



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



11/380.058

2012/1443

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون

تحت عنوان:

**تبني مقاربة التسويق بالعلاقات ودوره في تعزيز العلاقة
مع الزبون**

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة -

تحت إشراف الأستاذ:
بن أحسن ناصر الدين

من إعداد:
 زميته إيمان



السنة الجامعية 2012/2011

دُعَاء

اللهم لا تجعلنا نسامي بالغرور إِنَّا فِي جُنُونٍ

وَبِالْيَأسِ إِنَّا أَخْفَقْنَا

وَلَكَ حُكْمُنَا إِنَّا لِلْأَخْفَاقِ مِنَ الْتَّجْرِيدِ

الَّتِي تُصِيقُ النِّجَامَ

يَا رَبِّنَا إِنَّا لَمْ يُطِقْنَا نِجَاماً فَلَا تَأْخُذْنَا بِوَاسِعِنَا

وَإِنَّا لَمْ يُطِقْنَا تِوَاسِعاً

فَلَا تَأْخُذْنَا بِعَزَازِنَا بِحَرَامِنَا

وَإِنَّا أَسأَلُوكَ رَبِّنَا يَا رَبِّ النَّاسِ فَلَمْ يُنْهِنَا شَجَاعَةُ الْأَعْتَذَارِ

وَإِنَّا أَسأَلُوكَ رَبِّنَا يَا رَبِّ النَّاسِ فَلَمْ يُنْهِنَا شَجَاعَةُ الْعَفْوِ

أَرْحَمْنَا يَا أَرْحَمَ الرَّاحِمِينَ



فَالْعُلَمَاءُ

بسم الله الرحمن الرحيم: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قَبْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسُدُوا
يَقْسُطَ اللَّهِ لَكُمْ وَإِذَا قَبْلَ أَنْفَازُوكُمْ مَا نَهَىٰ أَنْفَازُوهُ وَالَّذِينَ أَوْتُوا الْعِلْمَ
هُدُجَاتُهُ وَاللهُ يَعْلَمُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَيْرٌ".

سُورَةُ الْمَعَادِ (آيَةُ ١١)

إِنَّمَا يُرِيَ أَنَّهُ لَا يَسْتَبِبُ إِنْسَانٌ لِّتَابِهِ فِي يَوْمٍ إِلَّا قَبْلَ فِي نَفْسِهِ :

لَوْ نَهِيَ عَنِ الْكَانَ أَسْنَ، وَلَوْ زِيدَ عَنِ الْكَانَ يَصْنَعُ،

وَلَوْ قَدِمَ عَنِ الْكَانَ أَفْضَلَ،

وَلَوْ تَرَكَ عَنِ الْكَانَ أَجْمَلَ،

وَهُنَّا مِنْ أَنْطَوْهُ الْعِبْرَ، هُوَ حَلِيلٌ عَلَيْهِ اسْتِبْلَاءُ النَّفْسِ عَلَيْهِ جَمَلَةُ الْوَهْرِ.

شكراً وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر لله رب العالمين على علمك بعلمك وعمقتك بعد مقدرتكم
ونستعينكم ونستغفركم لن توفيقكم لنا على إتمام هذا العمل المقاوم.

نتقدم بالشكر الخالص والجزيل إلى الأستاذ الفاضل "بن حسن نصر الدين" الذي له
يophil علينا بعطائه العلمي وأفتخاره ونسانده طيلة مراحل انجاز هذا العمل منطأ أن
كان ذكره إلى أن تبلور في منظمة.

لما أتيكم بالشكر الجزيل إلى كلية عمال وكلية بدر لولاية فالمملكة الذين أحاطونا بكلام
الرحابة وكذا المعاملة الطيبة.

لما أتيكم بالشكر والتقدير لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم فحص هذه
المذكرة ومناقشتها، وساعدي ملاحظتهم وتوجيهاتهم كل عناد واهتمام إنشاء الله
تعالى.

لهم لا يهمنا أن يطردكم مبارياتكم بالشكر والسبعين لحمل الأستانة العزباء وإدارة
الخلية وأخص بالذكر قسم التجارة.

إلى كل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة
تشجيع تقبلوا هذا تحيه تقدير والإجلال وأسمى مبارياتكم بالشكر والعرفان.

ـ إيهان ـ

الحمد لله على نعمة الإسلام والقرآن وكفى بهما نعمة.

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله.

الحمد لله الذي علمني بالعلم وأبعدني عن الجهل ﴿وَقُلْ رَبُّ زَنِي عَلَمَهُ﴾.

أهدي ثمرة العلم والعمل إلى والدي الذين كانوا سبباً في وجودي.

إليك "أبي" يا من كنت دائماً جنبي وهديت دربي وكانت نور قلبي لذلك أدعوك دائمًا ربي.

إليك أبي لأنك كنت دائمًا

تنتظر نهاية العمل بحسن الأمل، تنتظر خير النجاح وخير الفلاح.

كم كنت أتمنى اليوم الذي أعطيك فيه مذكرتي لتحضيني وتقبل جهتي وتقول لي: "مبادرك يا بنبي".

لكن هيئات هيئات رحلت قبل الميعاد عن الحياة، تاركاً فيما بيننا آلاماً وآهات: ستبقى فيما حية دائمًا

ذكرك ونتمنى أن

يسكنك الله تعالى برحمته فسيح الجنات.

إليك "أمي الحبيبة": يكفيك مثلك جلتني في بطنك تسع شهور، يعنيك منك أني كنت أيام

وأنت

تسهررين، أرقان، وأنت تحجهدين، أجزع وأنت تصبرين، لتعلم بذلك صبرت على أشياء أمر من الصبر

كما يصبر

الضمآن في زمن الحر.

يا نبع الريحان: لو سنتين عمرني تضيع، والورود تنسى الربيع ما أنساك أبداً.

أعطيني ما لا أقدر على شكره فلاشكراك ما حييت، وإن مرت

إلى أحشائي "سمحة" و "ابتسام": تحية من كلهما عطرها عود وباقات ورود، لا أقول لكما حبي بلا

حدود.

غبتنا والشمس غابت، صبرنا لبعديكما والعين ذابت. تحية لأزوجكما "محيطفى" و "صلاح

الدين" أدامهما الله لكما.

ولقرة أعيننا: "محمد زكريا" و "محمد الياس"، ذلكان الملاكان في علاهما، و "يحيى علي" ذلك

الكتكوت بطعم التوت، وآخر العنقود "مايا رزان" أتمنى لهم طول الحياة و التوفيق في دراستهم

مستقبلاً - إن شاء الله -.

عليك دينك ويزيل همك ويجعل النجاح حليفك ويكتب لك السعادة أينما ذهبت وزلت، ويعطيك
ما تمنين ويعتني

ناظرتنا برأيك على أحسن حال وتحية لروحك "حليم" وإن الأمورة "رنا ياسمين" أدامهما الله لك.
إلى أخواتي أولاً وصديقاتي ثانياً "إيمان ولامية وراضيتو آسي" اللواتي أحمل لها كل جميل إحسان،
فقد بحثت عن أمثلهن

بين الناس فأدركت خطيبي: كيف أبحث بين الزجاج عن الجواهر والماض؟!
أتفاني لكن دوام النجاح في جميع مجالات حياتك خاصة الشخصية والعملية.

إلى من أتفاني من كل

قلبي أن يكتب الله لكما في كل بسمة سعادة وفي كل كلمة شهادة وفي كل رزق زيادة وفي كل عمل
 العبادة،

وفي كل دعوة استجابة وفي كل خطوة بركرة وعن العين حجاية،
إلى "نو الدين" و "صالح" التي تعبا كثروا من أجل طبع هذا البحث، وببارك الله في عمرهما وحقق لكما
كل أمنياتهما، وفي

أعلى الجنان ياًويهما ومن أهلهاره يسقيهما ومن مسدسه يكسىهما.

إلى كل طلبة قسم تجارة تخصص تسويق وتجارة دولية دفعة تخرج 2012 وأخص بالذكر قسم
تخصص تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون

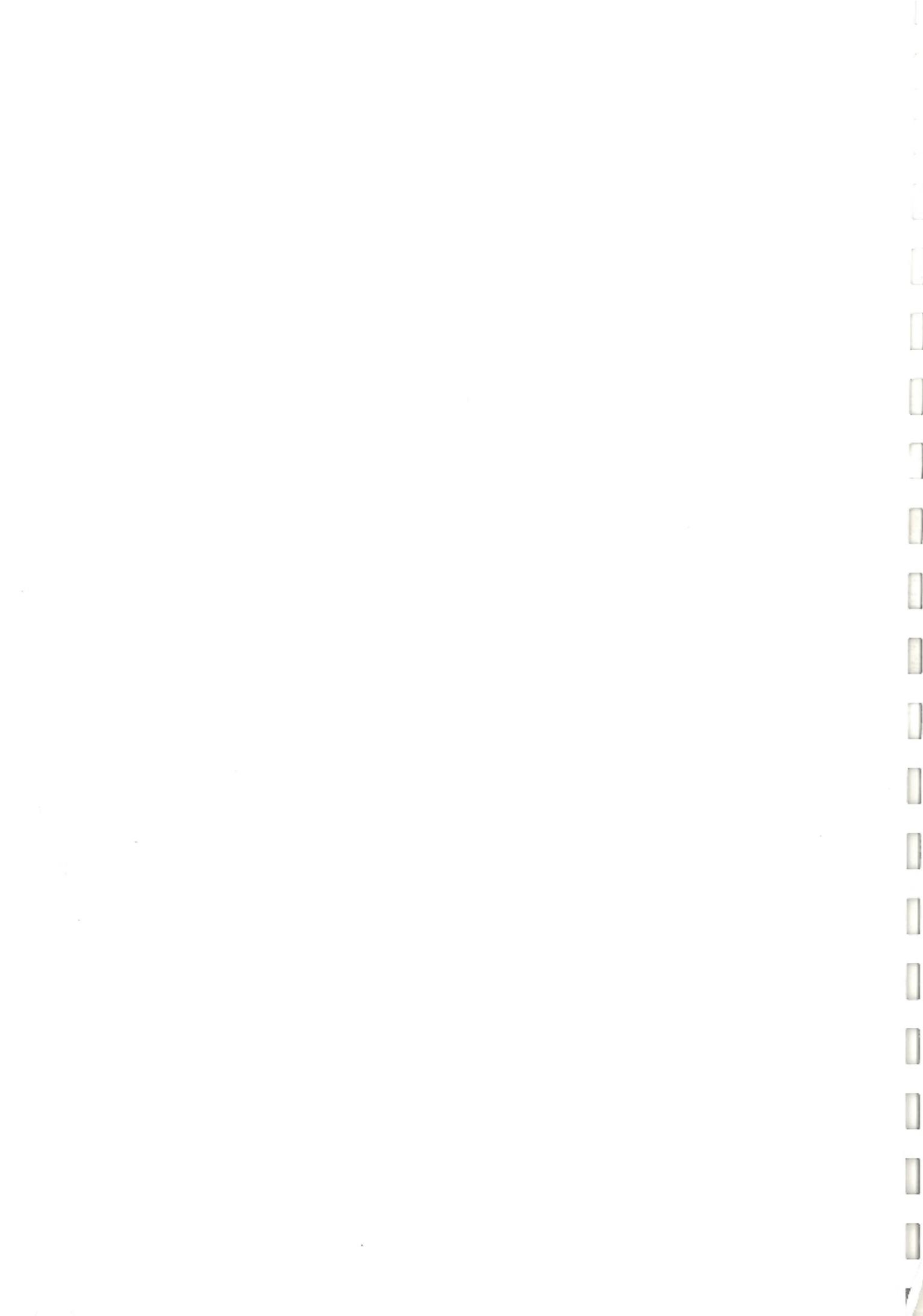
، فنكم أمضينا أجمل الأوقات في جمع المعلومات إلى: "حزرة، علي، صلاح، أسامة، يوسف،
عزيزية، خاددة، مالي، علاء،
سناء، كوش، صبيحة، سندرة".

إلى كل الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا للأجيال القادمة طريق اهدي و التقدم ، إلى كل
أساتذة كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة قمالة- أخص بالذكر أساتذة قسم التجارة الذين كانوا دائماً
في عطاء مستمر ولم يخلوا علينا بشيء فليحاز بهم الله.

إلى كل تصفح هذه المذكرة.

إلى كل من حملته ذاكرتي و لم تحمله مذكري



الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	دعاة
	آيات قرآنية
	تشكرات
	الفهرس
	اهداء
أ-و	المقدمة العامة
41-1	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات
1	تمهيد
2	المبحث الأول : ماهية التسويق بالعلاقات
2	المطلب الأول : نشأة التسويق بالعلاقات
8	المطلب الثاني: مفهوم وتعريف التسويق بالعلاقات
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق بالعلاقات
14	المطلب الرابع: خصائص التسويق بالعلاقات
15	المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات: الافتراضات ، المرتكزات: التيارات والفرقـات
15	المطلب الأول : افتراضات التسويق بالعلاقات
15	المطلب الثاني: مرتكزات التسويق بالعلاقات
17	المطلب الثالث: تيارات والفرقـات الأساسية لمفهوم التسويق بالعلاقات
20	المطلب الرابع : خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات
29	المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات: مداخل؛ مبادئ، متطلبات، شروط
29	المطلب الأول: مداخل دراسة تسويق العلاقة
30	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتسويق بالعلاقات
36	المطلب الثالث: شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات
38	المطلب الرابع: متطلبات الحل الناجح لبرمجيات تسويق بالعلاقات
41	الخلاصة
102-42	الفصل الثاني: إدارة العلاقة مع الزبـون

42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن
43	المطلب الأول: تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن
45	المطلب الثاني: مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن
47	المطلب الثالث: أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن
47	المطلب الرابع: هدف إدارة العلاقة مع الزبائن
57	المبحث الثاني: مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن
57	المطلب الأول: بيانات ومعلومات الزبائن
59	المطلب الثاني: الخصوصية
60	المطلب الثالث: التكنولوجيا
63	المطلب الرابع: العمليات
66	المطلب الخامس: الأفراد
69	المبحث الثالث: وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن
69	المطلب الأول: التسويق
73	المطلب الثاني: عمليات البيع
77	المطلب الثالث: الاهتمام بالزبائن
79	المطلب الرابع: دعم الخدمات
82	المبحث الرابع: قياس رضا الزبائن وسبل تحسينه
82	المطلب الأول: أدوات قياس رضا الزبائن
88	المطلب الثاني: نماذج قياس رضا الزبائن
92	المطلب الثالث: أدوات ووسائل تحسين الرضا
96	المطلب الرابع: السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا
102	خلاصة
103-161	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحه والتنمية الريفية - وكالة قالمة
104	تمهيد
105	المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحه والتنمية الريفية- وكالة قالمة-

105	المطلب الأول: أسباب اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية محل الدراسة.
106	المطلب الثاني: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
117	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
123	المبحث الثاني: بنك الفلاحة و التنمية الريفية وسياسة البنك الجالس
123	المطلب الأول: التعريف بوكالة بدر قالمة
123	المطلب الثاني: مفهوم البنك الجالس
130	المطلب الثالث: تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة
130	المبحث الثالث: دراسة تأثير سياسة البنك الجالس على زبائن وكالة قالمة
130	المطلب الأول: أدوات الدراسة
133	المطلب الثاني: تحليل الاستماراة الموجهة إلى موظفي الوكالة
140	المطلب الثالث: تحليل الاستماراة الموجهة الى زبائن وكالة قالمة
161	خلاصة
167-162	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

إن الاستقرار هو الصفة العالية في عالم اليوم عموماً وعالم الأعمال خصوصاً، أين تشيع المنافسة بشكلها الحاد الشرس، التي تصنفها مساعي المؤسسات نحو التميز والريادة، هذا الواقع يضع المؤسسات أمام تحديات تتضمن في طياتها العديد من الضغوط والقوى المعاوقة من جهة والعديد من الفرص الدافعة من جهة أخرى.

وفي خضم هذا الواقع عملت المؤسسات لأجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والتطور المستمر، وعليه انتقلت المؤسسات من المفهوم التقليدي للتسويق والذي كان يعتمد على اقتناص الفرص السريعة، والسعى الدائم لجذب العملاء الجدد، والذي يتم التعامل معهم في أغلب الأحيان بشكل مؤقت، ولا يتمتع بصفة الدوام والاستمرارية، ولذا تعتبر كل عملية تبادلية مع العملاء هي فرصة بحد ذاتها الاهتمام بعملية التواصل، إلى المفهوم الجديد للترويج والذي يقوم على أسس مختلفة تماماً لما كان سائد وفق التسويق التقليدي.

ويعتمد هذا المفهوم الجديد على جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم وتقوير الآسابع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة، وعرف هذا النوع من التسويق بالتسويق بالعلاقات عليه فإن الذين الذين سيكتب لهم البقاء، هم فقط المؤسسات التي أيقنت حقيقة الوضع وأدركه بأن الزيون هو سبيلها إلى الخلاص، ثم ارتبطت به فعلياً، جاعلة محور الاهتمام وبؤرة التركيز.

فعلى المؤسسة استعمال الزبون وبناء وعلاقة تفاعلية مبنية معه، والعمل على تطويرها مستعينة في ذلك على التميز من خلال عرض سلع وخدمات مفصلة حسب ما يرغب فيه الزبون وبناء على شروطه، مما يؤدي إلى زيادة رضاه وتعزيز ولاءه لهذه المؤسسة، ولجعلها قادمةً وبالتالي يصبح الزبون بمثابة الشركاء الدائم للمؤسسة.

إن التسويق بالعلاقات هو أهم ما يمكن للمؤسسة أن تتحققه من ميزة تنافسية في ظل أسواق تتصف بشدة الصراع التنافسي، وزيادة الوعي لدى العملاء، نظراً لثورة الاتصالات التي تتيح كما هاتلاً من المعلومات ومن مختلف المصادر.

اشكالية البحث:

سلال

على ضوء ما سبق يتضمن لنا صياغة الاشكالية التي ستكون موضوع البحث والتي سنعرض من حلاتها في بحور من المعلومات بحثاً عن الإيجابيات الشافية لها، وتكون على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن اعتبار مقاربة التسويق بالعلاقة كمدخل لتحسين العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -- وكالة قالمة؟

تتلخص هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يمكن القول بأن بناء علاقة تفاعلية مع الزبائن وإدراها بكفاءة أمر ضروري لاستمرار نشاط البنك؟

2- لأي مدى يمكن أن تأثر مقاربة التسويق بالعلاقات في تحسين العلاقة مع الزبائن وتحقيق رضاه على المتوجه وولاته للبنك؟

-3

الفرضيات:

يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- يتغير التسويق بالعلاقات ضرورياً ومهما، فهو يعتبر عن فلسفة نظرية فقط، بل يتجسد في انشطة وتصيرات تمارسها الإدارة لأهداف وباستراتيجيات محددة.

2- إن تحسين علاقة البنك بالزبائن ضرورة حتمية نظراً لأهمية كل طرف بالنسبة للأخر في تحقيق أهدافه،

3- توجد سياسات تسويقية لتحسين العلاقة بين المصرف والزبائن.

4- يتوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق الذي يساعد في تحسين علاقة زبائنه والحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

أهداف البحث:

يستمد هذا الموضوع من الواقع الذي تزيد فيه المنافسة حدة، وهو الأمر الذي فرض على المؤسسة التفكير بجد فيها يمكنها من تحقيق الريادة والبقاء.

لذلك، كان هدف البحث في هذا الموضوع:

- رفع الغموض عن التسويق بالعلاقات، الرضا، التواطؤ، إدارة العلاقة مع الزبائن.
- التأكيد على دور التسويق بالعلاقات في رفع درجة رضا الزبائن وتعزيز ولائه، وبالتالي استمرار علاقته بالمؤسسة
- محاولة اسقاط ما جاء في فصول بحثنا النظري على الواقع وتسلیط الضوء على المجهودات التي تقوم بها مؤسسات اليوم لاستدامة الزبائن والحصول على ولائهم.
- معرفة مدى اهتمام البنك بمكونات إدارة العلاقة مع الزبائن.
- معرفة مدى اهتمام البنك بوظائف إدارة العلاقة مع الزبائن.
- التعرف على مستوى رضا الزبائن لدى بنك الفلاحه والتعميم الريفيه.

أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة العلاقة مع الزبائن، والذي يعتبر كتجسيد للتسويق بالعلاقات، فكلما سعت الإدارة العليا للمؤسسات إلى دمج مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن (بجميع مكوناته ووظائفه) في محاسنها الاستراتيجية والعمليات والبرهيات المستخدمة لديها استطاعت المنسول على النتائج المرجوة، وتجلى أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- تساعد هذه الدراسة في التعرف على تأثير التسويق بالعلاقات على تحسين العلاقة مع الزبائن لدى زبائن بنك بدر.

- التشجيع على تزويد البنك والمعلومات الدقيقة عن الزبائن، وتحديثها باستمرارها له تأثير كبير على تطوير أساليب بناء العلاقة مع الزبائن بطريقة تلائم متطلباتهم واحتياجاتهم وبالتالي الحصول على ولائهم.

أسباب اختيار الموضوع:

كانت أبرز المبررات والأسباب التي دعت الباحث إلى اختيار موضوع الدراسة ما يلي:

١. أسباب ذاتية:

- رغبي في هذا البحث في مواضيع الساعة التي لها علاقة بـ تخصصي كرجل تسويق.

- الميل الشخصي لتوضيح العلاقة القائمة بين المؤسسة والزبون ودور التسويق بالعلاقات في كل هذا.

- التعرف أكثر على مفهوم التسويق بالعلاقات وكذا أبعاده والذي يعتبر أقوى أدلة نجاح وريادة المؤسسات العالمية اليوم، حيث يشير إلى كيفية بناء ولاء دائم للزبون لضمان النمو والبقاء في ظل المنافسة الشرسة.

2. أدلة موضوعية:

- نفس الوعي لدى المؤسسات الجزائرية بأهمية التسويق بالعلاقات ودوره في تحسين وتنمية العلاقة مع الزبون.
- أصبح موضوع التسويق بالعلاقات، الرضا، الولاء، مواطن نقاش وبحث في الأوساط العامة "الجمهور العام" والأوساط الخاصة "باحثين ومتخصصين".
- لأنّه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتت فيه المنافسة يوماً بعد يوم، بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، كان عليها تبني توجهات جديدة، من بينها استهداف ولاء الزبائن من خلال جذبهم بتفعيل علاقة دائمة معهم.

أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات اللازمة تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المؤلفات والدوريات والبحث التي كان باستطاعتي جمعها بالإضافة إلى موقع الأنترنت التي لها علاقة بالموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- تضمن إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، إلى استعمال توزيع استمارة الاستبيان على عينة من الزبائن وعلى جميع العاملين بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة والملاحظة كأدوات في الدراسة الميدانية.

صعوبات البحث:

تتلخص أهم النقاط التي صعبت السير الخشن لهذا البحث في:

- طبيعة الموضوع ذاته، التي تسم بقدر كبير من التعقيد والتداخل مع مواضيع أخرى، هذا ما جعل الخروج بمعلومات تفيد الموضوع أمراً صعباً للغاية.
- ندرة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، حيث أن المراجع المستعملة كانت تدور حول مواضيع أخرى مختلفة، حاولنا أن نقتبس منها بعض الأفكار لابحاز عملنا.
- الصعوبة الكبيرة التي واجهها الباحث أثناء الدراسة الميدانية، لرفض بعض إشارات المؤسسة الإجابة على بعض الأسئلة، واتسمت المعلومات التي قدموها بالسطحية وعدم الدقة، بحكم موقع المؤسسة الحساس.

المنهج المتبع:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الاشكالية المقدمة، وبغية اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة، استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث يظهر ذلك من خلال تفكيك الظاهرة المدروسة إلى جزئيات لدراسة العلاقات ومن ثم الخروج بنتائج تفيد البحث:

- المنهج الوصفي: يظهر من خلال تقديمها بعض المفاهيم والتعريفات الضرورية للموضوع.
- المنهج التحليلي: يظهر من خلال تحويل المعلومات النظرية في شكل دراسة حالة استعملنا فيها الامثليان السهل على ماردة، ومطردة، ...، في الخروج بهائج واقتراحاته، وتماشياً ومتوجهة بالبحث العلمي، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بتقديم مقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب تفصيلاً من خلال إدراج 3 فصول، كل منها مقسم إلى مجموعة مباحث تليها مجموعة مطالب وصولاً إلى خلاصة لكل فصل على حدٍ، ثم خاتمة عامة توضح أهم ما استخلصناه من نتائج اعتمدناها كأسس لتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نرى بأن العمل بها مستقبلاً أمراً مفيدة ومحدياً.

جاء الفصل الأول تحت عنوان مدخل مفاهيمي للتسويق بالعلاقات انصب اهتمامنا على 3 مباحث أولها: ماهية التسويق بالعلاقات تحدثنا فيه نشأة التسويق بالعلاقات، مفهوم وتعريف التسويق

بالعلاقات، أهمية و أهداف التسويق بالعلاقات و خصائص التسويق بلعلاقات، و تحدثنا في المبحث الثاني على افتراضات، مركبات، التيارات و فروقات التسويق بالعلاقات، و تضمن المبحث الثالث أساسيات التسويق بالعلاقات جاء ضمنه مداخل دراسة تسويق العلاقة ، مبادئ و شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات و كذا متطلبات الحال الناجح لبرمجيات التسويق العلائقى.

تناولنا في الفصل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون حيث تحدثنا في المبحث الأول عن ماهية ادارة العلاقة مع الزبون جاء ضمنها العنوان تعريفها،مستوياتها،أهميةها و هدفها،اما المبحث الثاني فتضمن مكونات العلاقة مع الزبون و هي:بيانات و معلومات الزبائن،الخصوصية،التكنولوجيا،العمليات،و الأفراد. و فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه وظائف ادارة العلاقة مع الزبون و هي: وظيفة التسويق،وظيفة عمليات البيع،وظيفة الاهتمام بالزبائن،وظيفة دعم الخدمات،و تضمن المبحث الرابع كل من أدوات قياس رضا الزبائن،نماذج قياس رضا الزبائن،أدوات و وسائل تحسين الرضا و السلوكيات الناجمة عن الرضا و عدم الرضا.

اما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة قالمة تضمن نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و كذا هيكله التنظيمي العام،و تحدثنا عن بنك BADR لوكاته قالمة و هيكله التنظيمي و كذا عن سياسة البنك الجالس التي هي محل لداستنا أخيراً قمنا بتحليل الاستثمارات الموجهة للموظفين و الزبائن .

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول

التسويق بالعلاقات

مفهوم:

في ظل الألفية الثالثة لم يعد الزبائن أهدافا سهل الوصول إليهم، ومع تزايد إهتمام المؤسسات بالتركيز على كسب ولاء الزبائن، أصبح مفهوم التسويق بالعلاقات من العناصر الرئيسية للإستراتيجية العامة للمؤسسة، نظراً لتأثيره إيجابي على كل من: ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم والربحية الحقيقة من جراء ذلك ولم يتوقف الأمر على ذلك فحسب بل أصبح التسويق بالعلاقات من الضروريات المهمة للتعامل مع الزبائن.

هذا ويلاحظ أن التسويق بالعلاقات لا يكون حلا سريعا ولا وسيلة تسويقية بسيطة، وإنما هو إستراتيجية مدروسة تقوم على أساس الاتصال بالزبائن المدعاوين على التعامل مع المؤسسة وإعطائهم مزايا يهدف تنمية الرابطة الشخصية بينهم وبين المؤسسة .

- حيث أنه تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث :

تضمن المبحث الأول ماهية التسويق بالعلاقات، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أساسيات التسويق بالعلاقات، أما المبحث الثالث فتضمن كل من مداخل، مبادئ، شروط و متطلبات التسويق بالعلاقات.

المبحث الأول : ماهية التسويق بالعلاقات :المطلب الأول : نشأة التسويق بالعلاقات :

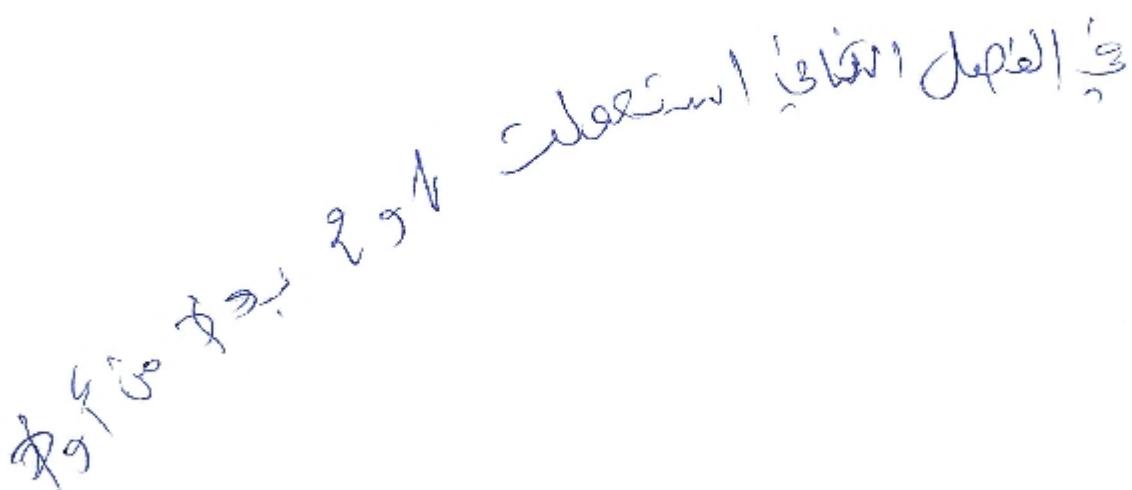
يمكن معرفة التسويق بالعلاقات على نحو أفضل ضمن سياق التطور التاريخي للتسويق في القرون الوسطى أو المجتمعات الإقطاعية كانت الأسواق محددة أساساً حيث يقوم الأفراد بالتبادل للأغراض الزراعية ولتنمية حاجاتهم الأساسية ضمن منطقة معروفة ويعرفون عدد صغير من الزبائن، ومع ميلاد الثورة الصناعية كما عرفت بشورة الإنتاج (الإنتاج الواسع النطاق).

منذ ذلك الحين عرف هذا التصور عدة تطورات استمرت إلى غاية الخمسينيات من القرن الماضي وتلخص هذه المرحلة في ثلاثة توجهات هي:

أولاً. الوجه بالمفهوم الإنتاجي:

إنصب إهتمام المؤسسة ولفترة طويلة على كيفية استغلال مواردها واستغلالاً تماماً لتحقيق الإشباع للسوق، يفترض هذا التصور أن الزبون يبحث عن المنتج المذاق وبأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، من هنا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض الدكالة وكفاءة شبكة التوزيع في النهاية الراسمة للأسواق المستهدفة هي الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.¹

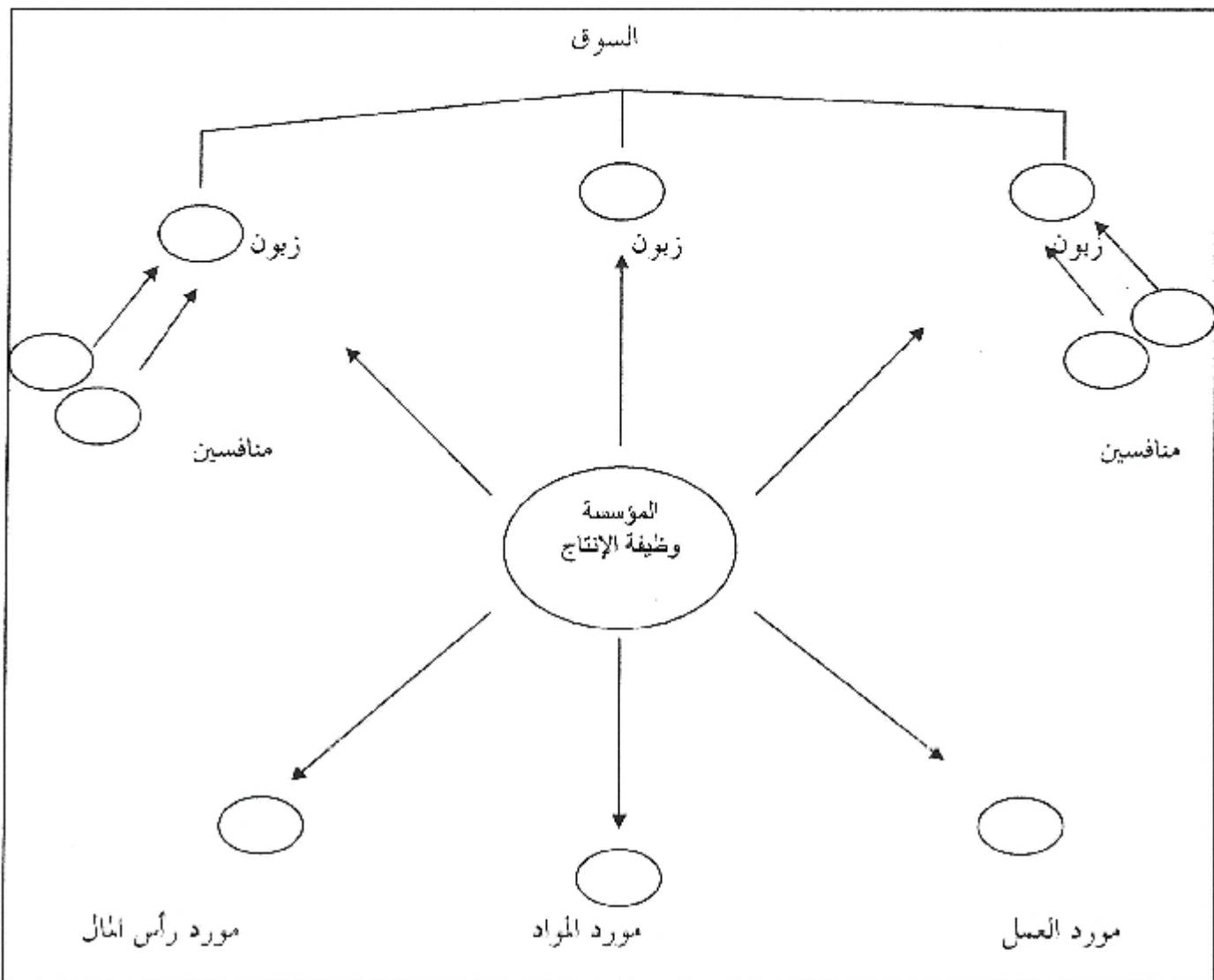
إضافة إلى هذا فأساس كل تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي ينطلق من الفروع الإنتاجية وقدرها في الحصول على موارد لإنتاج أكبر عرض ممكن²، كما هو موضح في الشكل المولى:



¹ - عصام الدين أبو علبة، "التسويق مفاهيم استراتيجية" الجزء الثاني، مؤسسة حوسن الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 21.

² - ناجي معلا و رائف ترفيق، "أصول التسويق" ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، 2002، ص: 8.

الشكل (1.1): الرؤية التقليدية للمؤسسة.



Source: J.LENDREVIE.D LINDONM.'MERCATOR', Edition DALLOZ, 7emme édition, paris,2003,p04

يوضح الشكل رقم (1.1) الغياب التام للزيون عن المحاور الاستراتيجية والعملية في المؤسسة التي لم تكن سوى آلية واتصلة بين موردي المواد الأولية والزيون، ولم يكن مدير الإنتاج وهو صاحب المركز الأول أي إهتمام أو فكرة عن حاجات ورغبات الزيون الذي يوجه إليه إنتاج المؤسسة وقد يرتكز التصور الإنتاجي على فكرتين أساسيتين:

1. الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض وهو ما جعل السوق سوق باائعين يسعون إلى تحقيق الإشباع الكافي لهذه السوق.

2. يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات المتوفرة وبأقل تكلفة وهو ما دفع المؤسسة إلى إنتهاج إستراتيجية التوزيع الشامل وإستراتيجية تخفيض التكاليف.

لهذا فقد اعتبرت المؤسسة دائمًا الزبون مجرد مصدر للربح والتصريح إنتاجها.¹

ثانياً. التوجه بالمفهوم السلعي:

يرى العديد من الإخصائيين في التسويق أن هذه المرحلة ضمنية والتي تليها وهي أقرب إلى التصور الإنتاجي إلا أنها وعلى غرار البعض الآخر من الباحثين قمنا بفصلها كمرحلة مستقلة لتوضيح بعض التغيرات التي مرت مكانة الزبون في المؤسسة.

في هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة العالية، فأصبحت وظيفة الجودة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج، ومن بين الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد "السلعة الجيدة تبيع نفسها".²

إلا أن التصور التسويقي الذي تبنته المؤسسات في هذه المرحلة لا يزال يعني من القصور بالرغم من كونه ركيز على تقدم منتج ذات جودة ويرجع هذا إلى أن الجودة المقدمة للزبون كانت من منظور وتصور مهندس الجودة في المؤسسة دون دراسة أو معرفة بحاجات ورغبات الزبون أو مستويات الجودة التي يطلبها السوق، فقام هذا التصور على فرضيات أساسية هي:³

1- المستهلك يهتم أساساً بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة وينظر إلى تلك المنتجات كمجموعه من المواصفات وليس باعتبارها أدوات لاشتاء حاجات معينة لديه.

2- عملية المفاضلة بين المنتجات يتم على ضوء العلاقة بين الجودة والسعر.

3- المستهلكون لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق.

شكل هذا التصور امتداد للتصور الإنتاجي الذي استمر إلى غاية الأزمة الاقتصادية سنة 1929 الناجمة عن الكساد الذي مس الأسواق بسبب الأفكار التي تبنته المؤسسة في هذه المرحلة وباعتبار أن السوق هي سوق يابعين لفترة طويلة يعني أن كل ما يفتح يابع دون النظر إلى ظروف المنافسة التي كانت ترداد تدريجياً مما ولد

¹ J.Lendrevie,D.Lindonm, 'Mercator', Edition Daloz,7eme Edito,paris ,France,2003p.04.

² محمد فريد الصحن و آخرون, "التسويق", الدار الجامعية,الإنكليزية, مصر, 2003, ص: 74.

³ نفس المرجع,ص: 75.

فائفها كبيرة في العرض، هذا الوضع المتأزم دفع المؤسسات للبحث عن حلول للتخلص من هذا الفائض ودفع الزبون للشراء فاتجهت نحو تصور جديد هو المفهوم البيعي.

ثالثاً. التوجه بالمفهوم البيعي:

اعتبرت المؤسسات هذا التوجه حلاً لأزمة الكساد، فتحولت استراتيجية المؤسسة من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الترويج، وتكييف الجهود البيعية للتأثير على الزبون وإستئاته للشراء ينطلق هذا التوجه من مجموعة إفتراضات هي:¹

1- الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكييف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء.

2- الزبون عادة ماينسى الخبرات السابقة الناجحة عن تجربة الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين وقد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق.

3- هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثمة فإن الاهتمام سيرتكز على كيفية تحقيق مبيعات للزبون دون الاهتمام بالاحتفاظ به.

ومن الملاحظ أن الفرضيات التي قام عليها هذا التصور «ربطة بسلوك الزبون لكن كونه لم يعتمد على ذاته بحوث ودراسات لسلوك الزبون، بقي هذا التوجه مجرد إفتراضات من رجال التسويق لم تعطي الحل المناسب للأزمة ولم ترد إلا من صعوبة العملية البيعية.

وبالرغم من نفائض وعجز هذا التصور إلا أنه لا يزال يميز واقع العديد من المؤسسات خاصة في الاقتصاديات المتخلفة، والتي لم تصل بعد لتحديد معالم التصور التسويقي الحديث، إلا أنه أعطى لفتة هامة إلى الزبون ووسع مجال الاهتمام به.²

رابعاً- التوجه بالمفهوم التسويقي الحديث والنظرة إلى الزبون: قطعت كبريات المؤسسات شوطاً كبيراً في الممارسة التسويقية، مما سمح ببلورة مفهوم أكثر تطوراً ينطلق من حاجات ورغبات الزبون، والبحث عن الأدوات والوسائل التي تسمح بتلبية هذه الحاجات مع ضمان ربحية المؤسسة ، وقد تضمن التصور الحديث خمسة محاور أساسية كلها ترتكز على الزبون وهي:

¹- محمد حافظ حجازي : "المقدمة في التسويق" ، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية: مصر، 2005 ، ص: 28.

²- حازقي اخراج و علي رباعية ، "التسويق من المتع إلى المستهلك" ، الطبعة الثالثة ، دار الصنادل للنشر ، عمان، الأردن، 1994، ص: 14.

١- التركيز على الأسواق :

يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالإعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق الذي يمكن من الوصول إلى أكبر تجانس ممكن لعناصر القطاع، مما يزيد من فرصة وقدرة المؤسسة في الإستجابة لحاجات زبائنها بفعالية.

وقد أثبتت المؤسسات اليابانية لصناعة السيارات أهمية التجزئة الفعالة في تلبية الحاجات من خلال إنتاج سيارة خاصة بالمرأة العاملة والتي تتضمن مجموعة من الخصائص تختلف عن تشكييلات الموجهة لباقي القطاعات، وقد حققت نجاحاً كبيراً.^١

٢- التوجه بحاجات الزبون:

إن تبني المؤسسة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجّهها بحاجات ورغبات الزبون، وصحة هذا التوجه تستلزم ماضي:

- تحديد حاجات ورغبات الزبون من وجهة نظره وسلوكه وليس من منظور المؤسسة ونظرة العاملين بها لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها الزبون إنطلاقاً من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات حقيقة معبر عنها وليس متتصورة^٢.

- القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك لمعرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة.

التوجه بالزبون لا يعبر مسؤولية قسم التسويق وحده، بل يجب أن تعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبون وزيادة مستوى الرضا لديه، وفي هذا المضمون جاء تصریح المدير التنفيذي للمؤسسة أثناء العمل على مشروع سيارة Rover Ford أن الثقافة السائدة في المؤسسة مفادها أن الزبون يجب أن يحب السيارة، وقد أدركـت المؤسسة أنه لا يمكن الإستعانة بالتقنيولوجيا فقط.^٣

^١ - كلود فوسلر، بيير جيمس، ترجمة علاء أحد، صالح، "إدارة البيئة" ، مركز اختراعات الهيئة للادارة، القاهرة، مصر، 2001، ص: 84.

^٢ - نفس المرجع، ص: 85.

^٣ - فيليب كوتلر و آخرون، ترجمة مازن نافع، "أساسيات التسويق"الجزء الثاني، دار علام الدين للنشر والتوزيع و الترجمة، دمشق، سوريا، 2002، ص: 188.

3- تكامل النظام التسويقي:

بناء على الأطر والأفكار التسويقية التي طورها المؤسسات الأكثر تقدماً من خلال ممارستها في مجال التسويق أصبح من الأنسب صياغة هذا المفهوم في صورة نظام متكملاً للأجزاء يظهر بشكل عملي وأكثر ملائمة، للتحليل والدراسة، وكأي نظام يضمن ثلاثة عناصر أساسية هي المدخلات وعملية المعالجة والخرجات

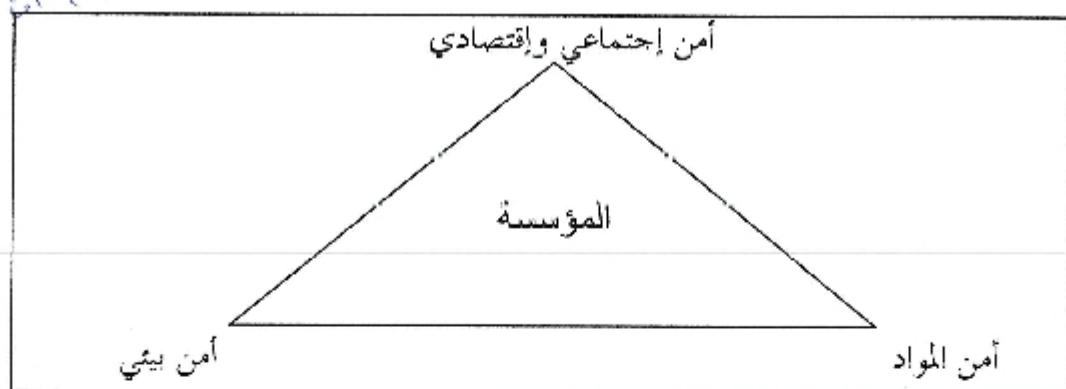
4- التسويق والتنمية المستدامة :

وصل الفكر التسويقي الحديث والمتوجه بمحاجات الربون إلى التفكير في مستقبل الأجيال القادمة لأن تحقيق رضا الربون في الوقت الحاضر لم يعد أهم الوحيدين وإنما أصبح الحفاظ على مستقبل هذا الربون مسؤولية كبرى أمام المؤسسة، فمن غير المنطقي الحصول على زبون راض وبيته مهددة ومن هنا ظهرت المفاهيم التسويقية الجديدة، كالتسويق الأخضر والتسويق البيئي والتسويق الاجتماعي التي ارتبطت جميعها بمفهوم التنمية المستدامة.*

تتضمن التنمية المستدامة ثلاثة محاور أساسية يجب أن تفهمها المؤسسة تكون قادرة على العمل بها، نكمل

تضمن مستقبل زبائنها، وهي موضحة في الشكل المولى:

الشكل رقم(1.2): ثلاثة التنمية



المصدر: كلود فرسler، بيتر جيمس ، ترجمة علاء أحد صالح، "إدارة البيئة" ، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، مصر، 2001، ص: 187.

تضمن الثلاثة ثلاثة رؤوس هي:¹

4-1- أمن المواد: يقصد به قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات ذات موارد متوفرة ولا تميز بالندرة.

4-2- الأمن الاجتماعي والإقتصادي: يترجم إلى فلسفة تسويقية هي توفير منتجات يمكن استهلاكها من طرف المجتمع، مع إمكانية تحسين جودتها.

* يقصد بها التنمية التي تسمح للأجيال الحاضرة بتلبية حاجاتها دون منع القادمة من فعل نفس الشيء.

¹- كلود فرسler، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص: 188.

3-4-الأمن البيئي: أصبح الأمن البيئي، الاتجاه الذي يميز سلوك المؤسسات لأنه لم يعد مجرد خيار بل إلزام ومسؤولية، فمن الحاجات الأساسية للزبون الحصول على محيط وبيئة آمنة.

5- التسويق بالعلاقات:

في ظل البيئة التنافسية العالية الموجودة اليوم أصبح التسويق العلائقى من الضروريات المهمة باعتباره نظام يؤكد على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم والتعامل معهم باعتبارهم مالكين للمؤسسة ولفهم التسويق العلائقى أكثر سنتعرض له بشكل مفصل في المطالب القادمة من هذا البحث.

المطلب الثاني: مفهوم وتعريف التسويق بالعلاقات:

أولاً- المفهوم:

يقوم المفهوم التقليدي للتسويق وهو ما يعرف بـ (TM- marketing traditionnel Transaction) على فكرة إقتناص الفرص التسويقية السريعة والسعى الدائم لجذب الزبائن الجدد ويتم التعامل معهم في أغلب الأحيان بشكل مؤقت، لا يتمتع بصفة الدوام والاستمرارية أي أنها تقوم على فكرة (Hit drunkarketing) ولذا تعتبر كل عملية تبادلية مع الزبائن هي فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي.

في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات (relationship marketing-RM) يقوم على أساس مخالفة تماماً لما كان سائداً وفق المفهوم التقليدي للتسويق، فقد أشار (Berry 1983) الذي يعتبر من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح، بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أساس هامة هي جذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديمها لمنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة.

وهذا يعني أن هذا المفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية عملية الاحتفاظ بالزبائن الحالين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، مع التأكيد على أن هناك فروق بين الزبائن ولا يمكن اعتبار جميع الزبائن هم عملاء محتملين يمكن استهدافهم .

كما يؤكد (Gronroos 1994) بأن التسويق بالعلاقات يتضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية، وهما الزبون والمسوق، من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعود.¹

¹- إمام فحرى ، "التسويق بالعلاقات" ،ملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2000، ص: 293.

مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات

ومن هنا فإن التسويق بالعلاقات هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف الزبائن وتحديدهم والعمل على استقطابهم ، ومن ثم إشاع حاجاتهم، ورغباتهم وفق إمكاناتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.

ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة، مثل الأنترنت، والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي، وهذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع والمشتري خلال كل عملية تبادل بين المؤسسة وعملائها كما ويساعد المؤسسة على جعله من السهل على الزبائن إجراء عمليات التفاعل والتبادل مع المؤسسة في أي مكان وزمان وبالطريقة التي يرغبون بها ويعطيهم الشعور لديهم بأنهم يتعاملون مع منظمة فريدة ومميزة تعرف إليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم.

وهناك من يعتبر أن (one to one marketing) تسويق واحد إلى واحد والذي يركز على الاهتمام بحاجات كل عميل بشكل فردي وشخصي، هو تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات ، لأن الاهتمام بحاجة الزبون والعمل على إشعاعها، يعمل على تطوير علاقة طويلة الأجل معه" وللوصول إلى تحقيق وتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات لا بد من التركيز على بناء قاعدة بيانات (data base) حوا، الزبائن، وهو ما يعتبر الآداة ذات القوة الضورية لتحقيق التسويق بالعلاقات ، وهذا يساعد على الاتصال الشخصي مع الزبائن والذي يقود إلى بناء العلاقات معهم. وبهذا يكون التسويق بالعلاقات هو آداء متواصل وفعال لزيادة التعرف على الزبائن.¹

تأكد بعض الدراسات أن التسويق بالعلاقات يتضمن مجموعة من المكونات العملية منه:²

- قياس وتحقيق هدف الاحتفاظ بالزبائن .
- دعم سbasات وإجراءات الاحتفاظ بالزبائن.
- إدراك بطريقة عملية أسباب تسرب الزبائن.
- إعداد برامج مستمرة ودائمة لاحتفاظ بالزبائن .
- تدريب وتأهيل الموظفين على كيفية التعامل مع الزبائن ومتابعتهم وحل مشاكلهم.

ويتحقق ذلك من خلال الخطوات التالية:³

¹ درمان سليمان صادق، "التسويق بالعلاقات رؤية نكامليّة في الفلسفة والماهيم والأمس" ص:8، بتاريخ 21 ديسمبر 2011: من الموقـع:

<http://www.dr-al-adakee.com/sound/upload/ala3esa-1210108952.doc>

² مني شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر: 2005، ص: 11-12.

³ بشير العلاقى، عبد الطالب، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2000،ص:175.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات

- تجزئة السوق الكلية (segmentation).

- إختيار السوق المستهدفة (targeting).

.جذب الزبائن المستهدفين المرجحين (attracting).

- إشباع حاجات هؤلاء الزبائن (satisfying).

- الإحتفاظ بهم (retention).

- دعم وتعزيز ولائهم.

ثانياً - التعريف:

هناك العديد من التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات، ولكن في أغلبها ترکز على أساس مشابهة يتضمنها مفهوم التسويق بالعلاقات من هذه التعاريف:

عرف (lovelock2001) التسويق بالعلاقات بأنه: "فلسفة أداء العمل إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلاً من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر".¹

ويعرف (Berry 1984) التسويق بالعلاقات بأنه: "عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم ويعتبر أن الإحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب الزبائن الجدد".

اما(Gron roos 1994) فيعرف التسويق بالعلاقات بأنه: "عملية تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذبه واستهدافه، ومن ثم العمل على الإحتفاظ به، ومن ثم دعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمؤسسة ، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعود المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول".²

ويعرف (Dubois&Kotler) بأنه يتطلب التسويق بالعلاقات تقديم خدمات ممتازة للعملاء بفضل إستعمال المعلومات الفردية لكل زبون بهدف بناء علاقات طويلة مع كل واحد منهم".³

¹ محمد عبد العظيم، "التسويق المتقدم"، الناشر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 33.

² منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

³ الهام فخرى، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات

- كما يعرف التسويق بالعلاقات بأنه: "إطار نظامي لخلق وتنمية وإقامة والحفاظ على العلاقات مع الزبائن والأطراف الأخرى إذا لزم الأمر لما يتحقق الربح للمنظمة حيث يتم مقابلة أهداف كل الأطراف من خلال التبادل المشتركة والوفاء بالوعود".¹

ويعرف بأنه: "نشاط يشترك فيه تركيز جميع أفراد المؤسسة على بناء وإدامة علاقات شخصية وتبادل معمتي مع الزبائن".

وهناك من عرف التسويق بالعلاقات على أنه: "عملية تسويق غير إقامة الصداقة مع الزبائن من خلال إقامة حوار يقوي العلاقة مع الزبائن وينحه الشعور بأن المؤسسة لا تزيد منه شيئاً مقابل الخدمات التي تقدمها له".

ويعرف كذلك التسويق بالعلاقات بأنه: "جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والمستهلك والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة ومستمرة معه وكذلك بتعزيز روح الولاء والانتماء والثقة بالمؤسسة ومنتجاتها".²

من خلال دراسة هذه التعريفات لمفهوم التسويق بالعلاقات يمكن ملاحظة أن التسويق بالعلاقات هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة، التي تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن وصولاً إلى ما يُعرف بعميل مدى الحياة(**life time customer**) وهذا يتطلب تطوير برامج خاصة لكل عميل أو مجموعة مشابهة نسبياً من الزبائن تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم، أي أنها مستمرة عبر الوقت وليس عبارة عن حدث ما يحدث عبر لحظة من الزمن.³

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق بالعلاقات

أولاً - أهمية التسويق بالعلاقات:

إن التسويق بالعلاقات تعتبره بعض الدراسات من الأدوات الهامة التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرضها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من المسوق والزبون في آن معاً، وللمنظمات الكبيرة والصغرى على حد سواء، وعلى الرغم من أن نتائج التسويق بالعلاقات قد تكون بطيئة لكنها كبيرة.

¹ درمان سليمان صلاق، مرجع سابق ذكره، ص: 9.

² حكيم بن جردة، محمد بن حوجو، "التسويق العلاقة من خلال الزبيون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول

المدنية والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2008، ص: 2.

³ نفس المرجع، ص: 4.

وفي استعراض لها تطرقت له الدراسات والأبحاث في مجال التسويق بالعلاقات من فوائد ومنافع المؤسسات التسويقية:¹

1- المؤسسات التي تبني هذا المفهوم:

- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن هي ميزة تنافسية دفاعية للمنظمة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة ، تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لخدتها وتجنب الحروب السعرية
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة، من خلال الوصول إلى الزيون المولى.
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.
- تحقق موقع في ذهن الزيون بأن المؤسسة تقع في موقع الخبرير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعریف بالمؤسسة وجهود إستقطاب الزبائن الجدد. تحقيق كلمة الفم الطيبة (الكلمة الطيبة) التي تجعل من الزيون أحد شبكة التسويق للمنظمة ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.
- تزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزيون على منتجات المؤسسة
- تساعد على استهداف الزيون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب، ومن خلال العروض المربحة ، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف.
- تحقيق الثقة والتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وعملائها.
- خلق وبناء عملية إتصال باتجاهين بين المؤسسة وعملائها تتحقق نوعاً من التفاهمة المطلوبة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.

2- للعملاء:

- أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للعميل فيتمثل في:
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزيون على التعامل معها.
 - العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة أو العاملين لديه التي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.

¹.المعلم فخرى «مراجع سبق ذكره»، ص: 297.

- التقليل من تكاليف التحول من سوق لأخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية، حيث يعترض (Kenth) أن العلاقات بين البائع والمشتري تعتبر من معوقات التحول بالنسبة للمشتري البائع او سوق آخر (switching Barriers) ويعدوها من تكاليف التحول التي يدركها الزبون عندما يتحول من سوق لأخر.

ثانياً - أهداف التسويق بالعلاقات :

يعتبر التسويق بالعلاقات المنهج الذي يؤكد مدى استمرارية العلاقات التي يجب أن تتوارد بين المؤسسة وزيائتها، والتي توفر على أهمية خدمة الزبائن والجودة وتطوير العديد من التعاملات مع الزبائن، فإن تسويق العلاقات يركز على مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تقود المؤسسة لبناء علاقة طويلة المدى والتي نذكر منها:¹

1- معرفة الزيتون: يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات الضرورية عن زبائن المؤسسة.

2- الاتصال والخوارج مع الزيتون: يعرف تسويق العلاقات على أنه تسويق الاتصال يرتكز على مبادرات تفاعلية بين المؤسسة وكل زبون من زبائنها، فطورت المؤسسات مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال مع الزيتون من أجل بناء ولائه وهي:

2-1-الاتصال في اتجاه الزيتون: اتصال المؤسسة نحو الزيتون بكل أشكاله التقليدية وغير طرق الفاكس، الهاتف، رسائل المعلومات والإنترنت..

2-2-الاستماع للزيتون: الاتصال بالزيتون يجب أن يكون تفاعلياً يعني في الاتجاهين من المؤسسة نحو الزيتون وأنزبون نحو المؤسسة هذا التفاعل يترجم قدرة المؤسسة على الاستماع لزبائنها وفهم تطلعاتهم وانشغالاتهم ويظهر من خلال تطوير مراكز الاتصال واستقصاءات الرضا وغيرها من الوسائل التي تسمح باستقبال المعلومات من الزيتون .

3-بناء ولاء الزيتون: تهدف المؤسسة من وراء بناء علاقة مع الزيتون إلى بناء ولائه لمنتجاتها أو علامتها من أجل ضمان عائد الزيتون الوفي.

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات

4- إشتراك الزيرون في المؤسسة أو العلامة: وهنا تصل العلاقة بين الزيرون والمؤسسة إلى مرحلة جد متطرفة فيصبح شريك للمؤسسة، حيث تتوحد بعين الاعتبار أفكاره وتعلمهاته في تصميم المنتجات أو توجيهه مختلف الاستراتيجيات التسويقية (اختيار منفذ التوزيع، مضمون الرسالة الأشهارية.... الخ).

المطلب الرابع: خصائص التسويق بالعلاقات:

يتميز التسويق بالعلاقات بعدة خصائص هي:¹

- زيادة ولاء الزبائن، مما يؤدي إلى زيادة إحتمال قيام الزيرون بالشراء من نفس المتجر ومن نفس متجر البيع مرة أخرى.
- زيادة استخدام نفس المتجر، وذلك عن طريق خلق استخدام جديد.
- بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسر للمؤسسة القيام بتصادرات تسويقية تتضمن تنمية متجر جديد أو بداية جديدة لزيادة رضاء الزبائن.
- زيادة فرص تخفيض تكاليف الترويج من خلال وسائل الإعلام .
- زيادة فرص الاتصال بالمستخدم النهائي.
- انخفاض تكلفة الاتصالات التسويقية نتيجة للاتصال المستمر بالزبائن الرئيسيين للمؤسسة، والحصول على عملاء جدد نتيجة لتوصية الزبائن ذوي الولاء المرتفع للمؤسسة، والراضين عنها إلى أقاربهم وأصدقائهم بالشراء من المؤسسة .
- رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن.
- ارتفاع ربحية المؤسسة.
- التميز التنافسي.
- انخفاض تكلفة خدمة الزبائن .
- تخفيض حاجة الزيرون إلى جمع المعلومات للشراء .
- تخفيض درجة مخاطرة الزيرون للشراء.²

¹ حكيم بن جرورة، محمد بن حور، مرجع سين ذكره، ص: 5.

² حتى شقيق، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات: الافتراضات ، المركبات: العيارات والفروقات:

المطلب الأول : افتراضات التسويق بالعلاقات :

كون أن تسويق العلاقات يعب عن تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة بعرض جذب وتنمية والاحفاظ على العلاقة الدائمة مع زبائنها فإن قوة تسويق العلاقات تتبع بصورة أساسية من قدرته على تقديم برامج عمل واضحة من أجل التعامل مع مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة التي تحاول تبني وتطبيق تسويق العلاقات يجب عليها مراعاة مجموعة من الافتراضات الأساسية هي:¹

- 1- يفضل الزبون الاحفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة بدلاً من التحول من سوق لآخر.
- 2- يعتبر التعامل مع الزبون الحالي وخدمته ولاحتفاظ به أقل كلفة من عملية جذب واستهداف الزبون الجديد فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب الزبون الجديد تصل من 5 إلى 10 أضعاف تكلفة لاحفاظ بالزبون الحالي.
- 3- ينفق الزبون المولى الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة أكثر على متطلباتها ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض ، ويعتبر مصادر الدعاية للمؤسسة من خلال ما يشهده عنها من كلمة الفم الطيبة (الكلمة المنقول).
- 4- أن الزبون الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة هو أكثر ربحية للمنظمة من الزبون الجديد. إلا أن هذه الافتراضات مازالت محط جدل بين الباحثين في مجال التسويق وقد تكون أكثر صحة في حالات التبادل التعاقبية بين البائع والمشتري مثل الهواتف الخلوية، عضوية النادي وكذلك الحال بالنسبة للتسوق في محلات التجزئة كبيرة الحجم مع ضرورة لانفاق أيضا على أنشطة استقطاب الزبائن الجدد إلى جانب أنشطة الاحفاظ بالزبائن الحاليين.

المطلب الثاني: مركبات التسويق بالعلاقات:

مما يسبق ذكره يتضح لنا بأن تسويق بالعلاقات مبني على ستة مركبات أساسية وهي:²

- خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من حلال لستهلاكم أو استعمالهم للسلعة أو للخدمة المقدمة.

¹- الهام فخري «مراجع سبق ذكره»، ص: 298.
²- نفس المرجع، ص: 299-301.

- ادراك الدور الرئيسي للمستهلك في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة .
- العمل على تحديد عملية لاتصال بين البائع والزبون بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون.
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزيائين.
- ادراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للزيائين.
- بناء شبكة من العلاقات مع الزيائين، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة و مختلف الأطراف من الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المؤسسة.

كذلك ترى بعض المؤسسات الخدمية أنه من أجل تأسيس وتنمية علاقات جيدة مع الزيائين يجب على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من الأنشطة والمتمثلة في:¹

1- معرفة الزبون: يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن سلوكيات عملاء المؤسسة، كل هذه المعلومات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل عميل وتعديل تسويق فردي فعال.

2- الحوار مع الزبون: حتى تتحاور المؤسسة مع عملائها في جو علائقى تعتمد على مجموعة من الوسائل كبعث بريد ساعي، بيان معلومات أو حتى مجلة. يمكن استعمال أيضا الواب والبريد الإلكتروني، ويمكن لهذه الوسائل الاتصالية أن تلعب دور تجاري أو ترجمي لكن يجب أن تحمل معلومات مفيدة للعملاء.

3- الاستماع إلى الزبون: علاقات المؤسسة مع عملائها يجب أن تكون تفاعلية، يجب عليها أن تعمل على تأسيس حوار حقيقي معهم، وللقيام مثل هذه المهمة يجب على المؤسسة أن تعتمد على أسلوبين:

- الأول يمثل في إقامة تحقيقات مع الزيائين وخاصة المتعلقة بقياس رضاهم عن منتجات المؤسسة.
- تأسيس مصلحة الزيائين: المكلفة باستقبال ومعالجة طلبات المعلومات أو شكاوى الزيائين، هذه المصلحة تأخذ في بعض الأحيان شكل مركز مكتبات هاتفية أين تضع المؤسسة موظفين مؤهلين للإجابة على الزيائين.

¹- حكيم بن جروة، محمد بن حمود، مرجع سوق ذكر، ص: 8.

٤- مكافأة الزبائن على ولائهم: المؤسسة في تطبيق التسويق العلائقى تقوم باستعمال أسلوب التقسيط وببطاقات الولاء من أجل مكافأة وتشجيع الولاء.

٥- الشراك الزبيون في المؤسسة أو العلامة: هنا تصل العلاقة بين الزبيون والمؤسسة إلى مرحلة حدة متطرفة فيصبح شريكًا للمنظمة حيث تأخذ بعض الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية (اختيار منافذ التوزيع، مضمون الرسالة الإشهارية ... إخ).

المطلب الثالث: تيارات والفرقوقات الأساسية لمفهوم التسويق بالعلاقات:

يرى بعض الباحثين أن تسويق العلاقات قد يبتعد عن ستة تيارات بحثية هي:¹

- **التيار الأول:** الذي تناول فيه التسويق من منطلق خدمي.

- **التيار الثاني:** الذي يركز على العلاقات التبادلية التنظيمية المتداخلة.

- **التيار الثالث:** الذي يرى أن المنظور الجديد لتسويق العلاقة يستند إلى أدبيات قواعد التوزيع معنى تطوير علاقات قناة فعالة وكفاءة.

- **التيار الرابع:** الذي يتناول العلاقات الشبكية.

- **التيار الخامس:** الذي ينطلق من أدبيات الادارة الاستراتيجية التي تتناول موضوع العلاقات في سلاسل القيمة (تطبيق نموذج swot).

- **التيار السادس:** الذي يتناول التأثير الاستراتيجي الذي شرّكه استراتيجية المعلومات على العلاقات القائمة داخل المؤسسات وفي مابينها.

وقد جرت محاولات لتوضيح هذه التيارات من خلال التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في المجالين النظري والتطبيقي ومن أبرز هذه المساعي تلك الجهدود التي تحضرت عن تطوير برنامج تصنفي² (classifications) يستند إلى توليفة من المدارس الفكرية الأوربية تتضمن الجوانب الخاصة بالخدمة والتفاعل والقنوات وتيارات الشبكة البحثية ومن بين هذه التوليفة تم تشخيص وتحديد منظوريين تسويقيين اثنين

يضمان أربع أنواع متميزة من التسويق هي:

١- تسويق التعامل، ويتضمن على ما يسمى بالتسويق التعامل (التقليدي)

٢- تسويق العلاقة يتضمن (التسويق عبر قواعد البيانات، التسويق التفاعلي، التسويق الشبكي)

¹- نفس المرجع السابق، ص: 109.
²- الهم فخرى، مرجع سابق ذكره، ص: 302.

وفي حقيقة الأمر يرى العديد من الباحثين أن المؤسسات الصناعية والخدمية تمارس أصلاً أنواع مختلفة من التسويق بالمقارنة مع ممارسة المؤسسات العاملة في مجال السلع الاستهلاكية المغلفة، آخذين بنظر الاعتبار حقيقة اخراط هذه المؤسسات الصناعية والخدمية في شبكة معقدة من العلاقات مع عملائها ومواردها والمؤسسات الأخرى، وهي حالة لا توفر بنفس الدرجة والمستوى للشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية، والواقع أن جميع المؤسسات التي تمارس أي نوع من أنواع التسويق آنفة الذكر لا يمكن أن تكون فعالة ما لم تمتلك القدرة على التواصل بسرعة ودقة عبر مسافات طويلة فالتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات صارت تعمل باتجاه تسهيل المهمة الاتصالية للمديرين والمسوقين لما يمكنهم من العمل داخل وخارج الحدود الوطنية لبلداهم أو مواقع أعمالهم ونشاطاتهم، فالتسويق التفاعلي وتسويق العلائقى هما خصائص معينة مختلفة¹.

وهذا ما يوضحه الجدول رقم (1.1).

الجدول رقم (1.1): خصائص التسويق التفاعلي والتسويق العلائقى

التسويق العلائقى:	التسويق التفاعلي:
1- التركيز على الاحتفاظ بائزابان.	1- التركيز على صفقة بيعية منفردة.
2- التوجه صوب قيم الربون .	2- التوجه صوب خصائص المنتج .
3- مدى زمني طويل .	3- مدى زمني قصير.
4- تركيز عال جدا على خدمة الربون.	4- تركيز أقل على خدمة الربون.
5- اتصال عال مع الربون.	5- اتصال متواضع مع الربون .
6- الجودة هي مسألة تخص الانتاج.	6- الجودة هي مسألة تخص الاتصال.

المصدر: إبراهيم فخرى أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات" ، الملتقى العربي الثاني للسوبرن في الوطن العربي الفرص والتحديات - الدوحة - دولة قطر - 6,8 أكتوبر 2003 ص: 302.

¹ إبراهيم فخرى ، مرجع سابق ذكره، ص: 302.

كما أن المقارنة بين المفهومين (تسويق التعامل وتسويق العلاقة) تأخذ جوانب أخرى كما هي موضحة في الجدول (2.1).

الجدول (2.1): أوجه المقارنة بين مفهومي التسويق التقليدي (التعامل) والتسويق بالعلاقات.

التسويق التعامل (التقليدي):	التسويق بالعلاقات:
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بصفقة ما ثم يختفي. - ينافس بالأسعار - تفكير وسلوك قصير الأجل. - تبني فلسفة العمل حول الصفقات. - جذب الزبائن . - لا توجد أنشطة تتصرف بالاستمرارية. - يركز على البيع. - يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات. - يركز على عائدات البيع . - خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية. - التركيز على المنتجات . - الصفقة هي النهاية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم الخدol ويency متواحد لتقدم نتائج أفضل. - يقدم ويدعم القيمة للزبائن . - تفكير وسلوك طويل الأجل . - تبني فلسفة العمل حول العلاقات - الاحتفاظ بالزبائن . - يخلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات - يركز على العلاقات . - يقدم حوافز طويلة الأجل - يركز على عائدات الثقة. - خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات. - التركيز على التوقعات والإدراك - المبيعات هي البداية.

المصدر: إمام فخرى أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات" ، الملخص العربي الثاني للسوق في الوطن العربي الفرص والتحديات - الدوحة - دولة قطر -

6.8 أكتوبر 2003 ص: 303.

ومن المقارنة نرى أن التسويق بالعلاقات يركز على الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن وتقدم القيمة المضافة لهم، ومن خلال فهم وادراك حاجاتهم ومشكلاتهم والعمل على حلها وتقدم المنحات الاضافية المراقبة

للمنتجات ، والعمل الدائم والدؤوب على مواكبة توقعات الزبائن مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة.¹

وتنص أهمية هذا التوجه في ظل ظروف تنافسية قاسية، لمساعدة المؤسسة على بناء ميزة تنافسية طويلة الأجل، من خلال وضع حاجات الزبائن في محور اهتمام الأنشطة والتطبيقات التسويقية و تعمل على تكامل جميع أنشطة ووظائف التسويق لبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.

ونستنتج من دراسة الفروقات أعلاه مايلي:²

- 1- إن تسويق المعاملات يركز على النتيجة وتوزيع القيمة المتعلقة بالمنتج والخدمة وخلق القيمة.
- 2- إن التسويق بالمعاملات قد يكون أكثر ملائمة للصناعات المعتمدة على المنتج كالسلع الاستهلاكية المتغيرة بالتركيز على التبادل ضمن العلاقة.

3- إن بداية التسويق بالعلاقات تعتبر نهاية التسويق بالمعاملات، فنهاية الصيغة مع الزبون هي بداية علاقة معه.

المطلب الرابع : خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات :

تحتاج أي مؤسسة ترغب في تطبيق التسويق بالعلاقات إلى إتباع الخطوات الخمس التالية :

أولاً - تحديد القطاع السوقى المستهدف :

يعنى تحديد القطاع السوقى المستهدف تحديد المؤسسة لمن سوف تقوم ببيع سلعها في السوق.

1. - مفهوم القطاع السوقى المستهدف :

هو عبارة عن مجموعة من الزبائن المستهدفين الذين توافق لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجات، وخدمات المؤسسة، ومقسمين وفقا لفئاتهم المختلفة.³

2. - معايير اختيار المؤسسة للقطاع السوقى المستهدف :

تمثل معايير اختيار المؤسسة للقطاع السوقى المستهدف فيما يلي⁴ :

أ- الحجم : لكي يكون القطاع السوقى سوقا مستهدفا للمؤسسة، لابد أن يكون القطاع السوقى المستهدف كبيرا، بالدرجة التي تمكّن المؤسسة من تغطية نفقات التسويقية المنفعة عليه وتحقيق الربح.

¹ الهم فخري، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

² - فليبي كوتلر وأخرون : مرجع سبق ذكره ، ص: 190.

³ بهش العلاق، محمد الطائي: مرجع سبق ذكره، ص: 187.

⁴ - ناجي معلا و رائف توفيق ، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

بـ-إمكانية الوصول إلى القطاع : حتى يكون القطاع السوقى سوقاً مستهدفاً للمؤسسة، لابد أن تكون المؤسسة قادرة على الوصول إليه، ويتم ذلك من خلال وسائل الترويج المختلفة أو قنوات التوزيع.

جـ-الاستجابة للنشاط التسويقي : حتى يكون القطاع السوقى سوقاً مستهدفاً، لابد أن يكون الأفراد داخل ذلك القطاع، مستجيبين استجابة إيجابية للجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة في هذا السوق.

3. - أسس تحديد القطاع السوقى المستهدف :

تشمل أسس تحديد القطاع السوقى المستهدف فيما يلى :¹

✓ تحديد الزبائن المستهدفين لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وفقاً لكل من : الكمية، ومعدل الاستخدام، وحجم السوق، ونوعية المنافسين، والمنافع التي يبحث عنها الزبائن المستهدفون.

✓ القيام بالمقارنة بين كل من :

• الهدف الحالى للمؤسسة.

• الخصائص المرتبطة بالسوق.

• مدى امكانية تحقيق ذلك الهدف.

✓ تحديد أهداف الزبائن المستهدفين (كثيفي الاستخدام).

✓ تحديد شكل السوق النهائي.

✓ تحديد كيفية قيام الزبائن المستهدفين بالتخاذل قرار الشراء.

✓ تحديد اتجاهات وانطباعات متعدد قرار الشراء تجاه المؤسسة، والمنتجات التي تقدمها.

ثانياً- خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقى المستهدف :

تحتاج المؤسسة لخلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقى المستهدف، لاستخدامها كمراجع مهم في اتخاذات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد.

1. - مفهوم قاعدة البيانات :

تعرف قاعدة البيانات بأكملها جمع البيانات، وتخزينها على الحاسوب الآلي، بهدف الإمداد، والاستفادة،

والتفاعل للوصول إلى المعلومات.²

¹ اسماعيل العيد و آخرون، "التسويق"، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص: 111-112.

² حملت أسعد عبد الحميد، "التسويق، الفعل؛ كيف تواجه تحديات القرن 21"، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص: 188.

2. - مفهوم قاعدة البيانات التسويقية : تعرف بأنها استخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من : الزبائن الحاليين والمستقبلين، والمنافسين، والسوق، والمؤسسة الداخلية، وتخزينها في قاعدة بيانات الكترونية (حاسب آلي) لتركيز الأنشطة التسويقية بحاجة الأهداف.¹

3. - أهمية قاعدة البيانات التسويقية :

تتمثل أهمية قاعدة البيانات التسويقية فيما يلي² :

✓ تيسير العملية التسويقية، وتتيح للمسوق ما يلي :

- التعرف على أفضل الزبائن.

- الحصول على المزيد من المبيعات من عملائه الحاليين.

- أن تكون حملاته الترويجية في المكان والزمان المناسبين.

✓ تمكّن المؤسسات من تطوير رؤية شاملة لقيمة الربح الخاصة بالفئات المختلفة من الزبائن.

✓ تساعده في تحديد حجم الاستثمار المطلوب لكل فئة من فئات الزبائن.

✓ تساعده في تحديد أسعار البيع، والأرباح المحققة من البيع، إلخ.

✓ تساعده في تحديد أسماء أعضاء فريق الشراء المنظمات الأعمال من حيث :

- أعمارهم.

- تواريخ ميلادهم.

- هدایاتهم.

- الأطعمة المفضلة لهم.

✓ تساهم في وضع الاتفاقيات الحالية معهم.

✓ تقسيم وضع المورد في أعمال الزبائن.

✓ تقسيم وضع الموردين المنافسين في أعمال الزبائن.

✓ تقدير مدى قوة وضعف المنافسة في كل من :

- عملية البيع.

- خدمة الزبائن.

¹. كارلون بون، بول هويك، "مرشد الأذكياء الكامل: خدمة العملاء المتميزة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 80.
². نفس المرجع، ص: 87.

4. - مكونات قاعدة بيانات الزبائن :

ت تكون قاعدة بيانات الزبائن من البيانات التالية :¹

- ✓ المشتريات السابقة للعميل.
- ✓ اسم الزبون، وعنوانه، ورقم تليفونه.
- ✓ بيانات ديمografية بالزبون مثل : عمره، دخله، عدد أفراد أسرته، تاريخ ميلاد.

5. - مكونات قاعدة بيانات الأعمال :

ت تكون قاعدة بيانات الأعمال من البيانات التالية :²

- ✓ المشتريات السابقة من عملاء الأعمال.
- ✓ الأحجام السابقة من مشتريات عملاء الأعمال.

6. - الشروط الواجب على المؤسسة مراعاتها قبل بناء قواعد البيانات التسويقية الخاصة بها:

من بين الشروط الواجب مراعاتها قبل بناء قواعد البيانات التسويقية:³

- ✓ أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية، ووظائفها متسقة مع أهداف المؤسسة.
- ✓ أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية واقعية وقابلة للتغيير.
- ✓ أن يكون أعضاء فريق العمل المختص ببناء قواعد البيانات التسويقية الخاصة بالمؤسسة قادرین على

أداء وتحمل المسؤوليات التالية :

- تحصيـط وتنظيم وظائف قاعدة البيانات التسويقية.

- إدارة النـظام.

- إتقان استخدام النـظام.

- تكامل البيانات.

- تحديـث قاعدة البيانات على الدوام.

- تحـليل الأحداث التسويقية.

- تـصنيـف الزبائن إلى فئـات.

¹-Philip Kotler & Autres", **Marketing Management**", Edition pearson, 12em Edition, Paris, 2006, page:530.

²-ibid., p.565.

³-idem.

- الدعم الفني.

- العمل على توصيل التقارير إلى الإدارة.

✓ الالتزام بالتصوير والتحسين المستمر.

✓ تكوين قنوات دعم للنظام.

✓ العمل على كتابة التقارير النهائية الخاصة بقواعد البيانات التسويقية.

7. - مصادر جمع المعلومات اللازمة لبناء قاعدة البيانات التسويقية للمؤسسة :

تمثل مصادر جمع المعلومات اللازمة لبناء قاعدة البيانات التسويقية للمؤسسة فيما يلي :¹

✓ تقارير المبيعات.

✓ سجلات الخدمة.

✓ سجلات الفواتير.

✓ سجلات الائتمان.

مع الأخذ في الاعتبار ما يلي :

✓ عائدات عميل معين لا يمكنها أن توضح كل الأمور بالنسبة للمؤسسة، فالزبائن كثيروًا + الشراء يمكنهم الحصول على تخفيضات كبيرة في السعر، أو الاستفادة من بعض المميزات الإضافية لكنهم من الممكن ألا يحققوا أرباحاً للمؤسسة، مثل الزبائن العاديين الذين يدفعون أكثر، ويحصلون على خدمات أقل.

✓ يتم الاستفادة من التقارير المالية للمؤسسة في تقسيم عملاء المؤسسة من خلال الدخل الذي تحصل عليه من كل واحد منهم.

✓ تساعد التقارير المالية للمؤسسة في معرفة، واستنتاج أشياء كثيرة لا تستطيع العين المجردة ملاحظتها.

✓ يتم الاستفادة من المعلومات في ربط العلاقات بين بعض العناصر مثل :

- عدد مرات الشراء في العام، وعدد مرات الاتصال بمركز الخدمة التابع للمؤسسة.

- تحديد مدى قيام المؤسسة بالاستفادة من إمكانيات الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة لحجم شرائها.

: كارل بون، «بلول هيك»، مرجع سوق ذكره، ص: 95.

- تحديد الزبائن الذين يقومون بالشراء من شخص معين.
- تحديد أنواع الزبائن الذين يقومون بالاستفسار أكثر من الزبائن الآخرين.
- تحديد المناطق التي تقوم بالاستفسار عن الفوائد أكثر من المناطق الأخرى التي تقوم المؤسسة بخدمتها.

8. - الحالات التي لا يصلح فيها بناء قاعدة بيانات لأعضاء المؤسسة :

تمثل الحالات التي لا يصلح فيها بناء قاعدة بيانات لأعضاء المؤسسة في الحالات التالية :¹

- ✓ عندما يتم شراء المنتج مرة واحدة في العمر مثل : البيانو والأورج.
- ✓ عندما يكون ولاء الزبون للاسم التجاري ضعيفاً مثل : شراء الزبون للسكر.
- ✓ عندما تكون الوحدة المباعة قيمتها صغيرة جداً مثل : الحلويات.
- ✓ عندما تكون تكلفة جمع المعلومات مرتفعة جداً.

ثالثاً- تقييم أهم الزبائن في القطاع السوقي المستهدف :

يتم تقسيم أهم الزبائن في القطاع السوقي المستهدف كما يلي :²

1. - حساب ربحية كل عميل بناء على كل من :

- ✓ فترة تعامله مع المؤسسة والتي يتم حسابها بالمعادلة التالية :

✓ متوسط حجم المبيعات السنوية الخاصة بعميل محدد X متوسط عدد السنوات التي قضتها الزبون في التعامل مع المؤسسة.

✓ العائد المتوقع من الزبون : ويتم حسابه على أساس قيمة الدخل المسبق الموقعة من الزبون.

2. - حساب متوسط تكلفة خدمة الزبون :

فوفقاً لبيانون باريتو أو قاعدة 80/20، يجد أن 80% من إجمالي حجم المبيعات، ومن أرباح المؤسسة تأتي من 20% من الزبائن. ومن ثم يمكن القول بأن إجمالي تكاليف خدمة الزبائن تحدث بسبب 20% من الزبائن.

ويوجه عام يتم اختيار الزبائن الذين يزيد العائد المتوقع منهم عن نفقات الاحتفاظ بهم، أما بالنسبة للعسلاء الذين يتساوى العائد منهم مع نفقاتهم، فيتم العمل على زيادة العائد منهم عن نفقاتهم، وذلك عن

¹. اسماعيل: السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

². طلعت أسماء عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات

طريق بيع أكبر عدد من المنتجات والخدمات لهم، كما يتم تقليل التعامل مع الزبائن الذين يقل العائد منهم عن تفتقدهم، أو الزبائن ذوي السلوك السيء.

ويتم ذلك عن طريق استخدام المؤسسة بطريقة لطيفة إما مقابلتهم شخصياً أو من خلال رسالة موجهة إليهم تذكر فيه المؤسسة الآتي:

- ✓ أنه يستحق مستوى خدمة أفضل، لا تستطيع المؤسسة تقديمها له من أجل إرضائه.
- ✓ أن احتياجاته قد أصبحت أكبر من مقدرة المؤسسة، ولن تستطيع المؤسسة أن تفي بها.
- ✓ أن المؤسسة لا تلي رغباته، ولذلك من الأفضل له ألا يستمر في التعامل معها لا يصاب بالإحباط.
- ✓ أن المؤسسة لا تستطيع الاستمرار في خدمته، ولذلك ترшу له التعامل مع إحدى المؤسسات التي تختارها له المؤسسة باختيار المؤسسة المنافسة التي تريد مضائقتها، بإهدائها هؤلاء الزبائن خاصة إذا كانوا ذوي سمعة سيئة.

رابعاً- إنشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء المؤسسة :

يؤدي إنشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء المؤسسة إلى وجود علاقات تبادل مربحة لكل من المؤسسة، وعملائها، وبناء تلك العلاقة على الثقة المتبادلة فيما بينهما.

هذا وتتمثل أهداف إنشاء نظام فعال للاتصال مع عملاء المؤسسة فيما يلي :¹

١. - تأسيس علاقة شخصية بين الزبون والمؤسسة:

ويطلب ذلك ما يلي :

- ✓ أن يتمتع العاملون بالمؤسسة بروح الاتصالات الائيجي للعملاء. بمعنى أن يسمعوا، ويناقشوا، ويطرحوا الأسئلة، للتعرف على آراء، ومقترنات الزبائن من السلع والخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة.
- ✓ أن تعمل المؤسسة على إجراء مقابلات، أو تشكيل جمومعات للمناقشة مع الزبائن، للتعرف على آرائهم، ومقترناتهم الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والمؤسسات المنافسة.

- أن تقوم بتطبيق برامج فوائد العضوية والتي يتم فيها التمييز بين أربعة أنواع من برامج العضوية التالية:

برامح مكافأة الزبون المتكرر : مثل شركات الطيران التي تقوم منح نقاط للمسافرين على خطوطها

¹ - عصام الدين أبو علبة، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

يمكن أن تستخدم للحصول على رحلات بالطائرة، أو الحصول على درجة أعلى في الطائرة، كما يمكن منح نقاط إضافية عند تسويق الربون في أوقات معينة وفي أيام معينة.

- برنامج نادي العضوية : وفيه يتم منح عضوية بخانة للمتعاملين مع المؤسسة، أو في مقابل رسم اشتراك بسيط، حيث يتمتع المنتمي لهذا النادي بخصومات على بعض السلع والخدمات، ودعوات لاجتماعات محلية وشهرية، ولحضور برامج خاصة مثل الحفلات الموسيقية.

- برنامج لكتاب الشخصيات المهمة المتعاملة مع المؤسسة : وفيه تحدد المؤسسة أكثر عملائها قيمة ويتم معاملتهم معاملة الأشخاص المهمين كما يلي :

✓ خدمة الاتصال الجماي لهم دون الانتظار لأوقات طويلة.

✓ تقديم امتيازات خاصة لهم مثل :

- تقديم خطوط الطيران لأولية حجز التذاكر للمسافرين على خطوطها دائماً.

- تقديم مكافآت في مستويات مختلفة من العمل المطلوب.

- تكليف أشخاص معينين للقيام بخدمتهم.

- مراجعة الفواتير المقدمة لهم بعناية.

- تزويدهم بمعلومات حديثة أو تقديم تصميمات خاصة بالمنتجات الجديدة.

✓ تقديم تهاليل عامة لهم مثل :

- قيام خطوط الطيران بتوفير بعض الاستراحات لأكثر الركاب سفراً بطائراتها.

- قيام البنوك بتوفير أماكن استقبال خاصة لأصحاب أكبر الأرصدة لديها.

- المطاعم التي تخصص أماكن خدمة متميزة لعملائها الدائمين.

- برنامج خاص لتقدير الزبائن : ويتم فيه اختيار الزبائن المهمين، وتكريمه في احتفال رسمي.

2. - وجود حوار مستمر بين المؤسسة والزبائن :

يتم إيجاد حوار مستمر بين المؤسسة والزبائن عن طريق ما يلي :

✓ قيام المؤسسة بإرسال خطابات للعملاء بهدف :

- تقليل الشكر لهم بسبب تعاملهم مع المؤسسة.

- تذكيرهم بأن يضعوا المؤسسة في اعتبارهم، عندما يحتاجون إلى منتجات وخدمات في المستقبل.

- اقتراح كيفية تعاملهم مع المؤسسة في حالة حدوث أي مشكلة.
- الإجابة على استفسارهم.

- تقديم المعلومات الخاصة التي يحتاجونها.

✓ الاتصال المباشر بالزبائن، وتجاوز جميع الخواجز التي يضعها الموزعون وال وكلاء أمام المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق :

- إنشاء موقع الكتروني للمؤسسة.

- فتح مراكز بيع وصيانة لدى المؤسسة.

- وجود قواعد بيانات لعملاء المؤسسة المتعاملين مع الوكلاء والموزعين.

- وضع بطاقة مكتوب فيها اسم، وعنوان المؤسسة، وعنوان البريد الإلكتروني، وإرفاقها في كل عبوة من منتجات المؤسسة، أو كتابة ذلك على غلاف كل عبوة من منتجات المؤسسة.

وكمثال على ذلك قامت شركة الشحن FedEx بإنشاء موقع على شبكة الانترنت يتبع لعملائها فرصة متابعة مسار الطرواد المرسلة من قبلهم خطوة بخطوة، والاستفسار من المؤسسة في أي شأن يدور في أذهانهم حول الطرد الخاص بهم، ومن خلال الموقع تصل إلى الزبائن جميع المعلومات التفصيلية الدقيقة التي يرغب في الحصول عليها ومعرفتها.

خامساً - المحافظة على ولاء الزبائن :

إن ولاء الزبائن لا يمكن شراءه ولكن أي منظمة تستطيع الحصول عليه إذا كانت حقاً تستحق ذلك. إن مفهوم ولاء الزبائن يعد تحديداً لسلوكهم أكثر منه تحديداً لوقفهم، وبوجه عام يمكن تعريف الولاء على أنه تكرار عملية شراء الزبيون من المؤسسة، أو تكرار تردد الزبيون على المؤسسة.¹ و سوف نطرق إلى الولاء في الفصل الثاني بشيء من التفصيل .

¹: بول نيم، ترجمة هالة صنفي، "50 طريقة للاحتفاظ بعملائك إلى الأبد"، مركز الخبرات المهنية للأدارة، القاهرة، مصر، 1995، ص: 98.

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات: مداخل، مبادئ، متطلبات :**المطلب الأول: مدخل دراسة تسويق العلاقة :**

و تكون المؤسسات مستويات مختلفة من علاقات مستهلك اعتمادا على طبيعة السوق المستهدف. فعلى أحدى الطرفين ، المؤسسة ذات العديد من المستهلكين أو الزبائن و الذين هم من الحافة السفلية low-margin قد تبحث عن تطويرات أساسية معهم. فمثلا هيتر لا تتصل تلفونيا بكل زبائنهما لتعريفهم شخصيا أو للاستيضاح حول تقسيمهم لاعمالهم و بدلا عن ذلك فأن هيتر تخلق علاقات من خلال علاقات تجارية تبنيها الإعلانات، ترويجا للمبيعات، وربما خدمة معلومات للمستهلك و عند الطرف الآخر، في الأسواق ذات المستهلكين القلة أو المخواص العالية high-margins يريد الباعة إن يخلقا علاقات ودية كاملة مع المستهلكين العاملين . فمثلا بونغ تعمل بشكل مقارب و ملائقة للخطوط الجوية الأمريكية في تصميم خطوطها الجوية و التأكيد من كون الخطوط الجوية لبونغ تشبع حاجات الأمريكيين بشكل كامل .

و تقوم اليوم المؤسسات أكثر و أكثر بتطوير برامج ولاء المستهلك، و حفظه، و بالإضافة إلى عروض القيمة العالمية و الإشباع الدائم، فإن المسوقين يمكن أن يستخدموا عدد من أدوات التسويق المحددة لتصوير أواصر أقوى مع المستهلكين وهي متابعة مدخل لدراسة تسويق العلاقة ومنها:¹

المدخل الأول:

المؤسسة يمكن أن تبني قيمة وإشباع من خلال إضافة فوائد مالية إلى علاقة المستهلك. فمثلا العديد من المؤسسات الان تعرض برامج تسويق متكرر أو متعدد و من خلالها تكافئ أو تعطي جوائز للمستهلكين الذين يشترون بشكل متكرر أو بمقادير كبيرة . الخطوط الجوية تعرض برامج طيران متكررة . و الفنادق تعطي بعض التسهيلات حول الإيجار .

و بعض المؤسسات الأخرى تبني برامج تسويق من خلال نوادي club marketing programs و التي تعرض لأعضائها خصومات في السعر و فوائد أخرى. مثل Reebok التي تبني نادي Reebok و هذه المؤسسة تستهدف الأطفال المنتسبين للنادي من خلال عروض ملابسها و أيضا من خلال عروض تتعلق بالرياضة .

¹ سليمان فخرى، دراسة في التسويق بالعلاقات، ص: 397.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات

أما المدخل الثاني: فهو بإضافة فوائد اجتماعية و كذلك فوائد مالية. و هنا المؤسسة أو المؤسسة تزيد من الأوصى الاجتماعية مع المستهلكين من خلال تعلم حاجات المستهلكين الفردية و رغباتهم و من ثم توجيه المنتجات و الخدمات نحو الأشخاص.

أما المدخل الثالث: في بناء العلاقة مع المستهلك فهو بإضافة روابط هيكلية بالإضافة إلى الفوائد الاجتماعية و المالية. فمثلاً مسوقى الأعمال ربما يجهرون المستهلكين بأدوات خاصة أو روابط حاسوبية تساعدهم في إدارة طلبائهم .

فمثلاً المؤسسة مك كيون الدوائية أنفقـت ملايين الدولارات في تقاطع التبادل الكتروني لمساعدة الصيدليات الصغيرة في إدارة تخزينـاتهم، في إدخـال و إدارة الرف لـديـهم.¹

إن تسويق العلاقات يعني إن المـسوقـين يجب أن يـركـزا على إدارة مستهـلكـيـهم و كذلك مـنتـجـاـهمـ. و في نفس الوقت ، إنـهم لا يـريـدون عـلـاقـاتـ مع أيـ مـسـتـهـلـكـ. فـقـيـ الحـقـيقـةـ ، هـنـاكـ العـدـيدـ منـ المـسـتـهـلـكـيـنـ غـيرـ المـرـغـوبـ فـيـهـمـ لـكـلـ شـرـكـةـ . إنـ الـهـدـفـ أوـ المـوـضـوعـ هوـ تـحـدـيـدـ أيـ مـنـ المـسـتـهـلـكـيـنـ يـمـكـنـ أـنـ تـخـدـمـهـ المـؤـسـسـةـ بـشـكـلـ فـعـالـ نـسـيـباـ لـلـمـنـافـسـيـنـ. وـ أـخـيـراـ، يـكـونـ التـسـويـقـ هـوـ مـنـ جـذـبـ وـ حـفـظـ مـسـتـهـلـكـيـنـ مـرـجـحـينـ.

إن المؤسسات يجب أن تقيـسـ بشكلـ فـعـالـ قيمةـ المـسـتـهـلـكـ الفـرـديـ وـ الـرـبـحـيـةـ وـ الـنـوـعـ المـنـفـيـدـ فيـ تـحـلـيلـ الـرـبـحـيـةـ. وـ فيـ الحـقـيقـةـ إنـ المـؤـسـسـةـ المـؤـسـسـةـ قدـ تـسـتـفـيدـ منـ تـشـحـيـعـ المـسـتـهـلـكـيـنـ غـيرـ المـرـجـحـينـ منـ التـغـيـرـ نحوـ المـنـافـسـ.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتسويق بالعلاقات :

يـرـتـكـرـ التـسـويـقـ بـالـعـلـاقـاتـ عـلـىـ العـدـيدـ مـنـ الـمـبـادـئـ وـ الـأـسـسـ أـهـمـهاـ:

أولاًـ مـبـادـئـ رـضـاءـ الزـبـانـ :

إن تحقيق رضا الزبون من أهم مفاتيح رسم نجاح أي مؤسسة، أو أي نوع من الأعمال خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين.

هـذاـ وـ يـعـدـ تـحـقـيقـ رـضـاءـ الزـبـانـ خـطـرـةـ نحوـ مـواـجـهـةـ التـحـدـيـاتـ الـمـخـلـفـةـ فيـ عـالـمـ الـأـعـمـالـ، نـظـراـ لـأـنـ عـدـمـ رـضـاءـ الزـبـانـ يـؤـدـيـ إـلـىـ اـرـتـفـاعـ تـكـلـفـةـ الـأـعـمـالـ بـسـبـبـ الـمـخـفـاصـ مـشـتـرـيـاتـ هـؤـلـاءـ، وـ تـعـدـ شـكـواـهـمـ، وـ تـحـوـلـهـمـ لـلـشـرـاءـ مـنـ الـمـنـافـسـيـنـ، فـعـلـىـ سـيـلـ المـثـالـ إـذـ قـامـ عـمـيلـ بـحـجزـ غـرـفـةـ فيـ أـحـدـ الـفـنـادـقـ وـعـنـدـ وـصـولـهـ لـلـفـنـدقـ اـعـتـدـ

¹ - حـكـيمـ بنـ حـرـوةـ مـحـمـدـ بنـ حـوـحـوـ، مـرـجـعـ سـيـقـ ذـكـرـهـ مـاـسـ.

موظف الاستقبال له لعدم وجود غرفة حالية بالفندق، على الرغم من قيامه بالحجز قبل وصوله بعده أيام، في هذه الحالة سوف يتحول الزبون إلى فندق آخر، ولن يرجع إلى هذا الفندق مرة أخرى.

ومن ثم يمكن القول بأنه كلما زاد رضاء الزبون عن المؤسسة ومتناهياً، زاد الاحتفاظ بالزبون لفترة طويلة، وتحسن قدرة المؤسسة على تحسين الربحية.

1-مفهوم الرضا : يعرف الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك

للمتطلع، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء.¹

2-أنواع الرضا : يمكن تصنيف الرضا إلى الأنواع التالية :²

2-1-الرضا عن النظام : ويعبر عن التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي

حصل عليها من النظام التسويقي مثل : الأسعار، الجودة، توافر السلعة والتصور الذهني عن السلعة.

2-2-الرضا عن المؤسسة : ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع مؤسسات السبع

والخدمات مثل : التسهيلات المقدمة في مجال الرعاية الصحية.

2-3-الرضا عن السلعة أو الخدمة : ويشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع

المخرجات والخبرات عند استخدام أو استهلاك السلع والخدمات، معنى أن المستهلك يقارن توقعاته السابقة مع مخرجات السلعة (أداء السلعة).

3-أساليب تحقيق رضا الزبائن:

من أساليب تحقيق الرضا ما يلي:

- الاهتمام بأوجه النشاط التي تسبق البيع، أثناءه وبعده.

- الاهتمام بخدمة المستهلك وتوطيد العلاقة معه، وضمان الرضا المطلق.

- دراسة شكاوى ومقترنات وانتقادات الزبائن.

- تسيير تعامل الزبون مع المؤسسة.

- احترام حقوق الزبون الأساسية في جميع تعاملاته مع المؤسسة والتي تتضمن الحقوق التالية :

¹ سلطت أسماء عبد الحميد، مرجع سابق ذكرها ص: 189.

² سواب، نيف، مرجع سابق، ص: 206.

- ❖احترام وقته، عدم إضاعته في الانتظار، أو في إتاء إجراءات روتينية معقدة وطويلة.
- ❖إعطائه معلومات كاملة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث : الموصفات، الأسعار، وخدمات ما بعد البيع.
- الإنتاج وفقاً لمواصفات الزبون، رغباته واحتياجاته.

4-أساليب قياس رضاء الزبائن :

- تحليل شكوى ومقترنات الزبائن.
- القيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضائه.
- تحليل الزبائن الذين فقدتهم المؤسسة وأسباب ذلك.
- قيام بعض المسؤولين بالمؤسسة بتمثيل لأدوار الزبائن، وملحوظة كيفية معاملة العاملين بالمؤسسة لهم كعملاء.

و ستنطرق إلى أساليب قياس الرضا في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

5-مؤشرات رضاء الزبون :

- زيادة التعليقات والخطابات اللطيفة من الزبائن.
- إصراهم على التعامل مع المؤسسة على الرغم من إغراءات المنافسين لهم.
- تركيزهم للمنظمة لدى أصدقائهم، وعائلاتهم ومعارفهم.
- صراحتهم في اطلاعك على طلباتهم.
- انخفاضهم في نسبة شكاوهم، مع عدم تصعيدها إلى الجهات الأعلى.
- تقديمهم لبعض المقترنات الخاصة بتحسين الخدمة.
- احتفاء شكوى الزبائن.

-سدادهم لفوارات (في حالة لبيع بالأجل) في الميعاد المحدد.¹

6-نتائج رضاء الزبون :

- قيام الزبائن بشراء منتجات أكثر من احتياجاتهم، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف عمليات البيع وزيادة العائد.

¹ سول تيم، مرجع سابق ذكره، ص: 207.

- زيادة حجم مبيعات سلع أخرى بالمؤسسة، كنتيجة لارتفاع مستوى رضاء الزبائن.
- انخفاض درجة اعتراضهم على أسعار منتجات المؤسسة، أو على الأقل تخفيف ضغوط الزبون لتخفيض أسعار منتجاتها له.
- تقوية وضع المؤسسة التنافسي وتقوية المؤسسة في تعاملها مع كل من : الموردين، الشركاء وقوات التسويق المختلفة.¹

ثانياً - مبدأ الالتزام المؤسسة :

يمثل الالتزام المؤسسة رغبتها في استمرار العلاقة مع الزبائن، والعمل على تأكيد النجاح طويلاً الأجل، وهو يعد من أهم العناصر لاستمرار علاقة المؤسسة بالزبون، كما يتم فيه التمييز بين الأفراد الذين سيستمرون في علاقتهم مع المؤسسة، أو الذين سوف يتركوها.

1-مفهوم الالتزام المؤسسة :

يركز مفهوم الالتزام بوجه عام على استمرار رغبة الأعضاء في الاحتفاظ بالعلاقة، أما مفهوم التزام المؤسسة بخدمة الزبائن فيشير إلى رغبة المؤسسة في تنمية علاقتها بالزبائن، وفي الاحتفاظ بهم.²

2-متطلبات تطبيق مبدأ الالتزام المؤسسة :

- تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة.
- المحافظة على مستويات الأداء.
- تصميم وتحفيز كافة الأنشطة، والعمليات، والإجراءات في المؤسسة للوفاء بالالتزامات التي قطعتها على نفسها.
- التحسين المستمر في الخدمات، والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة مثل : أوج على الهاتف بأسرع ما يمكنك، فهذا معيار غامض قابل للعديد من التفسيرات، ولكن يجب أن يوضع المعيار هكذا : عند سماح زين الهاتف، قم بالرد في نفس اللحظة، وقل : يسعدن أن أقدم لك أي خدمة أنيوم.
- عدم إعلان المؤسسة عن بعض المعايير التي لا تتوافق معها.

¹ - طنطوت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق ذكره، ص: 190 .
² نفس المرجع، ص: 193 .

ثالثاً- مبدأ التفاعل مع الزبائن :

يؤدي خلق تفاعلات شخصية مرضية ما بين المؤسسة وعملاتها إلى ترك أثر طيب لدى الزبائن، ويتم ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة تتوافق مع الاحتياجات الشخصية للعميل، وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المؤسسة، ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها.¹

1-متطلبات التفاعل :

ينطوي كل تفاعل في مجال العمل بعدين أساسين هما:²

-التعامل المادي : ويتضمن الشراء أو الصفقة التجارية التي تتم.

-العلاقة : وتتضمن الاتصال على المستوى الشخصي مع الزبائن بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه.

2-أسس تنمية التفاعل بين الموظف وعملاته :

يجب على الموظف أثناء تعامله مع الزبائن مراعاة ما يلي:³

-التحكم في سرعة كلامه مع الزبائن، لضمان وصول الرسالة إلى الزبائن، نظراً لأن كلام الموظف

بسريعة مع الزبائن، يشير إلى أنه يريد إنهاء المكالمة، أو المقابلة أو أنه غير مهتم بالزبائن.

-التركيز على النهايات وذلك حتى يوضع مضمون الرسالة.

-التركيز أثناء الكلام مع الزبائن، حتى يضمن تحقيق التأثير المناسب.

-التأكد من أن كلامه مناسب في كل وقت.

-استخدام نبرة الصوت المناسبة، من أجل توضيح الرسالة التي يحاول أن يوصلها إلى الزبائن، وحتى

يمكن الزبائن من فهم الموظف بوضوح مع ملاحظة أن استخدام الصوت العالي إشارة إلى الغضب أو

الإحباط أو قد يكون اهانة موجهة للعميل، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث بعض المشاكل بين الزبائن

والموظف.

3-أسس تنمية التفاعل المؤسسة وعملاتها في سوق الأعمال :

يتم تنمية التفاعل بين المؤسسة وعملاتها في سوق الأعمال بإتباع العناصر التالية:⁴

¹ السيد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

² جلعت عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص: 195.

³ السيد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

⁴ بشير العلاق، حميد الصانى، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

- تقديم نصائح للعملاء، وفي سبيل ذلك قد تقوم المؤسسة بإنشاء مجلس استشاري لديها، لمساعدة عملائها في حل مشكلاتهم في مجال الأعمال.
- استخدام الترويج المشترك بين المؤسسة وعملائها، على أساس أن عملائها يشترون منتجات وخدمات المؤسسات التي تساعدهم، أما في إنتاج أو في تزويد المستهلكين النهائيين بما يحتاجونه من منتجات.
- تنمية عدد من المشروعات المشتركة بين المؤسسة وعملائها في سوق الأعمال.
- القيام ببعض البحوث المشتركة بين المؤسسة وعملائها في سوق الأعمال.
- وجود عملية مشاركة في المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وال المتعلقة بالنشاط البيعي والتسوقي، بهدف خلق نوع من الثقة المتبادلة فيما بينهم.

رابعاً - مبدأ خلق روابط نفسية بين الزبائن والمؤسسة :

أوضحت الدراسات أن الزبائن يصبحون أكثر نشأت علاقة بينهم وبين موظفي المؤسسة، وخاصة موظفي المبيعات.

١- مزايا خلق روابط نفسية بين الزبائن والمؤسسة :

يؤدي خلق روابط نفسية بين الزبائن والمؤسسة إلى تحقيق المزايا التالية :¹

- يصبح موظف المبيعات بالمؤسسة من المؤثرين على الزبائن في صنع قراراته الشرائية.
- يجد موظف المبيعات سهلة في التعامل مع نفس الزبائن لمعرفته رغباته، احتياجاته وأسلوب التعامل الذي يفضلها، مما يؤدي إلى رضا الزبائن عن المؤسسة، واستمتاع الموظف بعمله، وأدائه بشكل أفضل لتعامله مع عميل راض.

- انخفاض في تكلفة استبدال الزبائن المفقودين لعملاء جدد.

- زيادة الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة من كل عميل.

٢- طرق خلق روابط نفسية بين الزبائن والمؤسسة :

يتم خلق روابط نفسية بين الزبائن والمؤسسة من خلال الطرق التالية :²

- الاتصال المستمر بالزبائن باستخدام قنوات اتصال متعددة : كالهاتف، الانترنت، البريد العادي والالكتروني.

¹ حكيم بن جرود، محمد بن جوهر، مرجع سابق ذكره، ص: 15.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

- مخاطبة الموظف للعملاء بطريقة شخصية عند حدثة معهم.
- تقديم الخدمة للعميل من جانب الموظف نفسه في كل مرة.
- إرسال بطاقات المعيدة للعملاء عند قيوم الأعياد وفي المناسبات الخاصة بهم كأعياد ميلادهم وزواجهم.
- الاستجابة السريعة لاستفسارات وشكاوى الزبائن.
- عقد سلسة من الندوات للعملاء لتعريفهم بالمؤسسة وأنشطتها.
- إنشاء ناد اجتماعي خاص بهم.

المطلب الثالث: شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات :

هناك بعض الشروط الواجب على المؤسسات وضعها في الاعتبار لضمان نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات كاستراتيجية تسويق فعالة تمثل فيما يلي :¹

أولاً - تنمية برامج إدارة علاقات الزبائن :

تؤدي برامج إدارة علاقات الزبائن إلى علاقات جيدة ومستمرة مع كل عميل.

1-مفهوم نظام إدارة علاقات الزبائن :

يعرف بأنه نظام جذب، واكتساب الزبائن المرجعين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها ومدفء إلى توطيد علاقة قوية مع الزبائن المرجعين فقط وتقليل مستوى العلاقات مع الزبائن غير المرجعين.
يحتاج تطبيق برامج إدارة علاقات الزبائن توافر المتطلبات التالية :

- وجود بيئه تؤمن بفلسفه أن الزبون أهم عنصر في اهتمامات المؤسسة.

- وجود نظام يدعم كلًا من : التسويق والبيع الفعال.

- أن تسمح الإدارة العليا بدعم العلاقات الفعالة مع الزبائن.

- أن تكون إستراتيجية وبيئة العمل مهيئة لتطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

ثانياً - كفاءة مقدمي الخدمة :

ينتطلب نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات إلى أن يتتصف مقدم الخدمة بالصفات التالية :

¹ الهام فخرى ، مرجع سبق ذكره، ص: 299.

- ✓ المهارة في إدارة العلاقات والتعامل مع الزبائن.
- ✓ المرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن.
- ✓ الاستعداد لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة.
- ✓ توافر القدرة على، والرغبة في تحمل المسؤولية.
- ✓ القدرة على الاتصال الفعال مع الزبائن.
- ✓ القدرة والمعرفة الفنية بالمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة.

ثالثاً- استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة التسويق بالعلاقات :

تكمّن تكنولوجيا المعلومات المؤسسات من دعم أنشطة التسويق بالعلاقات ويتم ذلك من خلال استخدام التقنيات التالية¹ :

- ✓ تقنيات الاتصال الفوري غير شبكة الانترنت بين الزبائن وممثل خدمة الزبائن بما يضمن حل مشاكله ومعالجة شكواه بنفس السرعة والاهتمام الشخصي الذي تتيحه انكالمات الهاتفية.
- ✓ تقنيات التجارة الالكترونية سميت تستطيع المؤسسة تقديم مرتاحها وتحساحتها عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهية.
- ✓ استخدام شبكة الانترنت في مكافأة أفضل عملاء المؤسسة من خلال إعطائهم معلومات عن أسعار وعروض خاصة لمرتاحها وتقديم خصومات فردية بحسب نمط الشراء السابق للعميل، وتفضيلاً له من خلال شبكات المستندات التابعة للعملاء.
- ✓ تقنيات الدفع الذكية مثل : الشبكات الالكترونية، والبطاقات الذكية التي تعزز حفارات الدفع بالنسبة للعملاء والتجار، مما يحقق ربحية أكبر، ويمكن للمؤسسات المالية أن تعزز علاقتها مع التجار، والحفاظ عليهم من خلال تقديم قيمة دائمة، تمثل في : مساعدتهم على استخدام التجارة الالكترونية، وتطوير برامج جديدة لتوزيع الحافظات الالكترونية بأعداد كبيرة على المستهلكين بما يمكنهم من مراقبة وإدارة تعاملاتهم عبر شبكة الانترنت بسهولة.

¹-Michel Porter, "Concurrentiel", Edition Dunod, Paris ,France,1999,p.212.

رابعاً - تطوير برنامج ولاء الزبائن :

يتضمن تطوير برنامج ولاء الزبائن إتباع ما يلي :¹

- ✓ عدم منع جميع الزبائن بنفس الحقوق والامتيازات ولكن يتم التعامل مع كل عميل بشكل مختلف عن الزبائن الآخرين في المكافأة
- ✓ لا يشترط أن تكون مكافأة الزبائن اقتصادية نظراً لأنها تتعلق ببناء علاقات طويلة الأجل، ولذلك لابد أن يتم توفير الكثير من أشكال الامتنان للعميل، مثل : العلاقة الصافية، والتعامل الخاص معه.

خامساً - اختلاف مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي عن الموظفين ذوي الأداء العادي :

يشترط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات اختلاف مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي، عن الموظفين ذوي الأداء العادي، نظراً لأنه في حالة مكافأة ذوي الأداء العالي بنفس مكافأة الأداء العادي سوف يحدث أحد الأمرين التاليين :²

● عدم قيام أصحاب الأداء العالي بالأداء العالي نفسه، أي فقد الأداء العالي نفسه، حيث سيتوقفون عن بذل الجهد للقيام بالأداء العالي.

● فقد المؤسسة لأصحاب الأداء العالي لأنهم سوف يتوجهون إلى مؤسسة أخرى تقدر جهودهم.

المطلب الرابع: متطلبات الخلق الناجح لبرمجيات تسويق بالعلاقات:

يتضمن برمجيات تسويق العلاقات الجيدة موسسات فعالة لإدارة بيانات الزبائن تسمح للمستخدمين بخلق وتحديث إنجازات الزبون الواضحة باستمرار لكل زاري الموقع ، ومعالجة وتنقيح مجاميع البيانات السلوكية الضمنية للزبائن . وتسمح تلك القابلية لمدير التسويق بتشكيل الصفحة الرئيسية للمؤسسة حسب الطلب والاحتفاظ بعده قوائم ، وكذلك جدولة الطلبات وعادة جدولة رسائل التذكير بشكل آلي . وعن طريق الاستفادة من الفهرس المبني داخلياً والقدرات المعتمدة على القوانين ، فإنه من الممكن أيضاً ترويد الزبائن على الصفحة الرئيسية بالمعلومات الفريدة والشخصية وبالإضافة إلى ذلك ستسمح القابلات القوية لمعلومات الأعمال بأنواع متعددة من التقارير التي تنظم بيانات موقع الشبكة وسلوك الزبون في تصاميم تتضمن التصنيفات التالية :

¹ - Michel Porter,op-cit,p.215.

² - ليام فخرى مرجع سبق ذكره، ص: 321

الإيراد ، الطلب ، المنتجات ، الزبائن ، عرض الصفحة وفقاً للمنطقة ، ملخص الموقع ، المتجر ، المسارات ، ونتائج بحث الزبائن ، ويوفر وجود تقارير المحدثة مسبقاً واجهزة للاستخدام على المؤسسات الوقت ونفقة توظيف كاتب التقرير لتوليد نقاط التقارير المختلفة .

ويُنبع أن ترود برمجيات تسويق العلاقات بتحليل الاستخدام على الصفحات الفردية والوقت المقصري على كل صفحة والانطباعات ، وتحليل الزائر ، الذي يتضمن تصنيف أصل الزائر ، واهتماماته ، وسلوك الإيجار له ، وستركر الوظائف والتقارير بشكل أساس على تحليل عميل الموقع (تحليل الرابط المقصوص) تحليل الأداء ، والتصفحات المستخدمة . بينما ستكون هناك تقارير أخرى تركز على تحليل التجارة (الانطباعات البديهية والحملة ، والنقرات ، ونتائج الأعمال ، والمبيعات ، وفقاً للصنف ، ... الخ) ، ويمكن أن تكشف المعلومات الإضافية عن الأعمال على شكل البحث عن بيانات عن غاذج خفيفة أو ضئيلة لسلوك الشراء لدى المستهلك .

ويمكن عندها استخدام نتائج التحليل لخلق نموذج حملات ، وإدارته ونشر الحملة المثالية وتسمح قدرات تشخيص ، إدارة العلاقة للمدير التنفيذي للتسويق بتصنيف ، همزة الزبائن ، والتبؤ بسلوك المتسوق ، وتحديد مقاييس الحملات ، واستهداف مجتمع معينة من الزبائن عن طريق رفع المكونات الخارجية مثل إنجازات الزبائن ، وصفحات المنتج وعربات التسوق . ويمكن أن ينفذ المشرء التنفيذيين للتسويق والأشخاص غير التنفيذيين تسويق العلاقة بادوا برمياد ، نسويي الـ إلـ اـ دـ اـ ، المعتمدة على المتصفح التي يزود بأربعة بمحالات وظيفياً :

التسويق ، الترويج ، العمليات وخدمة الزبائن . وباستخدام تلك الأدوات ، يمكن أن يحدد مدير التسويق ويشخص ويحافظ على الحملات والمبادرات حول المتطلبات الفريدة للشركة بمساعدة مجموعة من القواليب الديغرافية والوجهة إلى الإيجاز التي اعمل معها كنموذج لبناء برامج معينة . إنما تسمح مدير الأعمال بالسيطرة على كل أجزاء السوق المختلفة التي تتولد ديناميكياً بينما يذهب الأشخاص إلى موقع المؤسسة على الشبكة . وعند تحديد وظيفة إدارة العلاقة تنفيذها فان كادر الموظفين يمكن أن يشغلوا المخزن على الحاسوب (المخزن المرتبط بالشركة) ومن خلال استخدام برمجيات تسويق العلاقات يمكن أن يتلاعب مدير التسويق ويصنع حسب الطلب ويدير كل دورة حياة حملة تسويق العلاقة على أساس مستمر وتتضمن المرحلة الأولى خلق نموذج يعتمد على تحليل بيانات الحملة السابقة ، التي تؤدي إلى تطوير وترويج مجموعة من عناصر تسويق

العلاقة فمثلاً ، اعتماداً على تحليل تفاعلات وتفاصيل الزبائن ، بخلق مطور موقع الشبكة سلسلة من نقاط التسويق الإلكتروني "المحددة بإحداثيات موقعها على سلسلة من صفحات الشبكة المكرسة لرسائل التسويق ومواصفات المنتج -المزدادة للمرارات والطراولات المختلفة في متجر الشبكة الفعلي . ومن ثم يخلل روتين معلومات الأعمال ما يحدث على أساس غرض ويولد مجموعة من التقارير - الإيرادات الطلبات، المنتجات الناتجة بحث الزبيون للمدير التنفيذي للتسويق الذي يكون حراً في تعديل نموذج الحملة وفقاً لذلك. فمثلاً يمكن أن يغير محتوى نقاط التسويق الإلكتروني المحددة مسبقاً واحتلاها على أساس الحاجة. عندما يكون النموذج المنقح في المكان المناسب، فإنه يمكن جمع المزيد من البيانات ويمكن أن تبدأ الدورة، حتى وإن كان على أساس منسجم أكثر.

والتنتيجة هي نموذج إدارة مدار باستمرار ذو حلقة مغلقة " ويسمح لمدير التسويق بجعل حملة تسويق العلاقة لمؤسسة مثالية عن طريق إدراكها بشكل جذري اعتماداً على التغذية المرجعة الحديثة.¹

¹ نفس المرجع،ص ص:322-323

الخلاصة:

أدت الظروف التي ميزت العشرينية الأخيرة إلى زيادة اعتماد المؤسسات لمقاربة التسويق بالعلاقات و التركيز على الزبون كمدخل لنجاح العملية التسويقية و عليه فالرسالة الأساسية لهذا المفهوم هو النجاعة الاقتصادية للمؤسسة مع مقدرها على تسويق منتجاتها و تلبية حاجيات السوق و من ثم التوجه لزيانتها و تحقيق الاشباع و الرضا لهم، و ذلك بتحسين صورتها و تعاملاتها معهم باعادة صياغة نمط المعلومات و اعادة هيكلة نشاطاتها بتوفير نماذج و اجراءات تسويقية حديثة يكون المنطلق الأول لها هو استحداث أنظمة المعلومات و اعادة التفكير في متطلبات الزبون و بالتالي التوجه نحو التسويق بالعلاقات الذي أضحم سبل أي مؤسسة ساعية إلى دراسة رغبات و احتياجات زيانها.

الفصل الثاني:

**ادارة العلاقة مع
الزبون (CRM)**

تمهيد:

تعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين و الزبائن يشكل إحدى الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقات والحفاظ عليها، و تنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر و الفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم ضمان ولائهم. ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر "ادارة علاقة الزبائن". ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية و عمليات الاتصال و الواقع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج و البيع و الوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقاً للبيانات الشخصية للزبائن فيما، و في تكوين رأس المال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم و محاولة الإصغاء لمقترناتهم و انتقاداتهم و تلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) و الذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصصية) لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء، وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح

المبحث الأول: ماهية ادارة العلاقة مع الزبائن:**المطلب الأول: تعریف إداره العلاقة مع الزبائن :**

من التسويق ومنذ نشأته في القرون الوسطى بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات إلى التسويق الصناعي في السبعينات مروراً بالتسويق الاجتماعي والتسويقي المؤسسات غير الهدفية إلى الربع في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن، مثل هذه التحولات في المفاهيم التسويقية حثّ المؤسسات على أن تنظر للزبائن كشركاء للمؤسسة وأن تبني معهم علاقات طويلة الأمد وتحافظ على هؤلاء الزبائن¹. فالتسويق اليوم يجب أن يفهم ليس على الأساس القديم " telling " الإخبار والبيع ولكن يفهم على أساسه الجديد " satisfying customer needs " and selling " إشباع احتياجات المستهلك² ، ومن وجهة نظر عالم التسويق Kotler تطور مفهوم التسويق ليعرف حديثاً على أنه العملية التي من خلالها تقوم المؤسسات بخلق القيمة (المنفعة) للزبائن وبناء علاقات قوية معهم من أجل ضمان القيمة (الربح) من الزبائن بالمقابل .

سابقاً كان المفهوم التسويقي مرتكزاً على السلعة أما حديثاً فأصبح مرتكزاً على الزبون وعلى بناء العلاقات طويلة الأمد معه والحصول على ولائه وذلك بهدف الحصول على أعلى ربحية ممكنة. إن الانتقال بالتفكير في التسويق من أنه وسيلة لإتمام عملية البيع فقط إلى النظر إلى التسويق باعتباره عملية اجتماعية، أتاحت الفرصة للأدوار إلى المراقب ككل ليس كأجزاء وهو الأساس الذي أدى إلى وجود التسويق بالعلاقات وبالتالي وجود إداره العلاقة مع الزبائن.

حصلت تغيرات رئيسية ضمن بيئه التسويق ومنظمات الأعمال، فالأسواق الآن هي معولنة ومعقدة تكنولوجيا والمنافسة هي أكثر شدة وإنستهلكين ذوي طلبات أكثر، وهذه التغيرات جعلت المؤسسات الرئيسية والكبيرة توكل وبشكل أكبر على الجوانب الخدمية للم المنتجات كطريقة للمنافسة وكذلك أصبحت المعلومات والاتصالات هامة على نحو متزايد بالنسبة لجميع المؤسسات³ . " يعود ظهور مفهوم إداره العلاقة

¹- ياسين سعد، "ابعاد استراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية" ، دارايزوري، عمان، الأردن، 2006، ص: 26.

²- Philip kotler,Armstrong, **Principles of marketing** ,12thEdition ,pearson education paris france,page50 .

³- ibid.p.51.

مع الزبائن أو التسويق بالعلاقات إلى سنة 1949 م، حيث كان أول من استخدم المصطلح شخص يدعى Lester Wanderman (لستر واندرمان) ولنزي يعتبر رائداً من رواد التسويق المباشر (فتحدثت بشكل غير مباشر عن التفاعل بين البائع والمشتري، وأهمية التحوار وما يؤديه ذلك إلى خلق ولاء طويل الأمد بالنسبة للزبائن".

المزيج التسويقي كما هو معروف حسب نموذج 4P يمثل مجموعة من الأدوات التسويقية التي تكون تحت سيطرة المؤسسة للتأثير على السوق المستهدف لغاية زيادة الطلب، يتكون هذا المزيج من العناصر الأربع: المنتج (Product)، المكان (Place)، السعر (Price)، الترويج (Promotion) وهناك عدة انتقادات حول هذا النموذج حيث أن موجه نحو المنتج ويمثل وجهة نظر البائع فقط ويعتبر أنه اتصال من طرف واحد في حين التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية العالمية وتغير أساليب المنافسة فرضت على البائع بشكل أو باخر أن يقوم ببناء علاقة متبادلة مع الزبائن يكون فيها التواصل بين طرفين (البائع والمشتري) بمدفأ ايصال القيمة للمستهلك وبالطريقة الملائمة له. هذه التغيرات أدت إلى تطور نموذج 4P ليصبح 4Cs وهو نموذج مرتكز على الزبائن وعلى بناء العلاقة طويلة الأمد معه كما في الجدول رقم (1.2)¹

جدول رقم (1.2)

المزيج التسويقي

4Ps	4Cs
Product (المنتج)	Customer solution . (الحلول)
Price (السعر)	Customer cost . (التكلفة)
Place (المكان)	Convenience . (الملائمة)
Promotion (الترويج)	Communication . (الاتصال)

Source : Philip Kotler, Armstrong, Principles of marketing , 12th Edition , page 52 .

من وجهة نظر الزبائن هولا يشتري متاحا وإنما يبحث عن قيمة أو حل مشكلته، كما أنه غير مهم بالنسبة بقدر اهتمامه بالتكلفة النهائية لإمتلاك واستخدام السلعة ويريد هذه السلعة أن تكون متوفرة بطريقة ملائمة

¹-Philip Kotler, Armstrong, op-cit, p. 52.

لـ، كما أن هذا الزبون يرغب بعلاقة متبادلة مع البائع حسب هذا النموذج، لذا ينصح العالم KOTLER المسوقين بتحليل 4Cs أولاً وعلى أساس المعلومات المستمدّة منها يتم بناء "4Ps."

¹ إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) مصطلح يعني أمور مختلفة لأشخاص مختلفين البعض يعتبرها إدارة العلاقة مع الزبائن الآخرون يعتبرونها تسويق للعلاقة مع الزبائن، البعض الآخر يرى أنه ليس بالضرورة اعتبار أن كل الزبائن باختلافهم عن علاقتهم فيسموها إدارة شؤون الزبائن، أيًا كان المسمى لكنه بالنهائية يقود بوضوح إلى تطبيقات إدارية وعملية تركز على الزبائن بالدرجة الأولى²، في هذه الدراسة سيتم اعتماد مصطلح إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM). يتم تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) من خلال متطلبات مختلفين الأول هو تعريف Metagroep عام 2000 حيث تعرف على أنها أتمتة العمليات الإدارية المدمجة أفقيا والتي تشمل وظائف المكاتب الأكاديمية والتي تشكل نقاط الالقاء مع الزبائن(التسويق، المبيعات، الخدمات والدعم) عن طريق عدة قنوات توصيل مترابطة، نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم النظر إلى إدارة العلاقة مع الزبائن من منظار تكنولوجي متعمدين أن التقنية المتقدمة تسهل أو تمكن الزبائن من الاتصال بمتلقيها في الإدارات المختلفة عن طريق الانترنت، الهاتف، أوقات التواصل وجهها اوجه. من هؤلؤ آخر فـ، Gartner group's عام 2004 على أساس أن استخدام التقنية يساعد استراتيجيا في الحصول على أحسن نتائج وأعلى ربحية وإرضاء الزبائن من خلال تنظيم قطاعات الزبائن، تحليل سلوك الرضا لدى الزبائن وتطبيق التركيز على الزبائن(customer centric) في العمليات.

منذ المقارنة بين المنظوريين، السابقيين يلاحظ أن إدارة العاملة مع الزبائن، من المنظار الثاني، غير مجرد تطبيقات تكنولوجية ولكن من المنظار الآخر فإن إدارة العلاقة مع الزبائن هي إستراتيجية تعنى عموماً بأسباب ومن جهة هي تهدف إلى زيادة العوائد والأرباح ومن جهة أخرى تعمل على تطوير الرضا لدى الزبائن، في هذا الصدد لا بد من إدراك المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات ومقاصد إدارة العلاقة مع الزبائن إذ لا بد من التركيز على مدى رضا الزبون عن العلاقة كمبدأ أساسى لبناء علاقة تسويقية طويلة الأمد وليس التركيز فقط على مدى رضا الزبون عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه.

المطلب الثاني :مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن :

¹ الخفاء، سامي، «التسويق الإلكتروني وتطور التوجه نحو الزبون»، مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم

التفسير، تخصص تسويق،جامعة الجزائر، دفعة 2006،ص: 95.

² فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره،ص: 115.

تم استخدام مصطلح ادارة العلاقة مع الزبائن منذ سنوات قليلة، لذلك نجد بعض الاختلافات حول مفهوم ومدى هذا المصطلح حيث أن البعض يعتبره تكنولوجيا معلومات وتطبيق برمجيات حديثة من خلال أئمة وظائف التسويق والبيع وخدمات الزبائن، البعض الآخر ينظر لهذا المصطلح (ادارة العلاقة مع الزبائن) على أنه مفهوم استراتيجي، في الواقع تم إدارة العلاقة مع الزبائن في ثلاثة مستويات مختلفة ولكن بشكل متكملاً حيث أن كل مستوى أساسى لنجاح تطبيق المفهوم في المستويين الآخرين

المستوى الأول : الادارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبائن (Strategic CRM)

في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة ليصبح موجهة نحو الزبائن وتسعي إلى اكتساب والحفاظ على الزبائن المربحين من خلال خلق وتوسيع القيمة بطريقة أفضل من المنافسين. هذه الثقافة تعكس بشكل مباشر في السلوك القيادي للمؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والاستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه ارضاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الامد معهم بهدف الحصول على ولائهم.

المستوى الثاني : الادارة العملية للعلاقة مع الزبائن (Operational CRM)

في هذا المستوى يتم التركيز على أئمة نقاط الاتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل الكترونياً مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والایمیل والرسائل القصيرة SMS حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكّن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخامسة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضاً عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصافية عن الزبائن المقدمة من ذوي المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب . كما أن برامج الحاسوب تساعده في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبائن والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبائن مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبائن.

المستوى الثالث : الادارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن (Analytical CRM)

في هذا المستوى إدارة العلاقة مع الزبائن تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبائن والمؤسسة . يمكن الحصول على المعلومات عن الزبائن من عدة مصادر: المصادر الداخلية للمؤسسة وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشراطي للزبائن، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات

الخدمات الخاصة به يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه أيضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين.

من وجهة نظر الزبائن الادارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبائن.

من وجهة نظر المؤسسة فإن الادارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم¹

المطلب الثالث : أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن :

تقوم المؤسسات بتبني استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لأسباب هجومية ودفاعية، المحفزات الهجومية نابعة من رغبة المؤسسات في تطوير الربحية عن طريق تقليل النفقات وزيادة العوائد من خلال تطوير الرضا والولاء لدى الزبائن. المحفزات الدفاعية تظهر عندما يقوم كبار المنافسين بتبني نظام إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح فتظهر المخاوف من خسارة الزبائن وتقلص العوائد.

تكلفة هذا النظام ليست فقط ثمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من برمجيات ولكن أيضا يتطلب تطبيق النظام كاملا إجراء عدة تغييرات وتعديلات في بعض عمليات المؤسسة سواء في وظائف المكاتب الأمامية أو وظائف ما خلف المكاتب كإعادة هندسة العمليات الانتاجية وتعديل بعض الإجراءات المالية، أيضا تدريب الموظفين، كل هذه التعديلات لتناسب مع مفهوم التركيز على الزبائن.²

المطلب الرابع : هدف إدارة العلاقة مع الزبائن :

-الهدف العام من تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع الزبائن تنتج عنها إدارة فعالة لقاعدة الزبائن تستطيع تصنيف وإرضاء الزبائن والحفاظ على الزبائن الأكثر ربحية.

- ان اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والحصول على ولائهم هو هدف رئيسي لإدارة العلاقة مع الزبائن حيث أن ولاء الزبائن يؤدي إلى تقليل النفقات التسويقية لأنهم ليسوا بحاجة إلى أساليب دعائية مرتكزة لأنهم

¹- Buttle Francis, **Customer Relationship Management**, elsevier, first edition, page 10, 2005.

²- ibid.p.29.

سيشترون سلع المؤسسة مراراً وتكراراً في المستقبل ولن يتحولوا إلى سلع المنافسين مهما كانت الوسائل الدعائية الأخرى مكثفة. كما أن الزبائن المولى يساعد المؤسسة

لتصبح أكثر تفهماً لاحتياجاته وتوقعاته وبالتالي يسهل على المؤسسة عملية ارضاءه¹، لكن لا يمكن هذا الهدف أن يتحقق بين ليلة وضحاها كما في سلم ماسلو لاحتياجات حيث أن تحقيق الذات يقع على قمة الهرم ولا يمكن الوصول له إلا بعد الصعود في كافة التدرجات بدءاً من أسفل الهرم . وكما ترى الكاتبة (Kincaid) فإن إدارة العلاقة مع الزبائن ليست المخل السحري الذي يقدم كافة الحلول ويجعل الزبائن راضين وموالين ولكن تطبيق استراتيجية (CRM) عادة تطوي على إجراء عدة تغييرات في النظام، تطبيقات إدارة المعلومات، العمليات الإدارية، التنظيم وسلوك الموظفين من أجل تحقيق الهدف من إدارة العلاقة مع الزبائن².

ولتوضيح أكثر لإدارة العلاقة مع الزبائن يتوجب علينا التطرق إلى بعض المفاهيم منها:

1.تعريف العلاقة:

تستند استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) على "العلاقة" المبنية ما بين الزبون والمزود (البائع والمشتري)، وهي علاقة ثنائية بين طرفين تشمل سلسلة وقائع متتالية بشكل مستمر، تتوج عنها مجموعة تفاعلات متبادلة بين الطرفين يعبر عنها من خلال السلوك التواصلي (التحاطب، التصرفات، لغة الجسم)، في، بداية التواصل تكون الأفكار مختلفة في تقدير بهذه العلاقة أو عدم رايتها فقد يشعر المشتري أنه صعب وقد يتحول مزود آخر في حين يشعر البائع أنه بدء ببناء علاقة جديدة.³

تغير العلاقات بشكل دائم وترى بعده مراحل تتطور من خلالها لتتصبح أقوى وأعمق فقد شرح العالم (Dwyer) عن مرور العلاقة بخمسة مراحل مختلفة كالتالي:⁴

1. الوعي (AWARENESS)

تبدأ المرحلة من العلاقة عندما ينظر طرف إلى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه.

¹ - Buttelle Francis, op.cit, p.18.

²- Kincaid Judith, Customer Relationship Management, Hewlett-pacherd, first edition, 2003 ,p .49.

³ - Buttelle Francis, op.cit, p.14.

⁴ - ibid.p.15.

2. الاستكشاف (Exploration)

٢

فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء، إذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة. مرحلة الاستكشاف تتألف من خمسة عمليات جزئية :الجذب، التواصـل، المساومة، تطوير بعض أساليب القوـة، تطوير عادات، تطوير بعض التوقعات.

3. التوسيع (Expansion)

في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين، عدة تعاملات تجارية تحدث وتبـدأ الثقة بالتطور.

4. الالتزام (Commitment)

تصف هذه المرحلة بإزدياد التكيف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين، الوصول هذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبـون وظهور مؤشرات الولاء للمؤسـسة في سلوكه.

5. الانهـاء (Dissolution)

لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام فقد يتم إنهاء العلاقة بأية مرحلة سابقة، وقد يكون إنهاء العلاقة ثانـي أو أحـادي . الانهـاء الثنـائي للعلاقة يتم عندما يقرر الطرفان معا إنهاء العلاقة بمـدفـعـة استثمارـاتـ فيها . الانهـاء الأـحادـي يتم من قبل طرف واحد، يقوم الزبـون بـإنهـاءـ العـلـاقـةـ فيـ حالـ تـكـرـارـ الفـشـلـ فيـ توـصـيلـ الخـدـمـاتـ أوـبـسـبـبـ تـغـيـرـ فيـ اـحـتـياـجـاتـهـ،ـ أـمـاـ المـزـودـ فـيـقـومـ بـإـنـهـاءـ العـلـاقـةـ لـعـدـمـ تـمـكـنـهـ مـنـ تـحـقـيقـ هـامـشـ الـربحـ المـنشـودـ.

تبـقـىـ العـلـاقـاتـ القـوـيةـ مـنـ عـاـمـلـيـنـ أـسـاسـيـنـ هـاـ الشـفـقـةـ وـالـلـازـمـ،ـ حـيـثـ أـنـ تـطـوـيـرـ الشـفـقـةـ بـيـنـ الـطـرـفـيـنـ يـعـدـ اـسـتـثـمـارـاـ فيـ بـنـاءـ عـلـاقـةـ تـجـنـيـ أـرـيـاحـهـ عـلـىـ الـمـدـىـ الـبـعـيدـ،ـ قـدـ يـكـوـنـ هـذـاـ اـسـتـثـمـارـ مـادـيـ مـلـمـوسـ (ـمـلـكـيـةـ)ـ أـوـ اـسـتـثـمـارـ غـيرـ مـلـمـوسـ (ـالـعـرـفـةـ أـوـ الـعـلـوـمـاتـ)،ـ هـذـاـ اـسـتـثـمـارـ يـعـتـبرـ عـائـقـاـ لـإـنـهـاءـ العـلـاقـةـ.

أـمـاـ الـلـازـمـ فـهـوـ عـكـوـزـ:ـ أـسـاسـيـ لـأـيـ عـلـاقـةـ نـاجـحةـ وـطـوـلـةـ الـأـمـدـ،ـ فـعـنـدـمـاـ يـؤـمـنـ الـطـرـفـيـنـ،ـ أـنـ الـعـلـاقـةـ الـمـسـتـمـرـةـ يـبـنـهـاـ مـهـمـةـ فيـ الـمـخـاطـرـ عـلـىـ اـسـتـثـمـارـ هـذـاـ اـلـازـمـ يـعـنيـ تـجـبـ كـلـ الـطـرـفـيـنـ الـبـذـائـلـ قـصـيـرـةـ الـمـدـىـ لـصـالـحـ الـاستـفـادـةـ مـنـ مـزاـياـ بـعـيـدةـ الـمـدـىـ مـعـ الشـرـيكـ الـحـالـيـ هـذـاـ اـلـازـمـ بـيـنـ الـطـرـفـيـنـ يـقـلـلـ مـنـ فـرـصـ تـحـولـ الزـبـونـ إـلـىـ الـمنـافـسـيـنـ.

عندما تكون ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها موجهة نحو الزبائن فمن البديهي أنها تسعى دائماً إلى بناء علاقة طويلة الأمد معه وتعمل على إرضاعه وإشباع احتياجاته وصولاً إلى مرحلة الولاء. أيضاً قد يسعى الزبائن إلى إنشاء هذه العلاقة وتطويرها بحثاً عن مزايا إضافية يجنيها من هذه العلاقة، فبعض الزبائن لا يكتفون بامتلاك واستهلاك السلعة أو الخدمة ولكنهم من خلال علاقتهم بالمزود (البائع) يبحثون عن:

1. الشعور بالتميز (Recognition)

قد يشعر الزبائن بقيمة أكبر مما يتم التعامل وتعريفها باسمه.

2. المعرفة الشخصية (Personnalisation)

مع مرور الوقت واستمرار العلاقة يصبح المزود أكثر معرفة بالأمور المفضلة لدى الزبائن وأيضاً بتوقعاته.

3. البحث عن القوة (Power)

في بعض الأحيان يبحث الزبائن عن علاقة تكون القوة فيها غير متماثلة، كأن يسعى إلى بناء علاقة مع شخص مسؤول أو ذو نفوذ عالي في مؤسسة معينة.

4. تقليل المخاطر (Risk reduction)

للمخاطرة عدة أشكال: في الأداء، مادية، اجتماعية، نفسية أو جسدية. عدة زبائن يصبحون غير مرتاحين عندما يدركون أن نسبة المخاطرة عالية في شراء سلعة أو خدمة ما، إنشاء علاقة مع البائع قد تقلل من هذه المخاطرة أو تلغيها.

5. رفع المكانة (Status)

قد يشعر بعض الزبائن بأن مكانتهم قد ارتفعت من خلال علاقتهم العميقه بمؤسسة ذات سمعة حسنة أو بماركة تجارية عالمية.

6. الانضمام (Affiliation)

قد يقوم الزبائن ببناء علاقة تجارية سعياً وراء إشباع لبعض احتياجاته الاجتماعية كأن يصبح عضواً في بعض الجمعيات أو التوادي الشخصيّة.¹

بالمقابل قد يجد بعض الزبائن الذين يقاومون التوجه نحو إنشاء علاقة عميقه مع المزود (البائع) لعدة أسباب منها:

¹ - Buttelle Francis, op.cit, p27

- الخوف من التبعية للبائع حيث أنه من الممكن أن يتصرف المزود باستغلالية في حال وصوله إلى مرحلة يفضلها فيه المستهلك عن منافسيه فتكون الفرصة متاحة من وجهة نظر الزبائن لرفع الأسعار عليهم، أيضاً يخوّف الزبائن في حال التزامه مع بائع محدد لأن تقلص فرصه مع المزودين الآخرين.
- عندما تكون العلاقة ذات قيمة مدركة متعددة بالنسبة للزبائن فيتولد لدى الشعور بعدم الرضا عن نسبة التوفير في التبادلات التجارية مع المزود، أوأن هذه العلاقة لا تقدم موقع تنافسي جيد من خلال توفير حواجز إضافية للزبائن، أوأن هذه العلاقة لا تقدم أية فوائد اجتماعية للزبائن فيصبح غير مهتم بها.
- عدم توفر المصداقية الكافية لدى المزود فيتولد لدى الزبائن شعور بعدم الثقة والتي هي أساس لبناء العلاقة وبالتالي فإن الزبائن يفضلون إنتهاء العلاقة أوعدم البدء بها .
- عندما تكون ثقافة الزبائن مبنية على أساس نظام الحوافز السريعة فإنه يتجنب بناء أي علاقة طويلة المدى مع المزود بهدف الاستفادة من الفوائد قصيرة المدى التي تكون مرضية بالنسبة له.
- التغيرات التكنولوجية السريعة قد تكون عائقاً أمام الزبائن في بناء علاقة طويلة الأجل مع المزود لأن العلاقة تعني الالتزام وهذا يعني فقدان فرص الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لدى المنافسين، فيفضل الزبائن العلاقات قصيرة المدى لتبقى فرص الاختيار أمامه متاحة¹.

2. القيمة لدى الزبائن (Customer Value)

- لدى (Value) رأسه حول إدراك سليمون الكلمة القيمة Valarie Zeithaml أجرى الباحث الزبائن فوجد أنها تستخدم للتعبير عن أربعة معانٍ مختلفة هي:
1. القيمة هي السعر المنخفض، (low price) بالنسبة لبعض الزبائن كلما قلت السعر تكون الفائدة أفضل.
 2. القيمة هي أن يحصل الزبائن على ما يريدون من السلعة أوالخدمة، بعض الزبائن ينظرون للقيمة من منطلق الفوائد التي يجذبونها من السلعة أكثر من السعر الذي يدفعونه.
 3. القيمة هي المحودة التي يحصل عليها الزبائن مقابل السعر الذي دفعه، هذه النوعية من الزبائن تقارن ما بين السعر الذي يدفعونه والمحودة التي يحصلون عليها.

¹- Buttelle Francis, op.cit, p.28.

4. القيمة هي مجموع ما يحصل عليه الزبون مقابل مجموع ما يضحي به، هذه المجموعة من الزبائن تنظر للقيمة على أساس العلاقة ما بين الفوائد التي يجنيها من شراء وامتلاك واستخدام السلعة وما بين مجموع التضحيات التي يقدموها للاستمتاع بهذه الفوائد.

القيمة كما يعرفها العام (Buttle) هي : إدراك الزبائن للتوازن ما بين الفوائد الجينية والتضحيات المقدمة في سبيل تجربة هذه الفوائد¹.

أيضا يمكن التعبير عن القيمة بالمعادلة التالية:

Value =Benefits / Sacrifices

$$\text{القيمة} = \text{الفوائد} / \text{التضحيات}$$

هذه المعادلة توضح بأنه يمكن زيادة القيمة المدركة بالنسبة للزبون من خلال زيادة الفوائد التي يجنيها الزبون أو من خلال تقليل التضحيات التي يقدمها، في ظل البيئة التنافسية الموجودة حالياً في الأسواق من المهم جداً عدم التركيز فقط على احتياجات الزبون والحفاظ عليه، أيضاً على مرؤود الاهتمام بنشاطات المنافسين والعمل على حماية زبائنهم منها. التضحيات التي يقدمها الزبون مختلفة منها:

المال (Money)

بعوسعر العرض، يمكن أن يكون ثمن السلعة أو أكثر كأن يكون الشراء عن طريق الـcredit card (كارد) فيترتب على ذلك بعض الفوائد، أيضاً إذا كان الشراء عن طريق الشيكولات والأقساط فتكون هناك مبالغ انترافقة على السعر الموجود على السلعة . في بعض الأحيان يكون المدفوع ثمن الشراء هو السلعة أو عرض إضافية ضمن السعر.

تكلفة البحث (Search Cost)

في بعض الأحيان تشمل عملية الشراء تحضيرات ما قبل الشراء مثل البحث عن حلول ومقارنة البدائل، يمكن أن تأخذ هذه التحضيرات وقت، هذا الوقت يعد تكلفة لا سيما في حالات (B2B) حيث أن اهدر الوقت في البحث عن مرؤود آخر يعني تشغيل بعض الموظفين ودفع رواتب إضافية.

التكلفة البدنية (Psychical Cost)

عملية الشراء قد تكون صعبة ومحبطة للزبون في بعض الأحيان كالشراء في مواسم الأعياد أو في المهرجانات حيث أنها تتطلب جهد بدني وعقلي كبير مواجهة عدة تحديات كالترجمة مع الآخرين أيضاً قد يجد الزبون

¹ - Ibid. p.32.

صعوبة في اختيار الهدية المناسبة لأقربائه، أيضاً قد يضطر للتعامل مع موظفين غير مدربين جيداً أو من ثقافات مختلفة عنه، هذه العوامل تكتسب ضمن المخاطرة البدنية للزيون.

• خصائص الخدمة :

اللاملموسية (Intangible)

على عكس المنتجات المادية، فإن الخدمات غير ملموسة، أي من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها أو شمها أو سماعها أو معرفة تجاتها قبل شرائها، وهذا أهم ما يميزها عن السلع الملموسة. يجب إضافة شيء من الملموسة إلى الخدمات لذا يترتب على المؤسسات أن تطور صورة واضحة حول ما يجب أن يكون عليه إدراك الزيون، ومن ثم تصميم إيحاءات بيئة وأدائية لدعم هذا الإدراك.¹

2. التلازمية (Inseparable)

التلازمية تعني درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي أنه من الصعب أحياناً فصل الخدمات عن شخصية البائع الذي يقدمها، ويمكن القول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع².

3. عدم التماثل (Heterogeneous)

على عكس السلع فإنه من الصعب اخراج خدمات تميز بنفس الجودة باستمرار حيث أن تقديم الخدمات يتاثر بشكل كبير في أداء الأشخاص الذين يقدمون الخدمة. كما أن هناك بعض الخدمات يشارك الزيون في انتاجها، لذا تقوم بعض المؤسسات بأقلية الخدمات للتقليل من اختلاف مستوى الجودة قدر الامكان.

4. الهالامية والفناء (Perishable)

ومعنى الهالامية هو عدم قدرة مزود الخدمة من الاحتفاظ بمخزون ثابت من الخدمات وهذه الصفة لا تشكل مشكلة للمؤسسات إذا كان الطلب على متطلباتها ثابتاً نسبياً، كما أن هذه الصفة تختتم على مزودين السلع مواجهة تحديات العرض والطلب في السوق³.

• مصادر القيمة لدى الزيون :

1. القيمة من المنتج (Value from Product)

¹ - Kotler Philip & Armstrong, op.cit,p. 58.

² ياسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ - Buttle Francis, op.cit, p.36.

المؤسسات تنتج سلعة لكن المستهلك لا يشتري المنتج بل يشتري حلاً مشكلته أو يمْعِنَّ اخر يشتري الفوائد او ما يتوقعها ان تكون فوائد . السلع التي تقدم حلولاً أفضل لمشكلة الزبائن تكون ذات قيمة أعلى بالنسبة له وذلك بالرجوع الى معادلة القيمة فإنه كلما زادت الفوائد وقلت التضحيات في السلعة تزيد قيمتها.

2. القيمة من الخدمات (Value from Service):

الخدمات هي أفعال معينة تؤدي من أجل الزبائن، 70% من المؤسسات في العالم هي شركات خدماتية، حتى في المؤسسات الصناعية فإن الخدمات تشكل جزءاً كبيراً من نشاطها . ثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تستطيع تقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال حل مشاكل الزبائن بسرعة وفعالية فإنها ترفع مستوى مؤشرات الرضا لدى الزبائن وايضاً تؤثر إيجابياً على كلمة الفم المتنقلة بين الجمهور عن أدائها وخدماتها¹.

3. القيمة من العمليات (Value from Process):

العمليات هي مجموعة نشاطات تحول المدخلات إلى مخرجات تشمل العديد من المراحل مثل ادارة العمليات، تسويق السلع، تطوير قاعدة البيانات، مقارنة الأداء، كل هذه العمليات تعتبر مصادر يمكن استخدامها بطريقة فعالة لخلق قيمة أعلى لكل من الزبون والمؤسسة في نفس الوقت.

4. القيمة من الأشخاص (Value from people):

العديد من المؤسسات تعتبر أن الموظفين العاملين لديها هم مفتاح التميز عن المنافسين، وتعتبرهم مصدر هام جداً لأهمية لدى الزبائنخصوصاً في المؤسسات التي تقدم خدمات متخصصة مثل مراكز الخدمات الطبية ومكاتب الاستشارات ومكاتب المحاماة حيث أن الأشخاص العاملين يعتبرون سلع المؤسسة ويكون لهم اتصال مباشر مع الزبائن، لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بوضع معايير توظيف مفصلة حتى يوظفوا الأشخاص المناسبين القادرين على خلق القيمة وزيادتها لدى الزبائن.

5. القيمة من الدليل المادي (physical evidence Value from):

الدليل المادي هو: أية وسائل ملموسة أو معدات أو مواد تستخدمها المؤسسة لتوسيع القيمة للزبائن، مثل استخدام المطبوعات، الصفحات الالكترونية، توحيد الملابس للموظفين، تغيير المركبات الخاصة

¹ - Buttle Francis, op.cit, p.38.

بالمؤسسة،... الخ، مثل هذه الاجراءات تؤدي إلى خلق انطباع معين لدى الزبون، هذا المصادر للقيمة مهم خصوصا في المؤسسات التي تقدم خدمات غير ملموسة.

6. القيمة من الاتصال بالزبائن (Value from customer communication)

حاليا التطور التكنولوجي أتاح الفرصة أمام المؤسسات بإجراء اتصال مباشر مع الزبون عن طريق الایميل، الهواتف النقالة، الاتصال عن طريق شبكة الانترنت الذي سهل التواصل بين جميع الأفراد في العالم، هذا الاتصال ثانوي الجوانب حيث أن الزبون أصبح أقرب للمزود من خلال قاعدة البيانات الشاملة الخاصة به مما سهل المهمة على المزود لفهم احتياجات الزبون وتوفيرها في الوقت والطريقة الملائمة له على عكس طرق الاتصال القديمة التي كانت تعتبر أحادية الجانب مثل الاعلانات وأساليب الترويج التقليدية.

• دورة حياة الزبون (Customer Life Time Cycle - CLC)

دورة حياة الزبون مصطلح يستخدم لوصف تقدم الخطوات التي يمر بها الزبون انتهاء بمرحلة الولاء، تسعى إدارة العلاقة مع الزبون للوصول الى مرحلة الاحتفاظ بالزبون والحصول على ولائه كما أنها تهدف أيضا الى تحفيز الزبون ليتحرك مرارا وتكرارا في هذه الدورة بشكل فعال وصولا الى زبون موالي للمؤسسة، تكون دورة حياة الزبون من خمسة مراحل:

1. البحث (Search), 2. الامتلاك (Acquisition), 3. التحول (Conversion), 4. الاستفادة (Loyalty), 5. الولاء (Retention).

• قيمة دورة حياة الزبون (Customer Life Time Value - CLTV)

حاليا تولي المؤسسات اهتماما كبيرا في زبائنهم حيث أن القيمة الحالية للزبون تمثل القيمة المستقبلية للأرباح، تحويل وقياس قيمة الزبون الحالية بصيغة نقدية خلال فترة زمنية محددة يسهل على المؤسسات عملية تصنيف الزبائن إلى فئات حسب درجة الربحية والولاء.

لاحتساب قيمة دورة حياة الزبون بصيغة نقدية يجب أن تحدد ثلاث معضيات أساسية:

1. قيمة الأرباح السنوية المتوقعة من الزبون.
2. مدة العلاقة التجارية المتوقعة مع الزبون.
3. نسبة الخصم الحالية.

¹-www.bruceclay.com, Consulté le .05/01/2012, à 12h30.

عند تحديد الزبائن الأكثر رحاحاً وولاءً تقوم المؤسسة بتطوير البرامج والعروض البيعية الخاصة بهم للحفاظ عليهم وسعياً لارضائهم؛ هذه الطريقة تعمل على تقليل النفقات الخاصة باجتذاب يساعدون عن طريق كلمة الفم (referrals) الزبائن وكذلك تعمل على ايجاد زبائن مرجعيين التي يشونها بين الجمهور على اجتذاب زبائن جدد لديهم توجه ايجابي نحو السلع والخدمات الخاصة بالمؤسسة¹.

¹- Arun Kottolli , www.arounkottolli.blogspot.com, 05/01/2012: 12h45.

المبحث الثاني: مكونات ادارة العلاقة مع الزبائن**المطلب الأول: بيانات ومعلومات الزبائن :**

تعتمد إدارة العلاقة مع الزبائن على قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالزبائن وذلك لأغراض تحليلية تساهمن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث تساهم هذه البيانات والمعلومات في تحليل سلوك الزبائن ومعرفة احتياجاتها وتوقعاتها للفوائد المتحققـة لها من الخدمات المعروضة، والعمل على تقديم الخدمات بطريقة ملائمة ترفع من درجات الرضا لديه . في إدارة العلاقة مع الزبائن يتم التعامل مع البيانات والمعلومات على أنها المادة الخام الأولية والتي يتم الاعتماد عليها في تصنيف الزبائن بمجموعات متشابهـة بـعا لـدرجة ريجـيـتهم للمؤسـسة ليـتم التعـالـمـع كلـجـمـوعـ بالـطـرـيقـ المـنـاسـبـةـ لـتحـقـيقـ هـدـفـ أـسـتـرـاتـيـجـيـةـ إـدـارـةـ العـلـاقـةـ وـهـوـ بـنـاءـ عـلـاقـاتـ طـوـيـلـةـ الأـجـلـ معـ زـبـائـنـ الـمـرـجـيـنـ مـاـ يـسـاـهـمـ فـيـ تـحـسـينـ الـقـدـرـاتـ التـنـافـسـيـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ.

تقسم هذه البيانات إلى ثلاثة فئات¹:

1. بيانات وصفية (Descriptive Data) :

هذا النوع من البيانات يركز على من يكون الزبون فعليـاـ، هل هو فرد، عائلـةـ (household) او مؤسـسةـ او أنه خليـطـ يـجـمعـ كـلـ هـذـهـ الـأـنـوـاعـ . المـلـوـعـاتـ الـدـيمـعـرـاـفـيـةـ نـمـطـ الـحـيـاةـ وـبـيـانـاتـ التـحـلـيـلـ النـفـسـيـ لـلـزـبـائـنـ تـكـوـنـ ضـمـنـ هـذـهـ الفـتـةـ، تـجـمـعـ هـذـهـ الـبـيـانـاتـ مـنـ النـظـامـ التـشـغـيلـيـ (operational) لـلـمـؤـسـسـةـ أـيـضـاـ مـصـادـرـ خـارـجـيـةـ تـعـنىـ بـتـوـفـيرـ الـمـلـوـعـاتـ كـمـراـكـزـ الـاحـصـاءـ وـالـسـكـانــثـلـثـةـ مـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ بـسيـطـةـ تـجـمـعـ مـنـ هـذـهـ الـفـتـةـ الـمـعـلـوـمـاتـيـةـ .

2. بيانات سلوكيـةـ (Behavioral Data) :

تشمل هذه الفتـةـ بـيـانـاتـ تـفـصـيلـيـةـ عـنـ كـافـةـ الـتـعـامـلـاتـ التـجـارـيـةـ السـابـقـةـ وـالـمـتـوقـعـةـ مـعـ زـبـائـنـ وـأـيـضـاـ كـافـةـ الـتـقـاعـلـاتـ الـيـ تـشـمـلـ الـعـلـاقـةـ ماـ بـيـنـ زـبـائـنـ وـالـمـؤـسـسـةـ . يمكنـ الحصولـ علىـ هـذـهـ الـبـيـانـاتـ منـ اـسـتـمـارـاتـ شـرـاءـ الـخـدـمـاتـ، مـنـ الـبـيـانـاتـ التـسـوـيـقـيـةـ لـلـتـعـامـلـاتـ السـابـقـةـ؛ مـنـ الـبـيـانـاتـ الـمـالـيـةـ لـلـزـبـائـنـ وـمـنـ الـبـيـانـاتـ الـيـ يـصـرـحـ هـذـهـ الـزـبـائـنـ عـنـ شـرـاءـ الـخـدـمـاتـ . أـثـبـتـ التجـارـبـ أـنـ استـخـلاـصـ الـمـلـوـعـاتـ عـنـ الـعـلـاقـةـ هـيـ أـكـبـرـ تـحدـيـ تـواـجهـهـ الـمـؤـسـسـاتـ لـأـنـهـاـ تـسـتـوجـبـ التـواـزنـ بـحـيثـ لـاـ تـجـمـعـ الـكـثـيرـ مـنـهـاـ وـلـاـ القـلـيلـ، هـذـهـ الـفـتـةـ تـجـمـعـ الـمـلـوـعـاتـ شـخـصـيـةـ عـنـ عـلـاقـةـ زـبـائـنـ مـعـ الـمـؤـسـسـةـ .

¹-Philip Kotler & Armstrong,po-cit ,p . 83.

3. بيانات عن بيئه الزبون (Contextual Data)

من الصعب الوصول الى علاقة قوية مع الزبون قبل فهم وتحليل بيئته ومحبيه، حيث أن هذه البيانات تكون غامضة وتحتاج الى تحليل عميق قبل دفعها بالنظام التشغيلي(**operational**) للعلاقة مع الزبون.

يعتمد نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن إلى حد كبير على درجة كفاءة البيانات والمعلومات الجموعة عن الزبائن، تعتمد درجة الكفاءة على الزبون والموظفي في آن واحد حيث أن إدراك الزبون لكيفية الاستفادة والتعامل مع هذه المعلومات يؤثر على دافعيتها للافصاح عن بياناتها الخاصة بدقة وتحديتها لدى المؤسسة عندما تتغير كذلك لقدرة الموظف على فهم وتحديد درجة أهمية هذه المعلومات وتخزينها بدقة له تأثير على درجة كفاءة المعلومات؛ ومن هنا يبرز مصطلح "جودة البيانات" (**Data Quality**) الذي يتم تعريفه من ثلاثة وجوهات نظر¹:

1. وجهة النظر التقنية: تستند جودة البيانات والمعلومات من ناحية تقنية على مدى استخدام المعايير المحددة في عمليات تقديم الخدمة، فمن وجهة النظر التقنية جودة المعلومات عبارة عن حقول من المعلومات يجب أن تعبأ بشكل صحيح.

2. وجهة نظر الزبون : إدراك القيمة والاحتياجات هي المقاييس التي يطبقها الزبون في تحديد درجة جودة البيانات والمعلومات، وتعتبر دافعية الافصاح عن البيانات من قبل الزبون وإدراكة لأهمية تزويد المؤسسة بالبيانات.

3. وجهة نظر المزود : جودة المعلومات بالنسبة للمزود تقادس من خلال ردود الفعل أو استجابة الزبائن للحملات التسويقية، هل زادت مستويات الشراء لدى الزبائن ؟ أيضا هل أصبحوا مهتمين بتطوير العلاقة مع المزود بعد الخدمة التسويقية ؟ بمعنى اخر يقياس المزود جودة البيانات والمعلومات بمقاييس تجاري وريحي .
يتم التعامل مع بيانات ومعلومات الزبائن باهتمام بالغ وذلك باستخدام تطبيقات تكنولوجية وبرامج محسنة خاصة لمعالجة هذه البيانات وتخزينها والحفاظ على سريتها وذلك بإنشاء قاعدة بيانات محسنة خاصة بالزبائن والتعامل معها على أنها أحد الأصول المعنوية للمؤسسة.

¹- Peelen Edward, Customer Relationship Management, prentice hall, 2005, p.93.

الجودة الفعلية للبيانات والمعلومات تعتمد على مواصفات بنود البيانات والمعلومات نفسها، يمكن التعبير عن الجودة من خلال هذه المعادلة:

$$\text{الوحيد} \times \text{الصحيح} \times \text{المكتمل} \times \text{جودة قاعدة بيانات الزبائن} = \text{الحالي}$$

Quality Customer Database = Current × Complete × Correct × Unique

- **الحالي (current)**: مدى توافق المعلومات مع الواقع، وإلى أي مدى تمثل هذه المعلومات الواقع بدقة.

- **المكتمل (Complete)**: عندما تكون كافة المعلومات المطلوبة متوفرة وغير منقوصة فهذا يؤثر على قيمة المعلومات جميعها، عند تصميم بنود قاعدة البيانات يجب تحديد ماهي المعلومات المطلوبة الضرورية والتي لا يمكن المرور بدون ايجادها وما هي المعلومات الأقل أهمية ولكن من الجيد المஸول عليها.

- **الصحيح (Correct)**: المعلومات التي تم تخزينها بشكل صحيح ويمكن استرجاعها كي تستخدم في تطبيقات قيمة محتملة ضمنمجموعات مصنفة.

- **الوحيد (Unique)**: عندما يظهر كل زبون بمدخل واحد فقط في قاعدة البيانات يكون وحيداً، واعتماداً على جودة المعلومات فإنه من غير الصحيح إدخال الزبون الواحد بأكثر من مدخل¹.

المطلب الثاني: الخصوصية (Privacy)

في مجتمع البيانات والمعلومات احتمالات جمع وتسجيل ومعالجة وتوزيع واستغلال المعلومات مستمرة وبالزرايد حيث أن معلومات الزبائن تمثل أصول قيمة بالنسبة للمؤسسات المهتمة بتطبيق استراتيجيات ولاء الزبائن وبالتالي على هذه المؤسسات أدراك حقيقة أن قيمة البيانات والمعلومات ودقتها تعتمد على مدى سماح الزبون بالإفصاح عن هذه البيانات للمزود ومدى سماحها باستخدام بياناته الخاصة. تشريعات حماية الخصوصية الدولية تعطي الحق للزبون بمنع المزود من استخدام المعلومات الخاصة أو اجراء على الغائها من قاعدة بيانات الزبائن².

¹- Peelen Edward, op.cit, p94.

²- ibid.p 106.

وتأثير نوعية الثقافة السائدة في المجتمع على مدى استجابة الزبائن بالإفصاح عن بياناتهم ومدى إدراك الزبائن لأبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن وأهدافها من وراء جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن فتظهر لدى الزبائن بعض المخاوف من إمكانية استغلال هذه البيانات أو بيعها لشركات أو منظمات أخرى، أو استخدامها مضائقات شخصية مما يجعله متعرض من الأدلة بمعلومات تفصيلية عنه، ويقع على كاهن المؤسسة مسؤولية كبيرة بالحفاظ على خصوصية وسرية بيانات ومعلومات زبائنها بالرغم من عدم وجود قوانين جزائرية ملزمة تحمي خصوصية المعلومات وتحدد قوانين تبادلها إلا أن المؤسسات الكبرى تتخذ خطوات وقائية لمنع الوصول الغير مرخص خاصة بهم كمحفر للزبائن يشعرهم بالثقة للإفصاح عن بياناتهم ولغير ذوي العلاقة لبيانات الزبائن من خلال وضع سياسات خاصة لحماية خصوصية المعلومات.¹

المطلب الثالث : التكنولوجيا :

اقتحم التقدم التكنولوجي الحياة اليومية للزبائن، وبالتالي غير الكثير من ممارسات وفعاليات الأعمال، بينما ترك حالة الدمج ما بين الاتصالات والتكنولوجيا آثارها العميقه والمؤكدة على الفكر الإداري برمته وعلى طريقة تلقى الزبائن للرسالة التسويقية حيث أن الشبكة العنكبوتية تقدم فرص واسعة من البديل أمام الزبائن، وبعد تأثير التكنولوجيا على العلاقات التسويقية واحداً من أخطر وأشرس هذه التحديات على الإطلاق، فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تكوين وتطوير علاقات تسويقية تتسم بالفعالية والكفاءة معا.²

تعتبر التكنولوجيا أداة إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أنها تؤدي دوراً مزدوجاً، جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن يتطلب تطبيقات تكنولوجية وبرمجيات حوسية خاصة ليتم تخزين هذه المعلومات وتحليلها بشكل دقيق وتوضيفها في بناء الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، أيضاً برمجيات الحماية المتطرفة مطلوبة للتحافظ على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن ولمنع أي احتراق للمعلومات التي يتم التعامل معها بسرية تامة هذا من جانب، من الجانب الآخر يتم الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في بناء العلاقة الالكترونية مع الزبائن من خلال تصميم الصفحات للتواصل مع SMS الالكترونية، مراسلة الزبائن عبر البريد الالكتروني واستخدام رسائل الموبايل للزبائن . بالرغم من أهمية دور التكنولوجيا في إدارة العلاقة مع

1 - Buttell Francis, po-cit, p. 107.

2- نرمان سليمان صادق، مرجع سابق ذكره، ص 19

الزبائن الا أنها من الخطأ الفادح النظر الى إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها تطبيقات تكنولوجية بحتة، إذ لابد وأن تندمج وتفاصل مع كافة المكونات وأنواعها ليتحقق عن استخدامها نجاح في اتمام بناء العلاقة مع الزبائن حيث أن العلاقة الالكترونية غير كافية لبناء علاقة طويلة الأجل بل تأتي مكملة للعلاقة المباشرة .
مع الزبائن¹.

أن نجاح تطبيق إستراتيجية العلاقة مع الزبائن لا يعتمد فقط على التكنولوجيا المستخدمة وإنما التوحد والاندماج ما بين العمليات والتكنولوجيا هنا اللذان يحددان مدى النجاح. التكنولوجيا المستخدمة يجب أن تكون فعالة، سهلة الاستخدام، فعالة انتاجياً بالنسبة لتكلفتها، (**effective Cost**) ومتاسبة لاحتياجات المؤسسة؛ أيضاً يجب أن التكنولوجيا المستخدمة مرنة من ناحية التطور والتتوسع على المدى البعيد لتواكب الخطط التطويرية المستقبلية، سواء اختار الزبون الاتصال مع المؤسسة عن طريق الهاتف، الایميل، الصفحة الالكترونية، الرسائل القصيرة (SMS) غرف الدردشة أو التواصل وجهاً لوجه، فإن ادارة العلاقة مع الزبائن تصمم من أجل إيجاد حوار متاغر يعكس القيمة لزبون².

بعض الزبائن يتوقعون أن تولى لهم الأولوية بغض النظر عن قناة الاتصال التي اختاروها عن طريق قاعدة بيانات الزبائن المركزية واستخدام تكنولوجيا المعلومات تستطيع المؤسسة تصنيف الزبائن إلى فئات حسب قيمة كل زبون وتبرمج قنوات الاتصال بطريقة تكنولوجية لتجاوب مع كل زبون حسب قيمته مثلاً على ذلك في بعض المؤسسات تبرهن مفهوم الهاتف الالكتروني بالرد الآلي على زبون الذهبي خلال ثلثين ثانية فيما يتم الرد على الزبائن الأقل قيمة خلال دقيقتين ونصف، ولتعزيز هذا النظام بشكل فعال لا بد من الاندماج ما بين تكنولوجيا قنوات الاتصال مع قاعدة بيانات الزبائن ومحاسبة بند قيمة الزبون الحالية بالنسبة للمؤسسة³.

1. مواصفات التطبيقات التكنولوجية :

أقنة مهام وعمليات المكاتب الأمامية له أثر مباشر على تجربة الزبون والتي تؤثر على علاقته بالمؤسسة لذا لا بد من استخدام التطبيقات التكنولوجية التي تتناسب مع طبيعة نشاط وحجم المؤسسة أيضاً يجب أن تراعي هذه التطبيقات التكنولوجية بشكل أساسي طبيعة الزبون الذي سيتأثر بهذه التطبيقات من خلال

¹- Yang Xuecheng, Who talk More? Scool of economics and Management, Beijing university, Chine, 2008,p.103

²- Ghavami & Olyaic, The impact of CRM on customer retention, 2006, p.46

³- Buttle Francis, op.cit, p.69.

استخدامهاً ويجب أن تحرص المؤسسة على أن تكون تجربة الزبون إيجابية حتى لا ترك أثر سلبي يعكس على علاقتها المستقبلية معها، لذا لا بد من توفر الوصفات الآتية في التطبيقات التكنولوجية المستخدمة¹:

• قابلية الاستخدام (Usability) :

التطبيقات التكنولوجية يجب أن تكون سهلة الاستخدام بالنسبة للزبون بحيث أنه بأقل جهد ممكن يحقق الزبون أهدافه من عملية الاتصال وعلى هذا الأساس يجب أن توظف هذه التطبيقات للحصول على الاستجابة العالية من الزبون باتجاه تطوير وتنمية العلاقة ما بينه وبين المؤسسة. في الأنظمة التقليدية سابقاً كانت تستخدم قوائم الوظائف أو كما يسمى دليل المستخدم لتسهيل استخدام التطبيقات على الزبون، التطبيقات التكنولوجية الحديثة أصبحت تصمم على أساس توقع سلوك المستهلك ورغباته ويتم إضافة ملاحظات مثل: تزييد من المعلومات الضغط على الرابط، وذلك بهدف تسهيل الاستخدام.

• المرونة (Flexibility) :

أن يتم التوقع المسبق بما يرغب به الزبون من تطبيق تكنولوجي محمد ليس بالأمر السهل لأن الزبائن لا يتبعون النص المحدد من قبل المؤسسة دائمًا، مرونة التطبيق تحدد كيفية توفير البديل للمستخدم في أي وقت، هذه البديل عادة تطبق من خلال روابط الكترونية أو من خلال بعض التوافد في شاشة الحاسوب ويجب أن تكون هذه البديل مرنة بحيث لا يتم إبلاغ المستخدم بعدم قدرته على بلوغ مرحلة معينة قبل الأخرى.

• فعالية التنفيذ (High performance) :

التنفيذ هو وظيفة كافة التطبيقات التكنولوجية، تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن يجب أن تكون سريعة وفعالة، عادة ما يتم تقييم فعالية أداء التطبيقات حسب أداء أضعف رابط في النظام وعندما تكون الشبكة محملة بقاعدة بيانات ضخمة فإن ذلك يؤدي إلى بطء في منفصل لتطبيقات إدارة العلاقة مع (server) الخدمة نذكر غالباً ما يتم وضع خادم الزبائن وأخر خاص بقاعدة البيانات وذلك لزيادة الفعالية.

أيضاً تقيس فعالية تنفيذ التطبيقات التكنولوجية في إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال تحديد درجة الاندماج والتزامن التكنولوجية مثلاً على ذلك عندما يستقبل الزبون رسالة من المؤسسة عبر البريد الإلكتروني وتكون هذه الرسالة محملة بملفات كبيرة بحيث تستغرق عدة دقائق لفتحها فإن هذا الزبون سيتجادل فتح الرسائل

¹-Buttel francis,po-cit,p.73.

المستقبلية الواردة اليه من المؤسسة لذا يجب أن تراعي المؤسسة حجم الرسائل الصادرة للزبائن حتى تستمر العلاقة مع الزبائن ة تتطور بالاتجاه الذي ترغب به المؤسسة .

• التطور (Scalability)

عند غلو نظام إدارة العلاقة مع الزبائن يتم استخدام تطبيقات بقرايد من قبل أشخاص من داخل وخارج المؤسسة فمن المهم أن تمتلك التطبيقات التكنولوجية الخاصة بالنظام خاصية التطور والتتوسيع والقدرة على تحمل الضغط الناتج عن زيادة عدد المستخدمين في نفس الوقت فمثلا بعض موقع الانترنت يتصرفها الجمهور عند الصباح فيكون الضغط على الشبكة كبير مما يؤدي الى بطء أو انقطاع في الخدمة وهذا الأمر غير مرغوب فيه عندما تكون المؤسسة مهتمة بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن لأنه من المهم التواصل مع الزبائن بطريقة صحيحة وغير متقطعة حتى يستجيب الزبون ايجابيا مع هذا التواصل .

المطلب الرابع : العمليات .

العمليات هي الطريقة التي تتجزء بها الأشياء من قبل المؤسسة، في إدارة العلاقة مع الزبائن كافة العمليات الحالية والمستقبلية التي تمس الزبون وتتفاعل معه بشكل مباشر من خلال عدة قنوات اتصال كالهاتف او الایميل، الصفحات الالكترونية، التواصل وجها لوجه يجب أن تكون موجهة للزبائن.من وجهة نظر إدارة العلاقة مع الزبائن العمليات يجب أن تصمم وأن تدار بطريقة مدروسة لأنها تساهم في خلق القيمة لدى الزبائن، أداء العمليات بالطريقة المطلوبة ينطوي على كلًا من الكفاءة (تقليل التكلفة) والفعالية (الحصول على أفضل مخرجات).¹

تقسم العمليات الى عدة فئات:

أولا. العمليات العمودية (Vertical Processes) :

هي العمليات التي تتركز كلها داخل وظائف المؤسسة (Business Functions) مثل عملية اجتناب الزبائن يمكن أن تصنف كلها ضمن دائرة التسويق.

ثانيا. العمليات الأفقية (Horizontal Processes) :

هي عبارة عن تقاطع وظيفي؛ مثل عملية تطوير سلعة جديدة قد تشمل وظائف البيع والتسويق والمالية وكذلك دائرة البحث والتطوير .

¹- Kincaid judit,po-cit,p.45.

:Front-office Processes (المكاتب الأمامية)

هي العمليات التي تلتقي بالزبائن بشكل مباشر مثل عمليات إدارة الشكاوى. هذه العمليات تشمل أربع وظائف أساسية وهي : التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات ستكون هذه الوظائف ضمن المتغير المستقل لموضوع الدراسة الحالية.

:Back-office Processes (المكاتب الخلفية)

هي العمليات الغير متصلة بالزبائن بشكل مباشر مثل عمليات المشتريات والمخازن. توجد بعض العمليات تشمل عمليات مكاتب أمامية وعمليات مكاتب خلفية في ان واحد مثل عمليات انجاز الطلبيات تشمل عملية استلام الطلبية (عملية مكاتب أمامية) وعملية انتاج الطلبية (عملية مكاتب خلفية)¹.

أيضاً تصنف العمليات حسب الأهمية إلى قسمين²:

:1. العمليات الأساسية (Primary Processes)

هي العمليات التي تشمل التكاليف الرئيسية وتتضمن العوائد الرئيسية للمؤسسة، تختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى، حسب نوع النشاط ففي شركات الخدمات اللوجستية قد تكون عمليات الشحن والتوصيل هي العمليات الأساسية أما من المؤسسات الإنتاجية فتكون عمليات انتاج السلع الأكثر تكلفة، لكن من وجهة نظر الزبيون العمليات الأساسية هي التي تواصل المؤسسة معهم خلاها بغض النظر عن تكلفة هذه العمليات.

:2. العمليات الثانوية (Secondary Processes)

هي العمليات التي تشمل أقل التكاليف وتعود بأقل العوائد للمؤسسة، استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تسعى إلى بناء المؤسسات المصممة لخلق وتوسيع القيمة للزبيون بطريقة أفضل من المنافسين، تصحيح العمليات التي تخلق القيمة للزبيون هو جزء من المهام فالدور الأساسي لإدارة العلاقة العملياتية مع الزبيون هو أئمة عمليات البيع، التسويق ودعم خدمات إدارة العلاقة التحليلية توظف عدة عمليات مثل عمليات تصنيف الزبائن، عمليات ادارة الفرص، عمليات ادارة الحملات .المفتاح الرئيسي لكل العمليات داخل المؤسسة هو أن تضم بطريقة تساهم في تحقيق أهداف العلاقة مع الزبيون .

¹-buttle francis,op.cit ,p.52.

²- ibid,p.54.

¹ تشمل عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن أربعة خطوات هي :

1.2. تقسيم وتصنيف السوق:

يقوم المسوقين بتقسيم السوق لعدة مجموعات كل مجموعة تشمل الزبائن المتشابهين وبعدها يقومون بتصميم السلعة التي تلبي احتياجاتهم، لكن عندما تقوم المؤسسة بتصنيف السوق لغایات تعظیق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن فإن التقسيم يتم على أساس طرق الاتصال التي يرغب الزبون من خلالها بالتواصل مع المؤسسة، أكثر من الاعتماد تقسيم السوق بناءً Δ على السلعة التي تلبي احتياج هذا الزبون . على سبيل المثال المؤسسة على تفضيل الزبون الاتصال بالرسائل التقليدية عبر البريد العادي أم أن الزبون يفضل تلقي الرسائل عبر البريد الإلكتروني، تستطيع هذه المؤسسة تحديد كيفية الاتصال بالزبائن عن طريق قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تشمل معلومات تفصيلية عنهم.

2.2. تصميم استراتيجيات الاتصال مع الزبائن:

استراتيجية الاتصال بالزبائن تشمل قنوات اتصال متعددة مثل البريد المباشر، البريد الإلكتروني، الوسائل الدعائية المنطبوعة، المعارض، بعض النشاطات البيعية . تقوم المؤسسة بتقليم العروض البيعية المختلفة والتي تناسب مع القيمة الحالية للزبون حسب فعتها فالزبائن الأكثر ربحية يتم الاتصال بهم وتقليل العروض الخاصة لهم بطريق مختلف عن الزبائن الأقل ربحية.

2.3. تطبيق الاستراتيجية :

بعد تصميم الحملات التسويقية يتم تطبيقها ويكون لها تاريخ بداية ونهاية واضحة، خلال الحملة يتم تزويد دائرة الاهتمام بالزبائن بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية المجموعة سابقاً عن كل فئة، ومن خلال رصد التفاعلات مع الزبائن يتم تحديد استجابات الزبائن ومعرفة ما إذا وصلت الحملة إلى الزبائن النهبيين أو الفضبيين.

4.2. التقييم :

في مرحلة التقييم مدى نجاح الحملة يتم اعتماد عدة معايير منها مدى رضاء الزبائن عن طريقة التواصل معهم، وتحديد ما إذا ساعدت هذه الحملة على تقوية العلاقة ما بين المؤسسة والزبون، في حال لم تتحقق الخدمة أهدافها يمكن تغيير الاستراتيجية كاملاً.

¹-idem.

خطوات إعادة هيكلة العمليات لتصبح موجهة نحو الزبائن:¹

- ✓ تدقيق ووضع خارطة لكل نقاط الالقاء والعمليات التي تؤثر على الزبائن.
- ✓ تحديد العمليات الأساسية من وجهة نظر الزبائن والتركيز على العمليات الغير مرضية.
- ✓ قياس وتحديد أهمية العمليات بناءاً على تأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبائن.
- ✓ قياس العمليات الرئيسية بناءاً على مساحتها في خلق القيمة للزبائن.
- ✓ تطبيق التغييرات في عمليات المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية إذا كانت هناك ضرورة.
- ✓ اختبار فعالية هذه التغييرات وتأثيرها على المرزود . العمليات التي تؤثر على الزبائن بشكل أكبر يمكن أن تدار كلها من داخل المؤسسة.
- ✓ استخدام مدخلات الزبائن، وضع أهداف واضحة يمكن قياسها وتقسيم قاعدة الزبائن إلى . قطاعات .
- ✓ المطلب الخامس . الأفراد .**

الأشخاص هم القوة المزودة ومصدر الطاقة لإدارة العلاقة مع الزبائن وهم العامل المساعد لنجاح تطبيق استراتيجية العلاقة مع الزبائن وهم دور مهم في فعالية التنفيذ حيث أنه بدون التفاعلات المناسبة ما بين الأشخاص والزبائن يكون تطبيق العمليات الخاصة بالنظام ضمن دائرة المخاطرة.

هؤلاء الأشخاص هم المدراء وموظفي المكاتب الأمامية والذين يلتقون بشكل مباشر مع الزبائن، يزيد الاعتماد على أداء الموظفين في تحقيق أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أنها تسعى لبناء علاقات طويلة الأمد، بناء العلاقة وتطورها مع الزبائن يعتمد على شخصية الموظف وطريقته في التواصل مع الزبائن وقدرته على تلبية احتياجاتهم، فالأشخاص يساهمون بشكل مباشر في الحصول على رضا الزبائن وولائهم. من المهم تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن في مستوياتها الثلاثة (الاستراتيجي، العملياتي والتحليلي). على المستوى الاستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبائن لا بد من تغيير رؤية المؤسسة وتطوير ثقافتها التنظيمية بحيث يصبح السلوك القيادي للمؤسسة موجهاً نحو رضا الزبائن . على مستوى العملياتي لإدارة العلاقة مع الزبائن يؤدي مدراء وموظفي دائرة التسويق ودائرة المبيعات ودائرة الاهتمام بالزبائن ودعم

¹- ibid.p.88.

الخدمات، يؤدون دوراً مركزاً ومبشراً في نجاح بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن، الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن تعتمد على دقة أداء الموظفين في الحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف استخدامها في تصميم الحملات التسويقية وبرامج الولاء¹.

أولاً: المهام التي يقوم بها الأفراد في إدارة العلاقة مع الزبائن:

- الأفراد يقومون بتطوير المفهوم الاستراتيجي ليصبح موجهاً نحو الزبائن.
- الأفراد يختارون التطبيقات التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن.
- الأفراد يطبقون ويستخدمون التطبيقات التكنولوجية.
- الأفراد ينسقون فيما بينهم من خلال تقاطع الوظائف من أجل إتمام مهام إدارة العلاقة مع الزبائن.
- الأفراد يستحدثون قاعدة بيانات الزبائن ويخاظنون عليها.
- الأفراد يصممون عمليات التسويق والبيع والخدمات.
- الأفراد قد يحتاجون إلى التغيير في بعض تطبيقات العمل.

تؤدي استراتيجية العلاقة مع الزبائن اهتماماً كبيراً في الأفراد حيث أنهم يقومون بدور معدّ أكثر مما يدوّنه عليه الواقع حيث أن دورهم متواصل من البداية وحتى النهاية، لذا لا بد من تطوير أداء الموظفين بشكل دائم عن طريق التدريب، التحفيز المادي والمعنوي، تقييم أدائهم على أساس رضا الزبائن حيث أن الرضا الوظيفي يؤثر على طبيعة العلاقة مع الزبائن.

دمج الأفراد في الخطط الاستراتيجية التي تخص الزبائن واسرارهم في عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن لتأكد من قناعتهم وتأييدهم لأهمية إدارة العلاقة مع الزبائن. في حال عدم الحصول على دعم الأفراد في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن قد يتوجه بعض الموظفين نحو تزويد قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن بمعلومات ضعيفة أو يقومون فقط بتبسيط المعلومات الضرورية بدون الاهتمام ب مدى دقتها أو قرها من الواقع وذلك تخبراً لأي لوم من المدير، في مثل هذه الحالات يحمل النظام معلومات خطأ أو منقوصة يؤثر على فعالية الأداء فيما بعد .

¹-Buttel Francis,po-cit.p.90.

في مثل هذه الحالات على الادارة أن تحول الأفراد من النظرة الفردية الى النظرة التنافسية الجماعية وذلك باستخدام محفزات تتناسب مع مستوياتهم الادارية وأهدافهم الشخصية وتدعم ثقتهم بذاتهم بهدف الحصول على دعمهم في تطبيق النظام.

يتفاعل الزبائن مع الموظفين بشكل مباشر وكبير لذلك الحصول على تطبيق فعال لإدارة العلاقة مع الزبائن يتطلب موظفين كفؤين وفعالين في الأداء . إدارة العلاقة مع الموظفين تعرف على أنها (B2E) تقوم بدعم الوظائف للتأكد من أن الموظفين على معرفة تامة، مدربين ويؤدون المهام بطريقة صحيحة عن طريق استخدام نظام أخواقي التكنولوجي الذي يرصد لكل موظف أداؤه وقيمه، التطبيقات التكنولوجية الحديثة مكنت الادارة من رصد التوقعات لأداء الموظفين مما يساعد ذلك في دمج هذه الموارد البشرية ضمن أهداف المؤسسة المستقبلية وخططها¹.

¹-ibid.p.92.

المبحث الثالث: وظائف ادارة العلاقة مع الزبائن .

وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن كما وردت في الدراسة هي أحد عناصر المتغير المستقل وتسمى وظائف المكاتب الأمامية، وتشمل التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، تتفاعل هذه الوظائف بشكل مباشر مع العمليات والتكنولوجيا حيث يقوم الأشخاص بتطبيق وتنفيذ كامل النظام والعمل على بناء قاعدة بيانات الزبائن بهدف زيادة القيمة وتطوير العلاقة مع الزبائن، هذه الوظائف تتواصل بشكل مباشر مع الزبائن من خلال وسائل متعددة مثل الهاتف، الإيميل، الانترنت والاتصال وجهاً لوجه .أن وظائف المكاتب الأمامية تصمم وتوصل تفاعلات .الزبائن كما أنها مسؤولة عن تشكيل تجربة الزبون التي تؤثر في بناء وتطوير الولاء لديه.¹

تعرف الكاتبة (Kincaid) ادارة العلاقة مع الزبائن على " أنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأشخاص لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال وظائف المكاتب الأمامية (التسويق، المبيعات، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات) تقاطعاً مع دورة حياة الزبون .هذا التفاعل ما بين مكونات ادارة القيادة ووظائف المكاتب الأمامية مع الزبائن يؤدي الى تطور دور الوظائف الأمامية ليصبح قادرة على تلبية الاحتياجات الاستراتيجية الجديدة المرتكزة على الاهتمام بالزبائن والهادفة الى بناء علاقة طويلة الأجل معه².

المطلب الأول : التسويق .

هو الوظيفة أولىهمه الأكثر تقاربها مع إدارة العلاقة مع الزبائن، و يجب أن توسيع مسؤوليتها بشكل ناجح في السوق. عادة ما يركز التسويق على العلامة التجارية واستخدام وسائل دعائية معينة" هذا لم يعد كافي فتطور مفهوم التسويق تناقضاً مع التركيز على إدارة العلاقة مع الزبائن أصبح يتطلب مهارات جديدة من المسؤولين تضمن عمليات اتصال متوافقة ومندمجة باتجاه بناء تجربة ايجابية لدى الزبون تدعم صورة العلاقة التجارية للمؤسسة، دائرة التسويق هي .المضيف المنطقي لبطوله إدارة العلاقة مع الزبائن "

وظيفة التسويق ضمن استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تشمل تقييم وتصنيف الزبائن على أساس القيمة واستخدام النتائج في تحديدية الحملات الترويجية أيضاً تقييم نتائج الحملات الترويجية بناءً على مدى مساهمة

¹ -Buttel Francis,op-cit,p.95.

² -Kincaid Judit,op-cit,p.54.

2. تعريف المتغيرات المتعلقة بتقسيم السوق وتحليل السوق بناءاً عليها :

التعريف المتغيرات المتعلقة بالسوق يجب بالبداية تحديد السوق نفسه حيث أنه في هذه الحالة تقسم الأسواق إلى قسمين:

• أسواق الزبائن (Consumer markets) :

يقسم الزبائن بناءاً على الصفات المشتركة فيما بينهم حيث أنه يمكن تقسيم المجموعات حسب خصائص الزبائن من حيث الخصائص الطبوغرافية لهم (العمر، الجنس، الوظيفة، حجم العائلة، الحالة الاجتماعية، الديانة والجنسية) وأيضاً من حيث المعلومات الجغرافية مثل (الدولة، الأقليم، المدينة، العنوان البريدي)، وخصائص الاستخدام مثل (نطء العيش، التحليل الشخصي، المنافع المرجوة، القيمة المستخدمة ونسبة الإنفاق لدى كل مجموعة). كل هذه المتغيرات يمكن تحليلها وربطها لمعرفة القواسم المشتركة لتكوين فئات متقارنة من الزبائن تحمل صفات مشتركة ويمكن اجراء التقسيم والمقارنة على أساس عدة متغيرات وليس متغير واحد.

القيمة المستخدمة ونسبة الإنفاق هما متغيران مشتغلان من خصائص الاستخدام ومهماً جداً في تقسيم أسواق الزبائن ضمن استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أنهما يعكسان قيمة السلع المنتجة من وجهة نظر الزبائن وبالتالي تستطيع المؤسسة توقع كمية الطلب على السلع في المستقبل.

• أسواق الأعمال (Business markets) :

يتم تقسيم على أساس تصنيف أسواق الأعمال النشاط (تجاري، صناعي، زراعي، خدماتي، ... الخ) عدد التشارف، حجم المشروع (حسب عدد الموظفين، عدد الزبائن أو حسب نسبة الأرباح)، حجم التعاملات المالية، طريقة الشراء (المزادات، المناقصات، عمليات شراء مركزية أو لامركزية)، الميل نحو التغيير (حسب الرضا عن المزود الحالي) أو حسب الموقع الجغرافي.

معظم المؤسسات تصنف زبائنها من أسواق الأعمال حسب كمية المبيعات أو العوائد من كل زبون لكن هذه الطريقة لا تتناسب مع عملية قياس القيمة لأنها لا تختسب التكلفة المطلوبة لاكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والعمل على بناء علاقة طويلة الأجل معهم.

3. تقدير القيمة لتقسيمات السوق و اختيار السوق المستهدف للحفاظ عليه :

في هذه المرحلة من تقسيم السوق تظهر البديل المحتملة للسوق المستهدف حيث يتم تقدير قيمة كل الاحتمالات لتحديد البديل (السوق المستهدف) الأفضل ويمكن استخدام مصفوفات خاصة لتحليل قيمة البديل عبر تطبيقات تكنولوجية متقدمة.

- زبائن التطوير التقني (Technical development customers) :

هم الربانين الذين يحثون المؤسسة على تطوير سلعها وخدماتها ويصنفون على أساس:

أ- الأهمية الاستراتيجية للزبائن :

تحدد الأهمية الاستراتيجية للزبائن بناءاً على:

- قيمة وكمية مشتريات الزبائن
- لدى الزبائن (prestige) الملاعة المكانية والهيبة
- الرغبات العامة للزبائن فيما يخص الميول نحو تغيير المزود، الدخول إلى أسواق جديدة، تطوير التكنولوجيا المستخدمة والتأثير على العلاقات الأخرى.

ب- صعوبة إدارة العلاقة مع الزبائن :

تظهر المعوقات في إدارة العلاقة مع الزبائن من العوامل التالية:

- صفات السلعة كأن تكون غير مألوفة أو مقدادة .
- صفات الزبائن نفسه مثلاً صعوبة في تلبية احتياجاته ومتطلباته، السلوك الشرائي لدى، قوة الزبائن، متطلبات تقنية وتكنولوجية خاصة يرغب الزبائن بوجودها لدى المزود.
- الوضع التنافسي للزبائن والذي يقدر بعدد المنافسين قوة أوضاع المنافسين ومدى قرب المنافسين من الزبائن، قوة أوضاع المنافسين ومدى قرهم من الزبائن.¹

¹- kincais Judit,po-cit ,p.57 .

المطلب الثاني : عمليات البيع .

عندما تتفاعل مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن مع عمليات البيع عادة ما تأخذ شكل أئمة مهام متعدد المبيعات، مع أن هذه الخطوة لا تساعد المؤسسة لتصبح نشاطها البيعية مرتكزة نحو الزبائن (customer centered) ولكنها تؤدي إلى زيادة الاتجاهية لدى المندوبين وزيادة المبيعات. أئمة المهام البيعية تتبع قاعدة بيانات عن الزبائن أيضاً تساعد المندوبين في التفاعل مع الزبائن على أساس معلوماتي

¹ صحيح . هذا يدل على أهمية دمج إدارة المبيعات في الاستراتيجية . العامة لإدارة العلاقة مع الزبائن

عادة ما يصاحب أئمة عمليات البيع تطبيق منهجية بيع محددة واضحة بالنسبة متعدد المبيعات ذلك لأن التطبيقات التكنولوجية لعمليات البيع وحدها غير قادرة على تنظيم النشاطات البيعية، كما أن التطبيقات التكنولوجية تسمح متعدد المبيعات رؤية تقييم أدائهم و نقاطهم وذلك بهدف تحفيزهم لأداء أفضل من خلال إنجاء أكبر عدد ممكن من الصفقات مع الزبائن وتزويد قاعدة البيانات بمعلومات ذات جودة عالية، ارتفاع مستوى أداء المندوبين يؤثر على مكافآتهم.²

الدور الجديد للمبيعات ضمن استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لا يزال البيع وعمليات البيع دائماً هي الدور الأساسي متعدد المبيعات ومن المؤكد أن التفاعل ما بين متعدد المبيعات والزبائن خلال عملية البيع يؤدي إلى بناء علاقة ايجابية مع الزبائن إذا كان النشاط موجهاً نحوهم وليس نحو بيع السلعة فقط . لا يمكن التفكير مطلقاً في امكانية ابعاد الزبون عن أجواء المنافسة ولكن تستطيع إدارة المؤسسة تكليف متعدد المبيعات بالاهتمام وفهم احتياجات الزبائن وذلك معرفة فرص المؤسسة بتزويد الزبائن بالحلول المبتكرة التي يبحثون عنها.

بيع الحلول هو أحد التغييرات التي أدخلتها إدارة العلاقة مع الزبائن على وظيفة المبيعات، أيضاً تصميم التجربة البيعية يتمحور حول رغبات الزبائن، متعدد المبيعات مصدر هام جداً للمعلومات عن الزبائن ولكن يتم مكافأة المندوبين على كمية المبيعات لذا يجب أن لا تتوقع منهم قضاء وقت طويلاً في إدخال المعلومات إلى قاعدة البيانات.

¹-kineawis Judit,po-cil,p.59.

²-ibid.p.63.

أئمة عمليات البيع ووصلها بقاعدة بيانات الزبائن تساعد على تزويد مندوبي المبيعات بمعلومات كافية عن الزبائن وبالتالي سيختصر الوقت بالسؤال عن المعلومات الغير متوفرة وهذه العملية تساعد على زيادة فعالية أداء مندوبي المبيعات وذلك باختصار الوقت ورفع جودة المعلومات المدخلة، مندوبي المبيعات هم الأشخاص تواصلًا ومعرفة بحالة الزبائن، احتياجاته ورغباته ولأن المندوبين يتواصلون بشكل مباشر مع الزبائن ^١ فهم أصحاب الفرصة الأكبر لتحسين تجربة الزبائن وتطوير العلاقة معهم وصولاً إلى الحصول على ولائهم^١

أولاً التنبؤ بالمبيعات (Sales forecasting) :

يجب التعامل مع عمليات التنبؤ بالمبيعات باهتمام على الرغم من وجود عوامل قلل من جدوى هذه العمليات مثل التغيرات السريعة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال، بعض الأحداث العالمية مثل الهجمات الإرهابية، الحروب، قلة الموارد، أيضاً التغيرات المتعلقة بالسوق كطرح سلع جديدة من قبل المنافسين والحملات الترويجية اللافتة كلها عوامل تجعل عملية التنبؤ بالمبيعات غير مجدية ومع ذلك العديد من تقنيات التنبؤ بالمبيعات يمكن استخدامها وتقسم إلى ثلاثة جمادات: الطرق الكمية، طرق التسلسل الزمني وطرق التحليل السبي.

ان الإدارة العملياتية للعلاقة مع الزبائن والتي تكون في المستوى انوظيفي للعمليات الإدارية تدعم التنبؤ بالمبيعات بالطرق الكمية وتحديداً تقديرات فريق المبيعات، كما تأخذ بالحسبان قيمة المبيعات، احتمالية اغلاق العملية البيعية وال فترة المتوقعة للإغلاق.

ثانياً أدوات التحليل التسويقية :

يتم استخدام العديد من أدوات التحليل التسويقية والمصفوفات لتحليل وضع المؤسسات والمؤسسات، تستخدم هذه الأدوات لمعرفة موقع المؤسسة على أرض الواقع أيضاً هي أدوات تحليلية تساعد في اتخاذ القرار، كما أنه يمكن استخدام الأدوات المناسبة تبعاً للمستوى الإداري.

عند الحديث عن استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن يجب الحديث عن الأدوات التحليلية المناسبة وطريقة استخدام كل أدوات ضمن هذه الاستراتيجية التسويقية المرتكزة على بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن.

¹Idem.

SWOT Analysis .1 : هي اختصار لأربعة كلمات:

- نقاط القوة (S: Strength)
- نقاط الضعف (W: Weakness)
- الفرص المتاحة (O: Opportunities)
- المخاطر المحتملة (T: Threats)

نقاط القوة ونقاط الضعف تستكشف من البيئة الداخلية للمؤسسة.

من خلال وظائف التسويق، المبيعات، العمليات، التمويل والأفراد وبعدها يتم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال العمليات المتقطعة وظيفياً مثل عملية تطوير سلعة جديدة، كما يتم تحليل ثقافة المؤسسة لتحديد ما إذا كانت تشكل نقطة ضعف أو قوة في تطبيق استراتيجية CRM.

أما الفرص والمخاطر تستكشف من البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من خلالها تغير علاقة المؤسسة مع المساهمين، الزبائن، شركاء الأعمال والمستثمرين.

عند تحليل SWOT من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن من المؤكد أن الزبائن سيكونون محور عملية التحليل ويتم التركيز على الزبائن على النحو التالي:

- هل تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بالزبائن كنقطة قوة لتوظيفها في استغلال الفرص المتاحة .
- تحديد ما إذا كان مصدر نقاط الضعف هو تعامل الزبائن مع شركات أخرى للاستفادة من فرص متاحة.
- هل يقوم الزبائن بالتعامل مع المؤسسة الحالية للاستفادة من فرص متاحة .
- هل يستجيب الزبيون للمخاطر الخارجية من خلال استخدام نقاط قوتهم في التحول إلى منزدّ اخر.

2-تحليل peste :

تشمل عوامل البيئة الخارجية حيث أنها تؤثر على المؤسسة وعلى توجهات الطلب لدى الزبائن وهي اختصار ل الكلمات:

- البيئة السياسية (P: political environment)
- البيئة الاقتصادية (E : economic environment)

-البيئة الاجتماعية (S: social environment)

-البيئة التكنولوجية (T: technological environment)

-الظروف البيئية (E: environmental conditions).

3-قوى الخمس : طور العالم Porter نظرية القوى الخمسة المستخدمة في التحليل التسويقي، يرى أنه كما تحدد ربحية المؤسسات بقياس العوائد الرأسمالية مقارنة مع التكاليف فإنه يمكن تحديد مصادر القوى التنافسية الخمسة التي تشكل الضغط التنافسي على المؤسسة من ثلاثة مصادر أفقية هي:

- التنافس ما بين المؤسسات الحالية في السوق
- التنافس مع شركات جديدة محتمل دخولها إلى السوق.
- التنافس مع البدلاء المحتملين.

أما المصادر العمودية للتنافس تعكس ظروف العرض والطلب، وهي:

- قوة المساومة لدى البائع .
- قوة المساومة لدى المزود .

فهي ادارة العلاقة مع الزبائن بتحليل القوى التنافسية الخمسة لأن الزبون صاحب التمويل المالي الجيد يشكل فرضاً أفضل للمزود من الزبون الذي يعاني من ضغوطات مالية.

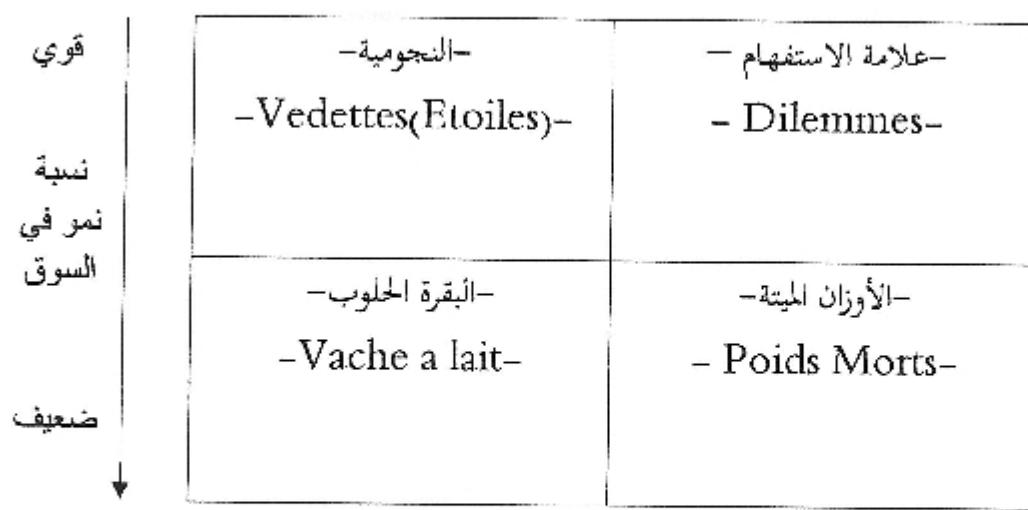
الزبائن في القطاعات الاقتصادية المزدهرة يمتلك تمويل مالي جيد فهو فرصة جيدة للمؤسسة حيث أنه يميل للاستقرار في الشراء ويعمل قيمة محتملة عالية وهو زبون الذي يبحث عنه المزود لبناء علاقة حصرية ومحببة من المنافسين معه.

الزبائن الذين يواجهون ضغوطات مالية يشكلون قيمة محتملة أقل ولكن تقوم المؤسسات المهتمة ببناء علاقة طويلة الأمد معهم بتقديم بعض العروض والتسهيلات الخاصة لهم بهدف حمايتهم من التحول إلى المنافسين

4-مصفوفة BCG

شحومعة بوسطن الاستشارية طورت هذه المصفوفة لتحليل حالة السنعة لدى المؤسسة . وتعتمد هذه المصفوفة مقياسين أساسيين هما نسبة التمويي السوق واللحصة السوقية للمؤسسة لتحديد مصدر الأرباح والرسولة. في هذه المصفوفة تصنف حالة السلعة في أربعة مواقع تبعاً لظروف الأرباح والرسولة التي تحققها

شكل رقم (1.2): مصفوفة الـ BCG



قوى ضعيف نصيب المؤسسة في السوق

Source : www.BCG-wikipidia.org consulter le 15/01/2012 ,A :00h34.

في مصفوفة BCG تعتقد أن أفضل مؤشر لذبذب السوق (market attractiveness)

هو معدل النمو (الخور العمودي في المصفوفة) وأفضل مؤشر لقوه التنافسية هو الحصة السوقية للمؤسسة (الخور الأفقي)، في هذه المصفوفة تصنف حالة السلعة في أربعةمجموعات وهي:

النجوم، بلقراة الحلوبي، علامة الاستفهام، أوزان الميتة . وبناءاً عليها توضع الاستراتيجية المناسبة لـ المجموعة ان تتوارد في المجموعات الثلاثة:

من منظور إدارة العلاقة مع الزبائن يتم الدمج ما بين المصفوفة السابقة ومراحل دورة حياة الزبائن

لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المناسبة.¹

المطلب الثالث : الاهتمام بالزبائن .

هذه الدائرة التي تسمى (دعم الزبائن) تركز على مساعدة الزبائن في حل المشاكل المتعلقة بالسلعة أو بالخدمة أيضاً الإجابة عن كافة استفساراتهم، لكن للأسف غالباً ما ينظر لهذه الدائرة على أنها شيء إضافي لذلك يجب أن تخفض النفقات قدر الإمكان ويقاس أداء العاملين في هذه الدائرة على سرعتهم في الانتهاء وليس بالضرورة الحل . لكن عند العمل في هذه الدائرة على أساس استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن

¹ www.BCG-wikipidia.org consulte le 15/01/2012 ,A:00h34.

فإن الجهد تتركز على مراقبة الاتصال وأنظمة الرد الآلي التي تحدد وقت المكالمة وتقلل التكلفة لكن أثنت هذه الأنظمة في هذه الدائرة تحديدا يجب أن يكون معالج بطريقة حذرة جدا حتى لا تعطي تأثيرا سلبيا على الزبائن.

هذه الدائرة تحظى بفرصة جيدة للتأثير في تجربة الزبائن حيث يمكن تحويل التجربة السلبية إلى تجربة إيجابية وذلك من خلال المعلومات التي تجمع من خلال التفاعل المباشر مع الزبائن تصنف وتحفظ في قاعدة بيانات الزبائن، هذه المعلومات عادة ما تكون غاية في الدقة وتساعد في فهم الزبائن بشكل جيد ومعرفة كيفية الحصول على ولاءه.

تحسين الخدمات الحالية وتطوير خدمات جديدة :

هناك علاقة قوية ما بين الخدمات والزبائن حيث أنه لا بد من إدراجهم بشكل أساسي في تطبيقات استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أن رضا الزبائن عن الخدمات خطوة هامة في تسهيل بناء العلاقة ما بين المؤسسة والزبائن لذلك دائماً السعي باتجاه تطوير الخدمات وايجاد خدمات جديدة تجذب الزبائن وتساعد في الحفاظ عليهم لأطول فترة ممكنة مما يزيد من فرص الحصول على ولائهم في مرحلة لاحقة والذي الهدف من تطبيق استراتيجية العلاقة مع الزبائن، من الجيد للمؤسسة أن تختبر مقتراحات الزبائن التي قد تشكل مصدراً لأفكار جديدة تستفيد منها المؤسسة، فكما يعلمنا المهاجم غاندي فإن "الزبائن هو أهم زائر لدى مؤسستنا، هولا يعتمد علينا بل نحن المعتمدين عليها، هولا يعيق عملنا لأنها هدفنا، هوليس خارج عملنا بل جزءاً منه، نحن لا نصنع له معرفة بخدمته، هو من يصنع لنا معرفة بيعطائنا الفرصة لذلك، المؤسسات تقدم خدمات لكن المستهلك لا يشتري خدمة بل يشتري حل مشكلته أو يعني آخر يشتري الفوائد أو ما يتوقعها أن تكون فوائد، الخدمات التي تقدم حلولاً أفضل لمشكلة الزبائن تكون ذات قيمة أعلى بالنسبة له وذلك بارجاعه إلى معادلة القيمة فإنه كلما زادت الفوائد وقلت التضحيات في الخدمات تزيد قيمتها، أيضاً يجب التمييز ما بين مستويات الخدمات تماماً كما في سلم ماسلو للأولويات، قيمة الخدمات الجوهرية (المستوى الأول) والتي تشبع احتياج أساسي بالنسبة للزبائن تختلف عن قيمة الخدمات التي تلي احتياج ثانوي بالنسبة له، عادة ما تتفاوت المؤسسات في تقديم الخدمات الأساسية بالنسبة للزبائن، لهذا يجب أن تلبي هذه الخدمات الاحتياجات الأساسية من استخدامها، أما المستوى الثاني هو الخدمات المتحولة وتشمل الخدمات المادية التي تساعده في توصيل الخدمات الأساسية مثل مباني المؤسسة،

مركبات المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة المستوى الثالث للسلع هو الخدمات المكملة والتي تشمل الإضافات التي تميز السلع عن المنافسين.

المؤسسات التي تقدم خدمات جوهرية متشابهة عليها المنافسة في زيادة القيمة للزبائن من خلال السلع المتحوله والمكملة، المنافسة ستكون في تقديم الخدمات الإضافية، الاهتمام بالزيائين واضافة القيمة للزيائين من خلال تقديم السلعة مع خدمات مرافقها لها مثل تطوير ميزات خاصة لمستخدمي . خدمة معينة، وتقدم خدمات خاصة ما بعد البيع كالصيانة والكلفالة والدعم الفني للسلعة.¹

المطلب الرابع : دعم الخدمات :

المؤسسات الخدمية يجب أن تكون نشاطاتها مركزية نحو الزبائن حتى تستطيع النجاح لأن طبيعة عمل هذه المؤسسات يتفاعل بشكل كبير و مباشر مع الزيائين، لذلك من الصعب على هذه المؤسسات أن تتتطور بدون العمل على أساس إدارة العلاقة مع الزيائين كما تشير التجربة وكافة المعلومات المجمعة من قبل الباحثين تؤكد ضرورة دمج دائرة الاهتمام بالزيائين في استراتيجية إدارة العلاقة مع الزيائين.

دور دائرة الاهتمام بالزيائين (الخدمات) هو توصيل الحلول للزيائين . تقديم الخدمات للزيائين قد يكون النشاط الأساسي للمؤسسة عندما تكون خدمية أو تكون خدمات الزيائين وظيفة مصاحبة لعملية البيع، في المؤسسات صغيرة الحجم تكون المبيعات والخدمات في نفس الدائرة.

يجب ملاحظة أن الخدمات هي وحدة تجني من خلالها الارباح لذا يجب أن يقدم لها الدعم المالي لتغطية النفقات، وللقيام بخدمة الزيائين بنجاح على المؤسسة أن تفهم متطلبات الزيائين بشكل يفرز المعرفة المطلوبة CRM أساسى . عند اندماج كافة المعلومات الخاصة بالزيائين فإن نظام والتي من خلالها تحضر الخدمات لتتصبّع شريكاً حقيقياً مع الزيائين، يكون دور مقدمي الخدمات . هو تحقيق رضا الزيائين عن السلعة وعن العلاقة.

العديد من المؤسسات تؤمن بأن رضا الموظف في العمل يؤدي إلى التواصل المتميز مع الزيائين والذي يعكس بشكل مباشر واجبي على رضا الزيائين وولائهم كما يرفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

¹- Kincaid Judit,op-cit,p.105.

بحسب الكاتب **Buttle** رجوعا الى العالم **Schneider** فقد أثبت بناء على التجارب العملية أن المناخ المتوفر للموظف والمناخ الخدمي في المؤسسة يتلازم بدرجة عالية مع ادراك الزبائن مستوى جودة الخدمات المقدمة، كما اثبتت الدراسة تلازم عكسي تام ما بين رضا الزبائن و معدل استبدال(turnover) الموظفين.¹

أولاً سلسلة الخدمات والأرباح : The service - profit Chain

سلسلة الخدمات والأرباح غوذج يتحدث عن الروابط ما بين أداء المؤسسة، رضا الزبائن والرضا الموظفين تم تطويره من قبل مجموعة العالم **Harvard**. يفترض هذا النموذج وجود روابط ما بين جودة الخدمات الداخلية (جودة الخدمات المتلقاه من الزملاء في موقع العمل)، رضا الموظفين، القيمة المستلمة من الزبائن، رضا الزبائن الخارجيين، ولاء الزبائن وأداء المؤسسة.

في هذا النموذج لم يتم الاعتماد على علاقة السبب والسبب ما بين العناصر ولكن تم اعتماد الدليل على وجود تلازم فيما بينهم؛ يبين هذا النموذج العلاقة ما بين الربحية وولاء الزبائن ورضا الموظفين ومستوى الخدمة المقدمة.

الرضا هو المؤثر المباشر على قيمة الخدمات المقدمة للزبائن، القيمة تنتج عن الموظفين الراضين، الموالين والفعائين . بذلك فإن رضا الموظفين ينبع عنه خدمات ذات جودة عالية تؤثر على رضا الزبائن وولائهم وبالتالي على ربحية المؤسسة هذا النموذج يؤكد على أهمية التفاعل ما بين مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن ووظائفها وكيفية تأثير هذا التفاعل على رضا الزبائن وبالتالي ولائهم².

ثانياً جودة الخدمات :

الخدمات هي أداء أو عمل محدد يؤدي من أجل الزبائن، مستوى الخدمات المقدمة للزبائن (جودة الخدمات) جزء هام جدا في تحديد قيمة المؤسسة خصوصا عندما تكون الخدمات هي السلعة الأساسية التي تقدمها المؤسسة، حتى في المؤسسات الصناعية الخدمات تشكل جزءا هاما في السوق حيث تعتمد بعض الصناعات على تقديم الخدمات المميزة لتسويق منتجاتها؛ من هذا المنظور على المؤسسة تحديد مسار الخدمات وأهدافها لوضع خطة واضحة يتم من خلالها تحديد نوع الخدمات ومستوى جودتها بما يتناسب مع نشاط المؤسسة، تتم ادارة جودة الخدمات من خلال متطلعين أساسين:

¹-Buttel Francis,op-cit,p.119

²- kineais Judit,op-cit,p.99.

1. مدى تطابق الجودة مع المعاصفات

و عند الحديث عن التتطابق في الخدمات قد يعني ذلك اصدار فواتير بلا أخطاء، التوصيل حسب الوقت وكما طلب الزبون تماماً، الاستجابة لأي شكوى من الزبائن خلال 24 ساعة.

2. مدى تناسب الجودة مع الأهداف :

الجودة تعني تلبية متطلبات الزبائن، هذا يعني أن الزبون يحدد مستوى جودة الخدمة، التناسب مع الأهداف بالنسبة للزبون قد يعني السماح للزبون باختيار وسيلة الاتصال المفضلة لديه مثل الهاتف، الايميل أو صندوق البريد، أيضاً توظيف طاقم التواصل مع الزبائن المؤهل بطريقة فعالة للرد والاستجابة مع الزبائن، تقدم خدمات خاصة بالزبون حسب طلبه أوفي الحالات الطارئة .¹

¹ -Ibid,p.105

المبحث الرابع: قياس رضا الزبائن وسبل تحسينه :

بعد رضا الزبائن أصولاً من أصول ادارة علاقه الزبائن، وهوأساس بقاء المؤسسة في بيئه اشتلت فيها المنافسة واصبح بقاء من يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها، أي ميزة تنافسية مستدامة، فاصبح من الضروري لها ان لا تكتفي بتحقيق رضا زبائنه بل عليها ان تقيسه لتتعرف على درجته وهناك العديد من اساليب القياس لرضا الزبائن، والتي تتمثل في قياسات دقة وقياسات تقريرية، وتتقسم بدورها الى البحوث الوصفية والبحوث العلمية بالإضافة الى ان هناك مجموعة من التماذج التي تناولت عملية تكوين رضا الزبائن منها نموذج عدم المطابقة، نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا او عدم الرضا ونموذج مقدمات وتتابع الرضا النظرية .

المطلب الاول : ادوات قياس رضا الزبائن

ان تحقيق الرضا عملية مستمرة، فقد يكون الزبون اليوم راض عن منتجات المؤسسة وخدماتها، لكن المؤسسة لا تظن دعومه هذا الرضا وهذا فعليها ان تعمل على تحسينه باستمرار من خلال الاعتماد على مجموعة من الالاليب من بينها القياسات الدقيقة والقياسات التقريرية، وفيما يلي بعض التفاصيل عن هذه القياسات .

اولاً : القياسات الدقيقة :¹

ومن بينها :

1- الحصة السوقية .

ان قياس الحصة السوقية تسهلاً سهل ذلك كانت مجموعة الزبائن او تجزئه السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن الا ان الاعتماد على ذلك يكون في المدى القصير فقط، اين يكون هدف المؤسسة هو غورق اعمالها والمزدودية وتحقيق عوائد راس المال المستخدم مقابل تقديم اسعار تنافسية أي ان عدد الزبائن هو حقيقة الحصة السوقية .

وهناك من يقيس هذه الاخرية من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة كما ان مقياس الحصة السوقية مرتبطة بمقدار الاعمال المترجة مع الزبائن وتتنوعها بالنسبة لكل زبون، بحيث ان هذا المقدار يمكن ان يقلص في حالة شعوره بعدم الرضا عن منتوج المؤسسة كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها

¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص : 86.

راضٌ عما تقدمه من خدمات، وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم الاعمال سواء الاجمالي اوالخاص بكل زبون وكمية المشتريات .

2- معدل الاحتفاظ بالزبائن:

ان احسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحالين ويعتمد قياس رضا أو عدم رضا الزبائن الدقيق على درجة تحديدهم، سواء كانوا مؤسسات صناعية أو موزعين، بائعوا الجملة؛ بنوك وغيرهم. ويمكن قياس معدل الاحتفاظ من خلال معدلات التمويم مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحالين، وقد يكون هذا المقياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

3- جلب زبائن جدد:

من أجل فوائد النشاط تبذل المؤسسة كل مجهوداتها لتوسيع قاعدتها من الزبائن والتقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بـ عدد الزبائن الجدد أو بـ اجمالي رقم الاعمال المنجز معهم.

4- المردودية:

ان المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبائن، وإنما تعبر عن رضاه أو عدم رضاه والذي ينبع عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو للخدمات مع توقعاته، كما أن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية ما هي الا وسائل لنمو الأرباح، وهذا لا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تتجزأها مع زبائنها فقط، وإنما تكتم بمحدودية هذه الأنشطة، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح العصاف الناتج عن كل زبون وأوصياف من الزبائن.

5- عدد المنتجات المستهلكة:

اذا كان الزبيون يتطلب باستمرار متوج المؤسسة في ظل السوق (سوق غير احتكارية) فهذا خير دليل على أنه راض عنها وعن منتجاتها وخدماتها.

6- تطور عدد الزبائن:

يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإذا كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد فهذا يعني أن المنتجات والخدمات تلي أو تفوق توقعاتهم، وهذا يؤثر بالإيجاب على عددهم — عاصفة المرتقين منهم—، من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة مستسمحة بجلب زبائن جدد

بالاضافة الى الاحفاظ بالزيائين الحالين، وبالاضافة الى المقاييس السابقة هناك مقاييس أخرى منها: معدل اعادة الشراء، معدل الولاء، عدد شكاوى الزبائن، قيمة وكمية الردودات.

ثانياً: القياسات التقريرية.¹

أصبح الزبيون يمثل نقطة ارتكاز للمؤسسة، وقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل :
الزبيون أولاً، الزبيون دائماً على حق وغيرها وفي هذا الاطار لا تعبر القياسات الدقيقة عن الرضا أو عدمه، لأنها تأخذ بعين الاعتبار توقعاته، فهي تتجزء بعيداً عن الزبائن، أما القياسات التقريرية فهي تعتمد على انطباعاتهم من خلال الاستماع لهم، وتمثل في:

1-ادارة شكاوى الزبائن.

2-بحوث حول الزبائن المفقودين.

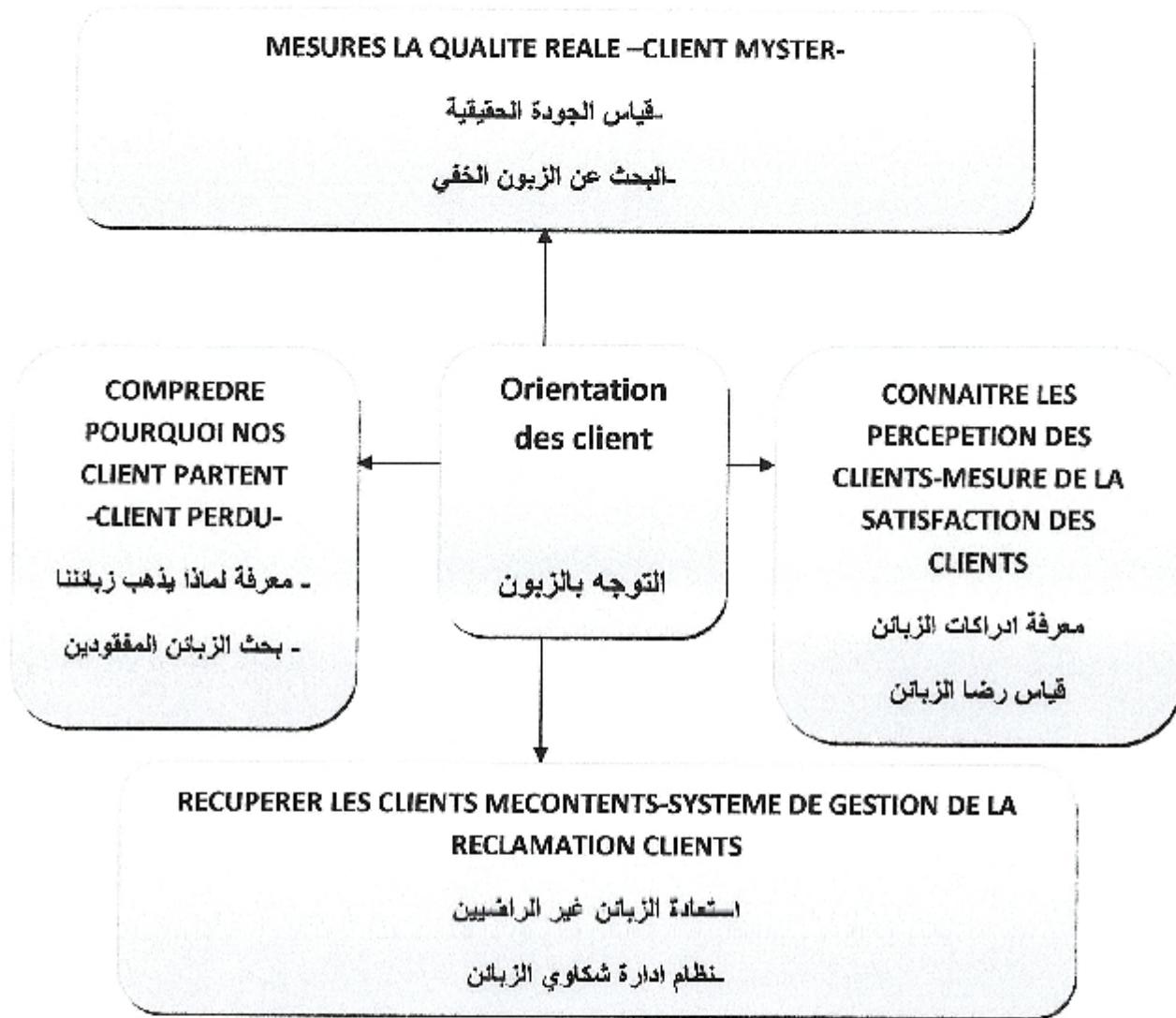
3-بحوث الزبيون الخفي.

4-بحوث قياس رضا الزبيون.

ويمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن من خلال الشكل التالي:

¹-Daniel Ray, Mesurer Et Développer la Satisfaction Des Clients, Edition d'organisation, Paris ,France, 2000, p.50-51.

الشكل رقم (2.2) : أدوات توجه الزبائن.



Source : Daniel Ray, Mesurer Et Developper la satisfaction clients, Editions d'organisation, paris, France, 2000, p. 50.

1- ادارة شكوى الزبائن :

تعد شكوى الزبائن بمثابة اداة للتضليل التلقائي لصوت الزبائن، كما انها اداة فعالة للاستماع الحقيقي في الميدان بحيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا الزبائن عن جزء من الجودة اوكل الجودة المدركة، لانه في حالة رضا لا يكتب لتهيئة المؤسسة على الجودة الجديدة للمنتج اوالخدمة، ويعتبر هذا حالة عادية، وتعتبر الشكاوى احدى الوسائل التي لا يمكن اهمالها، اذ انها لم تعد وسيلة ازعاج انما يمكن اعتبارها

كهدية بالنسبة للمؤسسة الموجهة بالزبائن، فالزبون الذي يشتكي سيقى دائماً شريكاً في قرارات المؤسسة استطاعت ارضاءه والاحتفاظ به، وهذا من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح فإذا كان هدف المؤسسة هو الرضا من اجل الولاء للعلامة، وبالتالي ديمومة التمييز عن المنافسين فعليها ان تحدد بدقة من هم الزبائن الغيرراضين وما هي الاسباب الكامنة وراء ذلك ومن اجل معرفة الزبائن غيرالراضين هناك طريقتين متكمالتان هما:

أ- القيام بقياس رضا الزبائن : إن هذه الطريقة جيدة، ولكن هذا القياس يكون متعلق بفترة معينة؛ وفي المقابل يكون الرضا على مدار استمرار العلاقة مع الزبائن، وهذا يجب استخدام قياس خاص ومستمر .

ب- احصاء الاحتجاجات والشكوى : لتحليل الشكاوى عدة منافع، منها استهداف الزبائن غيرالراضين واحصاء دوافع عدم الرضا وهذه انطريقة هي الاحسن ولكن يواجهها مشكل اساسي يتمثل في ان القليل من الزبائن يقومون بالاحتجاج والشكوى ولتفادي هذه العقبة يجب على المؤسسة ان تجشع الزبائن على تقديم اقتراحات والانتقادات على متوجهها وخدماتها من خلال وضع صندوق لاقتراحات او سجل للشكوى او استعمال رقم اخضر لنهاطف ووضع قائمة استقصاء .

ج- بحوث حول الزبائن المفقودين إن التقدم في مجال الرضا وضبط الزبائن يستوجب الاجابة على السؤالين ماهي دوافع الرضا الاكثر حسماً والمترتبة بالمتوجهات المعروفة وماذا تفضل مؤسسة على مؤسسة اخرى ؟

لماذا ينقطع بعض الزبائن على التعامل مع المؤسسة ؟

ومن خلال اسم بحوث الزبائن المفقود يمكن استنتاج ان هذا النوع من البحوث يهتم بال نقطه الثانية وهي تحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل اسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة وهذا من اجل معرفة هذا التغير ومراقبة اسباب الامتناع عن افتقاء المنتجات ومحاولة تقليل معدلات فقدانهم وهذا أربعة خطوات لتحقيق ذلك :

- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالزبائن .

- بمعرفة وتجمیع البيانات حول العوامل المؤثرات التي ادت ببعض الزبائن الى التخلی عن التعامل مع المؤسسة وتشخيص وتوضیح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكن من معرفة الاجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات التي يجب اتباعها فإذا كان الرضا ناتجاً عن رداءة جودة المنتوج او الخدمة المقدمة او كان السعر

مرتفعاً فعلى المؤسسة اجراء الاستقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم، وهذا يفرض محاولة اعادة ارضائهم والتقليل من معدلات فقدانهم .

- على المؤسسة ان تقدر الارباح التي تفقدتها حين يغتلي عنها زبائن دون مبرر .

- على المؤسسة معرفة التكلفة التي سوف يتحملها من اجل التقليل من معدل فقدان، فاذا كانت التكلفة اقل من الربح المفقود ستتحمل هذه التكلفة لانها ستعود عليها بالفائدة، بالإضافة الى حصولها على رضا الزبائن وولائهم .

- إن هذا النوع من البحوث ينبع من خلال اختيار بعض الزبائن المفقودين حالياً والاتصال بهم لاجراء حوار لمعرفة اسباب التحول عن المؤسسة وهو من الدراسات النوعية التي طالما تطبق في الواقع، بالرغم من اهيتها اذ انها تجبر المديرين للعلاقة على التفكير السلبي، يعني الاهتمام باسباب تحول الزبائن .

وهذا باستعمال هذا النوع من البحوث في حالة الاستهلاك الواسع نادراً، نظراً لأن نتائجها يمكن الحصول عليها من بحوث اخرى كبحوث اختيار المنتجات ولكن فعاليتها تظهر من خلال التعامل بين المؤسسات، بحيث تكون عمليات الشراء معقدة كما ان العرض يكون مرتكزاً على الجانب التقني الذي يسمح بغض النظر عن الضعف الكامن في جوانب اخرى .

3- الزبون الخفي :

وهي تقنية اخرى يستعان بها في قياس رضا الزبائن فيما إن ادراك الزبون وارضائه مرتبط بجودة المنتجات او الخدمات، فيبحوث الزبون الغي تعمل على مطابقة الشروط المثلثي التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة، أي ان الغرض منها ليس معرفة الرضا او عدمه بصفة مباشرة، وفي هذه الحالة تتفق المؤسسة مع احد الاشخاص ليلعب دور الزبون ويحصل على ردود افعال الزبائن عن المنتجات او الخدمات المقدمة وتكتب تقارير بذلك، تبع رفعها الى ادارة التسويق، وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ ان الزبائن قد لا يرغبون في تقديم الشكاوى والايجابية بصراحة على قائمة الاستقصاء وهذا النوع من البحوث يستعمل كثيراً في المؤسسات التي تدار بالشبكات وهذا من اجل التأكد من مصداقية مطابقة المنتجات او الخدمات .

ان هذه العملية ذات فعالية ولكنها مكلفة نوعاً ما، وهذا فمعظم المؤسسات تتجزء هذا النوع من البحوث بطريقة غير شكلية، فمثلاً يكلف اعضاء من الادارة العامة بزيادة نقطة بيع معينة، ولكن هذا يطرح مشاكل اهلاً ايجاز تقنية الزبون الغي بطريقة منتظمة وغير منطقية .

المطلب الثاني : نماذج قياس رضا الزبائن :

لقد تناول العديد من الباحثين محددات الرضا، أي العوامل التي تحدد الرضا أو عدم الرضا من طرف الزبون من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، وهذا من حالات النماذج التي تفسر اسباب حدوث الرضا أو عدم الرضا، بالإضافة إلى التوابع التي تنتجه عن المرحلة الأخيرة من القرار الشرائي، مثل الشكاوى والابتعاد عن المؤسسة ومنتجاتها، والنماذج التي تطرقت إلى محددات الرضا عديدة ومنها¹:

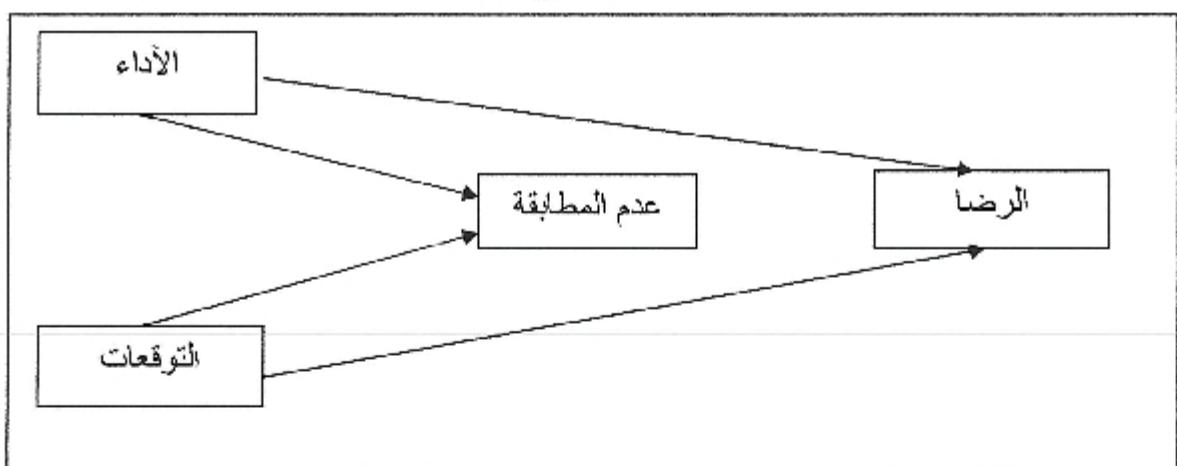
- نموذج عدم المطابقة.

- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا .

1- نموذج عدم المطابقة :

إن هذا النموذج يتكون من أربعة عناصر أساسية هي : الأداء، التوقعات، عدم المطابقة والرضا، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(3.2) : نموذج عدم المطابقة.



Source: Christian Dubois&Joel Bree,Comportement du consomateure,Economica,paris,2000,p57

حيث يسهل كل من:

- الاداء : رأي الزبون المتعلق باداء المنتج او الخدمة، والتراجع عن خبرته او الجودة المذكورة .

- التوقعات : وت تكون لدى الزبون قبل عملية الشراء او خلال استعمال المنتج او الخدمة .

- عدم المطابقة : وهي ناتجة عن مقارنة للأداء بالتوقعات وهي قد تكون سلبية او ايجابية او حيادية

¹ - علي ساعد علي السيد، "قياس الجودة المدركة لخدمات البراقز التجاريه بالسوق العربيه" ، دار الناشر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 125.

إن عدم المطابقة ينبع عنه عدم التقييم الاجهالي لخبرة الزبائن، أي الرضا او عدم الرضا، ونلاحظ من هذا الشكل ان عدم المطابقة هي متغير وسيط بين الاداء والتوقعات والرضا بالإضافة الى وجود علاقات مباشرة بين الاداء والتوقعات والرضا .

إن التوقعات المبدئية للزبائن تؤثر في تحقق التوقعات بشكل عكسي أي انه كلما زادت التوقعات المبدئية كلما كان عدم تتحقق التوقعات سالباً، وان الاداء المدرك للمتتож باثر على عدم تتحقق التوقعات للزبائن بشكل طردي أي انه كلما زاد الاداء المدرك للمتتож كلما كان عدم تتحقق توقعات الزبائن بشكل طردي أي انه كلما زاد الاداء المدرك للمتتож كلما كان عدم التوقعات موجباً، كما ان عدم مطابقة التوقعات يفسر من الواقع مستوى الرضا بالنسبة لنتائج الغير المعمر، اما مستوى الرضا بالنسبة للمتتاجات المعمرة فيحدد وفقاً للاداء المدرك فقط، ويرجع عدم تأثير مستوى رضا الزبائن بالتوقعات وعدم تتحقق التوقعات بالنسبة للمتتاجات المعمرة أي ان توقعات الزبائن عن المتتاجات المعمرة اقل موضوعية بالمقارنة بالسلع الميسرة وتوقعات الزبائن عن المتتож مع الاداء لا تؤثر على مستوى رضا الزبائن .

ويمكن التعبير عن العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الاداء المدرك والرضا الكلي الموضحة في الشكل السابق كالتالي :

- إن العلاقة بين الاداء المدرك والرضا الكلي من علاقة مباشرة وطردية، أي انه كلما زاد الاداء المدرك المتتاج زاد الرضا الكلي عن المتتوج والعكس صحيح كما ان الاداء المدرك للمتتاج يؤثر بشكل غير مباشر وطردي على الرضا الكلي للزبائن وهذا من خلال تأثيره على عدم تتحقق توقعات الزبائن، أي انه كلما زاد الاداء المدرك للمتتاج كلما تحققت توقعات الزبائن وراء رضاه والعكس صحيح.

- إن العلاقة بين الاداء المثالي للمتتوج والرضا الكلي للزبائن علاقة غير مباشرة وهذا من خلال تأثيره على الاداء المدرك أي انه كلما زاد الاداء المثالي للمتتوج كلما اتسعت الفجوة بينه وبين الاداء المدرك، وهذا ينخفض الرضا الكلي للزبائن والعكس صحيح .

ويمكن الوصول الى المطابقة او عدم المطابقة باستخدام اسلوبين :

الاول : اسلوب جيري حيث تمثل المطابقة او عدم المطابقة ولة حسابية للاداء والتوقعات تبع الحصول عليها من خلال المراحل التالية :

1-تكوين توقعات قبل الاستهلاك .

2- ملاحظة أداء المنتج .

3- مقارنة الأداء بالتوقعات الفرق بين الأداء والتوقعات

4- تكوين ادراكات حول عدم المطابقة .

5- التوفيق بين الادراكات ومستويات التوقعات .

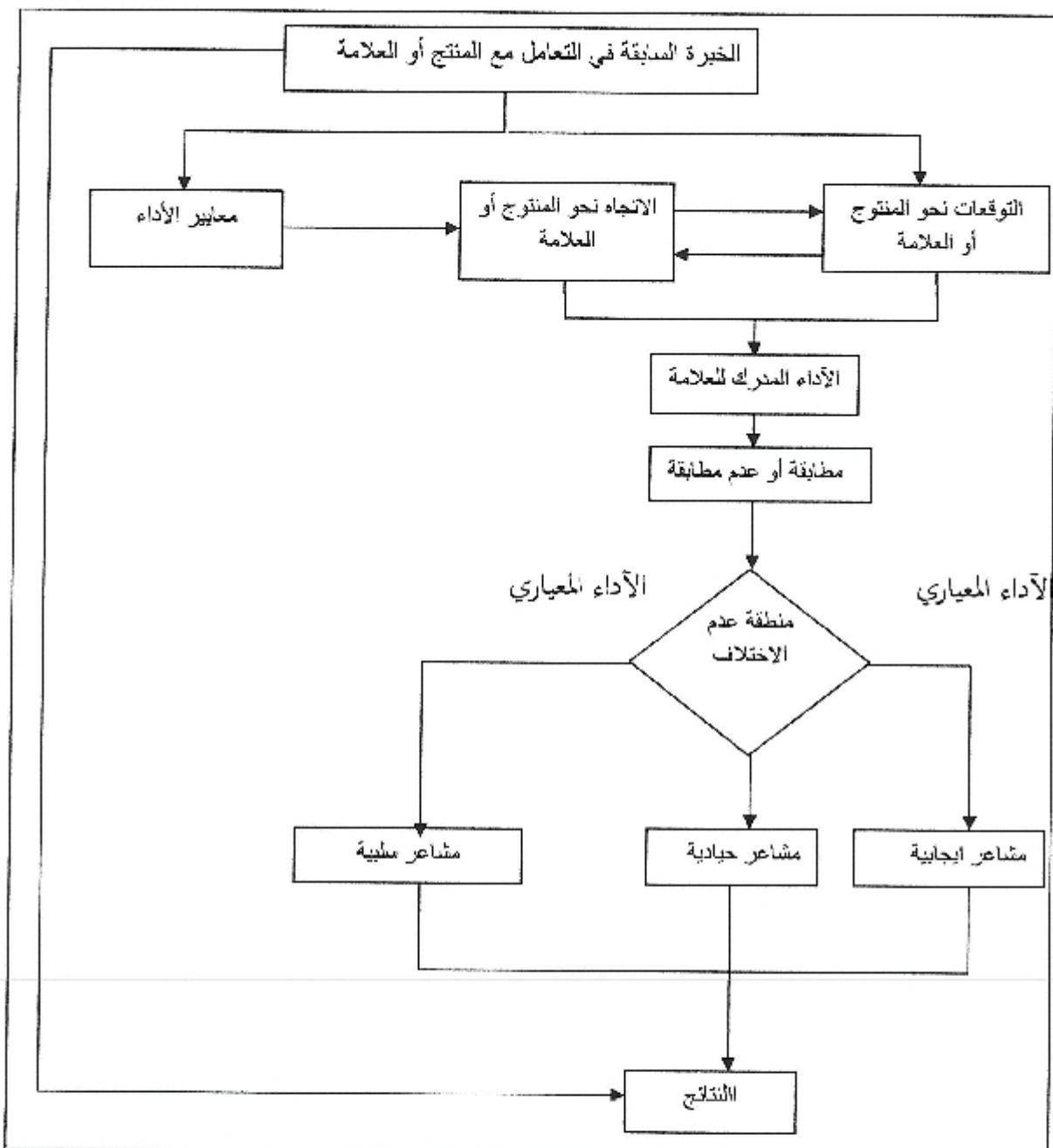
6- تكوين الاراء حول الرضا .

الثاني : يتمثل في سؤال مباشر يوجه للزبون حول مدى مطابقة او عدم مطابقة جودة المنتوج او الخدمة للتوقعات .

2- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا او عدم الرضا :

إن المدخل المبني على المطابقة او عدم المطابقة للتوقعات محدود الاستعمال فالتوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة بل في الواقع معيار المقارنة مرتبطة ايضاً بالمعرف السابقة للزبون ويمكن ايضاح ما سبق من خلال الشكل المولى :

الشكل رقم (2.4) : نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا او عدم الرضا.



المصدر: رضا حسين عبد العزيز مصطفى، "قياس رضا الزبائن عن جودة السلعة الاستهلاكية"، دار المناهج للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص: 105.

ومن الشكل اعلاه نلاحظ ان نقطة ارتكاز هذا المنتوج هي معيار الخبرة السابقة والـ\ اي يعتمد عليه من التعامل مع المنتوج او العلامة، بحيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا كما ان الخبرة السابقة هي ناتجة

عن الاستخدام الشخصي للمنتج او من المشاعر السلبية او الابيجابية لزيائين اخرين حول المنتج او العلامة او من الجهد التسويقية التي تبذلها المؤسسة المنتجة بذلبة الزبائن وتحكم في المنتج ثلاثة متغيرات هي¹:

1- التوقعات حول المنتج او العلامة التجارية .

2- معايير الاداء.

3- الاتجاهات نحو المنتج او العلامة التجارية .

ان الاتجاهات نحو المنتج او العلامة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الاداء، كما ان هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والاتجاهات اذ تؤثر كل من التوقعات والاتجاهات في الاداء المدرك وباعتبار ان المعايير تمثل الاطار المرجعي لتقييم الاداء نجد ان كل من المطابقة او عدم المطابقة والرضا ترتبط بهذه المعايير كما ان وجود منطقة عدم الاختلاف ك وسيط بين المطابقة او عدم المطابقة والرضا او عدم رضا المطابقة الموجبة وحالة عدم المطابقة السالبة بالإضافة الى حالة المطابقة وحالة عدم المطابقة الموجبة الناتجة عن الحالة التي يكون فيها الاداء اقل من التوقعات، ويتبع عنها مشاعر سلبية اما حالة المطابقة فهي ناتجة عن تعادل الاداء مع التوقعات التي تؤدي بدورها الى مشاعر حيادية كما ان هناك عوامل تؤثر على دراک الزبون للخدمة وهي :

- **الجودة الفنية** : وهي جودة الخدمة البهائية المقدمة للزبون .

- **الجودة الوظيفية** : وهي جودة تفاعل بين موظف الخدمة والزبون .

- الجودة الناتجة عن البحث والخبرة المتوافرة في السوق .

المطلب الثالث : ادوات ووسائل تحسين الرضا.

في ظل البيئة المتغيرة باستمرار والمتخصصة بتنوع المنافسين ووجود تشكيلاً واسعة من المنتجات البديلة أصبح هدف المؤسسة لا يقتصر على تحقيق رضا الزبائن عن الجودة وقياس هذا الرضا فحسب، بل تعداه إلى تحسينه من أجل ضمان ولاء الزبائن للمؤسسة وعلامتها التجارية، وبالتالي الاحتفاظ بهم وتحقيق استدامة الميزة التنافسية ومن هذه الوسائل نذكر : الجودة المدركة، تحويل عدم الرضا، متابعة الزبون: ولاء الزبون، وفيما يلي بعض تفاصيل هذه الوسائل²:

¹ - رشا حسين عبد العزيز مصطفى، "قييس رضا العمالء عند جودة السلعة الاستهلاكية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:105.

² - Daniel ray, op.cit,p.135.



1-الجودة المدركة:

ان تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين الجودة، الغرض منه ارضاء الزبائن، الا ان قياس الجودة في الداخلي ضروري ولكنه غير كافٍ، بحيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنها أيضاً، لأنه قد تكون الجودة جيدة ولكن رضا الزبائن ليس في درجة هذه الجودة، ويمكن تفسير الاختلاف بين القياس الداخلي من جانب المؤسسة والقياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة من خلال أربعة مراحل تعبّر عن علاقة الزبيون بالمؤسسة والتي تتمثل في:

المرحلة الأولى:

ان الزبيون المستقبلي له توقعات وعلى المؤسسة البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستداع ثم تقوم بتحويل هذه التوقعات الى جودة مطلوبة، ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.

المرحلة الثانية:

ويتم التركيز في هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة الى الجودة المحققة، كما نفترض المشاركة الفعالة للزبيون، نظراً لذكائه الحساسة على مستوى المؤسسة، والجودة المطلوبة من قبل "ادارة" يمكن تحديدها من خلال المعايير والتماذج التي يجب احترامها ثم يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتوج المحققة، ويمكن القيام بالقياس الداخلي في هذه المرحلة من خلال اجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة الحقيقية وأهم وسيلة لاجراء المطابقة السابقة تتمثل في الزبيون الخفي الذي يعتبر زبون وهي له دور أساسي يتمثل في تقسيم مدى احترام المعايير الحدده مسبقاً.

المرحلة الثالثة:

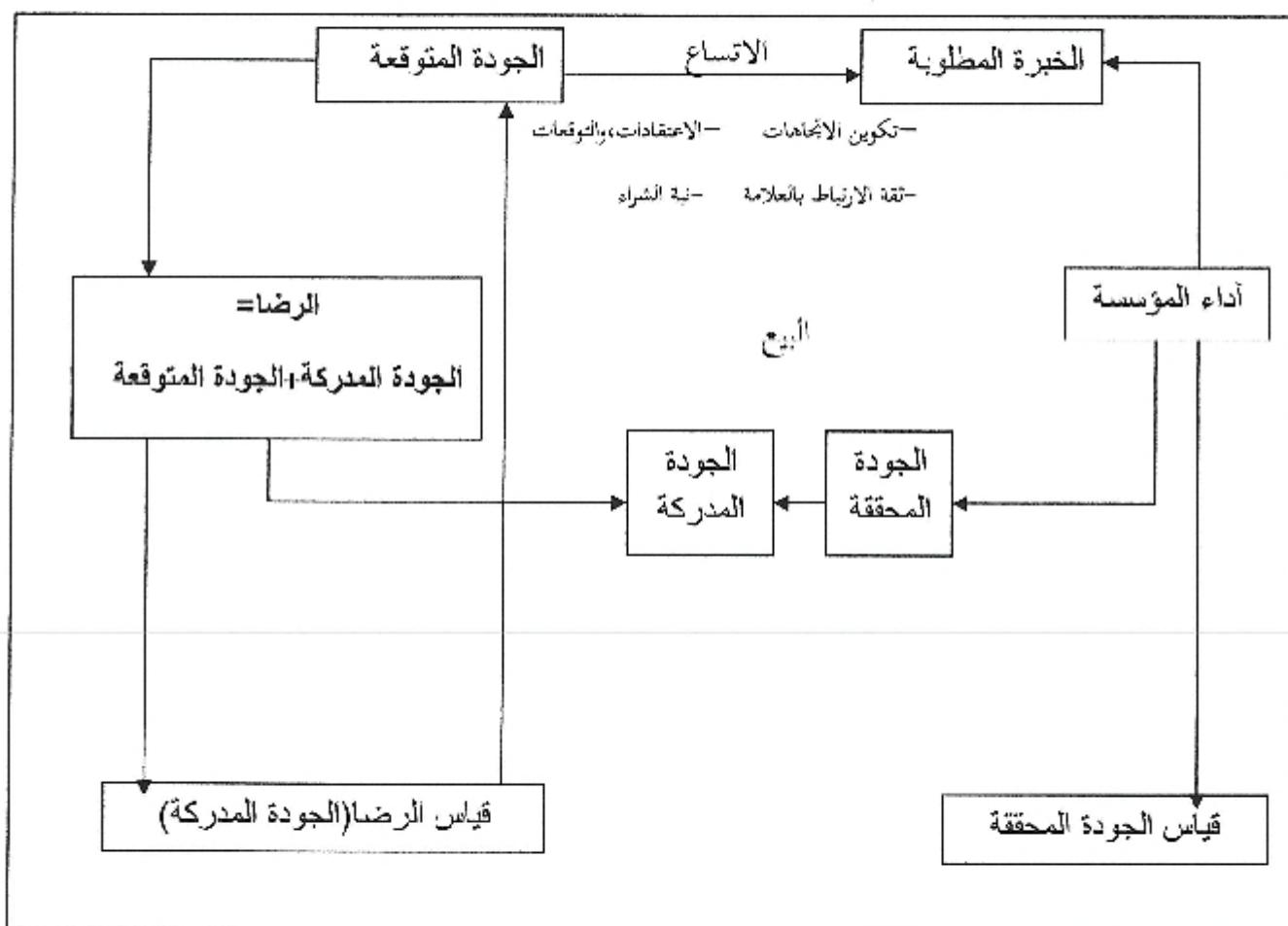
وتذكر هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبيون، وهي عملية اتصالية أو بيعية والتي تسمح للزبيون بعد اشراء باستهلاك المنتوج او الخدمة بناء ادراكات، والتي تعبّر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبيون عن الجودة.

المرحلة الرابعة:

وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين الجودة المتوقعة قبل الشراء والجودة المدركة بعد الشراء والاستعمال، والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا، واحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة ومنتجاتها، ففي الواقع تعبير الجودة المدركة على مل يحصل عليه الزبون فعلاً.

وعكن تشخيص المراحل الأربع في الشكل التالي:

الشكل رقم (5.2) : قياس الأداء وقياس الرضا للزبون



Source : Daniel Ray ,Mesurer Et Developper La Satisfaction Des clients,edition d'organisation,paris,2000 ,p35

ان تحسين رضا الزبون عن الجودة يتم من خلال تقليل الفروقات بين التوقعات والادراكات حتى تتطابق وخلق فجوات ايجابية على مستوى طول كل سلسلة ابتداء من الجودة المتوقعة ووصولا اليها وفقا لأصل

الفجوة يتم الاختيار للعلاج الملائم هذا بغضن خوبل حالة عدم الرضا الى حالة الرضا أي الفجوة بين توقعات الزبائن وادراك الادارة لتلك التوقعات، وقد يرجع سبب وجود هذه الفجوة الى:

-عدم فاعلية الاتصالات الرئيسية بين الموظفين المتصلين والمديرين مما يحول دون معرفة الادارة
بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم.

-وجود الكثير من المستويات الادارية بالمؤسسة مما يؤدي الى بطء أو عدم وصول توقعات الزبائن
الى الادارة.

-عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة توقعات الزبائن واحتياجاتهم ويمكن القول بأن الشكل
الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو شكل عدم الاستماع للزبائن؛ ولتحسين الرضا يجب القضاء
على المعوقات السابقة.

2-تحليل عدم الرضا:

في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل
المسيبة لهذه الحالة ومدة المعالجة ضرورية للرجوع لحالة الرضا، كما أن البحث عن الأسباب يجب أن يكون
بشكل دقيق لأن عدم الرضا يعالج بطريقة سيئة معذل لزبائن مفقود وهذه الحالة غير ناجحة عن رداة المنتوج
فحسب، وإنما تتعده إلى مشاكل الادارة والنقائص في الاتصال وغيرها.

3-متابعة الزبائن:

ان الهدف من متابعة الزبائن هو اقامة علاقات وثيقة بين الزبائن والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات
شخصية، أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة، يأخذ خصوصياته بعين الاعتبار؛ وهذا أن المؤسسة
لتحسبيه بأن المؤسسة تتبعه في كل مرحلة من مراحل اعداد التصميمات، صنع المنتوج، بعد تسليم
المنتوج.

4- ولاء الزبائن:

ان الزبائن التي تكون مردوديته أكبر يعودون المتردد ويكلف خمس مرات أقل من تكلفة جلب
الزبائن الجديد، ومن هنا المنطلق على المؤسسة أن توجه استراتيجيتها نحو اعتبار ولاء الزبائن نقطة
البداية، والادارة الجديدة لعدم الرضا تعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا ومنه الولاء، باعتبار وجود علاقة مباشرة بين

الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضياً كان أكثر ميلاً ل إعادة شراء المنتج والعلاقة التي ولدت الرضا ويعتبر الغرض من استعمال الوسائل السابقة في تحسين قدرات المؤسسة على ارضاء زبائنها من خلال:

- تكرير مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق هدفها إعادة توجيه المؤسسة ومتابعة تقدمها.

- القيام ببحوث القياس المقارن للتحول من القياس النوعي للرضا الى القياس الكمي.

- تقسيم الأنظمة الحالية للمؤسسة والعمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة الزبائن ومعالجة الشكاوى .

- تدريب كفاءات المؤسسة من مختلف المؤسسات لتنمية قدراتهم، وتمكينهم من الاستفادة من تقرير رضا الزبائن ومعالجة الشكاوى من أجل تطوير أنظمتهم وامكانية مناقشتهم للحلول الممكنة.¹

المطلب الرابع: السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا.

أولاً: السلوكيات الناجمة عن الرضا.

تعتبر سلوكيات رد فعل الزبائن الناجم عن رضاه عن منتج المؤسسة فيما يلي:

- تكرار الشراء.

- التحدث بكلام جيد عن المؤسسة أو المنتج.

- الولاء.

1- تكرار الشراء:

إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم من أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء (تحديد المشتريات)، لكن في الحقيقة هناك فرق جوهري بينهما من حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون دون الالتزام بنفس المنتج، في كل مرحلة شراء، أما الولاء فيكون بالالتزام بشراء المنتج في كل مرحلة شراء.

يرتبط سلوك تكرار الشراء ارتباطاً وثيقاً بالرضا عن الجودة كما أن تأثير الرضا على تكرار الشراء يعد أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء.²

¹- Daniel Ray,op-cit,p. 37.

²- صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفى، دار واقف للنشر، عمان،الأردن، 2008، ص: 133.

2-سلوك التحدث بالكلام ايجابي:

ويعد من أهم انسوكيات المتعلقة بمرحلة ما بعد الشراء، أي عن الرضا حيث أن رضا الزبائن ينبع عنه احساس ايجابي تخزن في ذاكرة الزبائن قد يتخذ في الحالة التي يكون فيها الزبائن كجماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي من خلال التأثير على معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكيهم بالإيجاب.

3-سلوك الولاء:

وهوسلوك تكرار الشراء لكن بالالتزام بنفس المنتج لكل مرحلة شراء، وهو ناتج عن رضا الزبائن عن منتج المؤسسة، وهو التزام عميق بتكرار الشراء من نفس العالمة، مهما كانت المؤثرات الخارجية والجهود التسويقية التي تهدف إلى تحويل الزبائن لعلامة أخرى. وفيما يلي بعض المفاهيم الأساسية حول الولاء.

1-3-مفهوم ولاء الزبائن :

أن مفهوم ولاء الزبائن يعد تحديداً لسلوكهم أكثر منه تحديداً ل موقفهم، وبوجه عام يمكن تعريف الولاء على أنه تكرار عملية شراء الزبائن من المؤسسة، أو تكرار تردد الزبائن على المؤسسة.¹

2-3-مكونات مفهوم الولاء:

يتكون الولاء من ثلاثة علاقات أساسية هي :²

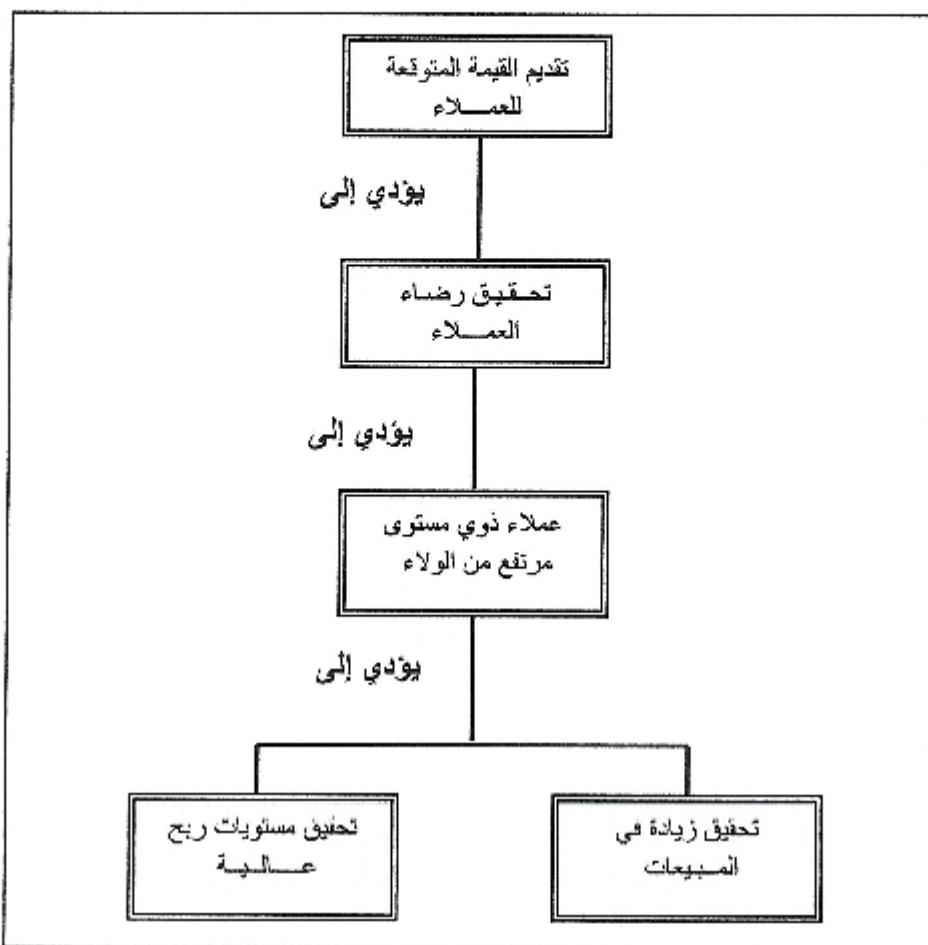
- ✓ إن حصول المؤسسة على عملاء ذوي مستويات عالية من الولاء يؤدي إلى تحقيق زيادة في المبيعات، وتحقيق مستويات ربح عالية.
 - ✓ تعد أفضل خطوة لكسب ولاء الزبائن هي تحقيق رضائهم عن طريق المؤسسة ومنتجاتها.
 - ✓ يتحقق رضا الزبائن عن طريق قيام المؤسسة بتقديم القيمة المتوقعة لهم.
- هذا ويوضح الشكل التالي العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء .

¹ - محمود جاسم الصمودعي وآخرون، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 130، 131.

² Londrovic&Lindon,po cit,p.94.



الشكل رقم (6.2) : العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء



Source : Lendrevie et Lindon, "Mercator" les nouveau espaces stratégique du Marketing, P 940.

3.3 - أنواع الولاء:

هناك عدة أنواع من الولاء هي :¹

- ✓ ولاء عاطفي.
- ✓ ولاء باسم تجاري معين.
- ✓ ولاء ناتج بسبب تميز السلعة أو الخدمة بصفات معينة (ولاء تميزي).
- ✓ ولاء ناتج عن الاتفاق على حصول الزبون مزايا إضافية (ولاء اتفاقي).
- ✓ ولاء ناتج عن تكلفة تحول المستهلك لسلعة المنافسة (ولاء تكلفة التحول).
- ✓ ولاء ناتج عن الراحة.

¹ هيلب نوريل و آخرون، مرجع سبع نظر، ص. 235.

4.3- أسباب المحافظة على ولاء الزبائن :

تراجع أسباب قيام المؤسسة على ولاء الزبائن إلى أن:¹

- ✓ تكاليف احتفاظ المؤسسة بالزبائن من ذوي الولاء لا تتطلب تكاليف جذب عالية، بالمقارنة بتكاليف اجتذاب عملاء جدد، فقد أوضحت الدراسات أن تكلفة جذب عملاء جدد يبلغ خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، كما تستطيع المؤسسة تحسين أرباحها من 25% إلى 85% عن طريق تحفيض نسبة الزبائن الذين يتركون المؤسسة بمقدار 5%.
- ✓ يمكن الاحتفاظ بالزبائن لمدة طويلة ومنه تتمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالأرباح، وضمان تحقيق عائد ثابت لها، نتيجة الشراء المتكرر الذي يقوم به الزبائن عبر الزمن.
- ✓ يعتبر الزبون ذو الولاء للمؤسسة مصدراً من المصادر المهمة التي يمكن لل المؤسسة الرجوع إليه عند القيام بأنشطة جديدة، كما أن توصياتهم تؤدي إلى اجتذاب عملاء جدد للتتعامل مع المؤسسة دون أن تتكلف المؤسسة أي تكلفة تسويقية في اجتذابهم.
- ✓ الزبون ذو الولاء يكون على استعداد لدفع سعر أعلى للحصول على القيمة المرغوبة.

5.3- كيفية خلق ولاء الزبون :

يتم ولاء الزبون عن طريق ما يلي :²

- ✓ خلق قيمة من خلال بناء التزام تجاه الزبائن، بمعنى أن تلتزم المؤسسة بتقديم ما وعدت به للعملاء.
- ✓ يتم إعطاء الزبون ما يرغب فيه، وليس ما يرغب فيه السوق.
- ✓ معرفة الأفراد الذين يتم البيع لهم، والسلع والخدمات التي يحتاجون إليها.
- ✓ أن تضع المؤسسة في اعتبارها أن أعظم أصواتها هو ولاء الزبائن لها، ومن ثم لا بد أن تكون المؤسسة على استعداد لمساعدة الزبون، وتقديم خدمات فورية غير تقليدية له فور طلبها.
- ✓ أن يتم إعطاء الزبون أكثر مما يتوقع بحيث يصعب عليه التحول إلى منافس آخر.

¹- منى شنقيق، «مراجع ملخص ذكره»، ص: 85.

²- نفس المرجع، ص: 87.

ثانياً: السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا.

وهو رد فعل الشاجم عن تطابق توقعات الزبائن مع الأداء الفعلي للمنتج وهي ثلاثة أنواع:¹

1- التحول عن المؤسسة إلى المؤسسة المنافسة.

2- سلوك الشكاوى.

3- عدم رد الفعل.

1- التحول عن التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين:

وهو حالة هروب الزبائن من المؤسسة التي يتعاملون معها إلى مؤسسات منافسة، لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى صفر عيب أو نسبة رضا 100% وهذا بالقضاء على كل أسباب التحول والتي نذكر منها:

- عدم توفر المنتج أو الخدمة المطلوبة.

- استغراف وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبائن.

- عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها.

مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.

2- سلوك الشكاوى:

كانت المؤسسة تحبذ الشكاوى وتعتبرها ثرة، لكنها حالياً أصبحت تستخدم هذه العثرة كعنصر ايجابي بالنسبة للمؤسسة وهي وسيلة للحصول على النقد الذاتي وهي بصورة تلقائية مباشرة واقعية كما يعتمد في التحسين المستمر.

في المقابل تعلم الشكاوى له نتائج ايجابية على الزبائن نفسه فهي تساعده على تعزيز شحنه الغضب وتكون شعور ايجابي نحو المنتج وبالتالي يكون الشراء من المنتج وبالتالي يكون شراء أو المنتج أو الخدمة بنفس المستوى.

وللقيام بمعالجة الشكاوى هناك ثلاثة طرق:

- الاستماع وتسجيل وتشخيص المشكلة والتصرف بالتخاذل القرارات الصحيحة.

¹ - صباح محمد أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص. 138.

- تشجيع الزبائن لتقديم الشكاوى من خلال تسهيل التغيير عن عدم الرضا ولا يتحقق هذا إلا باعلام الزبائن أين يوجه اقتراحاته وشكاؤه وهذا لا يكفي بل يجب أن تكون معرفة بالنسبة للعميل متوفرة وسهلة الوصول إليها.

- استغلال عدم الرضا للتتطور أي استغلال المعلومات المجمعة من الشكاوى في التحسين.

3-غياب رد الفعل:

هناك زبائن لا يجدون التقديم بشكوى أي لا يكون لديهم رد فعل، وهذا تكون المؤسسة معرضة لخطر فقدان الزبائن، وبالتالي تفقد مجموعة من زبائنهما، وهذا دون اعلام المؤسسة بسبب تذمرهم ويكون هذا السلوك ناجم عن عدة أسباب منها:

- اعتقادهم بأن الأمر ليس له أهمية لأن الوقت والجهد اللذين يبذلان للألتزام بالرد على الشكوى مقارنة بالمنافع التي يتحصل عليها من جراء الرد الكبيرين.

- يعتبر أن الشكاوى هي مصدر ازعاج ونزاع بين الزبائن والمؤسسة.

- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى.

- الادارة لا تشجع شكاوى الزبائن.

الخلاصة:

لقد أصبح للزبائن مكانة هامة لدى مختلف المؤسسات، إذ جعلت العولمة من السوق متلقى عالمي لجميع المنتجات والخدمات، مما جعل أذواق و توجهات الزبائن متغيرة باستمرار و غير ثابتة كما أن وسائل الاتصال والاعلام ذات التكنولوجيا المتطرفة جعلت تداول المعلومات حول المنتجات و خصائصها متاحاً للجميع، كل هذا فرض على المؤسسة التفكير في سبيل اقامة علاقة مبنية مع هذا المورد المميز و جعله مصمماً لمنتجاتها و مصدر للمعلومات التي تساهم في ابتكاراتها من أجل التفوق على منافسيها و باستمرار.

و من أجل الحصول على فرص اعادة تعاملها معه و الاستمرار في ذلك، وجب عليها تطوير علاقة تفاعلية ذات منفعة للطرفين و مستمرة و في أنس علمية، و هذه العلاقة تكون بالنسبة للمؤسسة بمثابة مصدر دائم للأرباح التي تسمح لها بتوسيع مشاريعها و تنويع تشكيلاً منتجاتها، مما يؤهلها لتحسين وضعيتها التنافسية و كفاءاتها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لينك

الفلاحة و المتقهية

الريفية

- وكالة فالمحة -

تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى عموميات حول التسويق بالعلاقات ر كذا ادارة العلاقة مع الزبائن بالإضافة إلى سياسات تحسين هذه العلاقة، وإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة، اعتزنا بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة قالمة - كدراسة حالة للتعرف على وضعية التسويق بالعلاقات داخل بنك بدر و مدى تأثيره على علاقة البنك بزيائنه من خلال تحسين مفهوم البنك الجالس La Banque Assise .

و قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

الأول نتناول فيه تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، أما البحث الثاني فنحاول من خلاله التحدث عن تجربة البنك الجالس بالوكالة و أهميته في زيادة آدائها، و أخيرا في البحث الثالث ستقوم بدراسة تأثير سياسة البنك الجالس على زيائنه من خلال استماراة موجهة إلى زيائنه البنك الجالس، و هذا لمعرفة مدى رضا زيائنه عن خدمات بنك بدر و مدى فعالية استراتيجية التسويق المتبعة من خلال سياسة البنك الجالس بالإضافة إلى استماراة موجهة إلى الموظفين المباشرين ذوى العلاقة المباشرة بالزبيون، لمعرفة مدى اهتمامهم بالتسويق، في تنمية علاقة البنك بالزبيون.

المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة قاتمة -المطلب الأول: أسباب اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية محل الدراسة .

من البنوك الأونية الجزائرية، البنك الوطني الجزائري ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، بنك التنمية الأخلاقية ، البنك الخارجي الجزائري ، القرض الشعبي الجزائري .

ولقد أصبحت في ظل التحولات الإقتصادية عامة والإصلاحات الإقتصادية خاصة مطالبة بتوسيع لشاختها وتوسيع الإستثمارات القصيرة ونحوها للأجل في إطار تناصي ، من تبغي استراتيجيات تشريعية تساهم في الوصول إلى هدف البنك .

للوقوف على التحولات والتوجهات الجديدة التي انتجهتها البنك التجارية الجزائرية خاصة فيما يخص دور الإتصال في تسخير السوق وتبنيها للسوق لترقى إلى إشباع وتلبية رغبات الربائين من جهة ولاعطاها نفس جديد يوهلها لمنافسة البنوك الأجنبية لاسيما بعد الانفتاح الإقتصادي الذي تعرفه البلاد في مجال تحرير تجارة الخدمات من جهة أخرى ، وجوب القيام بدراسة تطبيقية ، لكن أمام إستحقاق الدراسة الميدانية على كل البنوك التجارية الجزائرية وما يتطلب ذلك من جهد و وقت كبارين اقتصرت الدراسة فقط على بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية قاتمة والذي شارك المديرية الجهوية للبنك وكذلك الوكالة الموجودة على مستوى دائرة قاتمة وقد اخترنا بنك الفلاحة و التنمية الريفية وذلك الأسباب التالية :

- يحتل بنك الفلاحة و التنمية الريفية المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية : ولقد وصل إلى هذه

النتيجة بفضل الجهد المبذولة على مستوى المديرية المركزية وكذلك المديريات الجهوية وعلى مستوى الوكالات وذلك من خلال تحسين النبياني أي المدخل وقاعات الإنتظار وخاصة على مستوى الوكالات مع الإلحاح على الموظفين لحسن التعامل مع الربائين وكذلك تدريبهم تحفيزهم من أجل القيام بالعمل على أكمل وجه .

٢) بين سبب هذه الظاهرة

— من أكثر البنوك التي تعمل على تطبيق التسويق البنكي : إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو من أكثر البنوك التي تهتم بتطبيق التسويق البنكي حيث أنه لا يمكنها تحديد خدماتها ولا التسعير لأنها تحدد من قبل المديرية المركزية لكنها تتشتت بين الاستراتيجيات الأخرى س. سكان ، ترسيخ ، الدليل المادي ، الجمهور ، الخدمات . في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة الوكالات يتم اختيار موقعها في أماكن تكون موقع لجذب الزبائن وسهولة الوصول إليها . كما أنها اعتمدت بالدليل المادي شعبية الناطق من شكل وديكور ، أضواء ، الأبواب الخ. صرح هنا المدح.

— إستخدامه خدمات جديدة باستمرار وتتنوع تشكيلة خدماته: و السعي الدائم للاستجابة لرغبات الزبائن وتغيرات البيئة والاقتصادية المحيطة . وكلها السمعة الحسنة التي يتمتع بها والإقبال المتزايد للزبائن على زيارة «فروعه» ووكالاته.

— استحداثه لبنك الجالس : وهو مثل دراستنا.

المطلب الثاني: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أقدم البنوك التجارية الجزائرية وأكبرها ، وسيتم علال هذا البحث التطرق إليه من خلال نشأته ، وتطوره ومهامه .

أولاً-نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - **BADR** - هو مؤسسة مالية وطنية ، أنشئت بمقتضى المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، وبنك "البدر" - **BADR** - هو مؤسسة ذات أسهم رأسها يقدر ب 2.200.000.000 دج وهي مكلفة بتوفير النصائح والمساعدة في استعمال وتسهيل الدفع خساب المؤسسات الاقتصادية العمومية ، وهذا في إطار احترام التشريع البنكي ، بمقتضى القانون 10/90 أورخ في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض ، أصبح بنك البدر شخصيا معنويا يقوم بعمليات استلام رؤوس الأموال من الشعب والقيام بعمليات منح القروض وكما وضع تحت تصرف زبائنه وسائل الدفع والتسهيل .

¹ وبحدر الاشارة الى أنه منذ سنة 1999 ارتفع رأسمال البدر ووصل الى حدود 33.000.000.000 دج.

ثانياً- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

بنك البدر هو بنك عمومي مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي . كان مكونا في الأول من 140 وكالة تنازل له عنها البنك الوطني الجزائري ، لكن تضم شبكته حاليا 334 وكالة و 42 مديرية جهوية واكثر من 7000 إطار وعامل ينشطون على مستوى، الهياكل المركزية ، الجمهوية والمحلي . من خلال سعة شبكتها غير عدد مستخدميها صنف بنك "البدر" من طرف قاموس مجلة البنوك Bankers Almanach (إصدار 2001) البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ، ويحمل المركز الـ 13 على المستوى الافريقي ول المركز 668 على المستوى العالمي من ضمن حوالي 4100 بنك مصنف .

وبنك الفلاحة والتنمية الريفية-BADR - هو مؤسسة ذات طابع فلاحي لذا انشائه ، وأصبح مع مرور الوقت وبعد إصدار قانون 10/90 بنكا عالميا يتدخل في تمويل كل القطاعات الإقتصادية² .

وكلغيرة من المؤسسات الوطنية شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته الى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أخضع لها القطاع البنكي الجزائري ككل ، ويعكس تقسيم مراحل تطور بنك "البدر" إلى ثلاث مراحل أساسية هي³ :

1. المرحلة الأولى : (1982-1990)

خلال الثمان سنوات الأولى ، كان هدف البنك احتشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحية ، بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة علمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي ، قطاع النباتات الغذائية ، والصناعة الميكانيكية .

¹ شكر الترويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية:الجزائر، 2000، ص:68.

² www.bank-badr.net le 15 mars 2012 heure 14h35.

3-Revues – Badr infos , N° 35 , Alger, Juillet – Aout ,2004,p :15-19 .

هذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة .

2. المرحلة الثانية : (1991-1999)

بموجب صدور القانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنك وتشع "بدر بنك" Badr - Bank - أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي ، خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة (PME/PMT)، بدون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة اداء مميزة في الحال التقني هذه المرحلة كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي :

- 1991 : تطبيق نظام (SWIFT)^{*} لتطبيق عمليات التجارة الدولية (الخارجية).

- 1992 : وضع برمجيات نظام (Sybu)^{*} مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسهيل القروض ، تسهيل عمليات الصندوق ، تسهيل المودعات ، الفحص عن بعد لحسابات الزيائن) .

- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية .

عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومها هذا لاتفاق 24 ساعة على الأكثر .

- 1992 : إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات .

- 1993 : إتمام عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية .

- 1994 : تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR .

- 1996 : إدخال عملية الفحص السلكي (Télétraitement) ، فحص و إنجاز العمليات البنكية عن بعد و في الوقت الحقيقي .

- 1998 : تشغيل بطاقة السحب ما بين البنك .

*نظام swift : عبارة عن نظام اتصال سريع ومن مصانع المعلومات المتبدلة بين البنك داخلياً و خارجياً.
*نظام sybu Bancair Universal System : شبكة معلوماتية خاصة بين بنك Badr تؤمن ربط الوكالات المصرفية بالمديرية العامة و تسمح بالقيام بأعمال و تعاملات مصرفيّة يختص بها البنك.

ـ المرحلة الثالثة : (2000-2004)

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلى للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الإستثمارات المستجدة ، وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد إقتصاد السوق ، في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد .

بنك البدر - BADR - رفع إلى كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الإقتصادية الصغيرة و المتوسطة (PME/PMI) في شتى مجالات النشاط الإقتصادي ، وفي نفس الوقت رفع مستوى معنوياته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة . بضاد مساعدة التحولات الإقتصادية و الإجتماعية العديدة ومن أجل الاستجابة لطلعات زبائنه ، وضع بنك "البدر" برنامجا خاصا فعليا يتذكر خاصة على عضوية البنك وتحسين الخدمات وكذلك أهداف تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي .¹

هذا البرنامج نتجت عنه إلى يومنا هذا الإنجازات التالية :

- 2000 : القيام بفحص دقيق لنطاق القوة و نقاط الضعف لبنك البدر وإنجاز خطط تسويقه للمؤسسة لطابقة القيم الدولية .

- تدعيم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج نظام Sybu كزبون مقدم للخدمة (Client / Serveur) .

- التطهير المحاسبي و المالي .

- 2001 : تقليل الوقت و تخفيف الإجراءات الإدارية و التقنية المتعلقة بملفات القروض مدة تتراوح ما بين 20 و 90 يوما سوء بالنسبة لقروض الإستغلال ، الإستثمار أو مكان التسلیم لغرض الدراسة (الوكالة ، المديرية الجهوية ، المديرية العامة) .

- تحقيق مشروع البنك الجائس (Banque Assie) ، (خدمات مشتركة) .

¹ زهرة يخلف، "تفاهم لإدخال في المجتمع الجزائري وأثرها على البنك الجزائري" مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، يومي 25، 26، 27، 2006، ص: 30.

- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية .
- تعميم شبكة (MEGA-PAC) عبر الوكالات و المنشآت المركزية .
- إنشاء تطبيق أبي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الإفتراضي .
- 2002 : تعميم البنك الجالس (Banque Assie) مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني .
- 2004: لقد كانت 2004 ميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك، مدة قد تصل إلى 15 يوماً، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر انجازاً غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما عمل مسؤولو بنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبائك الآلية للأوراق النقدية Les Guichets Automatique Des Billets.

ثالثاً- مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

لبنك، الفلاحة و التنمية الريفية مجموعة من المهام و الأهداف نوجزها فيما يلي :

١- مهامه :

- تم إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية كضرورة حتمية ناجحة عن إدارة الدولة في توسيع قواعد ثابتة لسياسة إعادة هيكلة القطاع الفلاحي الشيء الذي يضمن الإستغلال الاقتصادي للبلاد ، ويرفع من مستوى معيشة سكان المناطق النائية والريفية ، ويضطلع بناء، البذر بمهام رئيسية تمثل في :^١
- المساهمة الفعالة في تنمية وتطوير القطاع الفحجي وضمان ترقية نشاطه ، سواء منها الفلاحية ، العذائية ، الفلاحية الصناعية والفلاحية الحرفية .

¹ - www.bank-badr.net , consulté le : 15/03/2012, heure : 14h35.

- يتعهد للسلطات الوصية بمراقبة النشاطات المالية للمؤسسات العملية لديه .

2- أهداف:

كأي مؤسسة مالية أو اقتصادية أخرى لـ "Badr" أهداف يسعى إلى تحقيقها ومن بينها

نجد:¹

- محاولة زيادة الموارد بأحسن الأسعار ، وجعلها منتجة ، توفر له مدخولاً ومرودة وهذا بواسطة الترويج المتنوعة التي يمنحها وذلك في إطار إستزام القواعد والتقوائز والتشريعات التي يعليها عليه البنك المركزي.

- التسخير الصارم لخدمة البنك سواء بالدينار أو بالعملية الصعبة .

- ضمان تنمية متناسقة للبنك في مجال النشاطات التي يضطلع بتنفيذها.

- محاولة توسيع ونشر شبكة فروعه وركيالاته على كامل التراب الوطني.

- محاولة قدر الامكان تلبية رغبات زبائنه المتزايدة والمتنوعة بمنحهم ممتلكات وخدمات من شأنها مساعدة هذا التعدد والتنوع والتنوع في سياستهم ورغباتهم .

- وضع برنامج لتسخير ديناميكي في مجال التحصيل .

- التنمية التجارية بما يصاح تقنيات جديدة لإدارة الأعمال مثل التسويق وادخال سلسلة ممتلكات جديدة.

رابعاً- الأهداف، وهي يعرضها بناءً الفلاحة والتنمية الريفية :

يقدم بنك "البدر" مجموعة متكاملة من الخدمات تمثل في :

1 - خدمات الادخار : "Epargne"

وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لذبح مدخرات زبائنه وتمكينهم من توظيفها لديه وتمثل في:

¹ -idem.

*** سند الصندوق : " Bande caisse et dépôt à terme à taux variable "**

وهو عبارة عن ايداع لأجل ، ويصبح مادياً بواسطة سند يلتزم من خلاله الزبون الاكتساب في مبلغ خدد بعده من اختياره ، ويعدل فائدة مغيرة حسب مدة الايداع ، وعند بلوغ أجل الإستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال ، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية وبصفة اسمية أو تحاسيلية .

*** دفتر التوفير :**

هو دفتر يحول لصاحب الحق في فتح حساب للإدخار ، إذ يمكن صاحبه من إمكانية سحب أمواله المودعة في أي وقت يشاء ، ومن أي وكالة من وكالات البنك ، كما يمكن لصاحب توكيلاً أي شخص ينوب عنه في الحالات الضرورية ، ويتيح هذا الحساب لصاحب الحصول على فائدة عند نهاية كل سنة مالية لتضاف إلى رصيده ، ويقوم موظفو البنك بتسجيل جميع العمليات المصرفية التي يقوم بها كل من البنك والعميل على هذا الدفتر ، الشيء الذي يتبع لعميل المتابعة الجديدة لحسابه وتحدر الاشارة هنا إلى أن العميل ، الحرية في فتح الحساب مقابل حصوله على فائدة أولاً حسب رغبته .

" Livret épargne : " * دفتر توفير الشباب :

هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق منه التشريع من فتح حساب إيداع فيه ، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر ب 500 دج ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية ، ويتيح هذا الدفتر لصاحب عند بلوغه الأهلية القانونية والأcmdية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض يمكن قد يصل إلى 2 مليون دينار .

*** دفتر خاص بالسكن " Livret spécial "**

وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة سلاسياً ويعدل ثابت يقدر ب 2.5 % وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل ويتيح هذا الحساب لصاحب في حالة أراد الحصول على سكن امكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني ، وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها

صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يريد تمويل مشروع سكني وهو غير قادر على هذا الحساب .

* حساب إيداع الأجل " Dépôt à terme "

يتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله ، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع .

2- خدمات متعلقة بالاقراض : " Crédit "

يقوم بنك " الفلاحة والتنمية الريفية " على غرار غيره من البنوك بدور الوساطة المالية ، فيعد إستقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية ، وهذه القروض تختلف من حيث المدة وغرض الحصول على القرض ، وكذا الضمادات المطلوبة ؛ وينبع بنك " الفلاحة والتنمية الريفية " أنواع عدّة من القروض نذكر منها :

* قروض الاستغلال : " Crédit d'exploitation "

وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل وبفرق، البنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما :

- القطاع الفلاحي : (عارج المستثني الولني للتنمية PNDA)

ويتضمن هذا القطاع خمسة أنواع من الزراعة وهي :

- المزارعون الخواص الفرديون العاملون حالياً في القطاع .
- المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة انشاط .
- المزارعون الجماعون .
- المستثمرة الفلاحية الخاصة .
- المستثمرة الفلاحية الجماعية .

- قطاع الصناعة ، الخدمات ، التجارية البناء ولأشغال العمومية :

ويتضمن بدوره ثلاثة من الزائن وهم :

- مقاولة الأشغال العمومية والبناء .
- الصناعة ، التجارة والخدمات .

* قروض الاستثمار " Crédit d'investissement "

وهي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين الى خمس سنوات ، وقد تصل الى ثمانية سنوات او اكثر ، ويعنى هذا النوع من القروض عادة لتمويل مشتريات المدات او تجديد الآلات ، او يهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل ، وتعنى عادة لقاء رهن عقاري ، ويفرق بنك " البر " عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضًا القطاعين هنا :

- القطاع الفلاحي و الصيد البحري :

ويشمل ثلاثة أنواع من القروض وهم :

- القرض المرتبط بالمخطل الوطني للتنمية الفلاحية " PNDA "
- قرض الاستثمار خارج المخطل الوطني للتنمية الفلاحية .
- قرض الاستثمار في الصيد البحري " Invest pêche "

- قطاع الصناعة ، التجارة ، الخدمات والصحة :

وتشمل القروض الموجهة لهذا القطاع مابلي :

- الصناعة والتجارة ، والخدمات .
- الاستثمار في الصحة " Invest santé "
- استشار المركبة التغذية " Invest van "

إن عملية الإقراض ككل مرتبطة بتقدیم مجموعة من الوثائق في شكل ملف يقدم إلى البنك ويتضمن وثائق إدارية وقانونية ومحاسبية وribatiyah . . . الخ .

3- المنتجات الإلكترونية :

وهي منتجات متطرورة استحدثت بغرض تحسين نوعية الخدمات ، المقدمة للعملاء وتحقيق الضغط على الشبائك واستمرار الخدمات طيلة أيام الأسبوع 24/24 ساعة ، وتشمل هذه المنتجات في :

*بطاقة الدفع المسبق " Ecarte de paiement BADR "

تسمح هذه البقاعة لحاملها بإجراء عملية السحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجد في كل وكالات " بدر " أو حتى وكالات البنك الزمالة ، وكذا القيام بعملية الدفع لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني " TPE " .

هذا المنتوج صمم من قبل مهندسي راوترات البنك يتميز بتكنولوجيا عالية بحكم الأجهزة ذات التقنية المحكمة المقتنات من طرف مؤسسة " TCI " التي ترود بورصة نيويورك ، ففضل الخادم Server ذو الفعالية المعترف بها عالميا وفرت وضمنت بطاقة " بدر " لزيائتها خدمة مستمرة متواصلة ذات جودة عالية .

ومدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة وهي قابلة للتجديد ، ويتم انسحب وفق سقف أسبوعي محدد من قبل البنك ، ولكل فاتح احساس جديد لدى إسدي وكالات بنك " البدر " الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة .

4- خدمات مصرفية أخرى :

إضافة إلى الخدمات سابقة الذكر يقوم بنك " بدر " بتقدم عدة خدمات أخرى نذكر منها :

* المعالجة الحسابية عن بعد : " Télétraitement " :

إن عملية التحصيل المائي عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد تجري مع منتجات تسخر بتدعيم نوعية الخدمات ودمج تكنولوجيا جديدة على نظام التسديد :

إن اجراء التحصيل المائي عن طريق " Télétraitement " أي المعالجة الحسابية عن بعد يتطلب تجريد هذه العملية من طابعها المادي " Dematerialization " وبالتالي توفر هذه التقنية الجديدة

المستحدثة على مستوى وكالات "بدر" لزيائتها معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي، وتجدر الإشارة أن هذه العملية تتم فقط بين "البدر" ووكالاته.

* خدمة بدر "Consult"

وهي خدمة يوفرها بنك "ال فلاحة والتنمية الريفية " لزيائته ، بحيث تحكمهم من فحص حساباتهم عن بعد ، وذلك عن طريق تعبئة الزيون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية تحكمه من سراجحة حسابية عن طريق شبكة الأنترنت ، ويبتعد بنك "بدر" هذه الخدمة لزيائته لمدة 24/14 ساعة كل أيام الأسبوع .

إضافة إلى تم ذكره من الخدمات يقدم بنك "البدر" مجموعة من الخدمات المكلمة نذكر منها :

- عمليات المقاومة للشّركات "Télécomposition"
- عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل .
- عمليات الموارد المصرفية .
- عمليات التجارة الخارجية "Opérations avec l'étranger"

وتشمل طبيعة هذه العمليات في :

- إلأه ، إدراك ، المراقبة
- = توثيق الحسابات .
- تحويل الحسابات :
- عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأصحابها المؤسسة والكبيرة الحجم .
- عمليات الكفالات المصرفية .
- عمليات تحضير الأوراق التجارية وتصنيعها .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية :

باعتباره مؤسسة مالية ، يملك بنك " BADR " هيكل تنظيميا يتضمن مجلس إدارة ومديرية عامة ، أربع مديريات معايدة ، يضاف إليها مديرية أخرى معايدة فرضت نفسها سنة 2004 كما يحتوي هذا الهيكل على 42 مجموعة إستغلال .

أولاً-الهيكل التنظيمي للمديرية العامة :

المديرية العامة لبنك " البدر " تشرف على خمس مديريات فرعية هي : نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل ، نيابة المديرية العامة للإعلام ، المحاسبة والخزينة ، نيابة المديرية العامة للموارد والقروض والتخطية ، القسمة الدولية والمختصة العامة ، وقد أضيفت مؤخرا سنة 2004 نيابة المديرية العامة للمراقبة والاطمئنان

1-نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل :

تشتمل هذه المديرية بجمع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف هذه المديرية على خمس مديريات هي: مديرية المستخدمين ، مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية ، مديرية الوسائل العامة ، مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات ومديرية التقديرات ومراقبة التسيير . تقوم مديرية المستخدمين بمتابعة موظفي البنك والإهتمام برواتبهم وغيابهم .

- مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية فتكفل بتنظيم دورات تكوينية لموظفي البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني .

- مديرية الوسائل العامة تقوم بالتكلف بالشؤون العامة ل البنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة والبنك .

- مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات تختص بإدارة وحل جميع المسائل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع عملائه (على غرار المديريات السابقة) .

- مديرية التقديرات ومراقبة التسيير تقوم بالمراقبة ومتابعة اليومية لنشاط هيكل البنك عن طريق الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية للتبؤ بكل الاختلالات التي يمكن أن تحدث والعمل على وضع التصحيفات (وجع المعلومات الضرورية للتبؤ بكل الإختلالات التي يمكن أن تحدث) اللاحمة ، ومن ثم

فإن هدف هذه المديرية هو السهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي .

2- نيابة المديرية العامة للإعلام ، المحاسبة والخزينة :

تشرف هذه المديرية على خمس مديريات هي : مديرية الإعلام الألي المركزي ، مديرية الإعلام الألي لشبكات الاستغلال ، مديرية التسويق والصياغة الألية ، مديرية المحاسبة العامة ، مديرية الخزينة .

3- نيابة المديرية العامة للموارد والقروض والتغطية :

تعامل مع وكالات البنك وبجموعات استغلاله ، وينحصر دورها في خمس مديريات وهي مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة، مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مديرية تمويل القطاع الفلاحي، مديرية دراسات الأسواق والمنتجات ومديرية المتابعة والتغطية.

سيت حسم مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة ، مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومديرية تمويل القطاع الفلاحي، بتلقي ملفات القروض والنظر في صحتها بعد دراستها على مستوى الوكالات، ثم تسجيل هذه الملفات التي أدخلت إليها راقيا تسلسليا كـ*أـ* ت تقوم بـ*جـ*نة القروض على مستوى هذه المديريات بإعطاء القرار النهائي فيما يخص رفض أو منح القرض، أما مديرية دراسات المشاريع والإنتاج فستكفل بدراسة سلفات المشاريع والدراسات الاقتصادية والمالية للمؤسسات الأخرى، في حين تقوم مديرية المتابعة والتغطية بإعداد دراسات إحصائية حول القروض المسنوبة من طرف البنك ومراقبة وكالات البنك في السهر على متابعة تنفيذ القروض المسنوبة للإسلام وطرق تحصيلها

4- القسمة الدولية :

تقوم بـ*جـ*ابة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالاستيراد والتصدير ومتابعة حركة الأموال وتشرف على ثلاثة مديريات هي مديرية العمليات التقنية مع الخارج، مديرية العلاقات الدولية، مديرية المراقبة والإحصاء.

تتكلف مديرية العمليات التقنية مع الخارج بمنح القروض القصيرة الأجل ومتابعتها إلى جانب القيام بعمليات تحويل الأموال من وإلى الخارج أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح ومتابعة القروض المتوسطة الأجل مثل قرض المشترى .

5- المفتشية العامة :

تقوم هذه الهيئة بمتابعة جميع الوكالات وأجهزتها الإسنغالل التابعة للبنك من أجل سلامة العمليات ، القيم ، الممتلكات والأشخاص من أجل التعرف على المخاطر التي يمكن أن تتحقق بهم ، إحترام تطبيق القوانين والضوابط الداخلية في إطار شرعي وقانوني وكذلك احترام أخلاقيات المهنة ، تأمين حماية نشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع ، وأخيراً احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة .

6- نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير :

لقد فرضت هذه المديرية نفسها بمهامها ، حيث نصبت كنایة مديرية عامة تسهر على احترام كل العمليات البنكية بصفة قانونية ، وكذا توجيهات المديرية العامة ، وتحذر الإشارة إلى عدم ظهور هذه المديرية بعد في شكل الهيكل التنظيمي المتوفر في وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالمة) والسبب هو أن هذا الشكك يعود لسنة 2003 في حين استحدثت هذه المديرية سنة 2004 .

وتقسم نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير إلى خمس مديريات فرعية وهي :

6 – 1 مديرية المراقبة الداخلية :

تهدف هذه المديرية إلى تحسين وظيفة البنك من خلال :

- حماية سلامة العمليات ، القيم ، الممتلكات والأشخاص ، وذلك بالتعرف الدقيق على المخاطر التي يمكن أن تتحقق بهم .
- احترام وتطبيق القوانين والضوابط الداخلية في إطار شرعي وقانوني وكذلك احترام أخلاقية المهنة .

- تأمين ونشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع ، وأخيرا احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة .

6 - 2 مديرية فرقة التسيير :

تهدف الى التأسيس و المحافظة على ضوابط التسيير لتحقيق أهداف البنك ومحدوديه ، كما أنه يسهر على وضع وسائل التحليل والتقييم كهدف تكوين صورة إيجابية عن البنك ، فدوره الأساسي هو المحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي .

ومن ثم ، لا بد على هذه المديرية المتابعة اليومية لنشاط هيأكل البنك عن طريق الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية لتتبأ بكل الإختلالات التي يمكن أن تقع في التوازن والعمل على وضع التصحیحات .

6-3 مديرية النبوءة ومراقبة الميزانية :

تسهر هذه المديرية على إعطاء جميع هيأكل البنك الوسائل المادية الملائمة ، بهدف تحقيق مهام هذه المديريات في إطار احترام معايير التسيير طبقا لتقديرات الميزانية .

تحرص كذلك على مطابقة ومعادلة مصاريف الميزانية لاحتياجات هيأكل البنك ، وتبرير جميع تجاوزاتها .

6 - 4 مديرية الدراسات التقنية ، الهندسية والتطور :

تتعر هذه المديرية من بين أهم المديريات التابعة للدائرة العامة للمراقبة والتطوير فمهامها الرئيسية هي إنجاز كل الدراسات ، التقارير والبحوث الموجهة للإستعمال داخل البنك ، أما بالنسبة للهندسة ، فهي تقوم بمتابعة كل الابتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك ، وفي إطار التطوير ، فهي تدرس كل الإمكانيات لوضع كل الوسائل بهدف تشجيع النشاط البنكي ومحدوديته .

6 – 5 مديرية المتابعة والتحصيل :

هي مكلفة بمتابعة كل العمليات نويع القروض وأعمال التحصيل ، كما تسمح بتوضيح الرؤية للمديرية العامة لتنفيذ سياسة وانسحنة وتزويدها بأخر الإحصائيات المتعلقة بالقروض الممنوحة ، وتحرص على التحكم في المخاطر التي تنتج عن سوء تسيير المؤسسة .

إن مديرية المراقبة والتصوير تمحى لبنك الفلاحة التنمية الريفية بقلدها مرتبة ازائد على مستوى القطاع البنكي الجزائري ، وذلك بتماشيه مع التغيرات الاقتصادية التي تعرفها البلاد نتيجة افتتاح السوق .

ثانياً- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية : " ولاية قالمة " :

كما سبق وأشارنا في العنصر السابق أن الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يتضمن 42 بحومة إستغلال ومن بين هذه المجموعة إلتقطينا المديرية الجهوية لولاية قالمة لإجراء دراسة الميدانية .

ومن المعلوم أن كل مديرية سواء كانت مركبة أو جهوية لها هيكل تنظيمي خاص بها ؛ وبما أن البنك الثلاثة والتنمية الريفية يطبق سياسة البنك الجالس فإن منضروري على المجموعة الإستغلالية لولاية قالمة أن تطبق ذلك .

ومنه الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لولاية قالمة يمكنون من :

- مدير المديرية الجهوية .
- نائب المدير .
- الأمانة العامة .
- خلية المراقبة .
- مصلحة قانونية .
- خلية تحصيل .

ويمكن الإشارة أن المدير العام ينوب عنه في ال تمام نائب المدير . عند تقسيم المهام نلاحظ وجود قسمين هما:

* **القسم التجاري** : الذي يتكون من مصلحة للقروض ، ومصلحة للنشاط التجاري .

* **قسم الإدارة والمحاسبة** : الذي يتكون من : مصلحة إدارية ، مصلحة الوسائل العامة و مصلحة المحاسبة. تختص المديريات الثلاث الأولى بوضع برنامج الإعلام الآلي وتدريب عمال البنك عليها، وكذلك كيفية معاجلة مختلف العمليات بطريقة آلية مما يسمح باستعمال أجهزة الإعلام الآلي.

في حين تتولى مديرية المحاسبة وضع القوائم المالية الدورية أو الختامية للبنك وتسهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك.¹

¹ من وثائق المحكمة من شرق الجزائر.

المبحث الثاني: بنك الفلاحة و التنمية الريفية و سياسة البنك الجالس:المطلب الأول: التعريف بوكالة بدر قالمة:

تأسست وكالة بدر قالمة في شهر مارس سنة 1983 بعدما كانت تابعة إلى فرع البنك بعنابة لتحول إلى مقرها الحالي بالشارع سويداني بوجمعة وسط الولاية . يتألف مبنى الوكالة من مدخلين الأول المتمثل في الوكالة المحلية للاستغلال . أما المدخل الثاني فمخصص للمديرية الجهوية للاستغلال، وقد تم تطبيق وتنفيذ سياسة البنك الجالس في الوكالة في سنة 2003 .

تحوز وكالة قالمة على 42 حاسبا آليا وعلى 10 حاسبة أوراق ، SYBU متصلة بنظام تشغيل نقدية و 2 كاشفة للأوراق النقدية المزورة التي من شأنها أن تخفف العبء و تختصر الوقت لدى، العامل في الحساب وتقليل الخطأ . وأجهزة الصرف الآلي .

تعمل وكالة قالمة تحت سلطة، إشراف ورقابة المديرية الجهوية للاستغلال عدا عمدت وكالة بدر قالمة إبتداء من سنة 2003 من إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنها يتمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية لا وهي وظيفة خدمة الزبائن، والتي تجسدت في مفهوم البنك الجالس (Banque Assise)

فلتعد سكن هذا المفهوم من اعتماد نظرية جديدة بالنسبة للوكالة بخصوص شديدة الزبائن، بخدد مبتغاها في إلغاء نظرية الصنوف، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في الوكالة، كما سمح تطبيق مفهوم البنك الجالس من إعادة هيكلة مظهر الوكالة وترقية الصورة التجارية لها، حيث شدف الوكالة من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينها والمستهلك المصرفى.

المطلب الثاني: مفهوم البنك الجالس :

ان البنك الجالس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك قصد تحقيق الفعالية في الاداء والعمل على رأسه الزبائن وسيجيئ بهذا الاسم لأنه سكان سرير حيث يواجهه مباشرة موظف البنك وعكذا يكون بنك بدر قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبائك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين موظف البنك والزبائن في حالة توتر الامر الذي يؤدي بالزبائن إلى عدم التعامل مع البنك والتجوء إلى البنوك الأخرى ان البنك

¹ المجالس هو عبارة عن مساحة واسعة توضع فيها مكاتب لاستقبال الزبائن في وسط مريح وفي أجواء مكيفة أولاً- أهمية سياسة البنك المجالس.

يعتبر البنك المجالس صورة من صور التطور في العمل المصرفي الذي يتبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدف تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- تحسين العلاقة مصرفي زبائن وجذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل مع البنك .
- تحقيق المنفعة الزعيمة والمكانية لزبائن البنك .
- تحسين أداء موظفي البنك وخاصة المكلفين بالزيائـن .
- زيادة موارد البنك وارباده عن طريق كثافة العمليات المصرفية.
- تحقيق قدرة تنافسية مع اعطاء صورة حسنة عن البنك .²

ثانياً-الشكل التنظيمي الجديد للوكالة وفقاً للبنك المجالس:

يعتمد الشكل التنظيمي الجديد للبنك المجالس مع خدمات مشخصة على ثلوزين رئيسين هنا:
الجانب الامامي المرئي FRONT- OFFICE والجانب الخلفي او غير المرئي BACK-OFFICE

يتعلق الجانب الامامي بالتعامل المباشر مع الزبائن ، حيث يمكن من الحصول على خدمات مصرافية تكون مع احد المكلفين بالزيائـن ، الذي بدوره يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت اخدمة المصرفية ، كالقيام بسحب الاموال ، الدفع ، التحويلات النقدية ، طلب القرض ، الاستشارة فيما يخص الایداعات المصرفية والمالية

....الخ

قد تقتضي مصلحة الزيـون الاستفادة من الخدمات الحرة المتاحة لدى البنك كاستعمال الصراف الآلي للأوراق النقدية DAB خدمات معينة الارصلة رغبـها . كما يجري الجانب المرئي ايضاً موظفي استقبال الزبائن يساعدونهم ويوجهونهم وقد يشرفون على الخدمات الحرة الموضوعة تحت تصرفهم بصفة مباشرة ان اقتضـت الضرورة ذلك.

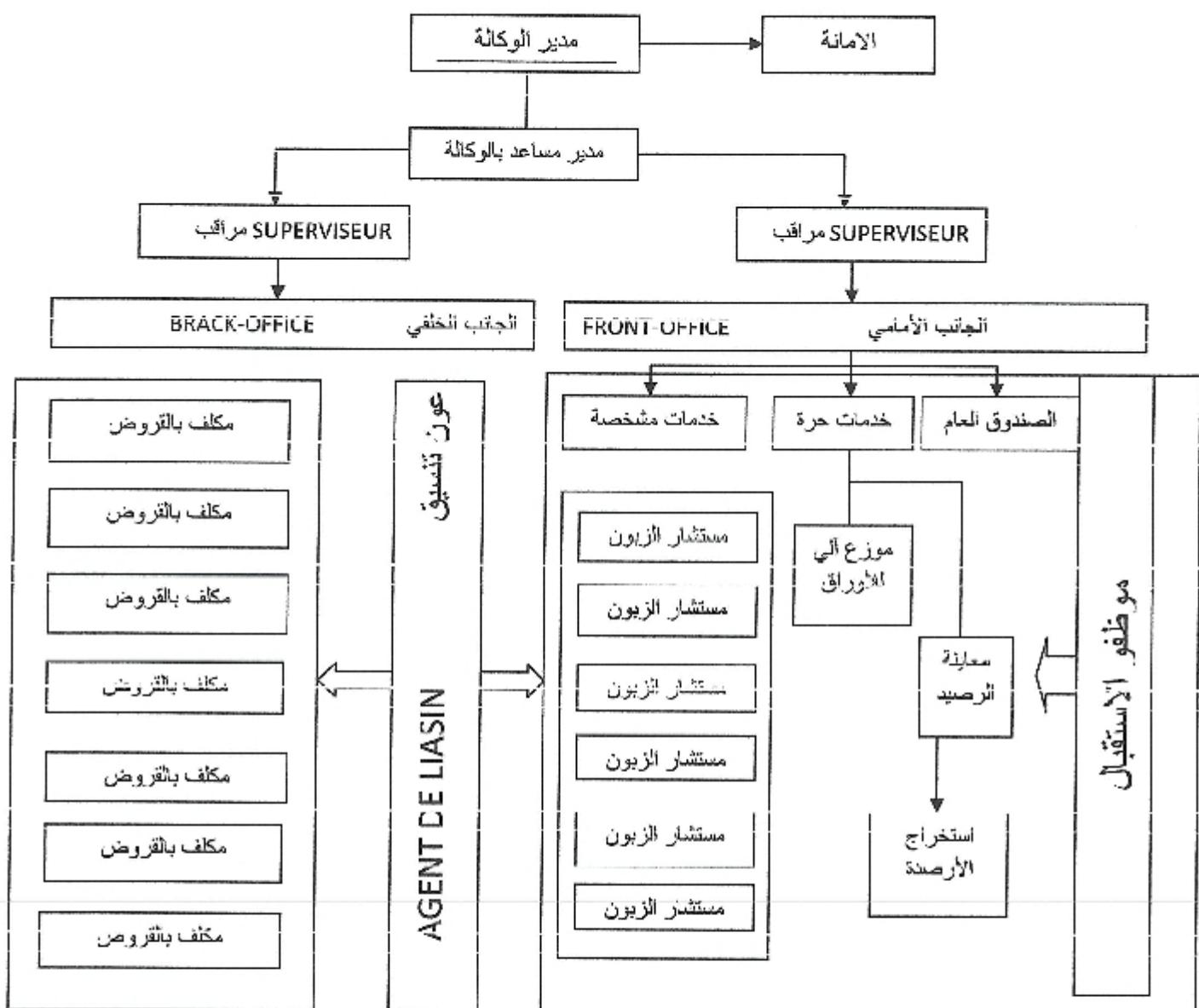
¹ -www.badr-hanque.org ,consulté le:01/02/2012,heure :10h35 .

² -ibid .p.02 .

تم جميع العمليات المصرفية بالوكالة ضمن جو عمل مريح و جذاب يدعمه الديكور الداخلي،الوسائل و المعدات الحديثة في التعامل و غيرها.

أما الجانب الخلفي من الشكل التنظيمي للبنك الجالس ،فيتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع الزبائن.أذ يشتمل على موارد بشرية و تقنية يتمثل دورها في: التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات و تعاملات حاصلة مع الزبائن،العاملات مع المكاتب المصرفية الأخرى،عمليات المقاومة،التعاملات مع بنك الجزائر،التعاملات مع المصالح الضريبية،و غيرها.و لأجل ايضاح مفهوم البنك الجالس يمكن الاستعانة بالشكل رقم(1.3).

الشكل رقم (1.3) : الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق سياسة البنك الجالس.



المصدر: من الوثائق بـ BADR

عند تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق البنك الجالس يجد يرتكز على:

أ- مديرية الوكالة: يظهر دورها من خلال المهام والأدوار التالية:

- **المدير الوكالة:** يعتبر المسير العملي للوكلة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.
- **المدير المساعد بالوكالة:** يعتبر أيضاً مسيراً عملياً، مكلفاً بمساعدة مدير الوكالة و تنسيق جميع الأنشطة داخل الوكالة المصرية.

ب- المراقبان :SUPERVISEURS

يتعلق عمل مستشار الزبون بالجانب الأمامي، و يتمثل دوره في تقديم الاستشارات، المساعدة و النصح لمديري المؤسسات الطالبة لها، وفق المعاور التي تنص عليها و يحررها بنك الفلاحة و التنمية الريفية، كالتشخيص، تقييم المخاطر، الوضعية بالنسبة للسوق... الخ. قد يتطرق عمل المستشار أيضاً بالزيائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.

ج- مستشار الزيائن :

يتعلق عمل مستشار ازيون بالجانب الأمامي، و يتمثل دوره في تقديم الاستشارات، المساعدة و النصح لمديري المؤسسات الطالبة لها، وفق المعاور التي ينص عليها و يحررها بنك الفلاحة و التنمية الريفية، كالتشخيص، تقييم المخاطر، الوضعية بالنسبة للسوق،... الخ. قد يتطرق عمل المستشار أيضاً بالزيائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.

د- المكلفين بالزيائن :

يظهر عمل الكلف بالزيائن في الجانب الأمامي بالوكالة المصرية، الذي يدخل في تعامل مباشر مع الزيائن. فهو يتعامل، ينفذ، يساعد، ينصح الزيائن و يقوم بالتزويع لمنتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال الاتصالات و الفاعلات الحاصلة مع الزيائن. فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزيائن كفتح حسابات بالبنك، السحب، أوامر التحويلات، طلب قرض، خصم أوراق مالية، ... الخ.

هـ-فضاء الخدمات الحرة:

يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك، و التي هي تحت تصرف الزبائن، لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية. يتمثل أهيها في:

-استعمال البطاقات البنكية عبر الموزعات و الشبائيك الآلية للأوراق النقدية.

-معاينة أرصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الأعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن ، مع اتاحة طباعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

و- الصندوق العام:

يرأس هذا الصندوق مسؤول متخصص يعين من طرف مدير الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع و المسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة و الهامة.

ح-موظفو الاستقبال:

يتمثل دورهم في الاهتمام بالزبائن من خلال حسن استقباطهم، اعلامهم، توجيههم و مساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.

ط- عموم تنسيق:

يتمثأ دور هذا العنوان في تأمين الربط و التنسيق بين الجانب الأمامي و الجانب الخلفي للوكالة المصرفية من حيث المستندات، الأوراق، المعلومات و غيرها.

ي- المكلفوون بمهام الخاصة:

تحتتختلف مهام المكلفين للجانب الخلفي حسب نوع العمل و درجة الاختصاص و ما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الخلفي و الأمامي بالوكالة، تظهر أهم اختصاصاتهم في :

مكلف بالقروض، مكلف باخفيطة، مكلف بالتحويلات، مكلف بالشئون القانونية، مكلف بالتجارة الخارجية و مكلف بالمحاسبة و الرقابة. عادة ما تظهر أعمال المكلفين بعد العمليات المختصة في الجانب الأمامي للوكالة المصرفية.

العنصر البشري (العمال) :

يتمثل التنصر البشري في شموم العاملين بالبنك، الذين لهم ذرر بهم وكبير جداً في رسم صورة ذهنية للبنك في نظر زبائنه، من خلال دورهم المزدوج في إنجاز وتلقيم الخدمات، وفي البيع والاتصال المباشر الشخصي بالزبائن . فما يلاحظ على مستوى البنك وفي إطار عصرته نحو تحقيق سياسة البنك الجالس لاحظنا، أنه يغير اهتماماً كبيراً بجموع العاملين من حيث سياسات وبرامج التدريب والتكتوين خاصة التي تتعلق منها بأساليب وأشكال التعامل مع الزبائن، مما يؤدي إلى ترسين شفافة تسويقية جديدة أو-(Front office) لمديهم ويعمل على احترافيتهم في كل المصرف، سواء على مستوى الجانب الأمامي لأجل ترسيخ شفافة تسويقية جديدة (Back-office). على المستوى المالي ففي سنة 2003 مثلاً، قام البنك بتسخير برنامج يخص تكوين وتأهيل عماله، حيث شمل 2547 عامل من مختلف الأصناف (إطار وعون) خصص لهم مبلغ 84 مليون دينار هزائي لأجل تنفيذ هذا البرنامج في إطار تحسين مشروع البنك الجالس مع خدمات مشخصة.

4-العنصر المادي:

يلعب العنصر المادي دوراً مهما في التأثير على إدراكات وأحكام الزبائن على البنك وخدماته بصفة عامة . فيما يلاحظ على مستوى، وآلات البنك في إطار سياسة العصرية، أنه يعتمد على توظيف عناصر بيئية مادية مرήكة وجذابة، كوجود ديكور داخلي وأثاث جذابين، لباس رسمي للعاملين، إضافة إلى توظيف أساكن للعملاء وغيرها . فيما يختص العناصر الداخلية في تقديم الخدمات المصرفية، فالبنك يعتمد على عدة وسائل وأجهزة جديدة مثل : استعمال الموزعات والشبايك الآلية للأوراق النقدية، استعمال أجهزة الإعلام الآلي من طرف عمال البنك، إتاحة أجهزة الإعلام الآلي للزبائن في سانية أرسنال وخبرها، وبالتالي نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعطي أهمية كبيرة لعناصر الدليل المادي.

المطلب الثالث: تأثير سياسة البنك العاجل على الوكالة:

يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة قالمة من خلال سياسة البنك العاجل الى تعميم العلاقة المترادفة بينه وبين الزبون و المسئول المصرفي، باعتبارها سياسة تعتمد على الأساليب و الطرق التسويقية و التسويقية الحديثة، لأجل اشباع حاجات و رغبات الزبائن و ارضائهم بصفة دائمة، هذا من جهة، و للرفع من مردودية الوكالة من جهة أخرى .

ان تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بخصوص وظيفة خدمة الزبون من خلال ادراجها لسياسة البنك العاجل تبقى رائدة و تدخل في سياق عصرنة الخدمة المصرفية، حيث تمكّن البنك من جراء تعليق هذا المفهوم من احداث التمييز في معاملته مع الزبائن مما مكّنه من اعتماد استراتيجية التمييز.

المبحث الثالث: دراسة تأثير سياسة البنك العاجل على زبائن وكالة قالمة:**المطلب الأول: أدوات الدراسة:**

إن عملية اختيار أدوات الدراسة التي تسمح بجمع البيانات والمعلومات ، عن موضع البحث تحكمها طبيعة الموضوع والمنهج المتبعة ، حيث أن موضوع دور الإتصال في التسويق البنكي بعد استيفائه الجزع النظري ، ثم إجراء الدراسة الميدانية في « بنك الفلاحة و التنمية الريفية» باستخدام مجموعة من الأدوات ، مكتننا من جمع المعلومات عن واقع الإتصال، بهذا البنك التجاري، ومن أهم هذه الأدوات :

أولاً: الاستماراة:

و هي الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية ، و هي عبارة عن أسللة صميمية من حيث الهدف و يمكن تلخيص أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية فيما يلي :

- تعد الاستماراة أداة منتظمة و ممنبولة لجمع بيانات الدراسة من خلال عمليات موجز من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة.

- الاتساق و التكامل بين استخدام هذه الأداة و الأطار العام لموضوع البحث و كذا حجم

العينة، و قد رعى في اعداد و تصميم الاستماراة المبادئ الأساسية التالية:

✓ التدرج في الأسئلة و التسلسل المنهجي من أجل إثارة اشتمام أفراد العينة.

✓ أسئلة محددة و دقيقة ، تتضمن بيانات شخصية متصلة اتصالا و ثيقا بغرض البحث و
أهدافه.

✓ مضمون الأسئلة واضحة ليتسنى للمبحرين فهمها و الوصول الى نتائج .

و قد تم إنجاز هذه الاستماراة على عدة مراحل : مرحلة الاعداد ، مرحلة تجريب أسئلة ، مرحلة الصياغة
النهائية.


قمنا باجراء استقصائيين :

الأول كان موجه الى موظفي الوكالة ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون، و تم تقسيمه الى جزئين:

الجزء الأول: عبارة عن معلومات ديموغرافية حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية .

الجزء الثاني: يتضمن أسئلة ذات أجوبة محددة الهدف منها معرفة مدى أهمية الزبون، بالنسبة للموظفين و

هل هناك اهتمام بالزيارات بغية معرفة مدى مساهمة التسويق بالعلاقات في تحسين العلاقة مع الزبون.

- اما فيما يخص الاستقصاء الثاني فكان موجه الى زبائن بنك الجلوس و هو بدوره مقسم الى أربعة محاور:

المحور الأول: عبارة عن معلومات ديموغرافية حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة و هذا

اعتبارها معلومات أساسية و صافية.

المحور الثاني: و يتضمن مجموعة من الأسئلة ذات أجوبة محدودة تبرز التعامل مع وكالة.

المحور الثالث: فهو مجموعة أسئلة حول تقييم الجودة المدروكة لخدمات المطلوبة بدقة و ذلك بالاعتماد

على الأبعاد الأساسية (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، الاتصال، اللاموسية).

-أما المحور الرابع فكان بعنوان : "ما مدى توجه وكالة قالمة لتحسين العلاقة مع الزبون" فتضمن هو الآخر عشرة أسئلة تدور حول هذا العنوان.

ثانياً: الملاحظة :

تعد الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحقائق ، حيث أنها تتيح المجال للباحث وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات المبحوثين في أجواء طبيعية غير مصنوعة خاصة إذا كان المبحوثون لا يعرفون أن سلوكهم تحت الدراسة والملاحظة والفحص .

والملاحظة بمعناها العام تعبر عن « رؤية وفحص الظاهرة موضوع الدراسة »، مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة .

والباحث هنا لم يكتفي بإستخدام الملاحظة في توجيه حواسه فقط أو مجرد تسجيل معلومات سطحية أو مؤشرات خارجية ولكنها استخدمت بهدف الكشف عن طبيعة الموضوع وعنصره من خلال مجموعة من العمليات العقلية المترابطة وفق خطط منهجي مرسوم جمع أكبر كمية من المعلومات المؤثرة في الظاهرة موضوع الدراسة .

انطلاقاً من الزيارة الأولى لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة قالمة يمكن جمع المعلومات العامة عن التهيئة الداخلية للبنك و مختلف المرافق الموجودة به ، المظهر العام للموظفين خاصة عمال الشبايك والمكلفين بالزبون ، الزبائن وتصرفاتهم ، ملاحظة سلوكيات بعض المسؤولين و علاقتهم مع مرؤوسיהם وهذا كله ثم بالإعتماد على الملاحظة العلمية التي تؤدي إلى وضع تصور عام عن البنك وعن العلاقات داخله .

ان ملاحظة الزبائن المترددرين على الشبايك والجالسين أمام المكلفين بالزبون وذلك على أساس السياسة المطبقة في البنك وهو (Banque assise) البنك الجالس وقد تم مختلف استفساراتهم وشكل علاقتهم بالموظفين أتاح لنا توسيع نطاق العوامل المرتبطة بالتسويق بالعلاقات و دوره في تحسين العلاقة مع الزبون .

عموماً ورغم أهمية الملاحظة كأداة من أدوات جميع البيانات إلا أنه يجب أن تدعم بأدوات أخرى وتكميل بها.

ثالثاً- الوثائق والمطبوعات :

وهي مجموعة الأدوات التي استقى منها الباحث البيانات المؤقتة الموجودة على مستوى البنك من خلال فترة التبصص وختلف الوثائق والمطبوعات التي يصدرها البنك عن نشاطاته وخدماته الجديدة وكل ما تعلق بفروعه مستوى التراب الوطني .

فيما يخص العينة الإحصائية لزيائن تم اختيارها بصفة عشوائية بـ 90 زيون وهي العينة الميسرة لأن عملية اختيار وحدات المجتمع كانت على أساس الأفراد الذين تمت مقابلتهم في البنك الجالس .

و لكن واجهتنا صعوبات جمة في عملية الاستقصاء بسبب عدم مساهمة وزوار وكالة قالمة في إعطاء اقسام و أسماء و عناوين الزيائن حتى يتسعى لنا جمع أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع ، لأننا نعلم أنه كلما كبر حجم العينة كلما كانت نتائجه مرضية و لها مدللول.

كما واجهنا عدم استعداد أفراد المجتمع للمساهمة في الإجابة على الاستماراة، وذلك برفضهم للإجابة عليها، فعدد الاستمارات المرجعة هي 70 إلا أنها بذلك قصارى جهدنا حتى نجمع أكبر عدد ممكن من الاستمارات.

اما العينة المتعلقة بالموظفين فقد تم اختيار الموظفين ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون فقط ، الممثلون في موظفي البنك الجالس و الذي يبلغ عددهم في وكالة قالمة بـ 20 موظف.

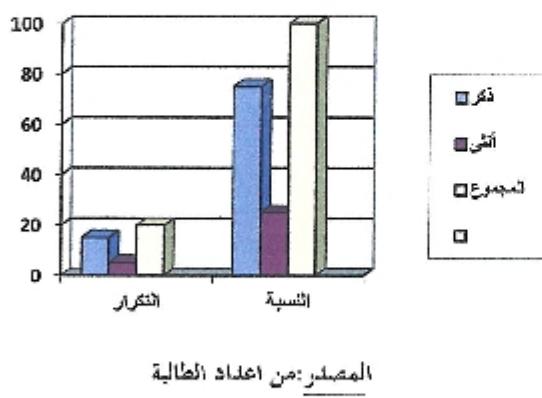
المطلب الثاني: تحليل الاستماراة الموجهة إلى موظفي الوكالة:

ت تكون العينة المدرستة في وكالة بذر من الموظفين المباشرين، أي ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون والمتمثلون في موظفي البنك الجالس، وتم توزيع 20 استبيان على هؤلاء الموظفين.

أولاً-الاجابة على أسئلة المحور الأول: المعلومات الديمografية:أ-الجنس:

الشكل رقم (2.3): شكل يبين نسبة و تكرار للموظفين.

الجدول رقم (1.3): جدول الجنس للموظفين.



النوع	النسبة%	النكرار	النبارات
ذكور	75	15	ذكور
إناث	25	05	إناث
المجموع	100	20	

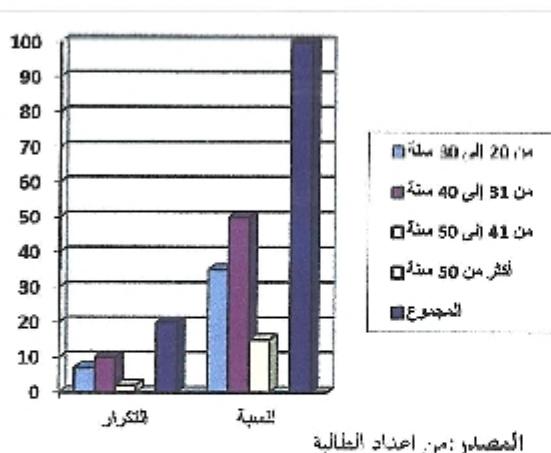
المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (1.3) أعلاه نلاحظ أن 75% من الموظفين المستقصيين بانوكالة رجال و 25% نساء، وهذا ما يدل على سيطرة اليد العاملة المذكورة ويمكن إرجاع ذلك إلى أن النساء انشاء الوكالة كان معظم الموظفين رجال، إلا أنه في السنوات الأخيرة وخاصة بعد تحسين سياسة البنك أجاليس جاءت ضرورة إدخال العنصر النسوى الذى له مهامه الخاصة.

ب- السن:

الشكل رقم (3.3): يبين نسبة و تكرار السن للموظفين.

الجدول رقم (2.3): جدول الفئات العمرية للموظفين.



النوع	النسبة%	النكرار	النبارات
من 20 الى 30 سنة	30	6	
من 31 الى 40 سنة	50	10	
من 41 الى 50 سنة	20	4	
أكثر من 50 سنة	-	-	
المجموع	100	20	

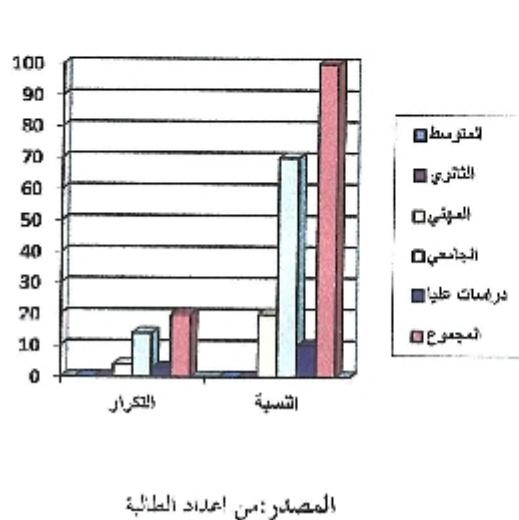
المصدر: من اعداد الطالبة

يوضح لنا الجدول رقم (2.3) بأن الفئة العمرية التي تحمل أكبر نسبة هي ما بين (20 و 40 سنة) أي ما يقارب 80% وهذا يدل على أن معظم الموظفين في مقتبل العمر وبعيدون عن سن التقاعد وبالتالي يمكّهم العطاء أكثر للوكالق و الزبائن.

في حين نجد أن 20% تتراوح أعمارهم ما بين (41 و 50 سنة) يملكون خبرة واسعة في مجال العمل المصرفي، لذا يجب الاستفادة منهم أكثر وتدريب الفئة الأخرى من العمر على كل والمصرفية التي تساهم في سهولة سير الوكالة.

ج- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3.3): المستوى التعليمي للموظفين الشكل رقم (2.3): يبين نسبة و تكرار المستوى التعليمي للموظفين



المصدر: من اعداد الطالبة

النسبة	النكرار	الخيارات
-	-	المتوسط
-	-	الثانوي
15	3	المهني
60	12	الجامعي
25	5	دراسات عليا
100	20	المجموع

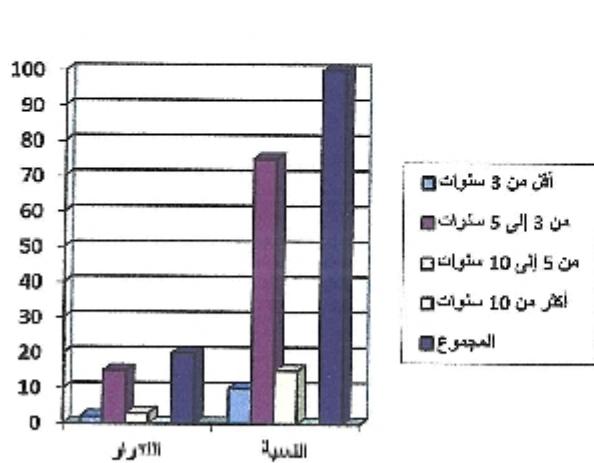
المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول رقم (4.3) أن معظم الموظفين مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة 70% بينما المهني فنسبة 15% وهي ضعيفة بالأولى أما يخص الدراسات العليا لنسبة الموظفين الذين مستواهم الدراسي دراسات عليا نسبتهم 25% أي أن نسبة 60% من الموظفين المتواجدون في الجانب الأمامي للبنك لديهم ثقافة مصرفية كافية تؤهلهم لتعامل مع مختلف الزبائن.

د- الأقدمية:

الشكل رقم (3.3): نسبة و تكرار الأقدمية للموظفين

الجدول رقم (4.3): جدول الأقدمية للموظفين



المصدر: من اعداد الطالبة

النسبة (%)	النكرار	الخيارات
10	2	أقل من 3 سنوات
75	15	من 3 إلى 5 سنوات
15	3	من 5 إلى 10 سنوات
-	-	أكثر من 10 سنوات
100	20	المجموع

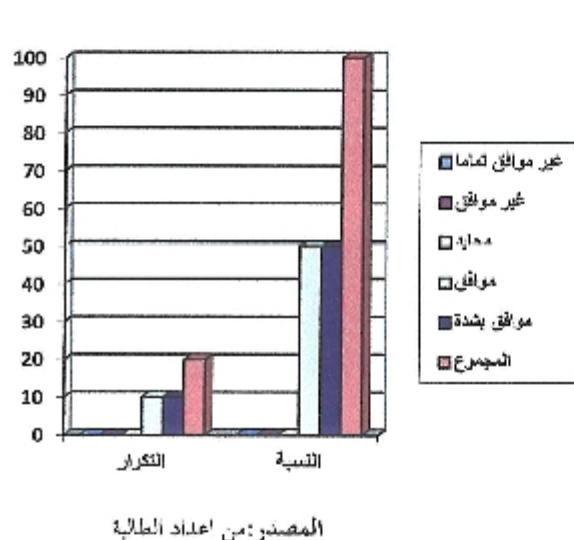
المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول رقم (4.3) أن الفئة العالية تراوح معدل أقدميتها بين (3 إلى 5 سنوات) حيث تشكل نسبة 75% من جموع الموظفين المستقصيين، في بحد نسبة الأقدمية من (5 إلى 10 سنوات) وأقل (من 3 سنوات) على التوالي 15% و10% وبالتالي نستنتج أن معظم الموظفين المباشرين شباب ذوي مستوى جامعي تم تكوينهم في إطار سياسة البنك الحالى وهم يستمدون الخبرة يوما بعد يوم خدمة الزبائن.

ثانيا- الإجابة على المحور الثاني: مدى اهتمام موظفي الوكالة بالزبائن

1) أعمال زبائني بطريقة جيدة.

الجدول رقم (5.3): نسبة و تكرار طريقة المعاملة للموظفين.



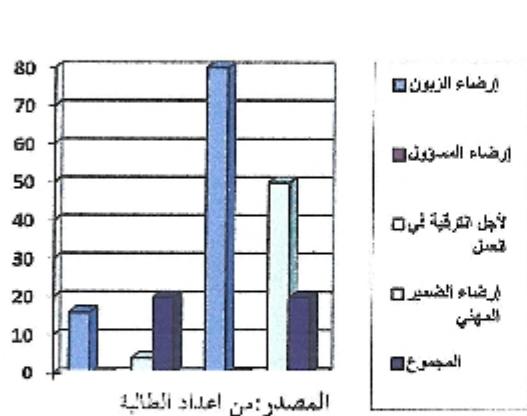
الخيارات	النكرار	النسبة%
غير موافق تماماً	-	-
غير موافق	-	-
محايد	-	-
موافق بشدة	50	10
موافق	50	10
المنسع	100	20

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (5.3) الغرض، من هذا السؤال الوصول إلى معرفة دقة حول طبيعة الاتصال الذي يتم بين الموظف المباشر والزبائن، فنجد أن 100% من الموظفين أدلى بأنهم موافقين وموافقين بشدة (50%) بأنهم علاقتهم ومعاملتهم للزبائن بطريقة جيدة، وهذا ما تم الوصول إليه في تحليل استقصاء الموظفون، إذن فالاتصال الجيد والعلاقة بين الطرفين حسنة وجميع الموظفون متتفقون على ذلك.

٢) تبذلون مجهودات إضافية في العمل من أجل؟

الجدول رقم (6.3): أسباب بذل المجهودات الإضافية للموظفين . الشكل رقم (5.3).: أسباب بذل المجهودات الإضافية للموظفين



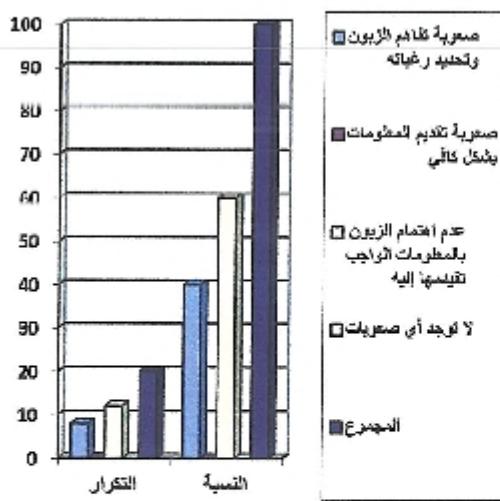
الخيارات	النسبة%	التكرار
إرضاء الزبون	80	16
إرضاء المسؤول	-	-
لأجل الترقية في العمل	-	-
إرضاء الضمير المهني	20	4
المجموع	100	20

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول رقم(7.3) أن نسبة 80% من الموظفين المستقصين يبذلون مجهودات من أجل إرضاء زبائنهم، فهم يعتبرون أن الزبون هو الملك، كما أن نسبة 20% منهم يعملون من أجل إرضاء ضمائرهم فهم مقتنعون أنهم في مكان عمل ولديهم واجبات عليهم القيام بها كما لهم حقوق يطالبون بها.

٣) ما هي الصعوبات التي تواجهونها عند تقديم الخدمة؟

الجدول رقم (7.3): الصعوبات المواجهة عند تقديم الخدمة للموظفين الشكل رقم (6.3): الصعوبات المواجهة عند تقديم الخدمة للموظف



الخيارات	النسبة%	التكرار
صعوبة تفاهم الزبون و تحديد رغباته	40	8
صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافي	-	-
عدم اهتمام الزبون بالمعلومات الواجب تقييمها إليه	60	12
لا توجد أي صعوبات	-	-
المجموع	100	20

المصدر: من اعداد الطالبة

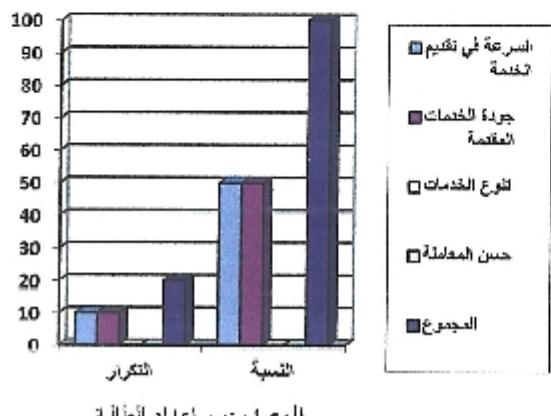
المصدر: من اعداد الطالبة

يمثل الجدول رقم (3.7) الصعوبات التي تواجه موظفو البنك عند تقديم الخدمة نلاحظ أن أعلى نسبة كانت بخصوص عدم اهتمام الزبائن بالمعلومات المقدمة إليه وكانت النسبة 60% أما ثاني نسبة فكانت لصعوبة تفهم الزبائن وتحديد رغباته بنسبة 40%， ويمكن إرجاع ذلك إلى أنواع الزبائن الذين يترددون على الوكالة، وبالتالي الموظفون يجدون صعوبة في التعامل مع الزبائن ذوي المستوى التعليمي المنخفض (المهني).

4) حسب ما تراه من تصرفات الزبائن، في رأيكم بماذا يهتم أغلبية الزبائن؟

الشكل رقم (7.3): اهتمام أغلب الزبائن للموظفين

الجدول رقم (8.3): اهتمام أغلبية الزبائن للموظفين



الخيارات	التكرار	النسبة %
السرعة في تقديم الخدمة	10	50
جودة خدمات المقدمة	10	50
تنوع الخدمات	-	-
حسن المعاملة	-	-
الخمس	20	100

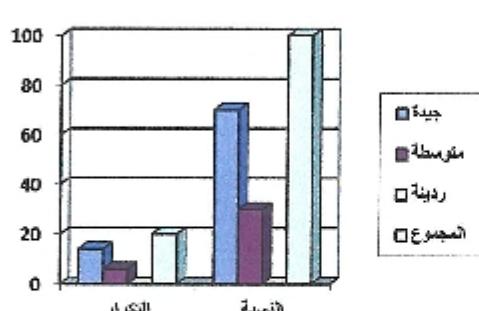
المصدر: من اعداد العطالية

نلاحظ من الجدول رقم (7.3) تساوي النسبتين لكل من السرعة في تقديم الخدمة وحسن المعاملة بـ 50% وهذا ما يفسر أن الموظفون على دراية بمتطلبات الزبائن والسعى للحفاظ عليه وجعله على التعامل مع الوكالة بدلاً من الوكالات الأخرى وهذا من خالل:

- تقديم خدمات جديدة.
- تحسين الاستقبال.
- تنفيذ المهام المصرفية في أقل وقت ممكن.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية..... الخ.

5) كيف تنظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها إلى الزبائن؟

الجدول رقم (9.3): مستوى الخدمة المقدم من طرف الموظفين الشكل رقم (8.3): مستوى الخدمة المقدم للموظفين



المصدر: من اعداد الطالبة

الخيارات	النسبة %	النكرار
جيده	90	18
متوسطه	10	2
رديه	-	-
المجموع	100	20

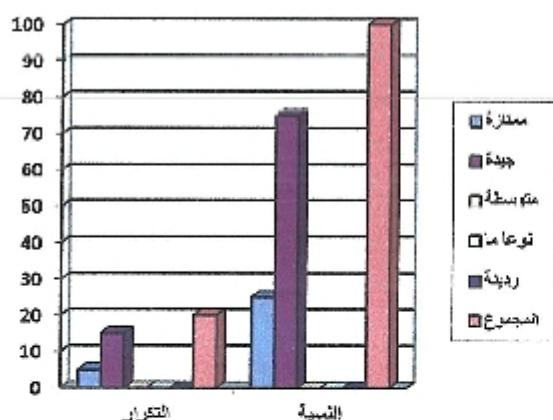
المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (8.3) حيث النظر إلى مستوى الخدمة المقدمة من طرف الموظفون قدرت نسبة الإيجابية على جيدة ب 90% من مجموع الموظفون المستقصيين، خاصة بعد تحسين سياسة البنك الجالس وإدخال التكنولوجيا على معلم العمليات المعرفية، أما الذين يرو أنها متوسطة بلغت نسبتهم 10%， فالموظفون يدركون مدى أهمية الزبائن ويسعون دائمًا تقديم الأفضل لكسب ولائهم.

6) ما هو تقييمكم لتجربة البنك الجالس كسياسة لتحسين علاقة البنك مع الزبائن؟

الشكل رقم (9.3): تقييم تجربة البنك الجالس

الجدول رقم (10.3): تقييم تجربة البنك الجالس



المصدر: من اعداد الطالبة

الخيارات	النسبة %	النكرار
ممتازة	25	5
جيده	75	15
متوسطه	-	-
نوعاً ما	-	-
رديه	-	-
المجموع	100	20

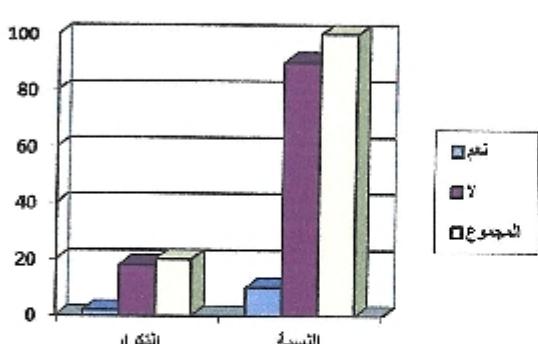
المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (10.3) فإن الإيجابية على هذا السؤال جاءت بأعلى نسبة لها فيما يخص "جيده" حيث كان نسبة 75% و"ممتازة" بنسبة 25%， أما "متوسطة" فكانت نسبتها 10%， وهذا ما يثبت فعالية هذه السياسة بالنسبة للوكالة، فمنذ اتباع هذه السياسة ازداد عدد المتعاملين، مما زاد من مردودية البنك.

7) هل إدارة البنك تشارككم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبائن؟

الشكل رقم (10.3): اشراك الادارة في القرارات

الجدول رقم (11.3): اشراك الادارة في القرارات



الخيار	النكرار (%)	التسهيل (%)
نعم	2	10
لا	18	90
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبة

المصدر: من اعداد الطالبة

جدول رقم (11.3) من الأكبر نسبة كلية سجلت في الإجابة عن مشاركة الإدارة للموظفين في القرارات التي تتعلق بتحسين العلاقة مع الزبائن مالت إلى نفي ذلك بنسبة كلية بلغت 90% من مجموع الموظفين المستقصيين.

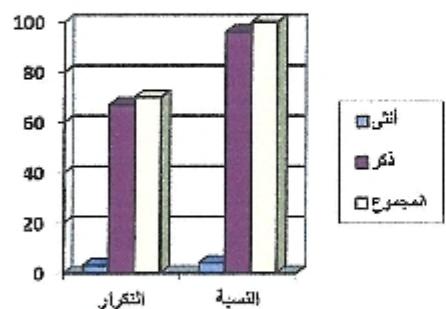
ما يمكن استنتاجه من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه، أن الأخذ برأي الموظفين أثناء اتخاذ القرارات التي تخص تحسين العلاقة مع الزبائن هي نسبة ضئيلة، وأن حدث ذلك فيكون بشكل صوري فقط ولا يأخذ به عند صياغة القرارات النهائية، وهذا من شأنه أن يشكل حاجزاً معنوياً بين الادارة المتمفردة بقراراتها والموظفين المباشرين الذين عادة ما يكونون أقرب إلى تسجيل ملاحظاتهم الميدانية من خلال احتكاكهم اليومي بائرائهم، وبالتالي يجب على لبنك الالتفات إلى هذا النقص المسجل والعمل على إشراك كل الفاعلين في الميدان.

المطلب الثالث: تحليل الاستماراة الموجهة الى زبائن وكالة قالمة:

تم توزيع 90 استماراة على مجموعة زبائن البنك الجالس، وتم استرجاع 70 استماراة فقط (20 استماراة ضائعة).

الأجابة على المحور الأول: المعلومات الديمغرافية:1) الجنس:

الشكل رقم (11.3): جنس الزبائن



الجدول رقم (12.3): جنس الزبائن

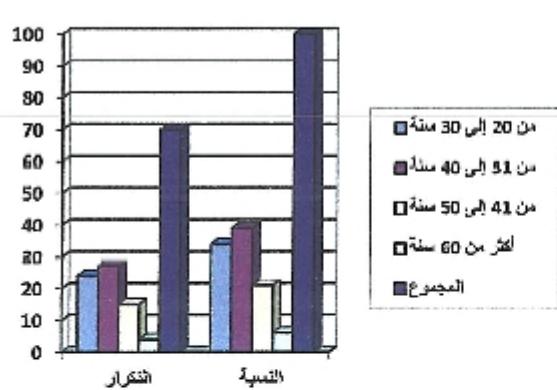
النوع	النسبة (%)	النكرار	الخيارات
أنثى	4.29	3	
ذكر	95.71	67	
المجموع	100	70	

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (12.3) 95.71% من الزبائن المستقصين بالوكالة رجال و 4.29% منهم نساء وهذا يدل على أن الفئة المذكورة هي الفئة المسيطرة من زبائن الوكالة، ويمكن إرجاع ذلك كونها بنك الفلاحة أي أن فئة الرجال هي الفئة العاملة بمنزل المجال أكثر منه نساء.

2) السن:

الجدول رقم (13.3): الفئة العمرية للزبائن الشكل رقم (12.3): الفئة العمرية للزبائن



المصدر: من اعداد الطالبة

السن	النسبة (%)	النكرار	ال الخيارات
من 20 إلى 30 سنة	34.29	24	
من 31 إلى 40 سنة	38.57	27	
من 41 إلى 50 سنة	21.43	15	
أكثر من 60 سنة	5.71	4	
المجموع	100	70	

المصدر: من اعداد الطالبة

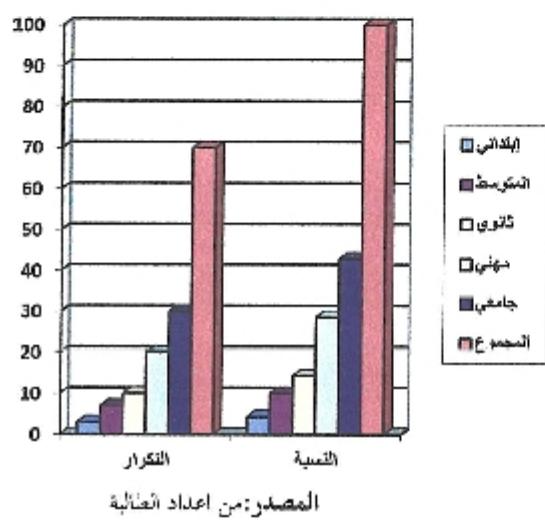
بناء على جدول رقم (13.3) التكرارات، نجد أن الفئة التي تعامل أكثر مع الوكالة هي الفئة التي تترواح أعمارهم بين (31 – 40 سنة) فهي تحتل نسبة 38.57% من الذين تم استقصائهم ثم تليها فئة (20 – 30 سنة) والمقدرة بـ 34.29% ثم فئة (41 – 50 سنة) بنسبة 21.43% أما فئة كبار السن (أكثر من 50 سنة) فهي أقل تعاملًا مع البنك بنسبة 5.71%.

وما يمكن استنتاجه أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع الوكالة هي من (20 – 40 سنة) وهذا تعدد نشاطات البنك فيما يخص المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وغيرها، أو من خلال تعاملاته فيما يخص سياسة الدعم الفلاحي، لأنه مكلف من قبل الدولة بالإشراف على العمليات المتعلقة بها.

(3) المستوى التعليمي:

الشكل رقم (13.3): المستوى التعليمي للزيارات

الجدول رقم (14.3): المستوى التعليمي للزيارات



المصدر: من اعداد الطالبة

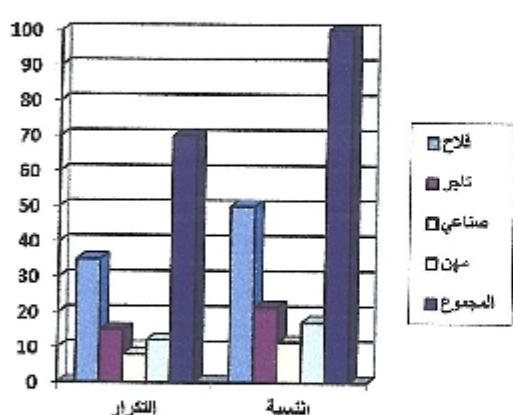
المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم(14.3) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غالب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 42.86% ثم تليها المستوى المهني 28.57% أما المستوى الثانوي فكان بنسبة 14.29% ونسبة المستوى المتوسطي كانت 10% والنسبة الأقل تعاملًا فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي أقل من المتوسط بـ 4.28% ويشمل المستوى الابتدائي. وعند تفسير النتائج، نجد نسبة 72.85% من أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم بين 20 و 40 سنة يتوجهون للقيام بأعمال حرة مثل: المقاولة، التجارة ... الخ. هذا في ظل عدم توفر مناصب الشغل،خصوصا وجود نسبة معتبرة تقدر بـ 42.86% لها مستوى جامعي، الأمر الذي دفعهم إلى القيام بالأعمال الحرة.

4) الوظيفة:

الشكل رقم (14.3): الوظيفة للزيائين

الجدول رقم (15.3): الوظيفة للزيائين



المصدر: من اعداد الطالبة

الخيارات	النسبة %	النوع
فلاح	35	فلاح
تجار	15	تجار
صناعي	8	صناعي
مهن أخرى	12	مهن أخرى
المجموع	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

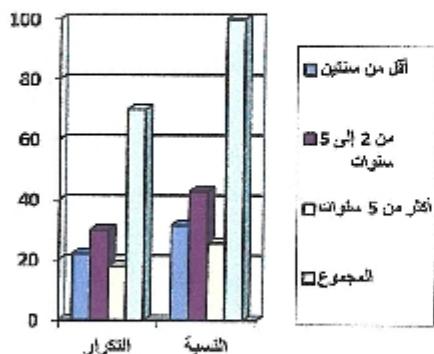
من الجدول رقم (15/3) ومن خلال هذا السؤال نجد أن غلب المعاملات المصرفيه التي تقوم بها الوكالة تتم مع الفلاحين اذ تمثل هذه الفئة نسبة 50% من جموع الزبائن المستقصيين، كما تأتي بعدها فئة التجار نسبة 21.43% وفئة المهن الأخرى بنسبة 17.14% أما فئة الصناعيين فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 11.43%.

وما يمكن الأداء به أن أجمل العمليات المصرفيه تتم مع الفلاحين والتجار مما يساعد البنك في جمع موارد مالية هامة، وزيادة نشاطاته المصرفيه من جهة وعلى البنك البحث عن الزبائن المرجعين في كل القطاعات، خاصة القطاعات الحيوية مثل: الصناعة، وإن تسعى إليهم بكل الوسائل والتنيات التي تجذبهم.

الإجابة عن المحور الثاني: التعامل مع وكالة قالمة:1) منذ متى وأنتم تعاملون مع الوكالة؟

الشكل رقم (15.3): مدة التعامل مع الوكالة للزيائين

الجدول رقم (16.3): مدة التعامل مع الوكالة للزيائين



المصدر: من اعداد الطالبة

النسبة%	النكرار	الخيارات
31,43	22	أقل من سنتين
42,86	30	من 2 إلى 5 سنوات
25,71	18	أكثر من 5 سنوات
100	70	المجموع

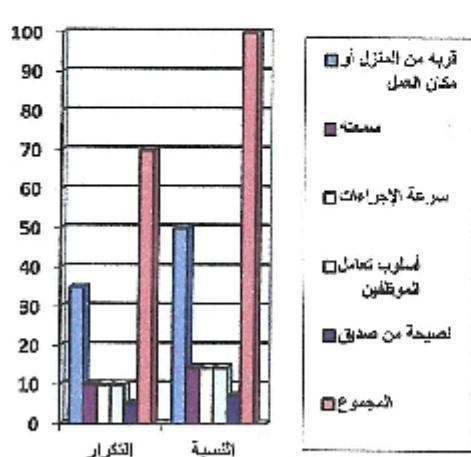
المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول رقم (16.3) أن أكثر الزبائن المستقصين الذين يتعاملون مع الوكالة ما بين 2 إلى 5 سنوات وتمثل هذه الفئة نسبة 42,86% وهذا ما يدل على أن هذه النسبة مع الزبائن حديثي التعامل مع الوكالة أي ابتداء من تحسيد سياسة البنك الجالس، أما فيما يخص الذين يتعاملون مع الوكالة منذ أقل من سنتين فيقدر عددهم بحوالي 22 من المستقصين أي نسبة 31,43% وهذا ما يدل على أن الوكالة في توسيع مستمر خاصة بعد تبنيها لسياسة البنك الجالس، وهناك اقبال معتبر لخدمات وكالة بدر، أما الذين يتعاملون مع الوكالة أكثر من 5 سنوات أي الفئة الأكثـر أقدمية فتقدر بـ 25,71%.

2) لماذا اخترتم وكالة قالمة؟

الشكل رقم (16.3): سبب اختيار الوكالة للزيائين

الجدول رقم (17.3): سبب اختيار الوكالة للزيائين



المصدر: من اعداد الطالبة

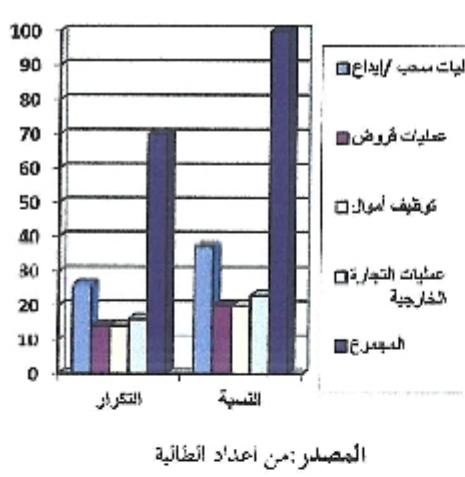
النسبة%	النكرار	الخيارات
50	35	قريه من المنزل أو مكان العمل
14,28	10	سهله
14,28	10	سرعة الإجراءات
14,28	10	أسلوب تعامل الموظفين
7,16	5	نصيحة من صديق
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (17.3) نلاحظ أن الأسباب والذوافع وراء اختيار الزبون لوكالة قملة ببناء على الإجابات تجد 50% يقرؤن بأن السبب الرئيسي وراء اختيارهم لوكالة بدر هو قريه من إقامتهم أو مكان عملهم، وهذه حقيقة، إذ أن موقع وكالة بدر متواجد بمكان جيد ومناسب لأغلبية الزبائن (وسط المدينة) وقرب الأنشطة التجارية، وبالتالي سياسة التوزيع المتتبعة تؤكد فعاليتها بسبب قرب الوكالة وموقعها الجيد من زبائنهما. في حين تجد أن 16,16% اختارت هذه الوكالة ببناء على نصيحة من أصدقائهم، ومعارفهم الخاصة، بينما نلاحظ تساوي الإجابات فيما يخص سرعة الإجراءات، وسمعته وأسلوب تعامل موظفين بـ 28,14%. ويفسر ذلك إلى أن الوكالة ومن خلال سياسة البنك الحالس واستطاعت أن تحظى بثقة زبائنهما فهم راضيون على أسلوب تعامل الموظفين وعن سرعة آداء العمليات المصرفية، وبالتالي تحصل الوكالة على تصور حسن في ذهن زبائنهما.

3) ما هي العمليات التي تقومون بها لدى وكالة قالمة؟

الجدول رقم (18.3): العمليات التي يقوم بها الزبون .



الخيارات	النكرار	النسبة %
عمليات سحب / إيداع	26	37,14
عمليات قروض	14	20
توظيف أموال	14	20
عمليات التجارة الخارجية	16	22,86
المجموع	70	100

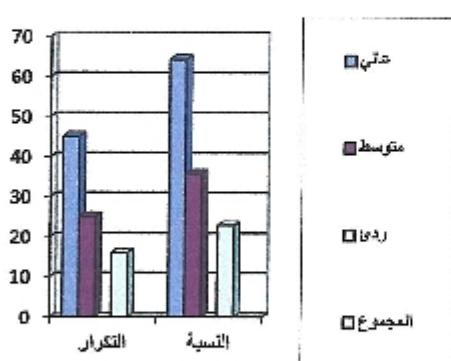
المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (19.3) يتضح أن بجمل العمليات التي يقوم بها الزبائن هي عمليات السحب والإيداع وهي تمثل أغلبية الزبائن المستقصين أي نسبة 37,14% وتجد في المرتبة الثانية عمليات التجارة الخارجية بنسبة 22,86%， كما تختل كل من عمليات القروض وتوظيف الأموال نفس النسبة والمقدرة بـ 20%， وهي نسب مقاربة لما يدل على أن الوكالة بالإضافة إلى تدعيمها للقطاع الفلاحي تقوم بممارسة مختلف الأنشطة التجارية.

الإجابة عن المحور الثالث: تقييم الجودة المدركة لخدمات الوكالة:

1) الاعتمادية: ما مدى قدرة الوكالة على إنجاز الخدمة المطلوبة بدقة؟

الشكل رقم (18.3): الاعتمادية للزيتون



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (19.3): الاعتمادية للزيتون

الخيارات	النكرار	النسبة%
عالي	45	64,29
متوسط	25	35,71
رديء	-	-
المجموع	70	100

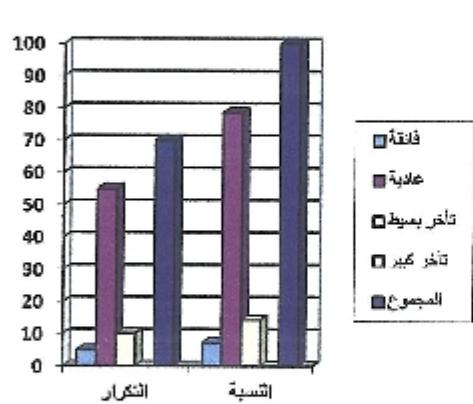
المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (19.3) فيما يخص قدرة الوكالة على إنجاز الخدمة المطلوبة بدقة نجد أن 64,28% يقررون بأنها عالية، ثم تليها في المأمونية الثانية متوسطة بنسبة 35,71% وبالتالي أزيائين راضون على جودة الخدمات المقدمة إليهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى استخدام الوكالة أحدث الوسائل التكنولوجية التي تسهل العمليات المصرفية.

2) الاستجابة:

أ - ما رأيكم في الخدمة المقدمة من حيث السرعة؟

الشكل رقم (19.3): الاستجابة للزيتون



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (20.3): الاستجابة للزيتون

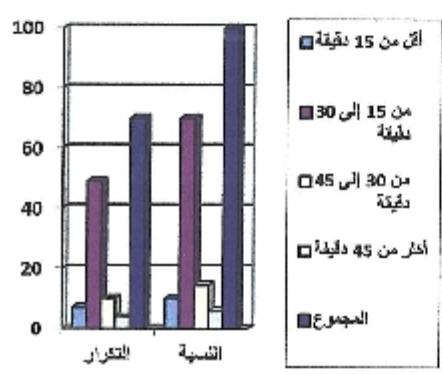
الخيارات	النكرار	النسبة%
فائقة	5	7,14
عادلة	55	78,58
تأخير بسيط	10	14,28
تأخير كبير	-	-
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (20.3) إن رأي الزبائن للمنتج والخدمة المصرفية يختلف من حيث نظرتهم إلى سرعة أدائها، حيث كان رأي أغلبية العينة أن سرعة تقديمهم للخدمة المصرفية يكون بشكل عادي وهذا بنسبة 78,58% ثم تليها تأخر بسيط بـ 14,28%， كما سجلنا نسبة 7,14% من مجموع المستقصين الذين يرون بأن الخدمات المقدمة تميز بالسرعة الفائقة مقارنة بالسنوات الماضية (غياب سياسة البنك الجالس)، وبالتالي أغلبية الزبائن راضين عن السرعة في تقديم الخدمة، وقد يرجع السبب إلى نوعية وأهمية الأشخاص الذين يتعاملون مع البنك.

بـ - ما هي مدة إنتظاركم داخل الوكالة لأداء عملية مصرفية؟

الجدول رقم (21.3): مدة الانتظار للزبائن



المصدر: من اعداد العينة

الخيارات	النكرار (%)	النسبة (%)
أقل من 15 دقيقة	7	10
من 15 إلى 30 دقيقة	49	70
من 30 إلى 45 دقيقة	10	14,28
أكثر من 45 دقيقة	4	5,72
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد العينة

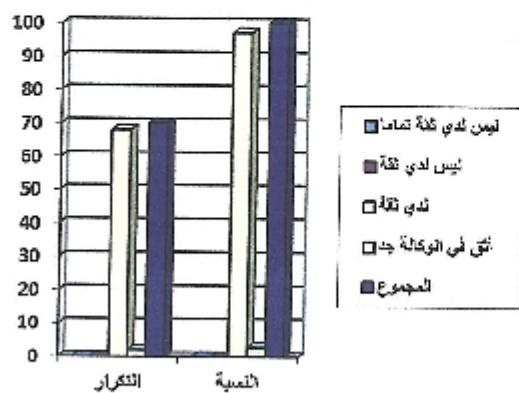
من الجدول رقم (21.3) فيما يخص مدة الانتظار في الوكالة في آداء عملية مصرفية، 70% أعلى من (15 إلى 30 دقيقة) بنسبة 70% في حين يجد 14,28% من قالوا بأن مدة الانتظار (من 30 إلى 45 دقيقة) وأقل من 45 دقيقة وبالتالي فالزبائن راضين عن مدة الإنتظار في الوكالة لأنهم في السابق كانوا يمر على عدة موظفين لأداء عملية مصرفية ما، وبعد إدخال سياسة البنك الجالس أصبحت معظم عملياتهم تقتصر على موظف واحد فقط، وهكذا أصبحت مدة الانتظار في الوكالة لا تتعدي 30 دقيقة، وبالتالي يكون البنك الجالس قد وفر على زبائنه الوقت عناء الانتظار في الطابور مدة طويلة.

أما الأشخاص الذين قالوا بأن مدة إنتظارهم في الوكالة تتعدى 45 دقيقة فكانت نسبتهم 5,72 وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأخرى، ويرجع ذلك إلى جهل الزبائن لقواعد التي يتم على أساسها

العامل في البنك فهو يرحب بمفرد وصوله إلى البنك بإيمانه تعاملاته بسرعة ولكنه لا يقدر بأن هناك مجموعة من الإجراءات يجب أن تتخذ قبل تحقيقه لطبيه.

(3) النقا:

الشكل رقم (21.3): مستوى الثقة للزيائين .



المصدر: من اعداد الطالية

الجدول رقم (22.3): مستوى الثقة للزيائين.

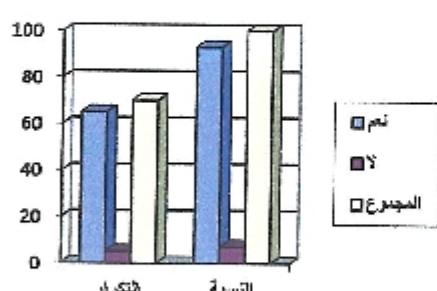
الخيار	النسبة (%)	النكرار
ليس لدى ثقافة تماماً	-	-
ليس لدى ثقة	-	-
لدي ثقة	97,14	68
أثق في الوكالة جداً	2,86	2
المجموع	100	70

المصدر: من اعداد الطالية

من الجدول رقم (22.3) نلاحظ من الجدول أعلاه أن 97,14% من الزائين المستقصين يثقون في الوكالة و 2,86% يثقون جداً، وذلك راجع إلى أنه هناك علاقة ناجحة بين الموظفين والزيائين، فالثقة هنا مرتبطة بادرارك الزيون حيث أنها تعمل باتجاهين، فمثلاً عندما يتطلب الزيون قرضاً يتوقع الحصول على هذا القرض في الوقت المحدد وفي نفس الوقت فإن الموظف يجب أن يثق بـ الزيون سوف يقوم بتسديد القرض حسب الاتفاق المبرم، إذن فالثقة تخلق الاحتمال في أن كلام أو جهة يمكن أن يعتمد عليها (الموظف، الزيون).

(4) الإتصال:

الشكل رقم (22.3): العلاقة مع الموظفين



المصدر: من اعداد الطالية

الجدول رقم (23.3): العلاقة مع الموظفين

الخيار	النسبة (%)	النكرار
نعم	92,86	65
لا	7,14	5
المجموع	100	70

المصدر: من اعداد الطالية

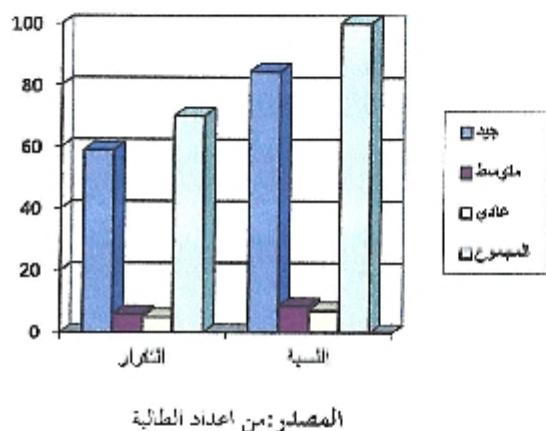
نلاحظ من الجدول رقم (23.3) أن نسبة 92,86% من الزبائن يقرؤون أن لهم علاقة مع الموظفين، ونسبة 7,14% يقرؤون العكس، حيث أن الاتصال الجيد والفعال بين الموظف والزبون قد يكون راجع إلى التأهيل الجيد للموظفين في مجال الاتصال والتواصل مع الزبائن، وذلك كان سبباً في نشأة علاقات غير رسمية بين الموظفين والزبائن وهذا يوضع من خلال أعلاه.

٥) الملموسة:

أ- ما رأيكم في المظهر الداخلي للوكالة

الشكل رقم (23.3): المظهر الداخلي للوكالة

الجدول رقم (24.3): المظهر الداخلي للوكالة



الخيارات	النسبة %	النكرار
جيد	84,28	59
متوسط	8,58	6
عادى	7,14	5
المجموع	100	70

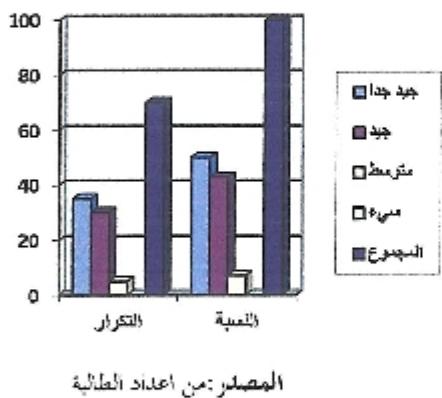
المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال التتابع الجدول رقم (24.3) الموجود في الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 84,28% من جموع الزبائن المستقصين أدلوا برأيهم حول المظهر الداخلي للوكالة بأنه جيد، وتتوفر جميع شروط الراحة من أماكن الجلوس، المكيفات الهوائية، الديكور الجيد ... إلخ في حين تجد نسبة 7,14% و 8,58% لكل من أدلوا بأنه عادي ومتوسط على الترتيب وهي نسب ضعيفة مقارنة بالأولى ولكن يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

بـ- ما رأيكم في المكان المخصص للانتظار على مستوى وكالتكم؟

الشكل رقم (24.3): المكان المخصص للانتظار

الجدول رقم (25.3): المكان المخصص للانتظار



الخيارات	النسبة %	النكرار
جيد جداً	50	35
جيد	42,85	30
متوسط	7,15	5
سيء	-	-
المجموع	100	70

المصدر: من اعداد الطالبة

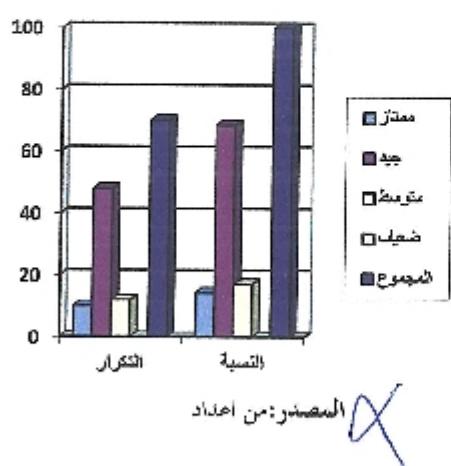
من الجدول رقم (25.3) يسمح لنا هذا السؤال بمعرفة مدى إحساس الزبائن بالراحة في أماكن إنتظار فأغلبية الزبائن ترى بأن المكان المخصص للانتظار جيد جداً وهذا بنسبة 50% كما نجد نسبة الذين يرون بأنه جيد 42,85%， وهذا نتيجة لاعتماد الوكالة على عناصر بيئة ومادية مريحة وجمالية ك الموجودة في حديكور داخلي وأثاث جذابين، بالإضافة إلى تنظيم أماكن جلوس، ثم تليها نسبة 7,15% من يرون بأنه متوسط وهي نسبة ضعيفة مقارنة بما سبق.

على الهموم يكون القول بأن الزبائن راضين عن الوكالة وهذا ما يثبت اهتمام البنك بالظهور الداخلي للوكالة وبراحة زبائنه.

الإجابة عن المحور الرابع: ما مدى توجه وكالة قالمة لتحسين العلاقة مع زبائنها؟

1) أسلوب التعامل من طرف موظفي الوكالة:

الشكل رقم (25.3): أسلوب التعامل مع الزبائن



الجدول رقم (26.3): أسلوب التعامل مع الزبائن

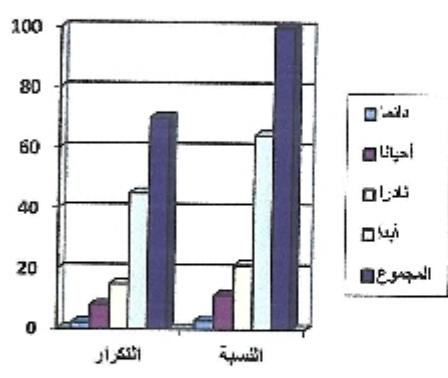
الخيارات	النكرار (%)	النسبة (%)
ممتاز	10	14,28
جيد	48	68,57
متوسط	12	17,15
ضعف	-	-
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد

من الجدول رقم (26.3) بناءً على هذا السؤال تبين أن علاقة الزبون مع موظفي الوكالة جيدة، إذ لاحظنا أن نسبة 68,57% من مجموع المستقصين ترى أن أسلوب تعامل من طرف الوكالة جيد، ونسبة 14,28% يقيّمون بممتاز وبالتالي سياسة البنك الجائس تسمح بتسهيل وتنظيم العلاقات مع الزبائن، فموظفي البنك وخاصة المكلفين بالزبائن تم تكوينهم بطرق وأساليب تسويقية حديثة تتعلق بطريقة الاستقبال، الاهتمام بالزبون، الاتصال الجيد معه، التكلم والاستماع الجيد للزبون، وهذا ما يثبت أن الاتصال بين الطرفين (زبون/موظف) جيد، فهي بثابة نقطة قوة بالنسبة لنوكالة. في حين نجد أن 17,15% تقييم أسلوب تعامل بمتوسط لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه النتائج والبحث عن الوسائل وأنطرق من أجل جذب الزبون، وإدراك الوسيلة التي تجعله راضياً على أسلوب وتقنيات موظفي البنك.

2) هل وكالة قالمة تعلمكم بمنتجاتها وخدماتها الجديدة؟

الشكل رقم (26.3): الاعلام بالمنتجات



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (27.3): الاعلام بالمنتجات

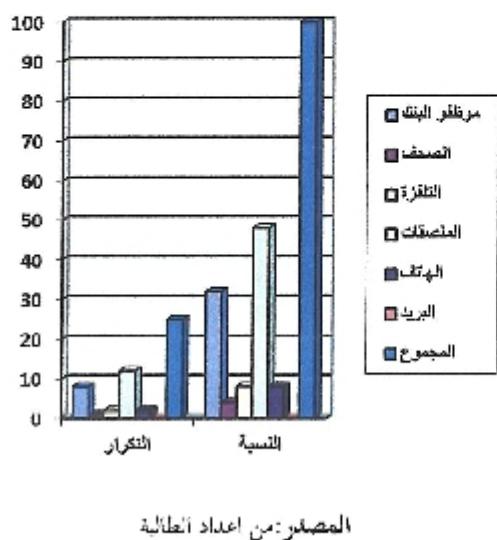
الخيارات	النكرار	%
دائما	2	2,86
أحيانا	8	11,43
نادرا	15	21,43
أبدا	45	64,28
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (28.3) تبين الإجابات بأن 64,28% من مجموع الزبائن المستقصين ليست لديهم دراية تامة بمنتجات بدر، وهذا ما يدل على أن سياسة الإشهار (الإعلان) شبه معدومة الفعالية ويعود السبب إلى عدم القيام بدراسات مسبقة لاختيار الركيزة الملائمة. ثم تليها نادرا، أحيانا ودائما على التوالي بنسبي: 21,83%， 11,43% و 2,86%， وعلى الرغم من أن بدر تصدر مجلة دورية إلا أن أننا لاحظنا غياب الأعداد الجديدة بالوكالة، وحتى على مستوى قاعدة الانتظار لاحظنا وجود إثنين أو ثلاثة فقط. كما لاحظنا غياب بحثات العريف بالسلك ونتائج اختباره، ربما تقوم به من خدماته وتقليل المنتجات، لهذا يتبعي اتخاذ الإجراءات الازمة قصد الإشهار لكن ما يقوم به وما يقدمه بنك بدر من خدمات ومنتجات .

- إذا كانت وكالة قالمة تعلمكم بمنتجاتها وخدماتها الجديدة، ما هي الوسائل المستعملة في ذلك؟

الشكل رقم (27.3): الوسائل المستعملة لاعلام بالمنتجات



الجدول رقم (28.3): الوسائل المستعملة لاعلام بالمنتجات

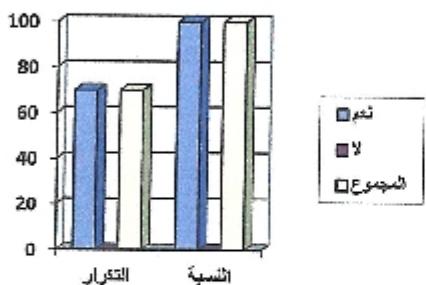
الخيارات	النكرار (%)	النسبة (%)
موظفو البنك	8	32
الصحف	1	4
التلفزة	2	8
الملصقات	12	48
الهتاف	2	8
البريد	-	-
المجموع	2.5	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (28.3) فيما يخص الوسائل المستعملة لاعلام الزبائن بالمنتجات نجد أن %35,72 من مجموع الزبائن الذين قالوا أن الوكالة تعلمهم والذي يقدر عددهم بـ 25 شخص، تم إخبارهم عن طريق الملصقات بسبب التردد اليومي على الوكالة، في حين نجد 32% تم إخبارهم عن طريق موظفي البنك وهي وسيلة نوعاً ما غير محبذة لأنه من الصعب الإعلام وفي نفس الوقت تأدية المهام المصرفية، ويقى كل من الهاتف والتلفزة هما نفس النسبة 8% لكل منهما، وعليه نلاحظ ان أكثر وسيلة لإعلام الزبائن بالمنتجات والخدمات هي الملصقات، لذا ننصح الوكالة التتويع والبحث أكثر عن الوسيلة ذات المردودية الأكبر وذات تأثير أكثر على سلوك الزبائن.

3) هل تعامل الوكالة مع المعلومات التي تخص بسرية؟

الشكل رقم (28.3): سرية المعلومات



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (29.3): سرية المعلومات

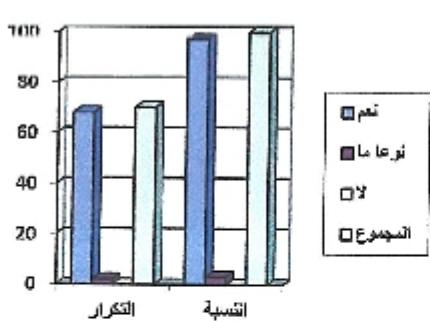
الخيار	نعم	لا	مجموع
النسبة %	70	-	70
-	-	-	-
النسبة %	100	-	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (29.3) أعلاه نلاحظ أن جميع الردود أي ما يعادل من الردود المستقصين 100% يتم التعامل مع معلوماتهم الخاصة بسرية تامة من طرف البنك، وبالتالي فالوكالة ومن خلال سياسة البنك الحالى استطاعت أن تحظى بشقة زبائنها وهذا من بين الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها من خلال منها منها أدلة أنسيايد.

4) هل يمتلك موظفو الوكالة معرفة كافية للرد على استفساراتكم؟

الشكل رقم (29.3): المعرفة الكافية للموظفين



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (30.3): المعرفة الكافية للموظفين

الخيار	نعم	نعم ما	لا	مجموع
النسبة %	68	2	-	70
-	-	-	-	-
النسبة %	97,14	2,86	-	100

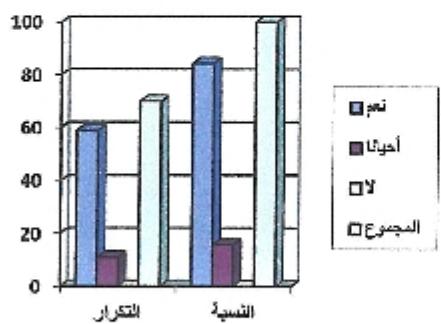
المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (30.3) إن نسبة 97,14% من مجموع الزبائن المستقصين يقررون بأن موظفي الوكالة على معرفة كافية في الرد على استفساراتهم، و 2,86% قالوا "نعم ما" وهذا ما يدل على أن

موظفي الوكالة وخاصة المكلفين بالزيائين على دراية كاملة بجميع العمليات المصرفية، وبالتالي استطاعت الوكالة من خلال هذه السياسة أن تحسن صورتها لدى الزبائن.

٥) هل يتقن موظفو الوكالة تقديم وعرض الخدمات المصرفية (عدم وجود أخطاء)؟

الشكل رقم (30.3): اثنان موظفو الوكال عرض الخدمات



المصدر: من اعداد انتظامية

الجدول رقم (31.3): اثنان موظفو الوكال عرض الخدمات

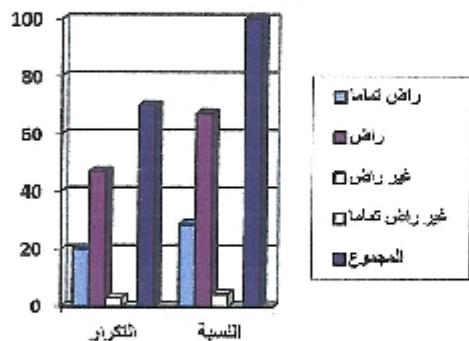
الخيارات	النكرار (%)	النسبة (%)
نعم	59	84,28
أحياناً	11	15,72
لا	-	-
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالية

من خلال الجدول رقم (31.3) نلاحظ ان نسبة 84,28% من مجموع المستقصين يرون أن موظفي الوكالة يقدمون الخدمات المصرفية دون وجود أخطاء وهذه نقطة مهمة بالنسبة للوكالة، لأن تقديم الخدمة بالأخطاء يؤثر على خدمة الزبيون بالموظف مقدم الخدمة، واثناء تعاملاته المستقبلية يكون هناك دائما شك حول سلامة أداء الخدمة المصرفية، في حين تحد 15,72% تقدر بوجود اخطاء أحيانا وهي نسبة حساسة يجب أخذها بعين الاعتبار ومحاولة تفاديتها مستقبلا.

6) هل أنتم راضين بخصوص المنتجات والخدمات المقدمة من طرف وكالة قالمة؟

الشكل رقم (31.3): مدى رضا عن الخدمات



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (32.3): مدى رضا عن الخدمات

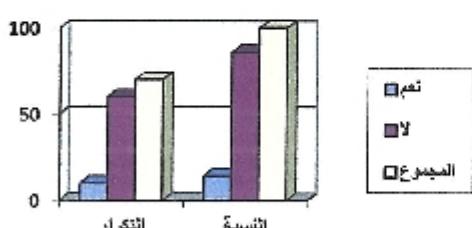
الخيارات	النكرار	النسبة%
راض تماماً	20	28,58
راض	47	67,14
غير راض	3	4,28
غير راض تماماً	-	-
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (32.3) الغرض من هذا السؤال معرفة درجة رضا اتجاه مختلف منتجات الخدمات المقدمة من طرف الوكالة، فتبين لنا أن 95,72% من هؤلاء الربائين راضون عنها وبشكل جيد، وهذا ما يؤكد وفائهم لأنهم أدلوا بصراحة عن رضائهم اتجاه مختلف المنتجات والخدمات وهذه نقطة إيجابية تساعد البنك في زيادة اهتمام أكثر بشريحة زبائنهم والاعتناء بهم أكثر، في حين تجد نسبة فئة غير راضين 4,28% وعلى الرغم من أنها نسبة قليلة إلا أنه يجب تداركها والاهتمام بها، فهي نقطة ضعف بالنسبة للبنك، لذا يجب البحث عن أسباب عدم رضا هذه الفئة وهذا قصد تحسين آداء الوكالة وترقية صورتها، وكسب رضا الجميع.

7) هل قدمتم من قبل شكاؤى واحتجاجات؟

الشكل رقم (32.3): تقديم الشكاوى



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (33.3): تقديم الشكاوى

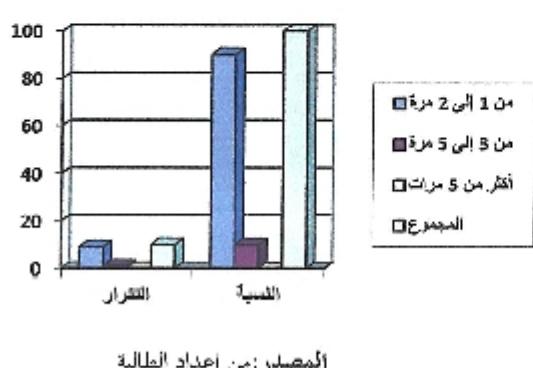
ال الخيارات	النكرار	النسبة%
نعم	10	14,28
لا	60	85,72
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (33.3) نلاحظ أن نسبة 85,72% من المستقصين لم يقدموا أي شكوى هذا يدل على أن الوكالة تسعى جاهدة لعدم وقوع خلافات بينها وبين زبائنه، فهي تدرك مدى أهمية الزبون وتسعى جاهدة للحفاظ عليه، في حين نجد أن 14,28% من الذين قدموا بشكوى .

• إذا كان "نعم"، كم مرة؟

الشكل رقم (33.3): كم من مرة نعم.



الجدول رقم (34.3): كم من مرة نعم .

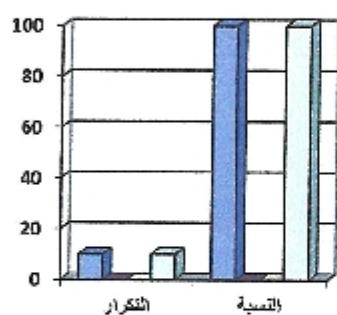
الخيارات	النكرار	النسبة%
من 1 إلى 2 مرة	9	90
من 3 إلى 5 مرات	1	10
أكثر من 5 مرات	-	-
المجموع	10	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (34.3) فيما يخص عدد احتجاجات الزبائن نجد أن 10 من مجموع الزبائن الذين قالوا أئم قدموا احتجاج وشكوى، حيث نجد 90% قدمو احتجاج من (1 إلى 2 مرة) و10% من قدموا (3 إلى 5 مرات)، وما يمكن عموما بأن عدد الاحتجاجات قليل وعدد مرات الاحتجاج قليل كذلك، وهذا ما يعني أن الوكالة تسعى دائما إلى حدوث الاحتجاجات وذلك بالتقرب من الزبون ومحاولة معرفة الأسباب التي تزعجه وانقضاء عليها بجميع الأساليب والطرق، مما يعني أن البنك يحاول إرضاء زبائنه والحفاظ عليهم.

• كيف كانت إجابة الوكالة على شكاوكم واحتتجاجاتكم؟

الجدول رقم (34.3): الإجابة على الشكاوى



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (35.3): الإجابة على الشكاوى

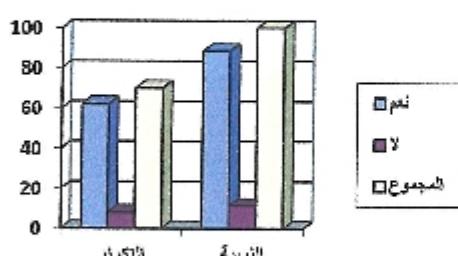
الخيارات	النسبة (%)	النكرار
إيجابية	100	10
لامبالاة	-	-
سلبية	-	-
المجموع	100	10

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (35.3) لقد اتفق جميع الزبائن وقالوا بأنهم قدمو شكاوى وكانت إستجابة الوكالة إيجابية، حيث لوحظ تطور كبير في طريقة قبول ومعالجة الاحتجاجات من طرف الوكالة، فبعدما كانت تؤخذ بنظرية سلبية أصبحت تؤخذ بنظرية إيجابية، لأن الزبون الذي يعبر عن عدم رضاه هو الزبون الوفي للبنك، فهو يتنتظر منه معالجة سريعة، وهذه المعالجة لا تقتصر على إيجاد الحل فقط بل محاولة اكتشاف وفهم الظروف المسببة لهذا الاحتجاج، لأنه من نظر الوكالة هو فرصة لإعطاء صورة جيدة للبنك عن طريق خلق جو حديي للزبون تملؤه الثقة، كما يمكن اعتباره وسيلة مجانية للكسب معلومات من خلالها يتعرف البنك على الخلل الموجود في عمله، كما يعبر بطريقه واتهامه من انتيادات، ورغبات، الزبائن.

8) هل تتصح صديقك بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه؟

الشكل رقم (35.3): التصح بالتعامل مع الوكالة



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (36.3): التصح بالتعامل مع الوكالة

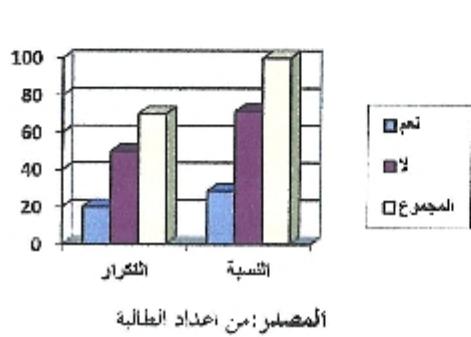
الخيارات	النسبة (%)	النكرار
نعم	88,57	62
لا	11,43	8
المجموع	100	70

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (36.3) هناك نسبة كبيرة والمقدرة بـ 88,57% من الزبائن يجيبون بنعم على أساس أن البنك الذين يتعاملون معه جدير بأن يصبح الفرد زبون له، ومن ذلك حسن تعامل الموظفين وسهولة الإجراءات عند آداء العمليات المصرفية وسمعته الجيدة، وفي المقابل 11,43% من الزبائن يجيبون بـ "لا" وقد يرجع هذا إلى إعطاءهم الحرية في تقرير مع أي بنك يريدون التعامل معه، وقد تكون الخدمات المقدمة ليست جيدة بالقدر الكافي أو كون الشروط والمارسات نفسها في جميع البنوك، وبالتالي فهم يقتربون على معارفهم التعامل مع أقرب بنك لهم.

٩) هل سبق وأن تقدمتم باقتراحات لتحسين خدمات الوكالة؟

الجدول رقم (37.3): تقديم اقتراحات للوكلة الشكل رقم (36.3): تقديم اقتراحات للوكلة



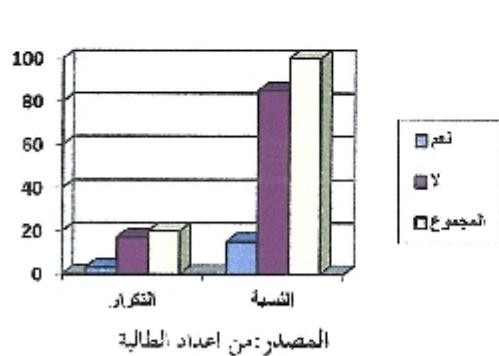
ال الخيارات	النكرار (%)	النسبة (%)
نعم	20	28,57
لا	50	71,43
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (37.3) نستنتج أن نسبة 28,57% من مجموع الزبائن المستقصين أحابوا بـ "نعم" أي تقدم اقتراحات للوكلة، خاصة فيما يتعلق بالوسائل التي من شأنها أن تزيد من العمليات المصرفية. في حين تسجل نسبة 71,43% تمثل إلى عدم تقديم أي اقتراح في هذا الشأن مستندة إلى ذلك إلى عدم جدواها من حيث أنها وأن سدّت ذلك تؤخذ الاعتبار من قبل مسؤولي البنك.

• إذا كان نعم، هل تشعرون بأن مقترحاتكم تؤخذ بعين الاعتبار؟

الجدول رقم (38.3): الاقتراحات الشكل رقم (37.3): نسبة و تكرار الاقتراحات المأخوذة بعين الاعتبار.



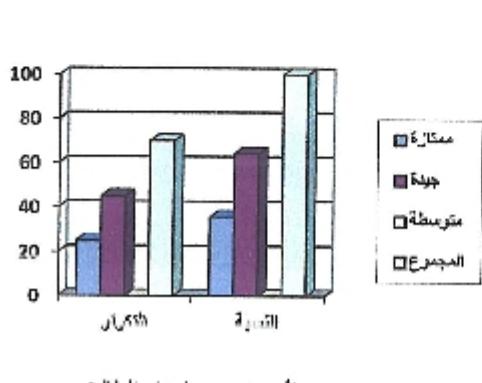
الخيارات	النكرار (%)	النسبة (%)
نعم	3	15
لا	17	85
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (38.3) فيما يخص اقتراحات الزبائن نجد أن 28,57% من مجموع الزبائن الذين قالوا أخمن قدمو اقتراحات والذين يقدر عددهم بـ 20 شخص، حيث نجد 15% فقط من قالوا بأن اقتراحاتهم تتوحد بعض الاعبار، ونسبة 85% أجابوا بـ "لا" وهي نسبة كبيرة مقارنة بالأولى، إن هذا يفسر بغياب التفاعل بين البنك وزبائنه وهو أمر يجب استدراركه في أقرب الآجال على أساس أن الاستراتيجيات المتبعة حاليًا تذهب إلى إعطاء رأي الزبيون أهمية خاصة في التعامل.

10) بناء عن تجاربكم في التعامل مع وكالة قالمة، ما هو رأيكم في سياسة البنك الجالس؟

الجدول رقم (39.3): رأي الزبائن في سياسة البنك الجالس الشكل رقم (38.3): رأي الزبائن في سياسة البنك الجالس



المصدر: من اعداد الطالبة

الخيارات	النسبة (%)	النوع
متنازرة	35,71	غير
جيدة	64,29	الجلسة
متوسطة	-	غير
المجموع	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

من الجدول رقم (39.3) ما لاحظناه من خلال النتائج الموجودة في الجدول بأن نسبة 64,29% من زبائن وكالة قالمة يجدون سياسة البنك الجالس جيدة و 35,71% يجدونها متوسطة وبالتالي يمكن القول بأن سياسة البنك الجالس كان لها تأثير كبير على زبائن الوكالة، حيث أدلو بـ 70% صراحة عن رضائهم الكبير تجاه هذه السياسة التي وفرت لهم الوقت وعناء الانتظار في الصنوف لوقت طويل بالإضافة إلى الإهتمام الكبير من قبل موظفي الوكالة بصفة عامة من حسن الاستقبال والطريقة الجيدة في التعامل، والسرعة في تقديم العمليات المصرفية بأحدث الوسائل التكنولوجيا، وخاصة حفظ سرية المعلومات، وهذا أصبح يشعر بالأمان في التعامل مع الوكالة وبالتالي تكون الوكالة قد بحثت في اتجاه سياسة البنك الجالس كأداة تسويقية لتحسين العلاقة مع الزبائن.

خلاصة:

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتجات وخدمات تكون أساس محور تعاملاته مع الزبائن خاصة أنه يعمل على تنفيذ وتعظيم سياسة البنك الجالس على كامل وكالاته عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى اهتمامه الكبير بالموارد البشرية عبر القيام بعمليات تكوينية واسعة للموظفين بمختلف درجاتهم وتحصص أعمالهم.

فيما يخص تحسين العلاقة مع الزبائن، نستنتج باه، سياسة البنك، الجالس لقت رضا من طرف زبائن وكالة قالمة، كما أن الموظفون بالوكالة لديهم روح تسويقية وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها وعلاقتهم الحسنة مع الزبائن، كما أنهم يدركون مدى أهمية الزبون والتسويق في تفعيل نشاط البنك ويعملون على تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن، ببذل مجهودات كبيرة لتطبيق وظائف التسويق.

المقدمة العامة

الخاتمة العامة:

حاولنا خلال هذه البحث دراسة علاقة المصرف بالزيون و سياسات تحسين هذه العلاقة، وقد قمنا بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة قابله، وذلك بدراسة سياسة البنك الحالى و مدى أثرها على آداء البنك و رضا الزيون في نفس الوقت.

ان الاهتمام بالزيون و محاولة تحسين و تنشئة العلاقة معه باتساع التسويق بالعلاقات في البنك أصبح له اهتمام كبير لدى المؤسسات المصرفية الجزائرية، و هذا ما أدى بها إلى الاعتماد على سياسات بفرض تدعيم هذه العلاقة باعتبرها منطلقا حاسما في دعم مركزها التنافسي، لا سيما في التحرير المصرفى.

يعبر التسويق بالعلاقات من أهم أنشطة البنك الديناميكية، و آداته الرئيسية لتحقيق التوازن بين أهدافه و مردوديته من جهة و بين اشباع حاجات و رغبات الزبائن لإرضائهم من جهة أخرى ، أي أن التسويق بالعلاقات ذو أهمية بالغة و خاصة بالنسبة للبنك التجارية التي ضمن اقتصاد تنافسي.

و من هنا تبرز أهمية وجود جهاز اداري على مستوى البنك يعمل على توفير الظروف الملائمة لانجاح هذه السياسات التسويقية يتمثل في ادارة التسويقية، لأن العمل المصرفى يتطلب الربط بين بناء البنك واستمرارها و بين قدرتها على تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق، و من الأسباب التي أدت إلى تأخر التسويق في البنك هي طبيعة و خصائص الخدمات المصرفية كعدم ملموسية الخدمة في حد ذاتها، و كذا عدم القدرة على تخزينها، و ارتباطها بقدمها و غيرها من الخصائص التي جعلت من عمليات انتاجها و التفاعلات الحاصلة خلالها عمليات هامة لكل من البنك و الزيون، ما جعل البنك يميز خدماته و ذلك بتحسين علاقته مع الزيون.

لذا يمكننا القول بأن التسويق بالعلاقات و ظيفة حساسة في البنك و تلعب دورا هاما في زيادة مردودية البنك من جهة، و تحقيق الولاء و هذا بالارتكاز على سياسة تمحب بتعزيز كل العمليات التي يقدم

عليها الزيون. رضيا

اختبار الفرضية:

لقد أدى اختبار فرضيات حسب الى ما يلي:

الختبار العزلي الأول \neq يكون من خروج مقاربة متطرفة

1- بخصوص الفرضية الأولى التي مفادها أن التسويق بالعلاقات ضروري و مهم، وأنه لا يعبر فحسب عن مقاربة نظرية، بل يتجسد في أنشطة و تصرفات تمارسها الادارة لتحقيق أهداف و استراتيجيات محددة، وعلى ضوء التعريف و المفاهيم التي أعطيت للتسويق، والتي تؤكد بأن عملية دراسة الأسواق و تحديد رغبات الزبائن، ويمكن القول بأن التسويق بالعلاقات أصبح أداة تسويقية تعمل على التكيف بين السياسة العامة للمؤسسة و خياراتها الأساسية، إلا أن تعقد الأنشطة المصرفية و ارتباطها بعدة متغيرات في المحيط، قد تؤثر سلبا على السياسات التسويقية (المزيج التسويقي)، فهي بسبب طبيعة النشاط و القوانين.

2- بخصوص الفرضية التي مفادها بأن تحسين علاقه المصرف مع الزبون ضرورة حتمية نظرا لأهمية كل طرف بالنسبة للأخر في تحقيق أهدافه ، فإن التوعي في الخدمات و المنتجات المصرفية التي يقدمها البنك و كذا العمل على جذب أكبر عدد من الزبائن باستعمال الأساليب التسويقية الحديثة، و خواولة الحفاظ على هذه العلاقة التبادلية التفاعلية، يثبت وجود علاقة حسنة و اتصال جيد بين البنك و زبائنه،

الافتراض الرابع \neq $\text{البنك على وجود مزيج تسويقي}$

3- بخصوص الفرضية الثالثة، التي مفادها أنه توجد سياسات تسويقية لتحسين علاقه المصرف بالزبون، وجدنا أنه فعلا هناك سياسة تستعملها ضمن المزيج التسويقي المصرف الموسع، و المتمثلة في العنصر البشري، و كذا العناصر المادية و طريقة تقديم الخدمة، التي يعمل من خلالها على تحسين علاقته مع الزبون من خلال سياسة البنك الحالس.

4- بخصوص الفرضية الرابعة، و التي تنص على أن بنك الفلاحه و التنمية الريفية يضع سياسة تسويقية فعالة لتحسين علاقته مع الزبائن و الحفاظ عليهم و كسب و لائهم، فما يلاحظ هو أن البنك يسعى الى اتجاه و تبني أساليب تسويقية حديثة تتجلى في سياسة "البنك الحالس" و ما يتطلبه ذلك من تعديلات و تحسينات على أماكن تقديم الخدمة، سياسات التكوين و التدريب لمسؤولي البنك و الموظفين، و غيرها من الأساليب التي تخدم أهداف البنك و رضا الزبائن، الا أن تحقيقها يحمل في طياته عدة ثغرات تحد و تعيق تطبيق الأسس و السياسات المنهجية من طرف البنك.

نتائج البحث:

و في الأخير يمكن الخروج من هذا البحث بجملة من النتائج فيما يلي:

-يعتبر الزيون المصري مركز اهتمام البنوك و سياساتها التسويقية، و يجب التأكيد بأن الهدف الحقيقي للتسويق هو تحقيق رضا الزيون، الذي يعتبر سبب وجود البنك و نقطة انطلاقه.

ـ بعد وضع سياسة تسويقية فعالة تساهم في تنمية علاقة المصرف بالزيون، و بالتالي جذب أكبر عدد ممكن من الزيائن ضروري، لأن الزيون أصبح أكثر تطورا و نضجا مع تعدد الخيارات أمامه، مما يجعله يضع معاير يختار على أساسها البنك المناسب له.

ـ إن وظيفة التسويق المصرفي وظيفة هامة، تلعب دورا هاما في تنمية علاقة المصرف بالزيون، حيث يدفع المسؤولون للقيام بدراسات السوق من أجل الحصول على المعلومات التي تمكنه من توجيه البرامج التسويقية في ضوء الاحتياجات المحددة، و العمل على إجراء تعديلات و تطورات على المنتجات بما يخدم حاجات و رغبات الزيائن بشكل أفضل، مما يخلق رضا متزايد لديهم.

ـ يعود تأثير بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة فاتمة- في تبني التسويق بالعلاقات و عدم تحمسها إلى

طريقه، أداة أمثل، نذكر منها: (قد تحدث في النتيجة ما لا يسعه إلا الله).

ـ غرائب و مفاجأة حقيقة على مستوى السوق المصرفي الجزائري.

ـ غياب الوعي و الثقافة المصرفية لدى الزيائن.

ـ كثرة المعوقات التي يغلب عليها الطابع القانوني و الاجرامي لأنشطة و تعاملات بنك الفلاحة و التنمية الريفية أحدها، يحول دون أداء التسويق لدوره الحقيقي، و من ثم التأثير على العلاقة الموجودة بين المصرف و الزيون.

ـ للمحافظة على الموقع المتميز للبنك و تحسين موقعه التنافسي يتطلب بناء علاقة قوية مع الزيائن و كسب رضاهم بصفة دائمة، تماشيا مع التطورات المتسارعة في المجال الكنولوجي و المعلوماتي.

- رغم افتتاح موظفي الوكالة محل الدراسة بأهمية التسويق و الزبون، إلا أن ادارة البنك لا تولي له أهمية بالدرجة الكافية، بدليل عدم وجود مصلحة مستقلة للتسويق بالوكالة في الوقت الحالي.

- وجود انطباع ايجابي و رضا زبائن و كالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بفضلة عن تجربة البنك الجالس من خلال أسلوب تعامل الموظفين، طريقة تقديم الخدمة، السرعة في الأداء، المظهر الداخلي للوكالة ... الخ، مما يأقي على عاتق مسؤولي و موظفي الوكالة باستمرار، ليس فحسب للمحافظة على الصورة الجيدة الحالية للبنك لدى زبائنه بل و تطويرها مستقبلا.

الاقتراحات:

بناءاً على ما تم تسجيله من نقص في الاهتمام بالتسويق بالعلاقات على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية و على ضوء ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية يمكننا اقتراح ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالتطبيق الفعلي و المتابعة للأساليب و الطرق التسويقية الحديثة، خاصة فيما يتعلق بالزيائن و التكيف مع العمليات الاتصالية و التبادلية معهم لأجل رضائهم.

- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري بالبنك خاصة فيما يخص عمليات التكوين، التدريب في إطار سياسة البنك بهدف تحقيق مشروع البنك الجالس وكالات بدر و ذلك بتقريب فئات التكوين و التدريب للموظفين مع وقت تحسيد و تنفيذ سياسة البنك الجالس.

- العمل على تطوير كافة الجوانب المتعلقة بأداء الخدمات المصرفية مثل لها من تأثير على رضا الزبائن و هذا من خلال:

- تطوير مباني البنك بصورة جيدة سواء المظهر الخارجي أو التصميم الداخلي لكاتب البنك.

- تطوير مظهر موظفي البنك.

- تطوير أساليب استقبال الزبائن و التعامل معهم بصورة تتحقق رضاهما.

- تطوير أساليب تقديم الخدمة حتى تكون سهلة و ميسنة و بعيدة عن التعقيد.

- وضع نظام لاستعلامات و ارشاد الزبائن.
- وضع نظام للرقابة على آداء الخدمات المصرفية متضمناً الخواص التشجيعية للموظفين الذين يساهمون في نجاح البنك.
- وضع سياسات تسويقية فعالة تخدم مصالح البنك و الزبون معاً عبر اعطاء استقلالية أكبر للبنك في اتخاذ القرارات التسويقية خاصة المتعلقة منها بتحسين العلاقة مع الزبون، تحديد أسعار متوجهها و خدماتها، و التوسيع عبر انشاء و كمالات جديدة و تطوير خدماتها و اتباع سياسة اتصالية فعالة و فق دراسات و خطط مسبقة.
- القيام بدراسات مسبقة لاختيار الوسيلة الاعلانية المناسبة حتى تكون أكثر فعالية في جذب الزبائن.
- ضرورة اهتمام البنك بتعزيز التكنولوجيا؛ عسلات تقديم الخدمة خاصة فيما يتعلق بنشر أكبر عدد من أجهزة الصرافات، و الشبائيل الآلية للأوراق النقدية و المسارعة في انتهاج أساليب تتعلق بمعاملات البنك عبر الهاتف و البريد و الأنترنت.
- العمل على توفير وسائل الراحة للتخفيف من قلق الزبائن و الاهتمام أكثر بمعالجة احتياجاتهم و الرد عليهم في أقصر مدة ممكنة، لأن ضياع زبون يمكن أن يتسبب في ضياع زبائن آخرين.

قائمة المراجع

الكتب:

1- باللغة العربية:

- أبو علقة عصام الدين ، "التسويق مفاهيم استراتيجية الجزء الثاني، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002 .
- أسعد عبد الحميد طلعت ، "التسويق الفعال:كيف تواجه تحديات القرن 21"، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008
- قيم بول ،ترجمة هالة صدقى،"50 طريقة للاحتفاظ بعملائك إلى الأبد" ، مركز الخبرات المهنية للأدارة، القاهرة، مصر، 1995.
- الحاج طارق و زياده علي ، "التسويق من المنتج إلى المستهلك" ، الطبعة الثالثة ، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 1994 .
- حجازي محمد حافظ ، "المقدمة في التسويق" ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- حسين رشا عبد العزيز مصطفى ، قياس رضا العملاء عند جودة السلعة الاستهلاكية ، دار المذاهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- درمان سليمان صادق ، "التسويق بالعلاقات رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس" ، 2011.
- دون كارون ، هويك بول ، "مرشد الأذكياء الكامل:خدمة العملاء المتميزة" ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
- سعد ياسين ، "أبعاد استراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية" ، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
- السيد اسماعيل ، "التسويق" ، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- شفيق منى ، "التسويق بالعلاقات" ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005.
- الصحن محمد فريد ، اسماعيل السيد و آخرون. "التسويق" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- المصمودي محمود جاسم وعثمان يوسف ردينة، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- عبد العظيم محمد ، "التسويق المتقدم" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- العلاق بشير ، حميد الطائي،"تسويق الخدمات" ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2000.

- علي الصامد علي ساعد ، قياس الجودة المدروكة لخدمات المراكز التجارية ببنك المملكة العربية السعودية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- فوسلر كلود ، جيمس بير ، ترجمة علاء أحمد صالح ، "إدارة البيئة" ، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيئتك ، الجيزة، مصر، 2001.
- الفرويني شاكر ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- كوتلر فيليب ، ترجمة مازن نفاع ، "اسسیات التسويق" ، الجزء الثاني ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع وانترجمة ، دمشق ، سوريا ، 2002.
- محمد أبو تايه صباح ، التسويق المصري ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008.
- معلا ناجي و توفيق رائف، "أصول التسويق" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002

2- باللغة الأجنبية:

- Bryan Foss & others, "What makes for CRM system success – or failure.
- Buttle Francis, Customer Relationship Management, elsevier, first edition, 2005.
- Daniel ray, mesurer et développer la satisfaction des clients, édition d'organisation, Paris, 2000.
- J. LENDREVIE-D.LINDONM "MERCATOR", Edition DALLOZ, 7emme édition,paris, 2003.
- Kincaid judit, Customer Relationship, first edition ,hew lett-pacher,2003,
- Kincaid Judith, Customer Relationship Management, Hewlett-Packard, first edition, 2003.
- Michel Porter, Concurrentiel ,Edition Dunod.Paris ,1999.
- Peelen Ed, Customer Relationship Managemont, prentice hall, 2005.
- Philip Kotler &Autres, Marketing Management, Edition pearson,12em Edition, Paris, 2007.
- Philip kotler, Armstrong, Principles of marketing ,12thEdition .
- YangXucheng,who talk more?,school ofc economic and management,Bijung,china,2008.

المقتنيات:

- بن جروة حكيم ، بن حوجو محمد ، "تسويق العلاقة من خلال النزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية" ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الجزائر ، 2008.

- بن يخلف زهرة، ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري و آثرها على البنك التجارى، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطنى الثانى حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، المركز الجامعى بشار، الجزائر، يومى 24،25 أفريل 2005.
- فخرى إبراهيم أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات - الدوحة - دولة قطر - 6،8 أكتوبر 2003.

المجلات:

1- باللغة الأجنبية:

- EMERGING PERSPECTIVES,"JOURNAL of the academy of marketing, 23FALL .

المذكرات:

- الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الريون، مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، دفعة، 2006.

المواقع:

درمان سليمان صادق، "التسويق بالعلاقات رؤية تكاملية في الفلسفة والمقاهيم والأسس"، تاريخ: 21 ديسمبر 2011، الموقع:

http://www.dr-al-adakee.com/sound/upload/ln3esa_1210108952.doc

- www.aroounkottolli.blogspot.com, Arun Kottolli, 05/01/2012: 12h30.
- www.bruceclay.com, 05/01/2012: 12h30.
- www.aroounkottolli.blogspot.com, Arun Kottolli, 05/01/2012: 12h30.
- www.bruceclay.com, 05/01/2012: 12h30.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	الرؤية التقليدية للمؤسسة.	3
(2.1)	ثلاثية التنمية	7
(1.2)	مصفوفة الـ BCG	77
(2.2)	أدوات توجيه الزبائن	85
(3.2)	نموذج عدم المطابقة.	88
(4.2)	نموذج المعايير المعتمدة للرضا أو عدم الرضا	91
(5.2)	قياس الأداء و قياس الرضا الزبون	94
(6.2)	العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء	98
(1.3)	الميكل التنظيمي للوكالة المصيرية وفق سياسة البنك الجماль	126
(2.3)	تكرار و نسبة جنس الموظفين	134
(3.3)	نسبة و تكرار السن	134
(4.3)	نسبة و تكرار المستوى التعليمي للموظفين	135
(5.3)	نسبة تكرار الأقدمية للموظفين	135
(6.3)	طريقة المعاملة للموظفين	136
(7.3)	أسباب بذل مجهودات اضافية للموظفين	137

138	اهتمام أغلب الزبائن	(8.3)
139	مستوى الخدمة المقدم للموظفين	(9.3)
139	تقييم تجربة البنك الحالى	(10.3)
140	اشراك الادارة في القرارات	(10.3)
141	حسن الزبائن	(11.3)
141	الفئة العمرية للزبائن	(12.3)
142	المستوى التعليمي للزبائن	(13.3)
143	الوطيفة للزبائن	(14.3)
144	مدة التعامل مع الوكالة	(15.3)
144	سبب اختيار الوكالة	(16.3)
145	الجهات، التي رفعتها الزبائن	(17.3)
146	الاعتمادية للزيرون	(18.3)
146	الاستجابة للزيرون	(19.3)
147	مدة الانتظار للزبائن	(20.3)
148	مستوى الثقة للزيرون	(21.3)
148	العلاقة مع الموظفين	(22.3)
149	المظهر الداخلي للوكالة	(23.3)
150	المكان المخصص للانتظار	(24.3)
151	اسلوب التعامل مع الزبائن	(25.3)
152	الاعلام بالمتوجهات	(26.3)
153	الوسائل المستعملة للاعلام بالمتوجهات	(27.3)
154	سرية المعلومات	(28.3)
154	المعرفة الكافية للموظفين	(29.3)
155	تقان موظفو الوكالة عرض الخدمات	(30.3)

156	مدى رضا الزبائن عن الخدمات	(31.3)
156	تقديم الشكاوى	(32.3)
157	كم من مرة	(33.3)
158	الإجابة عن الشكاوى	(34.3)
158	النصح بالتعامل مع الوكالة	(35.3)
159	تقديم اقتراحات للكتابة	(36.3)
159	أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار	(37.3)
160	رأي الزبائن في سياسة البنك الجائس	(38.3)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	خصائص التسويق التعاملي والتسويق العلائقى	18
(2.1)	أوجه المقارنة بين مفهومي التسويق التقليدي (التعاملي) والتسويق بالعلاقات.	19
(1.2)	المزيج التسويقي	44
(1.3)	تكرار و نسبة جنس الموظفين	134
(2.3)	نسبة و تكرار السن	134
(3.3)	نسبة و تكرار المستوى التعليمي للموظفين	135
(4.3)	نسبة تكرار الأقدمية للموظفين	135
(5.3)	طريقة المعاملة للموظفين	136
(6.3)	أسباب بذل جهودات اضافية للموظفين	137
(7.3)	اهتمام أغلب الربائين	138
(8.3)	مستوى الخدمة المنقدم للموظفين	139
(9.3)	تقييم تحرير البنك الجالس	139
(10.3)	اشراك الادارة في القرارات	140
(10.3)	جنس الربائين	141

141	الفئة العمرية للزيائن	(11.3)
142	المستوى التعليمي للزيائن	(12.3)
143	الوظيفة للزيائن	(13.3)
144	مدة التعامل مع الوكالة	(14.3)
144	سبب اختيار الوكالة	(15.3)
145	العمليات التي يقوم بها الزبون	(16.3)
146	الاعتمادية للزيوبن	(17.3)
146	الاستجابة للزيوبن	(18.3)
147	مدة الانتظار للزيائن	(19.3)
148	مستوى الثقة للزيوبن	(20.3)
148	العلاقة مع الموظفين	(21.3)
149	المظهر الداخلي لـ وكالة	(22.3)
150	المكان المخصص للانتظار	(23.3)
151	اسلوب التعامل مع الزبائن	(24.3)
152	الاعلام بالمتوجهات	(25.3)
153	الوسائل المستعملة للاعلام بالمتوجهات	(26.3)
154	سرية المعلومات	(27.3)
154	المعرفة الكافية للموظفين	(28.3)
155	اتقان موظفو الوكالة عرض الخدمات	(29.3)
156	مدى رضا الزيائن عن الخدمات	(30.3)
156	تقديم الشكاوى	(31.3)
157	كم من مرة	(32.3)
158	الاجابة عن الشكاوى	(33.3)
158	التصح بالتعامل مع الوكالة	(34.3)
159	تقاضي اقتراحات لـ الوكالة	(35.3)
159	أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار	(36.3)

(37.3)

رأي الزبائن في سياسة البنوك الجمالي

160

الملاد حق

LA LETTRE DE LA BADR -Décembre 2009-

Editorial

La BADR et le programme des réformes bancaires

La Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), constitue depuis plusieurs années une des premières banque de la place en Algérie. Son réseau dense de points de vente, son implication entière dans le développement de pans entiers de notre économie, notamment le secteur de l'agriculture..constituent des éléments fondamentaux de différenciation qui lui confèrent une place de choix dans la stratégie de développement institutionnel et financier tracée par les pouvoirs publiques.

Pour être au diapason de cette mission hautement responsable, la BADR, et par là tout son personnel, n'a pas lésiné sur les moyens. Que ce soit au niveau du secteur agricole et du monde rural, qu'au niveau de toutes les activités connexes, une prise en charge effective des besoins des principaux acteurs-clients agissants dans ces secteurs a été adoptée par la banque par la mise en place de nouveaux produits.

Additivement à cette démarche de satisfaction des besoins de sa clientèle en matière d'offre de financement, de leasing, de commerce extérieur, de monétique, de banque à domicile.. qui s'insèrent tous une stratégie de mise en œuvre d'un programme de réformes bancaires établi par les pouvoirs publics, la BADR a inscrit dans son plan de développement des actions aussi importantes les unes que les autres.

Nous citerons à titre indicatif, la bancassurance qui commence à donner des résultats probant, la création de filiales "capital investissement" et "leasing", la mise à niveau de la fonction crédit, le développement de nouveaux instruments de paiement (télécompensation, virements, prélèvements, les EDI-Echange de données informatisées); la modernisation du système d'information par l'acquisition d'une solution "Global Banking", etc.

Autant d'action structurantes du secteur bancaire élaborées par les pouvoirs publics dans le cadre d'un plan global de mise en œuvre des réformes du secteur bancaire que la BADR a fait siennes.

Historique et Evolution

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982.

La **BADR** est une société par actions au capital social de **2.200.000.000 DA**, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition , et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi **90/10** du **14 avril 1990**, relative à la monnaie et au crédit, la**BADR** est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Depuis **1999**, le capital social de la **BADR** a augmenté et atteint le seuil de**33.000.000.000 Dinars.**

ETAPES D'EVOLUTION DE LA BADR

La **BADR** est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de **140** agences cédées par la **BNA** , son réseau compte actuellement plus de **290** agences et **41** directions régionales et plus de **7000** cadres et employés activent au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la **BADR** est classée par le « **BANKERS ALMANACH** » (édition 2001) première banque au niveau national, 13 ème au niveau

africain et 668 ème au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue , au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.

Ainsi donc, les trois grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la **BADR** sont :

1982 - 1990 :

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

1991 - 1999 :

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole.

Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

1991 :

Mise en place du système « SWIFT » pour l'exécution des opérations de commerce international ;

1992 :

Mise en place du logiciel « SYBU », avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèle) ;

1992 :

Informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur, les ouvertures de crédits documentaires sont, aujourd'hui, traitées en 24 heures maximum ;

1992 :

Introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences ;

1993 :

Achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;

1994 :

Mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR ;

1996 :

Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;

1998 :

Mise en service de la carte de retrait interbancaire.

2000-avril 2002 :

L'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché.

En matière d'intervention dans le financement de

l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME / PMI du secteur privé (toutes branches confondues) tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole.

Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'actions quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier. Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

2000 :

Etablissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales ;

2000 :

Généralisation du système réseau local avec réorganisation du progiciel SYBU en client serveur ;

2001 :

Assainissement comptable et financier ;

2001 :

Refonte et raccourcissement des procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits. Les délais varient, aujourd'hui, entre 20 et 90 jours, qu'il s'agisse d'un dossier d'exploitation, d'investissement, ou encore de son niveau de sanction (Agence, Succursale, Direction Générale) ;

2001 :

Concrétisation du concept de «Banque assise»

avec «Services Personnalisables» (Agence Amiroche, Chéraga...) ;
2001 :

Introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale ;
2001 :

Généralisation du réseau MEGA PAC à travers nos agences et structures centrales ;
2001 :

Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et au transport d'images d'appoints ;
2002 :

Généralisation de la norme «Banque Assise» avec «Service Personnalisé» aux agences principales du territoire national.

Missions et Objectifs

LES MISSIONS DE LA BADR

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique , née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande
- La réception des dépôts à vue et à terme
- La participation à la collecte de l'épargne
- La contribution au développement du secteur agricole
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

LES OBJECTIFS DE LA BADR

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction des ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

Les produits et services de la BADR

La BADR met à la disposition de sa clientèle (personne physique ou morale) une variété de services et produits.

Les services :

BADR CONSULT :

c'est un espace libre équipé d'un micro-ordinateur et une imprimante où le client peut consulter les mouvements de son compte tout en utilisant son code personnel remis par la banque.

TELETRAITEMENT :

pour mieux servir ses clients, la BADR a mis en place un réseau de télétransmission afin de réaliser en temps réel toutes les opérations de transfert. Actuellement, plus de 90% des agences sont reliées à ce réseau.

COFFRES-FORTS :

service offert par la BADR à ses clients afin qu'ils puissent préserver leurs objets de valeur (bijoux, documents importants....)

CARNETS DE CHEQUES ET CHEQUES CERTIFIES.



استمارة لنيل شهادة الماستر LMD في العلوم التجارية

تخصص: تقييمات البيع والعلاقة مع الزبائن

(موجهة للزبائن)

استماراة حول:

تبني مقاربة التسويق بالعلاقة ودوره في تنمية العلاقة مع الزبائن

دراسة حالة بنك الفلاحه والتعميم الريفية (BADR)

تحت اشراف:

بن أحسن ناصر الدين

إعداد الطالبة:

زميتي ايمان

ملاحظة:

هذا الاستبيان في إطار البحث العلمي، هدفه تحليّل واقع التوجّه بالزبون وخلفه لقيمة
والأداء المتميّز.

الرجاء منكم سيدتي، سيدتي الإجابة على كل الأسئلة لكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (X)، في الإجابة المناسبة، مع العلم ان المعلومات المستقاة من هذه الاستماراة سوف لن تستغل إلا للأغراض العلمية، وشكرا مسبقا.

المحور الأول: المعلومات الديمغرافية:

(1) الجنس:

- أنثى
 ذكر

(2) السن:

- من 20 إلى 30 سنة
 من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة
 أكثر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:

- ابتدائي
 متوسط
 ثانوي
 مهني
 جامعي

(4) الوظيفة:

- فلاح
 تاجر
 صناعي
 مهن أخرى
.....
أذكرها:.....

المحور الثاني: التعامل مع وكالة قالمة سند الذهاب والعودة

(1) منذ متى وأنتم تتعاملون مع وكالة قالمة؟

- أقل من سنتين

- من 02 إلى 05 سنوات

- أكثر من 05 سنوات

(2) لماذا اختارتم وكالة قالمة؟

- قربه من المنزل أو مكان العمل

- سمعته

- سرعة الإجراءات

- أسلوب تعامل الموظفين

- نصيحة من صديق

.....

(3) ما هي العمليات التي تقومون بها لدى وكالة قالمة؟

- عمليات سحب / إيداع
 عمليات قروض
 توظيف أموال
 عمليات تجارة خارجية

الخاتمة
CPM

المحور الثالث: تقييم الجودة المدركة لخدمات الوكالة:

(1) الاعتمادية:

ما مدى قدرة الوكالة على إنجاز الخدمة المطلوبة بدقة؟

- عالي
- متوسط
- رديء

(2) الاستجابة:

أ- ما رأيكم في الخدمة المقدمة من حيث السرعة:

- فائقة
- عادية
- تأخر بسيط
- تأخر كبير

ب- ما هي مدة انتظاركم داخل الوكالة لأداء عملية مصرفيّة

- أقل من 15 دقيقة
- من 15 إلى 30 دقيقة
- من 30 إلى 45 دقيقة
- أكثر من 45 دقيقة

(3) الثقة:

هل لديكم ثقة في هذه الوكالة؟

- ليس لدي ثقة تماماً
- ليس لدي ثقة
- محابٍ
- أثق في الوكالة
- أثق في الوكالة جداً

(4) الاتصال:

هل هناك اتصال جيد بينك وبين موظفي الوكالة؟

- نعم
- لا

(5) الملمسية:

أ- ما رأيكم في المظهر الداخلي للوكلاء؟

- | | |
|--------|--------------------------|
| عادي | <input type="checkbox"/> |
| متواضع | <input type="checkbox"/> |
| جيد | <input type="checkbox"/> |
- أبرهيم حمّار

ب- ما رأيكم في المكان المخصص لانتظار على مستوى وكالتكم

- | | |
|----------|--------------------------|
| جيد جداً | <input type="checkbox"/> |
| جيد | <input type="checkbox"/> |
| متوسط | <input type="checkbox"/> |
| سيء | <input type="checkbox"/> |

المحور الرابع: ما مدى توجّه وكالة قالمة لتحسين العلاقة مع زبائنها:

1) أسلوب التعامل من طرف موظفي الوكالة؟

- ممتاز
- جيد
- متوسط
- ضعيف

2) هل وكالة قالمة تعلمكم بمنتجاتها وخدماتها الجديدة؟

- دائماً
- أحياناً
- نادراً
- أبداً

• إذا كانت تعلمكم عن أي وسيلة (اعلام؟

- موظفو البنك
- الصحف
- التلفزة
- الملصقات
- الهاتف
- البريد

3) هل تتعامل الوكالة مع المعلومات التي تخصكم بسرية؟

- نعم
- لا

4) هل يمتلك موظفي ^{الفرع} وكالة معرفة كافية في الرد على استفساراتكم؟

- نعم
- نوعاً ما
- لا

5) هل يتقن موظفي ^{الفرع} وكالة تقديم و عرض الخدمات المصرافية(عدم وجود أخطاء)؟

- نعم
- أحياناً
- لا

6) هل انت راضين بخصوص المنتجات والخدمات المقدمة من طرف وكالة قالمة؟

- غير راضي تماماً
- غير راضي
- محايد
- راضي
- راضي تماماً

7) هل قدمتم من قبل شكاوى و احتجاجات؟

نعم
 لا

* اذا كان نعم ،كم من مرات؟

- من 01 الى 02
 من 03 الى 05
 اكثر من 05

* كيف كانت اجابة الوكالة على شكاويكم و احتجاجاتكم؟

- ايجابية
 سلبية
 لامبالاة

8) هل تتصح صديقك بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه؟

نعم
 لا

9) هل سبق و أن تقدمتم باقتراحات لتحسين خدمات الوكالة؟

نعم
 لا

* اذا كان نعم هل تشعرون بأن مقتراحاتكم تؤخذ بعين الاعتبار؟

- نعم
 لا

10) بناء على تجاربكم في التعامل مع وكالة فالم ما هو رأيكم في سياسة البنك الجالس؟

- ممتازة
 جيدة
 متوسط

ممتازة

شكرا على تجاوبكم معا.



استمارة لـنيل شهادة الماستر LMD في العلوم التجارية

تخصص: تقنيات البيع والعلاقة مع الزبائن

(موجهة للموظفين)

استمارة حول:

تبني مقاربة التسويق بالعلاقة ودوره في تنمية العلاقة مع الزبائن

دراسة حالة بنك الفلاحه والتنمية الريفية (BADR)

تحت إشراف:

بن أحسن نصر الدين

أعداد الطالبة:

زميتي إيمان

ملخصة:

هذا الاستبيان في إطار البحث العلمي، هدفه تحليل واقع التوجه بالزبون وخلفه للقيمة والأداء المتميز.

الرجاء منكم سيدتي، سيدتي الإجابة على كل الأسئلة لكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (X)، في الإجابة المناسبة، مع العلم ان المعلومات المستقاة من هذه الاستماره سوف لن تستغل إلا للأغراض العلمية، وشكرا مسبقا.

الدفعة: 2011-2012

المحور الأول: المعلومات الديمغرافية

(1) الجنس:

- أنثى
 ذكر

(2) السن:

- من 20 إلى 30 سنة
 من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة
 أكثر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:

- متوسط
 ثانوي
 مهني
 جامعي
 دراسات عليا

(4) الأكاديمية:

- أقل من 03 سنوات
 من 03 إلى 05 سنوات
 من 05 إلى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مدى اهتمام موظفي الوكالة بالبيان:

(1) أعمال زبائني بطريقة جيدة

- غير موافق تماماً
 غير موافق
 موافق
 موافق، هذا

(2) تبذلون مجهودات إضافية في العمل من أجل:

- أرضاء الزبون
 أرضاء المسؤول
 الترقية في العمل
 لأجل الضمير المهني

(3) ما هي الصعوبات التي تواجهونها عند تقديم الخدمة؟

- صعوبة تفهم الزبائن وتحديد رغباته
- صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافي
- عدم اهتمام الزبائن بالمعلومات الواجب تقديمها إليه
- لا توجد أي صعوبات

(4) حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيكم بماذا يهتم أغلبية الزبائن:

- السرعة في تقديم الخدمة
- جودة الخدمات المقدمة
- قنوع الخدمات
- حسن المعاملة

(5) كيف تتظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها إلى الزبائن؟

- جيدة
- متوسطة
- رديئة

(6) ما هو تقييمكم لتجربة البنك الجالس كسياسة لتحسين علاقة البنك مع الزبائن؟

- ممتازة
- جيدة
- متوسطة
- نوعاً ما
- درئية

(7) هل إدارة البنك تشركم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبائن؟

- غير موافق تماماً
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

شكراً على تجاوبكم معنا.

الملخص:

أصبحت البنوك في السنوات الأخيرة تطبق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، لأنها تدرك الإهتمام بالزبون، وطريقة التعامل معه من المعايير الحامة للوصول إلى التميز عبر بناء علاقات قوية ومستمرة معه، لذا كان لازما على الإدارة المصرفية التحكم في جميع المتغيرات التسويقية وتجسيدها في برنامج فعال عنابر التسويق بالعلاقات مأخذة بعين الاعتبار ومنفذة بشكل منكامل.

وفي هذا الإطار عملت بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة فامة - إلى إدراج سياسة جديدة للتعامل مع زبائنه، التي تجسدت في مفهوم البنك الحالى، يهدف من خلالها إلى تحسين العلاقة المتواجدة بينه وبين المستهلك المصرفي، حيث يولي أهمية كبيرة لزيادة المعامل معهم وبغرض ذلك يعمل على تطوير المهارات وقدرات العاملين بالمصرف وتأهيلهم وتحصيصهم في وظيفة خدمة الزبون. وهكذا استطاع البنك وتبين هذه السياسة إلى إضفاء صيغة جديدة في تقديم وتوزيع الخدمة المصرفية بالشكل الذي يحقق الرضا للزبائن.

الكلمات المفتاحية: التسويق بالعلاقات، إدارة العلاقة مع الزبون، الرضا، الولاء..

Résumé :

Les banques appliquent ces dernières années des concepts et les techniques du marketing moderne dans le domaine des services bancaires, parce qu'il identifie cet intérêt de client, et de la manière de traiter elle sont des critères pour l'accès à l'excellence à travers la construction des relations fortes et durables avec lui.

Pour conséquent, la gestion de la direction dans la commande d'opérations bancaires toutes variables reflétées dans le marketing et le programme efficace dans lesquels tous les éléments du mélange de vente sont pris en considération et mis en application d'une façon intégrée.

Et à cette de contexte banque délibérément pour que l'agriculture et le développement rural - agence de Guelma- inclue une nouvelle politique pour avoir affaire avec des clients incorporés dans le concept de la banque assise ,qui vise à développer le rapport entre les unités et les opérations bancaires du consommateur, qui attachent la grande importance pour des employés de clients, et le but de ce travail de développer les qualifications et les possibilités des ouvriers et a stimulé la réadaptation et la spécialisation dans les travaux de service à la clientèle.

Ainsi, la banque pouvait adopter cette politique pour donner une nouvelle formule dans les opérations bancaires de service de disposition et de distribution afin de réaliser la satisfaction des clients ..

Mots clés : Marketing des relation,CRM,satisfaction,fidélité