج التسويقي (والذي سنتعرض له في الجزء الثاني من هذا الفصل)، آفاق نشاطه في المدى القصير والمتوسط⁽²⁾ .

وفيما يلي الشكل الذي يوضح المسار التسويقي:

1: J-P.Bernardet , A .Bouchez , « Précis de Marketing » , op.cit. , p6 .

2: S.Martin , J-P.Vérdine , « Marketing : les concepts – clés » , , op-cit , p 17 .

الشكل رقم 2 : " المسار التسويقي "



المصدر : (S . Martin , J-P.Vérđine , “ Marketing “, op-cit , p 16)

ويظهر من شكل للمسار التسويقي ثلاث مراحل هي الزبون، التكيف والتصرف.

- **الزبون** : تعد دراسة السوق أولى خطوات المسار التسويقي و ذلك بمعرفة بنية السوق أي التجزئة وتعني عند المختصين العادات والسلوكيات التي يتميز بها المستهلكون، ومن بين مجموعة السلوكيات والخصائص التي تميز المشتريين المحتملين، يجب توضيح أفواج متجانسة أو أجزاء الزبائن مع تقييم أهمية وتطور كل جزء من الزبائن كما من الضروري تحديد سوق مناسب (محلي، جهوي، وطني، دولي)، فالمؤسسات الصغيرة ليس عليها الاهتمام بالنمو والتطور لأنها ستفقد معرفة زبائنها وتعرض لخطر عدم الجمع مع الطلب، وفي المقابل الحجم الكبير يسمح بالعمل في أجزاء عديدة من الأسواق ومن الأفضل مراقبة الأرضية والحصول على إمكانيات واسعة للتفاوض مع مورديها والقيام باقتصادات الحجم والاستجابة للزبائن الحساسين للسعر المنخفض.

- **التكيف** : إن رجل التسويق يحدّد الأهداف أو الطرق " Les Cibles " المختارة للخدمة، ويكيّف بصفة مستمرة السلع أو الخدمات للبيع، وتحديد الأسعار التي يستطيع السوق دفعها، إضافة إلى تكيف طرق التوزيع و القوى البيعية (الشبكة التجارية) بطريقة أفضل من المنافسين و ذلك بالطبع يتم حسب رغبة المستهلكين ، و هذا يسمح بإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة ، و على سبيل المثال اختيار البيع المباشر عن طريق الهاتف أو البريد

بالنسبة للمنتجات من نوع "التأمين" هو ذو نتائج ضئيلة مقارنة بطرق التوزيع الأخرى كالشبابيك (البريد، البنوك، الموزعات الآلية) أو شبكات التوزيع الأخرى (أعوان، وسطاء)، ويحتاج التقرب للزبون مباشرة أو من خلال الشبكات الخاصة إلى طرق وأنظمة اتصال مختلفة.

- التصرف (اتخاذ القرار): إن وجود سياسة المنتج، البيع والاتصال يسمح للمؤسسة الوصول إلى أهدافها، فإن حصة كبرى من السوق يجب أن تكون مقرونة بسياسة هامش منخفض، وحصة سوقية صغيرة لكن مع هوامش مرتفعة، كما يمكن التصرف في العرض عن طريق سياسة منتج وسعر أو عن طريق سياسة البيع والحضور في قنوات التوزيع.

إضافة إلى ذلك يمكن التصرف بالطلب عن طريق الإعلان والتوزيع عند توقع تطور هام في السوق، أو لربح وحفظ ثقة المستهلكين⁽¹⁾.

إلا أنه تبقى متغيرات المزيج التسويقي من بين المتغيرات الرئيسية للنشاط التسويقي لذا سنتعرض لعناصر هذا المزيج في الجزء الثاني من هذا الفصل.

وكخلاصة لهذا الجزء يمكن القول إن النشاط التسويقي هو تلك الأنشطة التي تمارسها المؤسسة قبل الإنتاج وأثناء الإنتاج وبعد الإنتاج وحتى وصول المنتج إلى المستهلك النهائي، لذلك فالنشاط التسويقي له عدة وظائف يجب القيام بها حتى يتم التكامل لأن النجاح في تأديتها يؤدي على نجاح المؤسسة ككل.

وفي الجزء الثاني من هذا الفصل نتناول عناصر المزيج التسويقي كل على حدي لأنها العناصر التي تشارك في استراتيجية التسويق إلى جانب الأهداف.

1 :J-P.Bernardet , A .Bouchez , « Précis de Marketing », op-cit , p:6 .

المبحث الثاني المزيج التسويقي:

من أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة فإن هذه الأخيرة تعتمد على عدة متغيرات، يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ومن بين هذه المتغيرات، متغيرات المزيج التسويقي، التي يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات، وتمثل هذه المتغيرات في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

المطلب الأول: المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، وإذا فشل هذا المنتج الذي تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، فإن المؤسسة ستفشل حتما، إلى حين قيامها بتعديل هذا المنتج بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين، إن تطوير منتجات ناجحة يتطلب معرفة جيدة بأساسيات التسويق وبالمفاهيم المرتبطة بالمنتج، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل.

الفرع الأول: تعريف المنتج وأنواعه

(أ) - تعريف المنتج: وردت تعاريف مختلفة للمنتج منها:

- " المنتج هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل (قابل للتداول) ويتضمن منافع وظيفية، اجتماعية ونفسية" (1).

- " المنتج هو مجموعة من العناصر المادية وغير مادية تنجز بوظائف الاستعمال (التشغيل) ووظائف تقديرية بحيث المستهلك يرغب في الخدمات التي تقدمها وقدرتها على إشباع الحاجات " (2).

- " المنتج هو كل ما يمكن أن يعرض في السوق لغرض إشباع حاجة " (3)، إن التحدث عن المنتج يولي الاهتمام بثلاث محاور أساسية، المحور الأول هو جوهر المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات والرغبات للمشتري، والحصول على المنفعة المتوقعة عند استخدامه، أما المحور الثاني هو مظهر المنتج ويتضمن الغلاف والعلامة التجارية والجودة والنوعية وشكل المنتج، أما المحور الثالث يتضمن المنافع الإضافية للمنتج مثل التركيب وخدمات التوصيل والسداد والضمان وخدمات ما بعد البيع بصفة عامة (4).

1: فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، " مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية "، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 81.

2: M-S.DJTILI, « Comprendre le Marketing », op.cit. , p27 .

3 : P.Kotler et B-Dubois , op.cit. , p 424 .

4: شفيق حداد، " أساسيات التسويق "، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 110.

(ب) - أنواع المنتج: يمكن أن يأخذ المنتج الأنواع التالية⁽¹⁾:

- ◆ سلعة وهي منتج مادي ملموس كالسيارات والأدوات المنزلية... الخ.
 - ◆ خدمة وهي منتج غير مادي وغير ملموس ينتج عن ممارسة جهود بشرية للأفراد والأشياء الأخرى كالرحلات، الحلاقة... الخ.
 - ◆ الأفراد أيضا يمكن اعتبارهم منتجات، كتسويق المرشحين للانتخابات وتقديمهم للجمهور لجذب انتباههم، والتصويت لهم ودعم برامجهم.
 - ◆ الأماكن العامة والأماكن السياحية والمسارح يمكن أن تقدم للناس لقضاء أوقات فراغهم.
 - ◆ المنظمات، كمنظمة الهلال الأحمر تسوق من أجل كسب دعم الناس.
 - ◆ الفكرة وهي عبارة عن مفهوم، فلسفة، خيال أو قضية يمكن أن تسوق.
- ومنه يمكن القول إن المنتج يتمثل في سلع، خدمات، أشخاص، أماكن، منظمات، أفكار، تسوق ويقام بشرائها فعليا والمنافع والإشباع الذي يقدمه المنتج.

الفرع الثاني: تصنيف المنتجات

يمكن تصنيف المنتجات إلى ما يلي:

(أ) - المنتجات الاستهلاكية: وهي المنتجات التي يتم شراؤها من قبل المستهلك النهائي للاستعمال أو الاستهلاك الشخصي وتقسم إلى ما يلي:

- ◆ السلع الملائمة (الميسرة أو السهلة المنال): وهي المنتجات التي يشتريها المستهلك بشكل متكرر، مباشرة، وباستعمال جهد قليل والوقت ليس كبير في عملية التخطيط لشرائها والبحث بين البائعين والمراكات متوفرة منها، وتمتاز أيضا هذه المنتجات بانخفاض أسعارها ووجودها في أماكن مختلفة وكثيرة.⁽²⁾
- ويمكن تقسيم المنتجات الميسرة أيضا إلى ثلاثة أقسام⁽³⁾:
 - المنتجات التي يتم شرائها بطريقة منتظمة مثل معجون الأسنان.
 - المنتجات التي يتم شرائها مع القليل من التخطيط وجمع المعلومات مثل الصحف.
 - المنتجات الطارئة والتي يتم شرائها عند الحاجة الماسة مثل الدواء وقت المرض.

1: فهد سليم الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 81 - 82.

2 : PH. Kotler et B. Dubois: op.cit. p 427.

3: شفيق حداد، " أساسيات التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 112.

♦ **سلع التسوق:** يقوم المشتري بجمع المعلومات عن المنتجات المنافسة لاختيار البديل الأمثل، وتمتاز هذه السلع بارتفاع أسعارها، تحتاج إلى عدد محدد من محلات التجزئة وتحتاج إلى جهود البيع الشخصي وتعتبر خدمات ما بعد البيع مهمة جدًا بالنسبة لهذه السلع.⁽¹⁾

♦ **السلع الخاصة:** تتميز هذه السلع بخصائص متميزة أو اسم ماركة معروفة ومشهورة لدى الجمهور المستهلك ولشرائها يبذل المشتري جهود خاصة، على سبيل المثال معدات التصوير ذات السعر المرتفع، والعطور الثمينة... الخ، وتوزع السلع الخاصة على عدد محدود جدًا من محلات التجزئة، والموزعين ليسوا ملزمين باختيار المواقع الملائمة لمحلاتهم بل عليهم ترك عملية البحث عن مواقع محلاتهم للزبائن، لذلك نفقات الترويج تكون ضئيلة وأسعارها تكون مرتفعة، ومعدل تكرار شرائها يكون منخفض.⁽²⁾

♦ **السلع التي لا يبحث عنها الزبون (السلع الغير منشودة):** وهي السلع الجديدة التي لم يعرفها المستهلك، أو أنه يعرفها ولا يفكر بشرائها، أو هي السلع التي يتم شرائها لحل مشكل طارئ ومثال ذلك وثيقة تأمين الحياة، جهاز إنذار ضد السرقة، وهذا النوع من المنتجات يحتاج إلى إعلانات كثيرة ويبيع شخصي وجهود تسويقية أخرى.⁽³⁾

(ب) - السلع الصناعية:

وهي منتجات يتم شرائها ثم بيعها أو استخدامها لإنتاج مواد أخرى، وتعرف عادة تلك المنتجات الطلب من قبل مشترين صناعيين⁽⁴⁾ والشكل التالي يوضح أقسام المنتجات الصناعية:

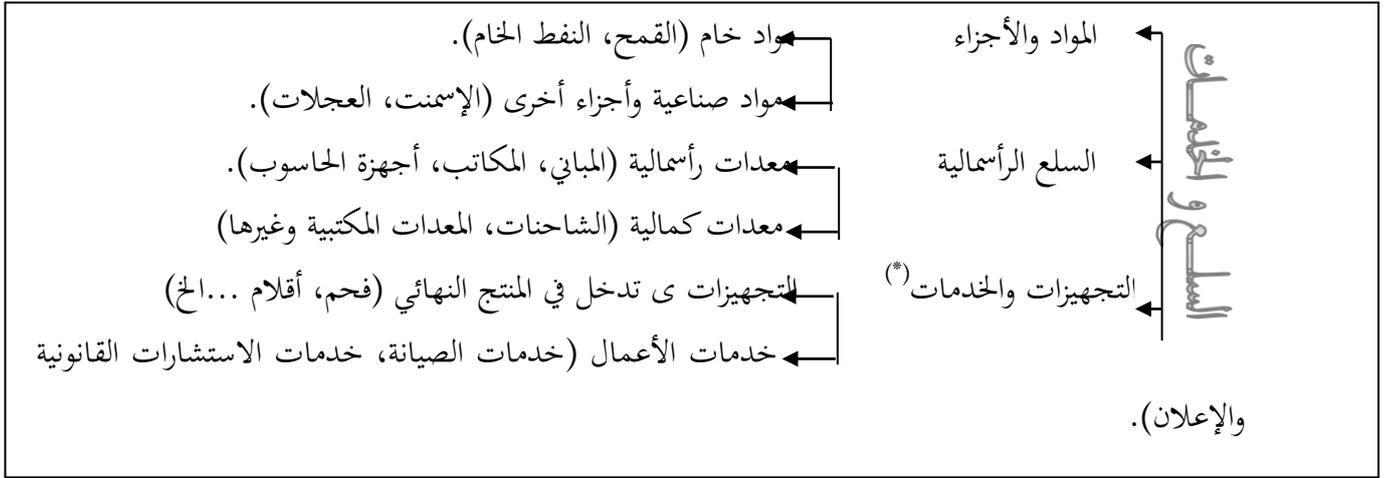
1: فهد سليم الخطيب، "مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية"، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 82-83.

2: نفس المرجع السابق، ص 83.

3: نفس المرجع السابق، ص 83.

4: شفيق حداد، "أساسيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الشكل رقم 3: " أقسام السلع الصناعية "



المصدر: (شفيق حداد، " أساسيات التسويق " ، مرجع سبق ذكره ، ص 115) .

إن المنتجات بمختلف تصنيفاتها لها دورة حياة والمتمثلة في الانطلاق والنمو والنضج والتدهور، و" تعتبر هذه الدورة أداة مفيدة في اتخاذ قرار استراتيجية التسويق، حيث يتم إطالة عمر دورة حياة المنتج من خلال تصميم جهود تسويقية لزيادة تكرار الاستخدام من قبل الزبائن الحاليين وإمكانية كسب زبائن جدد، وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج وتغيير حجم العبوات أو تطوير جودة المنتج، والبحث عن أسواق خارجية للمنتج" (1).

الفرع الثالث: سياسة المنتج

تتألف سياسة المنتج من عدة سياسات والمتمثلة فيما يلي:

(أ) - سياسة سلسلة المنتجات (La politique de gamme) :

"يتركب مزيج المنتجات من عدة سلاسل من المنتجات، ونقول عن سلسلة منتجات أنها سلسلة إذا كانت مترابطة وتوظف بنفس الطريقة، وتوجه لنفس الزبائن أو تباع في نفس أنواع نقاط البيع أو مناطق السعر" (2).

وتتم دراسة سلسلة المنتجات بمعرفة أنواع المنتجات المصنعة والمباعة وطول وعمق السلسلة، ومعرفة المبيعات والفوائد مقارنة بالمنافسين، ويعتبر مد سلسلة المنتجات من بين القرارات المهمة لدى مسؤولي المنتج ويتم مدها حسب الأهداف المراد الوصول إليها، إضافة إلى قرارات التحديث وعصرنة سلسلة المنتجات (3).

1: شفيق حداد، " أساسيات التسويق " ، مرجع سبق ذكره، ص 132.

2 : P.Kotler et B-Dubois, op.cit. , p 430.

3 : Sophie. Delerm ,Jean – pierre .Helfer, Jaques orsoni , « Les bars du Marketing », libraire vuibert, paris, 1995, P 82.

(ب) - سياسة العلامة (*La politique de Marque*) :

" العلامة التجارية هي اسم، عبارة، رمز، إشارة، رسم أو مجموعة من كل هذه العناصر تسمح بتعريف السلع أو الخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين وهي تختلف عن المنافسين" (1).

وتسمح العلامة بتمييز المنتج عن غيره وتسهل كسب ولاء الزبائن، ومضمونها الرمزي يعتبر أحسن وسيلة للاتصال (2) وذلك بتزويد المستهلك بالمعلومات الكافية عن المنتج، كما أن العلامة التجارية المعروفة تمنح الطمأنينة والاعتماد على شرائها لدى المستهلك مما يزيد من فعالية التسويق، وإذا كانت لديها سمعة حسنة تساعد على تسويق سلع أخرى تحت نفس الاسم التجاري، كما تساعد المؤسسة على تحديد السعر والرقابة على قنوات التوزيع (3) (*).

(ج) - سياسة الجودة و الخدمة :

إن المستهلك لا يشتري إلا المنتج لكن تأمين الجودة بشكل جيد للمنتج والمساعدة التي تقدمها المؤسسة قبل وخلال وبعد الشراء ضروري لرضا المستهلك، ولهذا الغرض على المؤسسة تسيير جودة منتجاتها وذلك بمراقبة المواد الأولية والمراقبة خلال التصنيع وخلال الانتهاء من التصنيع، ونجد في الميدان الصناعي المؤسسات تبحث عن الحصول على علامة ISO التي تبرر جودة ما تقدمه من منتجات، والجودة لا تقتصر على المنتجات النهائية بل تعرف حتى في التجهيزات التي تدخل في المنتج.

أما الخدمة تتمثل في التسليم، التركيب، الضمان، ما بعد البيع، الدين، الإصلاح وهي الخدمات التي يحرص على تقديمها كل المنتجون (4).

(د) - سياسة التعبئة والتغليف :

تباع المنتجات بكميات محددة لذا يجب أن تكون محمية قبل وصولها إلى المستهلك النهائي وبعد وصولها، فالتعبئة للمنتج تشارك في التموقع في السوق وتساعد على تجزئة السوق عن طريق استغلال الألوان والأشكال

1: op.cit. pp 83-84.

2 : J-P.Bertrand ,«Techniques commerciales et marketing »,Berti édition Algérie,1994, PP : 97-98.

3: شفيق حداد، نظام السويداني، " أساسيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص.ص 120-121.

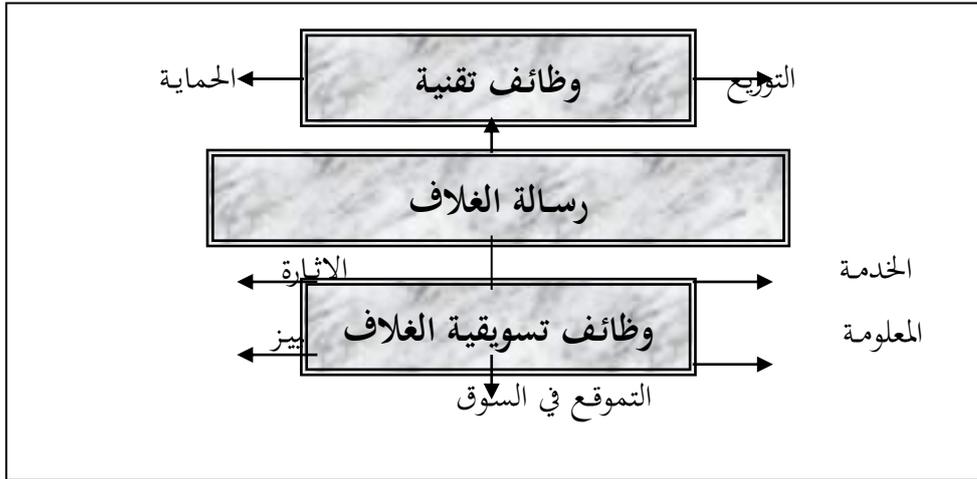
(*) : وهناك أنواع متعددة العلامات التجارية ، و يتم اختيار إحداها على حسب أهداف المؤسسة .

4: Sophie. Delerm , Jean – pierre .Helfer , Jaques orsoni , « Les bars du Marketing » libraire vuibert , paris , 1995 , P.p.p : 85-86-87-88 .

المختلفة لكل مجموعة من الزبائن (1) لذا يمكن القول إن التعبئة تتضمن المنتج الذي يتكون من وحدة مبيعة بالتجزئة (2).

والشكل التالي يوضح وظائف التغليف:

الشكل رقم 4: " وظائف التغليف "



المصدر : (J-P.Bertrand , « Techniques commerciales et marketing » , op.cit. , P 109)

يسمح التغليف بإيصال العلامة بسرعة للمستهلك والغلاف الخارجي يسمح بالتخزين والنقل الجيد أي توفير الحماية، إضافة إلى نقل المعلومات الخاصة بالمنتج للمستهلك النهائي (3)، كما يعتبر أسلوب لجذب انتباه المستهلكين ووصف السلعة ومجابهة للمنافسين، وتحسين المنتج من خلال تسهيل طريقة الاستخدام والأمان (4).

ويمكن القول في الأخير أن المنتج متغير أساسي، لأنه سيذهب إلى المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته، وللتحكم في هذا المتغير على المؤسسة تحديد أهدافها بعناية فائقة ثم تحديد سياسات المنتج المناسبة لتحقيقها.

المطلب الثاني السعر:

يعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي، وهو يسمح بالتعبير عن قيمة السلع والخدمات في شكل نقدي، حتى يتسنى للمستهلكين الحصول عليها، والنجاح في وضع السعر المناسب يؤدي حتما إلى نجاح المؤسسة ككل.

وفي هذا الجزء نتناول مفهوم السعر وطرق تحديده والسياسات التسعيرية التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لنجاح استراتيجيتها التسويقية.

1 : S. Delerm et autres , « Les bases du Marketing » , op.cit. , P 88 .

2 : J.p – Bernardet et autres , « précis de marketing » , op-cit , p 76 .

3 :J.p – Bernardet et autres , « précis de marketing » , op.cit. , p 76

4: شفيق حداد ، نظام السويداني ، " أساسيات التسويق " ، مرجع سبق ذكره ، ص 124 .

الفرع الأول: مفهوم السعر

للسعر أهمية كبيرة، فهو أكثر عناصر الميزج التسويقي مرونة حيث يمكن للمؤسسة تعديل أسعارها أكثر من قدرتها على تغيير المنتجات أو حملات الترويج أو إعادة تصميم نظام التوزيع، وهو العنصر الوحيد الذي يؤدي إلى توليد الإيرادات ويؤثر على ربحية المؤسسة ونموها على المدى الطويل، كما أن للسعر تأثير نفسي على المستهلك، فعن طريق تحديد سعر مرتفع تؤكد جودة منتجاتها، وهو أيضا أسلوب من أساليب المنافسة⁽¹⁾.

ويمكن تعريف السعر على أنه " القيمة التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة والتي يتم التعبير عنها في صورة نقدية"⁽²⁾.

وعرّف " P-Kotler " السعر على أنه: " مبلغ من المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة، كما أنه مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون للحصول على فوائد استخدام السلع والخدمات"⁽³⁾.

ومنه السعر هو تلك القيمة المالية التي يتحملها الفرد مقابل حصوله على خدمة أو سلعة معينة، وحتى تقوم المؤسسة بوضع السعر تقوم أولا بتحديد مجموعة من الأهداف، ثم تختار الهدف المراد الوصول إليه ثم تضع السعر من أجل تحقيق ذلك الهدف وهذه الأهداف هي:

- البقاء في السوق وذلك بوضع أسعار منخفضة لضمان استمرار الإنتاج وزيادة الطلب.
- اختيار السعر الذي يعظم الربح أي هدف التسعير هو لتعظيم الربح.
- تعظيم رقم الأعمال وخاصة في حالة صعوبة تحديد التكاليف أو صعوبة تقسيمها⁽⁴⁾.
- تحقيق القيادة في الحصة السوقية بوضع أسعار منخفضة وهذا للاستفادة على المدى الطويل بأرباح مرتفعة.
- القيادة في الجودة بوضع أسعار مرتفعة لتغطية تكاليف الجودة المرتفعة.
- منع المنافسين من دخول السوق، بوضع أسعار منخفضة.
- وضع أسعار مساوية لأسعار المنافسين من أجل استقرار السوق.
- دعم ولاء الوسطاء أو تجنب تدخل الحكومة بوضع أسعار منخفضة.
- كما يمكن وضع أسعار منخفضة من أجل الإثارة حول المنتج، أو لجلب عدد كبير من الزبائن لمحات التجزئة

(1)

1: عمر وخير الدين، " التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، الناشر مكتبة عين شمس، 1997، ص 292.

2: نفس المرجع السابق، ص 293.

3: شفيق حداد، نظام السويداني، " أساسيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 142.

4: PH – Kotler et B-Dubois، " Marketing Management"، Op.cit.، P 474.

و قبل أن يتخذ رجل التسويق قرار التسعير عليه أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل و التي يجب تحليلها، ومن بين هذه العوامل متغيرات المزيج التسويقي لأن السعر أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يؤثر ويتأثر بأسلوب التوزيع وبمستوى فعاليات الترويج، ويؤثر على سياسات المنتج وذلك بتأثير السعر على حجم الطلب على المنتج⁽²⁾، هيكل المنافسة ففي ظل مثلا " المنافسة الكاملة يتحدد السعر على أساس قوى العرض والطلب في السوق⁽³⁾، توقعات المشترين، وذلك بأخذ بعين الاعتبار قناعات المستهلكين بالمنتجات وأسعارها والمنافع المتوقعة من جراء استخدامها، توقعات الوسطاء وذلك بأخذ هذه التوقعات كتكلفة تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأسعار، التكاليف وذلك يأخذ كل التكاليف الكلية التي أنفقتها المؤسسة لتصنيع المنتج حتى إبعاله للمستهلك النهائي، وقد لا يتجاوز السعر التكلفة في فترات زمنية لمعالجة المواقف السوقية الطارئة⁽⁴⁾.

كما تتأثر قرارات التسعير بالنواحي القانونية والتنظيمية والقواعد الحكومية فقد تستطيع الحكومة مثلا تجميد الأسعار عند مستوى معين أو تحديد المعدلات التي يمكن لها زيادة الأسعار أو وضع حد أدنى وحد أعلى لسعر المنتج⁽⁵⁾.

الفرع الثاني: طرق تحديد السعر

إن المؤسسة يجب عليها أن تتبع طريقة مناسبة لتحديد السعر وعدم الاقتصار على الطريقة التقليدية التي تأخذ بعين الاعتبار التكاليف فقط ويضاف إليها هامش معين للربح فهذا غير كافي حيث المنافسة الشديدة في السوق سواءً في الأسعار أو في الجودة، لهذا على المؤسسة معرفة مختلف الطرق المستعملة لتحديد السعر واختيار تلك التي تعود عليها بأكثر مردودية وفقا لأهدافها.

وتتمثل طرق تحديد السعر فيما يلي:

(أ) - يتحدد السعر على أساس التكاليف (سعر التكلفة + هامش الربح):

حيث هناك عدة طرق لحساب التكلفة لا بد على المؤسسة من معرفتها حتى تتمكن من تحديد وحساب تكلفتها الحقيقية، وهي طريقة بسيطة وأكثر شيوعا في الواقع العملي وينتشر استخدامها في متاجر التجزئة وفي مجالات الأغذية والملابس⁽¹⁾.

1: فهد سليم الخطاب، محمد سليمان عواد، " مبادئ التسويق: مفاهيم اساسية «، مرجع سبق ذكره، ص 109 / 110.

2: بيان هاني حرب، " مبادئ التسويق «، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 163.

3: عمر وخير الدين، " التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 297 / 298.

4: بيان هاني حرب، " مبادئ التسويق"، نفس المرجع السابق، ص 164.

5: عمر وخير الدين، " التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات «، مرجع سبق ذكره، ص 299.

(ب) - تحديد السعر على أساس تحليل نقطة التعادل:

فالمؤسسة تضع السعر الذي يحقق نقطة التعادل أو الربح المستهدف انطلاقاً من خريطة التعادل، هذه الخريطة تبين التكلفة والإيرادات الكلية المتوقعة عند مستويات مختلفة من المبيعات بحيث تحسب نقطة التعادل كما يلي:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{(\text{السعر} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة})}$$

وإذا أرادت المؤسسة أن تحقق ربحاً مستهدفاً فإنها تحسب الربح كما يلي:

$$\text{الربح المستهدف} = \text{الإيرادات الكلية} - \text{التكاليف الكلية}$$

$$\text{الربح المستهدف} = (\text{الكمية} \times \text{السعر}) - \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}^{(2)}$$

(ج) - تحديد السعر على أساس المشتري:

فالمؤسسة تنظر إلى القيمة التي يعطيها (يدركها) المستهلكون للمنتج وليس على أساس التكلفة، ومنه يتم وضع السعر الذي يلائم الصورة الذهنية للمستهلكين، فتستخدم بذلك المؤسسة متغيرات غير سعرية في مزيجها التسويقي.⁽³⁾

(د) - تحديد السعر على أساس أسعار المنافسين:

فالمؤسسة بتطبيقها لهذه الطريقة تضع أسعارها على أساس أسعار المنافسين، أي على أساس السعر السائد في السوق، وقد تصنع أسعاراً مساوية لأسعار المنافسين أو أقل أو أعلى، وقد تقوم بتعديل أسعارها تبعاً لتغير أسعار المنافسين الرئيسيين لها، هذه الطريقة شائعة الاستخدام بسبب صعوبة تقدير التكاليف ومرونة الطلب.⁽⁴⁾

ويمكن القول إن معرفة الطرق المختلفة لتحديد سعر المنتج والتحكم فيها من طرف المسيرين يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وذلك باختيار الطريقة الأنسب والأجوع وفقاً لأهداف المؤسسة عامة وسياسة التسعير خاصة، والتي سنتناولها في العنصر الموالي.

1: المرجع أعلاه، ص 327.

2: فهد سليم الخطاب، " مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية "، مرجع سبق ذكره، ص 116 /.../ 118.

3: مرجع أعلاه، ص 118.

4: نفس المرجع أعلاه، ص 118 .

الفرع الثالث: سياسات التسعير

تتمثل سياسة التسعير في مجموعة من المبادئ والتوجهات التي تستخدمها إدارة التسويق لدى تحديد سعر المنتج، حتى يكون السعر مصدرًا مثيرًا وجذابًا وعنصرًا لتحقيق هدف التسعير، هذا وتلعب سياسة التسعير المتبعة من قبل المؤسسات أهمية بالغة، وعلى هذا الأساس يمكن للمؤسسات اعتماد سياسة السعر المرتفع أو المنخفض أو السعر المعتمد من قبل المؤسسات المنافسة.

وبوجه عام يمكن تحديد سياسات التسعير فيما يلي:

(أ) - سياسة التسعير الرائدة:

يمكن أن تأخذ أشكالًا متعددة، السعر المرتفع، السعر المنخفض، سعر السوق، إن اختيار واحدة من هذه السياسات يعتمد على جملة من العوامل منها ظروف السوق، ونوعية وطبيعة السلعة، ودورة حياتها... الخ (1).

ونأخذ سياسة السعر المرتفع شكليين هما سياسة الاختراق "Politique de pénétration" وسياسة قشط السوق أو إعراف السوق، ففي سياسة اختراق السوق يتم تحديد سعر منخفض في مرحلة تقديم المنتج ثم يتم رفعه تدريجيًا عن طريق تحسين الجودة وأساليب التوزيع، وحتى تتبع المؤسسة هذه الطريقة يجب أن يكون تأثير السعر على حجم الطلب منخفضًا وأن يلبي المنتج حاجة ضرورية إضافة إلى عدم وجود سلع بديلة تلبي نفس الحاجة، أما سياسة إغراق السوق فيتم طرح المنتج بسعر مرتفع منذ البداية مع توفر شرط هام هو الجودة العالية، ووجود طلب كبير لتغطية التكاليف وتحقيق هامش ربح خلال فترة زمنية قصيرة (2).

و تتخذ سياسة السعر المنخفض في حالة عدم توفر الشروط السابقة أو نتيجة ظروف معينة، و هناك مجموعة من العوامل التي تجعل المؤسسة تأخذ بهذه السياسة، أهمها وجود سلع بديلة من طرف المنافسين، دخول منافس جديد، زيادة حجم المبيعات، واستثمار طاقة إنتاجية غير مستثمرة لدى المؤسسة، و نجاح هذه السياسة في مرحلة تقديم المنتج يسمح بكسب حصة سوقية كبيرة و بالتالي يمكن رفع السعر في المراحل اللاحقة لدورة حياة المنتج إذا سمحت ظروف السوق بذلك. (3)

1: بيان هاني حرب، " مبادئ التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 172 / 173.

2: نفس المرجع أعلاه، ص 172 / ... / 175 .

3: بيان هاني حرب، " مبادئ التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 175 / ... / 177.

(ب) - سياسة السعر المهني:

يساعد الأشخاص اللذين تتوفر فيهم مهارة أو خبرة كبيرة في مجال معين في تحديد سعر المنتجات حسب طبيعتها وزمن وفترة أدائها، كما هو الحال للطب والمحاماة.⁽¹⁾

(ج) - سياسة السعر الترويجي :

لجذب عدد كبير من الزبائن يتم تخفيض السعر حتى أقل من التكلفة أحيانا من طرف المؤسسات ذات المنتجات البسيطة والمنخفضة الطلب، إضافة إلى ذلك تقوم بعض محلات التجزئة بتخفيض السعر في بعض المناسبات لاستقطاب عدد كبير من الزبائن.⁽²⁾

(د) - سياسة السعر النفسي :

وتعتمد هذه السياسة على استخدام عواطف المستهلكين وإظهارها لدى الزبائن للشراء ويتم غالبا استخدامها لدى محلات التجزئة كاستخدام سعر كسري، أو سعر اعتيادي أي السعر المعتاد لدى الزبون⁽³⁾

(و) - سياسة السعر حسب مجموعات الزبائن:

وتعتمد هذه السياسة على تحديد مجموعة من الأسعار تتوافق مع مجموعات مختلفة من الزبائن التي تتميز كل منها بمميزات خاصة، ولا تنجح هذه السياسة إلا إذا كان السوق الكلي قابل للتجزئة أو عدم قدرة تحول الزبائن من جزء إلى آخر⁽⁴⁾.

(هـ) - سياسة السعر باستخدام منحنى الخبرة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه السياسة في حالة تراكم الخبرة الإنتاجية لديها وقدرتها على تخفيض تكلفة الإنتاج بها، وتستخدم في هذه الحالة المؤسسة منحنى خبرتها⁽⁵⁾ وذلك بتثبيت الأسعار عند مستوى منخفض بحيث لا يستطيع المنافس صاحب التكلفة العالية مماثله وبالتالي زيادة المؤسسة لحصتها السوقية⁽⁶⁾.

- 1: عمر وخير الدين، " التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات "، مرجع سبق ذكره، ص 325 / 326.
- 2: شفيق حداد، نظام السويداني، " أساسيات التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 157 / 156.
- 3: المرجع أعلاه، ص 158/159.
- 4: بيان هاني حرب ، " مبادئ التسويق " ، مرجع سبق ذكره ، ص 176 / 177 .
- 5: منحنى الخبرة يعبر عن العلاقة العكسية بين تكلفة الإنتاج للوحدة وزيادة حجم الإنتاج.
- 6: عمر و خير الدين، " التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات "، مرجع سبق ذكره، ص 325 / 326.

ي- سياسة السعر الجغرافي :

تعتمد هذه الطريقة على طرح المنتجات بأسعار مختلفة وذلك حسب اختلاف المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها الزبائن، إضافة على ذلك يأخذ بعين الاعتبار مكان تسليم البضاعة ولكل وضع حالة سعرية خاصة⁽¹⁾.

ومنه يمكن القول إن سياسة التسعير المناسبة والموضوعة بعناية تساعد المؤسسة في نجاح استراتيجيتها التسويقية.

إذن السعر هو المبلغ الذي يضحى به الفرد مقابل حصوله على منفعة معينة، ويعتبر عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي، إذ أن قرارات التسعير تعتبر أكثر القرارات تأثيراً على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، فهي تؤثر وتتأثر به، وحتى تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها عليها إتباع السياسة التسعيرية المتوافقة مع أهدافها واختيار الطريقة الأنسب لتحديد السعر.

المبحث الثالث التوزيع:

يعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، ويرى بعض المتخصصين أن التوزيع يمثل نصف التسويق، "ولقرارات التوزيع تأثير قوي على بقية المزيج التسويقي والذي يتضمن: التسعير، المنتج، الترويج وتعتبر تكاليف التوزيع من أكبر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي"⁽²⁾

الفرع الأول مفهوم التوزيع:

يعرف التوزيع بأنه " مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج بعد إنتاجه في متناول المستهلك أو المستعمل"⁽³⁾.

وأرى أن التوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من مكان تصنيعها إلى مكان بيعها، ووضع المنتجات في متناول المستهلكين⁽⁴⁾.

وينطوي التوزيع على مجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

1: فهد سليم الخطاب ، " مبادئ التسويق : مفاهيم أساسية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .

2: محمد سعيد عبد الفتاح، " التسويق " ، مرجع سبق ذكره، ص 474.

3 : André Mécalfel ,« Le Marketing: Fondements, Techniques, Evaluation », édition LTTEC paris, 1992, P 117

4 : Claude.Demeure , « Marketing », 2^{ème} édition , Sikey édition , Paris , 1999 , P 123.

- نقل المنتجات من مكان تصنيعها إلى زبائنها.
- توفير المنتجات في الوقت المرغوب لدى الزبائن، فوظيفة التخزين تسمح بالضبط المادي للعرض عند الطلب، ومن التخزين تنتج وظيفة التمويل لأنه يجب تمويل رأس المال المجمع (الإنتاج غير المباع) من طرف المنتج أو الموزع إضافة لديون المستهلك.
- مجموعة من الوظائف التجارية المتمثلة في ثلاثة جوانب، التشكيلية المتناسقة، المعلومة، والخدمة⁽¹⁾.
- ويتضمن المزيج التوزيعي ثلاثة عناصر أساسية⁽²⁾:
- **علاقات التوزيع:** تنتقل ملكية السلع في عدة نقاط بيع، لذا يجب تنظيم هذا الانتقال بطريقة معينة.
- **التوزيع المادي:** يجب أن تنقل السلعة إلى منطقة معينة في وقت معين لكي تسلم للمستهلك، وهذا يتضمن النقل والتخزين والرقابة على المخزون.
- **الأنشطة المساندة:** مثل تجميع المعلومات التسويقية، تمويل أنشطة التسويق، التتميط هذا كله يساعد عملية التوزيع.

وتمر السلع خلال منافذ توزيع معينة، وهذا بطريقة مباشرة من المنتج إلى المستهلك أو طريقة غير مباشرة بحيث تتضمن مجموعات عديدة من الوسطاء والموزعين.

ويتم توزيع السلع الاستهلاكية عن طريق التوزيع المباشر بعدة طرق منها متاجر يمتلكها المنتجين، الطواف على منازل المستهلكين أو البيع بالبريد، البيع بالتلفون، البيع الآلي⁽³⁾، أما بالنسبة للسلع الصناعية يتم توزيعها مباشرة إلى المشتري الصناعي من خلال المعارض المتخصصة أو مندوبين البيع اللذين ينوبون عن المنتج الصناعي⁽⁴⁾.

ويستخدم أسلوب التوزيع المباشر في حالات عديدة منها ن في حالة المنتجات السريعة التلف، حالة المنتجات التي تتصف بخصائص ومواصفات وتقنية عالية، وحالة ارتفاع قيمة المنتج بنسبة كبيرة⁽⁵⁾

أما بالنسبة للتوزيع غير المباشر، فكما أشرنا سالفاً يعتمد المنتج في توزيع السلع والخدمات على وسطاء، وهذه نقطة الاختلاف بين طريقة التوزيع المباشرة وغير المباشرة والشكل الموالي يوضح ذلك.

1 : S.Martin , J -P . verdine , « Marketing : les concepts clés » , op-cit , P 117 .

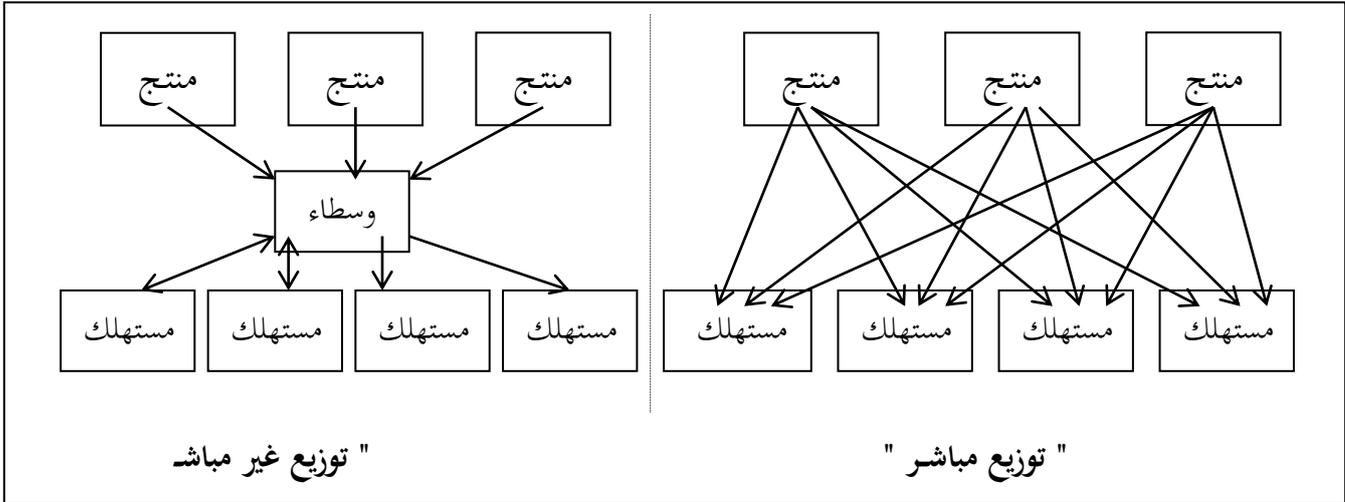
2: محمد سعيد عبد الفتاح، " التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 473 .

3: البيع الآلي: يتم بتوزيع ماكينات آلية في الأماكن العامة، وتستعمل في السلع الميسرة.

4: عمر وصفي عقيلي وآخرون، " مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 281 / 282.

5: زكي خليل المساعد، " التسويق: في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 376 / 377.

الشكل رقم 05: " الاختلاف بين التوزيع المباشر وغير المباشر "



المصدر:

يتم التوزيع غير المباشر عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الوسطاء اللذين يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم (تاجر الجملة، تاجر التجزئة)، والنوع الثاني هم الوسطاء اللذين لا يمتلكون السلعة ولكنهم يبيعونها لحساب المنتج وهم الوكلاء بأنواعهم والسماسة⁽¹⁾.

الفرع الثاني قنوات التوزيع:

تعرف قناة التوزيع بالطريق الذي يسمح بتأمين توجه السلع من نقطة إلى أخرى، أما دائرة التوزيع هي مجموع القنوات التوزيعية المستعملة لتوزيع المنتج من المنتج إلى المستهلك⁽²⁾.

وتختلف قنوات التوزيع بالنسبة للسلع الاستهلاكية عن السلع الصناعية، فالقنوات التوزيعية للسلع الاستهلاكية نجد أنها تتميز بأقصر قناة المتمثلة في "المنتج - المستهلك"، وأطول قناة هي "المنتج - وسيط وكيل - تاجر الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك"، أما القنوات التوزيعية بالنسبة للسلع الصناعية فنجد أنها تتميز بأقصر قناة تتمثل في "المنتج - مستعمل صناعي"، أما أطول قناة تتمثل في "المنتج - وسيط وكيل - موزع صناعي - مستعمل صناعي"⁽³⁾.

وقبل اتخاذ القرارات الخاصة باختيار قناة التوزيع المناسبة يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- 1: عمر وصفي عقيلي وآخرون، " مبادئ التسويق: مدخل متكامل "، مرجع سبق ذكره، ص 284 / ... / 286.
- 2: Claude demeure: «Marketing»، op.cit. ,p 128 .
- 3: صلاح الشنواني، " الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الاستراتيجية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 290 / 291 .

(أ) _ الاعتبارات الخاصة بالسوق:

الأمر يتعلق بمعرفة حجم السوق لأنه إذا كانت السوق واسعة فإن ذلك يتطلب وجود وسطاء، ونوع السلعة، التركيز الجغرافي للسوق، ومعرفة أيضا حجم الطلب، والعادات الشرائية للمستهلكين⁽¹⁾.

(ب) - الاعتبارات الخاصة بالسلعة :

وذلك بمعرفة قيمة الوحدة من السلعة فكلما ارتفعت قيمة الوحدة من السلعة كلما قصرت القناة التوزيعية، ووزن وحجم السلعة، ونوع السلعة إذا ما كانت تتعرض للتلف الطبيعي بسرعة⁽²⁾.

(ج) - الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة :

تتميز المؤسسات الكبيرة بقدرتها على اختيار قناة التوزيع المناسبة والاتصال بمن ترغب من الوسطاء، بسبب إمكانياتها المادية والبشرية والسمعة الحسنة والخبرة التسويقية والقدرة الإدارية⁽³⁾.

(د) - الاعتبارات الخاصة بالوسطاء :

إن عدم توفر الوسطاء المرغوب فيهم يدفع المنتج إلى اختيار قنوات توزيع أخرى، أو قد يتبع المنتج سياسات لا يقبلها الكثير من الوسطاء مما يجعل مجال اختيار قناة التوزيع محدود⁽⁴⁾ ولقد عرفت قناة التوزيع عدّة أنظمة أهمها ما يلي:

♦ أنظمة التسويق العمودي:

ظهر نظام التسويق العمودي (VMS) كبديل لقنوات التسويق التقليدية، ويتكون هذا النظام من عدد من المنتجين، تجار الجملة، تجار التجزئة يعملون كنظام موحد⁽⁵⁾، ويحقق هذا التكامل عدة مزايا للمنتج منها ضمان توفر السلع في الأسواق في الوقت المناسب، والرقابة، إضافة إلى انخفاض تكلفة الإنتاج والتسويق⁽⁶⁾.

♦ أنظمة التسويق الأفقي :

و هو استعداد مؤسستين أو أكثر على نفس المستوى للاندماج مع بعضهما البعض لاستغلال الفرص التسويقية و ذلك بشكل دائم أو مؤقت^{(*) (7)}.

1: زكي خليل المساعد، «التسويق في المفهوم الشامل»، مرجع سبق ذكره، ص 394.

2: صلاح الشنواني، «الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والاستراتيجية»، مرجع سبق ذكره ص 298.

3: زكي خليل المساعد، نفس المرجع السابق، ص 394.

4: صلاح الشنواني، نفس المرجع السابق 298 .

5: فهد سليم الخطيب ، سليمان عواد، " مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية "، مرجع سبق ذكره، ص 130.

6: عمر وصفي عقيلي وآخرون، " مبادئ التسويق: مدخل متكامل «، مرجع سبق ذكره، ص 281.

7: فهد سليم الخطيب، سليمان عواد، " مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية "، مرجع سبق ذكره، ص 131.

♦ أنظمة التسويق متعددة القنوات:

يحدث هذا النظام عندما تستخدم إحدى المؤسسات قناتان أو أكثر للوصول إلى جزء أو أكثر من أجزاء السوق⁽¹⁾.

إنّ هذه الأنظمة تساعد المؤسسات في التغلب على المشاكل والصراعات الناجمة عن عدم تعيين الأدوار واستقلالية المؤسسات عن بعضها البعض. وحتى يتم تسيير دوائر التوزيع على المؤسسة الاهتمام بالعلاقات مع الموزعين لتهيئة المحل التجاري، وقوى المبيعات.

بالنسبة للعلاقات مع الموزعين، يختار المنتج الموزعين المناسبين ثم يضع مجموعة من المعايير ولتقييم وتحفيز الوسطاء، بواسطة مزايا مالية أو مساعدة تقنية⁽²⁾، أما تهيئة المحل التجاري فهو جزء لا يتجزأ من التسويق، ويتمثل في ترتيب وتنظيم الرفوف من جهة، ووضع المنتجات في المكان المناسب من جهة أخرى، ويسمح بجذب أحسن حصة من المبيعات⁽³⁾.

أما القوى البيعية تتكون من مجموع الأشخاص الذين يقومون ببيع منتجات المؤسسة وهي وسيلة الاتصال المباشر مع الزبائن والموزعين، ويتم تحفيزهم بواسطة تقديم إعانات وهدايا من أجل تركيز جهودهم⁽⁴⁾.

الفرع الثالث سياسات التوزيع:

أي مؤسسة ترغب في توزيع منتجاتها في السوق، تستخدم وسطاء التوزيع، وتختار سياسة من بين السياسات التالية:

(أ) - التوزيع المكثف " La distribution Intensive "

يتم التوزيع المكثف المنتجات التي تعرف طلباً واسعاً في السوق، أو تكون ذات شراء متكرر وبكميات صغيرة، أو سعرها منخفض نوعاً ما، إضافة إلى أنّها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع أو مخزون خاص بقطع الغيار⁽⁵⁾.

(*) كمثل عملية الشراء والتخزين المركزي التي يقوم بها متاجر التجزئة الكبيرة.

1: فهد سليم الخطيب، نفس المرجع السابق، ص 131.

2 : S.Martin , J.P . verdine , « Marketing : les concepts clés », op.cit. , P 128 ././ 130

3: S.Delem et autres , « Les bases du marketing » , op.cit. , p 133 .

4: S.Martin , J.P . verdine , « Marketing : les concepts clés », op-cit , P 128 ././ 130

5 : Mohamed S-Djitli , « Comprendre le marketing » , op-cit , p 69.

(ب) - التوزيع الاختياري :

يستعمل التوزيع الاختياري عندما يمّون المورد بعض التجار فقط، الذين يختارون حسب معايير النوعية (الحجم، المؤهلات، الخدمات المتوفرة للزبائن)، فيقوم بعض المنتجين بتحديد عدد الوسطاء اللذين يرغبون بتوزيع السلعة⁽¹⁾، والمنتجات التي تتطلب توزيع اختياري تتميز بخصائص عديدة منها، تطلبها لمعارف متخصصة للبيع، وخدمات ما بعد البيع متخصصة، وسعرها الوحدوي مرتفع نسبيا وتتطلب أيضا ضرورة توفر مخزون لقطع الغيار لدى تجار التجزئة⁽²⁾.

(ج) - التوزيع الوحيد :

يعني أن هناك موزع واحد (وكيل) فقط يقوم بتوزيع السلعة في منطقتة، والذي يعني أيضا أن هذا الموزع لا يقوم بتوزيع سلع المنافسين⁽³⁾، والتوزيع الوحيد يخص المنتجات التي لديها قيمة جذابة وتتطلب معرفة متخصصة كثيرا للبيع والخدمة ولديها (غالبا وليس دائما) سعر بيع مرتفع، وتتطلب تكوين يدفع مستخدم التوزيع (تكوين للبيع، صيانة التصليح، إضافة إلى ضرورة وجود مجهودات طويلة ومجزئة قبل الوصول إلى البيع⁽⁴⁾.

إن الاستراتيجية التوزيعية تلعب دورا مهما في معرفة تشكيلة السوق الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه، وإذا لم تستطع المنافذ التوزيعية الموجودة أن تصل بالمؤسسة للأسواق المقصودة فلا بد أن تراجع المؤسسة استراتيجيتها التسويقية، ويمكن أيضا أن تأخذ استراتيجية التوزيع استراتيجية الدفع وذلك بالتأكيد على التوزيع الداخلي من خلال منافذ التوزيع، أما باستراتيجية الجذب تتخطى المؤسسة جميع الوسطاء وتركز جهودها على المستهلكين مباشرة⁽⁵⁾.

وفي الأخير يمكن القول إن التوزيع الناجح يخدم كلا من المستهلكين والموردين خاصة إذا تحققت السرعة المطلوبة في توصيل السلعة إلى السوق، وأحسن طريق توزيع ليس هو أقصر طريق أو أقصر مسافة تفصل بين المنتج والمستهلك.

ولكن هناك اعتبارات أخرى ومهمة تؤثر في اختيار هذا الطريق وأهمها الوقت التكلفة، الخطر، وهناك وظائف عديدة لا بد من مباشرتها داخل قنوات التوزيع هي الشراء، البيع والنقل، التخزين والتنميط، التمويل، تحمل

1 : Claude Demeure , « Marketing » , op-cit , p 149.

2 : Mohamed S-Djitli , « Comprendre le marketing » , op-cit , p 71

3 : Claude Demeure , « Marketing » , op.cit. , p150

4 : Mohamed.S , DJITLI , « Comprendre le marketing » , op-cit , P 69 / 71.

5: مُجّد سعيد عبد الفتاح " التسويق " ، مرجع سبق ذكره ، ص 480 / 478.

المخاطر وتجميع المعلومات التسويقية، وغالبا ما نجد الوسطاء يوزعون أو يقتسمون هذه الوظائف المختلفة فيما بينها من أجل تحقيق أقصى كفاءة ممكنة بطريقة معينة.

المطلب الرابع: الترويج

يعد الترويج (Promotion) سلاح الاتصال الخاص بالمزيج التسويقي والدور الأساسي للنشاط الترويجي هو القيام بإخبار، وإقناع، وتذكير المستهلكين حتى يقوموا بالاستجابة للمنتجات (سلع وخدمات)، التي تقدمها المؤسسة لهم والاستجابة المطلوبة من قبل المستهلكين يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو صور، ابتداءً من معرفة المنتجات وانتهاءً بعملية شرائها .

ويعد النشاط الترويجي أكثر أنشطة التسويق رؤية من قبل الأفراد، وبدون الترويج لا يمكن للمستهلك معرفة وجود المنتج ولا يعرف عنه شيئا. لهذا الغرض سنتطرق في هذا العنصر لمعرفة مفهوم الترويج، عناصر المزيج الترويجي، العوامل المؤثرة في اختيار المزيج الترويجي.

الفرع الأول: مفهوم الترويج

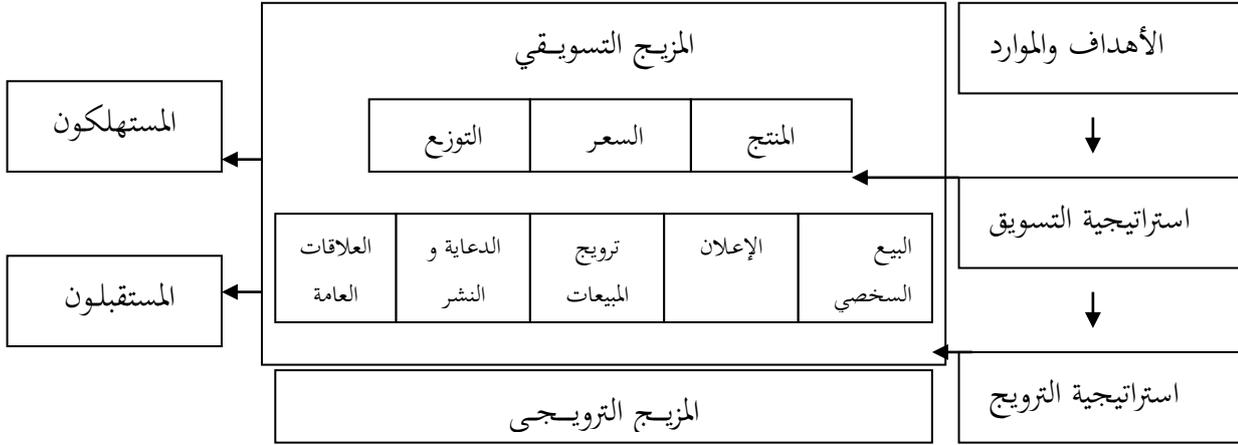
يعرف الترويج " بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة " (1).

كما يتغلب الترويج على تردد المستهلك بإغرائه و خلق حالة نفسية معينة يتقبل المستهلك بمقتضاها ما يقدم إليه (2)، و الشكل التالي يبيّن الترويج داخل إطار التسويق .

1: بشير عباس العلاق، " الترويج والإعلان: أسس ونظريات، تطبيقات: مدخل متكامل "، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص 12.

2: نفس المرجع أعلاه، ص 12.

الشكل رقم 6: " الترويج داخل إطار التسويق "



المصدر: (بشير عباس العلاق: " الترويج والإعلان "، 1998، ص 12)

يحدد استراتيجية التسويق الأهداف العامة للمؤسسة والموارد المتاحة ومن جهة أخرى، استراتيجية التسويق هي التي تحدد استراتيجية الترويج، والترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي يتأثر بالقرارات المتعلقة بالمنتج، السعر، والتوزيع⁽¹⁾.

يهدف الترويج من خلال المعلومات التي يقدمها إلى خلق الانتباه، إثارة الاهتمام وكذلك تدعيم السلوك الشرائي، فعن طريق الترويج تقدم المعلومات ويطلع المستهلك على كل ما هو جديد ومستحدث من سلع وخدمات وخصائصها، وتشجيعه على اقتناء السلعة وتذكيره بها من وقت لآخر، كما يهدف إلى نقل منحنى الطلب من نقطة لأخرى⁽²⁾.

وتنطوي سياسة الترويج على عدد من الجوانب يمكن ذكرها باختصار كالآتي⁽³⁾:

- تحديد ووضع الأهداف الأساسية والفرعية، القصيرة والطويلة الأجل.
- تحديد ميزانية الترويج.
- اختيار الجاذبية، الجاذبيات البيعية المناسبة للمنتج (خصومات نقدية، التخفيض في الأسعار، الخدمات المقدمة، الجودة، تطوير أو تغيير أو تحسين المنتج).
- تحديد القطاعات السوقية المستهدفة.

1: محمد سعيد عبد الفتاح، " التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 413.

2: عبد السلام أبو قحف، " أساسيات التسويق "، الجزء الثاني، الناشر قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1996 ص 574 / 575.

3: عبد السلام أبو قحف، " أساسيات التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 571 / 572،

- تحديد واختيار وسائل الترويج والملائمة.
- التنفيذ والمتابعة والتقييم المرحلي والنهائي للنتائج.

ويعتبر الترويج أداة الاتصالات التسويقية للمؤسسة، وبما أننا في صدد عرض محتويات المزيج التسويقي، نتحدث عن الترويج أكثر من الاتصال، فالإتصال يسمح بالتركيز على مفهوم تحويل رسالة إلى مشتري محتمل، هذه الرسالة تعمل على التطوير وبصفة ملائمة، التذكير، التحفيز، أما الترويج ينطوي على تحصيل نتيجة بشكل سريع، وبصفة عامة رفع رقم أعمال المؤسسة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: المزيج الترويجي

يتألف المزيج الترويجي من عدة أشكال يسعى كل منها على المساهمة في تحقيق الهدف العام للترويج وهو الإعلام والتأثير في المستهلك لتحقيق عملية التبادل، وتتمثل هذه الأشكال في الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات الإعلام والنشر العلاقات العامة.

(أ) - الإعلان:

يمكن تعريف الإعلان بأنه " أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة ... ترتبط بالمنتج بواسطة مؤسسة ما أو شخص معين⁽²⁾، ويتم الإعلان باستخدام بعض الوسائل مثل المجلات والصحف، والملصقات ولوحات الإعلان، والإذاعة والتلفزيون.

(ب) - البيع الشخصي:

ويتميز بالانتشار الجغرافي والقدرة على تكرار الرسالة الإعلانية، ورغم ارتفاع تكلفته إلا أنه منخفض لكل مستهلك⁽³⁾. يمثل البيع الشخصي عملية التقديم في صورة محادثات شخصية مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين وذلك بغرض القيام بعملية البيع⁽⁴⁾.

ويقوم بهذه الوظيفة القوى البيعية التي تعمل لدى المؤسسة، ويتميز البيع الشخصي بقدرة رجل البيع على تنويع وتغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة في ضوء ما يتم داخلها، وارتفاع التكلفة في حالة الاعتماد عليه بمفرده للترويج لأنه يتطلب قوى بيعيه كثيرة العدد وكفاءة⁽¹⁾.

1: Eric .Vernette ,« Marketing fondamental »,5^{eme} tirage,édition Eyvolles , paris ,97, P 179 .

2: عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع السابق، ص 624/623.

3: محمد فريد الصحن، " التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 1998، ص 341.

4: إسماعيل السيد، " مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 360.

(ج) - تنشيط المبيعات :

تتضمن كافة أنشطة التسويق غير البيع الشخصي، والتي تهدف إلى استمالة المستهلك لشراء المنتج وزيادة فعالية الموزعين ورفع حجم المبيعات⁽²⁾، ومن أمثلة ذلك، العروض في المعارض، والعرض الخاص في المتاجر، وعرض كيفية استخدام المنتج، والكوبونات والمسابقات⁽³⁾، وتهدف إلى تجريب المنتج الجديد أو المطور، تغيير العادات الشرائية، جذب زبائن جدد، زيادة الطلب، دعم تعاون تجار التجزئة⁽⁴⁾.

(د) - العلاقات العامة والنشر:

وهي عملية استمالة غير شخصية للطلب على منتج ما، أو على مؤسسة ما وذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة أو من خلال تقديم المنتج أو المؤسسة عبر الإذاعة، التلفزيون، المسرح، ويختلف النشر عن الإعلان في أن تكلفته لا يتحملها المسؤول عنها⁽⁵⁾.

وهناك عناصر ترويجية أخرى تتمثل في التسويق المباشر والتمويل، التسويق المباشر هو "كل الأنشطة التي تستعمل الإعلان لتحديد حوار متواصل بين الموزعين والسلع والخدمات والمستهلكين النهائيين"⁽⁶⁾، أما التمويل " Sponsor" هو عملية تدعيم المؤسسة لحدث معين مقابل مبلغ مالي وذلك بجمع مع الحدث اسم أو علامتها، ومنه مثلاً تمويل الحصص الرياضية وحصص الألعاب والثقافية⁽⁷⁾.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار المزيج الترويجي

هناك عدّة عوامل مؤثرة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد مكونات المزيج الترويجي المراد استخدامه، وفي الواقع العملي يتم عادة الاختيار ما بين الإعلان أو البيع الشخصي لأنها أكثر الأدوات انتشاراً وتطبيقاً.

والعوامل المؤثرة التي تحدد طبيعة عناصر المزيج الترويجي المستخدمة داخل أي مؤسسة تتمثل في ما يلي:

1: محمد فريد الصحن، نفس المرجع أعلاه، ص 343.

2 : J – P .Bernardet et autres , « Précis de marketing » , op.cit. , P 104

3: إسماعيل السيد، نفس المرجع أعلاه، ص 360.

4: عبد السلام أبو قحف، " أساسيات التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 623 / 624.

5: إسماعيل السيد، نفس المرجع أعلاه، ص 360.

6 : J-P.Bertrand , « Technique commerciales et Marketing » , op.cit. , P 155.

7 : S.Martin , J –P .Verdine , « Marketing : Les concepts clés » ; op.cit. , p 157.

(أ) - دورة حياة المنتج:

إن أهداف وأنشطة الترويج المختلفة تختلف بتغير مراحل دورة حياة المنتج، ففي مرحلة تنمية المنتج (مرحلة قبل تقديم المنتج للسوق) يكون هدف الترويج تعريف بالمنتج أو خلق الاهتمام ومنه طريقة الترويج الأساسية هي النشر، وكذلك بعض الإعلانات الموجهة إلى القطاع المستهدف.

أما في مرحلة تقديم المنتج عادة ما يركز على نشر بعض المعلومات عن العلامات، من أجل خلق طلب أولي إلى جانب الإعلان، وتنشيط المبيعات لتشجيع المستهلكين لتجربة المنتج والبيع الشخصي لتنمية منافذ التوزيع.

ويتمثل هدف الترويج في مرحلة النمو في خلق تفضيل العلامة ويكون الإعلان إعلاناً إقناعياً، وتحتاج إلى بيع شخصي وتنشيط المبيعات بأقل أهمية⁽¹⁾ أما في مرحلة النضج يجب توفر نوع من التوازن بين عناصر المزيج الترويجي للمحافظة على مستوى معين من المبيعات، وفي مرحلة التدهور يجب تخفيض تكاليف الترويج ويستخدم جهود البيع الشخصي والإعلان بطابع تذكيري⁽²⁾.

(ب) - طبيعة السوق:

في حالة اتساع السوق يفضل استخدام الإعلان في حين يستخدم البيع الشخصي في الأسواق المركزة جغرافياً، بالإضافة إلى أخذ بعين الاعتبار نوع المستهلك، فالإعلان يفضل استخدامه في حالة التعامل مع المستهلك النهائي، وكلما قل عدد المشترين المحتملين أي درجة تركز السوق كان من الأفضل استخدام البيع الشخصي⁽³⁾.

(ج) - خصائص المنتج:

فالسلع العادية يمكن الترويج عنها بالإعلان، والسلع التي تشتري بناءً على دوافع عاطفية (مستحضرات التجميل) يروج لها بطرق واسعة الانتشار أما السلع الصناعية يروج لها عن طريق البيع الشخصي وخاصة السلع التي تحتاج إلى خدمات فنية متخصصة، أما السلع الاستهلاكية الميسرة يروج لها بالإعلان الأكثر انتشاراً⁽⁴⁾.

(د) - حجم الميزانية:

إذا كانت الميزانية محدودة يصعب اللجوء إلى وسيلة واسعة الانتشار ومكلفة، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على البيع الشخصي أو النشر⁽⁵⁾.

1: إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 414 / 415.

2: بشير عباس العلق، "الترويج والإعلان"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

3: محمد فريد الصحن، "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 349.

4، 5، 6: بشير عباس العلق، "الترويج والإعلان"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(و) - طبيعة المنافسة السائدة:

يختلف المزيج الترويجي باختلاف أنواع الشركات احتكارية أو غير احتكارية، وفي حالة المنافسة التامة يستخدم الإعلان المقارن⁽⁶⁾.

(هـ) - استراتيجية الدفع والجذب:

تستخدم استراتيجية الدفع في حالة السلع الصناعية ذات القيمة العالية، في هذه الحالة تكون جهود البيع الشخصي هي الطريقة الأنسب، أما استراتيجية الجذب فهي تعتمد على الإعلان الواسع الانتشار لخلق الطلب لدى المستهلك النهائي⁽¹⁾.

(ي) - خطوات عملية الشراء:

تختلف الجهود الترويجية المبذولة باختلاف خطوات عملية الشراء، الانتباه، الاهتمام، الرغبة، التصرف (اتخاذ القرار)⁽²⁾.

و في الأخير يمكن القول أن القرارات المتعلقة بالترويج من القرارات الهامة ، فهو يؤثر و يتأثر بالقرارات المتعلقة بالمنتج و السعر و التوزيع ، و يسهل الترويج التغلب على عدّة مشاكل منها جهل المستهلك بالمعلومات عن المؤسسة ، المنتج ، العلامة التجارية ، الأسعار ، استخدامات المنتج ، كما يتغلب على تراخي المستهلك بإغرائه و خلق حالة نفسية يتقبل المستهلك بواسطتها ما يقدم إليه.

ويمكن القول إن المتغيرات الأربع المنتج، السعر، الترويج، التوزيع للمزيج التسويقي تعتبر من المتغيرات التي يستطيع رجل التسويق أو مدير التسويق التحكم فيها مع المتغيرات الأخرى التي لا يستطيع التحكم فيها بتطويعها وعلاجها، وذلك بهدف تحقيق أهداف الاستراتيجية التسويقية ومن ثمّ الأهداف الأساسية للمؤسسة والتي من بينها تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتعظيم أرباح المؤسسة.

1: بشير عباس العلاق، " الترويج والإعلان"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2: محمد فريد الصحن، " التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 355.

الخلاصة:

يعرف النشاط التسويقي بأنه مجموعة من الطرق والوسائل التي توفرها المؤسسة من أجل تدفق السلع والخدمات منها إلى زبائنها الحاليين والمرتبين.

وقد عرف المفهوم التسويقي مفاهيم مختلفة، ففي المرحلة الأولى كانت السيادة للمنتج، ثم المرحلة الثانية حيث أصبح الاهتمام أكثر بتحقيق المبيعات الكبيرة، ثم مرحلة الثالثة حيث تم إعطاء السيادة للزبون، ثم جاء المفهوم الاجتماعي للتسويق وذلك لتلبية حاجات ورغبات المجتمع ككل، ولتلائم حاجات الزبون مع حاجات المؤسسة جاء التسويق الاستراتيجي كوسيلة لإدراك الأهداف وتدقيقها.

وللتسويق وظائف عديدة، تمس جميع الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، ولتابعة هذه الوظائف هناك إدارة مختصة بنشاط تسويقي تسهر على عملية التخطيط والمراقبة والتوجيه لكل وظيفة.

وقد عرف التسويق امتدادا واسعا، سواء داخل المؤسسة من جانب الوظائف أو خارج المؤسسة في مختلف القطاعات كالقطاع التجاري والعمومي... الخ.

وحتى تحقق إدارة النشاط التسويقي الأهداف المنوطة بها تتبع مسارا تسويقيا يسمح لها بتوجيه الفرص واستغلالها وتوفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط والقرارات، حيث يبدأ المسار التسويقي من دراسة السوق ثم تحديد الحاجات، ثم اختيار الهدف المقصود أو السوق المقصود أي الاستراتيجية الواجب تنفيذها، ثم يأتي تحديد المزيج التسويقي اللازم لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

وتعتبر متغيرات المزيج التسويقي من أهم المتغيرات في النشاط التسويقي وذلك من أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة، وحتى توصلها هذه المتغيرات، المنتج، السعر، التوزيع، الترويج على تحقيق الأهداف المسطرة يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات.

يعتبر المنتج هو العنصر الأول والأهم من عناصر المزيج التسويقي حيث من خلاله يتم العمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والنهوض بمستواهم الاجتماعي، من خلال امتلاك التقنية الحديثة ومع التطور الكبير في إنتاج السلع والخدمات كان لا بد من وضع وتبني استراتيجية فعالة للمنتج لي عمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات والرغبات للمستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسات المنتجة بشكل عام.

أما السعر فيحمل أهمية خاصة لإنجاح أعمال المؤسسات، وهذا ما دفع المؤسسات وخاصة الكبيرة منها بتفويض هذه المهمة أي تحديد السعر لإدارة خاصة تقوم على دراسة العوامل المختلفة التي قد تؤثر على وضع الأسعار، وهذا ما يعكس ضرورة وضع سياسة تسعير ملائمة لأهداف الإدارة.

وتنظر المؤسسة إلى عنصر التوزيع على أساس أنه من الوظائف التسويقية الهامة إلى جانب العناصر أو الوظائف الأخرى التي تعتمد عليها في تحقيق التوازن بين الطلب والعرض على منتجاتها والعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، كما أنه يضمن انسياب السلع والخدمات إلى المستهلك عن طريق مجموعة من قنوات التوزيع.

إضافة للمتغيرات السابقة يعد الترويج من بين المتغيرات المهمة للمزيج التسويقي حيث يعتبر الأداة الفعالة التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق عملية الاتصال مع البيئة الخارجية بما فيها جماعات المستهلكين والمنافسين والمؤسسات الأخرى من أجل التعريف بمنتجاتها وتحقيق أهداف أخرى تطمح إليها.

إن المزيج التسويقي يعتبر مهمة صعبة تقع على عاتق رجل التسويق أو مدير التسويق فهو يخضع دائما إلى دراسة كل العوامل المؤثرة فيه كالسوق وطبيعة المنافسة والمنتج، وتحليلها وعلاجها وذلك بهدف تحقيق الاستراتيجية التسويقية خاصة وأهداف المؤسسة عامة والتي من بينها تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وبناء علاقة دائمة معهم إضافة إلى تعظيم أرباح المؤسسة.

الفصل الثاني

المؤسسة والزبون

تمهيد :

قبل الخوض في دراسة إدارة علاقات الزبائن (CRM)، يجدر بنا تقديم بعض المفاهيم العامة الضرورية حول المؤسسة ومحيطها، بحيث يعرض المبحث الأول مفاهيم عامة حول المؤسسة، مناهج ومداخل تحليل ودراسة المؤسسة بالإضافة إلى محيط المؤسسة، وأخيرا أهم أنواع المؤسسات مع توضيح الخصائص المميزة لكل نوع. أما المبحث الثاني فيتناول دراسة تمحور المؤسسة حول الزبون من خلال التعرض لمفهوم العميل والزبون، تأثير الزبون على نشاط المؤسسة، وكذلك دورة حياته. والمبحث الثالث سنتناول فيه موضوع علاقة المؤسسة بالزبون وذلك من خلال تصنيف زبائن المؤسسة، النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لجلب الزبون وأهمية الاحتفاظ به وعلاقة المؤسسة بزبائنهم.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

نتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسة، من عدة جوانب وكذلك إلى محيط المؤسسة، وأخيرا نتطرق لأهم أنواع المؤسسات، مع توضيح الخصائص التي تميز كل نوع عن غيره.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة ومناهج تحليلها

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية⁽¹⁾.
- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي⁽²⁾.
- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى⁽³⁾.
- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق⁽⁴⁾.
- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة⁽⁵⁾.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف الآتي للمؤسسة:

1 - Jean Longatte, Jacques Muller, Economie d'entreprise, Dunod, Paris 2004, P :01 .

2 - Ibid, P : 01.

3 - Ibid, P : 02.

4 - Pierre Conso· La gestion financière de l'entreprise, 8eme edition, Dunod, Paris 2000, P :60.

5 Pierre Conso, Op.cit., PP :59-60

المؤسسة هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المنظمة والهيكلية والتي تخضع لأهداف دقيق وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير، وتتجسد مهامها بصفة عامة، في إنتاج السلع وتقديم الخدمات الموجهة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

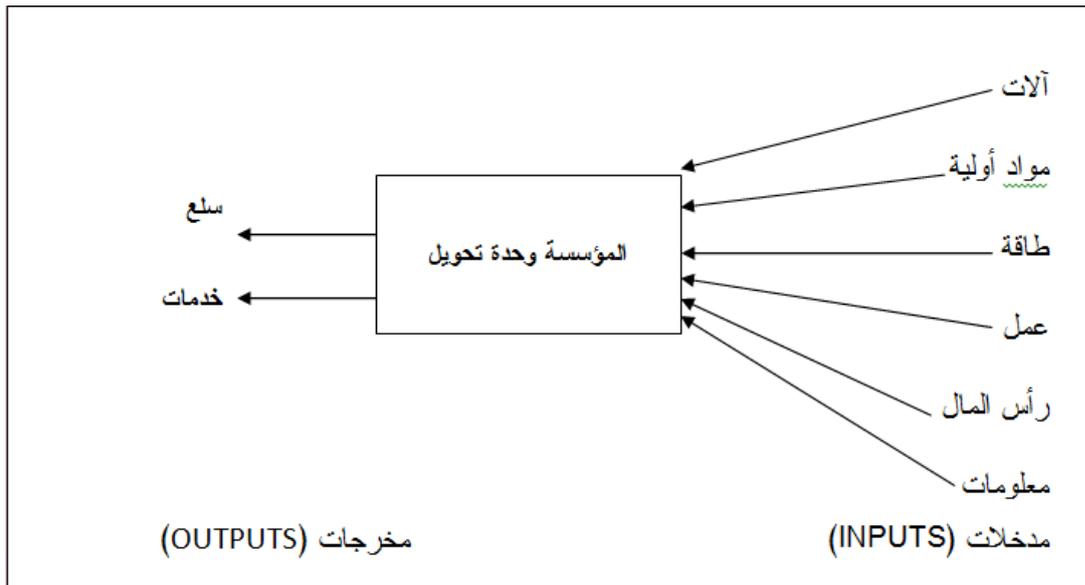
الفرع الثاني: المناهج والمداخل في تحليل ودراسة المؤسسة⁽¹⁾

1. المؤسسة فاعل اقتصادي:

يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها:

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبى حاجيات المحيط، والشكل رقم (6) يوضح ذلك.

الشكل (6) المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات



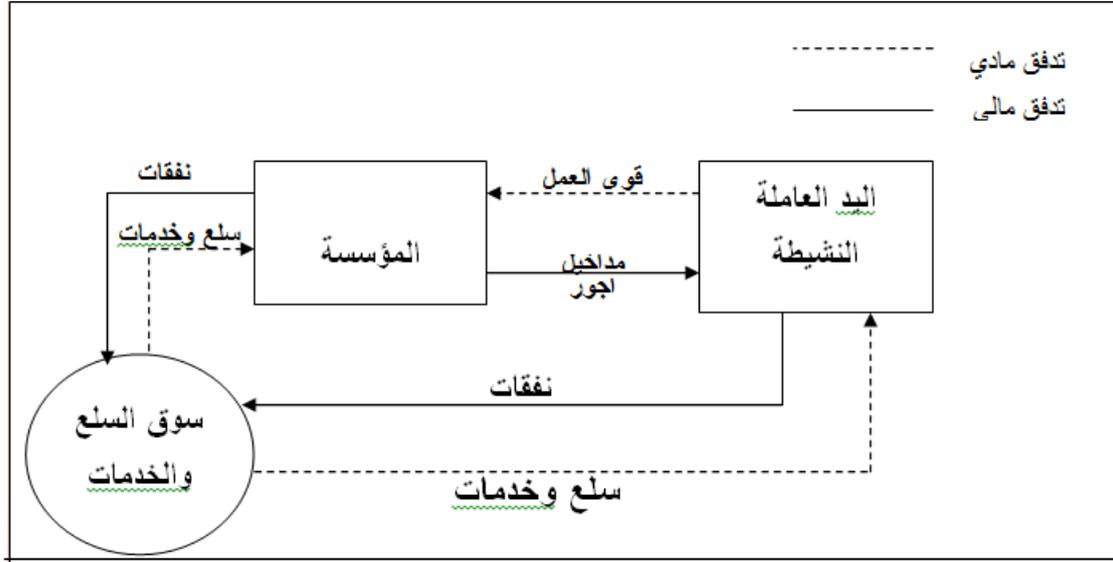
Source : Jean Longatte, op.cit., P : 01.

تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المؤسسة يتم بين العمال، والدولة والهيئات الاجتماعية، والمقرضين والشركاء، والمؤسسة نفسها، ونفس الشيء بالنسبة لفائض الإنتاجية، الذي يتم توزيعه بين الأطراف القابضة.

المؤسسة هي كذلك عبارة عن إطار تنظيمي للنفقات، تعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج، والشكل رقم (7) يوضح ذلك

1 -Jean Longatte, Op.cit., P1-2

الشكل (7) المؤسسة وحدة توزيع وإنفاق.



SOURCE : Jean Longatte, op.cit., P :02.

2. المؤسسة كواقع بشري:

- المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة، من مجموعة واسعة، يطلق عليها، المنظمات.
- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض، وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها.

3. المؤسسة كواقع اجتماعي:

المؤسسة تؤثر في المجتمع، وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتجات)، وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، والمساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية: الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية... الخ.

4. المؤسسة كنظام:

يعرف (JOËL de Rosna) النظام ب: هو مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما. المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes) بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي :

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها.
- نظام المعلومات.
- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات.

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات، ولكن عموماً يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي: حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

الفرع الأول: تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية

تصنف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية إلى (1):

1. حسب طبيعة النشاط:

تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي و أخيراً قطاع الخدمات، وهذه القطاعات، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات، والأغراض من ذلك، وتقسّم عموماً إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة. المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات:

- في شكل قطاعات: وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.
- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.
- في شكل شعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتجات.

1 -Jean Longatte, op.cit.,, PP :5-6.

2. حسب الأهمية (La dimension)

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، الخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة .

عدد العمال: يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة (TPE : Très petites entreprises)، والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.

رقم الأعمال: يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.

القيمة المضافة: تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

نتيجة الاستغلال (EBE): وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني والتمويل.

3. تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي¹:

- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.
- شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في شركات المساهمة .
- الشركات ذات المسؤوليات المحدودة: تتمثل فيما يلي:

- La SARL : société à responsabilité limité.
- L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

1 - Jean Longatte, opcit, P:06.

4. تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

المؤسسات الخاصة: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.

المؤسسات العامة والمختلطة: وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

- المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
- المؤسسات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بغض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتمامها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيا (Coopératives)، والشركات التبادلية (Mutuelles)، إضافة إلى مؤسسات الإدماج (Les entreprises d'insertion).

المطلب الثالث: محيط المؤسسة ودورة حياتها.

تتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم محيط المؤسسة، وأهم محدداته، وتأثيراته على نشاط المؤسسة، وكذلك إلى دورة حياتها.

الفرع الأول: طبيعة محيط المؤسسة⁽¹⁾

1. مفهوم محيط المؤسسة:

المؤسسة بوظائفها المختلفة، المتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات، وكذلك في توزيع المداخيل والعوائد، هي في قلب البيئة الاقتصادية.

1 - JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P10-11.

المؤسسة تؤثر في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى، واستمراريتها رهينة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الديناميكية المتداخلة بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة (اقتصاد جزئي MICROECONOMIE والأعوان الاقتصادية الأخرى اقتصاد كلي MACROECONOMIE ومجموعة المؤسسات MESOECONIMIE).

محيط المؤسسة يتشكل من مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المؤسسة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2. مكونات محيط المؤسسة:

محيط المؤسسة يشمل فواعل اقتصادية متعددة ويشمل كذلك البنى الاقتصادية والاجتماعية، عموما يتشكل محيط المؤسسة مما يلي:

- الفواعل الاقتصادية: تتمثل في الزبائن والمؤمنين والمنافسين والسلطات العمومية والنقابات والبنوك... الخ.
- البنى الجغرافية والديموغرافية: تتمثل في عدد السكان الموارد الطبيعية المناخ الوسط الطبيعي.
- البنى الاجتماعية والاقتصادية
- الإطار القانوني: يتمثل في النظام والقوانين.
- البيئة التكنولوجية: ففي بعض القطاعات، التطور التكنولوجي سريع جدا (الإعلام والاتصال...).
- السلوكيات والثقافات: تتمثل في القيم الأخلاقية، الدين، مبادئ إيديولوجية وفلسفية وكذلك أنماط وأساليب الحياة، والعادات الاجتماعية، الخ.

كل هذه العوامل، التي سبق ذكرها تتطور وتتغير اتجاهاتها أحيانا بسرعة كبيرة، فالحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد والشكل رقم (8) التالي يوضح ذلك:

2. الذكاء الاقتصادي:

يجب على المؤسسة أن تراقب باستمرار تطور بعض العوامل التي لها تأثير كبير على المؤسسة وكذلك شركائها في المحيط ، فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعد على التكيف في هذه البيئة والمحيط ليس بالضرورة مصدرا للمشاكل والإكراه فقد يكون كذلك مصدر للفرص ومن بين المفاهيم الشائعة في هذا الإطار الذكاء الاقتصادي وهو عبارة عن مجموعة من أدوات البحث والمعالجة والدراسة للمعلومات الملائمة الواجب توفيرها للفواعل الاقتصادية للاستفادة منها.

الذكاء الاقتصادي يشمل كل الطرق والأساليب الفعالة لدراسة المحيط من عدة جوانب مختلفة (اقتصادية، اجتماعية، تقنية... الخ) من أجل توفير المعلومات المناسبة للمؤسسة.

كما يمكن أن يكون المحيط مصدرا لأحداث مستقبلية محتملة ، فبنية المؤسسة توجهها مجموعة من العوامل من بينها البيئة المتواجدة فيها، فكلما كانت البيئة مركبة ومختلفة ومتطورة، كلما انعكس ذلك على بيئة المؤسسة التي يجب أن تواكب هذا التغير في البيئة الديناميكية ، بحيث تكون بنيتها (بهيكلها التنظيمي) قابلة للتطور، وأن تتميز باللامركزية.

3. دورة حياة المؤسسة⁽¹⁾

مثل أي كائن حي المؤسسة تنشأ وتنمو وتتطور ولكن غالبا ما تزول دورة حياة المؤسسة تتميز بعدة مراحل مختلفة ، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً و اتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، أما وضعيتها في السوق ، فلا تتميز دائما بنفس المستوى من القوة.

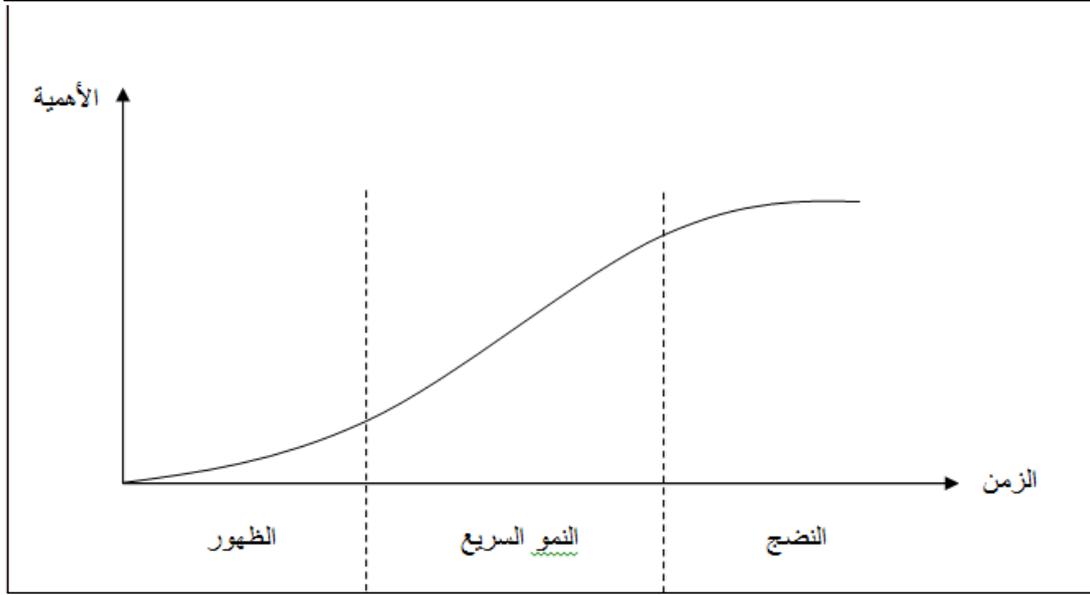
بصفة عامة، يمكن أن نمثل بيانيا، دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية وهي :

-مرحلة الظهور.

-مرحلة النمو السريع.

مرحلة النضج. الشكل رقم (9) يوضح ذلك.

الشكل رقم (9) دورة حياة المؤسسة.



Source : PIERRE CONSO, Gestion Financière de l'entreprise, P72.

4. أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة⁽¹⁾

نظرا للاهتمام الكثير من الباحثين، في الفكر المالي، بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة، أهمها ما يلي:

● تقسيم (MILLER & KIMBERLY 1980):

قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى 3 مراحل، وهي:

❖ مرحلة النشأة: تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

❖ مرحلة التحول: تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

❖ مرحلة التدهور: تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

● تقسيم (FULD & HOUSE 1995):

قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل وهي:

1- حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص ص 275-.

- ❖ مرحلة النشأة: تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.
- ❖ مرحلة الشباب: تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.
- ❖ مرحلة منتصف العمر: تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.
- ❖ مرحلة النضج: يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.
- ❖ مرحلة الفناء والتدهور والفناء: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجياً إلى التدهور والفناء.

● تقسيم (GUP):

- يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:
- ❖ مرحلة النشأة والانطلاق: وهي مرحلة دخول السوق، وتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- وجود رأس مال كافياً لتأسيس المؤسسة.
- وجود السيولة.
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

- ❖ مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- وجود علامات تجارية.
- الدعاية، الإعلان، والترويج.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
- القدرة على التحكم في التكاليف.
- البحث عن الكفاءة، وجلبها.
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجمل.

- مرحلة النضج و الاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي :
- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

❖ مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:

- البحث عن تخفيض من عدد العمال والتكاليف.
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.
- مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.

المبحث الثاني: تمحور المؤسسة حول الزبون

المطلب الأول: مفهوم العميل والزبون

يقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو قد تربطهم علاقة معينة بها، يمكن أن نصنف عملاء المؤسسة إلى عميل داخلي وعميل خارجي.

1. العميل الداخلي:

يقصد بالعميل الداخلي المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد استراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها، تفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطراف التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها⁽¹⁾.

من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة تعزيز العلاقة مع العميل الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار لأنه المسؤول عن التنفيذ، وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها المؤسسة مع محيطها الخارجي، خاصة في

1- سعاد خنساء، "التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2006، ص: 42.

مجال تسويق الخدمات، يعتبر تأهيل عنصر بشري في المؤسسة يتميز بالكفاءة أمر ضروري، لأنه سيكون على اتصال وعلاقة مباشرة مع زبائن المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق التفاعلي.

2. العميل الخارجي:

يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، ونميز بين ثلاثة من عملاء خارجيين أساسيين للمؤسسة هم:

أ. المورد: يقصد به مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو طويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون.

ب. الموزع: ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة من المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة و الزبون.

ج. الزبون: يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العمل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمورد ما"⁽¹⁾.

المطلب الثاني: دورة حياة الزبون

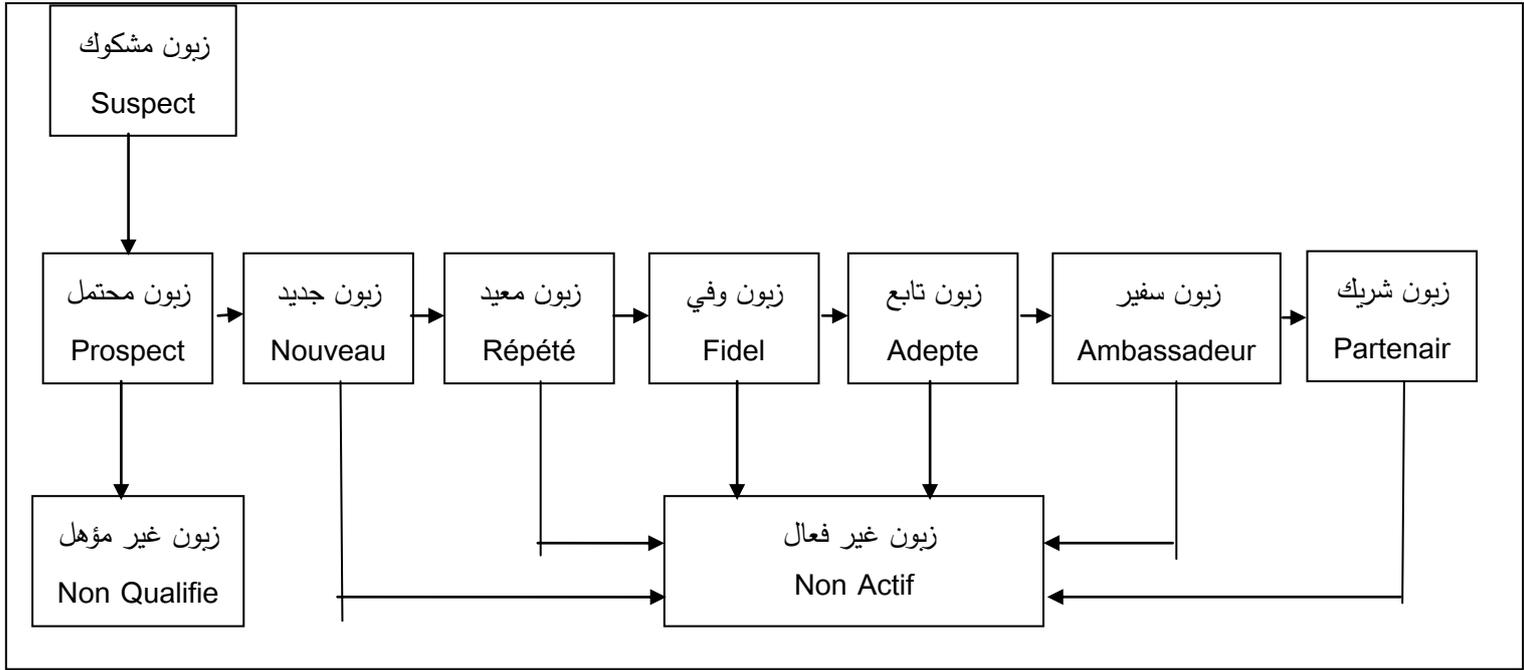
في التوجه بالزبون انتقل اهتمام الإدارة من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون، وتعرف دورة حياة الزبون على أنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة⁽²⁾.

ويوضح الشكل المقابل مختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة:

1 - Claude demeure, « Marketing », 2eme édition, sikey édition paris, 1999, p : 346.

2 - Christopher Allard, « Le management de la valeur client », édition Dunod , Paris, 2003, P : 163.

الشكل (10): مراحل تطور الزبون



Source: P.Kotler, B.Dubois, op cit, P: 185.

يوضح لنا الشكل (10) مجموعة من المراحل يمر بها الزبون إضافة إلى أنه يشير بأن التطور يمكن أن يتوقف في أي مرحلة من المراحل وهي⁽¹⁾:

1. الزبون المشكوك Suspect: كل الزبائن الموجودة في السوق يكونوا محل شك أو احتمال إمكانية التعامل مع المؤسسة.
2. الزبون المحتمل Prospect: تؤهل المؤسسة الزبون المشكوك لأن يكون زبون محتمل بتحفيظه، فبعد عملية التشاور مع الذات أو المقربين يتجاوز الزبون مرحلة الشك ويظهر لديه احتمال أن يصبح زبون للمؤسسة ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا الزبون بمجرد بدايتها لأنه يصبح زبون غير مؤهل وبدون عائد.
3. الزبون الجديد Nouveau: استقرار الزبون المحتمل على شراء منتج أو علامة المؤسسة للمرة الأولى يؤهله ليصبح ضمن قائمة الزبائن.
4. الزبون المعيد Répété: بعد عملية الشراء الأولى يقوم الزبون بتقييم قرار الشراء، فيكون راضي عن المنتج ومستعد لتكرار عملية الشراء مرة أخرى.
5. الزبون الوفي Fidèle: هو زبون يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء، هذا ما يولد لديه تعلق بالعلامة أو المؤسسة وبالتالي يصبح وفيا.

1- سعاد خنساء، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

6. الزبون التابع Adepte: تتطور حالة الولاء لدى الزبون لتمس كل منتجات أو علامات المؤسسة وبالتالي تعتبر حالة الولاء للعلامة أو المؤسسة أكثر تطوراً من الولاء للمنتج، وعن هذه الحالة تتولد المرحلتين المقبلتين.

7. الزبون السفير Ambassadeur: هو زبون وفي لا يكتفي بشراء منتجات وعلامات المؤسسة بل يصبح بمثابة أداة ترويجية في تحفيز الآخرين على شراء العلامة أو المنتج.

8. الزبون الشريك Partenaire: في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق كبير بالعلامة أو المنتج ويصبح من الصعب تغييره يجعله يشعر بأنه طرف من الأطراف الأساسية في المؤسسة التي أثبتت استحقاتها لولائه.

إلا أن احتمال فقدان الزبون وتخليه عن المؤسسة يبقى قائماً في كل مرحلة من المراحل السابقة أو أن الزبون يصبح غير فعال ويحمل المؤسسة أكثر من العائد وبالتالي التخلي عنه يصبح حلاً وليس مشكلة.

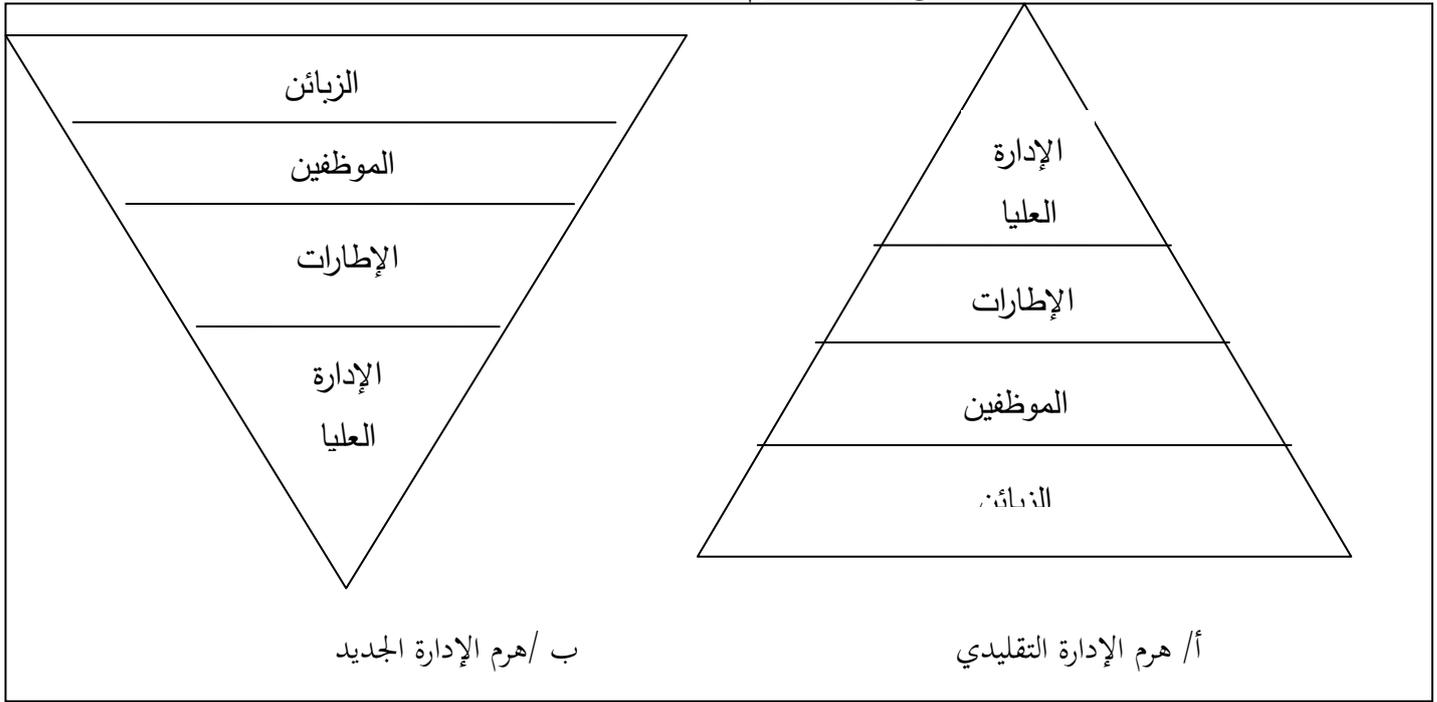
المطلب الثالث: تأثير الزبون على الإدارة

أخذ الزبون المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المؤسسة وشكل مصدر لتغيير الذي برز في تغيير المستويات ضمن هرم الإدارة، وحمل المؤسسة على إيجاد أهم الإستراتيجيات لتوجيه الإدارة الجديدة بالزبون.

1. الزبون وهرم الإدارة:

لقد قدم Kotler نموذجاً جديداً لهرم الإدارة التي أصبحت تتركز على الزبون، وينشأ هذا النموذج من عملية بسيطة ي قلب هرم الإدارة التقليدي كما يوضح الشكل التالي:

شكل (11): مفهوم التقليدي والحديث للمنشأة



Source : P.Kotler, B.Dbois, op cit, P : 168.

يبين Kotler من خلال شكل (11) أنه إلى جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق يجب الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي يصب على تنمية وتطوير المورد البشري في المؤسسة لتفعيل مساهمته في خدمة الزبون، ومنه فالتوجه بالزبون فكرة يجب على المؤسسة تبنيها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي فلا يعني شيئاً تقديم وعود للزبائن لا تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بها.

في هرم الإدارة الجديد والممثل بالهرم "ب" أصبح الزبون وليس المدير في أعلى الهرم، وهو الآن يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط بالنسبة للمؤسسة، يأتي بعده موظفي الخط الأمامي في المستوى الثاني لعلاقتهم المباشرة بالزبون خاصة في مجال تسويق الخدمات، في المستوى الثالث نجد موظفي التأطير أو الهياكل ويقصد بهم مسؤول المكاتب، رؤيس الخدمات وغيرهم من المسؤولين. وأخيراً وفي مستوى الرابع نجد الإدارة العليا وهي صاحبة القرار الذي يعتبر خلاصة لمختلف المستويات، إضافة إلى هذا فوجود الزبائن على جانبي الهرم يعني أن كل المؤسسة في خدمة الزبون⁽¹⁾.

1 - P.Kotler, B.Dubois, op cit ; P : 27.

2. إستراتيجيات الإدارة:

سطرت الغدارة مجموعة من الإستراتيجيات تهدف من خلالها إلى تحقيق أهدافها المستمدة من أهداف العميل محور النشاط، وفي موضوع بحثنا نتناول منهج الإدارة المرتكزة على الزبون وتميز خمسة إستراتيجيات أساسية تبناها المؤسسة لتفعيل توجهها نحو الزبون هي⁽¹⁾:

أ. الإستراتيجية الأولى: من أزمة الهوية إلى تركيز البؤرة.

وصلت المؤسسة التي تدار بالزبائن إلى تحقيق ميزة التنافسية محورها الزبون من خلال المعرفة الدقيقة لكيفية تلبية حاجات كل فئة من فئات السوق المستهدفة، وذلك في محاولة تقديم ما هو أكثر قيمة للزبون بمقارنة مع المنافسين.

ب. الإستراتيجية الثانية: من الإصغاء إلى رفع صورة الزبون.

تأسس العلاقة القائمة بين المؤسسة وزبائنها على وجود قاعدة من البيانات الدقيقة والهائلة تعرف ب (Data Mining)* واستخدام أحدث الوسائل التقنية والفنية في عملية التسجيل والترتيب والمعالجة وتحديد الأولويات، تكون هذه القاعدة في متناول كل من في المؤسسة وعلى كل المستويات (على المستوى الإستراتيجي والتكتيكي والروتيني) لأن عملية جمع المعلومات عن الزبائن تبقى بدون فائدة أو أهمية إن لم ترتبط بنشاط الأفراد وتحسين أدائهم الموجه نحو الزبون.

ت. الإستراتيجية الثالثة: التعاون الشامل.

تلبية حاجات وتوقعات الزبون لا يتم إلا بالتعاون داخل وحدات النشاط في المؤسسة وتكامل عملها، ويتحقق هذا من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، فالعلاقة داخل المؤسسة لم تعد علاقة رئيس ومرؤوس، بل أصبحت علاقة تعاون فالكامل يبذل ما بإمكانه ويسعى للتنسيق مع جهود الآخرين، ومن هنا اتجه نموذج السلطة من النموذج الأمريكي الرأسي إلى النموذج الياباني الأكثر انبساط.

من الأمثلة الناجحة في انتهاج هذه الإستراتيجية هو ما حدث مع الفرع الأسترالي لمؤسسة Ford في مطلع التسعينات من القرن الماضي، حيث أصبح في مأزق كبير نتيجة المنافسة الشديدة التي نتجت عن النظام الجديد المتساهل مع الإسترداد، هذه الوضعية دفعت الفرع إلى حافة الإفلاس فتدخل العضو المنتدب Johh Ogden واتخذ مجموعة من الإجراءات من بينها:

1- ريتشاد ويتلي، ديان هيومان، ادارة بالعملاء، ص: 258.
* Data Mining: نظام آلي التسجيل وتحليل البيانات.

- تطبيق مبدأ التعاون Ajustement mutuel كوسيلة للعودة إلى الحياة؛
- التخلص من الأسلوب الدكتاتوري الذي كان متبعاً في الإدارة؛
- تكوين مجموعات عمل تدار ذاتياً؛
- إعداد دورات تدريبية مصممة بأسلوب خاص لتعليم الأفراد كيف يتعاون في البيئة الجديدة ولتقديم أحسن أداء لزبائن المؤسسة.

كانت النتائج التي حققها John Ogden مذهلة حيث تمكن من إنقاذ الفرع من الإفلاس عن طريق تعاون كل أفراد المؤسسة في إنتاج سيارة Volkon سنة 1994 والتي اعتبرها الجميع أحسن سيارة.

ث. الإستراتيجية الرابعة: الانتقال من رضا الزبون إلى الحماسة.

أصبح أسلوب الإدارة يقوم على مبدأ الاتصال المباشر بمعنى على المديرين النزول إلى الميدان يومياً للتأكد من سلامة أداء العاملين وطرق سير عمل المؤسسة ضمن الالتزام بالضروريات التي يراها الزبون أو يتوقعها. في إطار تطبيق هذه الإستراتيجية انتقلت المؤسسات من فكرة الرضا إلى بناء ولاء الزبون على درجة تجعله تابعاً لها وذلك من خلال إقناعها بقدرات وإمكانات المؤسسة على التنبؤ بمحاجاته وتطلعاته المستقبلية.

المبحث الثالث: علاقة المؤسسة بالزبون

إن سلوك المستهلك لم يبق راکداً ولكن شهد هذا الأخير تطورات سواء في مفاهيمه أو في اعتقاداته، هذا ما جعله يؤثر في مبادئ المؤسسة ومعناه عند المسؤولين والمسيرين.

فجعل المؤسسة تأخذ أشكالاً مختلفة وبالتالي كانت المؤسسة محل اهتمام وانتقاد العديد من الباحثين والمحللين الاقتصاديين مهما كانت اتجاهاتهم الأيديولوجية باعتبارها المحرك الأساسي والمظهر الحقيقي في النشاط الاقتصادي للمجتمع، فهي عبارة عن خلية اجتماعية مصغرة تضم على رأس القائمة الوسائل البشرية والمالية.

فالمؤسسة قائمة أساساً في نظام ديناميكي مفتوح فهي تؤثر وتتأثر في المحيط الذي هي قائمة فيه، أي أنها تتعامل مع جماعات خارجية لها أفكار ومعتقدات ومبادئ يجب على المؤسسة أن تنغمس فيهم وتتأقلم معهم.

إن تحويل المؤسسة من الاتجاهات السابق ذكرها: الإنتاجي البيعي إلى التسويقي، ما هو إلا تعبير عن اقتناعها أن بقائها في السوق وتفوقها فيه مرهون بتقديم السلعة والخدمة المواتية للتعريف على سلوك المستهلك.

ما هي السلعة التي يحتاج لها؟ من هم المنافسين؟ ما هو طلب السوق؟ ونسبة العرض؟

فالمستهلك أصبح يمثل الشغل الشاغل لكل مؤسسة، وكيفية الحفاظ عليه أصبح من أهم المهمات وكيفية إرضاءه أصبح يمثل تحديات أمام المؤسسات.

فالمؤسسة أصبحت تركز معظم جهودها في كيفية جلب الزبائن وحثهم على تجريب منتجاتها وإعلامهم بما قد يقدم لهم المنتج من منافع وأولويات وأيضاً بالتركيز على العامل الظاهر التي يتمثل في التوعية، التغليف، الإشهار وخدمات ما بعد البيع.

فلم يعد هم المؤسسة وتصريف منتجاتها وتحقيق الربح ولكن أصبح همها هو كيفية المحافظة على الزبون مما يمثله من أهمية في حياة المؤسسة وفي نشاطها.

المطلب الأول: تصنيف زبائن المؤسسة

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي *Personnalisé*.

1. التصنيف على أساس الخصائص الشخصية:

أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي⁽¹⁾:

- أ. الزبون العاطفي: هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.
- ب. الزبون الرشيد: على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.
- ج. الزبون الودود: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائماً دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
- د. الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحياناً قرارات شراء عشوائية.
- هـ. الزبون الهادئ: يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.
- و. الزبون الخجول: هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

1- محمود جاسم الصميدعي، رديئة عثمان يوسف، "سلوك المستهلك"، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 19.

2. التصنيف بالنسبة لأهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف وهي⁽¹⁾:

أ. الزبون الإستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.

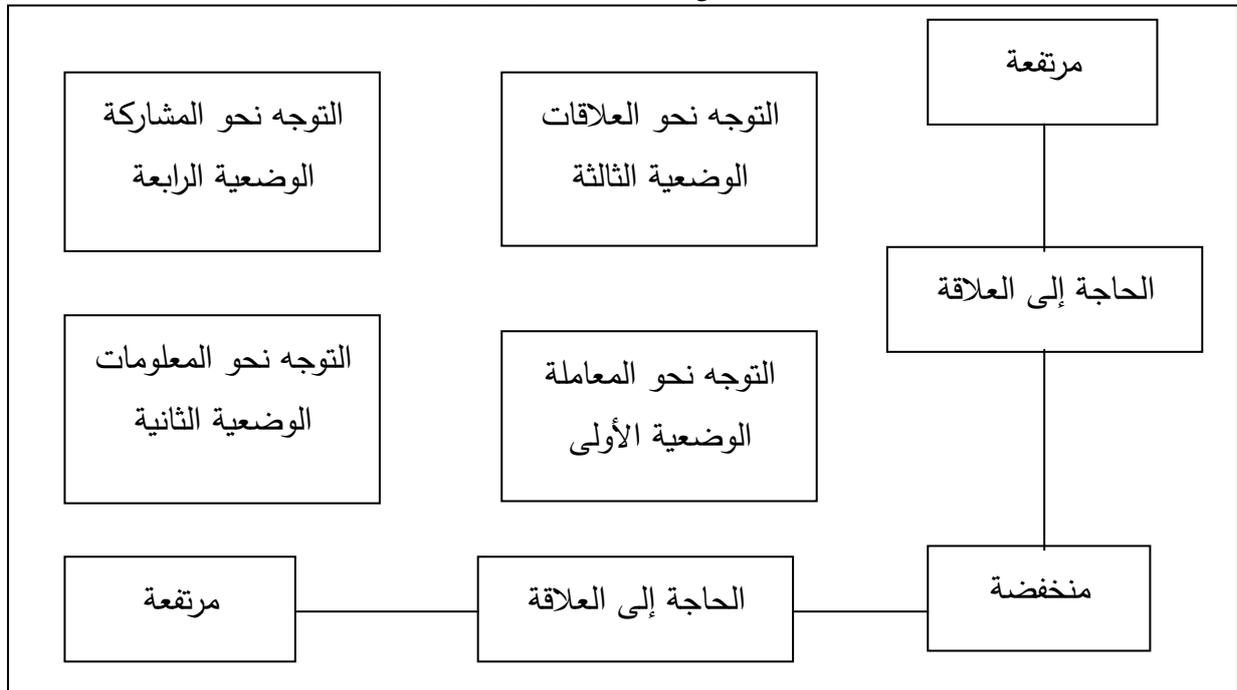
ب. الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

ج. الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

3. التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة:

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما: حاجة الزبون إلى العلاقة والحاجة إلى المعلومات، كما هو موضح في الشكل رقم (12) الموالي:

شكل (12): مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: ريتشارد ويتلي، ترجمة عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالعملاء"، مركز الخبرات المهنية القاهرة، 1988، ص: 259.

1- سعاد خنساء، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

يوضح الشكل (12)، أربعة وضعيات يمكن تفسير الارتباط بين المؤسسة والزبون هي⁽¹⁾:

أ. الوضعية الأولى: الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقله رغبته في بناء علاقته مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.

ب. الوضعية الثانية: هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات،

ت. فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراءها مع قلة حاجاتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

ج. الوضعية الثالثة: ف هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجته ورغباته وهي قادرة على تلبيةها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

د. الوضعية الرابعة: الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

4. التصنيف على أساس المردودية:

تعتبر المردودية متغير هام في تحديد أهمية الزبون ومكانته في المؤسسة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية⁽²⁾:

أ. زبائن يزيد عائلدهم عن نفقاتهم، هم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكثف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم.

ب. زبائن يتساوى عائلدهم ونفقاتهم هم زبائن فرصة يمكن استغلالها وتحسين عائلدهم.

ج. زبائن يقل عائلدهم عن نفقاتهم ويشكلون عبئ على المؤسسة، إذ لم تستطع تحسين عائلدهم يجب التخلي عنهم.

رغم اختلاف زوايا واعتبارات التصنيف يبقى هدف المؤسسة من اعتماد أحد هذه التصنيفات هو تمديد ومعرفة خصائص الزبائن الذين تتعامل معهم، وتبقى الخطوة الموالية هي اختيار إستراتيجية مناسبة للتعامل مع كل صنف.

1- ريتشارد ويتلي، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

2- سعاد خنساء، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

المطلب الثاني: أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لجلب الزبون

إن المؤسسات المتفطنة والراغبة في البقاء سواء تلك ذات القدرة المالية العادية ولشهرة العالمية أو تلك ذات رؤوس الأموال المتوسطة والمتدببة، لا تدخر جهداً في محاولة جلب زبائن جدد وإقحامهم ضمن قائمة الزبائن الدائمين.

وعليه المؤسسة تقوم بوضع خطط متعددة واستراتيجيات مختلفة سواء على الجودة، الإشهار أو التغليف، وهذا للتمييز والتموقع بالنسبة للمؤسسات الأخرى أو التركيز على خدمات ما بعد البيع... الخ.

1. النوعية:

تعتبر النوعية عاملاً أساسياً بحيث تؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمزيج التسويقي، حيث أن المؤسسة تقوم بجمع المنتج التي تحدد مدى ملاءمته لرغبات المستهلك وهذا لتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها المستهلك وتختلف هذه الخصائص من منتج إلى آخر. ويمكن تعريف النوعية على أنها "إمكانية المؤسسة الإجمالية لإشباع رغبات وحاجات الزبائن سواء كانوا مستهلكين نهائيين أو موزعين" (1).

من هذا التعريف نستنتج أن الزبائن هم الذين يحددون مستوى النوعية المطلوب. وحتى تنجح المؤسسة في كسب رضا زبائنها يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار طلباتهم ورغباتهم وهذا قبل وضع مواصفات المنتج الجديد. أما بالنسبة لجودة الخدمة، فتتمثل في مستوى الخدمة التي يتلقاها الزبون من أي مصدر، ولهذا يجب على المؤسسات الخدماتية منح الاطمئنان والسهولة والدقة في الخدمة المؤداة.

فإن أي خطأ في النوعية يؤدي إلى الإضرار بالمنتج وصورة المؤسسة وهذا مع انخفاض معدل الوفاء مع العلم أن:

$$\text{Part de marché} = \text{Pénétration} * \text{Fidélité}^{(2)}$$

إن معدل الوفاء هو مؤشر الذي يبين ما إذا كانت نوعية المنتج جيدة أو العكس، فعدم تكرار المستهلك لعملية الشراء للمرة الثانية فهذا يعني ضعف النوعية.

1 -Philippe Villemus « La fin des Marques, vers un retour au produit ». Grand prix. Ed d'organisation 1996. P63.

2 - Philippe villemus. Opcit. P:62.

2. الترويج

إن المستهلك لا يعيش في عزلة تامة ولكنه على اتصال بالعلم الخارجي مما يدفعه للاطلاع والتعرف على ما يجري حوله، وهذا لن يتحقق إذا لم يتصل به، فمعرفة الخدمات والمنتجات المتواجدة في الأسواق وتحديد أهميتها في حياته لا يكون إلا عن طريق الإعلان والاتصال.

فالترويج يهدف إلى إيصال المعلومات عن السلع سواء من المنتجين أو من الوسطاء أو البائعين إلى المشتري النهائي بغرض التأثير في سلوكه الشرائي⁽¹⁾.

لأن المستهلك حتى وإن قام باكتشاف المنتج بالصدفة في السوق فإنه لن يثق به ولن يستعمله وخاصتنا إذا كان هذا الاستعمال قد يؤدي إل أضرار صحية أو مالية.

وإن كان أهمية الإعلان يقوم على تعريف المستهلك بالمنتج، وإبراز أهمية وخصائصه وما هي المزايا التي يتصل عليها المستهلك من اقتنائه.

فالمستهلك مهما كان إطارا أو غير ذلك يتأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالإعلان إذا كان يحتوي على رسالة فعالة.

فالترويج يجب أن يكون صادقا وصحيحا لأنه يحمل رسالة مبعوثة من طرف المؤسسة فهو يمثل إذا صورة المؤسسة فصدقه وصحته يعني نزاهة وحقيقة المؤسسة ولكن إذا كان العكس أي عبارة عن تظليل للمستهلك، فإنه سوف يعود بالسوء والضرر على صورة المؤسسة ككل.

ففي الميدان التجاري عادة ما يستخدم الإعلان لتحقيق الأرباح في المدى الطويل وذلك من خلال مساهمته في زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وذلك من خلال تزويد المستهلكين الحاليين بالمعلومات عن:

- صفاتها ومزاياها
- حثهم على شرائها
- وصف مكان وجودها في بعض الأحيان.

فالترويج بمجمله يقدم السلعة أو الخدمة سواء كانت قديمة أو جديدة للمستهلك مبينا كل شيء يتعلق بالمنتج أو الخدمة.

1- أحمد شاكر العسكري العسكري، "التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية و سلوك المستهلكين و المزيج التسويقي". الشروق 2000م، ص ص 22-23.

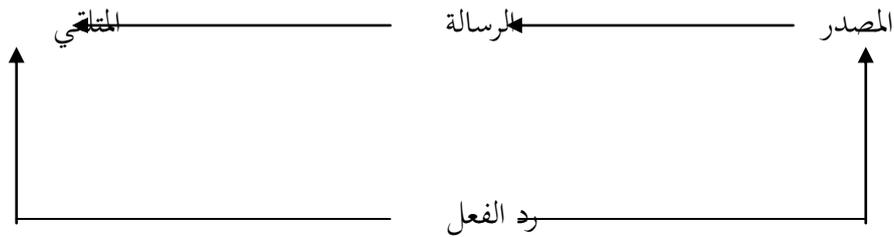
فالإعلان والذي يعتبر أحد أهم عناصر الترويج، قد يكون في بعض الأحيان ذو أثر مباشر وفي بعض الأحيان ذو أثر غير مباشر.

فأما فيما يخص الإعلان ذو الأثر المباشر: فيهدف هذا النوع إلى جلب المستهلكين وإثارة المستهلك نحو شراء السلعة في أسرع وقت ممكن.

أما الإعلان ذو التأثير الغير مباشر: فهذا النوع من الإعلان يهدف إلى التأثير على المستهلك والاحتفاظ به لمدة طويلة نسبيا ومن أمثلة ذلك الإعلانات التي تروج السلع بصفة مستمرة حتى تظل عالقة بأذهان المستهلكين وبالتالي استعمالها في حالة الشعور بالحاجة.

وعليه يمكن تقديم الشكل رقم (13) التالي والذي تحاول كل مؤسسة الحصول عليه:

الشكل (13): أحد طرق الاتصال و رد الفعل



Source : Lendrevie et Lindon, « Mercator théorie et pratique du Marketing » Dunod. 5^e. P:443.

فيمكن القول بأن نجاح الترويج يشترى مكوناته لا يكون ولا يتحقق إلا إذا تحقق رد فعل المستهلك متلقي الرسالة وأقبل على عملية الشراء.

فالترويج عبارة عن إشارة لوجود تلك المؤسسة وبالخصوص لوجود ذلك المنتج أو تلك الخدمة، والتموقع بالنسبة للمنتجات الأخرى المتواجدة على السوق.

فجلب المستهلكين الجدد وإثارة انتباههم، لا يكون إلا من خلال استعمال إحدى الوسائل الموجودة ضمن المزيج الترويجي بصفة عامة، لأنه الصورة العاكسة لما يجري داخل المؤسسة من إبداع وتفوق.

3. التغليف

إن معظم المنتجات الملموسة بالخصوص لا تباع عارية أو في مجموعات و لكن تباع أو تقدم في غلاف خاص بها، يواتي خصوصياتها ومكوناتها⁽¹⁾

و يمكن تعريف الغلاف عل أنه " مجموع المكونات المادية و التي لا تنتمي للمنتوج بنفسه، و التي تباع معه بغرض تسهيل عملية حمله وتخزينه وحمايته، ونقله وتقديمه في الرفوف وكذلك عملية التعرف عليه من طرف المستهلك و استعماله من طرف هذا الأخير"⁽²⁾.

وعليه نظرا لتقارب المنتجات وحتى يمكن القول لعدم وجود اختلافات كبيرة بينها. سواء تلك التي تباع معلبة أو مصبرة أو التي تباع في علب مثل التلفاز أو الثلاجة أو أخرى... الخ. يلزم على أي مؤسسة كانت إن تميز وتموقع منتجاتها بالنسبة لتلك التي قد يعرضها المنافسين في السوق.

فاستعمال الغلاف من طرف المؤسسة يسمح لها بلفت انتباه الزبون الداخل إلى مركز التسوق ومعرفة السلعة المرغوب فيها عن تلك التي لا يرغب فيها.

فالغلاف يحمل بطريقة غير مباشرة العنوان وهوية المؤسسة وهذا بين المئات من المنتجات المتواجدة فيسمح الغلاف بسهولة وسرعة الاختيار.

ولكن يجب على الغلاف أن يكون جذابا وسهل الفتح والغلق، ألوانه يجب أن تكون مثيرة لانتباه المستهلك من المهلة الأولى.

فالغلاف يتكون من مكونين اثنين⁽³⁾:

- المحتوى:
- الشكل
- طريقة الفتح والغلق
- المواد
- التزيين:
- الكتابة (رسم - صورة...)
- اللون

1 -J- Lendrevie, D. Lindon «Mercator », théorie et pratique du Marketing. 5e, 1997. P240

2 Ibid. P 241-242.

3 -J- Lendrevie, D. Lindon. Op cit. pp 241-242

- الرسالة (مكانها في الغلاف)

- الملصق

وعليه على المؤسسة أن تحسن اختيار استعمال الألوان وخاصة تلك التي من شأنها أن تثير انتباه المستهلك أو الكتابة التي يسهل قراءتها وفهمها بدون صعوبة من طرف المشتري وأن تكون طريقة فتحها ليست بالصعبة وأن تكون غير ضارة للبيئة ويمكن استعمالها لعدة مرات.

فكلها أسباب يمكن أن تجلب المستهلك كما يمكن أن تنفره.

فالغلاف يمكن تسميته "بالبائع الساكت" «Le vendeur silencieux» في المساحات البيع الكبيرة، لأنه يقوم بعرض المنتج، وتفسير محتواه وهذا بدون وجود أي بائع بجانب هذا الأخير.

فتصميم الغلاف يجب أن يكون جذاب ومتواضعا في آن واحد، مميزا ومألوفا عند المستهلك، ومؤثرا في سلوك وتصرفات هذا الأخير.

4. التوزيع⁽¹⁾ ودوره في جلب المستهلك

يقصد بعملية التوزيع عند المؤسسات المتفوقة والتمكنة في السوق، بأنه تواجد السلعة أو المنتج في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

ولكن السؤال الذي قد يدور في أذهاننا كيف يمكن للمؤسسة استعمال وظيفة التوزيع كوسيلة لجلب المستهلكين والتعامل معهم؟

فيمكن تعريف التوزيع على أنه "مجموعة الهياكل الموضوعية سواء من طرف المؤسسة المنتجة في حد ذاتها أو من طرف الوسطاء المتدخلين في عملية التبادل التجاري التنافسي، ابتغاء إيصال السلعة أو الخدمة بين أيدي المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين"⁽²⁾.

كما أنه "مجموعة من الوسائل والعمليات التي تسمح بوضع سلع وخدمات المؤسسة في متناول المستعملين أو المستهلكين النهائيين"⁽³⁾.

1 - Pour plus d'information sur la distribution : consulté Louis Stern, Frédérick Sturdivant, « Fidéliser le client », Harvard l'expansion. 1985. P67.

2 - Jean- Jacques Lambin, « Le Marketing Strategique », 4e, 1999, P502.

3- شرفي عبد القادر, "التوزيع وظيفته في المؤسسة". مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر. 1999. ص 12.

وعليه مهما كانت تلك الأحجام المنتجة من طرف المؤسسة ومهما كانت مصاريفها فإنها لا تحقق أهدافها المرغوبة إلا عند توفر سلعتها بين أيدي المستهلكين.

فتوفر السلعة عند المستهلك في الوقت والمكان المحددين والمناسبين، فإنه سوف يحقق بعض الرضا عنده.

أما إذا ما حصل العكس، وما هو ليس ببعيد عن المؤسسة الجزائرية، ووجد المستهلك نفسه أمام عدم توفر المخزون ونقص دائم في السلع أو الخدمة. فلن تكون هذه السلعة أبدا محل اهتمام المستهلك وحتى إن كانت ذات جودة ونوعية عالية. وهذا لسببين لأنها لا تستطيع تحقيق حاجته المكانية والزمنية فتجد المستهلك يبذل في المرة الأولى بعض الجهود في البحث عنها والحصول عليها ولكن إذا طال الأمر فإن المستهلك سوف ينقلب إلى اقتناء سلعة منافسة بإمكانها أن تحقق حاجاته ورغباته المكانية والزمنية.

فلهذا السبب وحتى تتمكن المؤسسة من وضع صورة مناسبة في ذهن المستهلك والتأكيد له بأنها تستحق ثقته وولائه لها. فعليها أن تقوم بتوفير سلعتها لهذا المستهلك في أماكن إستراتيجية محددة تعلم بأنها الأماكن الأكثر قربا من هذا الأخير. فسهولة الحصول على المنتج أو الخدمة تعتبر من أهم العوامل التي تساعد في جلب زبائن جدد والتأثير فيهم وعدم ترك الفرصة أمام المنافسين في الاستيلاء عليهم أو تلك الأماكن الإستراتيجية.

وعليه فإن قوة قنوات التوزيع ووفرت المنتج في كل مكان توحى بقوة المؤسسة وبأنها تولي أهمية كبيرة لزبائنها وهذا ما سيجعل المستهلك يقوي علاقته بالمؤسسة وبالضبط بالمنتج أو الخدمة التي يقتنيها.

فالمؤسسة يمكن أن تستعمل قنوات توزيع خاصة وكذلك نقاط بيع خاصة بمنتجاتها أو خدماتها وهذا للتوقع والتمييز بالسبة للمنافسين الآخرين. وهذا ما سيجعلها تتركز في ذهن المستهلك.

وعلى المؤسسة أن تراقب دوما وباستمرار نقاط عرض وتوزيع منتجاتها وهذا من خلال القيام بدراسات وبحوث سواء حول هذه النقاط أو من أجل تحسين طرق توزيع منتجاتها.

فما قد يحدث للسلع الملموسة هو نفسه ما قد يحدث للخدمات الغير ملموسة، فإنه يجدر بالمؤسسة المقدمة لهذه الخدمات وضع مكاتب ونقاط مواتية لتقديم هذه الخدمة حتى يتسنى للمستهلك الحصول عليها بكل سهولة وفي أي وقت يشاء. وهذا لأن الخدمة المنافسة أو السلعة المنافسة الموجودة في السوق تكون أهم بديل للسلعة أو الخدمة الغير متوفرة. وإن تجربة المستهلك لأي واحد من هاذين الأخيرين قد يجعله يقبل عليها في المرة المقبلة.

5. الإبداع والخدمة ما بعد البيع.

إن عملية الإبداع وتجديد الخدمات والمنتجات المقدمة يعتبر من أهم العناصر السامحة للمؤسسة من تطور ولفت انتباه المستهلك وكذلك الحفاظ على المستهلكين الحاليين.

يمكن تقديم تعريف للإبداع على أنه:

فالإبداع مهما كان صغيرا أو كبيرا تجديدا أو توسيعا لمجموعة المنتجات، إن دل على شيء فإنما يدل على هيمنة وقوة المؤسسة ومواكبتها لموجة التطور والارتقاء.

فالمؤسسة التي تكتفي بتسويق أربع منتجات وتنتظر انتهاء دورة حياة هذه المنتجات، ثم تقوم بعملية البحث والإبداع، سوف يؤثر هذا بالسلب على علاقة الزبون بهذه المؤسسة، بحيث سوف يجد نفسه غير مواكب للعصرنة والطور الذي يدور حوله.

بحيث أن ما يستهلكه هذا الفرد ليس له أهمية في أعين المجتمع، وأنه غير مناسب لتمييز بين الناس. هذا ما سيجعل هذا المستهلك رافضا لهذه الوضعية وباحثا عن مؤسسة ومنتوج مناسبين، يحققان تميزه بالنسبة للناس وحاجته ورغبته اليومية وبالتالي الانضمام بالنسبة للآخرين.

فالمؤسسة الراغبة في الحفاظ على صورتها اليومية والإيجابية في ذهن المستهلك وترقيتها من الأحسن إلى الجيد وكذلك جلب زبائن آخرين. عليها أن تعمل على تطوير منتجاتها بصورة دائمة وبصفة عقلانية، حتى لا تجعل الفرصة مواتية أمام المستهلك في تجريب منتجات أو خدمات مؤسسة أخرى.

فالإبداع والتطوير الدائم يعتبر من أهم عوامل لفت انتباه وجلب الزبائن سواء منهم المنتمون للمنافسين أو الحيايين، وبالتالي الزيادة في حصة السوق الخاصة بالمؤسسة.

فإن كان هذا هو الحال بالنسبة للإبداع فإن الخدمة ما بعد البيع تعتبر في بعض المؤسسات من العناصر الإستراتيجية المعتمد عليها للتمييز بالنسبة للآخرين أي المؤسسات المنافسة⁽¹⁾.

فالخدمة ما بعد البيع تتعلق بكل نواحي المنتج سواء تلك المتعلقة بالصيانة، التركيب، التشغيل، الضمان.

فالخدمة ما بعد البيع تعتبر من الميزات التي تختص بها المؤسسات المتطورة، فمثلا: المؤسسة التي تحوي هذه الخاصية (أي خدمة ما بعد البيع)، تكون لها حظوظ كبيرة عند المستهلك للتعامل معها لأنها تخدم مصالحه.

1 - Philippe Villemus. Op cit. P77.

فإن اقتناء منتج مثل (تلفاز-كمبيوتر-سيارة...الخ) تعتبر من المنتجات التي تحتاج إما للصيانة مثل سيارة أو التركيب والتشغيل مثل الكمبيوتر، وهذا ما سيجعل المستهلك يقصد المؤسسة التي تستطيع توفير له ما ينتظره من خدمة ما بعد البيع، دون تلك التي لا تستطيع توفيرها له.

فإن العديد من السلع يكون سبب عدم استهلاكها في بعض الأحيان عدم توفرها على خدمات ما بعد البيع، وهذا سبب كافي للنفور منها والتوجه إلى أخرى.

المطلب الثالث: أهمية احتفاظ المؤسسة بزبائنها

إن التعامل مع المستهلك لا يقتصر على مرة واحدة أو مرتين، فإقبال المستهلك على اقتناء سلعة معينة مرة واحدة ثم عدم إقباله في المرات المقبلة لن يكون بالمريح والإيجابي للمؤسسة.

فتفويت الزبون الحالي تتكلف أقل من تلك المرتبطة بجلب زبون جديد فاستعمال 5% من تكاليف الوفاء تزيد من قيمة المستهلك ب 25% إلى 100% من قيمة الزبون⁽¹⁾.

لأن ما يكلفه المستهلك من تكاليف للفت انتباهه، تعتبر أكبر من تلك التكاليف المخصصة للحفاظ عليه. ومنه لا يكون لصالح المؤسسة أن تعامل مرة واحدة مع المستهلك ولكن يجب المحافظة عليه لمدة أطول وبالتالي جعله كزبون لها.

وفي هذا المجال تستعمل المؤسسة عدة تقنيات للحفاظ على زبائنها الحاليين والمرتقبين، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى هذه العلاقة التي تسعى المؤسسة إلى تطويرها.

1. جلب وحفظ الزبون

إن مشكلة العديد من المؤسسات قائمة بالأساس في إشكالية الاحتفاظ بالزبون وكذلك احتمال رحيله عنها وتوقفه عن استعماله لمنتجاتها، ففي معظم الحالات قد يقوم الزبون بتجربة واحدة لمنتج معين ثم ينقلب على عاقبيه، ليجرب منتجات أخرى، مع احتمال عودته للمنتج الأول تكون ضئيلة.

إن هذا النوع من المشاكل له تكلفة عالية، فبمجرد ما تقوم المؤسسة بقياسه سوف تدرك الخسارة التي يلحقها هجران هذا الزبون لها و بالتالي سوف نجدها تحرس في وضع الإجراءات الأمانة في الحفاظ على الزبون.

إن المؤسسة وباختلاف نشاطاتها ومنتجاتها لا تبحث عن تحسين علاقاتها مع زبائنها فحسب، وإنما كذلك على تمييز وتوطيد العلاقات التي تجمعها مع الزبائن.

1 - Revue Française de gestion, 02/2000. P 52.

إن اعتقاد المؤسسة في الماضي كان قائم على فرضية أنها مهما فقدت من نسبة معينة من الزبائن فإنها سوف تستدرك هذه الخسارة في المستقبل وبنسبة مماثلة أو أحسن وهذا لسبب واحد وهو ضعف المنافسة وقلة السلع المعروضة.

أما في حاضرتنا المعاش أدركت المؤسسة أهمية تلك التكلفة التي تخصص للحصول على زبائن جدد، وبالتالي المراقبة المستدامة لتلك الأسباب الدافعة للمستهلك للتخلي عنها وهذا حسب المراحل التالية:

أولاً: يجب على المؤسسة أن حدد وتقيس على فترات غير متباعدة معدل الاحتفاظ بالزبائن، وفي هذا السياق نأخذ مثالين، الأول خاص بمجلة أسبوعية شهرية والثاني بمؤسسة تعليمية خاصة.

فنجد أن معدل الاحتفاظ بالزبائن في المجلة الأسبوعية يقوم على أساس عملية تجديدها للاشتراك، أما هذا المعدل (أي معدل الاحتفاظ بالزبائن) في المؤسسة التعليمية الخاصة قائم على نسبة إعادة التسجيل بها.

ثانياً: على المؤسسة تحديد مختلف تلك الأسباب التي جعلت زبائنها يرحلون عنها، سواء تلك المتعلقة بالسعر، بالتوزيع أو بجودة المنتج أو بوفرتة... الخ، فكلها أسباب دافعة لأن يقوم المستهلك بهجر المنتج أو الخدمة وبالتالي التعامل معها، وعليه فإن هناك بعض أسباب الهجر التي يمكن معالجتها بسرعة زمنية قوية ومنها من تطلب وقت كبير لمعالجتها.

بعد هذا، يكون على المؤسسة تعويض الربح الضائع حسب الزبون الراحل، فإذا لم يكن هناك تجديد للاشتراك في المثال الخاص بالمجلة الأسبوعية، فتقدر المؤسسة ذلك الربح الضائع انطلاقاً من مدة حياة الزبون "التجارية" والمرتبطة بعدد السنوات التي كان من المفروض إن يتابع فيها قراءته للمجلة (مقدرة حسب متوسط الزبائن الآخرين). ولقد تم تقدير عدد الزبائن كالتالي⁽¹⁾:

- للمؤسسة 6400 زبون.
- كل سنة نسبة 5% من الزبائن يرحلون عنها وهو ما يكون بحوالي 320 زبون.
- حسب كل زبون يرحل تكون الخسارة المتوسطة 20.000 \$ من رقم الأعمال أين يوجد تخفيض بقيمة 640.000 \$ (20.000 × 320).
- هامش الربح هو 10% وبالتالي تكون المؤسسة قد فقدت 640.000 \$.
- أخيراً يجب على المؤسسة حساب كم يعود عليها تخفيض هذا الرحيل، فنجد أنه الاتفاق حتى 64.000 \$.

1 - P. Kotler, B. Dubois, « Marketing Management », 9eme édirion 1997. P 73.

وعليه إن ذهب الزبون عن المؤسسة يكون له أثر سلبي على ربحها وبالتالي يكون مهددا لبقائها على السوق. فكلما كانت العلاقة بين الزبون والمؤسسة كبيرة، كلما زاد ربح المؤسسة وكلما زاد ربح المؤسسة زاد إبداعها التكنولوجي في السوق وبالتالي تعزيز قوتها في السيطرة على السوق (Le leader). الرائدة.

2. ضرورة حفظ المؤسسة لزيائنها.

إنه لمن المؤسف أن النظرية التسويقية قد عاجلت بصفة خاصة وعلمية عملية البحث عن الأسواق الجديدة، وقد ركزت التحليلات على النشاطات التحضيرية للبيع أكثر مما بعد البيع ومع الأسف كذلك أن أنظمة المحاسبة اليوم لا تأخذ بعين الاعتبار في عمليات حسابها قيمة ومردودية الزبون الوفي وما يعود به على المؤسسة، بل إن أغلبيتهم يجهلون رقم الأعمال الذي حققه الزبون السنة الماضية أو طيلة تلك المدة التي يتعامل فيها مع المؤسسة (أي طيلة حياته كزبون) وهذا سوف نعالجه من خلال المثال التالي⁽¹⁾:

- التكلفة المتوسطة لزيارة تجارية هي 1500 \$.
- عدد الزيارات اللازمة لجعل المستهلك زبوناً للمؤسسة 4 مرات.
- تكلفة اكتساب زبون جديد هي 6000 \$.

تجدر الإشارة إلى أن هذه التكلفة لا تكون مقدرة بصفة صحيحة لأنها لا تحمل نفقات الإشهار، الترويج، بالإضافة إلى النفقات الإدارية.

إن الخطأ الشائع والذي تقوم به أغلبية المؤسسات يتمثل في استثمارها في البحث عن زبائن جدد عوضاً من أن يقوم بالاهتمام بالزبائن الحاليين والموجودين لديها، فغالبا ما تستمر جهودها في برامج إغراء وجلب زبائن جدد وكم يصعب أحيانا الحصول عليهم لأن هؤلاء قليلا ما يرغبون في تغيير العلامة التجارية واللجوء إلى مؤسسة أخرى جديدة.

وفي المقابل إن عملية حفظ الزبائن الحاليين هي عملية حسنة، وجيدة ولا تكلف المؤسسة نفقات كبيرة، كما لوحظ أن المؤسسات التي تملك زبائن دائمين يكون باستطاعتها بيع منتجاتها بسعر كبير، دون أن تتلقى اعتراضاً من طرف الزبائن المتعاملين معها وهذا السبب واحد في كونهم يعرفون المؤسسة بشكل كبير، ويضعون فيها ثقتهم لذلك يتعاملون معها.

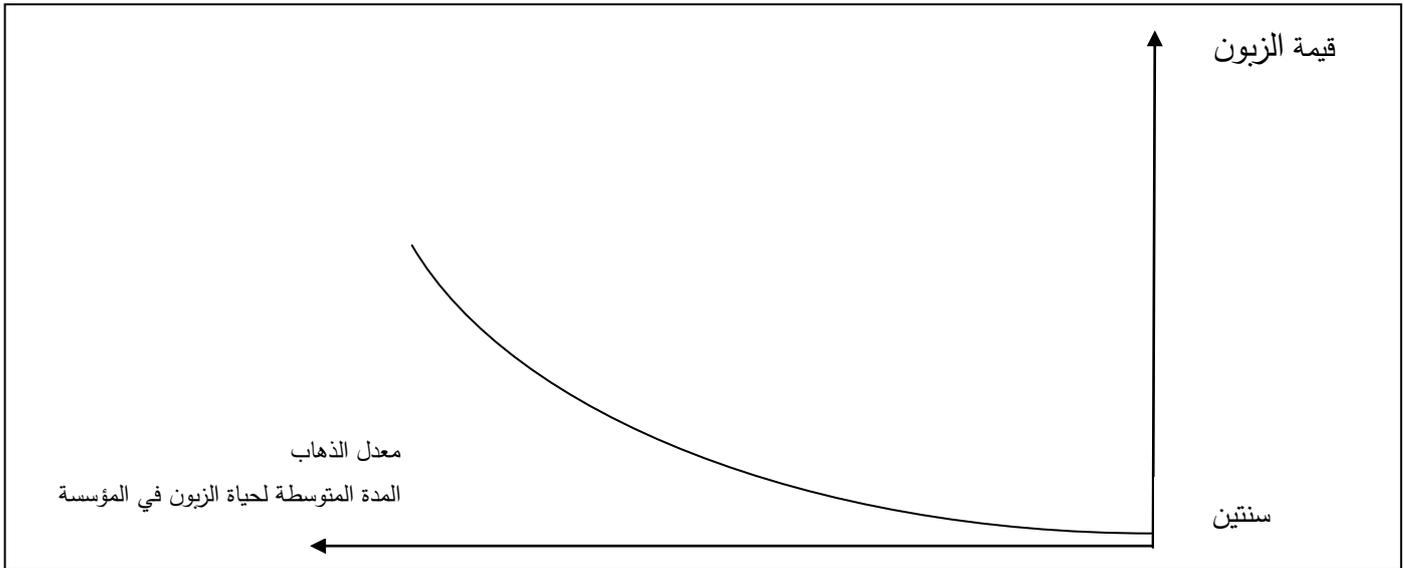
1 - P. Kotler et B. Dubois. Op cit. P 73.

إن الزبائن الأوفياء لمؤسستهم التي يتعاملون معها يقدمون خاصية وامتياز مهم والذي يتمثل في أنهم يقدمون إشهارا مجانيا لهذه المؤسسة التي يشترون منها المنتجات والخدمات فإنهم سوف يجلبون زبائن جدد وهذا بمرور وقت التعامل معها.

كل هذا الاقتصاد في النفقات وكل هذه الواردات الإضافية تتناسق فيما بينها لتعطي ربحا معتبرا طيلة المدة التي تستغرقها العلاقة بين المؤسسة والزبون، ومهما كان القطاع فإنه كلما كان الزبون وفيما كلما كانت الأرباح كبيرة.

إن المؤشر الوحيد والمهم الذي يمكننا من معرفة درجة وفاء الزبائن لمؤسسة ما، هو "معدل الذهاب". الخاص بمؤلاء الزبائن فإن كان لمؤسسة مثلا "100 زبون في بداية السنة و120 في نهايتها، وليس هناك إلا 85 فقط الذين ينتمون إلى الفوج الذي كان موجودا في بداية السنة. فإن معدل الذهاب الخاص بزبائن هذه المؤسسة سيكون 15 ومعدل الوفاء 85 وعندما تحفض المؤسسة من معدل ذهاب الزبائن عنها، فإن الأرباح سترتفع ونرى عن هذا الموضوع مثلا هو منحى الوفاء لمؤسسة تقوم ببيع البطاقات القرض *carte de crédit*.

الشكل(14): منحى الوفاء في بطاقة القرض



Source : Louis Stren, Frederik Sturdivant « Fidéliser le client », Harvard l'expansion, P : 31.

تحليل المنحنى:

نلاحظ من خلال هذا المنحنى بأن متغيرات صغيرة متعلقة بمعدل الذهاب في المؤسسة، بإمكانها ولو لصغرهما أن تحدث تغيرات كبيرة في الربح. فنرى مثلاً بأن المنحنى يصعد عندما خفضت هذه المؤسسة معدل الذهاب من 20% إلى 10% وتمر المدة المتوسطة لعلاقتها مع الزبون من 5 إلى 10 سنوات وعندما تمر قيمة الزبون (1) من 134 إلى 300 ون. في حين عندما ينخفض معدل الذهاب ب 5% فإن مدة هذه العلاقة تتضاعف من جديد والأرباح ترتفع ب 75% مروراً من 300 إلى 525 ون (2).

إن القطاع الخاص ببطاقات القرض ليس هو فقط المثال الوحيد في هذه المسألة، بل نجد في كل القطاعات تحقق أرباحاً ترتفع بمقدار ما تنخفض فيه معدلات ذهاب الزبائن.

وما ينبغي أن نشير إليه في هذا السياق هو أن الاهتمام بالجودة والتحسين المتواصل والدائم في نوعية الخدمة أو المنتج لا يعتبر تكلفة للمؤسسة، بل هو استثمار للمؤسسة في الزبون الذي يولد المزيد من الربح.

على المؤسسة أن تبحث وتحلل باهتمام عن تلك الأسباب التي أدت إلى رحيل المستهلك عنها وعن الإقبال على منتجاتها، وبالتالي التعرف على الأخطاء ومنه تصحيحها وتفاديها في المستقبل، فرحيل الزبون عن المؤسسة التي كان يتعامل معها لا يخلق من العدم ولكن له أسباب وخلفيات. لذلك كان من اللازم بل من الضروري على المؤسسة أن تستعمل هذا "الذهاب" كإشارة تنبئ بالخطر والبحث بالتالي على الأسباب التي أدت إلى هذا الرحيل واستعمالها بعد ذلك في فائدة المؤسسة.

وعليه معرفة نوع المشكل مثل جودة المنتج أو وفرته في نقطة بيع معينة، يسمح لها بتصحيح هذا الخطأ "عاجلاً أم آجلاً". ومن المهم كذلك إلى أن نشير إلى أن بعض الزبائن يملون من كثرة الانتظار في الطوابير الانتظار أمام الصناديق لدفع ثمن ما اشترى من سلع، فقلة الصناديق وكثرة الزبائن تجعل الانتظار يطول مما يؤدي إلى عدم تحمل الوضع من طرف الزبون وبالتالي اللجوء إلى أماكن أخرى تلي طلباتهم بسرعة.

وفي الأخير لا بد أن نشير إلى أن معدل الوفاء ينبغي أن يكون مقياساً لقياس نجاح المؤسسة التي يكون من الواجب عليها أن تلاحظ مدى تأثير الربح فيها بزيادة أو انخفاض هذا المعدل وأن تعرف كذلك سبب رحيل الزبائن عنها وتدرك خاصة أهمية الحفاظ عليهم.

1- قيمة الزبون هي القيمة التي تعطيها هذه المؤسسة، فإذا اشترى هذا الأخير مثلاً منتجات كبيرة و مختلفة فإن قيمته عند المؤسسة تكون كبيرة.

2 - Louis stren, Frederik sturdivant « Fidéliser le client » Harvard l'expansion. P31.

3. علاقة المؤسسة بالزبون

هناك خمس مستويات للعلاقة مع الزبون⁽¹⁾:

- المستوى الأول: بيع البائع المنتج ولا يعيد الاتصال بالمشتري انقطاع للعلاقة.
- المستوى الثاني: يشجع البائع المشتري للاتصال به في حالة وجود مشكلة تعترضه (هاتف، رسالة إلكترونية).
- المستوى الثالث: يتصل البائع بالمشتري هاتفيا بعد مضي وقت معين من عملية الشراء ليراقب إن كان المنتج قد لبي حاجته، وهذا مع تسجيل الملاحظات والآراء عن المنتج.
- المستوى الرابع: ينادي البائع الزبون في كل وقت ليستلم عن ردود فعلية الناتجة عن استعماله للمنتج ويستمع إلى اقتراحاته.
- المستوى الخامس: تكون المؤسسة على اتصال دائم ومستمر مع المشتري ليساعدها على تحسين منتجاتها.

4. مردودية الزبون

إن هدف التسويق هو جلب وكسب زبائن جدد والمحافظة عليهم، خاصتا أولئك ذوي المردودية العالية وفي هذا السياق تكتشف أغلبية المؤسسات عادة أن ما بين 20 و 40% من زبائنها ليس كذلك.

لا تستطيع المؤسسة تلبية رغبات كل زبائنها بنفس الصفة ولا بنفس التجانس، فالزبون "أ" مثلا لا يتلقى نفس الخدمة التي يتلقاها الزبون "ب" حتى ولو كانت المؤسسة التي يتعامل معها واحدة ومن نفس المصدر كيف ذلك؟

- تحاول معظم المؤسسات القيام بتلبية كل تلك الطلبات التي يقدمها المستهلك لها، و لكن في بعض الحالات تكون طلبا هذا الأخير خارجة عن طاقة المؤسسة أو تخرج هذه الطلبات أحيانا عن الإستراتيجية المنتهجة و العامة للمؤسسة.
- فعلى المؤسسة أن تهتم بأولئك الزبائن الذين يحققون لها مردودية كبير، بحيث أن اهتمام المؤسسة يجب أن يكون موجه لذلك المستهلك الذي يشتري المنتجات ذات المردودية العالية و محاولة تحفيز ذلك الذي يجرب المنتج ذا المردودية و تفادي ذلك الزبون الذي لا يقبل على المنتج ذا المردودية.

1 - Jean mare Lehu « Stratégie de Fidélisation ». Edition D'organisation 1999. P136.

الخلاصة:

إن الاهتمام بالمستهلك ومحاولة كسب ولاءه جعل المؤسسة تقوم بعدة نشاطات ومحاولات وأبحاث لفهم ما يدور في ذهن هذا المستهلك. وهذا نتيجة تطور المنافسة وقوتها وشراستها مما دفع المؤسسة إلى تحويل اتجاهاتها ومفاهيمها للسوق المحلية أو السوق بصفة عامة.

فأصبح المستهلك ومحاولة كسبه يمثل هدف كل مؤسسة سواء كانت منتجة لسلع ملموسة أو منتجة للخدمات. وأصبح همها الوحيد هو كيفية جلب هذا المستهلك والحفاظ عليه دون الإضرار بالمستهلك ومعتقداته وتقاليده.

فإن المؤسسة قد أيقنت أنه من بين الوسائل التي تسمح لها بجلب الزبائن والمحافظة عليهم لمدة طويلة وما يجلبه من مردودية وتعزيز لمكانة المؤسسة في السوق، وضغطها على المنافسين لن يتحقق إلا بتطبيق مبادئ ومناهج علم التسويق وما يحتويه من استراتيجيات ودراسات لهذا المستهلك.

وعليه فسوف نتطرق من خلال الفصل الثالث إلى توضيح إدارة علاقة الزبون.

الفصل الثالث

إدارة العلاقات مع

الزبائن

تمهيد

بعد الحرب العالمية الثانية، وخلال فترة الازدهار لم تواجه المؤسسات صعوبة في تصريف مخزونها من المنتجات، وقد كان التعبير الأساسي لهذه المرحلة هو الإنتاج المكثف⁽¹⁾.

منذ سنوات الخمسينات، وحتى سنوات الثمانينات أصبح التوجه نحو المنتجات، فهي السنوات التي ساعدت على التشغيل الكامل وظهور المجتمع الاستهلاكي والذي ترجم بالطلب المرتفع، ولكن يتغير الزبائن الذين أصبحوا متطلبين⁽²⁾ ستقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها وتقنية توزيعها بشكل مستمر.

في بداية التسعينات وصلت العديد من الأسواق إلى مرحلة التشبع، كما أن القدرة الشرائية للزبائن استقرت، وبتوفر العرض الكبير في الأسواق أصبح باستطاعتهم التمييز بين المنتجات، لذلك فهم يبحثون عن أحسن توليفة (جودة/سعر)، ويريدون التأكد من أن المنتج الذي اشتروه هو الأفضل. مفهوم الخدمة المشتركة (المنتج، المعلومات قبل الشراء، التفسيرات عند أول استعمال...) كلها أصبحت ضرورية لتقريب الزبائن من العلامة وربطهم بها.

تواجه منظمات الأعمال اليوم وهي تمارس أعمالها في الأسواق الوطنية أو الدولية، منافسة شديدة للغاية أقل ما يقال عنها أنها هجومية. وقد أجبرت البيئة المتنوعة والمحفوفة بالمخاطر وحالات عدم التأكد العديد من المنظمات على إعادة هيكلة أوضاعها بهدف تعزيز فرصها في البقاء والنمو. وقد تمخض عن جهود إعادة الهيكلة هذه عدة مفاهيم من بينها تسويق العلاقات وإدارة علاقات الزبائن، وهذا ما سنقوم بدراسته في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث آتية:

- المبحث الأول: ماهية تسويق العلاقات
- المبحث الثاني: إدارة علاقة الزبائن CRM
- المبحث الثالث: إدارة علاقة الزبون إلكترونياً e-CRM

¹- د. درمان سليمان صادق، "التسويق بالعلاقات رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس"، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص: 2، أنظر الموقع [http : www.al-adakee.com/sound/uphood/aln3esa-121018952.doc](http://www.al-adakee.com/sound/uphood/aln3esa-121018952.doc) سحبت يوم (2010/12/21).

² - Elizabeth Pastor- Reiss, "Le marketing durable" édition d'organisation Eyrolles, Paris, P: 44.

المبحث الأول: التوجه نحو الزبون

في هذا المبحث سنقتصر على تحديد ووصف نشأة ومفهوم التوجه نحو الزبون بالإضافة إلى فهم وشرح التحول من التسويق التعاملي (التقليدي) إلى التسويق بالعلاقات.

المطلب الأول: نشأة التوجه نحو الزبون و مفهومه

يعرف الخبراء الجيل الجديد للتسويق بجيل التوجه نحو الزبون ففي السابق كانت المؤسسات تركز أساسا على تحسين المنتجات و العمليات الداخلية⁽¹⁾.

أما اليوم فإن المنافسة أجبرت المؤسسات على التقيد بالاستماع و التنبؤ بتوقعات السوق و بالتالي الزبون، و تلك هي القيمة المضافة. بمعنى التركيز الجيد على أعمال تسويق المنتجات بأفضل معرفة للسوق و لحاجات المستهلكين.

في السنوات الأخيرة قامت المؤسسات بالانتقال من نشاط يركز على المنتجات إلى نشاط يركز على الزبون. و الذي يتمثل في إيجاد المنتج المناسب حتى تستطيع جذب هذا الأخير بمعنى أنه عليها أن تكون أكثر حزما حتى تكون في الاستماع إلى زبائننا من أجل توقع احتياجاتهم⁽²⁾.

لقد جاء في لافتة إخبارية لمؤسسة Advanced information Systems الأمريكية ما يلي:

"الآن، اليوم، اهتمامنا المركزي يجب أن يكون حول الزبائن، سنستمع إلى أصواتهم، سنتفهم اهتمامهم، سنركز على الاستجابة لاحتياجاتهم، سنكسب احترامهم، سنبنو معهم علاقات مشتركة طويلة الأمد، أساسها احترام متبادل، ثقة و أداء حسن من جانبنا، زبائننا هم الدماء التي تسري في عروقنا (Our Customer are Our life Blood)، إنهم سبب بقائنا، يجب أن لا ننسى أبدا من نحن في خدمتهم"⁽³⁾.

بمثل هذه الشعارات يمكن القول بأن الزبون أصبح قلب المؤسسة، و أنه بؤرة كل مؤسسة ناجحة⁽⁴⁾. وظهر مفهوم التوجه نحو الزبون ما هو إلا نتيجة للتغيير في طريقة التي تمثل بها المؤسسات. حيث بدأ الاهتمام

¹ - René félebure, gilles venturi, « gestion de la relation client », édition eyrolles, paris,2005, P9.

² - د. سعيد عبد الرحمن الشيباني، " ما هو التسويق " أنظر الموقع: www.diopharm-ye.com/marketing.doc سحبت يوم (13-02-2011).

³ - كمال مرداوي، محاضرات في التسويق: "مبادئ التسويق"، مطبعة نعيجة، طبعة 1، قسنطينة، 2008، ص: 63.

⁴ - إيهاب محمد عبد العزيز، علي خفاجي، "الزبون مركز الإهتمام، السياسة الموجهة نحو الزبون"، أنظر الموقع : <http://www.kenanonline.com/ws/khalagy/page/62156> سحبت يوم (17-02-2011).

بالعلاقات طويلة المدى وتطورها في مختلف مجالات علم التسويق، و تحولت المؤسسات إلى إقامة علاقات طويلة الأمد⁽¹⁾.

على مستوى المؤسسات، أصبح الاهتمام الوحيد هو تحقيق رضا و توقعات الزبائن، كما حاولت إعادة صياغة أعمالها و التي أعطت نتائجها في معظم القطاعات و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج، الحرص على جودة المنتجات. بالإضافة إلى إرشاد دور التموين و طرق التوزيع. في هذا المحيط الذي يتميز بالمنافسة الشديدة فإن إدارة علاقات الزبائن أصبحت المشروع ذا الأولوية. و مع تنوع منافذ التواصل (canaux d'accès) و وسائل الإعلام، ظهرت أولى قواعد بيانات الزبائن، فحاول التسويق استخدام مزايا العلاقات المباشرة مع المستهلكين⁽²⁾.

المطلب الثاني: من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات

مر التسويق منذ ظهوره في القرون الوسطى بعدة مراحل أدت إلى تطوير مفهومه و فلسفته، و قد مر بنفس المراحل التي تم عرضها سابقا في تغيير المؤسسات لتوجهها و طريق عملها، فمن المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم البيعي و ظهور المزيج التسويقي المعروف ب (4 P's) سياسة المنتج - سياسة التسعير - سياسة الترويج - سياسة التوزيع - مرورا بالتسويق المجتمعي و تسويق الخدمات ثم التسويق بالعلاقات و الذي عرف بمزيج تسويقي جديد هو (4C's)⁽³⁾:

- Customer needs and wants - إحتياجات و متطلبات الزبون
- Cost to the Customer - الكلفة بالنسبة للزبون
- Convenience - الملاءمة
- Communication - التواصل

مع زيادة المنافسة فإن التركيز المشرفين على تلبية حاجات المستهلكين قد إزداد و ذلك من أجل الحصول على تفاصيل أكثر عن تفضيلات الزبائن (الحاليين أو المحتملين)⁽⁴⁾ و إنتاج منتجات تتلاءم و رغبات الزبون، لا بل إمتد إلى ما هو أبعد من الزبون ليشمل المجهزين و المؤسسات الوسيطة و الإتصالات التسويقية الأخرى و الذي يشار إليه بالتسويق بالعلاقات.

¹ - د. جهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري و المورد: مدخل للتسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص ص: 3-4.

² - Christophe Allard, « Le marketing de la valeur client », Dunod, Paris, 2002, PP : 8-9.

³ - William.D.Perrault. Jr. E.Jerome Mearthy, "Basic Marketing: Aglobal- Managerial Approach", copyright 2007, prentice- Hall, p: 2-22.

⁴ - Marc Vendercammen, Collectif, Brigitte Bouton, « Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir », Boeck Université, 2002, P : 29.

يقوم التسويق التقليدي على فكرة إقتناص الفرصة، و السعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، و يكون في أغلب الأحيان قصير الأجل لأنه يركز على الصفقة. و بهذا فإن كل عملية تبادلية مع الزبائن هي فرصة بحد ذاتها دون الإهتمام بالتواصل المستقبلي⁽¹⁾. في حين أن التسويق بالعلاقات يهدف إلى وجود علاقة طويلة الأمد و التي تتيح فرصة رؤية ولاء الزبائن. و الجدول الآتي رقم (05) يبين تغيرات الرؤية على مستوى المؤسسات من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات:

جدول (05): الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي

التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
يقوم بصفقة ما ثم يختفي	يقدم الحلول و يبقى متواجدا لتقديم نتائج أفضل
ينافس بالأسعار	يقدم و يدعم القيمة للزبائن
تفكير و سلوك قصير الأجل	تفكير و سلوك طويل الأجل
تبني فلسفة العمل حول الصفقات	تبني فلسفة العمل حول العلاقات
جذب الزبائن	الاحتفاظ بالزبائن
لا توجد أنشطة تتصف بالاستمرارية	يخلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات
يركز على البيع	يركز على العلاقات
يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات	يقدم حوافز طويلة الأجل
يركز على عائدات البيع	يركز على عائدات الثقة
خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية	خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات
التركيز حول المنتجات	التركيز على التوقعات و الإدراك
الصفقة هي النهاية	المبيعات هي البداية

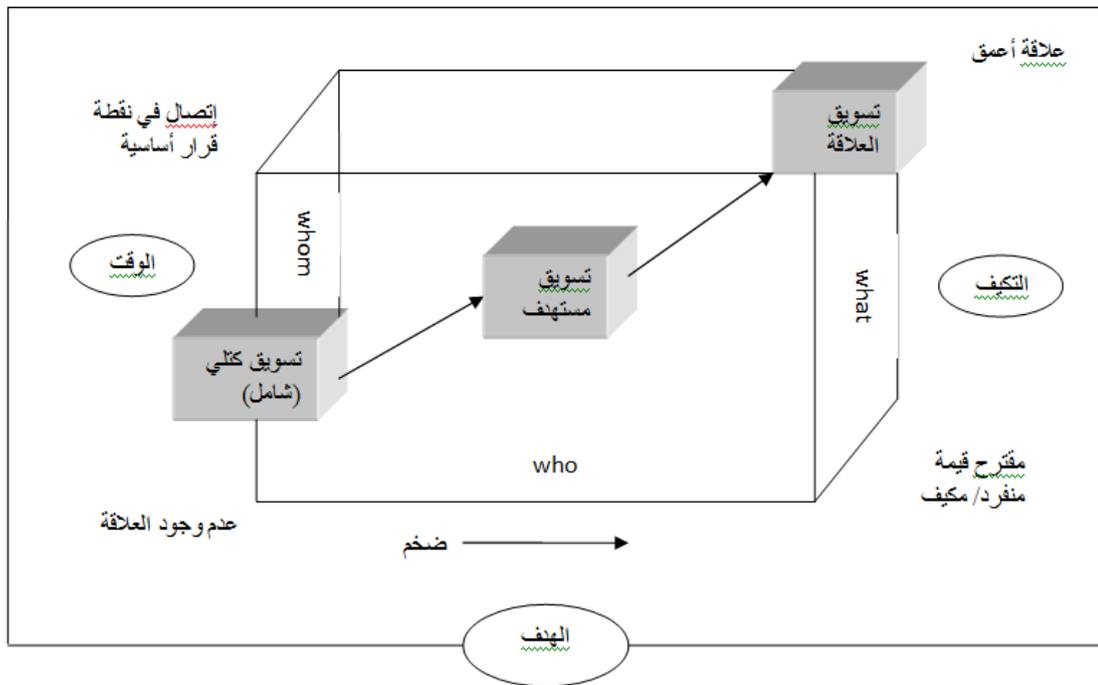
المصدر: حسن إلهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني (التسويق في الوطن العربي/ الفرص و التحديات ، الدوحة قطر، 6-8/ت1، 2003، ص.ص: 406-407.

¹ - Egan, John, « Relationship Marketing- Exploring relational strategies in marketing”, Pearson education- Prentice Hall, 2001, Pp: 10-15.

إذن فالسويق بالعلاقات نموذج تسويقي جدي يشار إليه في الغالب بأنه التسويق من طرف إلى طرف (Marketing le One To One)، إذ يتضمن توطيد علاقة طويلة الأجل مع كل زبون للتوصل إلى معرفة أفضل عن حاجاته-يكون بتوسيع الرؤية في الأساليب و ذلك بتحليل سلوك المستهلك⁽¹⁾ - من ثم تسليم الخدمات التي تلي هذه الحاجات كل منها على إنفراد⁽²⁾.

أما Janjicek فرأى أن تغيرات هامة قد حصلت في الخمسين سنة الأخيرة عبر الزمن و يوضحها في الشكل (15) التالي:

شكل رقم (15): التغيرات على أبعاد التسويق



Source: Janjicek, Rose: Technical white paper CRM Architechure for enterprise relationship Marketing In the new millenium », 2003, P: 4.

يبين الشكل رقم (15) أن المرحلة الأولى للتسويق بدأت بالتسويق الشامل، مما أدى إلى العديد من التفاعلات بين المنظمة والزبون، وذلك بالاعتماد على قوة البيع ودفع المنتج وخلق وإدراك للعلامة التجارية بين عدد كبير من تلك العلامات، واستخدمت وسائل مساعدة كثيرة لفرض الاتصال كالتلفاز والراديو والصحف والمجلات، للاتصال بعدد كبير من السكان في آن واحد.

¹ - Philippe Aurier, Grilles N'ogoala, « La valeur du produit aux yeux du consommateur », Université de Montpellier2, P : 3.

² - د.درمان سليمان صادق، "إدارة علاقات الزبائن"، جامعة دهوك العراق، 2008، ص:5، أنظر الموقع: www.dr.al.adakee.com/sound/upload/aln.esa_1217885013.doc

إن طريقة التسويق (التسويق الشامل) هذه فقدت تأثيرها بخصوص ولاء الزبون و ثقته كون الصناعة تحتاج إلى الامتياز في العمليات و ليس خدمة الزبون⁽¹⁾.

أما المرحلة الثانية فهي التسويق المستهدف، بأسلوب التفاعلات البينية للمجموعة المستهدفة خلال فترة الثمانينات، فقد استخدمت أساليب جديدة في التسويق عبر الهاتف والبريد المباشر والبريد الإلكتروني والذي يسمح باختيار أسهل الزبائن المستهدفين ذوي القدرة على تلقي استجابة مباشرة.

إن تطبيقات تسويق قواعد البيانات قد تحركت وبسرعة هي الأخرى من خلال الأعداد الضخمة من السكان والزبائن المحتملين، وإنّ النتيجة النهائية للتسويق الإستهدافي هو أنه لا يزال باهض التكاليف ولم يحقق إستراتيجية التسويق القائمة على قيمة الزبون مدى الحياة، مما دفع بالصناعة إلى أن تكون متميزة بالمعرفة أكثر، وتكون ذات علاقة قوية بالزبون لزيادة ولائه وتحسين الكلفة والحملات التسويقية وتهيئة نقطة اتصال واحدة مع الزبون، مما برز الاتجاه نحو تسويق العلاقة في المرحلة الثالثة.

المطلب الثالث: رأس المال الزبوني.

بتطوير مفهوم التسويق و إنفتاح الأسواق أمام المؤسسات، أصبح العالم يعتمد على التحسين و التطوير لمواجهة التطوير المتسارع الحاصل في أسواق اليوم⁽²⁾ مستخدماً و مستعينا في ذلك بأصول مادية ملموسة و أخرى غير ملموسة. هذه الأخيرة -الأصول غير ملموسة- و التي من بينها العنصر البشري الداخلي للمؤسسة أصبح عاملاً لا يستهان به في سبيل نجاح المؤسسة في أعمالها، و الذي إتجهت إليه جاهدة من أجل تنمية معرفته في تحديد باقي الأصول غير الملموسة و قياسها و تعزيزها (كالعلاقات، السمعة،... إلخ)، فهو يشكل قيمة غير محسوسة قادرة على دعم الإنتاجية و الإبتكار و خلق فرص العمل و تعزيزها⁽³⁾. و بما أن هدف المؤسسة هو إرضاء إحتياجات الزبون المعلنة و غير المعلنة و بإعتباره خبزها اليومي، فقد ظهر مفهوم جديد من مفاهيم الرأس المال البشري و هو الرأس المال الزبوني الذي يمثل قيمة علاقة الزبون، ويعرب عن مجموع المساهمات المالية الممكنة للزبون (طول مدة حياته) لدى المؤسسة. فقد أصبح رأس المال الزبوني المفهوم المركزي للتسويق بالعلاقات⁽⁴⁾، لان الباحث و المبتكر الجديد هو الزبون، و العلاقة المتميزة مع المؤسسة و ليست الإدارة، و ذلك بإصغاء المؤسسة إلى زبائنها و إعطائهم أدوات التصميم من أجل تطوير منتجاتها. إذن فرأس المال الزبوني يمثل مفهومين أساسيين هما

¹ - د. درمان سليمان صادق، إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره. ص: 25.

² - أطارق زيدان، "تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق"، الملتقى العربي الثاني (التسويق في الوطن العربي/ الفرص و التحديات، الدوحة، قطر، 6-8/1، 2003، ص: 229.

³ - إيفيت راموس، "نهج متكامل لإدارة رأس المال البشري"، ynovaimo، 2008، أنظر الموقع:

www.intuglobalsymposium2008.infdoc.7-yvette%20ramos-france-a.pps، سحبت يوم (25-02-2011).

⁴ - nathalie van Laethem، « Toute la fonction Marketing », Dunod, Paris, 2005, P :97.

رأس المال العلاقة⁽¹⁾. يعتبر هذين المفهومين مؤشرا لقيمة علاقة الزبون و مساهمتها في آفاق النمو المستقبلية للمؤسسة، و من أجل قياسها يتعين علينا أن نضيف⁽²⁾:

- حصة السوق بمعنى زيادة عدد الزبائن الأكثر مردودية (السوق الأكثر ربحية).
- حصة الزبون و هي المكانة التي تحظى بها علامة المؤسسة في ذهنية الزبون و مدى مواظبته على العامل معها مقارنة مع باقي علامات المنافسة.
- قيمة مدى الحياة فهي تتمثل في إدراك هذه القيمة من وجهة نظر الزبون أولا حيث عليه أن يرى أن المنفعة التي حصل عليها (المنتج أو الخدمة) أعلى قيمة من تكاليفها⁽³⁾. أما من وجهة نظر المؤسسة فهي الأرباح المحققة من هذه العلاقة.

فيما يخص الحصة السوقية للمؤسسة، لا بد من توفر إدارة فعالة تعمل على البحث و التنقيب عن الزبائن و التركيز على الملائمين منهم و ذلك بإتباع خطوات واضحة⁽⁴⁾ و المتمثلة في تحديد نوعية الزبائن الذين تريدهم المؤسسة، ثم تحديد ما هو الشيء الأكثر قيمة بالنسبة لهم باعتبارها بؤرة الاهتمام و التركيز.

وبما أن رأس المال الزبوني يعتبر نتيجة مباشرة لمدى إدراك الزبون للعلامة، فعلى المؤسسة أن تعتني به حتى تصبح علامتها هي البديل الوحيد له والاختيار الأفضل للزبون المرتقب بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة⁽⁵⁾.

إذن فرأس المال الزبوني هو معيار جديد يساعد على تقييم التوافق بين المؤسسة وزبائنها وآفاق النمو على المدى الطويل، ولهذا فإن هذا المفهوم الجديد يمكن أن يكون مصدرا متزايدا للتنافسية والتباين وتحقيق التميز.

المطلب الرابع: مفهوم التسويق بالعلاقات، افتراضاته الأساسية ومرتكزاته.

1- تعريف التسويق بالعلاقات:

توجد العديد من التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات ونذكر من بينها:

- أنه بمثابة نشاط يشترك فيه كافة الأفراد في المنظمة مع التركيز على بناء وإرساء وإدامة العلاقات بينهم مع مرور الوقت، فالعلاقات الشخصية والتفاعلات والتبادل المجتمعي يعدّ من أهمّ العناصر الجوهرية المؤلّفة لتسويق العلاقات⁽¹⁾.

¹ - د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العلميات"، ط 2 ، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 336.

² - نفس المرجع السابق، ص ص: 335-347.

³ - د. عبد الرحمن توفيق، "الاحتفاظ بالعملاء للأبد"، ط 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص: 15.

⁴ - د. عبد الرحمن توفيق "عمل مدى الحياة"، ط 1: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص: 45.

⁵ - د. عبد الرحمن توفيق، " العناية بالعميل": ط 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص: 56.

- و يعرف Berry التسويق بالعلاقات بأنه عملية جذب الزبائن و الإحتفاظ بهم و تعزيز العلاقة معهم، و يعتبر أنّ الإحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب و استقطاب زبائن جدد⁽²⁾.
- أما Gronroos فيعرفه بأنه عملية تعريف الزبون المستهدف، ثم العمل على جذبه واستهدافه، من ثم العمل على الإحتفاظ به ودعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة "Stakeholders"، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع الأطراف، وهذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعد المتقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول⁽³⁾.
- كما يمكن وصف تسويق العلاقة بأنه مجموعة من الوظائف الآلية التي توجه صفقات الزبون وذلك ليستجيب وبشكل إيجابي لرسالة التسويق وأهداف حملة الأعمال على شبكة العالمية، وعلى طول تلك الخطوط يعتمد تسويق العلاقة الناجح ليس على القابلية على تنفيذ تكتيكات تشغيلية وأعمال معينة بشكل سلس فقط ولكن أيضا على القابلية على تنفيذه باستخدام التكنولوجيات والأدوات التّاجحة⁽⁴⁾.
- أما "العلاق وآخرون" فيرو أن مفهوم تسويق العلاقة يأخذ ثلاثة جوانب مكملّة لبعضها البعض⁽⁵⁾:
 - الجانِب الأول: أهمية الاحتفاظ بالزبائن.
 - الجانِب الثاني: تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية.
 - الجانِب الثالث: تقريب المسافات ما بين التسويق، وخدمة الزبون والجودة.
- كما عرّفه كل من Sheth و Parvatiyar بأنه: " تنمية علاقات وثيقة مع بعض الزبائن و الموردين و المنافسين، من أجل خلق قيمة، من خلال تعاون و مجهودات مشتركة"⁽⁶⁾.
- ويشير Aijo على أنّ هناك اتفاقا عامّا حول تعريف التسويق بالعلاقات على أنه يشتمل على السّمات التالية: مدة العلاقة وقوتها، عدد أطرافها، أهداف العمليات التي تتم بين أطرافها، ولقد قسمّها إلى بعدين⁽¹⁾:

¹ - البروارى، نزار عبد المجيد، و البرزجي أحمد، "استراتيجيات التسويق: المفاهيم- الأسس- الوظائف"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص: 66.

² - د. إلهام فخري أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، مرجع ذكر سابقا، ص: 395.

³ - د. إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص 395.

⁴ - د. درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات"، مرجع ذكر سابقا، ص : 125.

⁵ - العلاق، بشير عباس و الطائي حميد عبد النبي، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، ط 1، دار العقل، عمان، الأردن، 1999، ص ص: 175-178.

⁶ - د.جهان عبد المنعم، " العلاقة بين المشتري و المورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، مرجع ذكر سابقا، ص: 53.

الأول يعبر عن المدة وقوة العلاقة، والثاني يعبر عن عدد الأطراف وهدف العمليات، وذلك على النحو الآتي:

الشكل رقم (16): مصفوفة Aijo لنوع العلاقات.

مدة وعمق العلاقة	مدة كبيرة وعمق كبير	(2) التسويق بالعلاقات	(4) تسويق علاقة وشبكات
	مدة صغيرة وعمق صغير	(1) تسويق الصفقات	(3) تعاملات الشبكات
		عدد كبير وأهداف كبيرة	عدد صغير وأهداف قليلة
عدد الأطراف وأهداف العملية			

المصدر: د. جهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات"، مرجع ذكر سابقاً، ص: 54.

كما يوضح الشكل (16) فإنّ المصفوفة تعبر عن أربع نوعيات من العلاقات:

النوعية الأولى: مدّة العلاقة قصيرة وصغيرة وكذلك قوتها وعدد أطرافها وأهداف عملياتها، وهي حالة تسويق الصفقات.

النوعية الرابعة: مدة العلاقة طويلة، قوتها وعدد أطرافها كبيرة، وكذلك العمليات المتعلقة بها، وهذه حالة التسوق بالعلاقات وشبكات علاقات.

أما النوعيان الثانية والثالثة فهما تتوسطان النوعية الأولى والرابعة.

من خلال دراسة هذه التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات، يمكن القول بأنه عبارة عن آلية و مجموعة من الأنشطة و الخطوات المستمرة التي تسعى إلى إنشاء علاقات فردية و تفاعلية مع الزبائن من أجل الاحتفاظ بهم⁽²⁾، بالإضافة إلى إنشاء علاقات الموردين و المنافسين و توطيدها، من أجل خلق قيمة للزبائن و بالتالي للمؤسسة.

2- الافتراضات الأساسية للتسويق بالعلاقات:

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة افتراضات أساسية هي⁽³⁾:

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 54-55.

² - J-hendrevie, J. lévy, D.Lindon, « Mercator », 7^{eme} edition, édiion Dalloz, Paris, 2003, P :904.

³ - د. إلهام فخري أحمد حسين، " التسويق بالعلاقات"، مرجع ذكر سابقاً، ص: 395-396.

- أن (العميل) الزبون يفضل الإحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة، بدلا من التحول نحو مسوّق آخر.
- أنّ التعامل مع الزبون الحالي وخدمته والاحتفاظ به، يعتبر أقل تكلفة من عملية جذب واستهداف الزبون الجديد، فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة الزبون الجديد قد تصل من خمس إلى ثمانية أضعاف تكلفة الإحتفاظ بالزبون الحالي.
- أن الزبون الموالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة ينفق أكثر على منتجاتها، ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدرا للدعاية للمؤسسة من خلال ما يبثه عنها من خلال كلمة الفم الطيبة، كما يعتبر أكثر ربحية من الزبون الجديد.
- إلا أن هذه الإفتراضات مازالت محطّ جدل بين الباحثين في مجال التسويق، وقد تكون أكثر صحة في حالات التبادل العاقدية بين البائع والمشتري، مثل الهواتف الخلوية، عضوية النادي، وكذلك الحال بالنسبة للتسوق من محلات التجزئة كبيرة الحجم مع ضرورة الإنفاق أيضا على أنشطة إستقطاب الزبائن الجدد إلى جانب أنشطة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين.

3- مرتكزات التسويق بالعلاقات:

- يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية هي⁽¹⁾:
- خلق قيمة مضاعفة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة.
 - إداك الدور الرئيسي للمستهلك في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة.
 - العمل على تحديد عملية الإتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون.
 - دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن.
 - إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للزبائن.
 - بناء (علاقات) شبكة من العلاقات مع الزبائن، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المنظمة ومختلف الأطراف مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المؤسسة.

¹- د. إلهام فخري، نفس المرجع السابق، ص ص : 396-397.

المبحث الثاني: إدارة العلاقات مع الزبائن CRM

إن مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن يقوم على أسس مخالفة تماما لما كان سائدا وفق المفهوم التقليدي للتسويق. فقد أشار (Berry) والذي يعتبر من الأوائل بأن إدارة العلاقات مع الزبائن تقوم على ثلاثة أسس هامة هي: جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المدركة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة والخدمة. وهذا يعني أن المفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية الاحتفاظ بالزبائن أكثر من عملية السعي الدائم لجذبهم العملاء الجدد.

1. مفهوم CRM:

جاءت فكرة ما يسمى بأنظمة إدارة علاقات الزبائن أو CRM و هو اختصار للكلمات Management Customer Relationship ، و هي مجموعة من الأنظمة الآلية و الأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت و الجودة، للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها و تنميتها، و تقدم أنظمة إدارة علاقات الزبائن مساعدة قيمة في الكثير من المجالات، فعلى سبيل المثال تساعد هذه الأنظمة الشركات على مواجهة تحديات و مصاعب توفير خدمات نوعية لزبائنهم و حل مشكلاتهم، فهي تسمح لهم بأن يتعرفوا على زبائنهم تمام المعرفة و تضمن رضاهم و كذلك ولاءهم للشركة، و بدلا من النفقات الجارية التي كانت الشركات تضطر إليها للمحافظة على رضا الزبائن، أصبحت الشركات تستثمر في هذه الأنظمة المتطورة لإدارة علاقات الزبائن مرة واحدة فقط، ثم تبدأ بجني فوائد العلاقة الطويلة و المثمرة التي ستربطها بزبائنهم.

و تعتمد هذه الأنظمة على مبدأ فهم تفكير تصرفات الزبائن و تحليل احتياجاتهم و معرفة تطلعاتهم من خلال قواعد البيانات التي لا بد أن تكون زاخرة بكل أنواع المعلومات، و حتى تتمكن الشركات من التقرب منهم كثيرا و الإجابة عن كل تساؤلاتهم و توصيل ما يرغبون فيه، و من هنا تأتي التحديات عندما يوجد لدينا فئات مختلفة من المشتركين كتلك التي لدى شركات الاتصالات و البنوك، و المؤسسات الخدمة الكبرى، لأن تحديد نوعيات الزبائن، و فئاتهم، و ما يرغبون فيه من منتجات و ما يعانونه من مشكلات، خصوصا على صعيد الخدمات، يعتبر من أهم عوامل المحافظة على ولاء الزبائن، حيث تعاني الشركات الكبرى تسرب الزبائن.

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.

لقد جاء مفهوم التسويق المعاصر في النصف الثاني من القرن العشرين ليحل محل المفاهيم السلعية والبيعية التي كانت سائدة وحكمت تفكير المنظمات منذ القدم فقد اهتم بتسيير كل أنشطة المنظمة لخدمة العملية التسويقية التي هدفها الأول والأخير هو الزبون، للاحتفاظ به وتحقيق قيمة له.

لقد حدث تحولات كثيرة بفلسفة التسويق في السنوات الأخيرة، بدءاً من محاولة تعظيم الربح في المدييات القصيرة وصولاً إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومرحة لكل من الزبائن والمنظمة والأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق.

وفي الحقيقة، فإن المنظمة تهدف في النهاية إلى بناء أصل تسويقي متميز يسمى شبكة التسويق "Marketing Network". وتلك الشبكة تتكون من المنظمة وكل المستفيدين "Stakeholders" مثل (الزبائن، العاملون، الموردون، والموزعون) والتي لها القدرة على إقامة علاقات مرحة معهم. فمبدأ هنا يتجسد في المقولة الآتية: (عليك ببناء شبكة علاقات جيدة مع كافة الأطراف ذات العلاقة وسوف يتحقق الربح تلقائياً).

وفيما يلي جدول يقارن بين التسويق التقليدي القائم على العلامة التجارية وإدارة علاقة الزبائن:

جدول رقم (2): مقارنة بين التسويق التقليدي وإدارة علاقات الزبائن

التسويق التقليدي القائم على العلامة التجارية	إدارة علاقات الزبائن
يتناول التسويق واتصالات التسويق باعتبارها حملة عسكرية هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية والاستئثار بانتباه واهتمام الزبائن و/أو تشجيع شبكة التجار أو الموزعين	تتناول التسويق والاتصالات التسويق كمواعدة الهدف منها لإقامة علاقة وطيدة المدى ذات منفعة للطرفين. يحاول المسوق تحويل الغريب إلى أصدقاء والأصدقاء إلى زبائن
بيع المنتجات واحداً بواحد إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال مدراء الإنتاج.	تبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات للزبائن واحد بواحد من خلال مدراء الزبائن.
يستخدم المعلومات حول أوجه الشبه بين الزبائن من أجل البيع لأكبر نطاق من الزبائن وإيجاد الزبون المنطقي التالي لأحد المنتجات	تستخدم المعلومات حول الزبائن المتفردين لإيجاد المنتج المنطقي لذلك الزبون.
يميز بين المنتجات	تميز بين الزبائن
يحاول اكتساب تدفق مستمر من الزبائن الجدد	يحاول الحصول على تدفق مستمر من العمل

الجديد من خلال الزبائن الحاليين.	
تنافس على حصة السوق	تنافس على حصة من الزبائن
يدير المنتجات	تدير علاقات الزبائن
يتحدث إلى الزبائن: تكلم و بع	تنخرط في حوار مع الزبائن: أصغ و تعلم.
يأخذ الزبائن إلى المنتجات	تأخذ المنتجات إلى الزبائن
يركز على إرضاء الزبائن	تركز على السماح للزبائن بإرضاء أنفسهم من خلال خدمة أنفسهم
يحدد السعر للمنتج و يعرض مجموعة المنتج/سعر في السوق، و ربما يخفض السعر بما يتفق مع اعتبارات السوق التنافسية و غيرها	تحديد قيمة المنتج و بالتالي فإن السعر يختلف حسب أفضليات الزبائن و توجيهاتهم. أما السعر الذي يتبغي أن يعكس اختيارات الزبائن قيمة المنتج فيتحد خلال عملية من التعاون.
يعتبر التوزيع بمثابة القناة التي تأخذ المنتج من المنتج إلى الزبون.	تعتبر التوزيع بمثابة عملية تسمح للزبون باختيار المكان و الشخص اللذين يحصل منهما على القيمة التي يريدتها.
يعتقد بوجوب معاملة الزبائن على قدم المساواة	تعتقد بوجوب معاملة الزبائن كل على إنفراد.

Source: Jay, Cory & Adam Cory, «The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management », New York, Fray Press, 2000, P: 30.

إن العلاقة مكن أن تكون عبارة عن لقاء طارئ جمعت الصدفة بين طرفيه، وهذا هو نمط العلاقات العرضية الطارئة. وفي العلاقة مع الزبون فإن الذي يمثل هذا النمط هو الصفقة (Transaction). كما أن العلاقة يمكن أن تكون حالة ارتباط متبادل يقوم على مصلحة واهتمامات مشتركة. وهذا هو نمط العلاقات الطويلة الأمد في الغالب.

ولقد كان النشاط التسويقي لفترة طويلة في علاقة الشركة بالزبون يقوم على الصفقة حيث كان هذا النشاط كله لا دور له إلا البيع، وحتى عند مطالبة الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية كان شعار الذي يطرح هو (دع الزبون يحترس).

ولكن الشركات سرعان ما اكتشفت إن الزبون لن يكون مجديا في المدى الطويل إلا على أساس علاقات طويلة الأمد، هذه العلاقة التي أصبحت في ضوء خبرة الشركات تقوم على حقائق أهمها⁽¹⁾:

1. إن عملية البيع للزبون الجديد تكلف 6 مرات عملية البيع للزبون المعتاد.
2. إن الزبون غير الراضي سيبلغ نمطيا (8-10) من الأفراد الآخرين عن تجربته.
3. إن الشركة يمكن أن تزيد أرباحها بنسبة (85%) من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة (5%) فقط.
4. إن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي (15%) بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي (50%).
5. إن نسبة (70%) من الزبائن ذوي الشكاوى سيقومون بالأعمال مع الشركة ثانية إذا استجيب لشكاوهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكاوهم.
6. إن أكثر من (90%) من الشركات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الإلكترونية (رغم أن التجارة الإلكترونية تمثل مصدرا جديدا من مصادرهم تقوية إدارة علاقات الزبون).

إن هذه الحقائق أعلاه تكشف لنا أن الزبون الأكثر تحقيقا للربح بالنسبة للشركة هو الزبون الذي يرتبط بالشركة بعلاقة طويلة الأمد، ومع أن إدارة المعرفة فإن هذه الحقائق أصبحت سهلة التعقب والتحليل واستخلاص النتائج منها، مما بات يكشف بجلاء الحاجة الماسة إلى تطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على إدارة هذه العلاقات وكان هذا هو الأساس في ظهور إدارة علاقات الزبون.

كما يؤكد (1994 Caronroos) بأن إدارة العلاقات مع الزبون يتضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية وهما العميل والمسوق من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعد⁽²⁾.

و بهذا فإن إدارة العلاقة مع الزبون هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف العملاء و تحديدهم و العمل على استقطابهم و من ثم إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق إمكاناتهم و إقامة علاقات طويلة الأمد معهم و هذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب و يتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة، مثل الانترنت و المكالمات الهاتفية و البيع الشخصي، و هذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع و المشتري خلال كل عملية تبادل بين المنظمة و عملائها، كما يساعد المنظمة على جعله من السهل على العملاء إجراء عمليات التفاعل و التبادل مع المنظمة في أي مكان و زمان، و بالطريقة التي يرغبون بها، و يعطيهم الشعور لديهم بأنهم يتعاملون مع المنظمة فريدة و مميزة تتعرف إليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم.

¹ - Yankee Group

² - Linda L. Price et Eric T. Around "Commercial freid shins: service Provider –Client Relation ship in contex" Journal of Markeing vol 63, October (1999), P: 38-40.

هناك العديد من التعاريف لمفهوم إدارة العلاقات مع الزبون ولكن أغلبها يركز على أساس متشابهة ومن هذه التعاريف:

1. عرف (Berry 1984) إدارة علاقات مع الزبون بأنه عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب استقطاب العملاء الجدد⁽¹⁾.

2. أما (Dwyer et.al 1987) فقد عرفوها بأنها (كل النشاطات التسويقية التي توجه نحو بناء وتطوير العلاقات الناجحة مع الزبائن)⁽²⁾.

3. و لكل من (Shani & chalasani 1992) وجهة نظر في إدارة علاقات مع الزبون، فقد عرفها بأنها (جهد متكامل لتمييز، إبقاء، وتعزيز العلاقة مع الزبائن الفرديين و تقوية العلاقة معهم و بشكل مستمر، لتبادل المنفعة من كل الجوانب، و إضافة قيمة لهم)⁽³⁾.

4. أما (Gronroos 1994) فعرف إدارة العلاقات مع الزبون بعملية تعريف العميل المستهدف ثم العمل على جذبه و استهدافه و من ثم العمل على الاحتفاظ به و من ثم دعم و تطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة Stakeholders مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف و هذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعود المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي و المقبول⁽⁴⁾.

5. و عرف (Love Lock 2001) إدارة العلاقة مع الزبون بأنها فلسفة أداء العمل Philosophy of doing business إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمنظمات Stratégie Orientation يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و تطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر⁽⁵⁾.

¹ - Christophe H. Love lock « services Marketing Englewood cliffs N.J prentice- Hall 2001

² - Dwyer, F.R., et.al, « Developing Buyer- Seller Relationship » journal of marketing, vol.(51), April 1987, P:35.

³ - Shani. Lee, Chalasani. J, « operation Management Strategy and nalysis », Adison- Wesley publishing, 1993. Article.

⁴ - Linda L. Price et Eric T. Around, op cit, P : 42.

⁵ - Berry Leonard L. et A.Parasuraman « Marketing Services : conpeting throught Quality » , Newyork, The free press, (1991), P :25.

6. و عرفها (2003 Oualiguide) إدارة العلاقة مع الزبون على أنها " إستراتيجية المؤسسة المنظمة ضمن مشاريع فرعية تهدف إلى جذب زبائن جدد و توسيع العلاقة التجارية معهم و جعلهم أوفياء لها(1)".

7. و عرف (طاهر، 2006) إدارة علاقات الزبون (هي إستراتيجية شاملة و عملية متكاملة بين المنظمة و المستفيدين بوجه عام، و الزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحوار و التشاور و الثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن و تحقيق قيمة لهم(2)).

و من خلال دراسة هذه التعاريف لمفهوم العلاقة مع الزبون يمكن ملاحظة أنه آلية تعتمد على مجموعة الأنشطة و الخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء وصولاً إلى ما يعرف بعمل مدى الحياة Life time Customer و هذا يتطلب تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم. و بالتالي فهي عملية مستمرة عبر الوقت و ليست عبارة عن حدث ما يحدث عبر لحظة من الزمن.

و من الجدير بالذكر فإن على المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار "مبدأ انتقائية الزبون" Customer Sélectivité عندما تقرر الحصول على زبائن جدد فليس كل الزبائن مهمين على حد سواء، لذا يجب عليها القيام بتجزئة الزبائن و استهداف المرشحين منهم، و من ثم توجيه جهودها و برامجها التسويقية بشكل مكثف نحو هؤلاء الزبائن لإشباع حاجاتهم و رغباتهم و تحقيق قيمة لهم عن طريق تقديم منتجات جديدة مطابقة لتوقعاتهم، و تزويد المسوقين بكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم التسويقية على أحسن وجه.

لقد كانت إدارة علاقات مع الزبون مجرد أداة تستعمل في تعقب نشاطات المبيعات و يتم استعمالها من قبل المنظمات الكبيرة فقط، أما اليوم فقد تطورت أنظمتها من أماكن تخزين المعلومات التي يحتاجها المسوقون إلى أدوات لاتخاذ القرارات من قبل إدارة المنظمة و التي تفيد العاملين لمقابلة حاجات الزبائن، إذ تستعمل كأنظمة لفهم سلوكيات الزبائن و إضافة طابع شخصي على التفاعلات العلائقية بين المنظمة و زبائنها، و لذا تعد كمستودع بيانات عن الزبون الذي زادت أهميته بدرجة كبيرة في الآونة الأخيرة.

و يمكن اعتبار شبكة الإنترنت أحدث تقنية تساعد المسوقون على الاتصال المباشر مع الزبائن و إقامة علاقات طويلة الأمد معهم، فضلاً عن قدراتها في الحصول على زبائن جدد، و الاحتفاظ بالحاليين منهم لامتلاكها بوابات مختلفة تساعد على ذلك، مثل بوابة "Sales Proce.Com".

¹ -Oualiguide, « Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues » Journal academy marketing sciences, 2003, P: 16.

² - طاهر، ناجحة محمد، "الإبداع بالمزيج التسويقي و أثره في تحقيق التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام للمنتجات الألبان و المواد الغذائية المحدودة/كربلاء" رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصادية - جامعة الكوفة- 2006، ص 62.

و من الملاحظ على المنظمات المتفوقة بحثها المستمر عن طرق جديدة لإقامة علاقات أقرب مع الزبائن المرشحين في اعتقادها بأنهم أكثر ولاءً لها، و المصدر الأساسي في تكوين ثروتها، إلا أن معظمها اكتشفت بأن تقدم تقنيات CRM ليست الحافز الأكثر أهمية في صياغة علاقاتها الترابطية مع زبائنها و تحقيق قيمة لهم.

و هناك من يعتبر (Marketing One to One) و الذي يركز على الاهتمام بحاجات كل عميل بشكل فردي و شخصي. هو تطبيق لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون لأن الاهتمام بحاجة العميل و العمل على إشباعها يعمل على تطوير علاقة طويلة الأجل معه و الوصول إلى تحقيق و تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن لا بد من التركيز على بناء قاعدة بيانات Data base حول العملاء، وهو ما يعتبر الأداة ذات القوة الضرورية لتحقيق إدارة العلاقة مع الزبائن و هذا يساعد على الاتصال الشخصي مع العملاء و الذي يقود إلى بناء العلاقة معهم⁽¹⁾، و بهذا تكون إدارة العلاقة مع الزبون هو أداء متواصل و فعال لزيادة التعرف على العملاء.

و هناك من الدراسات ما يؤكد أن إدارة العلاقة مع الزبون تتضمن مجموعة من المكونات العملية منها:

- قياس و تحقيق هدف الاحتفاظ بالعملاء.
 - دعم سياسات و إجراءات الاحتفاظ بالعملاء.
 - إدراك بطريقة علمية أسباب تسرب العملاء.
 - إعداد برامج مستمرة و دائمة للاحتفاظ بالعملاء من خلال ما يعرف بـ Safety net Programs.
 - تدريب و تأهيل الموظفين على كيفية التعامل مع العملاء و متابعتهم و حل مشاكلهم.
- و يتحقق ذلك من خلال الخطوات التالية⁽²⁾:

- تجزئة السوق الكلية Segmentation.
- اختيار السوق المستهدفة Targeting.
- جذب العملاء المستهدفين المرشحين Attracting.
- إشباع حاجات هؤلاء العملاء Satisfying.
- الاحتفاظ بهم Retention.
- دعم و تعزيز ولاءهم Enhancing.

الافتراضات التي تقوم عليها إدارة العلاقة مع الزبون: تقوم على مجموعة افتراضات أساسية:

¹ - www.webemo.com/intergratedCRM.

² - Valarie A Zeithaml et Mary J.Bitmer. Services Marketing. Second Edition Mc- Oraw- Hill Company, 2000, P : 143.

- إن العميل بفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم السلعة أو الخدمة بدلا من التحول من سوق لآخر⁽¹⁾.
- إن التعامل مع العميل الحالي و خدمته و الاحتفاظ به، يعتبر أقل تكلفة من عملية جذب و استهداف العميل الجديد، فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب العميل الجديد قد تصل إلى ثمانية أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي⁽²⁾.
- إن العميل الموالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة مع المنظمة ينفق أكثر على منتجاتها و يدفع السعر الأساسي دون تفاوض، و يعتبر مصدر للدعاية للمنظمة من خلال ما يبثته عنها من كلمة الفم الطيبة⁽³⁾.

إلا أن هذه الافتراضات ما زالت محط جدل بين الباحثين في مجال التسويق، و قد تكون أكثر صحة في حالات التبادل التعاقدية مثل الهواتف الخلوية، عضوية النوادي، و كذلك الحال بالنسبة للتسويق من محلات التجزئة كبيرة الحجم مثل: Department Stores مع ضرورة الإنفاق أيضا على أنشطة استقطاب العملاء الجدد إلى جانب أنشطة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

المطلب الثاني: نشأة و تطور إدارة علاقات الزبون⁽⁴⁾

يعود تاريخ نشوء إدارة العلاقات مع الزبائن إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين و زبائنهم ، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة "Machine" و ما يرتبط بها من سعي المنظمات وقتذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز العملياتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي و إعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه بإستراتيجية دفع التكنولوجيا "Technology Push Stratégie".

و في نهاية القرن العشرين الذي أساسه اقتصاديات المعرفة، ومع احتدام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون "Customer"، إذ أصبح هدفها الأساسي و كيفية الوصول إليه و إقامة علاقات تفاعلية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته و رغباته أولاً، و من ثم تقوم المنظمة بالعمل على إشباع تلك الحاجات و الرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة.

¹ - Christopher Halve lock. Services Marketing Englewood cliffs NJ: Prentice Hall 2001, P 96.

² - Yankee Group.

³ - Valarie A.Zeithaml ET Mary J. Bitner. Services Marketing Second editions, MC grow- Hill company, 2000, p: 171.

¹ - البكري، ثامر ياسر، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون"، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية -كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، للفترة 26-28 نيسان 2004، ص:ص: 13-15. (بتصرف من الطالبة

و لذا أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يلبى هذه الحاجات و الرغبات بشكل أفضل. و في هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما يسمى "باستراتيجية سحب السوق" "Stratégie Market-pull"، و لذلك توجهت هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال و العلاقة القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه و كسب ولائه، و تحقيق قيمة له مدى الحياة "Long life Customer value"، بعد أن تحول الزبون من كونه خصما لثقافة المنظمة القائمة على (ربح-خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح-ربح) و من طرف خارجي إلى جزء من عائلة المنظمة.

و في العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات مع الزبائن لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمنظمة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون و استغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة علاقات الزبون

يؤكد أغلب أساتذة التسويق بأن إدارة علاقات الزبائن يعد موضوع ساخنا في التسويق لما يزيد على العقد، ويعتقد بعض الأساتذة أن إدارة علاقات الزبائن، ستصبح موضوعا أكثر سخونة في السنوات القادمة. ويقول هؤلاء الأساتذة إن ما نمر به ليس إلا ثورة زبائن تنقل ميزان القوة في علاقة المشتري/البائع من الشركات نحو الزبائن⁽²⁾.

"أربطوا أحزمتكم! إن الاضطراب الذي كنتم تشهدونه في البورصة لم ينته بعد، بل إن الواقع يقول إنه قد يزداد سوءاً، لأننا في خضم ثورة عميقة الجذور، وهي أكبر من ثورة الانترنت أو ثورة الهواتف المحمولة، إنها ثورة الزبائن. لقد امتلك الزبائن زمام السيطرة على مقدرات شركاتنا، وهم يحلن مجرى مجالات عملنا وقد أصبح ولاء الزبون أو عدمه شيئا متزايدا الأهمية، إن الزبائن يغيرون وجه الأعمال الذي نعرفه، وبين أيديهم توجد قيمة شركتك، إن امتياز زبونك فجأة أصبح أندر وأخطر مورد لأعمالك، إنك لم تعد تملك زمام السيطرة على مصير شركتك، بل هم زبائنك الذين يملكونه، وهم يطلبون منا تغيير هياكلنا التسعيرية، وقنواتنا التوزيعية وطريقة تصميمنا وتسليمنا لمنتجاتنا وخدماتنا إليهم، ونحن لا نستطيع إنكار ذلك عليه، فهم يمتلكون القوة ويدركون ذلك، أما الشركة التي لا تدرکہا فسرعان ما ستخرج من مجال الأعمال"⁽³⁾.

¹ - www.computer.org/crm

² - الطائي، يوسف حجي، والعبادي، هاشم فوزي دباس، "الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، المجلد (5)، العدد (17)، أيلول، 2007، ص 153.

³ - Jay, Cory & Adam Cory, « The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit form Customer Relationship Management », New York, Fray Press, 2006, P: 34.

نلاحظ من خلال الفقرة السابقة، أن الكاتب قد لخص كل موضوع أهمية إدارة علاقات مع الزبون في كلمة وهي "ثورة زبائن حقيقية في طور التكوين"، وهو يقدم توضيح لطرق امتلاك الزبائن لزام السيطرة وإعادة تشكيلهم لعلاقات (الزبائن/الشركات) من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (7): طرق امتلاك الزبائن لزام السيطرة

اليوم	في الماضي
يطلب الزبائن بحرية تشارك وإعادة استخدام السلع الرقمية ودفع ثمنها مرة واحدة.	كان بإمكان مزودي السلع غير الملموسة (معلومات، برمجيات، موسيقى... الخ) أن يجنوا هوامش كبيرة نظرا للتكلفة المنخفضة.
يمكن للزبائن بسهولة نقل سجلاتهم المالية وعلاقاتهم.	كانت البنوك وشركات التأمين تعتمد على عدم رغبة الزبائن في التغيير، فكانت تكاليف التحول مرتفعة لنق الحسابات.
التسعير أكثر شفافية بكثير، والزبائن يطالبون بأسعار متساوية حول المعمورة، وهم الآن يمتلكون معلومات أكثر بكثير تحت تصرفهم تسمح لهم بمقارنة الأسعار، وفي الكثير من الصناعات نجد أن الزبائن يملون فعلا الأسعار على مورديهم.	كانت أسعار السلع والخدمات أن تتباين بشكل كبير من بلد إلى آخر، وكان التسعير معقد جدا لدرجة كان يصعب معها مقارنة التكاليف الحقيقية.
المصنعون لديهم الأدوات اللازمة لجعل التصنيع على حسب الطلب اقتصاديا وعلميا	كان يمكن للمصنعين أن يتكلموا مجرد كلام عن تصميم وتهيئة المنتجات للزبائن.
إن مشروعات الزبائن وعملياتهم وحاجاتهم هي الآن المغناطيس الذي يجذب الموردين نحو المنافسة والتعاون في ساحات الأسواق الإلكترونية الديناميكية.	لم يكن للمرء أن يتخيل الأسواق الإلكترونية على الانترنت حيث يمكن للمشتريين والبائعين لقاء أحدهم الآخر مباشرة لإتمام المعاملات التجارية.

Source: Jay, Cory & Adam Cory, op cit, P: 36

يعد الزبائن شريان الحياة لأي منظمة، فهم الثروة الحقيقية الثمينة لها وقادة الاقتصاد، لذا عليها الاهتمام بهم وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب رضاهم وولائهم وإيجاد علاقة قيمة لهم. إذ يعد الحوار وفلسفة الاغتناء بالرأي الآخر كعنصر رئيسي تستطيع المنظمة من خلالها إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنها الحاليين، وسعيها الدءوب للحصول على زبائن جدد، وهناك أهداف تسعى إدارة علاقات مع الزبائن إلى تحقيقها وهي⁽¹⁾:

- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة؛
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن؛
- استهداف الزبائن المرحة من مجموع محفظة الزبائن (إنفاق كل زبون)؛
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.

المطلب الرابع: متطلبات وآليات تطبيق CRM

إن تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كفلسفة حول كيفية أداء العمل وكتوجه استراتيجي لمنظمات الأعمال كما رآها بعض الدارسين وإن التحول من المفهوم التقليدي للتسويق Transaction Marketing إلى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون لا يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها.

إنما بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المنظمات وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الأجل وهيكلها التنظيمية ويتضح هذا التغيير في المجالات التالية⁽²⁾:

- التغيير في قيم وثقافة المنظمة.
- التغيير في عقلية إدارة المنظمة.
- التغيير في نظام الكفاءات والحوافز المعمول بها في المنظمة.
- التغيير في التوجه الإستراتيجي للمنظمة من حيث البحث عن العميل المربح و ليس السعي وراء عدد العملاء أي التركيز على نوعية العملاء و ليس عددهم، و التعامل مع العميل المستهدف و ليس جميع العملاء و المتابعة الدائمة و المستمرة للعملاء.

كذلك اعتبار العميل جزءا هاما في عملية إنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات والوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم CRM، لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- تعريف العميل المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته Customerlentin.
- بناء علاقات قوية مع العملاء يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات للمنظمة.

¹ - <http://www.rolandberger.com> & www.businessobject.com.

² - Dowling Grahame « customer relationship Management » California Management Review. Vole 44 N°03 springs, 2001, pp: 88-102.

- قياس العلاقة مع العملاء باعتبارها ميزة تنافسية للمنظمة.
- اعتماد CRM على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء النظم وقواعد معلومات المعلومات عن العملاء ووسائل الاتصال الشخصي معهم.
- بناء وتطوير أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون منها⁽¹⁾:

1. مراكز الاتصالات Call Center.
2. مواقع على شبكة الإنترنت Web sites.
3. فرق لخدمة ومساعدة العملاء Customer Services and Support Teams.
4. التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت E. Commerce & Webmarketing.
5. توفير البيانات اللازمة عن العملاء Data Manning.
6. برامج لدعم ولاء العملاء الدائمين Loyalty Programs.

آليات تطبيق CRM:

أي برنامج لتطبيق مفهوم إدارة العلاقات مع الزبون بطريقة صحيحة لا بد و أن يبدأ بطرح الأسئلة التالية⁽²⁾:

- ما المقصود بالعلاقة مع العملاء؟ ما هي الأسس و مقومات هذه العلاقة؟
- من هو العميل الذي يجب أن تبني معه مثل هذه العلاقة؟
- كيف يقيس و يقيم العميل هذه العلاقة؟ كيف تدعم و تعزز العلاقة مع هؤلاء العملاء؟
- كيف تطور إدارة متخصصة ناجحة وفعالة في إدارة العلاقة مع العملاء؟

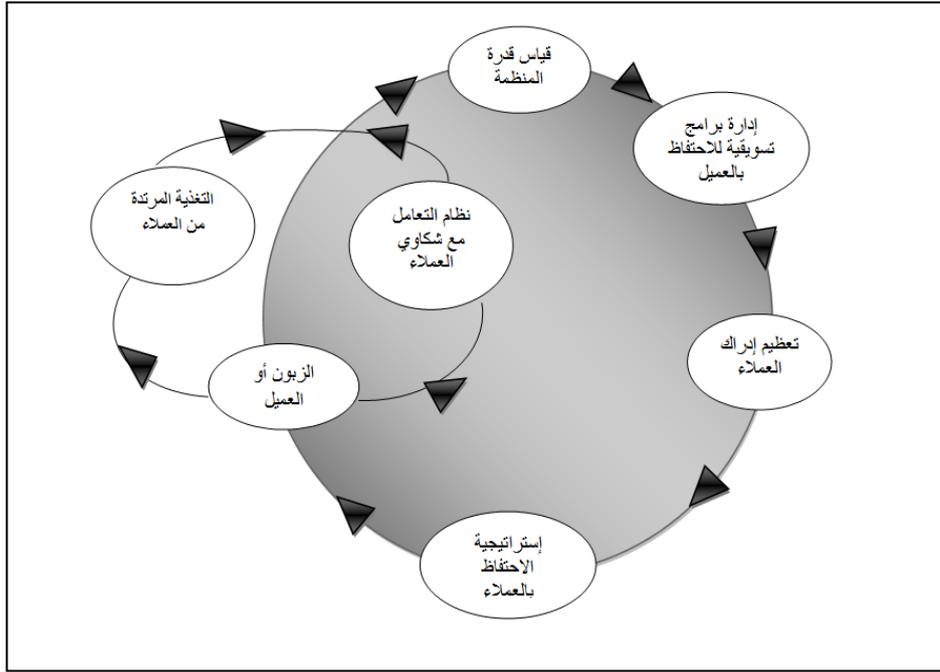
تبدأ آلية علاقات الزبون من عملية جمع المعلومات وقياس النتائج ومن ثم تخزين هذه المعلومات التي جمعت والعمل على تنقيتها حتى تكون متاحة للجميع من حيث الاستخدام، وهنا يأتي دور الشركة ببناء وإدارة قيمة الزبون ومن ثم الشروع بالتنفيذ وإغناء العلاقة مع الزبون.

والشكل الآتي يوضح هذه الآلية:

¹ - www.siebel.com

² - www.webcomo.com/CMO.consulting.international

الشكل 17: ديناميكية إدارة علاقات الزبون



المصدر: إعداد الطالبة.

1. قياس **Mesuré**: القيام بالقياس الواقعي لمدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعملاء ويتم ذلك من خلال:

- تعريف العميل المتسرب وتحديد نسبة التسرب من العملاء.
- تحديد تأثير نسبة التسرب هذه على معدلات الربح الحقيقي للمنظمة.
- ترتيب العملاء حسب احتمالات تسربهم.
- إعادة النظر في سياسة التعامل مع العملاء.
- تقييم معايير الخدمة المقدمة للعملاء.

2. إدارة **Manage**: تطوير وتنفيذ برامج خاصة بالاحتفاظ بالعملاء والتقليل من معدلات التسرب ودراسة أسباب التسرب والاستفادة منها ويتم ذلك من خلال:

- إعداد برامج لإعادة العملاء المتسربين.
- إعداد برامج للتعامل مع الشكاوى.
- وضع ما يسر لأداء وجودة الخدمات والسلع المقدمة.
- تقديم برامج التدريب اللازمة للعاملين للتعامل مع العملاء.

3. **تعظيم Maximisé**: خلق تغذية راجعة مستمرة تساعد على تدريب العاملين على كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة تتناسب مع احتياجات العملاء، وتساعد على التعامل معهم إضافة إلى تفعيل برامج التعامل مع شكاوى العملاء وصولاً إلى أفضل النتائج التي تؤدي إلى تعظيم إدراك العملاء للقيمة المضافة التي يحصلون عليها وكذلك العمل على تطوير برامج مكافأة الشراء المتكرر Frequent Pur Chasing Programs.

4. إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء Retentions Stratégies:

يمكن اعتبار عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة أحد أدوات CRM التي تساعد على الوصول إلى العميل الموالي أو ما يعرف بعميل مدى الحياة التي هي أحد الأهداف التي يسعى إليها إدارة العلاقة مع الزبون.

و لقد قدم Leonard Berry & A. Parasuraman 1991 مجموعة من الإستراتيجيات التي من شأنها أن تعمل على الاحتفاظ بالعملاء.

من بين هذه الإستراتيجيات⁽¹⁾:

أ. المجموعة المالية Financial Bunds:

و القائمة على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء، و ربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، و لكن مثل هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، و تأثيرها قصير الأجل شأنه شأن وسائل تنشيط المبيعات الأخرى،

و لا بد أن تترافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل العملاء.

ب. المجموعة الاجتماعية Social Bunds:

و القائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء و بشكل شخصي و ليس اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء، و إنما هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المنظمة و العاملين فيها. مع الاستمرار في التعرف إلى العملاء و حاجاتهم و العمل على فهمها و مواكبة إشباعها بشكل يتضمن رضا العملاء.

¹ - Christopher halves lock, op cit, p.p: 132-155.

ت. المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء Customisation Bunds:

و المعتمد على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة و المناسبة لكل عميل. و يتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها حسب حاجة كل عميل، مع الحرص على تقديم العديد من العروض أو البدائل.

ث. المجموعة الهيكلية Structural Bunds:

و تعتمد هذه المجموعة على المشاركة و التكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقة طويلة الأجل، سواء في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل العملاء. و مثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقات مع العملاء.

و لا يمكن أن تتحقق هذه الإستراتيجية إلا في حالة وجود تأكيد و التزام كاف على تميز المنتج و ما يقدمه من قيمة و منفعة للعملاء، و تهدف هذه الإستراتيجيات إلى بناء العلاقة مع العملاء الذين يعتبرون مرجحون بالنسبة للمنظمة، و هذا يتم من خلال إستراتيجيات تجزئة السوق الصحيحة، و الوصول إلى العملاء المستهدفين، و من ثم المحافظة على العلاقات المستمرة معهم. وهذا يتم من خلال مراحل CRM و هي الجذب، الإشباع، الاحتفاظ بالعملاء و من ثم التعزيز و الدعم لضمان استمرار العلاقة معهم.

Attraction – Satisfaction – Retentions – Enhancing.

5. نظام التعامل مع شكاوى العملاء Recovery System:

و من المواضيع ذات العلاقة في CRM، موضوع التعامل مع شكاوي العملاء، و هناك العديد من الدراسات في هذا المجال ما يؤكد على أن سمعة الماركة و ثقة العملاء بها يعتمد على نجاح المنظمة في التعامل مع الشكاوي التي يقدمها العملاء، في حالة معاناة المنتج من أي نوع من الفشل Failure Product⁽¹⁾، وقد اعتبر Lovelock 2001 المعلومات الواردة من شكاوي العملاء بأنها مدخل إلى إدارة الجودة، لما تنتجه من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء و تسبب حالة من عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدراً للتغذية الراجعة للمسوق تساعد على تطوير العمل و معالجة أسباب عدم الرضا، و هذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلاً.

¹ - Christopher H, op cit, p: 184.

6. إنشاء قاعدة بيانات التغذية المرتدة من العملاء:

إن قاعدة بيانات التغذية المرتدة من العملاء تجمع بيانات تم تحصيلها من خلال الأدوات الخمسة السابقة الذكر، فمن دون نظام بيانات رسمي للتغذية المرتدة من العملاء يصعب الاستجابة السريعة و الفورية للشكاوي الأكثر إلحاحا (مثل سوء في المعاملة) مقابل المشاكل الأكثر عمومية و الأكثر سهولة في المعالجة و تتضمن قاعدة البيانات الفئات التالية:

- نوع التغذية المرتدة (شكوى/اقتراح).
- وصف الشكوى.
- تاريخ تقديم الشكوى.
- وصف العميل (مدة علاقته مع المنظمة، حجم مشروعه، نوع المشروع... الخ)
- الإجراء المقترح.
- إجراءات المتابعة.

بعد إنشاء قاعدة بيانات التغذية المرتدة تقوم المؤسسة بالاستفادة من شكاوى واقتراحات الزبائن بعد ترجمة واستخدام نتائج التغذية المرتدة.

المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبون إلكترونيا e-CRM

لأن مفهوم التسويق يقوم على أساس إشباع حاجات المستهلك ورغباته، وأن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يعتمد على مدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء وهذا ما يتطلب منها تحديد الأسواق المستهدفة والاستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق.

فليس من المهم أن تكون ماهرا في جعل المستهلك يعمل ما يتلاءم ومصصلحة المؤسسة بل إن من المهارة هو أن تنفع المؤسسة أن تعمل ما هو لمصلحة العميل، فإذا ما اقتنع العميل بالخدمة المقدمة إليه فإنه سيكرر التعامل معها، وحيث أن الحفاظ على العملاء الحاليين هي أقل كلفة من استقطاب عملاء جدد، فإن على المؤسسات أن تعمل جاهدة على المحافظة على عملائها، فكلما زاد رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم زاد ولاؤهم وضعفت قدرة المنافسين على إغرائهم.

المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبون إلكترونياً

يعني مصطلح إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً (e-CRM)، القدرة على دعم الزبائن والتعامل معهم بشكل آلي وأتوماتيكي من دون تدخل بشري، أو بتدخل بشري في أضيق الحدود. وهي تعتمد على استخدام قنوات التعامل المباشر مع الزبائن من خلال البريد الإلكتروني والشبكة العالمية (الانترنت) بصورة أساسية، بالإضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية المحدثه كالدردشة و وآب (Web)، وتقنية الصرف الآلي (ATM) و الهاتف المصرفي (IVR)⁽¹⁾.

إن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن التقليدية أو العادية تساعد الموظفين إلى التعامل وجها لوجه مع الزبائن، أما تطبيقات (e-CRM) فتسمح للشركات بأن تدير علاقاتها مع الزبائن بصورة متميزة وفريدة في بيئة عمل الإنترنت و الشبكة العالمية. وبالتالي ستكون عملية الاتصال غير شخصية متمثلة بما تملكه هذه المنظمات من كفاءة في استخدام الشبكة العالمية مما يساهم ذلك في الاتصال إلكترونياً بزبائنهم.

تتضمن إدارة علاقات الزبون الإلكترونية خلق إستراتيجيات وخطط حول دعم التكنولوجيا والبيانات الرقمية لإدارة علاقات الزبون الإلكترونية.

إن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة علاقات الزبون الإلكترونية وفعاليتها والتي تتطلب نوعاً معيناً من الإدارة هي⁽²⁾:

1. إدارة جودة البريد الإلكتروني، (تغطية عناوين البريد الإلكتروني واستكمال المعلومات الزبونية من قواعد بيانات أخرى لتسهيل عملية الاستهداف)؛
2. تفعيل تسويق البريد الإلكتروني لدعم عملية البيع المتبادل؛
3. البحث عن البيانات لتحسين عملية تحقيق الأهداف؛
4. توفير مواقع خدمة زبونية على شبكة الانترنت الإلكترونية.
5. إدارة جودة الخدمة الشبكية لضمان حصول المشتري للمرة الأولى على تجربة زبونية تشجعهم على شراء مرة أخرى.
6. إدارة التجربة الزبونية المتعددة القنوات كونهم يستخدمون مختلف الوسائط كجزء من عملية الشراء ومعرفة دورة حياة الزبون.

¹- يوسف حبيب سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 450.

²- نفس المرجع السابق، ص: 456-457.

تماشياً مع التوجهات العالمية، فإن الشركات اليوم تعمل على دمج أنظمة إدارة الأعمال مع إمكانيات نظام تسيير العلاقات مع الزبائن إلكترونياً (e-CRM)، سعياً منا لتوفير تطبيقات متميزة تسمح للشركات الناشئة بالتنافس بقوة في الاقتصاد العالمي الجديد.

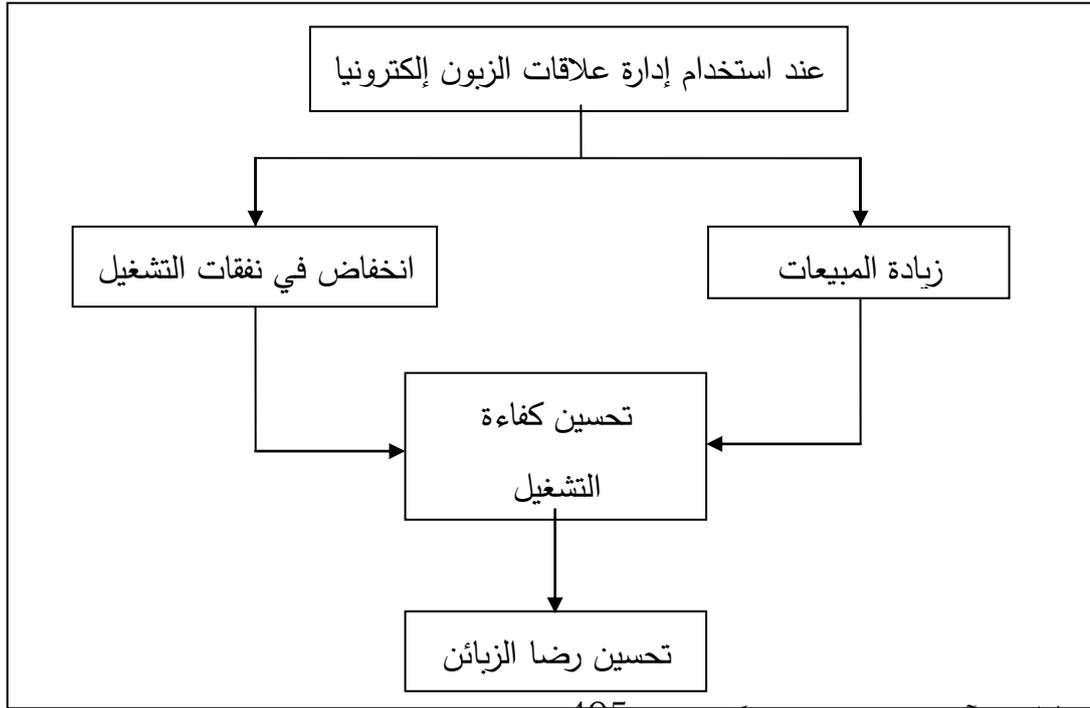
المطلب الثاني: فوائد e-CRM

من المعروف أن الشركات التي استخدمت حلول إدارة علاقات الزبائن استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتحسين رضا الزبائن، كما نجحت في تحسين كفاءة التشغيل وأن تفتح فرصاً جديدة أمامها، وذلك بعد أن كانت تعاني في السابق من مجموعة من الأخطاء التي تحدث نتيجة الإدخال و التعامل اليدوي، الأمر الذي يكلفها الكثير من الوقت والمال، وساعدها تطبيق تلك الحلول على تقليل عامل القلق واحتمالات الخطأ التي قد تنجم عن عملية تلقي الأوامر بالطريقة القديمة المعتمدة على الورق بنسبة 90%، كما أن هذا الحل خفض من احتياجات إدخال الأوامر بنحو 50%، وهذا بدوره قلل من تكاليف خدمة الزبائن بنحو 30%، بالإضافة إلى الإسراع بالاتصال بعدد أكبر من الزبائن وهو ما جعلهم يتوقعون أن تزيد مبيعاتهم بناء على ذلك بأكثر من 30%⁽¹⁾.

وجدت تكنولوجيا واحدة قادرة على إرضاء كل الاحتياجات الفردية لهؤلاء الزبائن وبطريقة معقولة لمواجهة هذه التحديات، فأصبحت أكثر قدرة على وضع كتالوج تسويقي متميز وإضفاء الاتجاه الشخصي لكل عميل على محتواه.

¹ - Peelen.E, Jallat.F, Stevens.E, P, « Gestion de la relation client », pearson education, vole 2° édition, p : 37 6.

شكل (18): زيادة رضا الزبون إلكترونيا



المصدر: يوسف الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 495.

من خلال الشكل السابق يتضح بأن إدارة علاقات الزبون إلكترونيا ستساهم في خلق مزايا تنافسية وذلك عن طريق تخفيض الكلفة وتحسين رضا الزبون، وهنا عملية التحسين تختلف عن الرضا لكون التحسين يعني البحث المستمر من قبل المنظمة عن أفضل البرامج والخطط لزيادة الرضا لكون الزبون راضي ولكن الشركة تطمح بأن يكون أكثر رضا.

المطلب الثالث: طرق تنفيذ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا

تستخدم إدارة علاقات الزبون الإلكترونية عدة طرق شائعة أو عمليات لإنجاز أو الإجابة على تساؤل الزبون على الشبكة وذلك لأجل كسب الزبون وبقائه في حالة اتصال مع المنظمة. وهناك مجموعة من العمليات المؤثرة لبناء العلاقات الشبكية مع الزبون وصولا إلى دورة حياة الزبون، وفي ما يلي شرح خاص لكل مرحلة من هذه المراحل⁽¹⁾:

1. المرحلة الأولى: جذب زبائن جدد أو متواجدين في الموقع فإن الهدف هو جذب نوعية الزوار الذين من المحتمل أن يستجيبوا للموقع مستخدمين كل طرق الشبكة، فمثلا بحث المحركات والإعلانات الواسعة،

¹ - Ferris M., O-shima V., « Gestion de relation au Japon », Revue Française de Marketing, n°202, 2/5 mai 2005.

وطرق الترويج فهذه يجب أن تهدف إلى جذب اهتمام الزبون وتكوين قيمة حقيقية للموقع وهو مهم لإجراء اتصال معهم وتقديم بع المحفزات مثل إعطاء الزبون المعلومات المجانية.

2. المرحلة الثانية: وتنقسم إلى قسمين

أ. **المرحلة الثانية A:** تحفيز الزائرين للقيام بالعمل، أي أن أول وقت يصل به الزائر إلى الموقع هو الأهم بسبب أنه في حالة عدم حصوله على المعلومات التي يريدونها فإنهم ربما لن يعودوا مرة أخرى. فنحن بحاجة للانتقال من استخدام الزبون المستخدم للإنترنت والذي سوف يسحب من أموال الشركة عن طريق العروض المجانية إلى الموزع الذي يدخل الموقع ويدفع للشركة عن طريق الشراء المباشر والكمية الأكبر.

ب. **المرحلة الثانية B:** إبقاء المعلومات التي يحتاجها الزبون للإبقاء على العلاقة،

3. **المرحلة الثالثة⁽¹⁾:** الحفاظ على المحاورة باستخدام الاتصال الشبكي، وذلك لغرض بناء العلاقة بين الشركة والزبون فإن هناك ثلاثة طرق رئيسية باستخدام الإنترنت لإجراء الاتصال وهي:

أ. إرسال بريد إلكتروني للزبون (E-mail)؛

ب. عرض معلومات معينة على الموقع الذي يدخل عليه الزبون، وهذا ما يطلق عليه (Personnalisation)؛

ت. استخدام تقنية الدفع لإيصال المعلومات إلى الفرد.

المطلب الرابع: تقنيات وحلول إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً

من الصعب أن نجد في هذا العالم المتغير مقياساً للتعامل مع الزبائن، فالسوق كثيرة التقلب، وشديدة المنافسة، تبعلان المرء يبحث دوماً عن حلول تضمن له بقاء داخل الحلبة، وأن يجد سبباً ليكسب زبائن إضافيين، مع المحافظة على الزبائن الحاليين

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنها الإنترنت عدلت كيفية تعامل المؤسسات مع زبائنها، وذلك في المجالات التالية⁽²⁾:

● تعتبر بمثابة نظام للمعلومات مفتوح باستمرار؛

¹ - Claeysen Y., « L'e-mail marketing », Dunod, 2005, Paris, p : 83.

² - أ.د. كربالي بغداد، بحث حول الإنترنت وتسيير علاقات الزبون، أستاذ بجامعة وهران، كلية الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، 2011، ص: 13.

- يتم التفاعل والاتصال في الوقت الحقيقي؛
- وجود خدمات تقدمها الانترنت، تؤدي إلى الخدمة الذاتية؛
- تستطيع المؤسسات متابعة تغيير سلوكيات الزبائن مباشرة وفي أي لحظة؛
- إمكانية تجديد بنك المعطيات؛

تسيير علاقات الزبون إلكترونياً يتم بعدة أساليب نذكر منها¹:

1. المداخل الشخصية (الفردية)، وهي بمثابة تقنية تسمح بمعرفة الزائر مع تقديم له خدمات حسب رغباته الفردية.
2. التجمعات الخيالية: وتتمثل في ربط الزبون بمجموعات خيالية وذلك بوضع منابر أو فضاءات للتداول مباشرة من خلال مواقع الانترنت.
3. Les Cookies: تتمثل في ملفات صغيرة ترسلها المؤسسات عن طريق الانترنت إلى المرسل دون استشارته، فكلما حاول الزبون الاتصال بالعنوان الإلكتروني تعرض عليه خدمات متنوعة جذابة.
4. L'Extranet: يستطيع كل زبون أن يتصل بالمؤسسة ويحصل على المعلومات التي يرغبها إذا كان له مفتاح خاص به.

المطلب الخامس: المفاهيم الخاطئة عن إدارة علاقات مع الزبائن

كما لاحظنا سابقاً فإن إدارة علاقات الزبائن كانت موضوع مهم بين المؤسسات الاستشارية والدوائر التجارية المختلفة منذ فترة من الزمن، ومثلما هو الحال مع معظم المفاهيم الإدارية، عانت إدارة علاقات الزبائن من نصيبها من إساءة التفسير، بل وفي بعض الحالات تعرضت للتحريف التام.

ويقوا معظم أساتذة التسويق إن هناك على الأقل مفهومين خاطئين حول إدارة علاقة الزبون وهي⁽²⁾:

1. المفهوم الخاطئ الأول: إدارة علاقات الزبائن عبارة عن حل قائم على تقنية لإدارة المبيعات و التسويق.

والسبب في هذا المفهوم هو المنهج الأمريكي، حيث أنه حل قائم على تقنية إدارة المبيعات والتسويق، وهو يركز بشكل رئيسي على إدارة تدفق المعلومات بين المشتري والبائع، مثل دعم إدارة المبادرة والتسويق

¹- نفس المرجع السابق، ص:ص: 13-14.

²- جودة محفوظ، "العلاقات العامة: مناهج وممارسات"، دار وهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، سنة 1999، ص: 167.

عن بعد، سعياً إلى معدلات كفاية في تكاليف قوة المبيعات، وهو في معظمه يركز على اكتساب زبون جديد لأنه يفترض أن المسوق سيتعين عليه صنع العلاقة وإدارتها خلال أشكال مختلفة من الاتصال.

فالمنهج الأمريكي مثقل بالتقنية ويركز على المبيعات ومدفوع بالمبادرة، ويتمثل الهدف منه إلى حد كبير في اكتساب الزبائن، بدلا من الاحتفاظ بالزبائن، وفي مقابل ذلك نجد أن المنهج الأوروبي موجه نحو بناء علاقات طويلة المدى مع مجموعة منتقاة من الزبائن، ومعرفتهم وفهمهم، وتنظيم صفوف الشركة لتلبية حاجاتهم. وبالتالي فإن المنهج الأوروبي أقرب بكثير إلى إدارة علاقات الزبائن من المنهج الأمريكي.

2. المفهوم الخاطئ الثاني: إدارة علاقات الزبائن معنية ببرامج الولاء.

يتفق جميع أساتذة التسويق على أن ولاء الزبون مفهوما أساسيا من مفاهيم إدارة علاقات الزبائن، وبالتالي فإنه من الطبيعي أن تكون برامج الولاء (مثل برنامج المشتري الدائم أو المتسوق الدائم) أحد الملامح المهمة لمجهودات إدارة علاقات الزبائن. ولكنها ليست كذلك، وهناك سبب معقول لهذا القول، وهو أن معظم برامج الولاء (كما يتم تنفيذها عادة) لا تتمخض عن قدر كبير من ولاء الزبائن.

الخلاصة:

الزبائن هم بمثابة الدم الذي يجري في الوريد بالنسبة للمؤسسة، فهي تأخذ منهم المواصفات التي تحولها إلى معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل، لأنه لا يحمل المواصفات، الجودة في نظر مقتنية، ولهذا تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكثر عدد ممكن من الزبائن المرتقبين، مع بذل مجهود في الحفاظ على الزبائن الحاليين ويتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معه وتتوطد علاقة أكثر إذا تمت إدارتها سواء باستخدام وسائل تكنولوجية أو تقليدية، لكنها في النهاية ترمي كلها إلى:

- تعظيم القيمة المدركة للزبائن.
- تدفق مستمر للمعلومات.
- تطور المستمر لجودة المنتج.
- كسب ميزة تنافسية وهذا ما سوف نتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

المنافسة والميزة

التنافسية

تمهيد:

بعد انتهاء جولة أورو جواي وإنشاء المنظمة العالمية للتجارة، ظهر على الساحة الدولية العديد من المؤشرات التي توضح أن الانخراط في النظام الاقتصادي العالمي الجديد يفرض تحديات كبيرة على المؤسسات الاقتصادية التي تطمح في دخول معترك المنافسة، الذي لم يعد يقتصر على المزايا النسبية التقليدية، وإنما امتد ليشمل التميز بالتجديد والابتكار، وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وهذا ما يطلق عليه مصطلح الميزة التنافسية، التي تسمح للمؤسسة بتحسين مكانتها في الأسواق الدولية، ومن ثم مواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، عن طريق اقتناص الفرص ومواجهة تهديدات البيئة التنافسية.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية عن طريق معالجة المفاهيم المتعلقة بالتنافسية، الميزة التنافسية، ودور إدارة علاقات مع الزبائن لتدعيم الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

لقد أثر التساؤل حول مفهوم التنافسية منذ نهاية السبعينات⁽¹⁾، أين أصبحت الدول تتطلع إلى انشغالات الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهذا ما جعل من التنافسية أداة تستعمل في عملية صنع السياسة الاقتصادية في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وفي عالم اليوم، أصبح مفهوم التنافسية ذا وقع متزايد الأهمية، ولم يعد استعماله ينحصر في النظريات الاقتصادية فقط، بل أصبح للتنافسية مجالس وإدارات، سياسات ومؤشرات.

المطلب الأول مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاعا أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي تختلف عن تنافسية القطاع، وبدورها يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها⁽²⁾، ولتوضيح ذلك أكثر لابد من دراسة كل مستوى من مستويات التنافسية على حدي:

الفرع الأول تنافسية المؤسسة

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)⁽³⁾.

1: Marie Claude Esposito et Martine Azuelos, Mondialisation et domination économique, éd. Economica, Paris, 1997, p 155.

2 : نسرين بركات، عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، الملتقى الدولي حول "محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط، تونس، 19-21 جوان 2000، ص 26.

3 : آمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، آية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 21-22 ماي 2002، ص 84.

لهذا نجد أن معظم الدراسات تتفق على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتحديد مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدول في حد ذاتها، ولقد جاء مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس ثلاثة معايير رئيسية، تتمثل في الربحية، التميز والمساهمة في التجارة الدولية (1).

ففيما يتعلق بالربحية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متصاعد قابل للاستمرار، أما التميز فهو نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها، قد يكون علامة تجارية أو أداء متميز، أو سعرا منخفضا، أو مزيجا مما سبق، في حين نجد أن التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، يعني زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمي.

الفرع الثاني تنافسية القطاع:

إذا كانت تنافسية المؤسسة تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وابتكار (2)، فإن مفهوم تنافسية القطاع يعتبر متشابها إلى حد كبير معها، لأن الصناعة التي تتمتع بالقدرة التنافسية تكون مؤسساتها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

لهذا نجد أن التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع ومقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة (3).

1 : منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، القاهرة، مصر، 2002، ص 04.

2 : صبحي تادريس قريصة، مدحت مجّد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، لبنان، 1983، ص 11.

3 : آمال رزق، بوزعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002 ص 84.

الفرع الثالث: تنافسية الدولة

إن الوصول إلى تعريف دقيق لتنافسية الدولة يواجه بالعديد من الصعوبات، فالمفهوم يتداخل ويتشابك مع مفاهيم أخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، وإلى جانب ذلك فهو مفهوم ديناميكي يتغير ويتطور باستمرار، وإزاء هذه الصعوبات تم تقسيم تعاريف تنافسية الدولة إلى ثلاث فئات⁽¹⁾:

• التعاريف المسندة إلى أوضاع التجارة الخارجية للدول

لقد تم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع الميزان التجاري للدولة، لأن الفائض فيه يدل على قوة تنافسية للدولة، بينما يعني العجز تدهورا في تنافسية الدولة، وقد استخدم هذا التعريف لتفسير تنافسية الولايات المتحدة في الثمانينات من القرن الماضي مقارنة باليابان.

لكن تجدر الإشارة إلى أنه هناك من يرى أن تعميم تعريف تنافسية الدولة استنادا إلى وضعية الميزان التجاري لا يمكن أن ينطبق على جميع الحالات، فمن الممكن بلوغ مستويات معيشية مرتفعة رغم وجود عجز تجاري متنامي (حالة الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات).

• التعاريف المسندة إلى مستويات المعيشة فقط

وهي تركز على قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشية متزايدة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي.

• التعاريف المسندة إلى أوضاع التجارة الخارجية ومستويات المعيشة معا

يشير مفهوم التنافسية وفقا لهذه الفئة إلى قدرة الدولة على تحقيق توازن في ميزانها التجاري مع تحسين مستويات المعيشة لمواطنيها.

ولقد أوضح "بورتر" أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة آلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دالة عكسية لتكلفة العمل⁽²⁾.

1: مسعود بن مويظة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005.

2: Michael Porter, The competitive advantage of nations, the free press, Paris, 1990, P 03.

وبناء عليه، يصبح مفهوم التنافسية وثيق الصلة بقدرة الدولة على الاستجابة للأسواق العالمية وتوليد الموارد المطلوبة لاحتياجات سكانها، وهذا يعني أن استهداف التنافسية يعني استهداف النمو الاقتصادي في الإنتاج والتشغيل والرفاهية الاقتصادية في مفهومها العام⁽¹⁾.

المطلب الثاني: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن المؤسسات الاقتصادية يمكن أن تتخذ من الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية ما قد يساعدها على الارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها وخفض تكلفتها، وهذا ما يمكنها في نهاية المطاف من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة، وإلى النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى.

لكن هذه المؤسسات لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس أنشطتها في بيئة وطنية محددة (دولة)، وهذه البيئة قد تكون معززة لتنافس المؤسسات أو معوقة له، ومن ثم نجد أن أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبيعي (مثل وفرة عوامل معينة أو ندرتها، الموقع الجغرافي، عدد السكان... الخ) وبعضها الآخر خاص بنوعية السياسات والتشريعات الاقتصادية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة، ويمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي⁽²⁾.

ولقد أشارت تقارير دولية أن مستوى المعيشة في دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرة على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، لكن لا يعتبر نجاح تنافسية إحدى المؤسسات العاملة في دولة ما مقياساً على تنافسية الدولة، إذ يمكن أن يرجع نجاح مؤسسة فيها إلى عوامل استثنائية لا يسهل محاكاتها من طرف المؤسسات الأخرى، لهذا يلجأ بعض الباحثين إلى دراسة تنافسية صناعة معينة من جهة، وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها من جهة أخرى، انطلاقاً من أن نجاح مجموعة من

1 : ليلي أحمد الخواجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، طبعة I، القاهرة، مصر، 2004، ص 11.

2 : إسماعيل صبري عبد الله وآخرون، التعاون الاقتصادي العربي بين القطرية والعملة، دار الفارس، طبعة I، الأردن، 2000 ص

المؤسسات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية، دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة آكل ولو بصفة نسبية⁽¹⁾.

ومما تقدم، نستطيع القول بأن العلاقة التي تربط بين المستويات الثلاث للتنافسية، هي علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود مؤسسات قادرة على قيادة القطاع لإكسابه قدرة تنافسية على المستوى الدولي، ومن ثم الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

عند الحديث عن التنافسية لابد من استخدام مؤشرات على مستويات متعددة، تدعى بمؤشرات التنافسية التي تعتبر من أبرز وأهم المؤشرات انتشاراً⁽²⁾، بحيث تخدم المنظور الكلي، كما تخدم المنظور الجزئي، وفيما يلي سوف نتعرض إلى أهم هذه المؤشرات من خلال مستويات التنافسية الثلاث.

الفرع الأول مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تعكس التكلفة والربحية، والتي نوجزها فيما يلي:

● مؤشر التكلفة

تلعب التكلفة دوراً هاماً كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها، لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.

● مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد من أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي، بل لا بد من تطبيق معايير الجودة التي أصبحت ضرورة ملحة تفرضها الظروف الدولية خاصة مع اتساع ساحة المنافسة المحتملة.

¹ : مسعود بن مويظة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، آية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005 ص 07.

² : رضا عبد السلام، مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية، دار الإسلام، دون طبعة، مصر، 2004، ص 21.

● مؤشر الحصة السوقية

يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية على حد سواء، إذ تحقق المؤسسة أرباحاً كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية القطاع

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دولة أخرى، أما فيما يخص مؤشراتنا فهي تنحصر في⁽¹⁾:

● مؤشر التكاليف والإنتاجية

يكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالباً ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو تكلفتها الوحدوية.

● مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية

يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين، وإذا أخذنا بعين الاعتبار حصة الدولة في التجارة الدولية، فإن القطاع يفقد تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معين.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس تنافسية الدولة

إن التقارير العالمية التي تناولت مؤشرات قياس تنافسية الدولة عديدة ومتنوعة، أهمها تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)، تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) ومؤشرات البنك الدولي (WB)، إضافة إلى مؤشرات صندوق النقد الدولي (IMF)، إلا أن تحليلنا في هذا المجال سوف يقتصر على تقرير المعهد الدولي

1 : مسعود بن موية، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، آية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005 ص 31.

للتنمية الإدارية (IMD)، والذي يصنف مؤشرات تنافسية الدولة إلى ثمان مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي (1):

• مؤشرات الاقتصاد المحلي

وتهدف هذه المؤشرات إلى تقييم المتغيرات الاقتصادية الكلية للاقتصاد المحلي، والتي تخص الناتج المحلي الإجمالي، الاستثمار، الادخار، الاستهلاك، تكاليف المعيشة وغيرها من المتغيرات، ومن هذه المؤشرات يمكن استخلاص ما يلي:

- إنتاجية الاقتصاد الوطني تعكس قدرة الدولة على توليد القيمة المضافة في الأجل القصير،
- تحقيق التنافسية الدولية في الأجل الطويل يتطلب تكثيف عمليات التكوين،
- مستوى الرخاء الاقتصادي لدولة ما يعكس أداءها الاقتصادي،
- اعتماد المنافسة المحلية على آليات قوى السوق يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للدولة،
- اشتداد حدة المنافسة في الاقتصاد المحلي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية عند دخولها الأسواق الدولية.

• مؤشرات دور الحكومة

توضح هذه المؤشرات تأثير الأداء الحكومي ودور السياسات الحكومية على تشجيع أو إعاقة البيئة التنافسية المحلية، ومن أهم هذه المؤشرات نجد الإنفاق الحكومي وتطوره، السياسات المالية المطبقة ومدى قيام الدولة بوظائفها التقليدية، ومن هنا يمكننا استخلاص النقاط التالية:

- ينبغي تدنية التدخل الحكومي المباشر في النشاط الاقتصادي إلى أدنى حد ممكن، وهذا لا يعني منع الحكومة من أداء دورها في خلق البيئة التنافسية الملائمة للمشروعات،
- تمتع الدولة بدرجة كافية من المرونة في تعديل السياسات الاقتصادية حسب ما تملية التغيرات في البيئة الدولية، يسهم في ارتفاع قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات العالمية، ومن ثم الحفاظ على قدراتها التنافسية.

1 : عاطف عبيد، تقرير حول "الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة"، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999.

• مؤشرات الجوانب التمويلية

تتعلق هذه المؤشرات بأسواق رأس المال، ونوعية الخدمات المتاحة، وكفاءة الجهاز المصرفي، وتتلخص دلالة هذه المؤشرات من خلال:

- ارتفاع الجوانب التمويلية يسهم في تسيير الأنشطة المولدة للقيمة المضافة،
- توافر القطاع المالي الكفاء المتطور والمندمج دوليا، يساعد على رفع درجة التنافسية الدولية.
- مؤشرات البنية الأساسية

وتقيس هذه المؤشرات مدى توافر شبكات الاتصالات والمواصلات وغيرها من البنية الأساسية اللازمة لرفع إنتاجية الاستثمار الخاص وزيادة جاذبية الدول للاستثمار الأجنبي المباشر⁽¹⁾.

• مؤشرات الإدارة على مستوى المؤسسة

وتتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير المنتج، مراقبة الجودة والتنمية البشرية والتسويقية.

• مؤشرات التكنولوجيا

وهي تعتمد على مستوى التقدم التكنولوجي وكثافة عمليات البحث والتطوير والرصد الإبداعي والمعرفي لدى الدولة.

• مؤشرات التدويل

تهدف هذه الطائفة من المؤشرات إلى تحديد قدرة الاقتصاد على الاندماج في الاقتصاد العالمي في ظل الاتجاه نحو العولمة، ومن أبرز هذه المؤشرات نجد الميزان التجاري، معدل نمو الصادرات والواردات، معدل صرف العملة الوطنية، مستوى الحماية المطبقة ودرجة الانفتاح على العالم الخارجي، أما فيما يخص دلالة هذا المؤشرات فهي تدرج في:

- إن نجاح الدولة في الانخراط في عمليات التجارة الدولية يعكس ارتفاع القدرة التنافسية لاقتصادها،
- ارتفاع درجة انفتاح الاقتصاد المحلي أمام الأنشطة الاقتصادية الدولية، يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء الاقتصادي للدولة،

1 : مُجَّد حسن حسين تنيرة، وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعة التحويلية في الدول العربية، رسالة ماجستير، آلية العلوم الاقتصادية، جامعة أسيوط، مصر، 2004 ص 38.

- الاستثمار الدولي يؤدي إلى إعادة تخصيص الموارد الاقتصادية العالمية بشكل أكثر كفاءة بين مختلف الأقاليم،
- إن التنافسية الوطنية التي تكون مدفوعة من خلال أنشطة التصدير، غالبا ما تكون مصحوبة بالنمو في الاقتصاد المحلي،
- يتطلب رفع مستوى معيشة السكان الاندماج في الاقتصاد العالمي.

● مؤشرات الموارد البشرية

تناول هذه المؤشرات مدى توافر وكفاءة الموارد البشرية من حيث قوة العمل، مستوى المعيشة ومعدلات التشغيل والبطالة، حيث أن⁽¹⁾:

- توافر القوة العاملة الماهرة يزيد من القدرة التنافسية للدولة،
- تتواجد علاقة ارتباط قوي بين ارتفاع القدرة التنافسية للدولة وارتفاع مستوى معيشة السكان.

المبحث الثاني: البيئة التنافسية

بما أن الواقع الاقتصادي الجديد يقوم على تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، فإن المؤسسة مطالبة بمواجهة آل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، وذلك انطلاقا من كون المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الظروف المحيطة به، لهذا لا بد من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين، بل والتغلب على جميع القوى التنافسية المحتملة.

المطلب الأول: متابعة البيئة التنافسية

قبل الاستعلام عن المنافسين من خلال متابعة البيئة التنافسية، يجدر بالمؤسسة دراسة عناصر البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم التعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي.

الفرع الأول: عناصر البيئة التنافسية

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة عند محاولة التعرف على منافسيها، وهي: من هم المنافسين؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟
ومن هنا سنتعرض لثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة:

1: عاطف عبيد، تقرير حول "الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة"، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999، ص 546.

● تحديد المنافسين

قد يعتقد البعض بأن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف⁽¹⁾.

وعند تحديد المؤسسة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي⁽²⁾:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس العملاء، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف،
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة،
- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة،
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك،
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على زيادة السوق والقدرة على الابتكار.

● تحديد استراتيجيات المنافسين

إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة، هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة من أجل انتهاز المؤسسة لاستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين.

● تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين

إن مقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، يساعد على تحديد استراتيجيات المؤسسة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

الفرع الثاني: كيفية متابعة البيئة التنافسية

يعتبر التعرف على عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، عمل غير كاف لتحليل القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة، لأنه لا تزال هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافسين، وهي⁽³⁾:

● جمع المعلومات عن البيئة التنافسية

1 : نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص66.
2 : مُجد صالح الحناوي، مُجد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 131.
3 : نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 94.

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات، وهي تخص الأمور التالية⁽¹⁾:

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها،
- تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط،
- أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة،
- أنواع الخدمات المكتملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين،
- حجم السوق الحالي والمرتقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله.

● الكشف عن الفرص والتهديدات

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

● تحليل الفرص والتهديدات

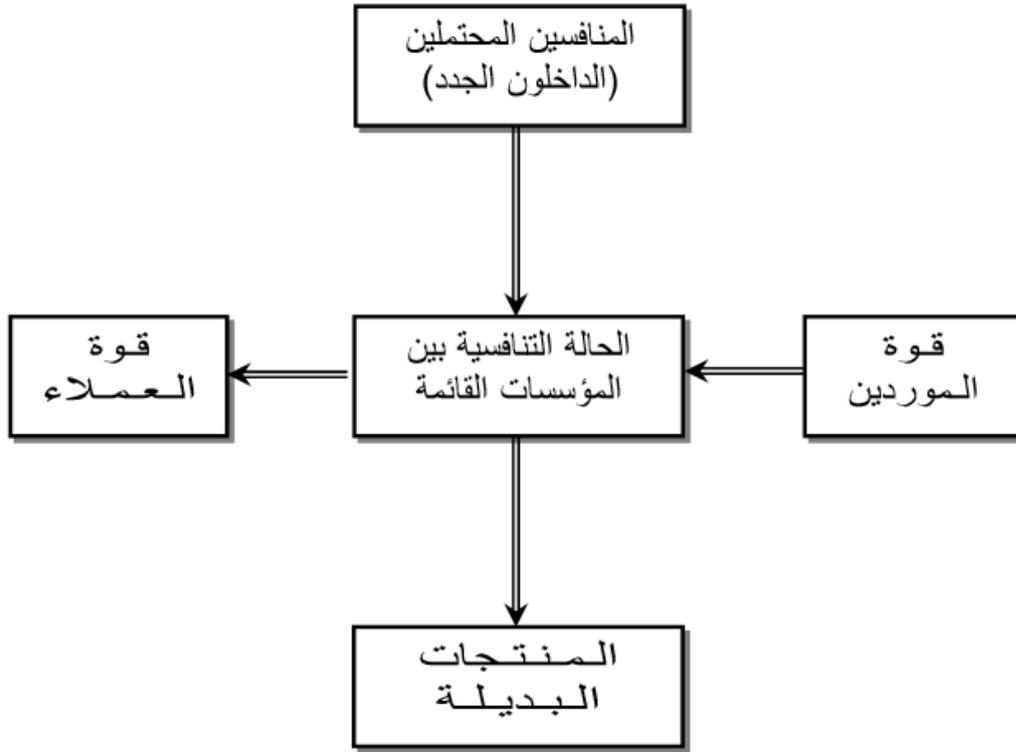
تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية

تمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة تحدياً كبيراً أمام تنافسيتها، حيث تحمل معها تهديدات جديدة، بخلاف الوضع التنافسي القائم، لهذا لا بد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بصياغة استراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت، وحسب الاقتصادي "بورتر" يمكن توضيح القوى التنافسية من خلال الشكل التالي:

1 : 68. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1995، ص 90.

شكل رقم (19): القوى التنافسية



Source : Michael Porter, choix stratégiques et concurrences, éd, Economica, Paris, 1989, P 04.

يتضح جليا من خلال الشكل أعلاه، بأنه هناك قوى مؤثرة على الحالة التنافسية للمؤسسة، مما يستلزم دراسة وتحليل آل قوة على حدي وذلك على النحو التالي:

1. الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة

تمثل الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة آل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم بالسوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة، أو تحسين الخدمات والضمانات لمقدمة للزبائن... الخ.

وفي حالة ما إذا كانت المؤسسات تعتمد على بعضها البعض في صناعة معينة، فإن أي مؤسسة تقوم بتصرف ما، فإن هذا الأخير يكون له صدى وتأثير على باقي المؤسسات الأخرى.

2. المنافسين المحتملين (الداخلون الجدد)

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول المنافسة ورد الفعل المتوقع منها.

3. المنتجات البديلة

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية مؤثرة ألما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق⁽¹⁾.

4. قوة العملاء

يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر التالية⁽²⁾:

- إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن العميل في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية،
- في حالة ما إذا كانت السلعة المشتراة تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل، فإن هذا يؤدي إلى دفع العميل للبحث عن أسعار أقل، أما إذا كانت تمثل جزء بسيط من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية للسعر،
- تسمح نمطية المنتجات بسهولة انتقال العميل من بائع لآخر بدون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، وهذا ما يزيد من القوة التفاوضية لدى العميل من خلال فرض تنازلات على البائعين،
- عندما يكون هامش ربح العميل منخفض، فإن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات، مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر،
- ترتبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء ارتباطاً وثيقاً بمنتجات المؤسسة، لذلك فعندما تكون الجودة عالية فإن العميل يكون أقل حساسية للسعر،
- عندما تتوفر لدى العميل معلومات كافية عن الأسعار الحقيقية في السوق وحجم الطلب، فإنه يكون في مركز قوي للتفاوض مع المؤسسة، مما يمكنه من الاستفادة أكثر من تخفيض الأسعار.

5 قوة الموردين

ويقصد بها مدى قدرة الموردين في التأثير على المؤسسة⁽³⁾، إذ تزداد قوتهم التفاوضية في حالة توفر بعض الشروط أهمها:

- تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين بشكل جيد في السوق⁽¹⁾، وهذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار، ومن ثم التأثير على شروط البيع،

1 : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 77.

2 : نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 161.

3 : علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 190.

- في حالة غياب المنتجات البديلة، فإن درجة الموردين في التفاوض مع المؤسسة تكون كبيرة، أما إذا توفرت هذه الأخيرة، فإن القوة التفاوضية سوف تنخفض،
- يلعب الموردون دورا مهما في مد المؤسسة بالموارد المختلفة لاستخدامها في العمليات الإنتاجية، لكن عندما يقرر المورد القيام بهذه العمليات التي كانت تتم داخل المؤسسة، فإنه يؤثر على حالتها التنافسية، ومن ثم يصبح منافسا لها بعد أن كان موردا⁽²⁾.

وبعد تفهم القوى التنافسية بجميع أبعادها، تصل المؤسسة إلى المرحلة الهامة وهي كيفية مواجهة هذه القوى وكيفية التعامل معها، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا من خلال تحديد المؤسسة لاستراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين⁽³⁾، وهذه الاستراتيجيات تنقسم إلى:

الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن ثم فهي تهدف إلى تحقيق عدة مزايا للمؤسسة، أهمها⁽⁴⁾:

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر،
- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار،
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

1 : Armand Payan et autres, L'analyse concurrentielle, Manuel de gestion, Vol 01, Ellipses édition, Paris, 1999, P 151.

2: نجلد صالح الحناوي، نجلد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 133.

3 : فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، طبعة I، عمان، الأردن، 2000، ص 183.

4 : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 115.

الفرع الثاني: استراتيجية التميز

تعني هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل، ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين⁽¹⁾، وعموما تتخذ هذه الاستراتيجية عدة أبعاد أهمها⁽²⁾:

- تصميم مميز عن المنتجات المنافسة،
- تكنولوجيا متميزة،
- خصائص مميزة للمنتج،
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من العملاء دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التميز⁽³⁾.

ويتضح من خلال هذه الاستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين⁽⁴⁾:

- التركيز مع خفض التكلفة
- أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- التركيز مع التميز

وهنا يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة مميزة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في منتجاتها.

1 : Jean Charles Mathé, Management stratégique concurrentiel, Librairie vuibert, Germain, 2001, P 102.

2 : علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1995، ص 194.

3 : Jean Charles Mathé, Management stratégique concurrentiel, Librairie vuibert, Germain, 2001. P 257.

4 : فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 184.

ومما تقدم، يتضح أن السمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس آل السوق، لأن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الاستراتيجية هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

إن الكلاسيك وفي مقدمتهم دافيد ريكاردو، افترضوا جمود التخصص وتقسيم العمل الدولي، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من انتشار التكنولوجيات في شتى المجالات، وما تموج به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة، يجعل المزايا النسبية تخضع لتغيير مستمر عبر الزمن، وأن تنتقل من دولة إلى أخرى، خاصة في ظل افتراض إمكانية انتقال عوامل الإنتاج، ومن هنا أصبحت الميزة النسبية عملية ديناميكية، يمكن خلقها واكتسابها⁽¹⁾، وهذا ما أسماه بورتر بالميزة التنافسية، التي حاول من خلالها معالجة القصور في أوجه نظريات التجارة الدولية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها

إن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب، بل تتعداه إلى المستوى العالمي أيضا، وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط، ومدى اتساعه وتنوعه، فإن استمرار البقاء في السوق يتطلب دعم وتطوير القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، وخلق مزايا تنافسية مستدامة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة الإلمام بمختلف جوانب هذا المصطلح -الميزة التنافسية- وإبراز أهم محدداته.

الفرع الأول مفهوم الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة، من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها⁽²⁾، حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وهذا ما يجعلها في مركز متميز يسمح لها بتقديم منتجا متميزا بأسلوب أنجح من منافسيها، من خلال انخفاض تكلفة عملياتها التي تمكنها من تقديم منتجات تصارع في جودتها ما يقدمه المنافسون مع بيعها بسعر أقل⁽³⁾.

1 : سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2003، ص 269.

2: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، دون طبعة، مصر، 1998، ص 79.

3 : أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد، دار الكتب المصرية، طبعة I، القاهرة، مصر، 2001، ص 142.

لكن لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق أيضا من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما (1):

• القيمة المدرة لدى العميل

حيث يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، في حين نجد أن فشل المؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لهذا نجد أن هذا البعد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها.

• التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه بعد التميز الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق.

ومن خلال التعاريف المقدمة، نجد أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة (2).

وهذا ما يوضح بدوره أن الميزة التنافسية في مفهومها العام، أصبحت تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، خاصة مع زيادة حدة المنافسة والصراع التجاري العالمي، مما يحتم على المؤسسات تمييز نفسها لاكتساب أرضية جديدة في السوق الدولي.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

لقد وضع "بورتر" مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة، والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي (1):

1 : معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 08.

2 : عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، ص 77.

• عوامل الإنتاج

مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

ونظرا لأن الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فإن النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهبات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى ميزة تنافسية، لكن على النقيض من ذلك، نجد أن الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

• أوضاع الطلب المحلي

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي⁽²⁾، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

• الصناعات المغذية والمكملة

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

1 : دعاء مجد سلمان، مدى أثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول شرق أوسطية (دراسة مقارنة للاقتصاد المصري) رسالة دكتوراه، آلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 26.

2 : عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 93.

- استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

دور الحكومة

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات، عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير، وتنمية عوامل الإنتاج.

● دور الصدفة

تلعب العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة، دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم هذه العوامل تكمن في (1):

- الاختراعات الجديدة،
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات،
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية،
- الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هذه التغيرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى أأثر استجابة للظروف الجديدة، التي قد تؤدي إلى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية.

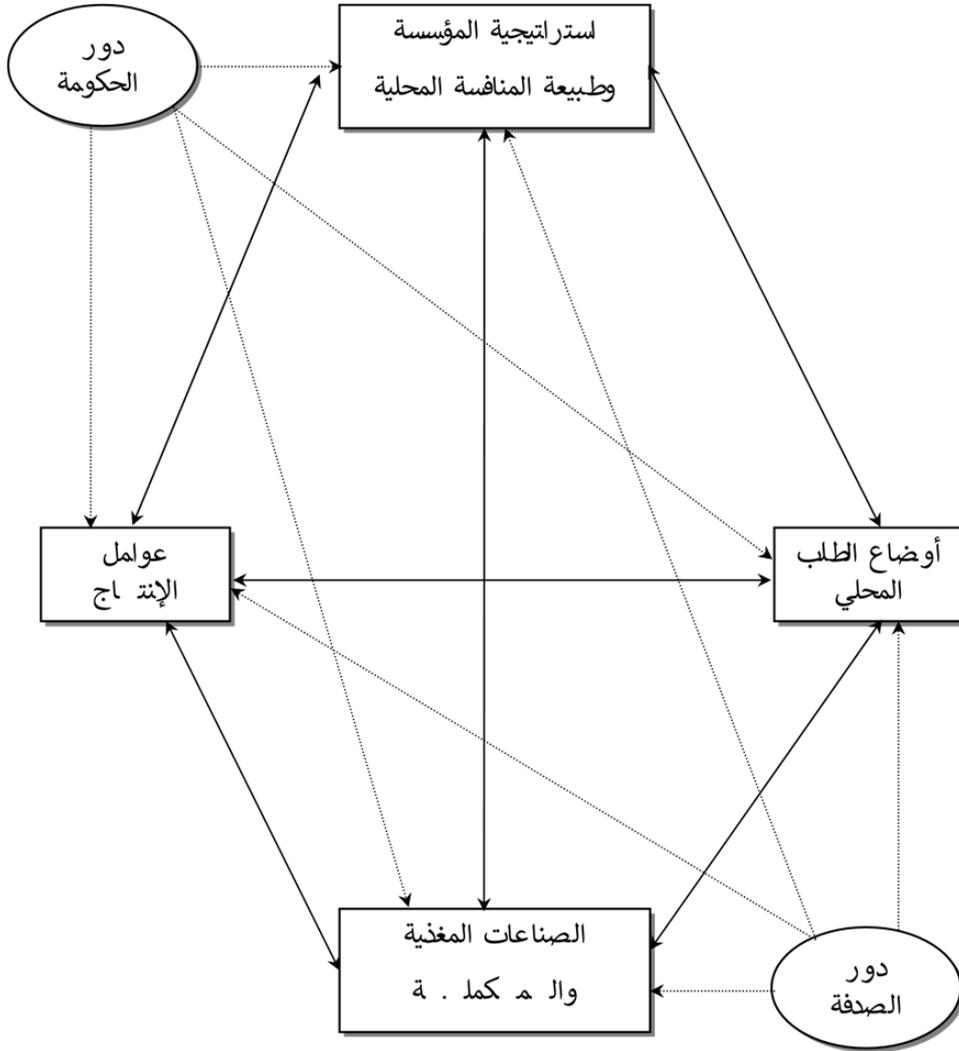
ومن خلال المحددات السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل أما أطلق عليها "بورتير" قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك فيما بينها (2)، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع أن تؤثر على جميع المحددات الرئيسية، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

1 : نُجْد حسن حسين تنيرة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2: 83. شيرين سامي معروف، تحديث الصناعة المصرية ودورها في دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، آلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 95.

والشكل التالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية:

شكل رقم (20): محددات الميزة التنافسية

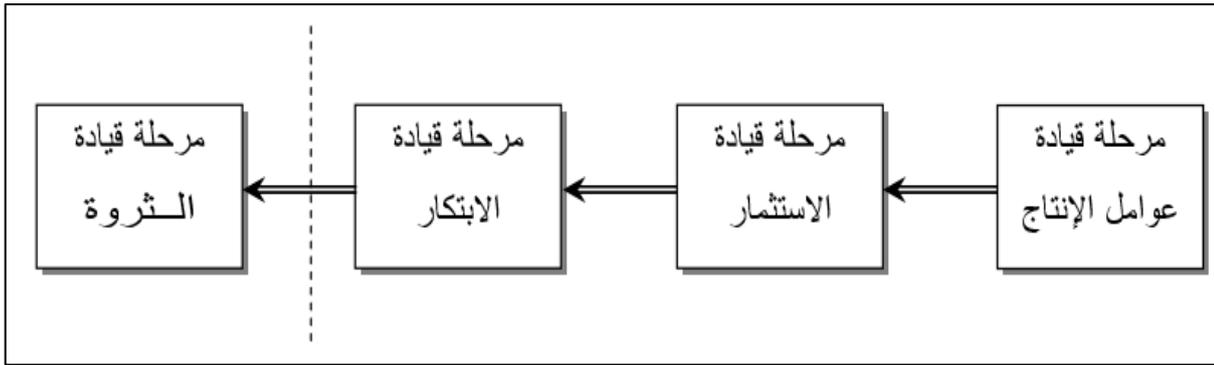


Source : Michael Porter, The competitive advantage of nations, the free press, Paris, 1990, P127.

المطلب الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف آل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها⁽¹⁾، وقد لخص المراحل الأربعة في الشكل الآتي:

شكل رقم (21): مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: عاطف عبيد، تقرير حول "الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة"، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999 ص 538.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي تمثل تراجع وتدهور للميزة التنافسية، وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدى⁽²⁾:

- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج

حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

1 : سامي غنفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2003، ص 284.

2 : عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 96.

● مرحلة قيادة الاستثمار

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل⁽¹⁾، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

● مرحلة قيادة الابتكار

تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

● مرحلة قيادة الثروة

تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزاتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية وضرورة التطوير، وأهمية السعي إلى تحقيقه⁽²⁾، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير والتجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة⁽¹⁾، وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم مصادر الميزة تتلخص فيما يلي:

1 : نيفين حسين مجد محمود، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، رسالة دكتوراه، آلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 09.

2 : محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة I، مصر 2004، ص 116.

• التكنولوجيا:

أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل آل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج⁽²⁾، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

• المعرفة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال⁽³⁾، وما يزيد من فعالية هذه المعرفة، هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم والدقيق، والذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم⁽⁴⁾، من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم تعديل سياساتها واستراتيجياتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات والأوضاع الجديدة.

• الجودة:

وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

• الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

1 : عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 264.

2: أمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، طبعة I الإسكندرية، مصر، 2002، ص 61.

3 : علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2002، ص 202.

4 : أحمد حلمي جمعة، حسني أحمد الخولي، أساسيات البحث العلمي، دار صفاء، طبعة I عمان، الأردن، 1999، ص 09.

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية⁽¹⁾.

• الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة، يمثل هدفا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية⁽²⁾:

• ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق تسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

• ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة

1 : جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 23.

2 : نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الارتقاء بالحاجة⁽¹⁾، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

• تغير تكاليف المدخلات

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

• التغير في القيود الحكومية

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

إن التحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم أسهمت في تغيير آل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها، الأمر الذي يجعل المؤسسة الاقتصادية مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في سلعها وخدماتها ومن ثم تحقيق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون، ومن هنا نستطيع توضيح أهم النتائج المستخلصة من خلال تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وهي على النحو الآتي :

- أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق العالمية للأقوى، والقوة هنا تعني التمتع بميزة تنافسية،
- إن تحليل البيئة التنافسية يمكن المؤسسة من التكيف والتعايش معها، ومن ثم اقتناص الفرص التي تتيحها ومواجهة التهديدات التي تفرزها،
- تتعامل المؤسسة مع القوى التنافسية من خلال تحديد استراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وبناء مركزها التنافسي، ومن ثم امتلاكها لميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف التحديات،

1 : محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة I، مصر، 2004، ص 53.

- تعتبر الميزة التنافسية امتداد للميزة النسبية، لكن هناك فرق جوهري بينهما يكمن في أن الميزة النسبية تقوم على أسس التحليل الساكن من خلال الاعتماد على الوفرة النسبية للموارد، أما الميزة التنافسية فتخلق ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال،
- إن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها وتطويرها.

المبحث الثالث: دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية

إن الأمر لا ينتهي لمعرفة عند معرفتنا لمصادر الميزة التنافسية والحصول عليها، وإنما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما لتنمية ميزتها أو مزاياها التنافسية بهدف الحفاظ عليها، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي بعد مضي مدة من الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، مما يجعل المؤسسة تفقد تفوقها التنافسيين، ففي دراسة أجراها مايكل بوتر (M.Porter) على عشر دول وهي أمريكا، إنجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، إيطاليا، الدانمارك، اليابان، كوريا، سنغافورة، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية هي تلك المؤسسات التي تداوم على الإبداع والتطوير من خلال عملية ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل⁽¹⁾.

وسنقوم في هذا الجزء من البحث بالتطرق إلى تأثير إدارة علاقات الزبائن على المصادر الداخلية للميزة التنافسية (الموارد) والمصادر الخارجية لها (استراتيجيات التنافس) وبالتالي دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: استراتيجيات التنافس كأساس لبناء الميزة التنافسية :

الفرع الأول: متطلبات الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لبوتر:

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، وتبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين. وهذه الخطوات تختلف، المنتجات الجديدة والأكثر جودة، الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في

1 : الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية⁽¹⁾.

1 : روبرت .أ.بتس-ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008 ص 301.

جدول رقم (08) : استراتيجيات بورتو الثلاث ومتطلباتها.

متطلبات استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس		
الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - إستثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال. - مهارات هندسية وفنية. - إشراف مكثف وكفى على اليد العاملة؛ - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. - نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. - حواجز تعتمد على حجم المبيعات.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية. - مواصفات متميزة في المنتجات. - قدرات عالية في مجال البحوث؛ - شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجية. - قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية؛ - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين من السوق.

المصدر: محفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات، يومي 10/09 نوفمبر 2010، ص 11.

الفرع الثاني: مخاطر الاستراتيجية التنافسية:

لا توجد استراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل استراتيجية من الاستراتيجيات التي قام (Porter) بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق استراتيجية التمييز مثلاً أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه. ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية (1).

جدول: رقم (09): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية.

مخاطر استراتيجية التركيز	مخاطر استراتيجية التمييز	مخاطر استراتيجية القيادة في التكلفة
استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.	هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب: - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم؛ - زوال عوامل التمييز. - التقليد من جانب المنافسين. - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك. - اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة. - لامبالاة وعدم حاجة العملاء للتمييز.	هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب: - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة. - معدات جديدة آتية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق. - مميزات التسويق الشامل.

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 262.

1 : مخفي أمين، بن شني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 12.

جدول رقم (10): المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: السيد غراب ك، " نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 120.

المطلب الثاني: أثر إدارة علاقات الزبائن على الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تأثير الذي ينجم من إدارة علاقات الزبائن على القوى التنافسية الخمس

الفرع الأول: إدارة علاقات الزبائن واستراتيجيات خفض التكلفة

تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة ومقاومة المنافسين، إذ أن الكثير من المنظمات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة مقارنة بمنافسيها في نفس المجال، وتحقق المنظمة هذه الميزة من خلال امتلاكها ل: تكنولوجيا أفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة، كفاءة العمليات التسويقية، وهو ما يكون سببا في رفع عوائدها⁽¹⁾. مما يحتم على المؤسسة أن تتوجه نحو كفاءة العمليات التسويقية بغية الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق وتنميتها، ويظهر أثر إدارة علاقات الزبائن على استراتيجية التكلفة الأقل في:

إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة أو يبرز الأثر عند الحديث عن إدارة علاقات الزبائن، حيث يؤثر على التكلفة النهائية عندما يتم الاتصال بالزبائن ومعرفة مدى رضاهم على المنتجات المطروحة، اقتراحاتهم (بخصوص المنتج المطروح)، احتياجاتهم (دراسة سوق)، أي تكون هناك تغذية عكسية آنية، ودراية باحتياجات الزبائن دون إجراء دراسة سوق، التي تتطلب وقت وجهد وتكاليف، وقد تكون بعض الأحيان غير حقيقية أو كاذبة، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج، والإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات

1: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، ملكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 87.

ضمن فترة زمنية معينة، مما يؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة، وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإدارة علاقات الزبائن، يتمثل في تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث أن تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة، وعندما يتوصل إلى هذا فهو يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية من تحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان بقاء وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية.

ومن جهة أخرى تستطيع إدارة علاقات الزبائن بأن يساهم في تعزيز تنافسية المنظمة، من خلاله جعلها الرائدة في تطوير المنتجات وتحسينها، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير في الجودة من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من تركيز هذه الجهود لإبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح.

الفرع الثاني إدارة علاقات الزبائن واستراتيجية التمييز:

تسعى بعض المنظمات إلى تعزيز المركز التنافسي لها من خلال إتباعها استراتيجية التمييز، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات بميزات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها أو متميزة، إذ يمكنها تلبية حاجاتهم ورغباتهم بدرجة أعلى وأفضل من باقي المنتجات المنافسة.

وتقوم إدارة علاقات الزبائن بتمييز المنتجات في حالتين:

1. منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق: حيث تكون هذه الأخيرة جديدة على المؤسسة والسوق على حد سواء، وهي ناتجة عن طريق الاكتشافات، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم جديدة كما أنها تؤدي وظائف جديدة. فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق قبل منافسيها في هذا المجال، تلبية لحاجات ورغبات كامنة لدى مختلف الزبائن وإرضائهم قد المستطاع.
2. تطوير منتجات حالية موجودة: حيث تقوم المنظمة بتطوير منتجاتها بغية إرضاء زبائنهم بشكل مستمر، وتكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات على مستوى:

- الجودة: إذ تمثل الجودة معيارا لدقة تصميم المنتج والتوفيق في إنجازه طبقا لمتطلبات واحتياجات الزبون واهتماماته، وعلى الرغم من ذلك فإن الجودة لا تولد قيمة للزبون إلا بإشباعه لرغباته عند المستوى اللائق.

- السهولة والسلامة عند الاستعمال، فالتجديد والتحسين في المنتجات يفترض أن يضمن سهولة استخدام المنتج والسلامة عن الاستهلاك أو الاستعمال.
- التغيير والتحسين في خدمات ما بعد البيع وذلك إلى خدمات أفضل وأطول تضمن تمييز المنتج وعروض المنظمة، بالمقارنة مع منافسيها.

وعليه يتعين على المنظمة لكي تتبنى استراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال تسيير علاقات مع الزبائن، الاتصال، البحث والتطوير من خلال إبداعها في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهذه العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتحملها المنظمة لتثبت هذه الصورة.

وخلاصة القول إن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المنظمة من جراء قيامها بتسيير علاقاتها مع الزبائن، يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء والولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، إذ يعتبر هذا المبدأ -الولاء للعلامة- بمثابة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة بإمكانه توفير الحماية للمنظمة في كل الأسواق أو على كل الأصعدة، فلقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع بدوره إلى قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار استثنائية عالية، مما يعني أن للإدارة علاقات الزبائن دور في منح المنظمة فرصة ثمينة للتمييز قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها، مما قد يساهم في تدليل عوائق الدخول إلى السوق بالنسبة للمنظمة المميزة، وتدعيم مركزها التنافسي في وجه المنظمات المنافسة الأخرى التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع.

من خلال ما سبق ذكره حول تأثير إدارة علاقات الزبائن على استراتيجية تدنية التكاليف واستراتيجية التمييز، فإن المؤسسة مهما كانت استراتيجية التنافس التي تنتهجها، فإنه من شأن إدارة علاقات الزبائن أن تساهم في تنمية ميزتها التنافسية، ولكن عليها أن تراعي في ذلك ظروف السوق ورغبات المستهلكين.

الفرع الثالث: إدارة علاقات الزبائن واستراتيجية التركيز

1. أبعاد استراتيجية التركيز:

الجدول رقم (11): أبعاد استراتيجية التركيز

التركيز على العملاء (الأسواق)	التركيز على المنتج	التركيز على التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على العملاء الحاليين. - جذب عملاء المنافسون. - جذب عملاء جدد غير مستخدمون للمنتج. 	<ul style="list-style-type: none"> - تباين و إختلاف المنتجات أو الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين. - تنمية وتطوير إست خدمات جديدة للمنتج. - تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة. - تحسين جودة المنتجات. - تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

المصدر: أ.بن لخضر محمد العربي، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، ص 12.

2. دور إدارة علاقات الزبائن في تدعيم استراتيجية التركيز:

يمكن للمنظمة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق، من خلال البحث في خصائص زبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التفنن في خدماتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، وتوفير إدارة علاقات الزبائن من جهته للمنظمة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة بهدف تلبية حاجتهم و رغباتهم حسب ما يطلبون.

فبعدما تنتهي المنظمة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المنظمة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات، وبهذا نجد بأن المنظمات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح

وذلك راجع لمعرفةها وخبرتها بالمجال المستهدف. بالإضافة إلى ذلك فإن للإدارة علاقات الزبائن دور في تمييز وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، مما تستطيع المنظمة المنافسة التي تتبنى استراتيجية التمييز، خاصة وأن المنتجات التي تعرض المنظمة موجهة إلى شريحة معينة في السوق، أصبحت تدرك جيدا بفضل اعتمادها لإدارة علاقات الزبائن خصائصها وطلباتها. فكما سبق وأن ذكرنا بأن إدارة علاقات الزبائن لها دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمة في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن إدارة علاقات الزبائن لها تأثير أيضا على استراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، ففي حالة قيام المنظمة بالإدارة علاقات الزبائن من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الاتصال وجمع المعلومات وإيصال المعلومة، نفس الأمر بالنسبة للتي تقوم بالإدارة علاقات الزبائن بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.

ومن خلال هذا الدور الفاعل والموجه لتعزيز أي استراتيجية تتبناها المنظمة تظهر أهمية إدارة علاقات الزبائن في تطوير العملية الاتصالية، والتغيير التقني، واكتساب قدرات أكبر على خلق وابتكار تكنولوجيا جديدة مميزة للإنتاج، فالملاحظ في كثير من المنظمات الكبرى والعالمية، وخاصة تلك المتخصصة في مجالات الخدمات (بنوك، تأمينات، اتصالات، ... الخ)، امتلاكها لكفاءات عالية في الإتصال والتطوير التقني وقدرات عالية في تطوير طرق جديدة بنجاح وبشكل مستمر امتلاكها، مما ساهم بصورة عالية في تعظيم حصصها في الأسواق وتدعيم مركزها وتنافسياتها، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية في المجال الاقتصادية، الاجتماعي، القانوني، والسياسي وحتى الثقافي.

المطلب الثالث: استمرارية المزايا التنافسية.

الفرع الأول: إدارة علاقات الزبائن كخيار استراتيجي في تطوير ميزة تنافسية مستدام

لقد أصبحت إدارة علاقات الزبائن عاملاً مساعداً أساسياً في التنافسية المستدامة ونمو الأعمال والمجتمعات والدول، حيث أن الاتصال يمكن أن يلعب دوراً رئيسياً في مساعدة المنظمات على تطوير واستمرارية قدراتها وفي الوقت نفسه إيجاد فرص نمو جديدة استجابة لظروف السوق المتغيرة. إذ نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة، وان المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة. وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزاً قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة. فالإدارة علاقات الزبائن تؤدي إلى احتدام هيكل المنافسة، بتخفيض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومنه إتاحة فرص الولوج في الأسواق، خصوصا إذا كان الزبون وفي وأصبح بمرتبة الزبون السفير.

ومن جهة أخرى فالخصائص الاتصالية والأساليب الفنية الجديدة تمثل مصدرا لتمييز المنتجات من خلال الجودة العالية والخدمات المميزة والسريعة التي تختلف عما يقدمه المنافسين، مما يحفز ذلك العملاء على تلك السلع أو الخدمات. ومنه خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن إزاء منتجاتها. وعند الحصول على رضا الزبائن ستزيد الحصص السوقية للمنظمة بكسب زبائن جدد وتدعيم ولاء القدامى وبالتالي الريادة والبقاء في السوق، هذا كما أن المسعى من إدخال تصاميم وفنيات جديدة في عملية الإنتاج هو زيادة عدد الوحدات المنتجة بعد تسريع العملية الإنتاجية، إضافة إلى أنها تسمح المؤسسات من تركيز جهودها على فئة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في طرق الاتصال، مما يؤدي إلى الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية متطلباتهم. ونتيجة للتطورات الكبيرة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا أصبح للمعرفة دورا متميزا تفوق أهميتها رأس المال النقدي والأصول المادية الأخرى لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لتلعب بذلك الإبداع إدارة علاقات الزبائن دورا استراتيجيا في تعظيم قيمة المنظمة من خلال:

- إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة خاصة وأن المعرفة تمثل قسطا كبيرا من قيمة المنتج ومن قيمة المنظمة في مجتمع المعرفة.
- تعتبر من أرقى الموجودات قيمة ولها قوة تأثيرية على القيام بتغييرات وتعديلات على كل مهام وأنشطة المنظمة للتأقلم مع المتغيرات البيئية.
- الاستثمار في إدارة علاقات الزبائن في عصر المعرفة ثروة للمنظمة فهي يعتبر موردا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية والنجاح لها.

المطلب الرابع: آثار إدارة علاقات الزبائن على البيئة التنافسية.

الفرع الأول: تأثير إدارة علاقات الزبائن على قوى التنافس الخمسة

تنبثق قوة إدارة علاقات الزبائن على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال:

أ- إدارة علاقات الزبائن والقوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء:

عندما يؤدي الاتصال إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث يستطيع المنتجين (المؤسسات) من خفضي التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنه تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، وبالتالي فإن سياسة تسيير العلاقات مع الزبائن تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها.

عندما يساهم تسيير علاقات الزبائن في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع والخدمات، فإنه من يتبنى هذه السياسة يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه السياسات مبكراً، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافسين أن يقوموا بالتنفيذ السريع المناظرة.

ب- إدارة علاقات الزبائن وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق:

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالاتصال المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعاراً عالية وإن تحقق أرباحاً كبيرة. ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول. وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث. والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر.

ج- تأثير إدارة علاقات الزبائن على قوة الشرائية للعملاء:

في بعض الحالات تستطيع إدارة علاقات الزبائن أن يغير من نطاق المفاوضات بين الموردين والزبائن، كما في الحالات التالية:

- إذا أدت إدارة علاقات الزبائن إلى تنميط مجتمع معين، فإن هذا يُمكنُ الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين (منتجين) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضات للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط.

- إذا ساهمت إدارة علاقات الزبائن في توضيح الخصائص الجديدة للمنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتري مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضات بين الموردين (المنتجين) والزبائن.

د- تأثير إدارة علاقات الزبائن على قوة المنتجين الموردين:

كما سبق الحديث عن التأثير الذي تفرضه إدارة علاقات الزبائن على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن لها تأثيراً أيضاً على القوة التفاوضية للمنتجين (الموردين)، كما في الحالات الآتية:

- إذا كانت إدارة علاقات الزبائن في مجال توفير معلومات حول المنتج واحتياجات الزبائن متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.
- إذا كان يتوفر لدى الموردين معلومات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن تغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

ر- أثر إدارة علاقات الزبائن على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة:

قد تساهم إدارة علاقات الزبائن في تحفيز الزبائن على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر، وعلى سبيل المثال: تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي و المشروبات الخفيفة ، وكل هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات و إن الأسعار التي يمكن أن تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي و المشروبات الخفيفة، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي و المشروبات الخفيفة، فلا شك أن من يشربون القهوة فسوف يتحولون إلى البدائل الأخرى، ولقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الجو البارد كثيراً من محصول البن البرازيلي في عامي 1975 و 1976 و ارتفع سعر البن بشكل قياسي و هذا بسبب نقص المحصول وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة. و بالتالي يمكن القول بأن لإدارة علاقات الزبائن يمكن أن تسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً، وتشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تتأخر ربحيتها.

أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف) ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

الفرع الثاني: آثار إدارة علاقات مع الزبائن على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

1- مساهمة إدارة علاقات الزبائن في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر:

حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لا بد من العمل على تلبية رغبات و أذواق المستهلكين ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل إدارة علاقات الزبائن بكل صورها ومستوياته. فالاتصال والعروض التسوية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الأخرى تسمح للمؤسسة بجذب مستهلكين جدد مما يسمح لها بالحصول على حصص سوقية أكبر. ذلك ان التغيرات العالمية والإقليمية المعاصرة جعلت المؤسسات أمام التزامات معينة بالنسبة للجودة، حيث أصبحت الجودة من العوامل الأساسية لتقييم أداء المؤسسات، ولهذا فالتوجهات العالمية الحالية هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة، فظهرت بذلك مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الإيزو 0090 فكل المؤسسات تعمل جاهدة للحصول على هذه الشهادة، من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق.

2- تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي:

إن المؤسسات العملاقة في عالم الأعمال في القرن 21 على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي، الذي يتيح منتجات جديدة ومتطورة مع تكلفة معقولة، وعليه فالبحوث والتطوير، كما يعبر عنها البعض؛ هي الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى ومن ثم الربحية الأعلى، وهو ما توصلت إليه كبريات المؤسسات العالمية في صناعة الأدوية والأسلحة والسيارات والإلكترونيات...، وعادة ما تتنوع النشاطات التي تشملها البحوث والتطوير، من تصميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء التي تسمح بتحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فالبحوث والتطوير من أهم الميل التي تدفع المؤسسات نحو مواجهة تحديات التنافسية العالمية والعولمة.

3- زيادة أداء المؤسسة:

ان كل شيء مبني على الأداء الذي سوف تحققه الابتكار إدارة علاقات الزبائن، الذي يرتبط في الأساس بما تحققه من ميزة تنافسية للمنتوج وجلب المستهلكين باعتبارها خاصة وتمييزة ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم. وبصيغة أخرى يمكن ان نلمس دور إدارة علاقات الزبائن في زيادة أداء المؤسسة من جانبيين. جانب متعلق بالتكلفة، بحيث يؤدي إدارة علاقات الزبائن إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الاتصال البحث والتطوير، توفر على المعلومة في الوقت والمكان المناسبين، مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج. وجانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل.

4- تطوير العنصر البشري:

إن استعمال إدارة علاقات الزبائن يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة، أي توفر العامل البشري في عمليات الاتصال المباشر والغير مباشر، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم التطوير والتحديث، التنفيذ والانجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسات فلا بد من تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الفرصة أمام الفرد للتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته. كما أنه لا بد من خلق فكرة العمل في شكل فريق لأن السبب الرئيسي في العملية يكمن في تضافر جهود جميع الموظفين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد ومحدد مسبقا.

5- الآثار على الاستهلاك والاستعمال:

هذه الآثار تتعلق بالمنتجات، فالتجديد والتحسين في السلع يجب أن يضمن سلامة الاستهلاك والاستعمال بالنسبة للأفراد والأعوان الاقتصاديين على حد سواء، فالجودة ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بحاجات المستهلك، كالضمان، فترة الحياة، الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال وغيرها من معايير الجودة، كما أن إدارة عاقت الزبائن تساعد على تنشيط الاستهلاك وتساعد على توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستهلكين.

الخلاصة:

إن عملية الاستثمار في إدارة علاقات الزبائن يعني إدخال الإدارة كمتغير جديد في المؤسسة، الأمر الذي ينتج عنه أساليب جديدة في تعامل المؤسسة مع عملائها ودخولها أسواق جديدة، والجديد دائما من أجل المحافظة على ولاء زبائنها ومنه تنمية قدراتها التنافسية ويتبين لنا من خلال ما سبق بأن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:

- مصادر داخلية: متمثلة أساسا في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والتي تتطلب توفر مجموعة من الشروط حتى تكون كمصدر حقيقي للميزة التنافسية، والمؤسسة مطالبة باستغلالها أحسن استغلال.
- مصادر خارجية: متمثلة أساسا في استراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة الأقل، تميز المنتج، التركيز).

كما يجب الإشارة إلى أن العلاقة بين المصادر الداخلية والخارجية هي علاقة تكاملية، حيث أن تنفيذ أحد استراتيجيات التنافس يتطلب توفير الموارد التي تناجها من أجل الحصول على الميزة التنافسية.

ويسعى المنافسون عادة إلى محاكاة عمليات التحديث الناجح لدى بعض الشركات فلقد أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات، في ظل المنافسة العالمية الشرسة، التصدي لهذه المنافسة بل التفوق عليها عن طريق ميزة تسيير علاقات مع الزبائن والعمل على تنميتها لما تتيحه من أفكار لمنتجات جديدة، وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية وتنميتها، خاصة إذا علمنا بأن هذا العصر يتميز بالتغير الدوري والسريع.

وسوف نتطرق في الفصل الموالي دراسة حالة عن قطاع البنوك وسوف تكون دراسة مقارنة بين القطاعين العمومي والخاص، وذلك لمعرفة مدى منح إدارة علاقات الزبائن ميزة تنافسية لأحد أو بعض البنوك العاملة في هذا القطاع.

الفصل الخامس

دراسة حالة

تمهيد

لقد تطرقنا في الفصول السابقة إلى مفاهيم عامة حول التسويق، المؤسسة وعلاقتها بالزبون، التسويق العلاقائي، إدارة علاقات مع الزبون، المنافسة والميزة التنافسية، ولإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة وما هو واقع في المؤسسات الجزائرية، اخترنا ان نجري دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية، للناحية الغربية كدراسة حالة للتعرف على واقع إدارة علاقات مع الزبون داخل البنوك وكيف يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للبنك وتأثيره على علاقة البنك بزبائنه.

وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول نتناول فيه تعريف عام عن تطور النظام المصرفي في الجزائر، أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله التحدث عن دراسة الحالة، عينة الدراسة وأخيرا في المبحث الثالث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال استمارة موجهة إلى الزبائن وهذا لمعرفة مدى رضاهم عن العلاقة التي تربطهم بالبنك ومدى فعالية إدارة علاقات مع الزبائن المتبعة.

المبحث الأول: التطور التاريخي لنظام المصرفي في الجزائر

المطلب الأول: نظرة عامة عن تطور النظام المصرفي الجزائري

يعد الجهاز المصرفي الممول الرئيسي في اقتصاديات المديونية للدول، أين تكون الاحتياجات المالية كبيرة جدا بالنظر إلى الأموال المتاحة، وهذا لعدم كفاءة الأسواق المالية أو غيابها تماما، الأمر الذي جعل منه محورا أساسيا لتمويل الحركة التنموية بالجزائر⁽¹⁾.

مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدو مراحل، وكل مرحلة تتميز بخصائص معينة، وقعت فيها تطورات أضفت كل واحدة بطابعها الخاص على مكونات الجهاز المالي والمصرفي.

الفرع الأول: المراحل التاريخية للنظام المصرفي الجزائري:

1. من سنة 1962 إلى 1966:

تميزت هذه المرحلة بإنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ 13/12/1962 بموجب القانون رقم 144/62 أوكلت له مهمة إصدار النقود القانونية وكذا تسيير الاحتياطات المتعلقة بالصراف، إلى جانب وضع معدل الخصم وشروطه وتحديد نسبة الفائدة وتطبيق الاتفاقيات الدولية بين الجزائر وغيرها من الدول في المجال المالي وتوزيع القروض. وخلال هذه المرحلة تم إنشاء ثاني مؤسسة مالية في الجزائر وهي الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) بتاريخ 07/05/1963.

وتتمثل مهمته الأساسية في تمويل الاستثمارات الإنتاجية المتوسطة وطويلة الأجل⁽²⁾. وخلال هذه المرحلة دائما تم إنشاء الوحدة النقدية الوطنية "الدينار الجزائري (DA)" بموجب القانون رقم 111/64 المؤرخ في 10/04/1964 وهو حدث هام في تاريخ الجزائر المستقلة، بحيث يعبر عن السيادة الوطنية والاستقلال وحق كل دولة، وفي نفس السنة تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، الذي يقوم بجلب الادخار وتمويل مشاريع البناء.

1- مليكة زغيب وحياة نجار، "النظام البنكي الجزائري- تشخيص الواقع وتحديات المستقبل"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية- واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14 و 15 ديسمبر 2004.

2-بن عيشي بشير وعبد الله غالم، "المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية-إنجازات وتحديات" -، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية منافسة،مخاطر وتقنيات، بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل يومي6 و7 جوان.2005

2. من سنة 1967 إلى 1970 :

تميزت هذه المرحلة بإنشاء ثلاثة (03) بنوك ودائع، أولها كان البنك الوطني الجزائري (BNA) الذي تقرر إنشاؤه يوم 1966/06/13 وكان يقوم بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنح القروض الزراعية مع المساهمة في المراقبة على وحدات الإنتاج الزراعي إلى غاية سنة 1982.

ثم تم تأسيس البنك الخارجي الجزائري (BEA) يوم 1967/10/19 ولقد تخصص في تمويل التجارة الخارجية ويقوم بمنح اعتماد على الاسترداد، ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم عند التصدير⁽¹⁾. وخلال هذه المرحلة دائما نسجل إنشاء العديد من مؤسسات التأمين كالشركة الجزائرية للتأمين (SAA) وكذا الصناديق الاجتماعية ومركز الصكوك البريدية وصناديق التقاعد.

ج. من سنة 1971 إلى 1982:

تمثل هذه المرحلة بداية اعتماد سياسة الإصلاحات في المجال المصرفي حيث تميزت بانطلاق المخطط الأول للتنمية الذي جاء ليسند الدور الاستراتيجي للقطاع المصرفي والمالي، فابتداءً من سنة 1971 طبق إصلاح مالي على القطاع المالي الجزائري، وبالتالي أصبح يتميز ب: التمركز، إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة في جميع الميادين⁽²⁾، إلا أن البنوك التجارية لم تستطع تنفيذ مهمتها فيما يخص المراقبة والتسيير للمؤسسات العمومية نظرا لل صعوبات التي تعاني منها هذه الأخيرة واستحالة تسديد مستحقاتها للبنوك التجارية، وهكذا أصبحت البنوك مجرد هيئة لتسجيل حركة الأموال فقط ولا تتمتع بخاصية البنك بمعنى الكلمة.

د. من سنة 1983 إلى 1990:

تميزت هذه المرحلة بإدخال تغييرات وإصلاحات تتماشى مع تغييرات الداخلية والتقلبات الخارجية للاقتصاد الجزائري، فشهدت إعادة هيكلة القطاع المصرفي ومع تعاقب التطورات الداخلية والخارجية دفعت الجزائر إلى القيام بالإصلاحات على المستوى الوطني ككل ضمن برامج التصحيح الهيكلي لصندوق النقد الدولي FMI⁽³⁾، ومع التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني المبني على الحرية الاقتصادية والمنافسة أصبحت قوانين الإصلاح المصرفي لسنة 1986 و1988 لا تتناسب مع الظروف الجديدة، فجاء قانون النقد والقرض لسنة 1990 استجابة لتلك الأوضاع.

¹- بن عيسى بشير وعبد الله غالم، مرجع سبق ذكره.

²- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص: 133.

³- هواري معراج، التسويق المصرفي وتأثيره على الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2001، ص: 128.

و. من سنة 1991 إلى 1977:

تميزت هذه المرحلة بالمرور من الاقتصاد المخطط إداريا إلى نظام اقتصاد السوق، أين يتم التعامل بميكانيزمات اقتصاد حر مبني على حرية المنافسة في جميع الميادين بما فيها الميدان المصرفي، ومن أهم ميزات هذه المرحلة:

- استقلالية البنك المركزي الجزائري؛
- تعديل مهمة البنوك التجارية؛
- إنشاء هياكل جديدة للمراقبة المصرفي؛
- إنشاء السوق النقدي وإعطاء الحق لجميع المؤسسات الآلية المصرفية وغير المصرفية بالتعامل فيه شراءً وبيعاً؛
- إنشاء السوق المالي (بورصة الجزائر)؛
- السماح بإنشاء البنوك الخاصة والأجنبية.

الفرع الثاني: النظام المصرفي الجزائري وإصلاحات قانون النقد والقرض

عملت الأجهزة المصرفية في السنوات الأخيرة على إعادة هيكلة مصالحتها لتتناسب مع اقتصاد السوق، فهذه البنوك وبحكم تنظيمها الذي جعل منها في ظل الاقتصاد المخطط وسيطا ماليا للإنفاق الحكومي، وجب عليها اليوم إدخال تغييرات على تنظيمها الداخلي وإنشاء مصالح جديدة والاعتماد على أساليب تتلاءم مع اقتصاد السوق.

من أهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض لسنة 1990 ما يلي⁽¹⁾:

- منح البنك المركزي الاستقلالية التامة؛
- إعطاء حرية أكثر للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للأشخاص والمؤسسات؛
- تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية؛
- محاربة التضخم؛
- وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد؛
- وضع هيئة جديدة على رأس المنظوم المصرفية تتمثل في مجلس النقد والقرض؛
- إنشاء سوق مالي (بورصة الجزائر)؛
- السماح بإنشاء بنوك تجارية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية،

¹- مصطفى بلمقدم وراضية بو شعور، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع والتحديات-، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة شلف يومي 14 و15 ديسمبر 2004، ص: 83-84.

• تشجيع الاستثمارات الأجنبية؛

يعتبر قانون النقد والقرض لسنة 1990 من أهم القوانين التي أدت إلى القيام بإصلاحات وإدخال تغييرات كبيرة على تنظيم النشاط المصرفي ومقاييس تصحيح الوضعية المالية للبنوك، إضافة إلى ضرورة إنشاء سوق مالي وتطويره وتحسين عملياته، فروح هذا القانون اتسم تعاملًا بميكانيزمات الاقتصاد الحر والتنافس في الميدان المصرفي (1).

أما أهم القوانين الصادرة والمتعلقة بالمنظومة المصرفية بعد قانون النقد والقرض، فقد جاءت بعد فضيحتي الخليفة بنك والبنك التجاري والصناعي الجزائري، حيث صدر الأمر 12/03 المؤرخ في 26 أوت 2003، والمتعلق بالنقد والقرض، الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في إطار القانون رقم 10/90 سارية المفعول، وألغى جميع الأحكام المخالفة لهذا الأمر التي وردت في قانون 10/90 (2).

وتعتبر هذه المحاور من الأفكار الأساسية التي جاء بها هذا القانون، حيث يضمن استقلال نسبي نظامي ووظيفي للبنك المركزي من خلال المهام والأهداف الموكلة له، وبالتالي إعادة التنظيم المنبثقة من القانون المتعلق بالنقد والقرض أعطى استقلالية نسبية للبنك المركزي، تضمن له شروط تعيين مسيريه وشروط ممارسة وظائفهم، حيث يقوم محافظ البنك بمساعدة ثلاثة نواب له ومجلس النقد والقروض ومراقبين بتولي شؤون المديرية والإدارة والمراقبة (3).

وفي هذا الإطار فإن بنك الجزائر ملزم بموجب القانون بالعمل على الاستقرار الداخلي والخارجي للعملة الوطنية، كما تقوم الحكومة باستشارة بنك الجزائر بالنسبة لكل مشروع قانوني خاص بالمالية العامة للبلاد أو التطور الاقتصادي بصفة عامة، ويلزم قانون النقد والقرض بنك الجزائر باطلاع الحكومة على كل أمر من شأنه أن يمس الاستقرار النقدي.

¹ - فطيمة بن عبد العزيز، أحمد تيميزار، "تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 أفريل سنة 2005.

² - مصطفى بلقاسم وراضية بوشعور، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

³ - معراج هواري، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

المطلب الثاني: هيكلية الجهاز المصرفي

الفرع الأول: الهياكل المصرفية التي ظهرت بعد الاستقلال:

1. البنك المركزي الجزائري:

لقد تقرر إنشاء مؤسسة إصدار جزائرية لتحل محل بنك الجزائر ابتداء من 1963/01/01 طبقا للقانون رقم 62-144 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 1962/12/13، وقبل ذلك تم فصل الخزينة العامة الجزائرية عن الخزينة الفرنسية في 1962/08/29.

وقد أوكلت للبنك مهمة إصدار عملة وطنية والإشراف على السياسة النقدية وتوجيه البنوك التي كانت السلطات الجزائرية تستعد لتأميمها.

هذه أولى منطلقات التأميم التي اتخذتها الدولة في مجال استرجاع السيادة الوطنية في جوانبها المالية والنقدية، تلتها إقامة مجموعة من البنوك الوطنية نوردها حسب تواريخ تأسيسها فيما يلي (1) :

أ. الصندوق الجزائري للتنمية CAD⁽²⁾:

تم تأسيس هذا الصندوق نتيجة رفض البنوك تمويل الاقتصاد الوطني وذلك بتاريخ 1963/05/07 بموجب القانون 63-165 وألحقت به أربع مؤسسات مصرفية كانت تتعامل في الائتمان متوسط الأجل وهي القرض العقاري، القرض الوطني، صندوق صفقات الدولة، ومؤسسة مصرفية واحدة متخصصة في الائتمان طويل الأجل هي صندوق تجهيز وتنمية الجزائر.

لقد وضع هذا الصندوق مباشرة تحت وصاية وزارة المالية وكلف بتمويل الاستثمارات المبرمجة في إطار المخططات التنموية إلى جانب تمويل الشركات الوطنية التي تأسست في نهاية الستينات، كما أنشئت في هذه الفترة ثلاثة بنوك للمساهمة في دعم التنمية الشاملة التي تبنتها السلطات الجزائرية وهي:

¹ تضمن الجهاز المصرفي الجزائري دائرتين: الأولى دائرة مالية وتشمل البنك المركزي ، BNA ، CPA ، BEA ، أما الدائرة الثانية فهي دائرة ادخارية استثمارية تتكون من CAD ، CNEP ، SAA و CAAR وعليه سيتم تركيزنا على الدائرة الأولى .

² تم إعادة تسميته في عام 1971 حيث أصبح يسمى البنك الجزائري للتنمية.

▪ البنك الوطني الجزائري BNA :

أنشئ بموجب الأمر 66-178 بتاريخ 13/06/1966 لدعم عملية التحول الاشتراكي في القطاع الزراعي، حيث تم إلغاء المؤسسات المصرفية الأخرى في عام 1968 بسبب التعارض الوظيفي مع البنك، ومن أهم الأنشطة التي أسندت للبنك إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية التي يقوم بها كبنك تجاري ما يلي:

- تنفيذ خطة الدولة في مجال الائتمان القصير والمتوسط الأجل.
- التكفل بتمويل القطاع الزراعي المسير ذاتيا وكذلك القطاع الصناعي بشقيه العام والخاص.
- تمويل القطاع التجاري خاصة في مجال الاستيراد.

لقد اتسع نشاط البنك في الوقت الحالي ليشمل العديد من المنتجات والخدمات المصرفية، حيث بلغ عدد فروعها 169 فرعاً منتشرة عبر كامل التراب الوطني بعد ما كانت لا تتجاوز 53 فرعاً في عام 1966.

▪ القرض الشعبي الجزائري CPA :

أنشئ بموجب الأمر 75-67 المؤرخ في 14/05/1967 برأسمال قدره 15 مليون دينار جزائري نتيجة دمج مجموعة من البنوك، فبالإضافة إلى وظائفه التقليدية كبنك تجاري أسندت له مهمة تمويل القطاع العمومي وخاصة قطاع السياحة والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري، كما كان يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم وترقية الصناعات التقليدية والمهن الحرة. لقد أصبح القرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك يتدخل في منح الائتمان القصير والمتوسط والطويل الأجل، حيث بلغ عدد فروعها 140 وكالة.

▪ بنك الجزائر الخارجي BEA :

تأسس بموجب المرسوم 67-204 المؤرخ في 01/10/1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري بعد تأميم خمس بنوك وهي القرض الليبوني في 12/10/1967، البنك الفرنسي للتجارة الخارجية، الشركة العامة في عام 1968، بنك باركليز، وبنك البحر الأبيض المتوسط، حيث أسندت له مهمة تمويل التجارة الخارجية وتدعيم الصادرات الجزائرية، وقد توسعت عمليات البنك منذ عام 1970 وذلك بإشرافه على حسابات شركة سوناطراك وشركات التعدين الكبرى والنقل البحري وتكفل بمنحها مختلف القروض.

أما في الوقت الحالي فقد أصبح بنك الجزائر الخارجي يتدخل في تمويل مختلف القطاعات ويقدم أكثر من عشرين ما بين منتجات وخدمات مصرفية وذلك عن طريق أكثر من 127 وكالة.

الفرع الثاني: مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية

تماشياً مع إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية تم إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري باعتبارهما أكبر بنكين في تلك الفترة حيث انبثق عنهما بنكان هما:

- **بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:**

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم 206-82 المؤرخ في 16/03/1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري برأسمال قدره مليار دينار حيث أوكلت له إلى جانب قيامه بجميع العمليات المصرفية التقليدية مهام تمويل:

- أ. هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.
- ب. هياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية.
- ج. هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرفية.

- **بنك التنمية المحلية BDL:**

أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم 85-85 الصادر بتاريخ 30/04/1985 بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري وهو بنك إيداع واستثمار، أوكلت له القيام بتمويل الاستثمارات المخططة من قبل الجماعات المحلية، بالإضافة إلى قيامه ببعض النشاطات كمنح القروض بالرهن وتمويل القطاع الخاص، وقد بلغت فروع البنك 152.

- **البنوك الخاصة والمؤسسات المالية الأجنبية:**

بعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بإمكان البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية بمزاولة نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية طبقاً لقواعد القانون الجزائري، وككل بنك خاص وطني أو أجنبي يجب أن يحصل على اعتماد يمنحه مجلس النقد والقرض، ويجب أن تستعمل هذه البنوك رأس مال يساوي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية⁽¹⁾.

كما حدد النظام 93-01 المؤرخ في 03/01/1993 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية وشروط إقامة فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية، ومن بين الشروط المطلوبة:

- القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.

1 انظر النظام رقم 90-01 المؤرخ في 04/07/1990 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

- تحديد برنامج نشاط البنك.
- الوسائل المالية المستخدمة من طرف البنك أو المؤسسة المالية.

لقد سمح صدور قانون النقد والقرض بإنشاء مؤسسات مصرفية جديدة خاصة ومختلطة جزائرية وأجنبية، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط المصرفي وإحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة والجدول التالي يوضح هذه البنوك:

جدول رقم(12): بنوك مشتركة وأجنبية

Banque Al Baraka Algeria		بحريني جزائري	بنك البركة الجزائر
Bank ABC		بحريني جزائري	المؤسسة المصرفية العربية الجزائر
Arab Bank Algeria		أردني جزائري	البنك العربي الجزائر
Gulf Bank Algeria		كويتي جزائري	بنك الخليج الجزائر
Trust bank Algeria		كويتي جزائري	بنك الثقة الجزائر
Housing Bank for Trade and Finance Algeria		أردني جزائري	بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر
Al Salam Bank		البحرين	بنك السلام الجزائر
		أمريكي	سيتي بنك الجزائر Citibank
HSBC Algeria		بريطاني	إتش إس بي سي الجزائر
Natixis - Banque		فرنسي	بنك ناكسيس الجزائر
Societe Generale Algerie		فرنسي	سوسيتيه جنرال الجزائر
BNP Paribas el Djazair		فرنسي	باريبا الجزائر
Crédit agricole CIB		فرنسي	قرض الفلاحة وبنك المؤسسات الاستثمارية الجزائر

جدول رقم (13) : البنوك العاملة في الجزائر لسنة 2016

مصارف محلية	مصارف عربية	مصارف أجنبية
تجارية	تجارية	تجارية
بنك الجزائر الخارجي	فرنسبنك	ستي بنك
البنك الوطني الجزائري	البنك العربي	بنك ناتكسيس
بنك التنمية المحلية	بنك الخليج	سوسيته جنرال
القرض الشعبي الجزائري	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	HSBC
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	ترست بنك	BNP Paribas
		Credit agricole

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في تطبيق الدراسة الميدانية المتمثلة في:

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها
- تحليل أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الاقتصادي

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع البنوك العمومية والأجنبية للناحية الغربية (وهران، مستغانم، تلمسان، سعيدة، تموشنت ...).

وقد تم اختيار هذا القطاع من بين القطاعات الأخرى لأسباب عدة نذكر منها في مقدمتها:

معرفة مدى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى الزبائن، وهذا في ظل عصنة قطاع البنوك بالجزائر، وإضافة إلى هذا يعد قطاع البنوك جد حساس وذو مكانة عالية، ولديه عدد معتبر من المتعاملين وهذا ما يوسع دائرة الحكم على مستوى أداء الخدمة وتقييم جودتها، ونظرا لكون متعاملين البنوك أفراد ومؤسسات، ارتأينا أن

تكون هذه الدراسة عبارة عن مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية، مقتصرة على الأفراد الخواص المستفيدين من مختلف الخدمات المقدمة من قبل البنوك.

واجهتنا بعض الصعوبات في عملية الاستقصاء، بسبب عدم مساهمة بعض من مسيري وكالات البنوك في إعطائنا معلومات عن زبائن البنك بحجة سر المهنة، لأن هذا كان من الممكن تسهيل العملية أكثر وجمع أكبر عدد ممكن من العملاء. المشكلة الثانية التي واجهتنا هي عدم استعداد أفراد المجتمع للمساهمة في الإجابة على الاستبيان، إلا أننا بذلنا قصارى جهدنا واستعملنا معارفنا الشخصية ومساعدة بعض الأساتذة الكرام حتى تم جمع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات، سواء تعلق الأمر بالأفراد الذين تمت مقابلتهم في الوكالات البنكية، أو في أماكن عملهم، أو عن طريق أشخاص مقربين منهم.

استخدمنا أسلوب العينات وقد تم في هذا الإطار الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وهي تلك العينة التي لا تتقيد بنظام خاص وتركيب معين مقصود في الاختيار، وبهذا تضمن لجميع مفردات المجتمع فرصا متساوية في الظهور دون تدخل الباحث، وبالتالي هي عينة غير متحيزة⁽¹⁾.

الفرع الأول: تحديد حجم عينة الدراسة

نظرا لأنه تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، ومع الأخذ بعين الاعتبار لما تحتويه استمارة البحث من أسئلة كثيرة تتطلب الإجابة عليها فترة نسبيا، تم توزيع 510 استمارة استبيان على متعملي خواص للبنوك، وبعد جمع الاستبيانات تم اعتماد 313 استمارة استبيان للتحليل الاقتصادي، استبعاد 115 استمارة استبيان لعدم اكتمالها ولوجود تناقضات كبيرة بين أجوبة المبحوثين، وتم فقدان 82 استمارة لعدم إمكانية استرجاعها، والجدول الموضوع أدناه يبين ذلك:

جدول رقم (14): الاستبيانات الموزعة والمعتمدة للتحليل الاقتصادي

مواعيد العمل	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المعتمدة للتحليل	النسبة المئوية للمثوية للاستبيانات المعتمدة %
16:30 – 08:45	510	313	%61.14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

¹ - عبد المجيد قدي، "أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات"، دار الأبحاث، الطبعة الأولى 2009، ص: 86.

الفرع الثاني: أسلوب البيانات وأدوات التحليل الاقتصادي

1. أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال أسلوب الاستقصاء حيث قمنا بتصميم استمارة بحث موجهة إلى المتعاملين الخواص للبنوك، قصد التعرف على مدى إدراكهم لعمق العلاقة المقدمة إليهم، أي التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بينهم وبين البنك وتقييمها من طرف الزبائن، وهذا وفقا لنموذج الأداء الفعلي. وقدم استخدام هذا النموذج للاعتبارات التالية:

- يعتبر نموذج الأداء الفعلي سهل الاستخدام من الناحية التطبيقية مقارنة بنموذج الفجوات، إذ يعتمد في تقييمه لجودة على إعداد وتقديم قائمة واحدة للزبائن، يركز فيها على تحديد إدراكات الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعلا، أما نموذج الفجوات، فيستلزم إعداد قائمتين، إحداها تستخدم لتحديد إدراكات الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليه، والأخرى تعطي بصيغة التوقع لمعرفة توقعات الزبائن لمستوى الخدمة، كل ذلك يتطلب فترة طويلة نسبيا لملاء الاستمارة، وهذا ما يجعل استجابة الزبائن لتقديم المعلومات الخاصة بالبحث ضعيفة جدا.
- بساطة من حيث القياس والتحليل.
- ودرجة مصداقية وواقعية الكبيرة، فهو يستبعد عمليات الطرح بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم.

وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث، فقد تكونت من ثلاثة أجزاء بالإضافة إلى صفحة التقديم وطلب التعاون والاستجابة، وهي كالتالي:

القسم الأول:

ويتعلق هذا الجزء بالخصائص الديموغرافية للعينة من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، وأيضا بعض المعلومات العامة عن نوع البنك ونوع الحساب.

القسم الثاني:

ويتعلق هذا الجزء، بتحديد مدى معرفة الزبائن بوسائل وأدوات CRM، درجة رضا زبائن البنك عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة إليهم، وهذا من منطلق، أن الرضا الزبون عن مستوى الجودة في الخدمة المقدمة، يعد بمثابة تقييم نهائي للبنك.

القسم الثالث:

ويقوم على تحديد إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، وذلك من خلال تسعة عشر (19) عبارة تعكس المؤشرات الخمس الرئيسية لتقييم جودة خدمات القطاع المصرفي والمتمثلة في:

- تشير العبارات من 1 إلى 6، إلى جانب الملموسية لخدمات المصرفية في مختلف فروع البنوك للناحية الغربية، وتصميمها الداخلي، قاعات الانتظار.
- تعبر كل من العبارات 7 و8 عن جانب الاعتمادية، والذي يبرز في عدة جوانب أهمها: الالتزام بمواعيد العمل، الحرص على عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة.
- تعكس العبارات 9 و10 و11 جانب الاستجابة، والذي يظهر من خلال فترة انتظار الحصول على خدمة وسرعة الرد على الشكاوى الزبائن.
- تتعلق كل من العبارات 11 و12 بجانب الضمان، والذي يمكن إبرازه في ثقة الزبون بمقدمي الخدمات، والشعور بالإنصاف عند التعامل معهم.
- تفسر العبارات من 13 إلى 19 جانب التعاطف والاهتمام بالزبائن، ويظهر ذلك من خلال حسن معاملة الزبون واحترامه، الحرص على تقديم نصائح له، الرد على استفساراته، وإعلامه بمختلف أنواع الخدمات الجديدة.

وقد تم قياس متغيرات الجزء الثالث باستخدام مقياس "ليكارث" باعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس ادراكات لمحتويات الجزء الثالث. ويتكون هذا المقياس من خمس نقاط تتراوح بين 1 إلى 5.

يعبر رقم 1 على عدم الموافقة المطلقة ودرجة الرضا المتدنية على العبارات في الجزء الثاني، والرغم 5 الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم 3 على حيادية القياس⁽¹⁾.

كما يعكس كل من المدى (1 - أقل من 2.5) درجة الموافقة والرضا المتدنية، والمدى (2.5 - أقل من 3.5) درجة الموافقة والرضا المتوسطة، أما المدى (3.5 - 5) فيعكس درجة الموافقة والرضا العالية.

وحتى تكون أسئلة الاستمارة وعبارتها واضحة وسهلة الفهم من قبل الباحثين ارتأينا أن تكون أسئلة مفهومة وقريبة من اللغة العامية التي يدركها الزبون.

أما فيما يتعلق بالإجابة على أسئلة الاستمارة، فمنها ما ملئ ذاتها من طرف الباحث نفسه (استمارة المليون الذاتي)، ومنها من ملئ الكترونياً عن طريق (Google Drive)، وأخرى ملأت من خلال الطرح الشفوي للأسئلة والعبارات، وتسجيل الإجابات شخصياً (الاستمارة بالمقابلة)، وهذا في حالة ما إذا كان الباحث غير مؤهل علمياً وجسيمياً على القراءة والكتابة.

¹ - معتوق أحمد، "الإحصاء الرياضي والنماذج الرياضية"، ديوان المطبوعات الجامعية 2007، ص 109.

الفرع الثالث: صدق الاستبيان

نقصد بصدق الاستبيان ما، فبعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذ المشرف، عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة مستغانم وجامعة وهران، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة وملاءمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف والتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق (01). كما تم استشارة اختصاصيين في مجال البرمجة والتحليل من أجل عمل الترميز لأسئلة الاستبيان وترتيبها بشكل يسهل عملية إدخال البيانات وتحليلها.

الفرع الرابع: أدوات التحليل الاقتصادي

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة بالاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical package for social sciences (SPSS v 17.0)*، باستخدام الأدوات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
2. المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة زبائن البنوك على كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، الضمان والتعاطف)، ودرجة رضاهم عن جودة الكلية للخدمة المدركة، إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات التقييمية لجودة الخدمة، كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم الاستجابات الزبائن عن متوسط حسابي.
3. نموذج الانحدار الخطي المتعدد، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد جودة الخدمة المقدمة كمتغيرات مستقلة، ورضا الزبائن عنها كمتغير تابع (الارتباط).
4. معمل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha ثبات فقرات الاستبيان.
5. اختبار *F (Test F)*: أستعمل هذا الاختبار لمعرفة هل هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، فإذا كانت *F* المحسوبة أكبر من *F* الجدولية، فهذا يعني أن هناك تأثير معنوي.
6. اختبار *T (T Test)*: تم استخدامه لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرين.

المبحث الثالث: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث التركيز على أربع نقاط رئيسية هي:

- ثبات الاستبيان وصف خصائص عينة الدراسة.
- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.
- اختبار فرضيات البحث.
- وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: وصف خصائص العينة

الفرع الأول: ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من صدق مقاييس الدراسة من جهة وثباتها من جهة ثانية، ويقصد به الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير ولو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد استخدمنا لهذا الغرض معامل ألفا كرو نباخ.

وتعد قيمة معامل ألفا كرو نباخ (معامل ثبات القياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75) وتحديدًا في البحوث الإدارية والسلوكية⁽¹⁾

والجدول التالي يمثل النتائج النهائية لاختبار ألفا كرو نباخ:

جدول رقم (15): اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

رقم	المحور	معامل ألفا كرو نباخ
2	مدى معرفة عملاء البنوك بأدوات CRM	0.829
3	مدى إدراك الفعلي للعملاء لمستوى أداء الخدمة	0.812
	جميع عبارات الاستبيان (24 عبارة)	0.884

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1: علاء فرحان طالب وآخرون، مدخل للتحليل الاحصائي بتطبيق SPSS، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص: 13.

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة وتتراوح بين 0.829 و0.812 بالنسبة لمحوري الاستبيان على التوالي، وكانت معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.884، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، ويكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (1).

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الموجه للدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

القسم الأول:

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن والمستوى التعليمي، الوظيفة، نوع البنك، نوع الحساب.

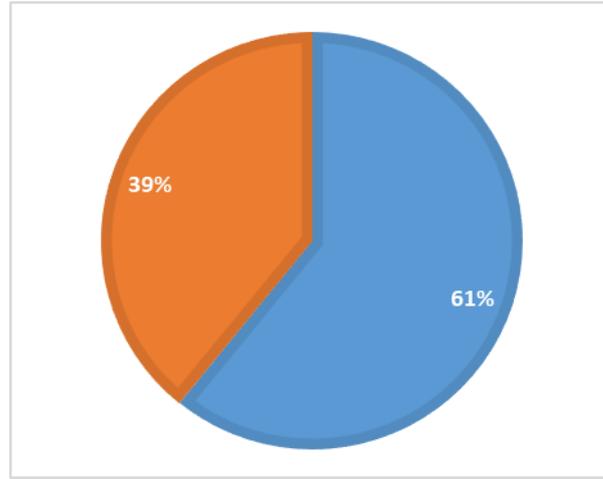
1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	189	60.84%
أنثى	124	39.16%
المجموع	313	100%

شكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة عالية من أفراد العينة هم ذكور، حيث بلغ عددهم 189 فرداً، ونسبة مقدارها 60.84% في حين بلغ عدد الإناث 124 فتاة ونسبة مقدارها 39.16%.

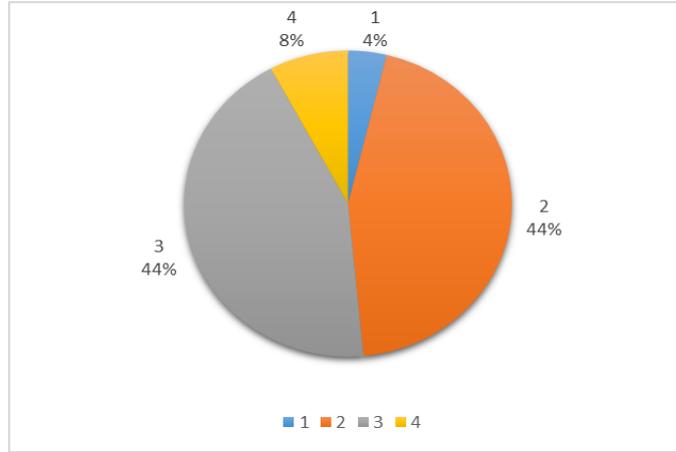
2. السن:

تم توزيع العينة حسب السن إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول (17): توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	54	17.25%
من 30 إلى 40 سنة	164	52.39%
من 40 إلى 50 سنة	75	23.96%
أكثر من 50 سنة	20	6.38%
المجموع	313	100%

شكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بناء على جدول التكرارات، نجد أن الفئة التي تتعامل مع البنوك الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (30-40) سنة فهي تمثل نسبة 52.39% من الذين تم استقصائهم، ثم تليها فئة (40-50) سنة بنسبة تساوي 23.96%، وفئة أكثر من 50 سنة كانت بنسبة 6.38%، بينما فئة (20-30) سنة كانت 17.25%.

وعليه فإن نسبة 76.35% من عملاء البنوك تتراوح أعمارهم بين (30-50) سنة، ويعود ذلك إلى أن الفئة هي الأكثر اندماجا في عالم الشغل، بينما عندما يرتفع السن عن 50 سنة ويقل عن 30 سنة ينخفض عدد العملاء، لذلك فعلى هذه البنوك (العمومية والأجنبية) الاهتمام أكثر بهذه الفئتين لأنها يمكنها جذب فئات أخرى والتأثير عليها.

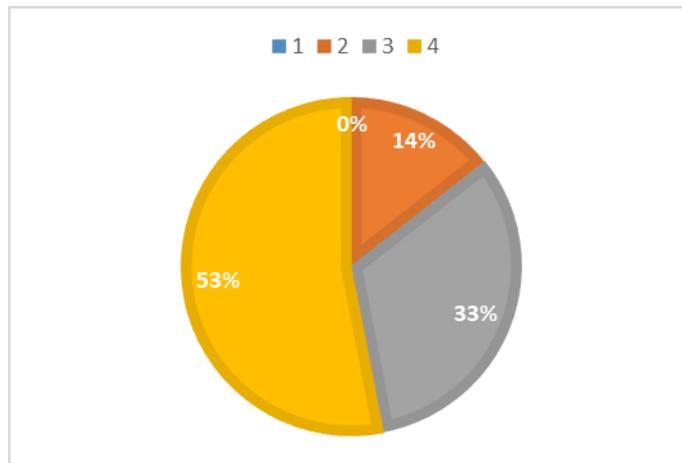
3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستويات التعليمية المختلفة

جدول (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0.63%	2	ابتدائي
13.73%	43	متوسط
32.58%	102	ثانوي
53.03%	166	جامعي
100%	313	المجموع

شكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانات

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 53.03%، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 32.58%، أما المتوسط فكان بنسبة 13.73%، في حين بلغ الابتدائي نسبة 0.63%.

وعند تفسير النتائج، نجد نسبة 85.61% بين جامعي و ثانوي، وهي نسبة مهمة وفي صالح البنوك من أجل تثقيفهم على الخدمات المصرفية المقدمة وذلك بفضل إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً.

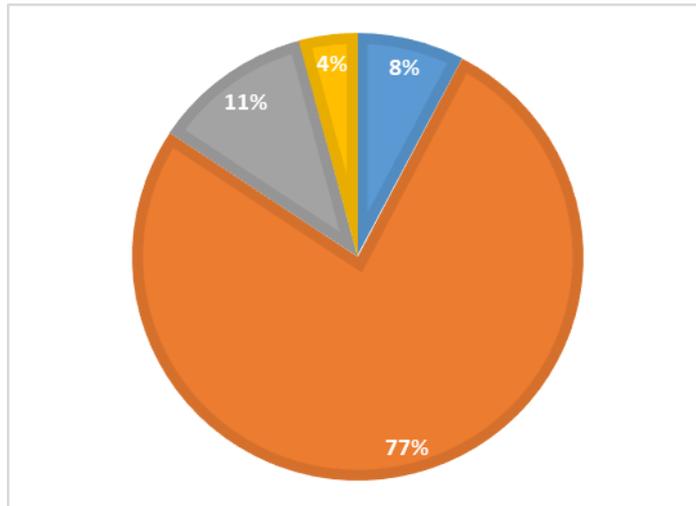
4. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول (20): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
طالب	24	7.66%
موظفين	240	76.7%
أعمال حرة	36	11.50%
متقاعد	13	4.15%
المجموع	313	100%

شكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول والبيانات السابقة أن معظم العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك تتم مع فئة الموظفين إذ تمثل نسبة 76.7% من مجموع العملاء المستقيمين، ثم تليها فئة التجار بنسبة 11.50%، الطلاب بنسبة 7.66%، وأخيرا المتقاعدين تأتي بنسبة 4.15%.

وعند تفسير النتائج، نجد نسبة 85.61% بين جامعي و ثانوي، ونسبة 88.4% من أفراد العينة لهم سن يتراوح بين (30 و 50 سنة)، يمكن استخلاص أن معظم عملاء البنوك هم من فئة الموظفين، وهذه النقطة سلبية ليس في صالح البنوك العمومية والأجنبية، لذلك وجب عليهم الاهتمام بجلب عملاء جدد من القطاعات الأكثر

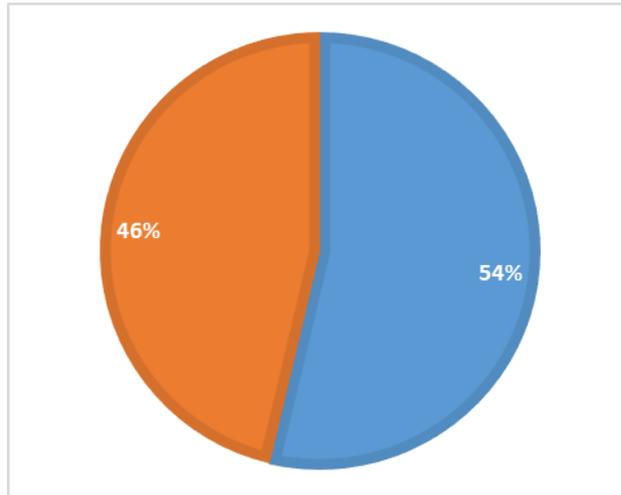
حيوية مثل فئة أصحاب المؤسسات والتجار والمهنة الحرة، لأن بإمكانهم تزويد هذه البنوك بالموارد المالية وزيادة أنشطتها المصرفية.

5. توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك:

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك

نوع البنك	العدد	النسبة المئوية
بنك عمومي	168	53.67%
بنك أجنبي	145	46.32%
المجموع	313	100%

شكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه اختلاف النسب المئوية بين نوع البنك للفئة المبحوثة، وكانت أعلى نسبة هي للبنوك العمومية بنسبة 53.67% في المرتبة الأولى، وجاءت نسبة البنوك الأجنبية في المرتبة الثانية بنسبة 46.32%، تقريبا النسبة متقاربة ويمكن تفسير ذلك لما تتمتع البنوك الوطنية القديمة في الجزائر بوفاء المتعاملين معها، خصوصا بعد قضية بنك الخليفة. ولكن البنوك الأجنبية أعادت ثقة المتعاملين فيها وهذا ما يفسر تقارب النسب.

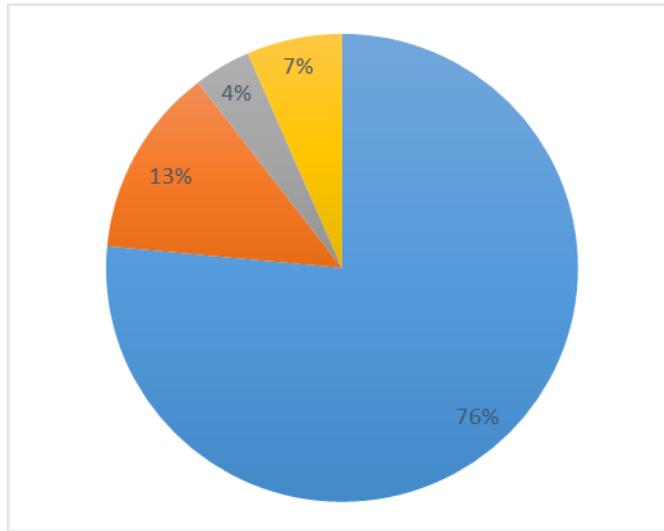
6. نوع العمليات المصرفية:

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب العمليات المصرفية:

جدول رقم (22): نوع العمليات المصرفية

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
سحب وإيداع	234	74.76%
قروض	40	12.77%
توظيف أموال	12	3.83%
تجارة خارجية	20	6.39%
أخرى	7	2.36%
المجموع	313	100%

شكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب نوع العمليات المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح أن مجمل العمليات التي يقوم بها الزبائن هي عمليات السحب والإيداع وهي تمثل أغلبية الزبائن المستقيمين، أي نسبة 74.76% ونجد في المرتبة الثانية قروض بنسبة 12.77% ما يدل على أن هذه البنوك تقوم بتشجيع الاستثمار، كما تحتل توظيف الأموال والتجارة الخارجية وأخرى نسب متفاوتة ما يدل على أن هذه البنوك تقوم بممارسة مختلف الأنشطة التجارية.

القسم الثاني: تقييم أدوات إدارة علاقات الزبائن

سنركز في هذا العنصر، عن تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لأدوات إدارة علاقات مع الزبائن، ومدى معرفتهم بها وتحديد درجة رضاهم عنها.

1. طريق التعرف على البنك الذي تتعاملون معه:

كيف تعرفتم على البنك الذي تتعاملون معه؟

جدول رقم (22): طريقة التعرف على البنك

الإجابات	التلفاز		المذياع		الجرائد		الملصقات		الانترنت		الكلمة المنطوقة	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
التكرارات	121	192	210	103	128	185	166	147	118	195	272	41
النسبة	38.6	61.3	67.0	32.9	40.8	59.1	53.0	46.9	37.6	62.3	86.9	13.0
المئوية	5%	4%	9%	0%	9%	3%	6%	9%	9%	3%	9%	9%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول أعلاه، إجابات الزبائن عن سؤال "من أين تعرفتم عن البنك الذي تتعاملون معه؟"، نلاحظ بأن نسبة 38.6% من الزبائن تعرفوا عن البنك من خلال التلفاز (الإشهار في التلفاز)، أما بالنسبة للمذياع أو الإذاعة فكانت النسبة 67.09%، أما الجرائد فكانت لها نسبة 40.8% من الزبائن الذين قرأوا إعلانات عن البنك، والملصقات كانت نسبة 53.03% من الزبائن الذين روى الملصقات وتعرفوا على البنك من خلالها، و وسيلة العصر الأنترنترنت فكانت النسبة ضئيلة تقدر بـ 37.69% من الزبائن الذين تعرفوا على البنك من خلاله، أما عن الكلمة المنطوقة (الفم أذن) (Bouche à Oreille) فكان نسبة الزبائن الذين تعرفوا على البنك من خلالها هي 86.9%.

فلاحظ من خلال النتائج السابقة بأن البنوك تستعمل مختلف الطرق لتعريف بالبنك وجلب الزبائن، إلا أننا نلاحظ بأن نسبة الاشهار عبر التلفاز قليلة يجب عليها أن تكثف جهودها لجلب أكبر قدر ممكن من الزبائن، وبالرغم من أن البنوك تعرض خدماتها ومنتجاتها على الانترنت، إلا أننا نلاحظ نسبة معتبرة من العملاء لا تدرك ذلك، لذا يجب على الوكالة توعية زبائنها عن طريق إعلامهم عن هذه الوسيلة وذلك بمختلف الوسائل الإعلامية والترويجية.

2. أدوات إدارة علاقات مع الزبائن المعروفة بالنسبة للعملاء

ماهي الأداة التي تعرفونها من الأدوات الموالية؟

جدول رقم (23): أدوات إدارة علاقات الزبائن المعروفة بالنسبة للزبائن

الاتصال بالإنترنت		الأنترنت		بطاقة الزبون		مركز الاتصالات		الهاتف		البريد		
لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	الإجابات
97	216	65	248	38	275	27	286	57	256	0	313	التكرارات
31	69%	20.7	79.23	12.14	87.85	8.62	91.37	18.21	81.79	0	100	النسبة المئوية
%		%6	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الزبائن

نلاحظ من خلا الجدول أعلاه، بأن جميع أدوات إدارة علاقات الزبائن معروفة لدى الزبائن، وهذا يفسر بأن نسبة 85.61% من أفراد العينة المبحوثة هم ذو مستوى تعليمي ثانوي وجامعي، وهذه نقطة جيدة بالنسبة للبنوك، وعليها استغلالها لكسب ميزة تنافسية والظفر بأكبر حصة سوقية.

3. استعمال إحدى الأدوات:

هل سبق لكم وان استعملت إحدى هذه الأدوات

جدول رقم (24): سبق لكم استعمال هذه الأدوات

النسبة المئوية	التكرارات	
100%	313	نعم
0%	0	لا
100%	313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول أعلاه، بأن 100% من أفراد العينة قد استعملوا إحدى هذه الوسائل أو أكثر، وهذا إن دل على شيء يدل على أن البنوك كلها تستعمل بعض أدوات إدارة علاقات الزبائن إن لم يكن جلها، وهي نقطة إيجابية للبنوك.

4. نوع الأداة المستعملة:

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات التي استخدمتموها؟

جدول (25): الأدوات المستعملة

الإجابات	البريد		الهاتف		مركز الاتصالات		بطاقة الزبون		الانترنت		الاتصال بالانترنت	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
التكرارات	313	0	313	0	263	50	313	0	210	103	81	242
النسبة المئوية	100%	0%	100%	0%	84.02%	15.97%	100%	0%	67.09%	32.90%	28.87%	77.31%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه، بأن أكثر الوسائل المستعملة من طرف أفراد العينة هي البريد، الهاتف، الانترنت وذلك بنسبة 100%، أما بالنسبة لوسيلة مركز الاتصالات فكان مستعملها بنسبة 84.02%، أما وسيلة الانترنت والاتصال عبر الانترنت (Web-call-Centre) فمستعملها يقدر بنسبة 67.09% و28.87% على التوالي، أما بالنسبة لبطاقة الزبون فتمثل نسبة 100%، وهذا يفسر بأن كل عملاء البنك قد ملؤوا بطاقة الزبون عند التعامل مع البنك، وهذا يدل على أن كل البنوك تستعمل إدارة علاقات الزبائن، فمن خلال تقديم بطاقة الزبون لملئها من طرف العميل فهي تحاول جمع قاعدة بيانات تستعملها لإدارة علاقتها مع زبائنها.

5. تقييم الأدوات المستعملة:

هل أنتم راضون على هذه الأدوات؟

جدول (26): مستوى الرضا على هذه الوسائل

النسبة المئوية	التكرارات	
35.14%	110	جد راضي
30.03%	94	راضي
25.87%	81	قليل الرضا
8.94%	28	غير راضي
100%	313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة الاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن آراء تقييم أفراد العينة متراوحة ما بين جد راضي، راضي وقليل الرضا وذلك بنسب 35.14%، 30.03% و 25.87% على التوالي، أما بالنسبة لباقي أفراد العينة فكانت آراءهم غير راضي وذلك بنسبة 8.94%. فالتالي يمكن القول بأن البنك يجيد إدارة علاقاته مع زبائنه، إلا أنه يجب تكثيف الجهود لجعل كل المتعاملين راضين. لأن الرضى يعني الوفاء، وكما سبق وأن ذكرنا بأن زبون راضي يجلب 5 زبائن محتملين.

6. تقديم الشكاوى باستعمال إحدى الوسائل:

هل سبق لكم أن استعملتم إحدى هذه الوسائل لتقديم شكوى أو اقتراح

جدول رقم (27): استعمال الوسائل من أجل تقديم شكوى

النسبة المئوية	التكرارات	
43.45%	136	نعم
56.54%	177	لا
100%	313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه، بأن نسبة 35% من أفراد العينة استخدموا إحدى هذه الوسائل أو بعضها لتقديم الشكاوى من خلالها، أما النسبة المتبقية منهم وهي 65% لم يستخدموا هذه الوسائل وذلك لتفضيلهم الذهاب شخصيا لتقديم شكاوهم وذلك حرصا منهم وقلة ثقتهم بهذه الوسائل.

7. الوسائل المستخدمة لتقديم شكوى:

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات التي استخدمتموها (أذكرها)؟

جدول رقم (28): الأدوات المستعملة لتقديم الشكوى

الاتصال بالانترنت		الانترنت		بطاقة الزبون		مركز الاتصالات		الهاتف		البريد		
لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	الإجابات
136	0	126	10	136	0	29	107	0	136	136	0	التكرارات
%35	%0	40.25%	3.19%	43.4%	%0	9.26%	34.18%	%0	43.4%	43.4%	0%	النسبة المتوقعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن الوسائل المستعملة لتقديم الشكاوي من خلالها هي الهاتف، مركز الاتصالات و الانترنت، وذلك بالنسبة 43.4%، و 34.18% و 3.19% على التوالي ، أما باقي الوسائل فهي مهمشة من طرفهم وليس لديهم علم بها.

8. الاستجابة للشكوى

هل تم الاستجابة لشكوكم وتساؤلاتكم؟

جدول رقم (29): هل الشكاوي أخذت بعين الاعتبار

النسبة المتوقعة	التكرارات	
%24.92	78	نعم
%18.53	58	لا
%43.45	136	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول أعلاه يبين بأن 78 شخصا من أفراد العينة فقط هم الذين أخذت شكاوهم بعين الاعتبار وهم يمثلون نسبة 24.92%، أما باقي أفراد العينة 18.53% لم تأخذ شكاوهم بعين الاعتبار.

9. مستوى الرضا على الإجابة على الشكوى:

هل انتم راضون على نوعية الاستجابة التي تلقيتموها

جدول رقم (30): مدى الرضا على الاستجابة للشكوى

النسبة المئوية	التكرارات	
11.18%	35	جد راضي
23.96%	75	راضي
4.79%	15	قلقل الرضا
3.51%	11	غير راضي
43.45%	136	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه بأن الأفراد الذين أخذت شكاوهم بعين الاعتبار الذين يمثلون نسبة 43.45% من أفراد العينة تتراوح تقييمهم للرضا ما بين راضي وجد راضين تماما عن مستوى جودة الاستجابة عن الشكوى، التكلفة والوقت المستغرق وذلك بنسبتي 23.96% و 11.18% على التوالي.

10. اتصال البنك بزبائنه:

هل تم الاتصال بكم من طرف البنك الذي تتعاملون معه؟

جدول رقم (31): اتصال البنك بكم

النسبة المئوية	التكرارات	
100%	313	نعم
0%	0	لا
100%	313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن كل أفراد العينة تم الاتصال بهم من طرف البنك

11. طريقة اتصال البنك بزبائنه:

إذا كانت الإجابة نعم، حدد بأية وسيلة؟

جدول رقم (32): طريقة اتصال البنك بكم

النسبة المئوية	التكرارات	
47.28%	148	البريد
33.54%	105	الهاتف
19.16%	60	الإنترنت
100%	313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن أكثر الوسائل استعمالاً من طرف البنك للاتصال بزبائنه هي البريد والهاتف وذلك بنسبتي 47.28% و 33.54% على التوالي، ويلاحظ تهميش وسيلة الإنترنت رغم أهميتها في بناء علاقة قوية مع الزبائن.

12. عدد مرات الاتصال:

كم من مرة يتم الاتصال بكم؟

جدول رقم (33): عدد مرات اتصال البنك بكم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					وقت الاتصال
		سنويا	سداسيا	ثلاثيا	شهرين	شهريا	
/	/	19	13	240	23	18	التكرارات
/	/	/	/	3 مرات	مرتان	مرة 1	عدد مرات الاتصال
0.681	1.71	/	/	17	37	259	التكرارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن متوسط اتصال البنك مع زبائنه هي مرتين سداسيا (أي مرة ثلاثيا)، وهذا طبيعي لأن هناك عمليات بنكية تتم كل 3 أشهر ولا بد من إعلام الزبون بها .

13. مستوى الرضا على العلاقة:

هل أنتم راضون على هذه العلاقة؟

جدول رقم (34): مستوى الرضا على هذه العلاقة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				مستوى الرضا على العلاقة
		غير راضي	قليل راضا	راضي	جد راضي	
/	/	1	21	143	148	
0.727	3.26					

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن معظم الزبائن راضين على هذه العلاقة حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.26 أي أن أفراد العينة جد راضين على هذه العلاقة وقد بلغ عددهم 148 شخصا، أما الأشخاص الراضين فقد بلغ عددهم 143 شخص، وتتراوح عدد قليلين الرضا والغير راضين ما بين 21 و 1 فرد على التوالي، وبالتالي يمكننا القول بأن عينة الدراسة جد راضية على هذه العلاقة.

14. جديد خدمات البنك:

هل البنك يطلعكم عن جديد خدماته

جدول رقم (35): المنتجات و الخدمات الجديدة

النسبة المئوية	التكرارات	
46.32%	145	نعم
53.67%	168	لا
100%	313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه، بأن نسبة 46.32% من أفراد العينة يطلعهم البنك على منتجاته وخدماته الجديدة، بينما باقي أفراد العينة 53.67% ليس لهم علم بما ذلك لغياب التواصل.

15. مستوى الرضا على المعلومات المقدمة من طرف البنك:

هل أنت راضون عن المعلومات الموجودة في المطويات، الموقع الإلكتروني، مصلحة الاتصالات... الخ؟

جدول رقم (36): مستوى الرضا على المعلومات المقدمة من طرف البنك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات			
		جدد راضي	راضي	متوسط الرضا	غير راضي
0.671	2.63	180	52	90	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.63 مما يدل على أن أفراد العينة يتأرجحون ما بين جدد راضين على المعلومات المقدمة لهم ومتوسطو الرضا، حيث يتراوح عددهم ما بين 180 و90 على التوالي.

16. تغيير البنك:

هل تفكرون في تغيير بنكم بينك آخر؟

جدول رقم (37): تغيير البنك

النسبة المئوية	التكرارات	
24.28%	76	نعم
75.72%	237	لا
100%	313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه، بأن هناك خطر على البنك بأن يفقد نسبة معتبر من زبائنه مقدرة ب 24.28% لذلك لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي بهم إلى تغيير البنك و محاولة معالجتها وهذا ما سوف نتطرق إليه في الجدول الموالي.

17. أسباب تغيير البنك:

إذا كانت الإجابة بنعم ما هي أسباب هذا التغيير؟

جدول رقم (38): أسباب تغيير البنك

النسبة المئوية	التكرارات	
8.62%	27	الإمميزات
12.14%	38	المنتجات
0.64%	2	الخدمات
2.87%	9	سهولة التعامل
24.28%	76	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن البنك يمكنه أن يفقد نسبة 24.28% من زبائنه لأسباب نذكرها وهي أن البنك المنافسة تقدم خدمات ومنتجات أفضل من البنك الحالي وذلك بنسبة 12.14%، و هناك نسبة تقدر بـ 8.62% يمكنها تغيير البنك بسبب امتيازات أفضل تقدمها البنوك المنافسة، أما بالنسبة لسهولة التعامل فهناك نسبة ضئيلة يمكنها تغيير البنك بسببها و هي تقدر بـ 2.87%.

القسم الثالث: آراء المتعاملين حول مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك الذي يتعاملون معه

سنستعرض فيما يلي، إجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات النموذج المستخدم (النموذج الفعلي)، حسب كل مؤشر من المؤشرات الخمسة التي يعتمد عليها الزبائن في تقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم.

1. الملموسية:

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على توفر الجودة في الخدمة المقدمة إليهم من ناحية مؤشر الملموسية.

جدول رقم (39): تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الملموسية

رقم العبارة	التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
	اطلاقا 1	2	3	4	5			
1.3 المظهر الخارجي للبنك	6	18	22	148	119	1.32	3.83	عالية
2.3 التصميم الداخلي	4	11	32	151	115	1.143	3.682	عالية
3.3 قاعات الانتظار واسعة	8	24	11	175	95	0.731	4.04	عالية
4.3 قاعات الانتظار نظيفة	4	10	12	200	87	1.961	4.00	عالية
5.3 قاعات الانتظار مكيفة	8	16	12	205	72	0.771	4.21	عالية
6.3 الاعتناء بالمظهر الخارجي	5	16	20	204	66	0.961	4.01	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						1.147	3.961	عالية

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظ من الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6) كانت ضمن الموافقة العالية (3.5 - 5)، وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يقيمون جودة الخدمة المقدمة إليهم فعليا في: ملائمة المظهر الخارجي للبنك لنوع الخدمة المقدمة، وتوفرها على قاعات انتظار نظيفة ومكيفة، إضافة إلى اعتناء مقدمي الخدمة بمظهرهم الخارجي. وما يمكن قوله بأن الاعتناء بالمظهر الخارجي له دور كبير في جلب انتباه العملاء.

وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات التي تحدد تقييم الزبائن لوجود خدمة مقدمة إليهم حسب مؤشر الملموسية، فيتبين من الجدول أعلاه، أن المعدل العام قد بلغ 3.961 بانحراف معياري عام 1.147، مما يعكس درجة موافقة عالية على جودة الخدمة من ناحية مؤشر الملموسية،

وبإجماع أفراد عينة الدراسة، هذا يعني أن قوة تبني البنوك عينة الدراسة جودة الخدمة من ناحية مؤشر الملموسية، مما انعكس بشكل إيجابي على أفراد عينة الدراسة.

2. الاعتمادية:

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الجود في الخدمة المقدمة لهم من ناحية مؤشر الاعتمادية.

جدول رقم (40): تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الاعتمادية

رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
7.3 التزام بمواعيد العمل	75	12	32	126	68	3.544	1.203	عالية
8.3 عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة	42	75	26	130	40	3.406	1.217	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.475	1.212	متوسطة

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه، ان اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة الأولى كانت بوسط حسابي مقداره 3.544 وانحراف معياري مقداره 1.203، مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على التزام مقدمي الخدمات بمواعيد العمل في البنك. أما الاتجاهات نحو الفقرة الثانية، فكانت بوسط حسابي مقداره 3.406 وانحراف معياري مقداره 1.217، وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على عدم ارتكاب أخطاء في عملية تقديم الخدمة.

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرتي مؤشر الاعتمادية، فيتبين من الجدول أعلاه، أن المعدل العام قد بلغ 3.475، مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على وجود الخدمة من ناحية درجة الاعتمادية، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر ب 1.212.

3. الاستجابة:

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الجود في الخدمة المقدمة لهم من ناحية مؤشر الاستجابة.

جدول رقم (41): تقييم جودة الخدمة من ناحية الاستجابة

رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
9.3 فترة الانتظار للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة	26	44	36	143	64	3.730	1.006	عالية
10.3 سرعة الرد على الشكاوى	26	46	61	131	49	3.61	0.924	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.670	0.965	عالية

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول أعلاه، أن أعلى متوسط حسابي 3.61 كان للعبارة التي تنص على سرعة الرد على الشكاوى بانحراف معياري قدره 0.924، وبالتالي فهو دلالة على وجود سرعة للرد على شكاوى المتعاملين، أما الفقرة المتعلقة بطول فترة الانتظار للحصول على الخدمة فكانت بوسط حسابي 3.730 وبالتالي درجة الموافقة كانت عالية بدرجة انحراف معياري 1.006، وهذا ان دل على شيء، يدل بأن فترة الانتظار للحصول على الخدمة ليست بطويلة، فالبنك يستجيب بسرعة كبيرة للشكاوى ولا يترك فترات انضار كبير لمعامله للحصول على الخدمة، فهو يدرك مدى أهمية الوقت لمعامله.

وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لل فقرات التي تحدد تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة إليهم حسب مؤشر الاستجابة، فيتبين من الجدول أعلاه أن المعدل العام قد بلغ 3.670، مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر 0.965.

وذلك يفسر سعي البنك لعدم وقوع خلافات بينها وبين عملائها، فهي تدرك مدى أهمية الزبون وتسعى للمحافظة عليه.

4. الضمان

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الجود في الخدمة المقدمة لهم من ناحية مؤشر الضمان.

جدول رقم (42): تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الضمان

رقم العبارة	التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
11.3 وجود ثقة بمقدمي الخدمة	23	33	49	114	94	0.925	4.04	عالية
12.3 الشعور بالأمان	23	39	49	126	76	0.968	3.950	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						0.9465	3.995	عالية

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على شعورها بالأمان عند تعاملها مع مقدمي الخدمة والثقة بهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.04 و 3.95 على التوالي، في حين قدر انحرافهما المعياري 0.925 و 0.968 على الترتيب.

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرتي مؤشر الضمان، فيتبين من الجدول أعلاه، أن المعدل العام قد بلغ 3.995 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة الخدمة من ناحية مؤشر الضمان، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.9465. الأمر الذي يمكن تفسيره إلى درجة المنافسة بين البنوك والتي تتطلب الحرص الشديد تجاه كل ما يخص العملاء، كذلك الأمر الذي يؤصل ويركز العمل المصرفي الأصيل.

5. التعاطف:

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، المدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الجود في الخدمة المقدمة لهم من ناحية مؤشر التعاطف.

جدول رقم (43): تقييم جودة خدمات البنوك من ناحية مؤشر التعاطف

رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
	اطلاقا 1	2	3	4	5			
13.3 تقديم النصح للزبائن	33	55	43	117	65	3.262	1.248	متوسطة
14.3 الرد على استفسارات الزبائن	18	33	56	146	60	3.596	1.144	عالية
15.3 حسن المعاملة والاحترام	15	42	46	138	72	3.696	1.078	عالية
16.3 الاعلام بالخدمات الجديدة	146	67	59	29	12	2.586	1.300	متوسطة
17.3 توفير لوحات ارشادية	19	39	18	121	116	4.002	0.963	عالية
18.3 مصلحة الزبون هي العليا	29	88	86	83	27	2.964	1.023	متوسطة
19.3 أوقات العمل مناسبة	120	100	26	56	11	2.612	1.213	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.181	1.138	متوسطة

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تحدد جودة الخدمة من ناحية مؤشر التعاطف، قد انقسمت إلى قسمين:

- درجة موافقة عالية
- درجة موافقة متوسطة
- أ. درجة موافقة عالية:

وافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على توفير لوحات ارشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة، الرد على استفسارات الزبائن وحسن معاملة الزبون واحترامه، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات 4.002، 3.596، 3.696 على التوالي، وانحراف معياري مقداره 0.963، 1.144 و 1.078 على الترتيب.

ب. درجة الموافقة متوسطة:

وفي هذا الصدد، وافق أغلبية أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على:

- مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح للزبائن، بوسط حسابي مقداره 3.262، وانحراف معياري مقداره 1.248.
- البنك يعلم زبائنه بخدماته الجديدة، بوسط حسابي يقدر ب 2.586، وانحراف معياري ب 1.300.
- يضع البنك المصلحة العليا للزبون في أول إهتمامته، بوسط حسابي يقدر ب 2.964، وانحراف معياري 1.023.
- أوقات عمل البنك مناسبة، وسط حسابي يقدر ب 2.502، وانحراف معياري 1.213.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: الفرضية الأولى

تتبنى البنوك محل الدراسة إدارة علاقات مع الزبائن

يتضمن هذا العنصر اختبار مدى تطبيق البنوك موضوع البحث لمتغيرات إدارة علاقات مع الزبائن، ويهدف إثبات صحة الفرضية الأولى، لا بد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها على النحو التالي :

فرضية العدم H_0 : لا تتبنى البنوك محل الدراسة إدارة علاقات مع الزبائن

فرضية الوجود H_1 : تتبنى البنوك محل الدراسة إدارة علاقات مع الزبائن

تقوم الفرضية الأولى على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات المحور الثاني الذي ينص على تبني إدارة علاقات مع الزبائن من طرف البنوك مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

جدول رقم (44): نتائج الاختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق إدارة علاقات مع الزبائن في البنوك

المحور	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	قيمة الجدولية T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig) P.value. Sig
تبنى إدارة علاقات مع الزبائن	3,456	1,146	9,834	1,645	211	0,00

*عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويجاء اختبار T الأحادي العينة Test – Pour Echantillon Unique فقد تبين من خلال المخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني الذي ينص على مدى تطبيق إدارة علاقة مع الزبائن في البنوك محل البحث قد بلغت 3,456 وانحراف معياري قدره 1,146، حيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 9,234 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 1,645، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن البنوك محل الدراسة لا تتبنى إدارة علاقات مع الزبائن، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن البنوك تتبنى إدارة علاقات مع الزبائن.

وما يؤكد هذا القرار أن المستوى الدلالة المحسوب هو Sig= 0.00 وكان أقل من 0,05 وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

الفرضية الثانية:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية.

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية.

جدول رقم (45): نتائج تحليل إختبار الانحدار البسيط بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية

المتغير المستقل : تبني البنوك إدارة علاقات الزبائن					
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع: رضا العملاء
0,00	47,869	0,633	0,622	0,788	

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت $R=0.788$ وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين إدارة علاقات مع الزبائن ورضا العملاء لان قيمة معامل الارتباط أكبر من 0,7، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.622$ ما يعني أن % 62.20 من تغير في رضا العملاء يعود إلى التغير في تبني إدارة علاقات مع الزبائن، كما يوضح معامل الانحدار $B= 0.633$ إلى وجود علاقة طردية بين تبني إدارة علاقات مع الزبائن ورضا العملاء ، أي أن زيادة متغيرات إدارة علاقات مع الزبائن بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى الرضا العملاء بمقدار 0.633 من وحدة واحدة .

كما أن قيمة f المحسوبة تساوي 47,869 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة Sig = 0.00 و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد علاقة بين عناصر إدارة علاقات مع الزبائن ورضا العملاء، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين عناصر إدارة علاقات مع الزبائن ورضا العملاء، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية.

الفرضية الثالثة:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات مع الزبائن وجودة الخدمة المقدمة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة وإدارة العلاقات مع الزبائن.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة وإدارة العلاقات مع الزبائن.

جدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة

المتغير المستقل : إدارة علاقات مع الزبائن					
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع: جودة الخدمة المقدمة
0,00	174,53	0,647	0.454	0,674	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,674$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 454,0$ ، ما يفسر أن نسبة % 45.40 من تغير في جودة الخدمة المقدمة يعود إلى التغير في إدارة العلاقات مع الزبائن .

كما أن قيمة f المحسوبة تساوي 174,53 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة المقدمة. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات مع الزبائن على جودة الخدمة المقدمة.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى خمسة فرضيات

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ومؤشر الملموسية وإدارة علاقات مع الزبائن.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ومؤشر الملموسية وإدارة علاقات مع الزبائن.

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات الزبائن ومؤشر الملموسية

المتغير المستقل : إدارة علاقات مع الزبائن					
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع: مؤشر الملموسية
0,00	46,664	0,456	0,182	0,426	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,426$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,182$ ، ما يفسر أن نسبة 18.20 % من تغير في مؤشر الملموسية يعود إلى التغير في إدارة علاقات مع الزبائن.

كما أن قيمة f المحسوبة تساوي 46,664 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $Sig = 0.00$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة علاقات مع الزبائن على مؤشر الملموسية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات مع الزبائن على مؤشر الملموسية.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الاعتمادية وإدارة العلاقات مع الزبائن.
 H_1 : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الاعتمادية وإدارة العلاقات مع الزبائن.

جدول رقم (48): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين إدارة علاقات مع الزبائن ومؤشر الاعتمادية

المتغير المستقل : إدارة علاقات مع الزبائن					
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع: مؤشر الاعتمادية
0,00	50,801	0,302	0,195	0,441	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,441$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.195$ ، ما يفسر أن نسبة 19.50% من تغير في مؤشر الاعتمادية يعود إلى التغير في إدارة علاقات مع الزبائن .

كما أن قيمة f المحسوبة تساوي 50,801 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $Sig = 0.00$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر الاعتمادية وإدارة علاقات مع الزبائن، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الاعتمادية وإدارة العلاقات مع الزبائن.

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الاستجابة وإدارة علاقات مع الزبائن.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الاستجابة وإدارة علاقات مع الزبائن.

جدول رقم (49): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين مؤشر الاستجابة وإدارة علاقات مع الزبائن

المتغير المستقل : إدارة العلاقات مع الزبائن					
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع: مؤشر الإستجابة
0,00	123,71	0,435	0,371	0,609	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,609$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,371$ ، ما يفسر أن نسبة 37.10 % من تغير في مؤشر الإستجابة يعود إلى التغير في إدارة العلاقات مع الزبائن .

كما أن قيمة f المحسوبة تساوي 123,71 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $Sig = 0.00$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الاستجابة وإدارة علاقات مع الزبائن ونقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مؤشر الاستجابة وإدارة علاقات مع الزبائن.

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الضمان وإدارة علاقات مع الزبائن.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الضمان وإدارة علاقات مع الزبائن.

جدول رقم (50): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين مؤشر الضمان وإدارة علاقات مع الزبائن

المتغير المستقل : إدارة علاقات مع الزبائن					
مستوى الدلالة Sig	المحسوبة F قيمة	B معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع: مؤشر الضمان
0,00	76,72	0,349	0,268	0,517	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,517$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,268$ ، ما يفسر أن نسبة 26.80 % من تغير في مؤشر الضمان يعود إلى التغير في إدارة علاقات مع الزبائن .

كما أن قيمة f المحسوبة تساوي 72,76 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $\text{Sig}=0.00$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الضمان وإدارة العلاقات مع الزبائن ونقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر الضمان وإدارة العلاقات مع الزبائن.

الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر التعاطف وإدارة علاقات مع الزبائن.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر التعاطف وإدارة علاقات مع الزبائن.

جدول رقم (51): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين مؤشر التعاطف وإدارة علاقات مع الزبائن

المتغير المستقل : إدارة علاقات مع الزبائن					
مستوى الدلالة Sig	المحسوبة F قيمة	B معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع: مؤشر التعاطف
0,00	97,50	0,343	0,317	0,563	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,563$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,317$ ، ما يفسر أن نسبة % 31.70 من تغير في مؤشر التعاطف يعود إلى التغير في إدارة العلاقات مع الزبائن .

كما أن قيمة f المحسوبة تساوي 50,97 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $00.0=Sig$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر التعاطف وإدارة علاقات مع الزبائن ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر التعاطف وإدارة علاقات مع الزبائن.

الفرضية الرابعة:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي وإدارة العلاقات مع الزبائن
 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي وإدارة علاقات مع الزبائن.
 H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي وإدارة علاقات مع الزبائن.

جدول رقم (52): نتائج تحليل اختبار بين مستوى التعليمي وإدارة العلاقات مع الزبائن

Test de Levene sur l'égalité des variances		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عينة المجتمع	
Sig	F				
0.00	7.057	0,42426	2,9000	2	ابتدائي
		0,59879	3,2364	43	متوسط
		0,74612	3,8064	102	ثانوي
		0,61956	3,8432	166	جامعي
		0,68634	3,7632	313	المجموع

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي لإجابات كل فئة من فئات المستوى التعليمي فيما يتعلق بإدارة العلاقات مع الزبائن حيث كان أعلى وسط حسابي للفئة ذوي المستوى جامعي بمتوسط حسابي قدره 3,8432 وانحراف معياري 0,68634 .

كما نلاحظ أن قيمة f المحسوبة قد بلغت 7,057 وهي أعلى من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إدارة علاقات مع الزبائن تعود إلى متغير المستوى التعليمي، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج كان 0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

الفرضية الخامسة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الوظيفة وإدارة علاقات مع الزبائن.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي وإدارة علاقات مع الزبائن.

H_1 : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي وإدارة علاقات مع الزبائن.

جدول رقم (52): نتائج تحليل اختبار بين المستوى الوظيفي وإدارة العلاقات مع الزبائن.

Test de Levene sur l'égalité des variances		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عينة المجتمع	
Sig	F				
0,465	0,900	0,70101	3,9	240	موظف
		0,65013	3,7435	36	أعمال حرة
		0,47035	3,8040	24	طالب
		0,57587	3,8312	13	متقاعد
		0,68634	3,7632	313	المجموع

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم أعلاه، إلى أن الوسط الحسابي لإجابات كل فئة من فئات طبيعة الوظيفة فيما يتعلق بإدارة العلاقات مع الزبائن، حيث كان أعلى وسط حسابي للفئة الموظفين بمقدار 3.9 وانحراف معياري 0,70101.

كما نلاحظ أن قيمة f المحسوبة قد بلغت 0,900 وهي أقل من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بان لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إدارة علاقات مع الزبائن تعود إلى متغير الوظيفة، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج كان 0,465 وهو أعلى من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

الفرضية السادسة: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العمليات المصرفية وإدارة علاقات مع الزبائن

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العمليات المصرفية وإدارة علاقات مع الزبائن.
 H_1 : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع العمليات المصرفية وإدارة علاقات مع الزبائن.

جدول رقم (53): نتائج تحليل إختبار بين نوع العمليات المصرفية وإدارة علاقات مع الزبائن

Test de Levene sur l'égalité des variances		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عينة المجتمع	
Sig	F				
0,033	2,667	0,70633	4,1300	234	سحب وإيداع
		0,62408	3,8775	40	قروض
		0,26112	3,9273	12	توظيف أموال
		0,68679	3,6627	20	تجارة خارجية
		0,74546	3,7286	7	أخرى
		0,68634	3,7632	312	المجموع

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي لإجابات كل فئة عن نوع العمليات المصرفية فيما يتعلق بإدارة العلاقات مع الزبائن، حيث كان أعلى وسط حسابي للفئة التي تقوم بعملية السحب والإيداع بمتوسط حسابي قدره 4.130 وانحراف معياري 0.70633 .

كما نلاحظ أن قيمة f المحسوبة قد بلغت 2,667 وهي أعلى من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إدارة علاقات مع الزبائن تعود إلى متغير نوع الخدمات المصرفية، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج كان 0,033 وهو أعلى من 0.005 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

الفرضية السابعة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين نوع البنك وإدارة علاقات مع الزبائن

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع البنك وإدارة علاقات مع الزبائن.
 H_1 : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع البنك وإدارة علاقات مع الزبائن.

جدول رقم (54): نتائج تحليل اختبار بين نوع البنك وإدارة علاقات مع الزبائن

Test de Levene sur l'égalité des variances		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عينة المجتمع	
Sig	F				
0,00	17,366	1,0641	3,3239	168	بنك عمومي
		0,9227	3,7665	145	بنك أجنبي
		1,9868	3,5452	313	المجموع

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه، إلى أن الوسط الحسابي لإجابات كل فئة فيما يتعلق بتأثير بنوع البنك على إدارة علاقات مع الزبائن، حيث كان أعلى وسط حسابي للفئة التي اختارت البنك الأجنبي بمقدار 3,7665 وبانحراف معياري 0,9227.

كما نلاحظ أن قيمة f المحسوبة قد بلغت 17.366 وهي أعلى من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الفائلة بان توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إدارة علاقات مع الزبائن تعود إلى متغير نوع البنك، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج كان 0,00 وهو أقل من 0,50 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليلها

سنستعرض في هذا العنصر بعض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي خص البنوك للناحية الغربية، كما يلي:

❖ نتائج مستمدة من فترة الدراسة والمقابلة الشخصية للزبائن:

خلال فترة الدراسة والتي دامت أشهر استخلصنا ما يلي:

1. العاملين في البنوك يطبقون سياسة إدارة علاقات الزبائن لكن دون العلم بذلك (خاصة البنوك العمومية)، أي أنهم يقومون بالاتصال بالزبائن وبناء علاقة معهم بالإضافة إلى توجيههم، لكن النقص

- الذي لاحظناه هو أنه كلما كانت العلاقة شخصية (أي علاقة صداقة، قرابة... الخ)، كان الاهتمام أكثر وكانت العلاقة جد مرضية بالنسبة للزبون.
- ولذلك لا بد على المسيرين والقائمين على التسويق إعادة النظر في العلاقة التي تربطهم مع الزبائن.
2. البنوك (خاصة العمومية) لا تمتلك أي برنامج لإدارة علاقات مع الزبائن، فهم يعتبرون بأن برنامج تسيير حسابات الزبائن (Delta) هو نفسه يمكن استخدامه لتسيير العلاقات مع الزبائن وذلك لاحتوائه على جميع بيانات الزبائن، كما أنه يتم تحديث قاعدة البيانات دوريا.
3. البنوك (خاصة الأجنبية) تمتلك مركز اتصالات، لكن هناك عدة شكاوى قدمها الزبائن لرداءة هذه الخدمة.

❖ نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

1. هيمنة جنس الذكور من الزبائن على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم 60.84% في حين بلغت نسبة الإناث 39.16%.
2. نسبة كبيرة من الزبائن حوالي 76.35% تتراوح أعمارهم ما بين 30 – 50 سنة.
3. نسبة كبيرة من الزبائن 53.03% لديهم مستوى جامعي.
4. جمعت عينة الدراسة بين زبائن ذوي مستويات مهنية مختلفة، إلا أن أغلبية الزبائن 76.7% موظفين.

❖ نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات أفراد العينة:

خلصت دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأسئلة الاستمارة، و التي على أساسها تم اختبار الفرضيات الموضوعية فيما يلي:

1. معرفة غالبية أفراد عينة الدراسة بمعظم أدوات تسيير علاقات الزبائن، فلا بد على المسيرين الاهتمام بهذه النقطة فيجب تطوير هذه الوسائل بحيث تصبح أكثر دقة وسهولة الاستعمال وإطلاع الزبائن لها، ولا بد من استعمالها كميزة تنافسية.
2. أظهرت نتائج تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا على فاعلية أدوات تسيير علاقات الزبائن بأنهم متوسطين الرضا، وذلك لوجود نقاط ضعف كثيرة فيها نذكر منها:

- عدم الثقة بفاعليتها؛
- عدم الاستجابة لشكاوهم عن طريقها، لذلك لا بد لهم بالذهاب شخصيا لتقديم شكاوهم،

وأيضا بالنسب للمسؤولين هناك عدة مشاكل تقابلهم لتنفيذ سياسة إدارة علاقات الزبائن، نذكر من بينها:

- عدم إعطاء الزبائن المعلومات الصحيحة (العنوان، الهاتف،... الخ)، وإن وجدت ففهم يغيرونها باستمرار (خاصة رقم الهاتف) ولا يقومون بإطلاع البنك عليها.
 - كما أنه لا يوجد اتصال بشبكة الانترنت في البنك، مما يحد من الاتصال بالزبائن إلكترونياً.
3. معدل اتصال البنوك بزبائنهم متوسط إذ يتصل بهم كل 3 أشهر مرة، فقد وجدنا هذا طبيعي لأن هناك عمليات بنكية تتم على الحسابات الجارية كل 3 أشهر فلا بد من إطلاع الزبائن عليها، وعلى العموم فأفراد عينة الدراسة راضين عموماً على هذه العلاقة.
4. أما بالنسبة لإعلام البنوك بزبائنهم بمنتجاته وخدماته الجديدة، لا بد له من تكثيفها قليلاً لأن هناك نسبة معتبرة من الزبائن ليس لديهم علم بها، والذين لديهم علم بها فهم متوسطوا الرضا على هذه المعلومات، بحيث يصفونها برؤوس أقلام وغير مفهومة.
5. هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة قد يغيرون البنك ببنك منافس، وذلك بسبب امتيازات يقدمها المنافسين أفضل من البنك الحالي، أو بسبب منتجات وخدمات أفضل من التي يستعملها حالياً، لذا لا بد على القيمين بالبنك بإجراء بحوث دورية تطلعهم على احتياجات ورغبات زبائنهم وذلك لتوطيد العلاقة معهم وكسبهم كزبائن دائمين، لأن الزبون هو أساس وجوده.

الخلاصة:

من الواضح أن هناك تطورا واضحا في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم، حيث أخذت البنوك بمبدأ تعدد الخدمات التي تقدمها للعملاء بعد أن كانت خدماتها تقتصر على الوظائف التقليدية، ومن هنا ظهرت خدمات مصرفية حديثة ومتطورة والتي ترتب عليها تطور هائل في نظم وأساليب عرضها لتواجه البنوك التنوع الكبير في الخدمات والتزايد المستمر في عدد العملاء، ونتيجة لكل ذلك توسعت المصارف في الاعتماد على الأجهزة والحاسبات .

ومن خلال هذا الفصل تم إسقاط مفاهيم إدارة العلاقات مع الزبائن على مجموعة من البنوك العمومية والبنوك الأجنبية العاملة في الناحية الغربية، حيث قدمت هذه الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات متمثلة ببعيد إدارة علاقات مع الزبائن وبعيد جودة الخدمة والميزة التنافسية، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة

فوجب على البنوك العمل جاهدا على تكثيف الحملات الاهتمام بإدارة علاقات مع الزبائن وأيضا بشكاوى العملاء، وأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم ما يساعد على تحسين وتطوير الخدمة، والاهتمام أيضا بالموظفين من خلال التدريب والتكوين المستمر والعمل على تحفيزهم لأنهم عنصر أساسي في تقديم الخدمة.

الخاتمة العامة

تحتل تلبية حاجات الزبائن الحاليين والمرقبين، الدور الرئيسي في استراتيجيات المؤسسات الإنتاجية والخدمائية، وذلك ضمن الواقع الجديد الذي أصبح يتسم بشدة المنافسة، ووجود عدة بدائل للإشباع التي حولت المستهلك الذي كان فيما مضى يعتبر كمتسول، أو أفضل قليلا عليه ويخضع لرغبات المؤسسة وخططها واجتهاداتها، ويصدق بياناتها ويرضى بأي خدمة تقدم له مهما كان نوعها، إلى مستهلك أكثر دراية وأكثر تطلبا، وشكلت واقع جديد هو كالتالي:

المستهلك زبون دوما على صواب وهو الملك، على المؤسسة أن تؤسس سياستها بناء على أوضاعه وحاجاته، وأن تحقق رضاه أمر جوهري لا غنى عنه، إن هذا الواقع الجديد والذي يتميز فيه محيط المؤسسة بالتعقيد وعدم التأكد والتداخل يفرض عليها أن تبني استراتيجيات تسويقية تمكنها من تحقيق أهدافها.

لقد ذكر P.Kotler في أحد الأمثلة عن مؤسسة متخصصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها "كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100% من الرضا، أعيدينا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم"، وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قائلة:

- الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب؛
- الزبون ليس منا، بل نحن منه؛
- الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا. نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته.
- لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام الزبون؛
- الزبون يكلمنا عن حاجاته، ونحن من يلبيها بما يحقق أكبر قيمة له ولنا؛

من خلال هذا المثال، تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل مؤسسة تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأس المال الحقيقي بدونهم تفقد المؤسسات شرعيتها. وهنا يأتي دور إدارة علاقة مع الزبون في المؤسسة بهدف:

- تحقيق ولاء الزبائن.
- تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد.
- معرفة أكثر بالزبائن.
- التميز عن المنافسين.
- تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة.
- رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد.

- التسريع في تنفيذ الطلبات.
- الحصول على زبائن جدد.
- تخفيض تكاليف طلبات الزبائن.
- تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد.

وهذا لا يأتي إلا من خلال تبني فلسفة جديدة تعني بالمستهلك والمتمثلة في إدارة علاقات مع الزبائن والعمل جاهدة لربط علاقة اتصال عن قرب مع كل زبون فرد من أجل التعرف على بياناته الشخصية التي يرغب في أن يكون المنتج مصنوعا وفقها، فالإنتاج المعمم لم يعد يحقق رغبة الزبائن، ولهذا جاءت علاقة الزبون كمنهج تستخدمه المؤسسات حتى تزيد من قدرتها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وتوطد العلاقة معهم أكثر فأكثر مما يسمح لها بتقديم منتج يحقق قيمة لدى مشتريه بحيث ينتج عن هذه القيمة في حالة ما إذا كانت ايجابية تكرار عمليات الشراء إلى أن يتحول الزبون إلى عميل راض وبزيادة الشراء يتحول إلى زبون موالي.

إن إدارة علاقة مع الزبون تحقق للمؤسسة العديد من المزايا نذكر منها: تخفيض التكاليف، تكوين رأسمال الزبائن، المحافظة على ولاء الزبائن من خلال التطوير المستمر للجودة، تقديم منتجات تتصف بالخصوصية لأنها صنعت وفق البيانات الشخصية للفرد مما يجعلها تتميز بالجودة والتميز في نظر مشتريها ويسمح للمؤسسة برفع كفاءة الأداء لديها ومواجهة منافسة محلية ودولية، تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال اعتبار أن الزبون إنسان جدير بالاهتمام والاحترام والتقدير، يسعى إلى أن تقدم له خدمة متميزة تستبق توقعاته وتشبع رغباته وحاجاته، مما يساهم في رضا وضمأن توفيقته وولائه الذي يحول دون تسربه نحو المؤسسات المنافسة، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق الرؤية التي تنص على أن مصير المؤسسة من مصير الزبون.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، والتي كانت عبارة عن دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية، كمحاولة لإجابة على التساؤل المطروح، ومطابقة النتائج النظرية مع واقع المؤسسات الجزائرية، فقد خلصنا إلى:

البنوك بصفة عامة والبنوك الأجنبية بصفة خاصة، كلها تتبنى إدارة علاقات مع الزبائن، وهذا راجع إلى نوعية التعامل الموجودة بين البنوك وزبائنها، خصوصا وأن المادة المتبادلة جد حساسة (النقود)، فكلا طرفي العلاقة يؤخذون العلاقة بجدية لتخدم مصالح الكل، وهذا ما تم إثباته من خلال الفرضية الرئيسية الأولى.

كلما تبنت المؤسسات الجزائرية فلسفة إدارة علاقات مع الزبائن، كلما أعطتها ميزة تنافسية، فمن خلال تطبيق إدارة العلاقات مع الزبائن تصبح المؤسسة على دراية باحتياجات الزبائن ومحاولة تلبيتها بأفضل طريقة، وفي بعض الأحيان تفوق توقعات الزبائن، مما يكسبها ميزة تنافسية عن طريق التميز، وهذا ما تم إثباته من خلال الفرضية الرئيسية الثانية.

كما تم إثبات أيضا، من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة بأنه توجد علاقة بين إدارة علاقات مع الزبائن وجودة الخدمة المقدمة، وهي علاقة طردية فكلما كانت هناك تبنى لفلسفة إدارة العلاقات مع الزبائن، كلما توفرت معلومات حول رغبات الزبائن وتطلعاتهم، فتحاول المؤسسة أن تلبّيها بأحسن الطرق وأكفأ الموارد (المادية وغير مادية)، ولما لا تحقيق ما يسمى Le One To One، أي منتج واحد لمستهلك واحد حسب احتياجاته ورغباته.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمس للفرضية الرئيسية الثالثة، فقد تم إثبات صحتها جميعا، فهناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات مع الزبائن ومؤشر الملموسية، مؤشر الاستجابة، مؤشر الاعتمادية، مؤشر الضمان، ومؤشر التعاطف، فكلما توطدت العلاقة بين المؤسسات وزبائنها، كلما زادت مؤشرات الجودة، خصوصا جودة الخدمة، لأن الخدمة يصعب تحقيق الجودة فيها لما تتميز به من خصائص (اللاملموسية، عدم القدرة على التخزين، تنتج وتسوق في نفس الوقت،... الخ)، فإدارة العلاقات مع الزبائن يمكن تحقيق ذلك.

أيضا، تم إثبات بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات مع الزبائن والمستوى التعليمي، فكلما زاد هذا الأخير، كلما نجحت إدارة العلاقات مع الزبائن في تحقيق أهدافها، وإكساب المؤسسة ميزة تنافسية، وهذا راجع لأدوات التي تستخدمها إدارة العلاقات مع الزبائن والتي تتطلب مستوى معين من المعرفة.

كما تم إثبات، أنه لا توجد علاقة بين إدارة العلاقات مع الزبائن ونوع الوظيفة التي يمارسها الزبون، وهذا إن دل على شيء يدل بأن كل الزبائن سواسية في المعاملة، وأيضا لا وجود لتأثير نوع المنتجات المقدمة على إدارة العلاقات مع الزبائن، فلكي تنجح منتجات المقدمة لا بد من معرفة آراء الزبائن حولها، وإعلامهم بكل جديد حول منتجاتهم ومؤسستهم، لذلك لا يمكن تهميش منتج على حساب الآخر.

وأخيرا وليس آخرا، تم إثبات بأن هناك علاقة بين إدارة علاقات الزبائن ونوع المؤسسة، فالمؤسسات الخدمية تطبق إدارة العلاقات مع الزبائن بشكل مكثف ومختلف عن المؤسسات السلعية، وذلك راجع لخصائص الخدمة، فتحاول المؤسسة من خلال إدارة علاقات مع الزبائن إعطاء ملموسية للخدمة وضمّان للزبون، لكي يدلي بوفائه للمؤسسة، وبالتالي إكساب المؤسسة حصة سوقية، وأيضا حسب صنف المؤسسة، عموميو أو خاصة (أجنبية)، فإدارة علاقات مع الزبائن نجدها مطبقة في المؤسسات الخاصة أكثر منه في المؤسسات العمومية، وهذا راجع للإدارة المركزية لكل منها.

وانسجاما مع ما تم عرضه من استنتاجات، نتقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الصورة المدركة الجيدة للزبائن، على أساس أنها الهدف الأسمى للمؤسسات. والتي تدل على مدى فعالية إدارة علاقات مع الزبائن المطبقة من قبل المؤسسات والذي بدورها تساهم في توطيد وتعزيز العلاقة بين الطرفين وتحقيق ميزة تنافسية، وجاءت التوصيات على النحو الآتي:

- قيام المؤسسات الجزائرية بتعزيز ودعم عناصر إدارة علاقات مع الزبائن لديها بكل ما هو جديد وما يتطلب من إجراءات لمواجهة تحديات المنافسة، وبما ينعكس على تلبية حاجات ورغبات زبائنهم، من خلال تحسين أداء افراد أقسام البحث والتطوير وإعداد البحوث المستمرة والمتعلقة بتحسين المنتجات المقدمة.
 - تحقيق الرضا لدى العملاء يتم عن طريق تقديم المنتجات الجيدة وتوفير اماكن الاستراحة الجيدة والمكيفة والتعامل الجيد من قبل الموظفين مع الزبائن ، والاهتمام الكافي بمتغير المدلول المادي لما له من أثر في إعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة الجزائرية إضافة إلى كونه يعمل على خلق الأجواء الملائمة لدى الزبائن، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بالشكل الخارجي للمؤسسة وتصميم الأبنية والديكورات وغيرها، والذي يعكس بالتالي الصورة الايجابية عن المؤسسة الجزائرية.
 - العمل على توسيع ادراكات الزبائن وزيادة الوعي لديهم، من خلال تقديم النشرات الدورية لديهم والتي تخص عمل المؤسسة وكيفية تسويق منتجاتها عموما، بما ينعكس ايجابيا على رضا العملاء وسهولة فهمها.
 - ضرورة التعرف الشامل على طبيعة وماهية إدارة العلاقات مع الزبائن لدى إدارات المؤسسات الجزائرية ليتمكنوا من تحقيقه لدى العملاء، عن طريق اعتماد هذه الدراسة وكل ما كتب ونشر عن هذا الموضوع أكاديميا وعالميا من المصادر لغرض الاطلاع على مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن وعناصرها والعمل بموجبها.
 - إقامة الدورات التدريبية والتطويرية في مجال إدارة العلاقات مع الزبائن وإشراك العاملين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن سواء كانوا مدراء أقسام أو موظفين فيها، لتزويدهم بكل ما هو جديد عالميا في مجال إدارة العلاقات مع الزبائن من أجل رفع كفاءة الأداء لديهم.
 - دعوة المؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام بالأفراد العاملين كونهم أحد أطراف العلاقة وكنزها داخليين من خلال ما يأتي :
 - حسن اختيار الافراد المناسبين للعمل ويتم ذلك من خلال إجراء المقابلات والاختبارات قبل التعيين .
 - إدخال العاملين لدى المؤسسات الجزائرية دورات تتضمن كيفية التعامل مع الزبائن والتأثير فيهم، سواء كانت هذه الدورات داخل الجزائر أو خارجها، للاطلاع على كيفية معاملة الزبون وكسبه .
 - العمل على تحسين المنتجات المقدمة، فضلا عن الانتقال من المنتجات التقليدية إلى المنتجات الالكترونية الحديثة مثل الاستفادة من شبكة الأنترنت.
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع البحث وفي دراسته بالشكل الذي يحقق النفع العام بأن يكون مرجعا يستفيد منه الباحثون في مجال تسويق العلاقات بوجه عام وإدارة علاقات الزبائن بوجه خاص.

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

1. أحمد حلمي جمعة، حسني أحمد الخولي، أساسيات البحث العلمي، دار صفاء، طبعة I عمان، الأردن، 1999، .
2. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد، دار الكتب المصرية، طبعة I، القاهرة، مصر، 2001،
3. أحمد شاكر العسكري العسكري، "التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية و سلوك المستهلكين و المزيج التسويقي". الشروق 2000م،
4. إسماعيل السيد ، " مبادئ التسويق " ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999
5. إسماعيل صبري عبد الله وآخرون، التعاون الاقتصادي العربي بين القطرية والعولمة، دار الفارس، طبعة I، الأردن، 2000
6. البرواري، نزار عبد المجيد، و البرزنجي أحمد، "استراتيجيات التسويق: المفاهيم- الأسس- الوظائف"، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004.
7. الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي دباس، " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، المجلد (5)، العدد (17)، أيلول، 2007،
8. العلاق، بشير عباس و الطائي حميد عبد النبي، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، ط 1، دار العقل، عمان، الأردن، 1999،
9. آمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، طبعة I الإسكندرية، مصر، 2002
10. بشير عباس العلاق، " الترويج والإعلان: أسس ونظريات، تطبيقات: مدخل متكامل "، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998،
11. بيان هاني حرب، " مبادئ التسويق «، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 1999
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003،
13. جهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري و المورد: مدخل للتسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006،
14. جودة محفوظ، "العلاقات العامة: مناهج وممارسات"، دار وهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، سنة 1999
15. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000
16. رضا عبد السلام، مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية، دار الإسلام، دون طبعة، مصر، 2004
17. روبرت. أ.بتس-ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية - دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008
18. زكي خليل المساعد، " التسويق: في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
19. سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2003.
20. شفيق حداد، " أساسيات التسويق "، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1998

21. صبحي تادريس قريصة، مدحت مُجد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، لبنان، 1983
22. صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الاستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، 1996
23. عبد الرحمن توفيق "عميل مدى الحياة"، ط 1: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
24. عبد الرحمن توفيق، " العناية بالعميل"، ط 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004،
25. عبد الرحمن توفيق، "الاحتفاظ بالعملاء للأبد"، ط 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004،
26. عبد السلام أبو قحف، " أساسيات التسويق"، الجزء الثاني، الناشر قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1996
27. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر
28. عبد المجيد قدي، "أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات"، دار الأبحاث، الطبعة الأولى 2009
29. عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007
30. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2002.
31. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1995
32. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر،
33. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003
34. عمر وخير الدين، "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، الناشر مكتبة عين شمس، 1997،
35. عمر وصفي عقيلي وآخرون، "مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1994
36. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، طبعة I، عمان، الأردن، 2000
37. فهد سليم الخطيب، مُجد سليمان عواد، " مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
38. ليلي أحمد الخواجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، طبعة I، القاهرة، مصر، 2004.
39. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة I، مصر، 2004،
40. مُجد إبراهيم عبيدات، " مبادئ التسويق " : مدخل سلوكي" دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999،
41. مُجد سعيد عبد الفتاح، " التسويق "، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983،
42. مُجد صالح الحناوي، مُجد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999
43. مُجد فريد الصحن، "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 1998
44. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "سلوك المستهلك"، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2002،
45. محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000،

46. محي الدين الأزهري، " التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط "، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1995،
47. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002،
48. معتوق أحمد، "الإحصاء الرياضي والنماذج الرياضية"، ديوان المطبوعات الجامعية 2007،
49. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001،
50. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، دون طبعة، مصر، 1998.
51. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات"، ط 2 ، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008،
52. يوسف حجاج سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009،

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

1. J- P .Bernardet ,A .Bouchez , S – pichier , « Precis de marketing » , Natan , paris 1996.
2. André Mécalfef ,« Le Marketing: Fondements, Techniques, Evaluation », édition LTTEC paris, 1992
3. Armand Payan et autres, L'analyse concurrentielle, Manuel de gestion, Vol 01, Ellipses édition, Paris, 1999
4. Christophe H.Love lock « services Marketing Englewood cliffs N.J prentice- Hall 2001
5. Christopher Allard, « Le management de la valeur client », édition Dunod , Paris, 2003,
6. Claeysen Y., « L'e-mail marketing », Dunod, 2005, Paris
7. Claude demeure, « Marketing », 2eme édition, sikey édition paris, 1999
8. Egan, John, « Relationship Marketing- Exploring relational strategies in marketing», Pearson education- Prentice Hall, 2001.
9. Elizabeth Pastor- Reiss, "Le marketing durable » édition d'organisation Eyrolles, Paris,
10. Eric .Vernette ,« Marketing fondamental »,5 eme tirage,édition Eyvolles , paris ,97
11. J- Lendrevie, D. Lindon «Mercator », théorie et pratique du Marketing. 5e, 1997
12. J- P .Bernardet ,A .Bouchez , S – pichier , « Precis de marketing » , Natan , paris 1996
13. J.LENDREVIE .D – LINDON , « Mercator : théorie et pratique du marketing» , 5 eme édition , Dalloz , Paris ,1997
14. Jay, Cory & Adam Cory, « The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit form Customer Relationship Management », New York, Fray Press, 2006
15. Jean Charles Mathé, Management stratégique concurrentiel, Librairie vuibert, Germain, 2001
16. Jean- Jacques Lambin, « Le Marketing Strategique », 4e, 1999
17. JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004.

18. Jean mare Lehu « Stratégie de Fidélisation ». Edition D'organisation 1999
19. J-hendrevie, J. lévy, D.Lindon, « Mercator », 7eme edition, édiion Dalloz, Paris, 2003,
20. J-P.Bertrand ,«Techniques commerciales et marketing »,Berti édition Algérie,1994
21. Louis Stern, Frédérick Sturdivant, « Fidéliser le client », Harvard l'expension. 1985
22. Marc Vendercammen, Collectif, Brigitte Bouton, « Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir », Boeck Université, 2002.
23. Marie Claude Esposito et Martine Azuelos, Mondialisation et domination économique, éd. Economica, Paris, 1997
24. MOHAINED-SEGHIR. Djitli , "Comprendre le marketing" , Berti éditions , Alger ,1996
25. nathalie van Laethem, « Toute la fanction Marketing », Dunod, Paris, 2005,
26. Peelen.E, Jallat.F, Stevens.E, P, « Gestion de la relation client », pearson education, vole 2° édition.
27. PH,KHOTLER et B-Dubois,«Marketing Management », 9eme édition, publi-union , Paris , 1997
28. Philippe Aurier,Grilles N'ogoala, « La valeur du produit aux yeux du consommateur », Université de Montepplier2.
29. Philippe Villemus « La fin des Marques, vers un retour au produit ». Grand prix. Ed d'organisation 1996
30. PIERRE CONSO, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8EME EDITION, DUNOD, PARIS 2000
31. René félébure, gilles venturi, « gestion de la relation client », édition eyrolles, paris,2005
32. S-Martin , J-P.Vedine , « Marketing :les concepts clés»,ed organisation , Paris 1993
33. Sophie. Delerm , Jean – pierre .Helfer , Jaques orsoni , « Les bars du Marketing » libraire vuibert , paris , 1995
34. Valarie A.Zeithaml ET Mary J. Bitner. Services Marketing Second editions, MC grow- Hill company, 2000
35. William.D.Perrantl. Jr. E.Jerome Mecarthy, “Basic Marketing: Aglobal Managerial Approach”, copyright 2007, prentice- Hall.

ثالثا المذكرات والأطروحات:

1. الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010
2. دعاء مُجَّد سلمان، مدى أثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول شرق أوسطية (دراسة مقارنة للاقتصاد المصري) رسالة دكتوراه، آلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004،

3. سعاد خنساء، "التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2006
4. شرفي عبد القادر، "التوزيع ووظيفته في المؤسسة". مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر. 1999.
5. شيرين سامي معروف، تحديث الصناعة المصرية ودورها في دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، آلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004،
6. طاهر، ناجحة مُجّد، "الإبداع بالمزيج التسويقي و أثره في تحقيق التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام للمنتجات الألبان و المواد الغذائية المحدودة/كربلاء" رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصادية - جامعة الكوفة - 2006،
7. مُجّد حسن حسين تنيرة، وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعة التحويلية في الدول العربية، رسالة ماجستير، آلية العلوم الاقتصادية، جامعة أسيوط، مصر، 2004
8. مُجّد زيدان، "دور التسويق في القطاع المصرفي"، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2005.
9. مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005
10. نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2012.
11. نيفين حسين مُجّد محمود، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، رسالة دكتوراه، آلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004،
12. هوارى معراج، التسويق المصرفي وتأثيره على الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2001،
13. Qin Jun 2008 : Relationship between market orientation and busines performance, Doctoral Thesis, Hangzhou, Zhejiang University, in Chaines.

رابعا الملحق بـ:

1. البكري، ثامر ياسر، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون"، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، للفترة 26-28 نيسان 2004
2. الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004
3. آمال رزيق، بوزعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002

4. آمال رزيق، بوزعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، آية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002،
5. بن عيشي بشير وعبد الله غالم، "المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية- إنجازات وتحديات-"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية منافسة، مخاطر وتقنيات، بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل يومي 6 و7 جوان 2005
6. طارق زيدان، "تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق"، الملتقى العربي الثاني (التسويق في الوطن العربي/ الفرص و التحديات، الدوحة، قطر، 6-8/1، 2003،
7. فطيمة بن عبد العزيز، أحمد تيميزار، "تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 أبريل سنة 2005
8. كربالي بغداد، "تسويق الخدمات في البنوك"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24/25 أبريل 2005.
9. كربالي بغداد، بحث حول الانترنت وتسيير علاقات الزبون، أستاذ بجامعة وهران، كلية الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، 2011،
10. مصطفى بلمقدم وراضية بو شعور، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع والتحديات-، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة شلف يومي 14 و15 ديسمبر 2004،
11. مليكة زغيب وحياء نجار، "النظام البنكي الجزائري -تشخيص الواقع وتحديات المستقبل-"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية- واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14 و 15 ديسمبر 2004.
12. منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، القاهرة، مصر، 2002
13. نسرين بركات، عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، الملتقى الدولي حول "محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط، تونس، 19-21 جوان 2000.

خامسا المجلات:

1. Berry Leonard L. et A.Parasuraman « Marketing Services : competing throught Quality » , Newyork, The free press, (1991),
2. Dowling Grahame « customer relationship Management » California Management Review. Vole 44 N°03 springs, 2001
3. Dwyer, F.R., et.al, « Developing Buyer- Seller Relationship » journal of marketing, vol.(51), April 1987

4. Ferris M., O-shima V., « Gestion de relation au Japon », Revue Française de Marketing, n°202, 2/5 mai 2005
5. Jay, Cory & Adam Cory, « The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit form Customer Relationship Management », New York, Fray Press, 2006,
6. Linda L. Price et Eric T. Aroundl “Commercial freid shins: service Provider – Client Relation ship in contex” Journal of Markeing vol 63, October (1999)
7. Michael Porter, The competitive advantage of nations, the free press, Paris, 1990,
8. Oualiguide, « Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues » Journal academy marketing sciences, 2003,
9. Revue Française de gestin, 02/2000.
10. Shani. Lee, Chalasani. J, « operation Management Strategy and nalysis », Adison- Wesley publishing, 1993. Article.
11. إيهاب مُجَّد عبد العزيز، علي خفاجي، "الزبون مركز الإهتمام، السياسة الموجهة نحو الزبون"، أنظر الموقع : [http : www.kenanonline.com/ws/khalagy/page/62156](http://www.kenanonline.com/ws/khalagy/page/62156)
12. درمان سليمان صادق، "إدارة علاقات الزبائن"، جامعة دهوك العراق، 2008، ص:5، أنظر الموقع : www.dr.al.adakee.com/sound/upload/aln.esa_1217885013.doc
13. درمان سليمان صادق، "التسويق بالعلاقات رؤیة تكاملية في الفلسفة والمفاهيم و الأسس"، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص:2، أنظر الموقع-[http : www.al_adakee.com/sound/uphood/aln3esa-121018952.doc](http://www.al_adakee.com/sound/uphood/aln3esa-121018952.doc)

سادسا: مراجع أخرى

1. أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 34 العدد 4، ج2.
2. إيفيت راموس، "نهج متكامل لإدارة رأس المال البشري"، ynovaimo، 2008، أنظر الموقع : www.intuglobalsymposium2008.infdoc.7-yvette%20ramos-fronce-a.pps
3. سعيد عبد الرحمن الشيباني، " ما هو التسويق " أنظر الموقع-www.diopharm-ye.com/marketing.doc (سحبت يوم 13-02-2011).

4. عاطف عبيد، تقرير حول "الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة"، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999،
5. كمال مرداوي، محاضرات في التسويق: "مبادئ التسويق"، مطبعة نعيجة، طبعة 1، قسنطينة، 2008،
6. محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996،
7. www.webemo.com/intergratedCRM.
8. www.computer.org/crm
9. <http://www.rolandberger.com> & www.businessobject.com
10. www.webcomo.com/CMO.consulting.international

قائمة الملاحق

استبيان

سيداتي، أنساتي سادتي

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه، تحت عنوان إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، قدم تم إعداد هذا الاستبيان لمعرفة آرائكم وتطلعاتكم بالنسبة لإدارة علاقات الزبون، والقيمة المدركة من طرف البنك الذي تتعاملون معه، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة ادناه، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

علما بان المعلومات ستستخدم لأغراض علمية بحثه.

شكرا لكم على حسن تعاونكم ونفهمكم

القسم الأول:

لو تكرتم بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

1.1 الجنس:

ذكر

أنثى

2.1 السن :

من 20 إلى 30

من 30 إلى 40

من 40 إلى 50

أكثر من 50

3.1 المستوى التعليمي:

لا أعرف القراءة والكتابة

إبتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4.1 الوظيفة:

موظف

أعمال حرة

طالب

متقاعد

بطال

5.1 نوع البنك:

البنك الذي تتعاملون معه هل هو بنك:

- بنك عام (تابع للدولة) بنك خاص (بنك أجنبي)

6.1 نوع العمليات:

ماهي العمليات المصرفية التي تقومون بها لدى البنك

- سحب وإيداع توظيف أموال
 قروض تجارة خارجية عمليات أخرى

القسم الثاني: هذا القسم خاص بإدارة علاقات الزبائن وأدواتها

1.2 كيف تعرفتم على البنك الذي تتعاملون معه:

- التلفاز
 المذياع
 الجرائد والمجلات
 اللوحات الإشهارية
 الانترنت
 فم أذن (bouche a oreille) عن طريق العائلة، الأصدقاء... الخ.
 غير ذلك (أذكره)

2.2 ماهي الأداة التي تعرفونها من الأدوات الموالية: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- الایمیل الرسائل النصية (sms)
 الهاتف الرسائل (MMS)
 بطاقة الزبون موقع الانترنت
 Le web call centre FAQ
 أخرى (أذكرها)

3.2 هل سبق لكم وإن استعملت إحدى هذه الأدوات

- نعم لا

4.2 إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات التي استخدمتموها (أذكرها)

.....
.....

5.2 هل أنتم راضون على هذه الأدوات

□ جد راضي □ راضي □ قليل الرضى □ غير راضي

6.2 هل سبق لكم أن استعملتم إحدى هذه الوسائل لتقديم شكوى أو اقتراح

□ نعم □ لا

7.2 إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأدوات التي استخدمتموها (أذكرها)

.....
.....

8.2 هل تم الاستجابة لشكوكم وتساؤلاتكم

□ نعم □ لا

9.2 هل انتم راضون على نوعية الاستجابة التي تلقيتموها د

□ جد راضي □ راضي □ قليل الرضى □ غير راضي

10.2 هل تم الإتصال بكم من طرف البنك الذي تتعاملون معه

□ نعم □ لا

11.2 إذا كانت الإجابة نعم، حدد بأية وسيلة :

□ البريد

□ الهاتف

□ البريد الإلكتروني

□ أخرى (أذكرها)

12.2 كم من مرة يتم الاتصال بكم

- الشهر
 - شهرين
 - الفصل
 - السداسي
 - سنويا
- مرة في

13.2 هل أنتم راضون على هذه العلاقة

- جد راضي
- راضي
- قليل الرضى
- غير راضي

14.2 هل البنك يطلعكم عن جديد خدماته

- نعم
- لا

15.2 هل أنت راضون عن المعلومات الموجودة في المطويات، الموقع الإلكتروني، مصلحة الاتصالات الخ....

- جد راضي
- راضي
- قليل الرضى
- غير راضي

16.2 هل تفكرون في تغيير بنكمم ببنك آخر

- نعم
- لا

17.2 إذا كانت الإجابة بنعم ما هي أسباب هذا التغيير

- امتيازات أحسن
- منتجات وخدمات أحسن
- أسعار مغرية
- العلاقة التي تربطك بالبنك
- سرعة وسهولة التعامل
- أخرى (أذكرها)

القسم الثالث: آراء الزبائن حول مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك الذي يعاملون معه

1.3 المظهر الخارجي للبنك يتلاءم مع نوع الخدمة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

2.3 التصميم الداخلي للبنك يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

3.3 قاعات الانتظار واسعة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

4.3 قاعات الانتظار نظيفة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

5.3 قاعات الانتظار مكيّفة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

6.3 يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

7.3 هناك التزام بمواعيد العمل في المؤسسة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

8.3 عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

9.3 فترة الانتظار للحصول على الخدمة تستغرق وقتا طويلا

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

10.3 سرعة الرد على شكاوى الزبائن

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

11.3 لدي ثقة بمقدمي الخدمات

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

12.3 أشعر بالأمان عند تعاملي مع مقدي الخدمة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

13.3 مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح للزبائن

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

14.3 مقدمو الخدمات يردون على استفسارات الزبائن

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

15.3 حسن معاملة الزبون واحترامه

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

16.3 البنك يعلم زبائنه بخدماته الجديدة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

17.3 البنك يوفر لزيائنه لوحات ارشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

18.3 يضع البنك المصلحة العليا للزبون في أول اهتماماته

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

19.3 أوقات عمل البنك مناسبة

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق إطلاقا

شكرا لتفهمك وحسن تعاونكم