

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون

تحت عنوان:

استراتيجية التوزيع وأثرها على تنمية رضا الزبون  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن عبيدي (ولاية قالمة)

إشراف الاستاذة

عماري صليحة

إعداد الطالبين

- بوجاهم السعيد  
- عثمانية عبد الرحيم

السنة الجامعية: 2016-2017

## شكر وتقدير

يقول الله عز وجل ﴿وَإِذَا تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم.

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله  
الذي انار

لنا درب العلم والمعرفة ويسر لنا سبيل النجاح واعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا لإنجاز  
هذا

العمل المتواضع، فهناك الكثير ممن يستحقون الشكر والامتنان اولهم الأستاذة "صليحة  
عماري"

التي نتقدم اليها بخالص الشكر على مساعدتها لنا بنصائحها وتوجيهاتها فشكرا جزيلا.

نشكر كل الأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي.

وفي الأخير لا يسعنا الا ان اشكر كل من ساندونا وقدموا لنا يد العون ولو بكلمة طيبة  
راجين الله عز وجل

ان يجازيهم بخير الجزاء.

## اهداء

الى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب  
الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
الى القلب الكبير (والدي العزيز)

الى من ارضعني الحب والحنان  
الى رمز الحب وبلسم الشفاء  
الى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الي رياحين حياتي (اخوتي)

الان نفتح الاشرعة ونرفع المرساة لتنتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر  
الحياة وفي هذه الظلمة لا يضىء الا قنديل الذكريات الاخوة البعيدة الي الذين احببتهم  
وأحبوني (أصدقائي)

سعيد

## اهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي،  
لك أقدم وسام الإستحقاق، أنت أبي العزيز أطال الله عمرك.  
رمز العطاء وصدق الإيباء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك  
أجمل حواء، أنت أمي الغالية أطال الله عمرك.

الذر النادر والذخر العامر أرجو التوفيق من القادر لأخوتي  
وأخواتي الأعزاء.

رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة التسويق.  
إلى من هم إنطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل  
اصديقائي.

إلى كل من مَدَّ يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا  
من صعوبات.

**عبد الرحيم**

## \* فهرس المحتويات \*

	شكر وتقدير
	الإهداء
II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
(أ-هـ)	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للزبون ورضاه.</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الزبون، سلوكه وإدارة العلاقة معه.
03	المطلب الأول: تعريف الزبون وتصنيفه.
06	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.
08	المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون.
16	المبحث الثاني: تعريف رضا الزبون وأهميته.
17	المطلب الأول: تعريف رضا الزبون.
18	المطلب الثاني: أهمية رضا الزبون.
19	المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن رضا أو عدم رضا الزبون.
23	المبحث الثالث: محددات وأساليب قياس رضا الزبون.
23	المطلب الأول: محددات رضا الزبون.
26	المطلب الثاني: مراحل تحقيق رضا الزبون.
28	المطلب الثالث: أساليب قياس رضا الزبون.
38	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: التوزيع كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبون.</b>
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتوزيع.
41	المطلب الأول: مفهوم التوزيع.
42	المطلب الثاني: أهمية التوزيع، أهدافه ووظائفه.
45	المطلب الثالث: ماهية قنوات التوزيع وأشكالها.
49	المبحث الثاني: إستراتيجيات التوزيع.

49	المطلب الأول: إستراتيجية تغطية السوق.
54	المطلب الثاني: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية.
57	المطلب الثالث: إستراتيجية تعديل قناة التوزيع.
59	المبحث الثالث: إستراتيجية التوزيع وعلاقتها بالزبائن.
60	المطلب الأول: التوزيع وإنشاء قيمة للزبون.
61	المطلب الثاني: مستويات التوزيع في ضوء العلاقة مع الزبائن.
62	المطلب الثالث: خطوات العملية التوزيعية لجذب الزبائن وخلق ولائهم.
68	خلاصة
	الفصل الثالث: إستراتيجية التوزيع في مطاحن عبيدي وأثرها على رضا الزبائن.
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عبيدي.
71	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.
72	المطلب الثاني: أهداف مجمع عبيدي.
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي وفروعه.
76	المبحث الثاني: إستراتيجية التوزيع في مطاحن عبيدي.
77	المطلب الأول: المزيج التسويقي في المؤسسة.
79	المطلب الثاني: استراتيجيات وسياسات التوزيع في المؤسسة.
81	المطلب الثالث: وظائف التوزيع في مطاحن عبيدي.
83	المبحث الثالث: دراسة ميدانية على عينة زبائن مطاحن عبيدي.
83	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
85	المطلب الثاني: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
90	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.
97	خلاصة
99	الخاتمة العامة
103	قائمة المراجع
110	الملاحق

\* فهرس الأشكال \*

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مصفوفة زبائن المنظمة	05
(2-1)	العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك	06
(3-1)	الفوائد التي توفرها إدارة العلاقة مع الزبون CRM عند الحصول على الاحتفاظ بالزبون	11
(4-1)	مدرج CRM	14
(5-1)	ادارة العلاقة مع الزبون CRM	15
(6-1)	نموذج الرضا	18
(7-1)	المؤشر العام لرضا الزبون	26
(8-1)	مراحل تحقيق رضا الزبون	26
(9-1)	مختلف أدوات التوجه بالزبون	30
(1-2)	مكونات قطاع التوزيع	42
(2-2)	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	47
(3-2)	قنوات توزيع السلع الصناعية	48
(4-2)	قنوات توزيع الخدمات	49
(5-2)	إستراتيجية الدفع	56
(6-2)	إستراتيجية الجذب	57
(7-2)	إستراتيجية تعديل أو تكيف قنوات التوزيع	59
(1-3)	الهيكل التنظيمي العام للإدارة المركزية.	73
(2-3)	رسم تخطيطي بين فروع المجمع.	74
(3-3)	الهيكل التنظيمي لإدارة فرع المطاحن	75
(4-3)	سياسة التوزيع المباشر لمؤسسة مطاحن عبيدي	80
(5-3)	سياسة التوزيع غير المباشر لمطاحن عبيدي	81
(6-3)	يوضح نسبة نوع الجنس	86
(7-3)	يوضح الفئات العمرية لعينة الدراسة	87
(8-3)	يوضح فئات المستوى التعليمي لعينة الدراسة	88
(9-3)	يوضح مستوى مجال النشاط لعينة الدراسة	89
(10-3)	يوضح مستوى الدخل لعينة الدراسة	90

\*فهرس الجداول\*

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	أهم نقاط الضعف والقوة لكل استراتيجية.	(1-2)
62	مستويات التوزيع في ضوء العلاقة مع الزبائن.	(2-2)
82	يبين قدرة تخزين المادة الأولية.	(1-3)
84	تفصيل استبيان الدراسة.	(2-3)
84	درجات مقياس ليكرت.	(3-3)
85	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الاستبيان.	(4-3)
85	وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة.	(5-3)
86	وصف خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة.	(6-3)
87	وصف خصائص المستوى التعليمي لعينة الدراسة.	(7-3)
88	وصف خصائص مجال النشاط لعينة الدراسة.	(8-3)
89	وصف خصائص مستوى الدخل لعينة الدراسة.	(9-3)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني.	(10-3)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث	(11-3)
93	اختبار الانحدار البسيط لأثر نشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.	(12-3)
94	معاملات نموذج الانحدار البسيط لأثر نشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا	(13-3)
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات للمبحوثين	(14-3)
96	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات للمبحوثين حول محور الرضا.	(15-3)



تمثل المؤسسات الاقتصادية أداة للتنمية الاقتصادية بتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات والعمل على راحة المستهلك، وفي ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع، وتحول العالم إلى سوق واحدة، المتفوق فيه من يستطيع التحكم بآليات هذه السوق ويحسن استعمال الأساليب التسويقية لاسيما في ظل اشتداد المنافسة بين مختلف المؤسسات ورغبة هذه الأخيرة في البقاء من خلال الحفاظ على ربحيتها وحصتها السوقية، أصبحت المؤسسات مجبرة على إحداث تغييرات جذرية وإجراءات سريعة للتكيف مع بيئتها ومعرفة قوى التنافس واتجاه سلوك السوق الذي تنشط فيه.

وتؤثر البيئة التنافسية على المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة عليها في تعبئة مواردها المالية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لان تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، وتؤثر البيئة التنافسية من جهة أخرى في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات ليختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم.

ويعتبر الزبائن أساس كل منظمة، ويعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي، حيث توجه نحوه الجهود قصد جعله يبدي رضاه وولاءه مستديما للمؤسسة، فدون الزبائن لن يتوفر للمؤسسة أية عوائد ولن تحقق أية أرباح وبالتالي لن تكون لها قيمة سوقية، وللوصول إلي ذلك كله يجب أن تكون المؤسسة الأحسن بصفة جذرية في علاقتها مع الزبائن، حيث تنظم هذه العلاقة بطريقة تترك انطبعا لا يزول لدى زبائنها، وبالتالي التأسيس لصورة راسخة، وفي غمرة حماس هذه المؤسسات لتحقيق النمو يركز العديد منها بشكل حصري علي الدخول إلى أسواق جديدة، وطرح منتجات جديدة، واكتساب زبائن جدد لكن دون أن تولي اهتماما حينها بزبائنها القدامى ما قد ينجر عنه هروب الزبائن القدامى منها، لذلك ينبغي على المؤسسة الاقتصادية الحديثة أن تحافظ على زبائنها الحاليين لتنمية رضاهم مع كسب رضا الزبائن الجدد فلا يمكن للمؤسسة أن تتجاهل أهمية رضا الزبائن والاحتفاظ بهم في تطوير الاستراتيجيات الموجهة نحو السوق والتي تركز على الزبائن، فرضا الزبائن غالبا ما يوصف بأنه جوهر النجاح في عالم شديد التنافس، وباعتبار التسويق حالة ذهنية، والذهن مصدر الأفكار ومن ثمة فان هذه الأخيرة مصدر الإبداع، والمقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات الزبائن وإشباع رغباتهم بل يتعداه في بعض الأحيان إلي توليد الحاجة والرغبة لدي الزبائن، وهذا ما لا يتحقق إلا بفاعلية المزيج التسويقي، كما انه إذا كان هناك أمر ساهم في أن يجعل تدفق وانسياب السلع إلي الزبائن في أحسن الظروف، وفي الأوقات



المناسبة والأماكن المحددة، من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، بأكثر قدر من الكفاءة والفعالية، أو بمعنى آخر العمل على تضيق الفجوة بين المنتج وعملائه، فانه التوزيع.

ويعتبر التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة، نظرا لما يحتله من تأثير على جميع العناصر الأخرى بدءا بالمنتج إلى الترويج إضافة إلى التسعير، وهو لا يقل أهمية عنها، فعن طريقه يستطيع الزبون أن يحصل على السلعة التي يريد في الوقت والمكان المناسبين، فالسلعة الجديدة والمتميزة، وذات الخصائص الجذابة والمعلن عنها وذات السعر المناسب، قد لا تحقق الهدف المرجو منها إذا لم تكن متاحة في المكان الملائم والوقت المناسب، إن المكان الملائم لا يعني بالضرورة اختيار اقرب نقاط البيع أو الحصول على الخدمات، فالكثير من السلع يفضل الزبون إجراء المفاوضات فيما بينها من حيث الجودة، السعر، العلامة، الاسم التجاري، الشكل، الأحجام وغيرها، قبل أن يقبل على شرائها عن طريق التسويق والانتقال من مكان إلى آخر، أما الوقت المناسب فيعني توفر السلع والخدمات في الوقت ذاته الذي يطلب فيه الزبون هذه السلع والخدمات، ويتحقق ذلك من خلال قيام المؤسسات المنتجة والمؤسسات التوزيعية الوسيطة بنقل السلع أو تخزينها وجعلها متاحة في مختلف نقاط البيع في الوقت المناسب لأن الزبون الذي يكون على استعداد لشراء سلعة معينة، أو اقتناء خدمة معينة في الوقت الحالي قد لا يكون مستعد للقيام بالشراء أو الاقتناء في وقت لاحق وهذا ما يدفعه للتحويل إلى شراء سلعة أخرى أو اقتناء خدمة أخرى، مما يتسبب في حالة عدم رضا الزبائن عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وبهذه الطريقة فان المؤسسة تفقد زبائنها الحاليين وحتى زبائنها المحتملين، مما يؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية ومنه انخفاض قيمة المؤسسة ككل.

**أولا: إشكالية الدراسة:** بناء على ما سبق نصل إلى طرح الإشكالية التي نود معالجتها والتي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف تساهم إستراتيجية التوزيع في التأثير على رضا الزبائن وتدفعهم لاختيار منتج دون الآخر؟**

ومن هنا يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية رضا الزبون، وما هي أهم محدداته؟
- ماذا نقصد بالتوزيع وما هي مختلف استراتيجيات التوزيع؟
- هل تعتبر الوظائف التوزيعية لمؤسسة مطاحن عبيدي مؤثر رئيسي على رضا الزبائن؟
- هل هناك أثر لنشاط التوزيع بمؤسسة مطاحن عبيدي على رضا الزبون يعزى إلى: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مجال النشاط ومستوى الدخل.

ثانياً: فرضيات الدراسة: ولتقديم الإجابات اللازمة على الأسئلة المطروحة يمكن الاستعانة بالفرضيات الآتية:

✓ رضا الزبون هو الحالة النفسية والعقلية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة يقوم بها الزبائن.  
✓ نقصد بالتوزيع ذلك النشاط الذي من خلاله يتم إيصال المنتجات من المنتج (المورد) إلى المستهلك النهائي (المستعمل)، أما إستراتيجية التوزيع فتتفرع من الإستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة، وهي مجموعة الخطط والسياسات والبرامج التوزيعية، وهي الدافع الرئيسي الذي يجعل المستهلك يختار منتجات دون الأخرى أو اقتناء خدمة دون أخرى.

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) لنشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) لنشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون يعزى إلى: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مجال النشاط ومستوى الدخل.

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة: ويعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى المبررات التالية:

- رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية وذلك بحكم التخصص.
- اهتمامنا المنصب على التسويق جاءت بفكرة الاهتمام بدراسة أحد مكونات المزيج التسويقي فكان التوزيع هو موضوعنا.
- محاولة التعرف على الكيفية والطريقة التي يمكن بها جذب وكسب وتعزيز رضا الزبائن، من خلال القنوات التوزيعية وكيفية التأثير والتأثر بينهما.
- حداثة الوظيفة التسويقية في أغلب المؤسسات الجزائرية، وإمكانية البحث وتشخيص المشاكل التي تعاني منها.
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة، وإثراء مكتبتنا بمرجع في مجال التسويق.

رابعاً: أهمية الدراسة: تتجلى أهمية موضوع البحث من خلال:

- تبيان أهمية الوظائف التسويقية في توليد القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المؤسسات في عملية تصريف منتجاتها وطرحها عبر مختلف الأسواق، والكشف عن كيفية اغتنام الفرص التسويقية المتاحة.

- تبيان كيفية كسب زبائن جدد والحفاظ على وفائهم وتعزيز رضاهم بصفة مستمرة، بواسطة مزيج تسويق مناسب، وبخاصة سياسة التوزيع التي تتوافق ومتطلبات السوق من جهة وكذا موارد وإمكانيات المؤسسة المنتجة.
- رصد أهم العوامل التي يمكن بها مساعدة المؤسسة في عملية توزيع منتجاتها عبر مختلف الأسواق المستهدفة.

### خامسا: أهداف الدراسة: تتمثل أهم أهداف هذا البحث فيما يلي:

- إبراز مدى أهمية الزبون في المؤسسة وكيفية تحقيق رضاه وتنميته مع الكشف عن المقاييس المستخدمة في قياس هذا الأخير.
  - محاولة الإلمام بمفهوم التوزيع، وإبراز المكانة التي يتمتع بها، ومدى أهميته مع إبراز خصوصيته.
  - توضيح مختلف قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسات لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، مع محاولة معرفة إستراتيجيات التوزيع.
  - تبيان إستراتيجية التوزيع التي تتبعها مؤسسة مطاحن عبيدي، وكيفية تأثيرها على رضا الزبائن.
- سادسا: منهج الدراسة:** أما من حيث المنهج المزمع إتباعه، فإن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع وعلى ذلك سنعتمد على دراستنا على **المنهج الوصفي التحليلي** من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى **منهج دراسة الحالة** وذلك حتى يتسنى لنا تحقيق الهدف المنشود من دراسة هذا الموضوع ، وذلك من خلال الوقوف على واقع نشاط التوزيع بمؤسسة مطاحن عبيدي ومدى قدرته على التأثير في علاقة المؤسسة ورضا زبائنها عنها.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تمّ استخدام الأدوات ومصادر البيانات التالية:

- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف الكتب التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- المقابلات والزيارات الميدانية.
- الاستبيان وبرنامج spss.

سابعاً: حدود الدراسة: وتتمثل في:

- **الحدود الموضوعية:** سنقتصر الدراسة على تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالزبون ورضاه والتوزيع وأهم جوانبهما مع إبراز دور التوزيع كإستراتيجية لزيادة رضا الزبون وتنميته.
- **الحدود الزمنية:** من جانفي 2017 إلى ماي 2017.
- **الحدود المكانية:** مؤسسة مطاحن عبيدي بولاية قالمة، وتم توزيع الاستبيان على زبائن المؤسسة.

**ثامناً: هيكل الدراسة:** ومن أجل تغطية الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول:

في الفصل الأول سنتناول معظم التفاصيل الخاصة بالزبون ورضاه من خلال التعرف على ماهية الزبون، سلوكه وإدارة العلاقة معه بالبحث الأول، ثم التطرق إلى تعريف رضا الزبون وأهميته في البحث الثاني، أما بالبحث الثالث فحددت به كل من محددات وأساليب قياس رضا الزبون.

أمّا في الفصل الثاني فسيتم التعرف على التوزيع كآلية لتحقيق رضا الزبون وذلك من خلال الحديث عن مفهوم التوزيع وأهميته ووظائفه بالبحث الأول، ثم التطرق إلى إستراتيجيات التوزيع بالبحث الثاني وأخيراً إلى إستراتيجية التوزيع وعلاقتها بالزبائن في البحث الثالث

في حين أنّ الفصل الثالث تم تخصيصه للدراسة الميدانية والمتعلقة بمؤسسة مطاحن عبيدي وقد تم تقديم مؤسسة مطاحن عبيدي بالبحث الأول ثم حددنا إستراتيجية التوزيع المعتمدة من قبل مؤسسة مطاحن عبيدي بالبحث الثاني، أمّا البحث الثالث فخصص لمنهجية البحث الميداني.



**تمهيد:**

يعتبر الزبون مفتاح نجاح المؤسسات باختلاف أنواعها، والهدف التي تسعى لبلوغه من خلال التفاعل الايجابي معه، وذلك عن طريق معرفة توقعات الزبون والعوامل المؤثرة فيها، لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعاتهم، الأمر الذي يتطلب تحقيق الاستجابة الفعالة لاحتياجات ورغبات الزبون وتدعيم مستويات الرضا لديه اتجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسة، من اجل ضمان البقاء والاستمرار في تأدية نشاطها في ظل المحيط التي تنشط فيه.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لدراسة مفاهيم للزبون ورضاه من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يعرض ماهية الزبون، سلوكه وإدارة العلاقة معه، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى تعريف رضا الزبون وأهميته، والمبحث الثالث مخصص للبحث في محددات وأساليب قياس رضا الزبون.

**المبحث الأول: ماهية الزبون، سلوكه وإدارة العلاقة معه.**

يعتبر الزبون سر نجاح المؤسسة وتميزها في ظل المنافسة والتحديات الراهنة، لذلك تسعى كل المؤسسات لإشباع حاجات ورغبات الزبائن بهدف كسب رضاهم والمحافظة عليهم. وبناء على ذلك سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية الزبون، سلوكه وإدارة العلاقة معه.

**المطلب الأول: تعريف الزبون وتصنيفه.**

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة العلاقة مع الزبون، إذ اجتمع الباحثون على إن الزبون يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء المنظمة لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الزبون وتصنيفه.

**1- تعريف الزبون: لقد تعددت التعاريف الموجهة لمفهوم الزبون لذلك نذكر أهمها في:**

الزبون هو: "الشاري الذي يشتري السلعة أو يقتني الخدمة من بائع واحد بشكل منتظم وليس بالضرورة أن يكون المستهلك الأخير لها"<sup>(1)</sup>.

كما يمكن اعتباره بأنه: "المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة بعوامل خارجية مثل الموارد، تأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات سواء من مناطق الريف أو المدينة أو مختلف شرائح المجتمع"<sup>(2)</sup>.

في حين يعرف البعض على أنه: "الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك حيث يقوم الزبون بعملية الشراء الرشيدة لإشباع حاجاته ومتطلباته والتي تشعب من خلال حصوله على السلع والخدمات من السوق عن طريق عمليات مختلفة"<sup>(3)</sup>، كما يمكن أن نعرف زبائن المؤسسة على أنهم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات منها، ويقسم زبائن المؤسسة إلى نوعين هما<sup>(4)</sup>:

<sup>(1)</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2001، ص 247.

<sup>(2)</sup> - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء، عمان، 2009، ص ص 75، 75.

<sup>(3)</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي، باس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان، 2009، ص ص 59، 60.

<sup>(4)</sup> - إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار النور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص 119.

- زبون داخلي: وهو يشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

- زبون خارجي: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

2- تصنيفات الزبائن: تختلف تصنيفات الزبائن باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف حيث نجد:

أ- التصنيف على أساس الحالات النفسية: ويشمل فيما يلي (1):

- الزبون العاطفي: يتصرف هذا الزبون وفقا لعواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

- الزبون الرشيد: على عكس الزبون العاطفي قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.

- الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات شرائية عشوائية.

- الزبون الخجول (سلبي): هذا الزبون لا يعبر عن رأيه ويتصف بالخجل والمزاجية وكثرة الأسئلة ورغبته وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة، ويعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجه أعمال استراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

- الزبون الهادئ: يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويعتمد على البحث عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.

- الزبون الودود: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع، يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجال البيع.

- الزبون الثرثار: لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.

ب- التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة إلى المؤسسة: يمكن أن تصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاث أصناف هي:

- الزبون الاستراتيجي: وهو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي للمنتجات أو خدمات المؤسسة (2).

(1) - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الطبعة 1، 2002، ص 19.

(2) - حليم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب خبرة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9 نوفمبر 2010، ص 8.



- **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية، لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المنظمة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن<sup>(1)</sup>.

- **الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المنظمة أو قطع العلاقة معها، حيث يشكل لها فرصة أو تهديد<sup>(2)</sup>.

ج- **التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمنظمة:** تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط بين الزبون والمنظمة عدة أوجه، وتتمثل مختلف نقاط التقاطع بينهما في متغيرين أساسيين هما: حاجة الزبون إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مصفوفة زبائن المنظمة.



المصدر: حليم بن جروة، محمد بن حوجو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب خبرة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9 نوفمبر 2010، ص8.

من الشكل السابق نستخلص وجود أربعة وضعيات يمكن إن تفسر الارتباط بين الزبون والمنظمة هي<sup>(3)</sup>:

\* **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على انه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المنظمة أو المشاركة في المشروع.

\* **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات فهم يلهثون كثيرا للحصول على المنتج أو

<sup>(1)</sup> - يوسف حجيّم سلطان الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص65.

<sup>(2)</sup> - درمان سليمان صادق، **التسويق المعرفي**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2012، ص127.

<sup>(3)</sup> - ريتشارد تيلي، ديان هيّمان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، **الإدارة بالعملاء**، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1988، ص135.

العلامة المراد شرائها مع قلة حاجاتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

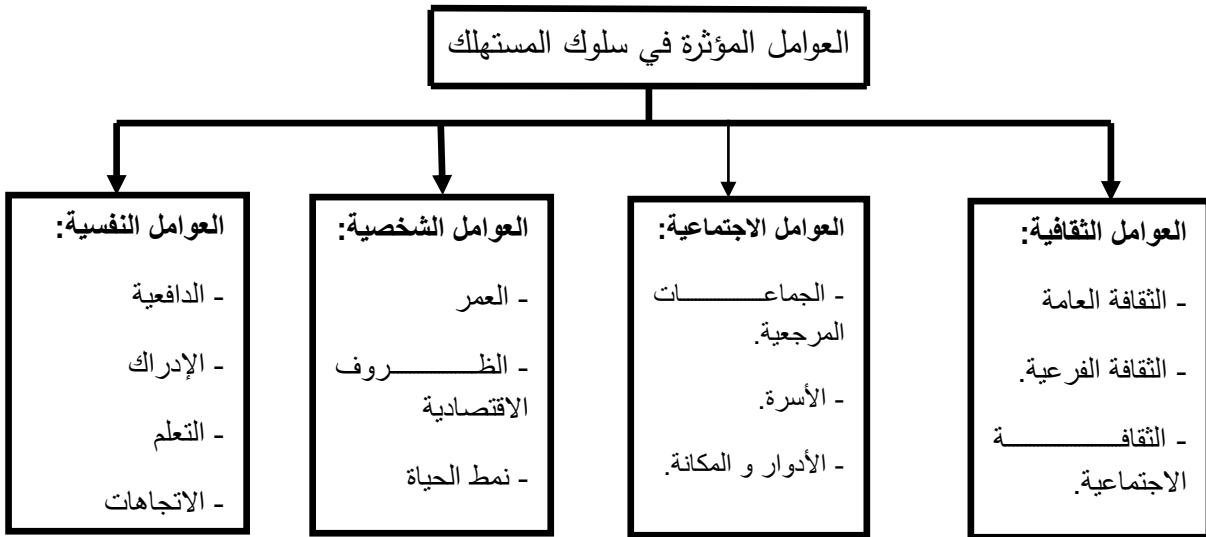
\* **الوضعية الثالثة:** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، حيث يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمنظمة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجات ورغبات وهي قادرة على تلبيةها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، حيث غالبا ما يكون هذا الزبون يفتقد للخبرة، ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

\* **الوضعية الرابعة:** الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك المنظمة حيث يسعى إلى إقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المنظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.

يعتبر سلوك الزبون الفعلي العامل الأهم في تحديد العوامل الأكثر تأثيرا في مختلف ميادين الحياة الإنسانية والاقتصادية والثقافية... الخ، ومنه يعرف سلوك الزبون على أنه ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في البحث عن شراء أو استخدام السلع والخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة<sup>(1)</sup>، والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.

شكل رقم (1-2): العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان 2009،

ص78.

<sup>(1)</sup> - محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 1998، ص13.

- **العوامل الثقافية:** تعتبر الثقافة بمفهومها العام من أكثر العوامل المؤثرة في سلوك الزبون وهي من المحددات الرئيسية لرغبات و سلوك الزبون وتتضمن العوامل الثقافية ما يلي<sup>(1)</sup>:

-الثقافة العامة.

-الثقافة الفرعية.

-الثقافة الاجتماعية.

وبقدر ما تعلق الأمر بالجانب التسويقي فان العوامل الثقافية تقيدّ السلوك الشرائي للمنتجات والخدمات وسلوك التعامل مع المتاجر .

- **العوامل الاجتماعية:** يمكن ترتيب الأفراد من حيث مكانتهم الاجتماعية عن طريق تقسيم الأفراد إلى عدة طبقات أو فئات اجتماعية باستخدام العديد من الأسس في هذا المجال ولكن الأكثر شيوعا هي الدخل، المهنة والأسرة، وتتضمن العوامل الاجتماعية ما يلي<sup>(2)</sup>:

\* **الجماعات المرجعية:** تمد الجماعات المرجعية والتي تتكون من الجماعات الاجتماعية والمهنية الأفراد بخصائص الشخصية والاستقرار وتؤثر عليهم في آرائهم، معتقداتهم وطموحاتهم وتختلف هذه الجماعات في الحجم ودرجة التأثير فقد تتكون من عدد قليل من الأفراد أو تشمل جميع أعضاء المهنة، أو الحزب الذي ينتمي إليه الفرد أو النوادي والهيئات المختلفة.

\* **الأسرة:** إن تأثير الأسرة على تكوين القيم والاتجاهات وأنماط الشراء للأفراد شيء لا يمكن تجاهله، فالعديد من الأفراد يشبعون نفس الأنماط الاستهلاكية الأساسية السائدة على مستوى الأسرة والتي تم التعود عليها لفترة زمنية طويلة، وباعتبارها كوحدة شرائية ووحدة استهلاكية على حد سواء.

\* **الأدوار والمكانة (قادة الرأي):** يتمتع قادة الرأي بنفوذ معين والقدرة على التأثير مما يجعل الكثير من المستهلكين يتأثرون بهم وبأخذون بنصائحهم فعلى سبيل المثال يعتبر بعض الأطباء قادة رأي في مجال تسويق المعدات الطبية والأدوية.

- **العوامل الشخصية:** تؤثر خصائص المستهلك وصفاته الشخصية العامة في قرار الشراء لديه حيث تؤثر السمات الشخصية المميزة للأفراد في سلوكهم الشرائي ومن أهم هذه السمات ما يلي<sup>(3)</sup>:

<sup>(1)</sup> - علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>(2)</sup> - سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسات الخدمائية "اقتراح نموذج للتطوير"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005، ص ص 128 135.

<sup>(3)</sup> - محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية" مدخل متكامل" دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013، ص ص 129، 130.

\* **العمر:** تمر دورة حياة المستهلك بعدة مراحل هي فترة ما قبل الزواج، وفترة الزواج الحديث، وفترات ما بعد الزواج، وتختلف طبيعة وكمية السلع التي يشتريها الزبون باختلاف هذه المراحل.

\* **الظروف الاقتصادية:** تؤثر الظروف الاقتصادية بشكل كبير على المستهلك، من حيث مستوى ومصدر الدخل والجزء المخصص للادخار أو الاستهلاك والميل إلى الإنفاق والاقتراض.

\* **نمط الحياة:** يؤثر أسلوب حياة المستهلك في نشاطاته واهتماماته وأرائه اتجاه ما يحيط من أمور اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وغيرها.

- **العوامل النفسية:** خيارات الزبون في الشراء تتأثر بأربعة عوامل نفسية هي (1):

\* **الدافعية:** هي تلك القوى التي تدفع المستهلك من داخله لسلوك اتجاه معين نتيجة تعرضه إلى مثير أو منبهات بيئية مختلفة.

\* **الإدراك:** هي الصورة التي يكونها الفرد عن العالم الخارجي أو البيئة المحيطة به، ومن الناحية العلمية يمكن تعريف الإدراك على انه عمليات اختيار وتنظيم وتعتبر للمعلومات والإشارات التي تردنا عن طريق الحواس.

\* **التعلم:** وهو التغييرات الحاصلة في سلوك الفرد والناجمة عن الخبرات السابقة المتراكمة لديه، أي إن الزبون يتعامل مع بيئته التسويقية خلال فترة حياته اليومية ويكتسب من كل حالة الخبرة التي اكتسبها (2).

\* **الاتجاهات:** يسير إلى الموقف أو التقييم الثابت لدى الزبون والذي يكون ايجابيا أو سلبيا نحو منتج أو خدمة معينة والمنظمات التسويقية عليها أن تضع منتجاتها بما يتفق مع اتجاهات الزبائن (3).

### المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون.

تعيش منظمات الأعمال اليوم في عالم يشهد منافسة شديدة، ولكي تتميز أية منظمة عن غيرها عليها أن تعرف زبائنهم لأنهم حجر الأساس الذي تبنى عليه الأعمال وعليها أن تمتلك إدارة حكيمة وقائدة لتكون في الصف الأول وتحافظ على مكانتها في السوق بين المنظمات المنافسة، ونجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على كيفية إدارتها للعلاقات مع زبائنهم.

ولقد جاءت فكرة ما يسمى بأنظمة إدارة علاقات الزبائن أو CRM وهو اختصار للكلمات Management Customer Relation ship وهي مجموعة من الأنظمة الكلية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها، والفكرة

(1) - حمد العزيز، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص 63-77.

(2) - محمد إبراهيم، عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(3) - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، سلوك المستهلك، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 45.

الأساسية لإدارة علاقات الزبون منبثقة من اعتماد التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء، وذلك من خلال مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.

## 1- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:

لقد عرف Sowhney et Zubin إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون أي إنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين أو أكثر<sup>(1)</sup>"، كما يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من الأنشطة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتمييزها<sup>(2)</sup>"، ويمكن أيضا القول إن إدارة العلاقة مع الزبون تعمل على استقطاب زبائن جدد من خلال التفاني في خدمة الزبائن الحاليين<sup>(3)</sup>، بالإضافة إلى أنه هناك من عرفها بأنها: "هي عملية شاملة لبناء علاقات طيبة مع الزبون الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة والحفاظ عليه على أساس خلق قيمة راقية للزبون وإرضائه<sup>(4)</sup>".

## 2- خصائص وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون:

حيث تتسم ادارة العلاقة مع الزبون بمجموعة من الخصائص والتي نذكر أهمها في<sup>(5)</sup>:

- ✓ يهدف منظور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتمين ويكون ذلك على المدى الطويل.
- ✓ جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن.
- ✓ استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات.
- ✓ تقييم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة.
- ✓ التقييم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن.
- ✓ الانتقال من إدارة محفظة المنتجات إلى إدارة محفظة الزبائن وضرورة التغيير في تطبيقات العمل. وفي بعض الحالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل منظمة.

<sup>(1)</sup>- يوسف حبيب سلطان الطائي، هاشم فوزي، عباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص191.

<sup>(2)</sup>- إياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص152.

<sup>(3)</sup>- أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص20.

<sup>(4)</sup>- حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص27.

<sup>(5)</sup>- درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص140.

كما توجد عدة أهداف تسعى أي منظمة لتحقيقها من خلال إدارة علاقات الزبون وهي:

أ- **رضا الزبون:** يعتمد رضا الزبون على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة إلى توقعات الزبون إذا ما كان هذا الأداء غير متفق مع التوقعات للزبون فإن الزبون لن يكون راضيا، وإذا ما كان هذا الأداء يتقابل مع توقعات الزبون فإن الزبون سيحقق عنده الرضا، وإذا ما زاد الأداء عن توقعات الزبون فإن رضا الزبون سيزداد أو يبتهج<sup>(1)</sup>.

ب- **ولاء الزبون:** يعرف ولاء الزبون بأنه: "ارتباط الزبون أو التزامه بعلاقة تجارية أو بمحل معين أو هو الرغبة في التعامل مع شركة معينة دون الشركات المنافسة"، ويعرف أيضا انه: "حالة من التفضيل المستمر يصل الزبون إلى حد الدفاع بإصرار عما تقدمه المنظمة نتيجة لرضاه عنها وهذا ما يقدمه الزبون لها<sup>(2)</sup>".

ج- **قيمة الزبون:** إن مفتاح بناء علاقة طويلة مع الزبون هي تكوين أفضل رضا وقيمة للزبون والزبائن الذين يتكون لهم رضا يكونون زبائن موالين، وهنا فإن عملية جذب الزبائن والحفاظ عليهم يمكن أن يكون من المهام الصعبة، كون أن الزبون يشتري من الشركة التي تقدم اعلي قيمة مدركة له<sup>(3)</sup>.

يتفاوت الزبائن في قيمتهم الاقتصادية المستقبلية والعوائد المحققة للمنظمة من خلال تخصيص مصادرها للاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ونمو الأكثر ربحا منها.

إذ أن الفوائد التي توفرها إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل بالحصول على الزبون الجديد والاحتفاظ بالزبون الحالي ونمو ربحية الأخير، وبين الشكل (03) أن الفوائد التي تحققها CRM للاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكبر من الحصول على زبائن جدد خلال الفترة الزمنية نفسها وخاصة إذا كان هؤلاء الزبائن مهمين فسوف تعمل المؤسسة جاهدة على تعظيم ربحيتهم من خلال التجديد والإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق وأساليب غير مألوفة ولم يسبق لها مثيل، وهناك العديد من الأساليب التي تجعل الاحتفاظ بالزبون أكثر ربحية من الحصول عليه ومن أهم تلك الأسباب<sup>(4)</sup>:

- وضع التكاليف التي تتناقص مع الوقت في حياة الزبون.
- زيادة إنفاق الزبون بمرور الوقت.
- رضا الزبون بما يجعله مستعدا لدفع سعر أعلى.
- تكرار شراء الزبائن يقلل إلى حد ما تكاليف المنفعة على المنتج الجديد أو المطور.

<sup>(1)</sup>- المرجع السابق، ص 137-139.

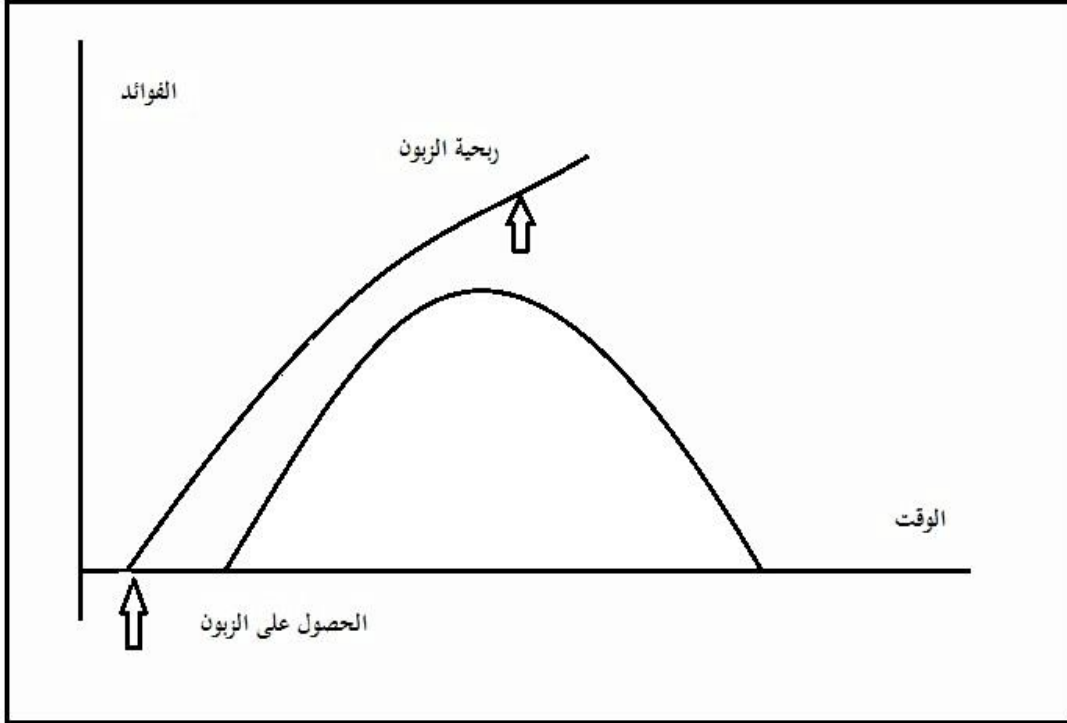
<sup>(2)</sup>- منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجزائرية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص 328.

<sup>(3)</sup>- درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>(4)</sup>- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، عباس العباس، مرجع سابق، ص 208.

- رضا الزبون يعزي لتجهيزه بالمنتجات في الوقت المحدد وحين الطلب عليها من خلال الزبون.

الشكل (1-3): الفوائد التي توفرها إدارة العلاقة مع الزبون CRM عند الحصول على الاحتفاظ بالزبون



المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، عباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان، 2009،

ص208.

### 3- خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون:

إن عملية تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون تمر بمجموعة من الخطوات وهي<sup>(1)</sup>:

أولاً: تكوين قاعدة بيانات لأنشطة الأعمال: إن قواعد البيانات التقليدية لم تعد ذات جدوى لمنظمات الأعمال الكبيرة لذا استبدلت بمستودعات البيانات، والتي عن طريقها يتم القيام بمجموعة من الإجراءات لتجميع البيانات عن الزبون من مصادر المختلفة (الداخلية والخارجية) وقاعدة بيانات الزبون تتضمن معلومات عن الآتي: المعاملات، الاتصال من الزبون، المعلومات الوصفية، استجابة لمحفزات التسويق، البيانات ثابتة على مر الزمن.

إن قاعدة البيانات تهدف إلى تحقيق سرعة في الحصول على احتياجات المستخدمين من البيانات المختلفة وبما يساهم في تقليل الوقت والجهد المبذول.

<sup>(1)</sup> - درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 156-178.

**ثانياً: تحليل قاعدة البيانات:** يتم ذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات لاستخلاص مواصفات وعلاقات من البيانات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل من خلال استعمال تقنية التنقيب في البيانات وعلى النحو الآتي: تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية، تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات والتصرف بناءً على النتائج المستخلصة.

ويهدف تحليل قاعدة البيانات إلى المساعدة في العمليات الآتية: التسويق الموجه، تجزئة السوق، الاحتفاظ بالزبون، نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف الزبون (اختيار الزبون)، استخدام أدوات لاستهداف الزبون، كيفية بناء علاقات مع الزبون المستهدف، مراعاة قضايا خصوصية الزبون ووضع مقاييس لقياس نجاح برنامج إدارة العلاقة مع الزبون.

**ثالثاً: إعطاء القرارات والتحويلات التي تظهر الزبائن المستهدفين:** من خلال التعرف أو إعطاء وتحليل المعلومات عن الزبون والتي تحويها قاعدة البيانات ستكون الخطوة التالية وهو أي نوع من الزبائن يمكن استهدافهم وفقاً لبرنامج الشركة التسويقية، حيث يمكن الوصول إلى الربحية عن كل زبون من خلال التحليلات المشابهة، فهي تبدو مهمة سهلة يمكن من خلالها تحديد أي نوع من الزبائن يجب التركيز عليهم، وهنا يمكن القول بأن مدير التسويق يمكن أن يستخدم عدداً من المعايير لاختيار مثل هؤلاء الزبائن، والذين يعتبرون ذات فائدة للشركة وهنا يتحدد الهدف بأخذ الزبون الذي يمكن للشركة أن تستفاد منه في العلاقات الطويلة الأجل، وفصلهم عن أولئك الزبائن التي ليس لهم فائدة، فهي تترك المجال للمدير أن يستبعد الزبائن الذين يشكلون تكلفة عالية للشركة وبما يخدم نسب أعلى من العائدات للشركة.

**رابعاً: الوسائل المعتمدة لاستهداف هؤلاء الزبائن:** إن طرق التسويق الشاملة قد تكون مفيدة لخلق الوعي وإنتاج عمليات لاتصال الأخرى إلا أن هذه الطريقة يتناسب العمل بها بشكل جيد مع إدارة العلاقة مع الزبون، والسبب في ذلك يعود إلى الطبيعة الغير شخصية لها حيث أن أكثر الطرق التقليدية التي كانت تستخدم لاختيار الزبون تتمثل في التسويق عن بعد والبريد المباشر ولكن في ظل التطور التكنولوجي اليوم أصبحت تلك الوسائل تقليدية مقارنة مع الوسائل الحديثة، حيث أثبتت الدراسات البحثية التي قام بها FOVESTER JIM WAIL تظهر كيف أن طريقة البريد الإلكتروني من أكثر الطرق الفعالة الأقل تكلفة للاحتفاظ بالزبائن، فمن خلال تكلفة قليلة يمكن دعوة أكثر من ألف اسم لاستخدام البيانات المتعلقة بالشركة، فمن خلال نقرات قليلة على الانترنت يمكننا أن نعوض عن الكثير من الحملات الإعلانية.

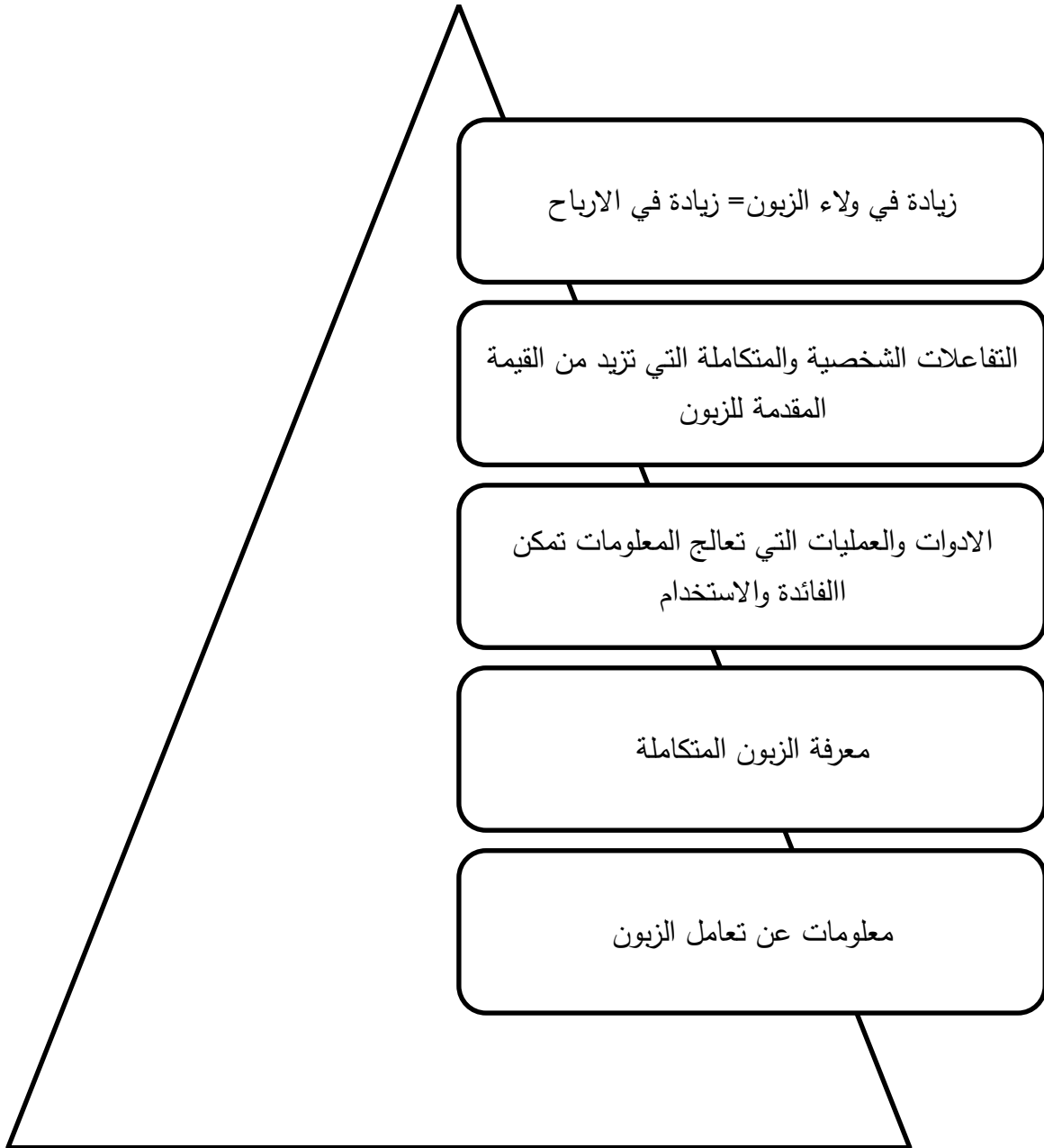


**خامسا: كيفية بناء العلاقات مع هؤلاء الزبائن المستهدفين:** فحين يقوم الزبائن بالاتصال عبر البريد الالكتروني المباشر وتقديم المعلومات تعتبر واحدة من أهم العناصر لبناء العلاقة معه، وان مثل هذه العلاقات مع الزبائن لا يمكن بنائها أو إقامتها والحفاظ عليها عبر البريد الالكتروني فقط، بل من خلال نوعية البرامج المتوفرة والتي يمكن للبريد الالكتروني أن يعمل خلالها. إن الهدف الكلي أو الاجتماعي لمثل هذه البرامج هو تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبون بدلا من القيام بمنافسة الشركات الأخرى.

**سادسا: المهام أو الوسائل الخاصة:** إن نوع العلاقة التي تم وصفها في هذه الدراسة أو البحث يعتمد بشكل كبير على قاعدة البيانات والمعلومات والتحليلات التي تمت بخصوص هذه البيانات، والتي تعتبر ذا فعالية كبيرة في اتخاذ الاتصالات التسويقية والعلاقات القائمة على هذه الهواجس والقلق، فمن خلال الدراسة التي قام بها FORRESTER بأنه يوجد هناك كم كبير من هذه الهواجس والقلق يتعلق بالمسائل الشخصية مثل: الشعور بالاعتداء أو التجاوز، الخوف من الإيذاء أو الضرر، التهيج والإثارة البسيطة، والتي تحدث حين يكون هناك اتصال عبر البريد الالكتروني غير المرغوب فيه، إن مثل هذه المسائل قد تصبح في المستقبل شائكة بشكل اكبر نتيجة انتشار وتطور أجهزة الاتصال اللاسلكية، مما يعني تدفق المزيد من المعلومات عن الزبون.

**سابعا: وسائل القياس المعتمدة لإنجاح برنامج إدارة العلاقة مع الزبون:** لقد تم إعطاء المزيد من الاهتمام إلى وسائل تقييم إدارة العلاقة مع الزبون، لأننا اليوم بحاجة إلى تحديث المقاييس التي كانت تستخدم من قبل المدراء لقياس نجاح السلعة أو الخدمة في الأسواق، لان المؤثرات التي كانت تعتمد المستقبل، على أي حال اليوم يتجه العالم نحو بناء علاقات أفضل مع الزبون لذلك كان لابد له أن يبدي اهتمام اكبر على تطوير نوع المقاييس المتبعة، والتي تجعل الزبون يكون المحور الأساسي وإعطاء المدراء رؤية أو فكرة أفضل عن كيفية عمل إدارة العلاقة مع الزبون والبرامج المعتمدة في إدارتها، ومن بعض هذه المقاييس: تكاليف الحصول على أصول الزبون، نسبة التحول من محتملين إلى مشترين حقيقيين، معدل الاحتفاظ بالزبائن، المبيعات إلى الزبائن أنفسهم، قياس الولاء، حصة السوق. كل هذه المقاييس تدل على القيمة العالية للأعمال والأداء الأفضل للزبائن.

الشكل (1-4): مدرج إدارة العلاقة مع الزبون.



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص113.

#### 4- نموذج إدارة العلاقة مع الزبون:

يحتوي نظام المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام والشكل الموالي يوضح ذلك:



- يتضح من الشكل السابق أن إدارة العلاقة مع الزبون كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هم<sup>(1)</sup>:
- قيادة إدارة العلاقة مع الزبون: إدارة نموذج CRM تتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى معه، تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
  - نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون: ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة العلاقة مع الزبون وتسيير ملفات الزبائن مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستقلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
  - تبسيط عمليات CRM: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، بين البنية التحتية والأهداف، وبين الأساليب والأهداف، وبين الكفاءات والأهداف.
  - المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها هذا النموذج من خلق قيمة للمؤسسة والزبون، تحقيق رضا وولاء الزبائن، جذب زبائن جدد، وخلق قيمة لباقي الأطراف.
  - تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون: كأى نشاط تقوم به المؤسسة عملية CRM تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة وكذا خضوعها لعملية المراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.
  - تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: تسمح كل نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلافات فبتسيير العملية ومن القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.
- المبحث الثاني: تعريف رضا الزبون وأهميته.**
- يعد مفهوم رضا الزبون من المفاهيم التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، نظرا لأدراك المنظمات أن سبب تميزها قائم على أساس احترام الزبون والعمل على إرضائه وتلبية حاجياته ورغباته. ومنه سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تعريف رضا الزبون وأهميته والنتائج الناجمة عن الرضا /عدم الرضا.

<sup>(1)</sup> - يوسف حبيب سلطان الطائي، محمد فوزي العبادي، هشام فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التنظيم الجامعي، دار الوراق للنشر، عمان، 2007، ص ص 156-157.

### المطلب الأول: تعريف رضا الزبون.

تعددت واختلقت الآراء حول تعريف الرضا لذا سنتم عرض البعض منها بهدف الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة به وذلك على النحو التالي:

يعرف على أنه: "النتائج النهائي لتقييم الذي يجريه لعملية تبادل معينة<sup>(1)</sup>"، حيث أن هذا التعريف يضعنا أمام ثلاث مستويات تعتبر في الواقع دالة للفرق بين الأداء والتوقعات وهي<sup>(2)</sup>:

الأداء > التوقعات ← الزبون غير راض.

الأداء = التوقعات ← الزبون يكون راض.

الأداء < التوقعات ← الزبون راض وسعيد للغاية.

ويعرف أيضا على أنه: "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته<sup>(3)</sup>".

في حين يرى البعض الآخر أن رضا الزبون هو: "الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد رضا الزبون، حيث يرتبط مستوى رضا الزبون بمتغيرين هما<sup>(4)</sup>:

- المنفعة التي حصل عليها جراء استخدامه للسلعة أو الخدمة.

- مقدار التضحية التي تقدمها من اجل الحصول على المنفعة.

بالإضافة إلى انه هناك من يعرف رضا الزبون على أنه: "شعور وجداني ترجم إلى حالة من القناعة والقبول التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج أو لخدمة<sup>(5)</sup>".

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن رضا الزبون هو مقياس يمكن استخدامه لمعرفة مدى تطابق

أداء الخدمة مع توقعات الزبون، فهو يخلق لدى الزبون ثلاث مستويات من الرضا / عدم الرضا:

- إذا كان الأداء اقل من التوقعات نقول أن الزبون غير راض.

- إذا كان الأداء يطابق التوقعات نقول أن الزبون راض.

- أما إذا كان الأداء أكبر من التوقعات فان الزبون راض جدا.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>(1)</sup> - بشير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، لبنان، 1994، ص351.

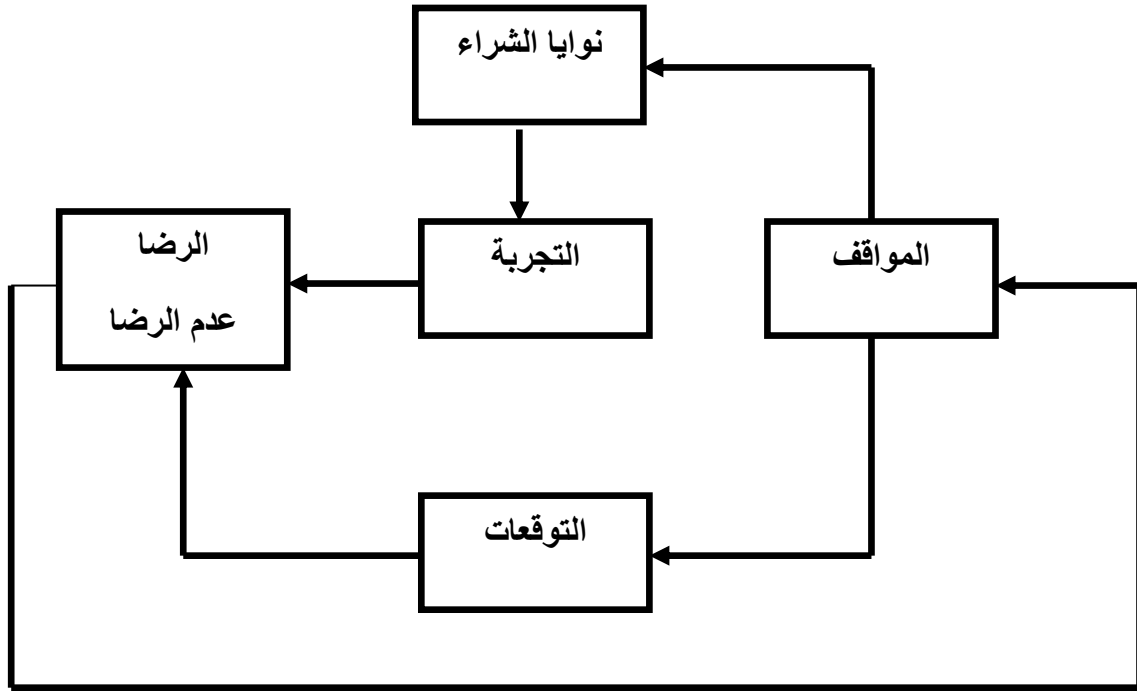
<sup>(2)</sup> - فريد محمد الصحن، طارق طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2006، ص123.

<sup>(3)</sup> - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص71.

<sup>(4)</sup> - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، عباس العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والثلاثون، الأردن، 2008، ص20.

<sup>(5)</sup> - محمد فريد الصحن، طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص115.

الشكل رقم: (1-6) نموذج الرضا.



المصدر: فريشي بن علال، دور الهوية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون بالعلامة Nedjma، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص52.

### المطلب الثاني: أهمية رضا الزبون.

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد أكثر المعايير فعالية للحكم على أداءها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة إذا أكد كل من Hoffrant et Baston على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة كالاتي<sup>(1)</sup>:

- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة فانه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد.
- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فان قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة.
- إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السريعة.

<sup>(1)</sup>- يوسف حجيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 223، 224.

- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى.
- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.
- إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون سيساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتغيير كفاءتها وتقسيمها نحو الأفضل من خلال الأتي:
- \* تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه.
- \* يعد دالة لتخطيط الموارد التنظيمي وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آراءه التي تعد تغذية عكسية.
- \* الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.

### المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن رضا أو عدم رضا الزبون.

ينتج سلوك الرضا أو عدم الرضا من خلال مرحلة ما بعد الشراء والتي تأتي بعد قيام الزبون باستخدام المنتج أو الخدمة، ثم إنهاء استخدامه وفي الأخير وهو الأهم تقييمه للمنتج أي وقوع حالة الرضا أو عدم الرضا، ويترتب عن حدوث الرضا أو عدم الرضا قيام الزبائن باتخاذ مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا أو عدم الرضا لديهم، وفيما يلي نعطي فكرة عن حالة الرضا أو عدم الرضا:

#### 1- عند حدوث حالة الرضا:

تتمثل السلوكيات المعبرة عن حالة رضا الزبون في: تكرار الشراء، التكلم بكلام ايجابي، الولاء:

أ- سلوك تكرار الشراء: يرى البعض أن الزبائن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس المنتج أو يطلبون دائما نفس الخدمة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم وبينها، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالمنتج أو العلامة، إذن يختلف سلوك تكرار عملية الشراء عن سلوك الولاء بالرغم من أن البعض يعرف سلوك الولاء بمثابة تكرار لعملية الشراء وفي

الحقيقة أن سلوك تكرار الشراء يكون دون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء، أي هناك فرق جوهري بينهما<sup>(1)</sup>.

ب- **سلوك التحدث بكلام ايجابي:** إن أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا هي التحدث بكلام ايجابي عن المنتج أو الخدمة كما أن رضا الزبون ينتج عنه إحساس ايجابي يخزن في ذاكرة الزبون قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها الزبون جماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي للأفراد من خلال التأثير على اعتقاداتهم وقيمهم وسلوكهم بالإيجاب<sup>(2)</sup>.

وإذا أصبح الزبون جماعة مرجعية يؤثر في تقييم وجذب سلوك الأفراد من خلال ما يلي<sup>(3)</sup>:

- تصديق كل المعلومات التي يحصل عليها.

- الميل نحو سلوك الجماعة بغض النظر على موافقته أو عدم موافقته على هذا السلوك لكن

يكفي انه ينتمي إليها أو يحترم رأيها.

ومنه الزبون الراضي هو خير معلى للمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها ويعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان في الوسائل الإعلانية، حيث هناك دراسة أوضحت إن العميل الراضي ينقل انطباعه الايجابي إلى نحو ثلاثة أفراد.

ج- **سلوك الولاء:** يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا، حيث يكون الزبائن الراضيين على استعداد لتكرار الشراء<sup>(4)</sup>، أو يعتبر سلوك تكرار الشراء لمنتج معين أو خدمة معينة سبب التعود أو سبب أن هذا المنتج أو الخدمة هي المتاحة أمامه لا يعد ولاء وإنما هو إصرار الزبون وتمسكه بعلامة معينة وسعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع. ويتميز الزبون الوفي بـ<sup>(5)</sup>:

- أقل حساسية اتجاه ارتفاع أسعار المنتج أو الخدمة فهو مستعد لدفع أكثر للحصول على المنتج أو الخدمة.

<sup>(1)</sup> - كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر، تخصص: تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص58.

<sup>(2)</sup> - محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 1999، ص95.

<sup>(3)</sup> - المرجع نفسه، ص96.

<sup>(4)</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص39.

<sup>(5)</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2006، ص345.



- يعزز من سمعة المؤسسة بشكل ايجابي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجهود التسويقية والوسائل الاتقاعية لجذب زبائن جدد.

وينتج عن سلوك الولاء نتيجتين مهمتين هما(1):

• تخفيض المعدل السنوي لزبائن المفقودين أي ان المعدل السنوي لزبائن المفقودين ينخفض بنمو ولاء الزبائن.

• تخفيض التكاليف المتعلقة بالمبيعات، إن كسب عملاء جدد يكلف الكثير كما أنهم ليسوا دائما مربحين على الفور، ولهذا فان الرضا الجيد يكون العملاء أكثر ولاء ومنه يرتفع رقم الأعمال وتنخفض تكاليف كسب عملاء جدد وبالتالي تنخفض التكاليف الإجمالية.

وينتج كذلك عن رضا الزبائن عدة سلوكيات أخرى تتمثل في(2):

- زيادة حجم مبيعات سلع أخرى بالمؤسسة كنتيجة لارتفاع مستوى رضا الزبائن.

- انخفاض درجة اعتراضهم على ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة أو على الأقل تنخفض ضغوط الزبائن لتخفيض أسعار منتجاتهم.

- تقوية وضع المؤسسة التنافسي، وتقوية المؤسسة في تعاملها كل من الموردين والشركاء.

## 2- عند حدوث حالة عدم الرضا:

في معظم الأحيان يؤدي عدم الرضا إلى رغبة في التعبير عن الانطباع السلبي بعدة طرق حسب درجة الخسارة المادية والمعنوية والاجتماعية التي قد يتلقاها الزبون ومن بينها:

أ- الشكاوي: وهي عبارة عن تغذية عكسية عن أداء المنتج أو الخدمة، ويجب على المؤسسة أن تهتم لهذه المعلومات، وقد ترقى المؤسسات إلى تشجيع زبائنهم على الشكاوي من اجل تصحيح أخطائهم وتقليل الخسائر المترتبة عن المبيعات المرتدة، من اجل زيادة رضا الزبون حيث أن معالجة المؤسسة لشكاوي زبائنهم بالشكل الجيد يؤدي إلى بناء رضا هؤلاء الزبائن عن المؤسسة(3).

أما عند إهمال المؤسسة لشكاوي زبائنهم فيمكن أن يترتب عن ذلك ما يلي:

- فشل المؤسسة في تطوير منتجاتها.

- انخفاض درجة إشباع رغبات الزبائن.

(1) - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص80.

(2) - المرجع نفسه، ص80.

(3) - عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، التسويق، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2006، ص215.

- تحويل الزبائن إلى المؤسسات المنافسة.

- انخفاض ولاء الزبائن.

- انخفاض إيرادات المؤسسة.

أدركت المؤسسات الحديثة أهمية شكاوي الزبائن وتبين لها أن تلك الشكاوي وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات الزبائن والاستماع لأرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالمنتج والخدمات الخاصة وبالتالي أصبحت المؤسسة تنفق الكثير من الأموال والجهد لتشجيع الزبائن للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم وتعليقاتهم المختلفة<sup>(1)</sup>.

**ب- التحويل إلى التعامل مع المؤسسات الأخرى:** يعد تحويل الزبون رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة مهما ينتج عنه تحولات هروب الزبائن لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى صفر عيب أو رضا بنسبة 100% وهذا عن طريق التعرف عن كل أسباب التحول والتي نذكر منها:

- عدم توفر المنتج أو الخدمة المطلوبة.

- عدم القدرة على التعامل مع شكاوي العملاء بطريقة ترضيهم.

- ظهور مشكلات مع تقييم المنتج أو الخدمة مما يؤثر على سمعة المؤسسة.

- تقديم أضرار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج.

**ج- غياب رد الفعل:** هناك زبائن لا يجيدون فكرة تقديم الشكاوي أو لا يكون لهم سلوك رد الفعل وهنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون وبالتالي تناقص أصولها من حيث الزبائن وهذا دون إعلام المؤسسة بسبب تدمرهم، إن حجج العميل غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة منها:

- يعتبر أن الشكاوي هي مصدر إزعاج ونزاع شديد بين الزبون والمؤسسة.

- يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوي الزبائن.

- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوي من خلالها.

**د- الاتصال السلبي من الفم إلى الأذن:** لقد أثبتت الدراسات انه في حالة عدم رضا الزبون ينشر استيائه من المنتج أو الخدمة بسرعة تفوق ثلاث مرات وأحيانا خمسة مرات من حالة الرضا

<sup>(1)</sup>- جون رالمين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998، ص72.

ومن البديهي أن كل زبون منزعج يعبر عن انزعاجه للآخرين وبالخصوص من أفراد العائلة وكل المحيطين به مما يسبب في فقدان المؤسسة لزبائن محتملين بسبب تأثرهم بالتجربة الفاشلة.

### المبحث الثالث: محددات وأساليب قياس رضا الزبون.

يعد رضا الزبون مفهوم متغير نظرا لتأثره بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية وهذا ما يجعل المنظمات في تحدي كبير يعود ذلك للعوامل السيكولوجية التي لها تأثير واضح على نفسية الزبون وانعكاس ذلك على رضاه أو عدم رضاه، لذلك تسعى المنظمات لإتباع أساليب مختلفة من أجل تحقيق رضا الزبون للعمل على قياسه باستمرار.

وبناء على ذلك سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى محددات رضا الزبون وأساليب قياس رضاه.

### المطلب الأول: محددات رضا الزبون.

دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تحدد بثلاثة أبعاد أساسية هي التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة) والمطابقة أو عدم المطابقة وسوف يتم التطرق إلى أهم هذه العناصر على رأسها: التوقعات، الأداء الفعلي، والمطابقة، بنوع من الشرح وفق ما يلي:

#### 1- التوقعات:

تعتبر التوقعات على الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- توقعات الزبون عن مستوى أداء الخدمة أو السلعة.

ب- الأداء الفعلي والخصائص الفعلية للسلعة أو الخدمة المقنتاة.

ج- نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع للسلعة أو الخدمة.

د- المعلومات المقدمة للزبون من قبل المؤسسة.

هـ- التعاملات السابقة للزبون مع المؤسسة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> - عائشة مصطفى المنشاوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص128.

<sup>(2)</sup> - الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير: تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص59.

و- توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة): حيث تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته والتي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة ويمكن أن تتحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج، أو الخدمة.

ز- توقعات عن المنافع والتكاليف الاجتماعية: تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحصيلها من اقتناؤه للمنتج، بصورة المنتج أو صورة العلامة، وما يمكن أن يمنحه للزبون من اثر ايجابي اجتماعي، بمعنى ردة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتناؤه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض<sup>(1)</sup>.

ر- توقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة، وهي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة مثل: الوقت، الجهد المبذول في السوق وجمع المعلومات عن طريق العلامات التجارية الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر المنتج.

وقد صنف كل من Pitte et Woodside التوقع إلى ثلاثة أنواع هي: "توقع تنبؤي ويمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو الخدمة، التوقع المعياري ويتركز هذا التوقع على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء المنتج أو الخدمة، يتم إعدادها انطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية، التوقع المقارن ويقوم الزبون بتكوين توقع عن المنتج أو الخدمة على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات يتوقع أنها في نفس المستوى<sup>(2)</sup>.

وفي الواقع نجد قيام العديد من المؤسسات بالممارسة الخاطئة والتي تنلخص في رفع مستوى التوقعات بشكل اكبر من خلال الوعود الترويجية، مما يؤدي إلى إصابة الزبون بحالة من الإحباط نتيجة عدم تحقيق لتوقعاته وهذا من خلال المبالغة في الحملات الاشهارية أو حتى اللجوء إلى المراوغة والخداع<sup>(3)</sup>.

## 2- الأداء المدرك (الفعلي):

يلعب الأداء المدرك للمنتج دوراً كبيراً في حدوث الرضا، حيث أن الأداء المدرك للمنتج هو بمثابة المعيار الذي يستخدم للمقارنة، والذي يمكن من خلاله تقييم وتحديد تأثير عدم التحقيق،

<sup>(1)</sup> - محمد فريد صحن، إسماعيل السيد، نادية عارض، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص74.

<sup>(2)</sup> - عائشة مصطفى المنشاوي، مرجع سبق ذكره، ص126.

<sup>(3)</sup> - ويليام هوشو، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص177.

وذلك بمقارنة الأداء المدرك مع التوقعات السابقة عن المنتج، كما يمثل الأداء الفعلي في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما، كما يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتسعير عن الرضا أو عدم الرضا وهذا من خلال سؤال الزبون عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء السلعة أو الخدمة<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى معيار مستخدم للمقارنة بين الأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الإيجابية والسلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة<sup>2</sup>.

### 3- (المطابقة) التثبيت:

تعرف المطابقة على أنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء ويأخذ نوعين هما<sup>(3)</sup>:

- **الانحراف الموجب:** يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء الفعلي للمؤسسة اكبر من توقعات الزبون قبل عملية الشراء عند نقطة، وتعتبر هذه الحالة عن الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أداءها باستمرار وهي حالة جيدة ومرغوبة فيها عند الزبون.

- **الانحراف السلبي:** ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون اقل من التوقعات لدى الزبون.

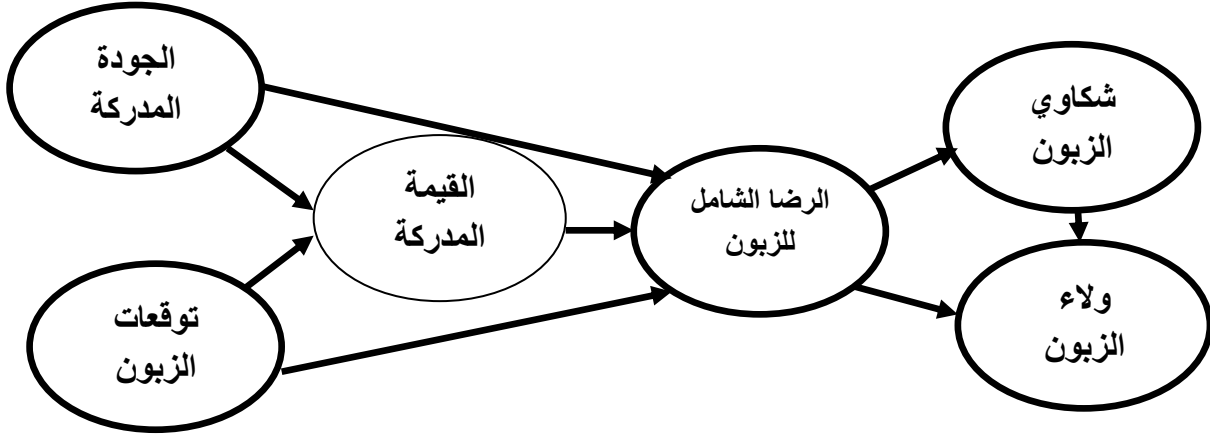
وهناك محاولات تم من خلالها التوصل إلى ما يشبه مؤشر عام لرضا الزبون والذي يحدد إطارا متكاملًا ومفيدًا لزيادة الرضا للزبون وذلك بالالتزام بمؤشر الرضا الشامل للزبون والذي يوضحه الشكل التالي:

<sup>(1)</sup> - طلعت اسعد عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خرندار، سلوك المستهلك المفاهيم المعاصرة والتطبيقات، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2006، ص103.

<sup>(2)</sup> - المرجع نفسه، ص 105.

<sup>(3)</sup> - عائشة مصطفى المشاوي، مرجع سبق ذكره، ص121.

شكل رقم (1-7): المؤشر العام لرضا الزبون.



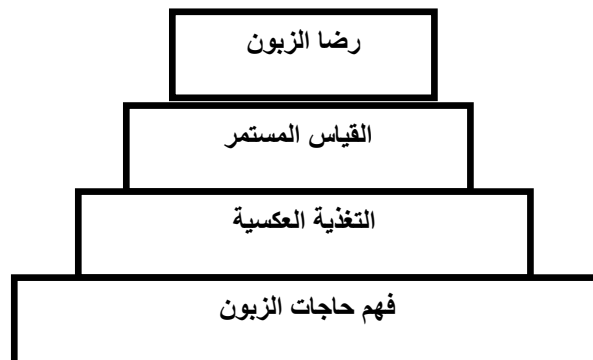
المصدر: حيدر نسيم، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، فرع: إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 100.

يمثل النموذج العام النظري لرضا الزبون على أن الحجر الأساس بالنسبة للرضا لدى الزبون يتمثل في توقعاته ما قبل الشراء باعتبارها المحدد الرسمي لرضا الزبائن بعد الشراء، حيث انه كلما توافقت الأداء المدرك للمنتج أو يزيد عن توقعات الزبون قبل الشراء يتحقق إشباع ورضا الزبون، أما عندما لا يرتقي الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة إلى مستوى توقعات الزبون تكون النتيجة هي عدم الرضا وقد نجح هذا النموذج في تغيير رضا أو عدم رضا الزبون لعدة منتجات وخدمات.

المطلب الثاني: مراحل تحقيق رضا الزبون.

يعتبر رضا الزبون مفهوم غير مستقر نظراً لتأثره بأي تغيير سلبي قد يطرأ في عمليات تقديم الخدمة، وهذا ما يتطلب متابعة رضا الزبون وفق المراحل الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-8): مراحل تحقيق رضا الزبون.



المصدر: يوسف جسيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الأردن، 2008 ص 25.

**1- فهم حاجات الزبون:**

يجب على المسوقين أن يضعوا في حساباتهم عندما يرغبون بقياس رضا الزبون وجود فجوات، أو فروقات بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة لمنتجات وخدمات المنظمة، ومثل هذه الفجوات قد ينتج عنها انطباعات مفضلة أو غير مفضلة، إذ قد تكون المنتجات أو الخدمات أفضل من المتوقع أو أسوأ منهن ولتجنب ذلك يتحتم على المسوقين أن يكونوا على اتصال بالزبائن الحاليين والمحتملين، يتسنى معرفة العوامل التي تحدد سلوك شرائي لهم، حيث يعد فهم الحاجات الخطوة الأولى والأساسية في صياغة نظام لقياس رضا الزبون أو تشكيله، و الذي يتطلب من المسوقين مراقبة السمات التي تهم الزبون، والبقاء دائما في حالة يقظة نحو كافة العناصر الجديدة التي يمكن أن يؤثر في رضاه<sup>(1)</sup>.

**2- التغذية العكسية:**

تتمثل في الطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم<sup>(2)</sup>.

**3- القياس المستمر:**

الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا المتمثل في قيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون. ومن خلال ذلك نستخلص عدة مؤشرات يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبون أهمها ما يلي<sup>(3)</sup>:

- اشتراك الزبون في مناقشة خطط الجودة، وطرائق تطويرها وتخصيص مكافآت لكل مقترح من مقترحاتهم التي تحقق نتائج ايجابية.
- دعوة الزبائن للمنظمة واطلاعهم على أنشطتها، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة في الأعياد.
- متابعة الزبائن الذين اشتروا منتج المنظمة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء للوقوف عن السبب.
- إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال تركيز العاملين بالمجال التسويق على تلبية رغباتهم من اجل كسب رضاهم.

<sup>(1)</sup>- أمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون 65، العراق، 2007، ص204.

<sup>(2)</sup>- يوسف جحيم سلطان الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص228.

<sup>(3)</sup>- أمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص204.

### المطلب الثالث: أساليب قياس رضا الزبون.

هناك عدة معايير يمكن للمؤسسة أن تتبعها من أجل القيام بقياس رضا زبائنها كما أن هناك عدة نماذج حاول أصحابها وضع تصور عام لقياس رضا الزبون والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية والتي تتكون من بحوث كيفية وبحوث كمية.

#### 1- القياسات الدقيقة (القياسات الغير مباشرة):

\***الحصة السوقية:** إن أوجه التقارب بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية رضا الزبون وقياس الحصة السوقية يعتبر سهلا وممكنا إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس فيتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد زبائن المؤسسة الذي يعطي مؤشرا حقيقيا ومعبرا عنها فزيادة الحصة السوقية للمؤسسة بزيادة عدد زبائنها، كما أن فقدان زبون بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية إلا أن الوضع ليس مماثلا في حالة المنتجات الواسعة الاستهلاك<sup>(1)</sup>.

\* **معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبائن:** يعني الاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا إلى بناء الولاء وإلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذ يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيا للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولاءه وفق المعادلة الآتية: **الرضا ← الولاء** فتجد المؤسسة في ولاء زبائنها دليلا كافيا على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبيا ويختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفي وبالتالي لن يعبر دائما فقدان الزبائن عن انخفاض مستوى الرضا لديهم، وما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا القياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنها فلا يمكن اعتبار زبائن أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها هم بالضرورة راضون لان ولائهم يمكن أن يكون مدفوعا بانعدام البديل<sup>(2)</sup>.

\***المردودية:** إن المقاييس لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون إنما تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات الزبائن، ومنه فان معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المؤسسات قياس

<sup>(1)</sup> - علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، اكتوبر 2008، ص30.

<sup>(2)</sup> - حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص 76.



مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها فقط وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة ويمكن حساب المرردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

\* **عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون:** إذا كان الزبون يفتني أكثر من منتج من المؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راض عن المؤسسة ومنتجاتها<sup>(1)</sup>.

\* **جلب زبائن جدد:** إن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.

\* **عدد الزبائن:** يمكن اعتبار تطور أداء التعبير عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عندها الشعور بالرضا، ان هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنتقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين<sup>(2)</sup>.

## 2- الدراسات التقريبية:

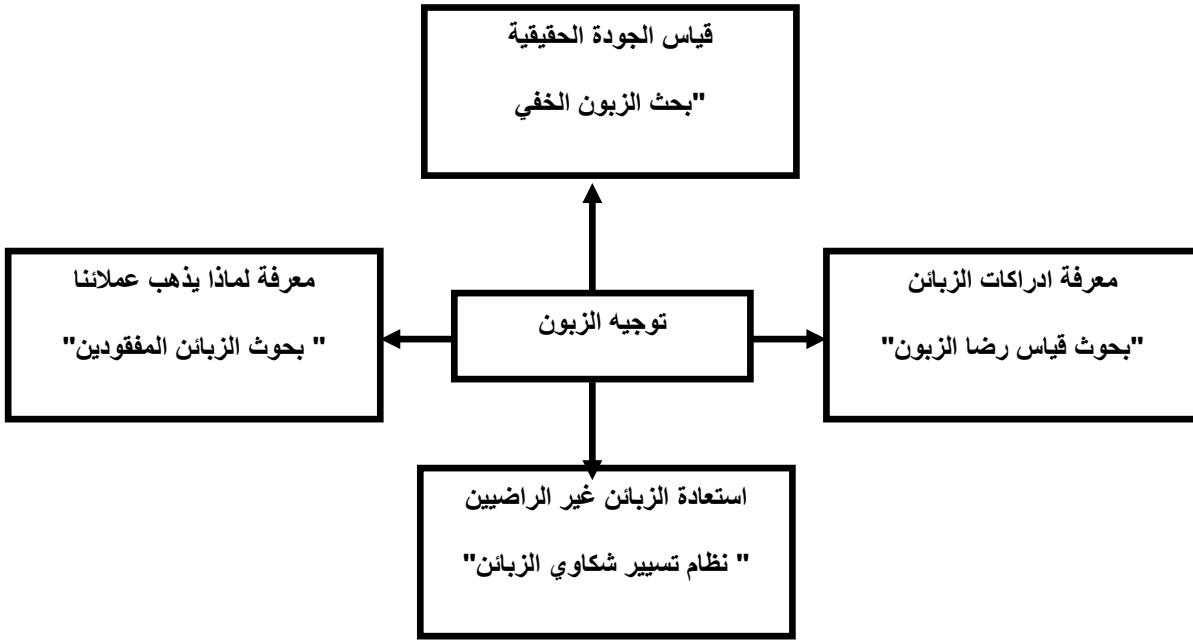
وتنقسم إلى نوعين من الدراسات:

**أولاً: دراسات كيفية:** بما أن القياسات الدقيقة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته، وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا لدى الزبون، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>(1)</sup> - كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

<sup>(2)</sup> - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص96.

الشكل رقم (1-9): مختلف أدوات التوجه بالزبون



Source: Daniel Rey, Mesurer et developper la satisfaction clients, Edition D'orpomation, Paris, 2000, p49.

يمثل الشكل أعلاه أربعة أدوات موجهة لقياس رضا الزبون، ثلاثة منها تتدرج ضمن الدراسات الكيفية أما بالنسبة للرابعة وهي بحوث قياس رضا الزبائن.

\* **نظام تسيير شكوى الزبون:** تعتبر الشكوى من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر بها عن بأشياء عن أداء المنتج أو الخدمة، ويتضمن نظام تسيير شكوى الزبون جانبين<sup>(1)</sup>:

- **الجانب الشكلي:** يتزايد عدد الشكاوي المقدمة، في حالة مقارنة مستويات عدم الرضا على المنتج أو الخدمة مما يدل على انخفاض مستوى الجودة المدركة.

- **الجانب التحليلي أو التسييري لشكوى الزبون:** منح نظام تسيير شكوى الزبون للمؤسسة مجال لتدارك حالات عدم الرضا لان الإشكال الأكبر التي تواجهه المؤسسة هو الزبون غير الراضي وخاصة الذي لا يبدي أي شكوى، تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل الشكاوي المقدمة من أجل القيام بالتصحيات المناسبة فان استطاعت المؤسسة أن تستخلص أسباب عدم الرضا والاستياء أصبح من السهل معالجتها والتحول بالزبون غير الراضي إلى حالة من الرضا وربما الولاء، وترتكز عملية معالجة شكوى الزبون على الاستماع إليه وتحقيق الاتصال الدائم معه، كما أن الزبون غير الراضي الذي يستفيد من تعويض ومعالجة الشكوى التي قدمها يصبح زبون راضي ومستعد لتطوير الاتصال من الفم إلى الأذن الايجابي ويفكر في إعادة الشراء

<sup>(1)</sup> - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص80.

والولاء للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الشكوى يجب أن تتقبلها المؤسسة بمثابة (هدية) والزيون الذي يقدم الشكوى يبقى دائما زبون بإمكان المؤسسة إرضاءه والاحتفاظ به، إن كان بإمكانها تقديم إجابة مبررة ومتوافقة مع الشكوى.

\* **بحوث الزبائن المفقودين:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد ومعرفة عوامل المفاضلة لدى الزبون.

- أسباب انقطاع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة.

أما الدافع الأساسي للقيام ببحوث الزبائن المفقودين، يتمثل في انقطاع بعض الزبائن عن اقتناء منتجات وخدمات المؤسسة، فتقوم هذه الأخيرة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين وذلك عن طريق إجراء حوار والاستماع إلى إجابة الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحويل ومقاطعة منتجات وخدمات المؤسسة من أجل معالجتها، وللتقليل من معدل فقدان الزبائن المؤسسة يجب إتباع الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

- يجب أولا على المؤسسة تحديد وتعريف معدلات الاحتفاظ بالزبائن.

- يجب على المؤسسة أن تقدر حجم الخسارة التي تتعرض لها بفقدان الزبون.

- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات التي يجب إتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا فعلى المؤسسة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم والتقليل من معدلات فقدانهم.

\* **بحوث الزبون الخفي:** الزبون الخفي تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون، يركز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والايجابية، في بعض الحالات هؤلاء الزبائن المتخفين يطورون وضعيات بها أشكال تسمح باختيار رد فعل الموظفين، كان يقوم هذا الزبون بأداء الشكوى والأشياء أمام

<sup>(1)</sup>-المرجع السابق، ص 80-82.

الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظر لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع<sup>(1)</sup>.

\***البحوث الاستطلاعية:** هناك من يصنف هذا الأسلوب ضمن الدراسات الكمية وهناك من يعتبره كأحد الطرق الكيفية، إذ يعتبر هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيد ضروري للقيام بالبحث الكمي، فالمؤسسة التي ترغب في قياس رضا زبائنها يجب أن تحدد أولاً ماذا ستقيس، وهذا ما يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة<sup>(2)</sup>.

- **أهداف الدراسة:** يجب أن تتضمن ما يلي:

1- الأولوية لدى الزبون: يهدف هذا القياس إلى معرفة العوامل المهمة التي يمكن أن تدخل في تكوين حالة الرضا لدى الزبون، ثم ترتيبها حسب أهميتها.

- كأن نسأل الزبون عن العوامل التي تؤثر في اختيارك لنوع من العصير؟

- ما هي العوامل الأكثر أهمية بالنسبة لك في اختيار خدمة أو سلعة ما دون الأخرى؟

2- أداء المؤسسة: يمكن للمؤسسة من خلال هذه المرحلة أن تعرف العناصر التي تكون صورتها لدى الزبون وما يميزها عن المنافسين.

3- التطلعات المستقبلية: تسعى المؤسسة لمعرفة اهتمامات والتنبؤات المستقبلية لزبائنها، وبالتالي تحاول المؤسسة التكيف مستقبلاً بشكل ملائم ويسمح بالحفاظ على هذا الزبون الراضي، وكذا تجنب الأحداث والتغييرات المفاجئة التي يمكن أن تتسبب في قطع العلاقة بين الزبون والمؤسسة.

4- التقنيات المعتمدة: تعتمد الدراسة الاستطلاعية على تقنيتين أساسيتين في عملية جمع المعلومات:

\* **المقابلة (وجه لوجه):** يتم إجراء مقابلات فردية مع الزبائن وإجراء حوار يعالج فيه المستجوب مختلف النقاط المتعلقة بالأهداف المراد الوصول إليها.

\* **مقابلة مجموعة:** يتم مقابلة مجموعات تضم حتى عشرة أفراد، تستغرق وقتاً أطول من المقابلة الفردية وأكثر تكلفة، تتطلب تقنيات تحليل وملاحظة واستماع كثير، تسمح المقابلات الجماعية بالحصول على أفكار المشاركين وتسهل التعبير عن اعتقاداتهم عكس المقابلات الفردية أين يكون الزبون محرج وليس من السهل عليه التعبير عن أفكاره<sup>(3)</sup>.

(1) - أمال كمال حسن البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

(2) - ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 138.

(3) - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص ص 83 84.

5- اختيار العينة: " في الدراسة الاستطلاعية لا يشترط أن تكون العينة دقيقة وممثلة للمجتمع المدروس، يجب ان تسمح فقط بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تسمح بإعداد استبيان الدراسة الكمية. **ثانياً: الدراسات الكمية<sup>(1)</sup>**: إن المعلومات التي توفرها الدراسات الكيفية غير كافية للمؤسسة، فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صادر عن الزبون، كأسباب الرضا وأسباب عدم الرضا، هذه المعلومات تم جمعها في مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع، تمنح للمؤسسة مجال لتصرف لكن من اجل صياغة إستراتيجية موجهة وصحيحة تتطلب تعميم هذه المعطيات (السلوكيات والاعتقادات...). ويمر البحث الكمي بالمرحل الآتية:

أ- تحديد أهداف الدراسة: تتمثل في:

- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا.

- قياس مستوى الرضا عن أداء المؤسسة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية.

- قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المؤسسة.

- معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المؤسسة.

ب- اختيار العينة: عينة الدراسة الكمية يجب أن يكون دقيقة وممثلة عكس الدراسة الاستطلاعية ولا يمكن أن تجرى الدراسة الكمية على نفس العينة، ويتم اختيار العينة وفق المراحل التالية:

• تحديد نطاق الدراسة: ويشمل الإطار الزمني والمكاني.

• تعيين المجتمع المدروس: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة، ويأخذ ذلك عدة أشكال هي:

- السحب الشامل: يقصد به أن العينة تساوي المجتمع المدروس وبالتالي كل عناصر المجتمع سيمسهم البحث وتتميز بدقة كبيرة لكنها مكلفة وتستغرق وقتاً.

- السحب العشوائي: حيث كل عنصر من المجتمع يملك نفس الاحتمال أن يتم سحبه ضمن العينة المدروسة وتنقسم إلى: السحب العشوائي البسيط، المعاينة الطبقية، المعاينة النظامية، المعاينة العنقودية.

- السحب غير العشوائي: يتم تحديد احتمال المشاركة لكل وحدة معاينة، العينات غير العشوائية هي عينات سهلة وسريعة وليست مكلفة لكنها لا تعتبر ممثلة للمجتمع لذلك هي لا تسمح دائماً بتعميم النتائج وتنقسم إلى: معاينة الحصص، المعاينة المتوافقة، معاينة الاختيار المدرس (القياسي).

<sup>(1)</sup> - المرجع السابق، ص 84.

- حجم العينة: بعد اختيار إحدى الطرق السابقة للقيام بعملية السحب، يأتي حجم العينة المطلوبة حيث يجب تحديد حجم العينة كما يلي:
  - تكلفة المعاينة والتي تتناسب طرذا مع حجم العينة.
  - الوقت المتاح لإجراء الدراسة.
  - شكل الاستقصاء المعتمد (مقابلة-هاتف-استبيان إداري)
- حساب حجم العينة: أولاً يجب تحديد مستوى الخطأ المسموح به أو تحديد مستوى الثقة والشائعة الاستعمال هي 1%، 5%، 10%.
- ج- طرق الاستقصاء:** قبل إعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء وهناك ثلاثة طرق أساسية:
  - **المقابلات الفردية:** بالنسبة للمنتجات الواسعة الاستهلاك مثل هذه المقابلات يجري في كل مكان الطرق، المنازل، المحلات...، لكن بالنسبة للزبون الصناعي في غالب الأحيان تجرى لديه أو في موقع الشراء مؤسسة، محلات الجملة، ومن ايجابيات المقابلة نجد أنها تسمح للمستجوب فهم كل الأسئلة، ويمكن طرح أسئلة طويلة ومعقدة لأنه بإمكان المستجوب الشرح، تسهيل عملية تحديد العينة العشوائية باستقصاء في المنزل أو المكاتب، معدل الإجابات يكون مرتفع بالمقارنة مع الطرق الأخرى إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من السلبيات المتمثلة في تكلفتها المرتفعة خاصة إذا كان حجم العينة كبيراً ويتطلب وقتاً طويلاً، الأسئلة الشخصية تبدو محرجة في حالة المقابلة وهو ما يتطلب مستجوبين متمرسين وذوي تجربة، أما بالنسبة للمقابلة التي تجري في الطريق أو المحلات فتتميز بضيق الوقت لذلك تتطلب أسئلة دقيقة ومختصرة.
  - **الاستقصاء بالهاتف:** يتميز الاستقصاء الهاتفي عن باقي الطرق بعدم وجود المستجوب وجها لوجه مع المستجوب وهو ما يمنحه حرية أكبر في الإجابة والتعبير ومعدل الإجابات يكون مرتفع، تتميز هذه الطريقة بالسرعة وتكلفة أقل مقارنة بالمقابلة حيث يبلغ مشكل المسافات والبعد في الاتصال ببعض عناصر العينة، إن الاستقصاء بالهاتف يتميز ببعض العيوب منها: مدة الاستقصاء قصيرة ولا تسمح بطرق القدر الكافي من الأسئلة، يتعذر في بعض الحالات الحصول على أرقام هاتف المستجوبين، ومنهم من لا يملك هاتف كما يتطلب الاستقصاء بالهاتف أسئلة بسيطة وموجهة.
  - **الاستبيان الإداري:** يتم إعداد قائمة بالأسئلة في شكل استبيان يوجه للزبون ليقوم بمثله على انفراد دون تدخل المستجوب، يتم إرسال الاستبيانات عن طريق البريد أو الانترنت أو التسليم باليد وهي الأكثر استعمالاً

في مجال المنتجات الواسعة الاستهلاك بالنظر إلى حجم العينة الذي يكون كبير وبالتالي الطريقتين السابقتين تصبح مكلفة وعيب هذه الطريقة يكمن في طول المدة التي تستغرقها إضافة إلى انخفاض معدل الإجابات<sup>(1)</sup>.

د-إعداد الاستبيان: تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان، ويجب مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة: يجب أن يكون السؤال مفهوم وخالي من أي تعقيد وتجنب الأسئلة المزدوجة، فكل سؤال يجب أن يكون بإجابة مستقلة، تجنب التحيز في طرح الأسئلة، تجنب توجيه المستوجب إلى إجابة معينة، قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه، امتلاك المستوجب للمعلومة اللازمة للإجابة<sup>(2)</sup>.  
ويتضمن أي استبيان نوعين من الأسئلة<sup>(3)</sup>:

- الأسئلة المغلقة: هذا النوع من الأسئلة يقدم للمجيب مجال الاختيار بين عدة إجابات ممكنة تتميز بسرعة طرحها والإجابة عنها، تسهل عملية تحليلها، وتقلص من خطر خطأ المجيب أو المستوجب، وتنقسم إلى عدة أنواع:

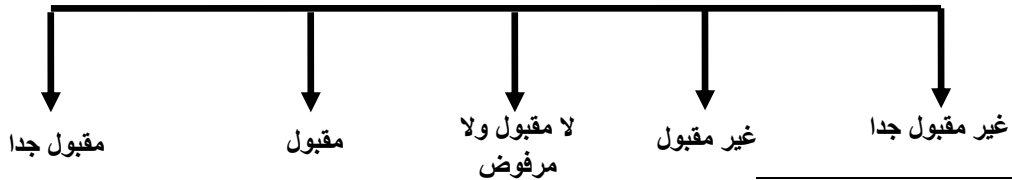
\* أسئلة مغلقة ثنائية: يختار المجيب بين إجابتين نعم/لا.

\* أسئلة الاختيار المتعددة: بإمكان المجيب اختيار أكثر من إجابة.

- الأسئلة المفتوحة: تستعمل هذه الأسئلة عندما لا يرغب المستوجب في الحصول على إجابة معينة ودقيقة، وإنما يفسح المجال للمجيب للتعبير عن اعتقاداته بحرية أكثر وتتميز بصعوبة التحليل والدراسة.

إضافة إلى الأسئلة (المغلقة والمفتوحة) يتضمن الاستبيان سلم القياس، وهو عبارة عن أسئلة مغلقة بإجابات متدرجة وغير متدرجة وفق سلم معين يعتمد في قياس الاعتقادات والمواقف ويسهل تحليل ودراسة المعلومات التي تم جمعها ووضعها في قالب كمي يتعلق السلم بقياس الأهمية والرضا وتندرج فيما يلي بعض القياسات<sup>(4)</sup>:

1- سلم **Lekret**: يهدف هذا السلم إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول، وهو سلم متدرج بـ 5 درجات مرتبة بشكل تصاعدي كالآتي:



<sup>(1)</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 108.

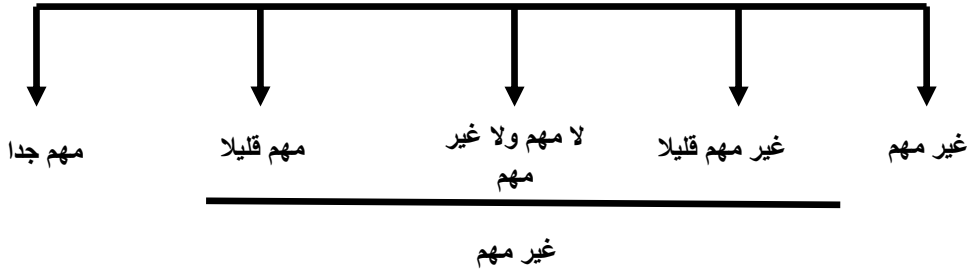
<sup>(2)</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 300.

<sup>(3)</sup> - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 83.

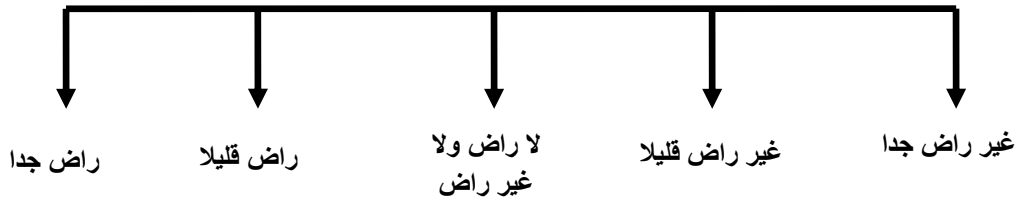
<sup>(4)</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 304.

2- سلم Verbal: يتشابه مع سلم LeKert ومن أجل بناء السلم نستعمل كلمات لتوضيح درجة الاعتقاد المدروسة، في قياسات الرضا المفاهيم المدروسة مثل الأهمية والرضا.

الأهمية:

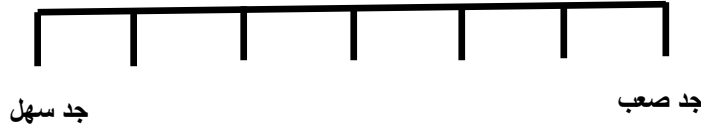


الرضا:



3- سلم القيم المعنوية: يتضمن هذا السلم 7 درجات بدل 5، حيث يقوم المجيب على السلم بتحديد قوة اعتقاده بتقييم قرب أو بعد الدرجة عن الكلمتين على جانبي السلم.

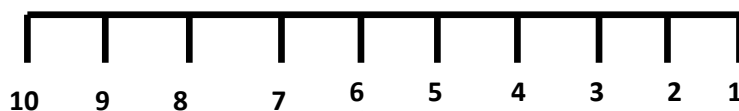
الأداء:



3- السلم غير متدرج: لا يختلف عن سلم Sémantique كثيرا فقط تكون الدرجات غير المعلمة تستبدل بخط مستمر غير مدرج.



5- السلم الرقمي للتقيط: يتضمن مجموعة من العلامات من 01 إلى 10 للتعبير عن قوة اعتقاده فيما يخص أمر معين أو مستوى الرضا عن أداء المؤسسة، وهناك من يحتوي على العلامة من 5 إلى 10 درجات.





بإسقاط سلم التنقيط على سلم القيم المعنوية نجد: 1= غير راضي، 10= راض جدا

6- **Ordinal** سلم: يتوجب على المجيب أن يقوم بالترتيب على أساس تفضيلي أو حسب الأهمية وقوة اعتقاده فيما يخص العوامل المعطاة.

7- **السلم (التوقيتي)**: يستعان به بكثرة المقابلات الفردية وليس في الاستبيان الإداري حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين.

8- **التعبير عن طريق الايقونات**: يعبر كل شكل من الأيقونات المرسومة أدناه عن حالة معينة كالرضا العال أو رضا متوسط أو عدم الرضا مثل: 😊 😐 😞

هـ- **تجميع البيانات**: بعد القيام بمختلف الطرق التي ذكرناها سابقا مما يعني أن المستوجب قد حصل على كمية من المعلومات الخام (البيانات) التي بدورها تتطلب منا القيام بدراستها ومعالجتها إحصائيا من أجل استعمالها كمادة جاهزة لاتخاذ القرارات.

و- **تحليل البيانات وعرضها**: إن عملية تحليل البيانات تتم حسب طبيعة الأجوبة فإذا كانت بالطرق الكيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت بالطرق الكمية فتتم معالجتها بالطرق الإحصائية باستخدام برامج مطورة مثل: Spss, Eviews, L'Ethons.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن رضا الزبون هو أساس بقاء واستمرار المؤسسة في مجال نشاطها، لذا تسعى كل مؤسسة للاهتمام بشكل كبير بزبائنها ومحاولة معرفة شخصيتهم وطرق التعامل معهم وتحديد حاجاتهم ورغباتهم للعمل على إشباعها والهدف من ذلك هو كسب رضا الزبائن، والرضا هو شعور يتولد لدى الفرد نتيجة المقارنة بين ما يتوقعه من الخدمة التي يريد الحصول عليها والأداء الفعلي أو المدرك لهذه الخدمة، فإما أن يكون الزبون راضي عنها أو غير راضي، وهذا ما قد يؤدي به للقيام ببعض التصرفات بعد عملية الشراء، والتي تؤثر بشكل كبير على سمعة المؤسسة ومستقبلها، فإذا كان الزبون راضي ينتج عنه سلوك ايجابي يتمثل في تكرار عملية الشراء، والتحدث بكل ايجابية أو الولاء للعلامة أو الخدمة، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة، أما إذا كان الزبون غير راضي فينتج عنه سلوك سلبي يتمثل في الشكاوي، تحول الزبائن إلى مؤسسات أخرى، وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة لذلك لابد لهذه الأخيرة من دراسة وقياس رضا الزبون بصورة مستمرة لتقييم مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها وذلك عن طريق القياسات الدقيقة المتمثلة في الحصة السوقية، معدل الاحتفاظ بالزبائن، تطور عدد الزبائن... الخ، والقياسات التقريبية كنظام الشكاوي، التسويق الخفي، تحليل خسارة الزبون، وهي تعتبر أفضل طريقة لاتخاذ القرارات اللازمة من أجل تحسين الرضا لدى الزبون.

### تمهيد:

يعتبر التوزيع من عناصر المزيج التسويقي وأحد الوظائف الأساسية له إلى جانب المنتج، السعر والترويج، كما أنه يمثل الحلقة التي تسمح بانسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ووضعا في المكان والوقت المناسبين، ولكي يتم توزيع السلع والخدمات بشكل تلقائي لا بد من الاعتماد على مجموعة من المتدخلين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات من أجل تحقيق وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

ومع تزايد اهتمام المؤسسات بعملية تسويق منتجاتها وتطويرها فإنه لم يعد عليها الأخذ بالمعنى الضيق لنشاط التوزيع والمقتصر أساسا على مختلف إجراءات البيع، واعتباره جهد ينطوي على تسهيل تدفق السلع والخدمات من أيدي منتجها، إلى المستهلكين النهائيين أو المستهلك الصناعي، بل لا بد من الفهم الجيد لهذا النشاط واستغلال مستجداته من أجل اعتماده كآلية لتحقيق رضا الزبون.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى كل من مدخل مفاهيمي للتوزيع بالمبحث الأول، ثم إلى استراتيجيات التوزيع بالمبحث الثاني، بعدها في المبحث الثالث سيتم تحديد العلاقة التي تربط الزبون بإستراتيجية التوزيع وكيف يؤثر هذا الأخير به.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتوزيع.

إن سياسة التوزيع هي أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة، نظرا لما تحمله من تأثير على جميع العناصر الأخرى بدءا بالمنتج الذي يؤثر ويتأثر بهذه السياسة إلى سياسة الترويج المعتمدة التي تساعد على توسيع الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة، إضافة إلى سياسة التسعير التي يجب أن تحدد وفقا لمتغيرات السوق والمنافسة خارجيا، وموارد وإمكانيات المؤسسة وتكاليف الإنتاج داخليا.

### المطلب الأول: مفهوم التوزيع.

التوزيع لا يعتبر نشاطا محصورا فقط بإدارة التسويق أو التخزين ولكن يمتد ليشمل عمليات إيصال السلع إلى الموزعين من وإلى مختلف المناطق، وتأمين وصولها بالكميات المطلوبة والأوضاع المناسبة للمستهلكين في السوق المستهدفة، وقد تنوعت تعاريف هذا النشاط حسب الباحثين والكتاب وسنتطرق إلى البعض منها: فالتوزيع يقصد به: " عملية إيصال المنتجات (السلع والخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلع<sup>(1)</sup>، كما يعرف على أنه: " نقل السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها<sup>(2)</sup>، وهناك من يعرفه بأنه: " العملية التي تعنى بصرف أو نقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى أماكن استهلاكه وذلك في المكان الذي يريده المستهلك وفي الوقت الذي يرغب فيه قصد تحقيق المنفعة وإشباع الرغبة للمستهلكين فليس يكفي أن يكون المنتج ذو جودة عالية وسعر مناسب ومرفق بترويج لائق ما لم يكن متوفرا بالحجم اللازم في المكان الذي يريده المستهلك والوقت كذلك<sup>(3)</sup>، كذلك يمكن تعريف التوزيع بأنه: " عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على انسياب السلع والخدمات بعد الانتهاء من عمليات الإنتاج وإلى غاية وصولها إلى الزبون بطريقة مباشرة أو مرورا بعدد من الوسطاء المقدمين للخدمات اللازمة والكافية للزبائن<sup>(4)</sup>، كما يمكن اعتبار التوزيع: " نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (قنوات التوزيع، التوزيع المادي التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية

<sup>(1)</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2005، ص 24.

<sup>(2)</sup> - حسين حامد محمود، النظام المالي الاقتصادي في الإسلام، دار النشر الدولي، الرياض، 2002، ص 147.

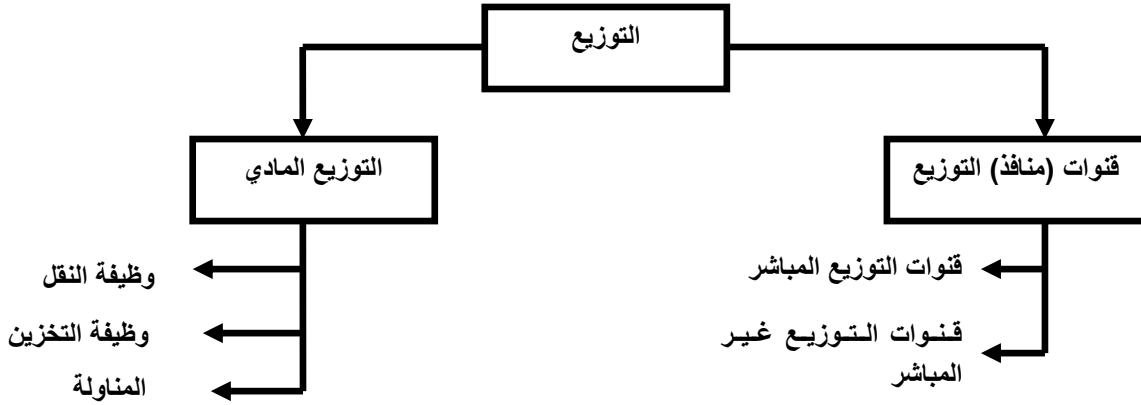
<sup>(3)</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 276.

<sup>(4)</sup> - بلحيمر ابراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2005، ص 171.

والحيازية بهدف توفير المنتجات (سـلع وخدمات) في المكان والزمان المناسبين، كذلك بالكميات والأسعار التي يرضى ويقبل بها المستهلكون أو المستفيدين<sup>(1)</sup>.

والشكل التالي يوضح مكونات التوزيع:

الشكل رقم: (1-2) مكونات قطاع التوزيع.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص25.

### المطلب الثاني: أهمية التوزيع، أهدافه ووظائفه.

تظهر أهمية التوزيع من خلال ما يلي<sup>(2)</sup>:

- التوزيع يحقق منافع زمانية ومكانية وحيازية، وهذا يؤثر على نجاح استراتيجيات الشركة ومستوى أرباحها.
- التوزيع من المهام الصعبة أمام الإدارة في المؤسسة لأنه نظام ديناميكي متغير، حيوي، ومرن.
- أهمية التوزيع تبرز من خلال مقارنته بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، إذ أن له دوراً تكاملياً ضمن إستراتيجية المؤسسة التسويقية.
- التوزيع من أهم الوظائف التسويقية فهو يضيف قيمة للمنتج وذلك مقابل الحصول على عائد مناسب.

<sup>(1)</sup> - محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص22.

<sup>(2)</sup> - العديد من المراجع:

- علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010، ص264.
- احمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص85.
- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص254.

- إن الاهتمام بالتوزيع يؤدي إلى زيادة المبيعات إذا أحسن التحكم في سعر البيع وهذه الأهمية تربطها سياسات أخرى لان التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي حيث أن التوزيع له علاقة وطيدة بالإنتاج والأسعار والترويج.

- علاقته بالمنتجات: لا يمكن أن يكون التوزيع لولا وجود منتجات والعكس صحيح، فالتوزيع الفعال يضمن وصول المنتجات بشكل سليم وفي الوقت المحدد إلى نقاط البيع وبالتالي إلى المستهلك.

- علاقته بالأسعار: نحدد ثلاث طرق: سعر التكلفة، أسعار المنافسين وأسعار كسرية، وتكلفة التوزيع تشكل أحد المحددات الرئيسية لسعر البيع فإذا تمكنا من تخفيض تكلفة التوزيع فان ذلك يؤدي إلى انخفاض سعر البيع وبالتالي زيادة المبيعات التي تؤدي إلى ضمان استمرارية المؤسسة.

- علاقته بالترويج: يضم الترويج أربعة عناصر هي: الإشهار، قوة البيع، العلاقات العامة وتنشيط المبيعات، حيث تساهم هذه العناصر في إنجاح السياسة التوزيعية للمؤسسة فالإشهار مثلا لا يكون إلا على المنتجات التي تم إنتاجها ونزلت للسوق أو التي ستنزل بعد يوم أو يومين بفضل الإشهار تجلب موزعين جدد فالإشهار مرتبط ارتباطا وثيقا بالتوزيع.

كذلك نجد أن أهمية التوزيع تتجلى من خلال الأدوار الايجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج أو المستهلك والمتمثلة في:

- بالنسبة للمستهلك: انه يلبي رغبته ويضع تحت تصرفه المنتجات أينما كان وغالبا، وبأي وقت هو بحاجة إليها، كما يضعه أيضا بعيدا عن المشاكل الإنتاجية ويقربه بالمنتج فقط<sup>(1)</sup>.

- بالنسبة للمنتج: يحقق التوزيع التنظيم في عملية الإنتاج، حيث أنه يسمح بتوفير المنتجات بصفة متواصلة خلال كامل السنة وذلك من خلال عملية التخزين والطلبات المسبقة كما يسمح بانسياب منتجاته إلى عدة مناطق ومنه فهو يساهم في التقليل من تكاليف التخزين<sup>(2)</sup>.

ويمكن التعبير عن أهمية التوزيع من خلال المنافع والتي تنقسم إلى أربعة منافع اقتصادية واجتماعية ويتحقق ثلاثة منها من خلال الوطاء حيث نجد<sup>(3)</sup>:

أ- المنفعة الزمانية: تتحقق هذه المنفعة من خلال تخزين تجارة التجزئة (الوسطاء) لمنتجات إلى غاية الحاجة إليها.

<sup>(1)</sup>- احمد جبر، إدارة التسويق المفاهيم والاستراتيجيات والتطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص228.

<sup>(2)</sup>- طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق، دون طبعة، المكتبة الأكاديمية(الجيزة)، 1993، ص232.

<sup>(3)</sup>- المرجع نفسه، ص233.

ب- **المنفعة المكانية:** عند نقل السلع والبضائع من مكان إنتاجها إلى أماكن بيعها تكون بذلك قد حققت المنفعة المكانية لأن الوسيط هو الذي يتحمل مصاريف نقل هذه البضائع موفرا بذلك هذه المصاريف على المشتريين والمستعملين النهائيين.

ج- **المنفعة الإعلامية:** إن الإشهار بصفة عامة والوسيط الناجح في التعريف بالمنتجات لإقناع المستهلكين بمزاياها ويدفعهم لشراؤها في حال ترددهم وتتم معظم هذه المنفعة بفضل الوسطاء نظرا لقيامهم بفتح قنوات اتصال بين أطراف المبادلة في السوق.

د- **المنفعة الشكلية:** بالإضافة إلى ما سبق ذكره فقد أضاف الوسطاء هذه المنفعة الخاصة بتجارة التجزئة وذلك عند قيامهم ببيع سلع داخل أكياس أو القارورات الصغيرة التي تناسب العملاء.

وليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح، فنادرا ما تحدد المؤسسة أهدافها التوزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى ومع ذلك قد تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة في بعض المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعها وعموما فإن أهم أهداف النشاط التوزيعي ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة تقديمها فيها.

- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع كقيامها بزيادة عدد الموزعين، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة.

- رفع كفاءة التوزيع لان التوزيع نشاط متكامل تتدفق من خلاله الموارد والأفراد، والأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف وذلك لتحقيق رضا المستهلك عن طريق توصيل السلعة أو الخدمة له في المكان الملائم وبالشكل والوقت المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة.

وبشكل عام تؤدي منافذ التوزيع عددا من الوظائف يمكن إبرازها على الشكل التالي<sup>(2)</sup>:

- إيصال السلع والماركات المختلفة للمستهلكين المستهدفين في الوقت والمكان المناسبين.
- تزويد المستهلكين بكافة المعلومات والبيانات عن كيفية استخدام وصيانة السلع من التلف.
- تأمين نقل السلع أو الماركات المختلفة عبر الوسائل المختلفة.

<sup>(1)</sup>- ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص246.

<sup>(2)</sup>- محمد ابراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة4، 2009، ص183.

- تخزين السلع والمواد الخام والمواد نصف المصنعة بحسب الحاجة إليها.
  - تحديد السياسات والبرامج التوزيعية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.
  - تصميم وتنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين والظروف الصناعية بشكل دوري ومنظم.
  - تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية إضافة إلى ملاحظة تحليل الأنماط السلوكية لعينات من المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
  - تجميع وتفسير وتحليل البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل توزيعية تعاني منها بعض الجهات أو الأقسام داخل المؤسسة وبطريقة تكاملية بالتنسيق مع الأقسام الأخرى.
  - إجراء اختبارات للأسواق الجديدة بهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين حولها.
  - تعديل السلع لحالية وإلغاء السلع التي أصبحت غير أساسية وغير مقبولة من وجهة نظر المستهلك وبطريقة عملية متدرجة.
  - تحليل أسعار المنافسين مع تحديد وتطوير الطرق والسياسات المناسبة للتسعير المتوافقة مع أهداف المؤسسة من جهة ومع إمكانيات وتوقعات المستهلكين من جهة أخرى.
  - قياس مدى فاعلية الإعلام بهدف إعادة التقييم لمستوى البرامج الإعلامية.
  - البحث عن رجال البيع المؤهلين والعمل على اختيار وتصميم مختلف الحوافز المناسبة لهم.
  - تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات كالمسابقات والمعارض والندوات وغيرها.
- لقد حددت وظائف التوزيع فيما يلي: البحث، الترويج، الاتصال، المواءمة، المفاوضة، التوزيع المادي، التمويل، تحمل المخاطر، والملاحظ أن الوظائف التي يقوم بها التوزيع جد مهمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فبفضل ما يقدمه التوزيع يمكن أن يجعل هذه المؤسسات دائماً في الطليعة، ويضمن لها الاستقرار في بيئة يمكن وضعها بيئة المنافسة وعدم الاستقرار.

### المطلب الثالث: ماهية قنوات التوزيع وأشكالها.

يقصد بقنوات التوزيع: "مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية تدفع المنتجات إلى العملاء في السوق أو الأسواق



المستهدفة<sup>(1)</sup>، وتعرف كذلك: " على أنها مجموعة النشاطات المستقلة التي تشمل إجراءات جعل السلعة أو الخدمة جاهزة إلى المستفيد أو المستهلك النهائي<sup>(2)</sup>".

وهناك من عرفها أيضا على أنها: " المجموعة المترابطة لتسلسل الوكالات التي يتحرك من خلالها تدفق أو أكثر من تدفقات التسويق<sup>(3)</sup>"، كما يمكن تعريف قنوات التوزيع بأنها: " أي منشأة أو أفراد تساعد وتساهم في انسياب السلع والخدمات وضمان حركتها من المنتج حتى المستهلك النهائي<sup>(4)</sup>"، وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة المنظمات والأفراد التي تتعاون في إنتاج وتوزيع واستهلاك سلعة أو خدمة معينة يعد منها منتج محدد ومن ثم فان قناة التوزيع تتكون من عدة أنواع من المنظمات التسويقية وهم المورد، الوسطاء (التجار) والوسطاء الوكلاء، والمنظمات التسهيلية، والمنظمات التسويقية وذلك بالإضافة إلى المنتج والمستهلك<sup>(5)</sup>".

ويقوم المنتج بتحديد القناة التوزيعية الملائمة لتوزيع منتجاته وذلك بدراسة النمط التوزيعي السائد في استخدام كل قناة وطبيعة مواصفات منتجاته التي تتلائم مع القنوات التوزيعية المناسبة، وتتخذ الأشكال الرئيسية لقنوات التوزيع وفقا للتصنيفات الرئيسية للسلع والخدمات المتعارف عليها مثل السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية والخدمات، وعليه يمكن حصر هذه الأشكال في النقاط التالية:

### 1- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

هناك 5 نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي<sup>(6)</sup>:

أ- من المنتج إلى المستهلك: وهي المباشرة والأقصر من بين نماذج التوزيع الأخرى، فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي، أو عن طريق البريد، أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها، وهذه القناة تستخدم دون وجود وسطاء وتستعمل عادة في السلع غالية الثمن والسلع سريعة التلف.

ب- المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك: هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين ويبيعون للمستهلكين.

<sup>(1)</sup> - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل، الأردن، الطبعة 2، 2002، ص 22.

<sup>(2)</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، مبادئ التسويق: مدخل شامل، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 104.

<sup>(3)</sup> - محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة 1، 2005، ص 359.

<sup>(4)</sup> - فتحي أحمد زياد عواد، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة" التسويق عبر الانترنت"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 281.

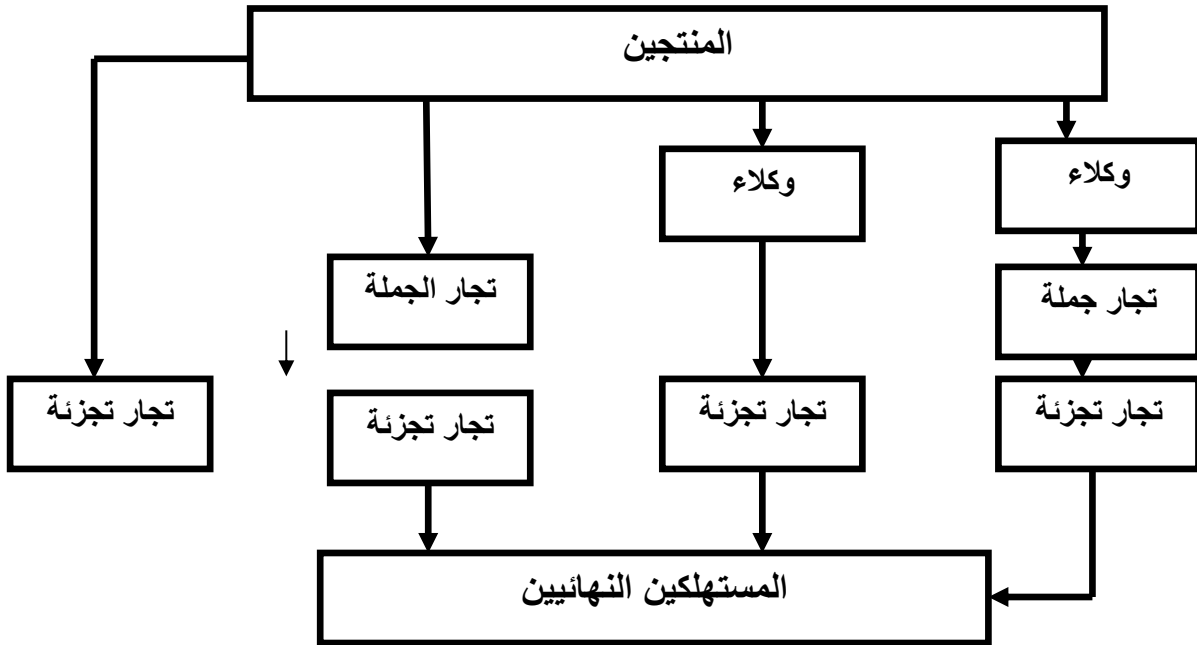
<sup>(5)</sup> - عبد الله أمين جماعة، محمد البكري عبد الحليم، إدارة البيع والتسويق، غير مبين الناشر ولا سنة النشر، ص 225.

<sup>(6)</sup> - هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2000، ص، ص 36، 37.

- ج- المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك: وتستهمل بحكم صغر حجم المنتجين وتعدد محلات التجزئة وانتشارها وبسبب عدم مقدرة تجار التجزئة على الشراء بكميات كبيرة.
- د- المنتج ← وكيل ← تاجر التجزئة ← المستهلك: بدلا من استخدام تجار الجملة، بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبيرة الحجم.
- هـ- المنتج ← وكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك: من اجل الوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط ووكيل الذي بدوره يتمثل بتاجر الجملة والذي بدوره يبيع لمحلات صغيرة<sup>(1)</sup>.

والشكل أدناه يوضح قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

الشكل رقم (2-2): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص280.

<sup>(1)</sup> - محمد ناصر، قيس مرضي القطامين، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، عمان، دار مجد الأوي، الطبعة 1، 1997، ص191.

## 2- قنوات التوزيع الصناعية:

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع الصناعية لاستكمال عملياته الإنتاجية أو تسهيل عملياته الإنتاجية، وقنوات التوزيع الأكثر شيوعاً في الحياة العملية هي التالية<sup>(1)</sup>:

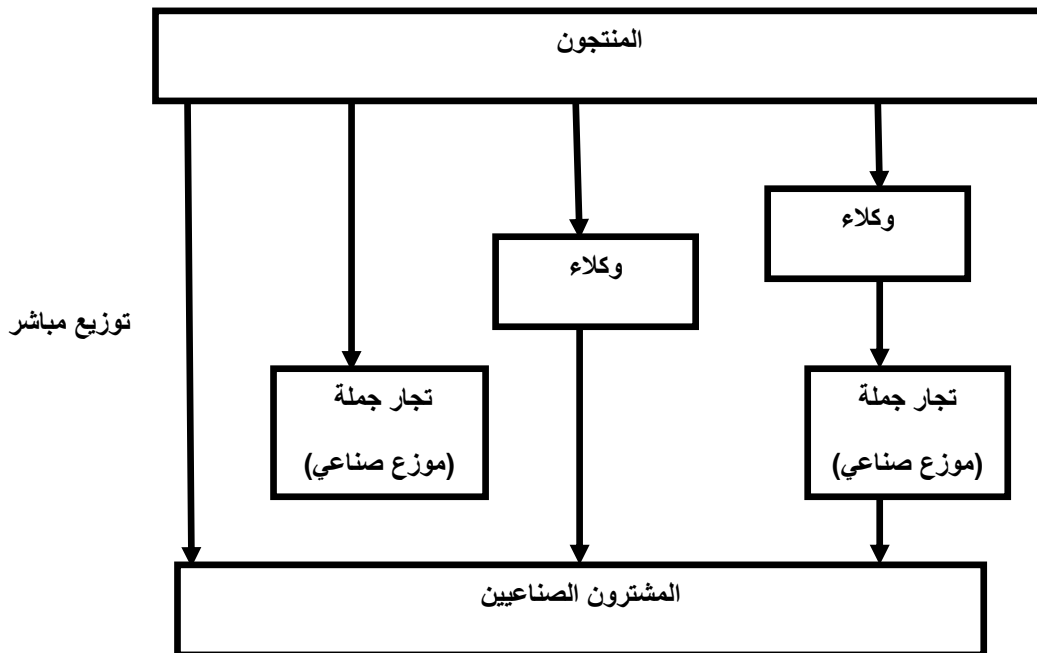
أ- **المنتج المشتري الصناعي:** وهي قناة مباشرة وتستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة مثل: الطائرات، المواد الأولية الخام.

ب- **المنتج ← وكيل ← مشتري صناعي:** بعض المنتجين ليس لديهم أداة مبيعات خاصة بهم، يجدون هذه القناة هي القريبة بالنسبة لهم، بعض المنتجين يرغبون في طرح منتج جديد أو دخول أسواق جديدة قد يستخدمون الوكيل بدلاً من استخدام رجال البيع لديهم.

ج- **المنتج ← وكيل ← موزع صناعي ← مشتري صناعي:** هذه القناة تشبه سابقتها ويمكن أن تستخدم في حالات مثل صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي، وفي حالة لا مركزية المخزن للسلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة هنا تصبح الخدمات الجزئية للموزع الصناعي ضرورية.

ويمكن الاعتماد على الشكل التالي لفهم هذا النوع من القنوات:

شكل رقم (2-3): قنوات توزيع السلع الصناعية.



<sup>(1)</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق الذكر، ص ص 37، 38.

المصدر: محمد فريد الصحن، مرجع سابق الذكر، ص280.

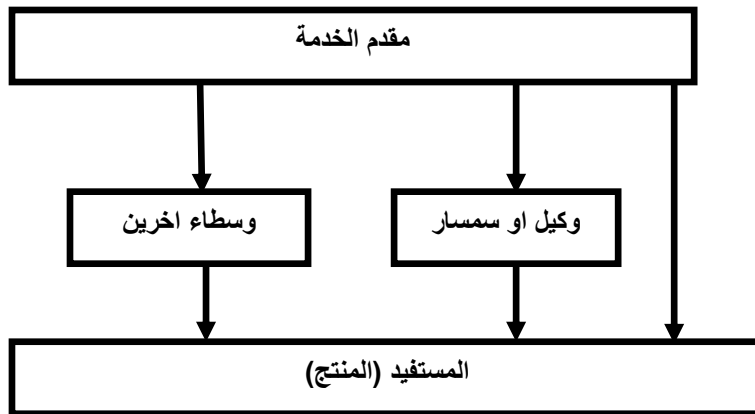
### 3- قنوات توزيع الخدمات:

الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة، ويشيع في العملي نوعين من القنوات هما<sup>(1)</sup>:

أ- المنتج (مقدم الخدمة) ← المستهلك (المنتفع): لان الخدمة غير ملموسة، فان الأنشطة الإنتاجية والبيعية والمرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذا تستخدم قناة التوزيع المباشرة مثل خدمات الرعاية الصحية، الخدمات الشخصية كالحلاقين، بنوك التامين...الخ

ب- المنتج (مقدم الخدمة) ← وكيل ← المستهلك (المنتفع): بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة، فنجد أن بعض المنتجين في علاقاتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع ونقل الملكية من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع بها) مثل: وسائل الإعلان، التأمين، العقارات، مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها، وبما أن قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الاستهلاكية والصناعية، أي السلع الملموسة بل تعتمد أيضا على الخدمات حسب ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-4): قنوات توزيع الخدمات.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الجزء1، دون

سنة نشر، ص 631.

<sup>(1)</sup> - المرجع السابق، ص38.

## المبحث الثاني: استراتيجيات التوزيع.

قد يتبادر إلى الذهن من الوهلة الأولى أن مشكلة تصميم إستراتيجية توزيعية للمؤسسة هي مهمة أقل تعقيدا من مشكلة المنتجات لكن الواقع يظهر العكس، ذلك راجع للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي تجعل من رسم إستراتيجية توزيعية عملية معقدة تخضع لمنهج علمي مدروس يتم من خلاله تحديد الحاجة إلى هذه الإستراتيجية والإمام بأهم المحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الصيغة لهذه الإستراتيجية.

### المطلب الأول: إستراتيجية تغطية السوق.

ينبغي على المنتج عند تحديد قنوات التوزيع المستخدمة خاصة عند الاعتماد على الوسطاء اتخاذ القرار المتعلق بتحديد كثافة التوزيع، ويعني ذلك تحديد عدد الموزعين بكل منطقة بيعية أو سوق وهو ما يطلق عليه كثافة تغطية السوق حيث نجد أنها تضم ثلاث استراتيجيات وهي التوزيع المكثف، التوزيع الانتقائي والتوزيع الوحيد.

#### 1- التوزيع المكثف:

تشير إستراتيجية التوزيع المكثف إلى قيام المنتج بعرض وتوزيع منتجاته في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع بكل منطقة بيعية مما يهيئ للمنتج التغطية الشاملة للسوق، ويضمن للعملاء سهولة الحصول على المنتجات، وتتناسب إستراتيجية التوزيع المكثف (أو الشامل) حالات انخفاض لأسعار المنتجات وانتشار العملاء جغرافيا في جميع أرجاء السوق، وتكرار شرائهم للمنتج بمعدل سريع ومن أقرب المتاجر وانخفاض درجة ولائهم للمنتج وسهولة تحولهم من علاقة تجارية لأخرى<sup>(1)</sup>.

ويجب على من يتبع هذه الإستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار ما يلي<sup>(2)</sup>:

- إن إتباع هذه الإستراتيجية يلزم المنظمة بزيادة الإنفاق على الترويج وذلك لتحضر زبائننا على التعامل مع هذه المنتجات.

- يجب على الشركة المنتجة أن تكون يقظة للتغيرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين باستمرار.

- ليس من الضروري أن يقبل جميع تجار التجزئة عرض المنتج في محلاتهم لذلك فان على الشركة المنتجة تحفيزهم لغرض التعامل مع المنتجات التي تقدمها.

<sup>(1)</sup>- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 179، 280.

<sup>(2)</sup>- المرجع نفسه، ص ص 280، 281.

وتطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب قناة توزيع طويلة وأن تحتوي على العديد من حلقات التوزيع ليس بنفس المستوى، أو قد تقتصر على حلقة واحدة بجميع أعضائها على نفس مستوى التوزيع، واستخدام هذه الإستراتيجية يكون بقصد تحقيق أحجام مبيعات كبيرة<sup>(1)</sup>، وتحقق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا أهمها:

- تزيد من فرص نمو المبيعات.
- تزيد من تعريف المستهلكين بالسلعة وتزيد من فرص الشراء الفوري في المخطط لدى رؤية السلعة عند التاجر<sup>(2)</sup>.
- قد يترتب عن إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة الشركة في السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق<sup>(3)</sup>.

كما لا تخلوا هذه الإستراتيجية من بعض العيوب، والتي نلخصها فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- الإعلان عن المنتجات لتغطية السوق ككل، والحاجة إلى وجود رجال بيع بأعداد كبيرة للتعامل مع الأعداد الكبيرة من الوسطاء وهو ما سيؤدي إلى ارتفاع نفقات التوزيع في هذه الإستراتيجية.
- يعاب على هذا الأسلوب في التوزيع بأنه يحتاج إلى جهد كبير للتوزيع على متاجر التجزئة المنتشرة، كذلك انخفاض الطلبيات في بعض الأحيان مما يجعلها عملية مكلفة وذلك بسبب انخفاض هامش ربح الوحدة وصعوبة الرقابة على المخزون.

### 2- التوزيع الحصري (المانع):

ويطلق عليه أيضا التوزيع الوحيد ويقصد به اعتماد المنتج على موزع وحيد في تسويق منتجه، بحيث يصبح لهذا الموزع الحق وحده في توزيع هذا المنتج في منطقة محدودة، ويتم ذلك بطبيعة الحال بناء على تعاقد كتابي بين كل المنتج والموزع<sup>(5)</sup>، وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة من قبل المؤسسة المنتجة لغرض فرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات المقدمة من خلال هذا النوع من القنوات

<sup>(1)</sup>- احمد شاكر العسكري، التوزيع-مدخل لوجستيكي دولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2004، ص51.

<sup>(2)</sup>- صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة 3، 2003، ص380.

<sup>(3)</sup>- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص327.

<sup>(4)</sup>- احمد شاكر العسكري، مرجع سابق، ص51.

<sup>(5)</sup>- احمد محمد نعيم، التسويق مدخل التحليل المتكامل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 1، 2006، ص208.

التوزيعية ويتم التعامل مع هذا الموزع (الوكيل) عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين فيلتزم المنتج بإعطاء حق للموزع في بيع سلعة في منطقة جغرافية، بينما يلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية وإتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والإعلان والمحافظة على مستوى معين من المخزون<sup>(1)</sup>.

ولهذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا لكل من المنتج والموزع أهمها:

- يتمتع التوزيع المطلق بدعم قوى الموزع وتحكم أكبر في أسعار التجارة وترويجهم وتقديم خدماتهم.
- تساعد هذه الإستراتيجية على تعزيز صورة العلامة<sup>(2)</sup>.
- التنبؤ بالمبيعات سيكون أسهل وأدق وفرص تكييف سياسات التخزين مع الاحتياجات السوقية أكبر<sup>(3)</sup>.
- زيادة درجة إخلاص الموزع للمنتج وزيادة دعم العلاقات بينهما، مما يزيد من فرص التعاون بين الطرفين<sup>(4)</sup>.

- تمنح سيطرة أكبر للشركة على السوق والموزعين<sup>(5)</sup>.

وأيضاً لا تخلوا هذه الإستراتيجية كسابقتها من بعض العيوب أهمها<sup>(6)</sup>:

- تحمل المنتج المخاطر للاعتماد على الموزع الوحيد حيث ترتبط فرص نجاح أو فشل المنتج في السوق بمدى كفاءة وفاعلية هذا الموزع الوحيد في تنمية المبيعات.
- التضحية عادة بحجم المبيعات الكبير الذي يمكن تحقيقه من خلال إستراتيجية التوزيع المكثف على نطاق واسع.

- ضرورة التحفيز الدائم لقوى البيع الموزع.

### 3- إستراتيجية التوزيع الانتقائي (الاختياري):

تقع هذه الإستراتيجية بين النوعين السابقين المكثف والحصري فهي أسلوب توزيعي يركز على موزع واحد ولا يعتمد على الموزعين إذ تختار المؤسسة المنتجة عدداً معيناً من الموزعين للتعامل معهم وهو الأكثر شيوعاً وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها قيام المنظمة بالاعتماد على عدد محدود من الوسطاء

<sup>(1)</sup> - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>(2)</sup> - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

<sup>(3)</sup> - محمد صديق عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين الشمس، مصر، الطبعة 3، 2003، ص 332.

<sup>(4)</sup> - احمد محمد نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 332.

<sup>(5)</sup> - عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 352.

<sup>(6)</sup> - عبد الحميد طلعت اسعد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، دار الكتب المصرية، الإسكندرية، 1999، ص 436.

لتوزيع منتجاتها بحيث يتم اختيارهم على أساس معين وقد تقرر المؤسسة إتباع هذه الإستراتيجية نتيجة للمشاكل التي واجهتها من خلال التوزيع الشامل<sup>(1)</sup>.

وتحقق إستراتيجية التوزيع الانتقائي مجموعة من المزايا أهمها:

- يعطي التوزيع الاختياري للمنتجين تغطية جيدة للسوق مع تحكم وتكلفة أقل مما يفعله التوزيع المكثف<sup>(2)</sup>.

- تحاول المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية أن تستفيد من معرفة هؤلاء الوسطاء في حقل المبيعات.

- هناك رقابة جزئية في مجالات مثل التسعير والترويج والقروض والخدمات الأخرى<sup>(3)</sup>.

كما تشوب هذه الإستراتيجية كذلك بعض العيوب أهمها:

- قلة المعلومات المتوفرة من الوسطاء وكذلك مشكلة كيفية اختيارهم والمعايير المعتمدة في ذلك.

- لا يجب الاعتماد التوزيع الانتقائي إلا بعد الدراسة الكافية والتخطيط الدقيق لأنه قد يؤدي إلى عدم

التعامل مع بعض الموزعين.

ويمكن تلخيص أهم نقاط قوة وضعف كل إستراتيجية في الجدول التالي:

<sup>(1)</sup> - احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص332.

<sup>(2)</sup> - فيليب كوتلر وجاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب د.م. سرور علي إبراهيم، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الجزء 2، 2007، ص104.

<sup>(3)</sup> - حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص280.



الجدول رقم (2-1): اهم نقاط الضعف والقوة لكل إستراتيجية.

إستراتيجية التوزيع	التوزيع الشامل	التوزيع الانتقائي	التوزيع الوحيد
عوامل القوة	- تواجد المنتجات في كل مكان. - زيادة فرص نموالمبيعات	- اختيار أفضل زبون يمكن التعامل معه. - تجنب احتكار الموزع الوحيد.	- تعزيز صورة العلامة. - تقليل التكلفة. - تحديد السوق المرتقب بوضوح. - درجة عالية من الرقابة على الموزعين.
عوامل الضعف	- تكلفة عالية. - مشكلة الرقابة على الوسطاء لكثرتهم.	- قلة المعلومات للمفاضلة بين الموزعين وصعوبة إيجاد معايير مناسبة لذلك.	- مخاطر الاعتماد على موزع واحد في تسويق المنتجات. - ضرورة التحفيز الدائم لقوى البيع لدى الموزع.

المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، المتحدة للإعلان، مصر، الطبعة 3، 1999، ص 438.

### المطلب الثاني: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية.

تلعب استراتيجيات التوزيع دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة بالوصول إلى الأسواق المستهدفة وزيادة المبيعات والحصة السوقية وبالتالي تحقيق مستوى مرضي من الأرباح، إن تطور إستراتيجية التوزيع يتضمن اختيار أفضل قنوات التوزيع التي تضمن للمنظمة تغطية شاملة لجميع هذه القنوات ومحاولة تدقيق قدرة وقابلية كل قناة في خدمة منتجات المنظمة.

وتتأثر إستراتيجية التوزيع بالعديد من العوامل التي اغلبها لا تخضع لسيطرة المنظمة لذلك فمن الضروري القيام بدراسة وتحليل تلك العوامل التي تؤثر على إستراتيجية التوزيع والتي هي<sup>(1)</sup>:

\* **عناصر المنتجات:** وتتضمن أنواع المنتجات هل هي منتجات استهلاكية (ميسرة، معمرة، وخاصة) أو صناعية وهل أنها سريعة التلف أم لا، وما مدى نمطية المنتجات، وقيمة الوحدة الواحدة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة بها والتي تتضمنها، وهل هي منتجات موسمية أم لا، ومدى حداتها وقبولها كونها منتجات جديدة، طبيعة دورة الحياة لها، ما هي تشكيلة المنتجات التي تتعامل بها المنظمة.

<sup>(1)</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 212.

\* **عناصر السوق:** وتشمل أنواع المستهلكين، عددهم، موقعهم، عاداتهم الشرائية، الوسطاء وأنواعهم، درجة تعاملهم مع المنظمة، ومدى خدمتهم لمنتجاتهم، المنافسون، عددهم، قوتهم، استراتيجياتهم التسويقية، والتوزيعية المعتمدة.

\* **عناصر المنظمة:** وتتضمن نقاط قوتهم وضعفهم من الناحية المالية، البشرية، خبرتها التوزيعية السابقة، سمعتها في السوق ولدى المستهلكين، رغبة المنظمة في السيطرة والتحكم في قنوات التوزيع.

\* **عناصر البيئة:** وتتضمن المؤشرات البيئية وخاصة الاقتصادية القانونية، السياسية، المالية للدولة. إن هذه العناصر لا بد أن تؤخذ مجتمعة وليس لعنصر واحد بمفرده لتكون أساسا لاختيار وتقييم قنوات التوزيع للمنظمة.

كما أن اختيار نوع قنوات للتوزيع من قبل إدارة التسويق أو الإدارة العليا تعتبر بمثابة الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي، والسؤال المهم هنا هل إن الإدارة تسعى للتأثير على المستهلك من خلال قناة التوزيع أو من خارج نظام التوزيع، الإجابة عن هذا السؤال يتضمن اتجاهين مختلفين كل واحد منهم يعبر عن إستراتيجية خاصة وهما:

### ← إستراتيجية الدفع:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تستخدم الوسطاء في التأثير أو تحفيز طلب الزبائن، أي أن المنظمة تدفع بمنتجاتها من خلال قنوات التوزيع ومن ثم الوسطاء، ويمكن للمنظمة المنتجة أن تستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على الوسطاء لدفع منتجاتها من خلال<sup>(1)</sup>:

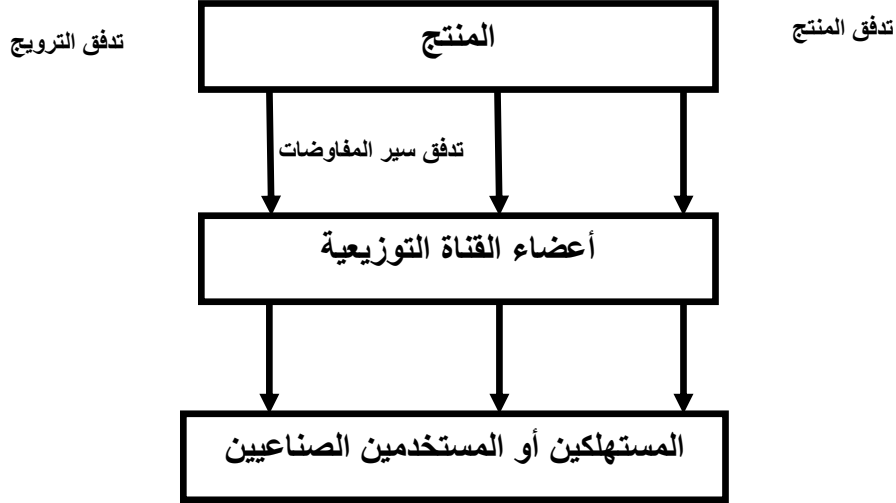
- هامش ربح مالي كمحفز لبيع المنتجات.
- المشاركة في نفقات الإعلان والترويج للمنتجات.
- منح خصم أكبر مما يمنحه المنافسون.
- منح جوائز لتحفيز المبيعات.
- إقامة برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على التخزين، الحسابات، طرق النقل.
- تجهيز الوسطاء بمواد العرض الخاصة بمنتجات المنظمة.

ويستخدم مسوقو السلع الصناعية إستراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، كما تستخدم أيضا هذه الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة وذات الإمكانيات المتوسطة والضعيفة، وأيضا

<sup>(1)</sup> - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

هذه الإستراتيجية لتحفيز الوسطاء على قبول التعامل مع منتجات هذه المنظمات والشكل التالي يوضح إستراتيجية الدفع.

الشكل رقم (2-5): إستراتيجية الدفع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص254.

#### ◀ إستراتيجية الجذب:

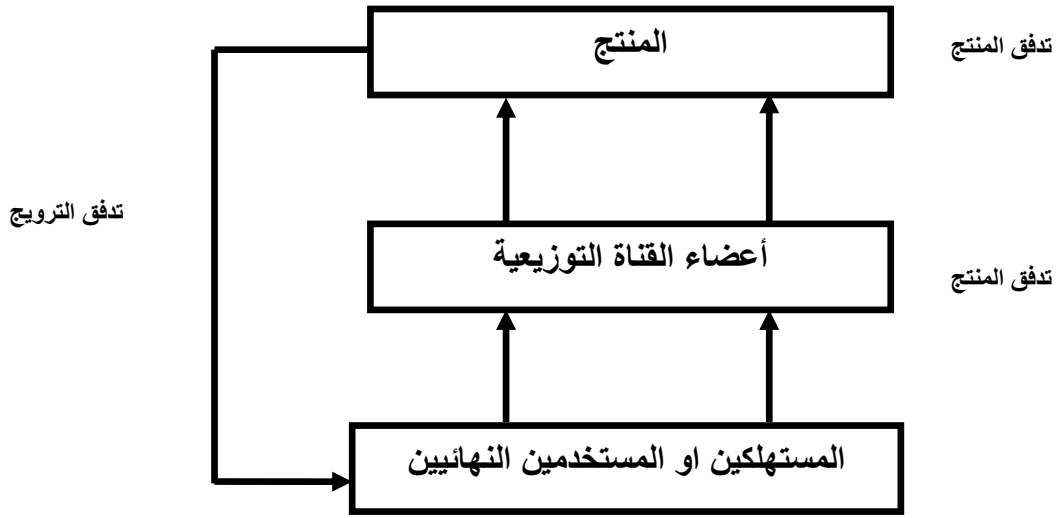
وفقا لهذه الإستراتيجية يتم التأثير على طلب الزبائن من خلال نظام التوزيع، حيث أن المستهلك يتم التأثير عليه بالذهاب إلى المتاجر من خلال الإعلان وجذب المنتج خارج قناة التوزيع وتستخدم المنظمات المنتجة الجذب (السحب) لجذب الزبائن من خلال<sup>(1)</sup>:

- استخدام المكثف للإعلان محفز الطلب.
- تقديم الجوائز ووسائل الترويج لأخرى لجذب المستهلكين.
- نوعية وخصائص المنتجات لخلق الولاء المطلق لهذه المنتجات.
- مستوى الخدمات التي تقدمها ضمانات المعطاة للمنتجات.
- خطوط الإنتاج المتكاملة.

وفي كل هذه الحالات فان المنتج يميل إلى خلق حالة ولاء لعلاقته من خلال المنتجات ووسائل الترويج بدلا من استراتيجيات التوزيع وتستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة والتي قد لا تعير اهتماما كبيرا للوسطاء والشكل التالي يوضح إستراتيجية الجذب:

<sup>(1)</sup> - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص255.

الشكل رقم (2-6): إستراتيجية الجذب



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق الذكر، ص255.

### المطلب الثالث: إستراتيجية تعديل قناة التوزيع.

هناك عدة إستراتيجيات لتعديل أو تكييف قنوات التوزيع بالشكل الذي يجعلها أكثر توافقاً أو انسجاماً مع التغيرات التي قد تحدث سواء إن كانت بيئية أو أهداف المنظمة والأنشطة التسويقية بشكل خاص، هناك عدة أسباب تدعو إلى إعادة تكييف وتصميم القناة التوزيعية الحالية كما يلي:

- التغيير في البيئة المحيطة: وتشمل تلك التغيرات التي تحصل في العوامل التكنولوجية الاقتصادية، الظروف التنافسية أو أي تغييرات في بيئة المنظمة.

- التغيير في اتجاهات المنظمة: فقد تتغير المنظمة لإستراتيجياتها فان التغيير والتصميم للقناة التوزيعية يعتبر أمراً ضرورياً ومثال ذلك اندماج المنظمة مع منظمات أخرى أو الدخول في أعمال جديدة.

- التغيير في إستراتيجية التسويق: إن التغيير في إستراتيجية التسويق في حالة إضافة منتجات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو تعديل المنتج أو الدخول إلى أسواق جديدة أو تغيير إستراتيجية الترويج أو أي تغييرات تحدث في المزيج التسويقي.

- التغيير في نظام التوزيع نفسه: وهذا التعديل وخاصة في قنوات التوزيع يكون ضرورياً في حالة ظهور مشاكل وصراع بين أعضاء القناة التوزيعية لا يمكن التحكم بها.

هناك عدة أنواع من إستراتيجيات تعديل (تكييف) قناة التوزيع يمكن إيجاز ما يلي:

◀ إستراتيجية التوسع: عندما تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال وسائلها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع المباشر إلى تجار التجزئة باستخدام ناقلاتها.

- ◀ إستراتيجية السيطرة والتطوير: وفق هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء إما من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير القنوات التالية فالاندماج مع منظمة أخرى يؤدي إلى زيادة مقدرة الشركة المندمجة أكثر مما لو عملت بشكل منفرد أما التطور فهو يتضمن تغيير القنوات التوزيعية.
- ◀ إستراتيجية المحافظة: عندما لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو نوع الوسطاء المستخدمين، تقوم المنظمة بالمحافظة على شبكة قنوات توزيعها الحالية وفي بعض الأحيان تقويمها لتطوير أدائها.
- ◀ إستراتيجية التعديل: وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام القنوات التوزيعية كان تقوم الشركة باستبدال المنفذ التوزيعي بمنفذ آخر عندما يفشل الأول في زيادة المبيعات.
- ◀ إستراتيجية التخفيض والاستبدال: وفق هذه الإستراتيجية يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع الانتقائي والاستغناء عن عدد من الوسطاء، كما يمكن أن تتم عملية تقليل درجة التغطية من خلال التغيير في قنوات التوزيع، فقد يقوم المنتج الصناعي بتقليل عدد الموزعين الذين يقوم باستخدامهم والانتقال إلى نظام التوزيع المطلق والهدف هو لضمان أن الموزع يبذل جهودا في دفع منتجاته إلى الزبائن والاحتفاظ والتعامل بمنتجات المنظمة ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): إستراتيجية تعديل أو تكيف قنوات التوزيع.

	زيادة التغطية	المحافظة على التغطية	تقليل التغطية
القناة الحالية	توسع	المحافظة التماسك	التخفيض
القناة الجديدة	استحواذ وتطوير	تعديل	استبدال

المصدر: محمود جاسم الحمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

وقد أوضح Kotler إن على المنتج إن يقيم طرق التوزيع بين وقت وآخر طالما إن الظروف البيعية لن تستمر على حال واحد وقد يعني هذا التقييم البدء في إستراتيجية جديدة أو تعديل الإستراتيجية السابقة، وقد لخص Kotler ثلاثة أنواع للتغيير:

1. إضافة أو إسقاط بعض الموزعين.
2. إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة.
3. إعداد إستراتيجية لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

### المبحث الثالث: إستراتيجية التوزيع وعلاقتها بالزبائن.

هناك عدد من التحديات تواجه الموزعين الذين يحاولون كسب ولاء الزبون، حيث وعلى رغم من صعوبة تحقيق هذا الأخير، إلا أنّ كل مؤسسة تسعى جاهدة لتحقيقه من خلال اختيارها لأحد الاستراتيجيات التوزيعية المتاحة، لذا في هذا المبحث سنحاول تبين وإبراز العلاقة الرابطة بين الزبائن والتوزيع.

### المطلب الأول: التوزيع وإنشاء قيمة للزبون.

يتوقف تحقيق مركز تنافسي متميز على تكوين صورة ذهنية ايجابية لدى الأطراف ذات العلاقة بمنتجات المؤسسة وتعاملاتها وذلك بشكل يختلف عن تلك الصورة الذهنية لدى هذه الأطراف عن منافسيها، وتعد هذه الصورة هي محور كافة الجهود والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في الاتصال بزبائنها والتأثير عليهم وإقناعهم وكسب ثقتهم وإنشاء مجموعة من القيم لديهم<sup>(1)</sup>.

ويساهم التوزيع في إنشاء القيمة للزبون من خلال المنافع التي يضيفها للمنتج المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمنية، الحيازية، التي تجعل المنتج أو الخدمة متوفرة في المكان والزمان المناسبين وبالمواصفات المطلوبة، وبهذا المعنى يمكن رؤية التوزيع بوصفه خط إنتاج آخر منخرط لكن ليس في إنتاج المنتج نفسه بل في إنتاج الخدمات الإضافية التي يحصل عليها الزبون مما يسمح بإنشاء مجموعة من القيم لديه، والتي يطلق عليها اسم نواتج الخدمات، والتي تتضمن ملائمة المكان، زمن الانتظار، النقل والتسليم، التجميع والتجزئة، والتخزين<sup>(2)</sup>.

وقد يبدو للوهلة الأولى أن العمليات والأنشطة التي تنطوي عليها وظيفة التوزيع من الجوانب غير المثيرة في مجال الأعمال، ولكنها في الواقع تعتبر من أهم الجوانب المؤثرة على رضا الزبون. وقد تمكنت العديد من الشركات من خلال الاستخدام الكفاء لأنشطة التوزيع المختلفة من إحراز مكاسب على حساب منافسيها، ومن أمثلتها شركة "ول مارت" الأمريكية التي تحقق مزايا منفردة في مجال خدمة الزبون، من خلال اتجاهها نحو الاعتماد على طرق توزيع متنوعة واستخدام الأساليب الآلية المتطورة التي تمكنها من تلقي الطلبات في أوقات متأخرة وتسليم البضائع محل الطلب في نهاية نفس اليوم في أي مكان في الولايات المتحدة.

ومثال آخر شركة "بي سي كونكش" التي حققت مستوى متميز في مجال التوزيع من خلال التركيز على الخدمة السريعة والتميزة لزبائنها، حيث قامت بإقامة مستودع للبضائع في مطار أوهايو وبمجرد تلقي الطلبات تقوم بشحن البضائع على متن رحلة الطيران الثانية، وبهذا تمكنت هذه الشركة من كسب

<sup>(1)</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 279.

<sup>(2)</sup> - ان تي كوفلان ، لويس دبليو ستينون، تصميم قنوات التسويق وإدارتها، دون اياكوبوت، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العلية للبحث والتسويق، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002، ص 398.

ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال تقديم الخدمات السريعة مما انعكس على زيادة حجم مبيعاتها من ثم كسب حصة أكبر من السوق<sup>(1)</sup>.

وقد احتلت شركة CIRCUIT الأمريكية مركزا متميزا في سوق الالكترونيات وكان من عوامل نجاحها أيضا التركيز على مجال التوزيع الذي مكنها من الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات متميزة مركزة على الجوانب التالية:

- السرعة في التسليم وتقديم خدمات عالية المستوى من خلال تطوير نظام الكتروني لنظم التوزيع لا يمكن مجاراته من جانب المنافسين، يسمح هذا النظام بدعم عمليات التسليم في 299 فرعا تمتلكه الشركة دون أدنى تأخير، وتوفير الأصناف المناسبة في الوقت المناسب في كل قناة من قنوات التوزيع، وقد وضعت الشركة على عاتقها توفير أقصى تشكيلة ممكنة للزبون في المكان الواحد.

- الاعتماد على قوة بيع ذات كفاءة عالية لتقديم خدمات فائقة الجودة، وقد تم إعدادها بما هو أكثر من مهارات البيع للتكوين بالشكل المناسب العقلية الإستراتيجية للمنشأة.

- تدعيم أنظمة التوزيع بتقديم خدمات ذات قيمة عالية لدى الزبون بما تتضمنه من مرونة وأسبقية في التسليم وبرمجة لأوامر وطلبات العملاء، إعداد نظم متطورة لمراقبة المخزون...

### المطلب الثاني: مستويات التوزيع في ضوء العلاقة مع الزبائن.

تنقسم مستويات التوزيع في ضوء العلاقة مع الزبائن إلى خمسة مستويات بيانا كمايلي:

1- **العلاقة الأولية أو الأساسية:** وفيها يقوم الوسيط بتوزيع المنتج ولا يقوم بالاتصال بالزبائن بعد إتمام العملية البيعية.

2- **العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:** وفيها يقوم رجل البيع (الموزع) بالاتصال هاتفيا بالزبون بعد فترة قصيرة من عملية البيع على مدى رضائه عن المنتج، والاقتراحات التي يوصي المؤسسة للقيام بها لتحسين المنتج.

3- **استمرارية الاتصال بعد البيع:** وفيها تقوم المؤسسة بالاتصال بالزبون من وقت لآخر، بهدف الحصول على مقترحاته الخاصة بتحسين المنتجات الحالية أو تنمية منتجات جديدة.

4- **المشاركة:** وفيها تعمل المؤسسة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن الزبون من استخدام منتجاتها بصورة أفضل.

(1)- دافيل راتشمان، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص ص 448 449.



ويوضح الشكل التالي الحالات التي يتم فيها استخدام كل مستوى من المستويات السابقة:

الجدول رقم (2-2): مستويات التوزيع في ضوء العلاقة مع الزبائن.

أرباح قليلة	أرباح متوسطة	أرباح عالية	هامش الربح الزبائن
العلاقة القائمة على العلاقة الأولية أو ردود الأفعال	العلاقة القائمة على ردود الأفعال	العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	عدد كبير من الزبائن والموزعين
العلاقة القائمة على ردود الأفعال	العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	عدد متوسط من الزبائن والموزعين
العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	العلاقة القائمة على المشاركة	عدد قليل من الزبائن والموزعين

المصدر: السيد إسماعيل، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص30.

### المطلب الثالث: خطوات العملية التوزيعية لجذب الزبائن وخلق ولائهم.

وتتخصر هذه الخطوات في مايلي<sup>(1)</sup>:

أولاً: البحث عن العملاء المتوقعين والحصول عليهم.

إن معظم وقت الموزعين يصرف في البحث عن زبائن جدد، ذلك لأن كثيراً من الزبائن الحاليين قد يتحولون إلى منافسين أو قد لا يعودوا من الزبائن لمنتجات المؤسسة، خاصة إذا كان المنتج يباع مرة واحدة أو تكرر شراؤه يكون على فترات بعيدة، والحصول على الزبائن المتوقعين يتم من خلال عدة مصادر:

\* رسائل الاستفسار: معظم المؤسسات الصناعية خاصة في سوق السلع الصناعية تصل إليها رسائل استفسار من قبل زبائن متوقعين يطلبون فيها معلومات وبيانات عن المنتجات التي تقدمها هذه

<sup>(1)</sup> - جمال الدين مرسى، مصطفى محمد أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص34.

المؤسسات، فبعض هذه الرسائل تصل من مؤسسات ترغب في الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار أقل، والبعض الآخر قد يصل من مشتريين ملتزمين بالشراء لعدة جهات {مثل تجار الجملة} ورسائل الاستفسار هذه عادة تكون نتيجة الإعلانات في الصحف أو المجلات المتخصصة أو البريد، أو المعارض التي تقام للتعريف بمنتجات الصناعات المحلية أو الأجنبية، ومع أن رسائل الاستفسار تعتبر مصدر هام من مصادر الحصول على الزبون المتوقع، إلا أن العديد من المؤسسات التي ترد إليها هذه الرسائل لا يتوفر لديها نظام متابعة وعليها تبويب وتصنيف هذه الرسائل بالأسلوب الذي يخدم الموزعين وهم يسعون للحصول على زبائن جدد ومتوقعين.

\* **الزبائن أنفسهم:** في الحالات التي يتم فيها مقابلة زبون معين، فإن الموزع يطلب من هذا الأخير أسماء زبائن آخرين {ثلاثة أو أربعة أسماء} يمكن أن يكونوا من المهتمين بشراء هذا المنتج، خاصة في سوق السلع الاستهلاكية حيث يكون الزبون راغبا في التوصية لأصدقائه بشراء هذا المنتج للحصول على وضع اجتماعي معين من جراء قرار الشراء حتى ولو لم يكن الزبون على استعداد للشراء، فإنه يطلب منه التوصية بأسماء زبائن آخرين يكونون على استعداد لشراء هذا المنتج.

\* **الاتصال الهاتفي:** عندما تفشل أي طريقة من الطرق السابقة في الحصول على الزبائن المتوقعين، فإن الموزع مدعو لاستعمال الاتصال الهاتفي مع الزبائن المتوقعين قبل بدء التحضير لمقابلة مبدئية معهم، فيبقى الموزع يتصل بالزبائن أو يطرق الأبواب حتى يحصل على الزبون المنتظر الذي يمكن أن يكون زبون مشتري.

وأخيرا قد يحصل الموزع على قائمة بأسماء الزبائن المنتظرين من تلك المصادر أو من أحدها بعد ذلك تبدأ عملية فرز لهؤلاء الزبائن، وذلك للوصول للأفضل أي الذي تتوفر فيه الصفات الأساسية لأن يكون مشتري لهذا المنتج، وحتى يستطيع الموزع اتخاذ القرار المناسب حول من هو الزبون الأفضل فإنه بحاجة إلى معلومات وافية ودقيقة عن حاجات الزبائن ورغباتهم، مثل مدى السلطات أو الصلاحيات التي يتمتع بها الزبون لاتخاذ قرار الشراء، وفي حالة البيع للمؤسسات الصناعية فالموزع بحاجة لمعلومات عن القوة الشرائية لهذا الزبون، هذه المعلومات يستطيع جمعها بوسائل متعددة منها: الحالات الشرائية السابقة، الدراسات المسحية... الخ.

### ثانيا: المقابلة.

يختلف بدء المقابلة بين الموزع والعميل بحسب الطرف، فقد تبدأ بالتحية والترحيب أو بعرض الخدمة، أو بالصمت في الحالة التي يجد فيها الموزع الزبون منشغلا في استعراض نوع معين من

المنتجات، وإن توجيه الموزعين إلى تحية الزبائن والترحيب بهم اتجاه تشجيعي لأنه يقرب بين الزبون ومكان التوزيع ويدخل إلى نفس الزبون الثقة فيما يعرض عليه من منتجات، ونشير إلى أن الموزع يحرص على الظهور بمظهر الاستعداد لخدمة الزبون في أي لحظة.

**ثالثا: معرفة رغبة الزبون.**

بعد التحية المباشرة، يهتم الموزع بمعرفة رغبة الزبون، وهذا أمر يسير بالنسبة إلى المنتجات المسيرة، أما بالنسبة إلى منتجات التسوق فإن الملاحظة الذكية وتوجيه بعض الأسئلة المنتقاة تفيد كثيرا في معرفة حاجة الزبون، وكذلك بالنسبة لمظهر الزبون أيضا وحديثه وسلوكه ورد الفعل عنده على خدمة الزبون بسرعة ودون ضياع وقت في البحث، كما الثقة لدى الزبون في هذا الموزع وفي المتجر العامة.

**رابعا: تقديم المنتجات وطرق عرضها.**

تقضي أساليب التوزيع الصحيحة ألا يكذب البائع أمام الزبون العديد من الأصناف والأنواع على نحو يسبب حيرة وربما يشعر بالخوف، إن الموزع الحاد الذكاء والمتقن لفن البيع يستطيع حصر حاجة الزبون في عدد قليل جدا من الأصناف المحتملة، ثم انه بعد ذلك يعرضها عليه، مثيرا من المغريات الرئيسية في المنتجات ما يناسب الزبون ورغباته، ثم يركز شرحه وبيانه حول هذه المغريات، ويشجع الموزع الزبون على فحص المنتجات جيدا للتأكد من ملائمتها لحاجاته ويدعوه لقياسها أو تجربتها ان كان ذلك ممكنا، وهكذا يعطي الموزع للعميل شعورا بحيازته للمنتج مما يساعد على قبوله له وشرائه.

يتبع الموزع ثلاث طرق من العرض البيعي بهدف الحصول على عقد الصفقة وهذه الطرق هي:

**أ- طريقة الحث والاستجابة:** يتبع الموزع أسلوب الحث للحصول على الاستجابة من العميل المتوقع بالموافقة على الشراء، وذلك في حالة عدم معرفته لما يدور في ذهن الزبون، لذا يبدأ ويظل يقترح عليه العديد من العروض لحين حصول الاستجابة منه، وهكذا يكون الكلام للموزع في البداية، ويشترك المشتري في الحديث من فترة لأخرى.

**ب- طريقة صياغة البيع:** وهذه الطريقة كسابقتها تعتمد على الحث والاستجابة، ولكن يفترض في هذه الحالة أن الموزع يعرف بعض الشيء عن الزبون المرتقب وحاجاته وتفضيلاته ويستطيع أن يقوده من خلال خطوات منطقية إلى مرحلة الشراء، وهكذا يكون معظم الكلام في البداية للموزع لأنه يعرف ما يريد الزبون، ويتبع ذلك تدخل الزبون لبيان ما يريده بدقة، ثم يأتي دور الموزع مجددا ليبرهن أن سلعته هي التي باحتياجاته ومن ثم تتم عملية الشراء.

ج- طريقة الحاجة والإشباع: بموجب هذه الطريقة يقود الموزع الزبون المرتقب للكلام في البداية عن احتياجاته لكي يستطيع إدراكها، ومن ثم عرض المنتجات عليه وبيان أن هذا المنتج هو الذي يرضي حاجته، وبأخذ في الكلام حتى ينتهي بالشراء، وتستخدم هذه الطريقة في بيع المنتجات الخاصة أو المنتجات الإنتاجية التي تمتاز بقيمتها العالية، وبارتفاع أهمية إشباعها لدى الزبون.

#### خامسا: التغلب على الاعتراضات.

يواجه الموزع الكثير من الاعتراضات التي يثيرها الزبائن، فهذه ظاهرة عادية وطبيعيا يجب أن يستعد لها الموزع مقدما ويهيئ نفسه لمواجهتها، ولا بد أن يكون الموزع على علم بالاعتراضات والانتقادات المعتادة في الظروف التي يعمل فيها بطرق مفاصلتها والرد عليها بطريقة مقدمة كأسلوب من أساليب تحقيق البيع الفعلي للزبون، ويختلف أسلوب الرد على الاعتراضات بحسب الظروف، فقد يتخذ الموزع من أحد أسباب الاعتراض نفسه نقطة تشجيع على الشراء، فالزبون الذي يعترض على الشراء نفسه بسبب اللون مثلا، قد يرد عليه الموزع بأن "هذا اللون هو لون الموسم المفضل، لذا فإنه أهم ما تميزت به المنتجات هو هذا اللون"، كما قد يطلب الموزع من الزبون أن يوضح اعتراضه بعض الشيء إن كثيرا ما يكون هذا الإيضاح ردا على الاعتراض نفسه، فإن اعتراض الزبون على آلة الغسيل مثلا بأنها تبدو متلفة للملابس... يرد الموزع بأنه يسره كثيرا أن يلقي ملاحظات الزبائن على سبب اعتقاد الزبون بأن آلة الغسيل تتلف الملابس... ويبين له بأن هذه الملاحظة جديدة عليه برغم قدم صنع هذا النوع من الغسالات، وأحيانا يرد الموزع على الزبون بما يفيد ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يجلب انتباهه بتقديم المزايا الأخرى وهو ما يعوض ويغطي اعتراض الزبون، أو يرد على اعتراضه بسؤال يجيب فيه العميل إجابة تزيل معوقات الشراء، وفي كل ما سبق يحرض الموزع لكيلا يقع في جدل مع الزبون، وعلى الموزع ألا يذكر المنتجات المنافسة، وإذا أشار الزبون نفسه كان من الواجب على الموزع ألا يعط من قيمتها بل عليه أن يذكر مزايا بجمل موجزة<sup>(1)</sup>.

وتوجد عدة طرق للرد على الاعتراضات وهي مبينة كما يلي:

- طريقة النفي المباشر: وهي مناسبة للحالات التي يكون فيها الاعتراض مزيفا وغير قائم على أساس من الصحة.

<sup>(1)</sup> - حسين شحاتة، البيع الشخصي ومهارات الرد على اعتراضات الزبائن، ملتقى اقتصادي حول المهارات التسويقية،

مصر، يومي 17-18 مارس 2006، ص 11.

- طريقة النفي غير المباشر: تعتبر هذه الطريقة ناجحة لمقابلة معظم الاعتراضات التي تصدر من الزبائن.
- طريقة التعويض: وهي تعترف مباشرة بصحة ما يقوله الزبون ولكنها تبرز من المغريات البيعية (سعر منخفض).
- طريقة العكس: إن الموزع يبرهن للزبون على أن الحالة المنشئة لاعتراضه هي التي تدعوه إلى ضرورة شرائه للسلعة.
- طريقة الاستجواب: يقصد بها قيام الزبون بالاعتراض ومثال ذلك، الاعتراضات الحقيقية: وهي الاعتراضات الصادقة والقائمة على نقص المعلومات فمثلا إذا كان هناك تفسير في تعاقب سابق من جانب الموزع فإن الاعتراض هو دعم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستقبلية، الاعتراضات غير الحقيقية: وهي ناتجة عن توفر معلومات خاطئة لدى الزبون عن الموزع فمثلا إن إدراك الزبون أن الموزع يفضل زبون آخر عليه فإن الاعتراض لتفضيل زبائن آخرين عليه، الاعتراضات المعتلة: وفيها يعلن الزبون باعتراضه سواء كان حقيقي أو غير حقيقي، الاعتراضات غير المعتلة: وهي من أصعب أنواع الاعتراضات وقد تأخذ عدة أشكال كالاقتراضات الإخبارية وهي الاعتراضات التي يراد بها اختبار موقف الموزع وقوة صموده مثل الموقف من السعر.

### سادسا: إتمام عملية التوزيع البيع.

ويتضمن ذلك عادة سؤال الزبون بإعداد طلب الشراء، وبطبيعة الحال كلما كان العرض الخاص بالمنتج جيدا وأيضا كلما كان الزبون مقتنعا بالردود على الاعتراضات المثارة عن المنتج كلما أمكن إنهاء البيع بطلب من الزبون لشراء المنتج، وعموما يمكن استخدام عدة أساليب لإنهاء هذه العملية منها<sup>(1)</sup>:

- ✓ تلخيص المزايا والمنافع التي يمكن أن تعود على الزبون من شراء المنتج.
- ✓ الافتراض بأن الزبون سوف يقوم بشراء المنتج وسؤاله عن الكمية أو الأحجام والألوان والقياسات التي يفضلها.
- ✓ الإجابة على الاعتراضات الأساسية مرة ثانية.
- ✓ اختيار الزبون بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه من الشراء السريع

(1)- حسين شحاتة، قيم مهارات رجل البيع، ملتقى حول: الاستشارات الاستثمارية، مصر، ماي 2005، ص 09.

سابعاً: التسليم.

بعد الحصول على إجابات مؤدية أو مرضية على سؤال الالتزام يطلب الموزع من الزبون أن يقوم بالاتصال الفعلي، وبعد أن تتم عملية التوزيع والبيع يتم نقل الملكية للمنتج من الموزع إلى الزبون وهي الخطوة النهائية في عملية التوزيع.

وفي نهاية حديثنا عن خطوات عملية التوزيع والبيع نجد أن كل خطوة تقود إلى الخطوة التي تليها، وبالتالي يؤدي النجاح في أي خطوة النجاح في الخطوات التي تليها وتكون المحصلة النهائية هي نجاح عملية التوزيع ككل<sup>(1)</sup>.

ثامناً: المتابعة.

تفيد المتابعة من جانب الموزعين للزبائن في معرفة الأسباب وراء تقديم الزبائن لأوامر الشراء في حالة الوعد بذلك من جانبهم، أو وراء عدم تكرار الشراء ثانية، وتفيد المتابعة كذلك في تجميع المعلومات عن رد الفعل تجاه المنتج بعد الاستعمال الفعلي لها.

<sup>(1)</sup>- حسين شحاتة، البيع الشخصي ومهارات الرد على اعتراضات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص12.

### خلاصة:

يعتبر التوزيع عنصرا مهما في النشاط التسويقي، وهو مكون أساسي من مكونات المزيج التسويقي إضافة إلى المنتج، التسعير، والترويج، كما يعتبر من الوظائف الرئيسة للتسويق وهو يهدف لتوصيل المنتجات بعد الانتهاء من إنتاجها إلى المستهلك النهائي أو المستهلك الصناعي، وبالتالي فنشاط التوزيع هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين، وتهدف آلية التوزيع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أساسا في تحقيق الانتشار المناسب للمنتج في السوق وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة والسيطرة على نشاط التوزيع في الأسواق ولكي تحقق المؤسسة هذه السيطرة وتفرض مكانتها عليها أن تنتهج إحدى الاستراتيجيات لتغطية الأسواق المستهدفة فهناك إستراتيجية التوزيع المكثف، إستراتيجية التوزيع الوحيد، و إستراتيجية التوزيع الانتقائي وهو ما يساعدها على تحقيق أهدافها.

إن التوزيع كعنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر تأثيرا مباشرا على الزبائن لكونه الرابط والجامع بينهم، فمن الملاحظ أن الموزع أو الوسيط له دور فعال هام في تحقيق رضا الزبون والمحافظة على ولائه.

## تمهيد:

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لمحورين أساسيين هما إستراتيجية التوزيع ورضا الزبائن، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالتوزيع، وقنوات التوزيع، كما تطرقنا أيضا إلى الرضا ومحددات وأساليب قياسه، وعلاقة الرضا بالتوزيع ولما كان الاكتفاء بالجانب النظري دون الانتفاع به مجرد ترف فكري، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية في الفصل الثالث بهدف العمل على محاولة التوليف بين المعارف العلمية النظرية مع الواقع العملي، ومحاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية، ولذلك قمنا باختيار مؤسسة "مطاحن عبيدي" لإجراء هذه الدراسة الميدانية، ولقد استهدفت هذه الدراسة القيام بتقديم مؤسسة مطاحن عبيدي، التعرف على واقع وظيفة التوزيع والإستراتيجية المتبعة في مؤسسة مطاحن عبيدي، ومحاولة معرفة هل هناك أثر بين الإستراتيجية التوزيعية المتبعة من قبل مؤسسة مطاحن عبيدي وبين رضا الزبائن.

ولقد قمنا بتجزئة هذا الفصل إلى في المبحث الأول تقديم مؤسسة مطاحن عبيدي، ثم تحديد الإستراتيجية التوزيعية المتبعة من قبل هذه المؤسسة في المبحث الثاني وأخيرا دراسة ميدانية على عينة زبائن مطاحن عبيدي بالمبحث الأخير.



**المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عبيدي.**

يحتل مجمع عبيدي مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الغذائية والمصبرات بمختلف أنواعها (الطماطم والهريسة) بالإضافة إلى مادة الفرينة للمخابز والقمح الصلب والنخالة وإنتاج مواد التغليف وتقديم الدعم بالأسمدة للفلاحين المتعاقدين معه وهي عملية ذات طابع تنموي اقتصادي لصالح الفلاح والمجمع والاقتصاد الوطني بصفة عامة، إذ يعتبر من أحد الرواد في إنتاج هذه المنتجات على مستوى السوق الجزائرية، وبهذا فإننا نسعى من خلال هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على النقاط التالية: نشأة وتطور المجمع، أهداف المجمع والهيكل التنظيمي للمجمع وفروعه.

**المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.**

تم إنشاء مجمع عبيدي لصناعة المواد الغذائية والمصبرات وإنتاج مواد التغليف والتعبئة في سنة 2002، وفقا للمرسوم الوزاري للإصلاح الهيكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، التي أدخلت تحويلات على هياكل المؤسسات مكنت المجمع من المشاركة في العمليات الصناعية والتجارية المرتبطة بهدفها الاقتصادي والتنموي والاجتماعي.

ومجمع عبيدي محمد الذي يقع في الشمال الشرقي لولاية قالمة، طريق سدراته، بلدية بلخير، قدر رأس ماله في بدايته بـ 124140000.00 دج، وقد استمر هذا الرقم في التطور مع تطور نشاطها، وزيادة إنتاجها، إن المجمع منذ إنشائه في أبريل 2002 ارتكز على المطاحن لإنتاج مادة الفرينة فقط، وفي جوان 2006 بدأ المجمع في التوسع حيث تم إنشاء وحدة إنتاج مواد التغليف والتعبئة الخاصة بالقمح ومشتقاته وهذا في فكرة تطبيق إستراتيجية التكامل الأفقي، وكذا بعض الطلبات الخارجية حول جميع المنتجات التي تتطلب هذا النوع من المواد، وفي بداية سنة 2009 قام المجمع بالتوسيع في المطاحن حيث تم إنشاء فرع لإنتاج القمح الصلب، و في أبريل سنة 2009 تم إنشاء فرعين جديدين: فرع نقل البضائع على كل المسافات وفرع محطة التزويد بالوقود، أما في سنة 2011 افتتح المجمع جديد ZIMBA للمصبرات الغذائية.

هذا وقد عرف هذا الفرع المتعلق بإنتاج المصبرات خسائر في موسمه الأول بسبب أخطاء في عملية الإنتاج إلا انه عاد في الموسم الثاني وحقق زيادة في الإنتاج والمبيعات قدرت بـ 18%.

### المطلب الثاني: أهداف مجمع عبيدي.

- يطمح مجمع عبيدي إلى أن يكون رائدا في إنتاج المصبرات الغذائية والمنتجات المشابهة في السوق المحلي، والوصول إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:
- توسيع تشكيلة منتجاته وتقديم منتجات منافسة من حيث الجودة والسعر.
  - منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي.
  - توسيع إطار الشراكة مع المؤسسات الأجنبية.
  - التركيز على الاستفادة من البحث العلمي والتعاون مع مراكز البحوث الأجنبية.
  - رفع الإنتاجية والعمل على تحسين الإنتاجية.
  - العمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي.
  - المساهمة في التنمية الزراعية المحلية من خلال دعم الفلاحين عن طريق جميع المبيدات والأسمدة وكذلك عن طريق عقود شراء كل المحاصيل.
  - خلق مناصب شغل جديدة من خلال إنشاء فروع جديدة.
  - الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الغذائية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها، إذ يغطي حاليا نسبة 30 % من السوق المحلية ويعمل على أن تصل هذه النسبة إلى 50 % خلال سنة 2015.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي وفروعه

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي من<sup>(2)</sup>:

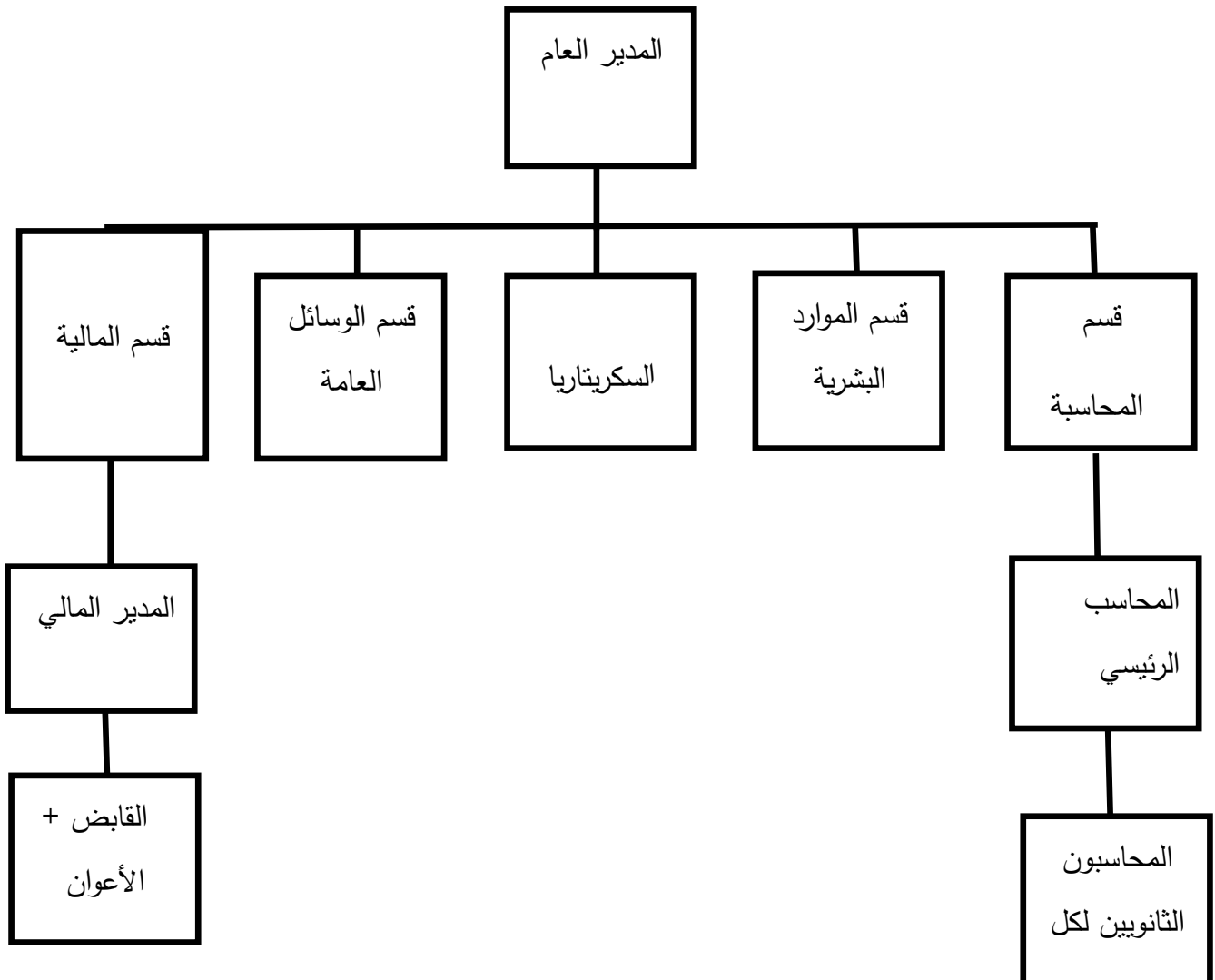
- الإدارة المركزية: وتتمثل في مكتب المدير العام الذي يمثل صاحب المشروع وصاحب رأس المال.
- السكريتاريا: تحفظ أرشيف المديرية وتسجل كل الصادرات والواردات وكل ما يخص تنظيم المواعيد والاجتماعات.
- قسم المحاسبة: ويتم على مستواها كل العمليات المتعلقة بالمحاسبة، إعداد الميزانية، وإعداد جدول حسابات النتائج، وينقسم إلى فرعين:
- فرع الخزينة: يقوم بتسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات السنوية لإعداد الميزانية الختامية.

<sup>(1)</sup>- معلومات متحصل عليها من المجمع عند الزيارة الميدانية.

<sup>(2)</sup>Fiche technique, group ABIDI

- فرع المحاسبة العامة: يقوم بتسجيل مختلف العمليات اليومية التي تجرى في المجمع وإعداد تقرير يومي يرفع إلى المدير العام.
- قسم المالية: يهتم بالجانب المالي المتعلق بإعداد التقارير السنوية والدورية عن الوضعية المالية وكذا متابعة القروض والشيكات والحسابات البنكية للزبائن والموردين.
- قسم الموارد البشرية: يهتم بشؤون العمال الاجتماعية والمهنية فيما يخص الأجور وملفات العمل وعمليات التأمين لدى الصندوق الوطني.
- قسم الوسائل العامة: عبارة عن مكتب صغير يقوم بالإشراف على تسيير الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة: الأقلام، الأوراق، قطع الغيار... الخ.

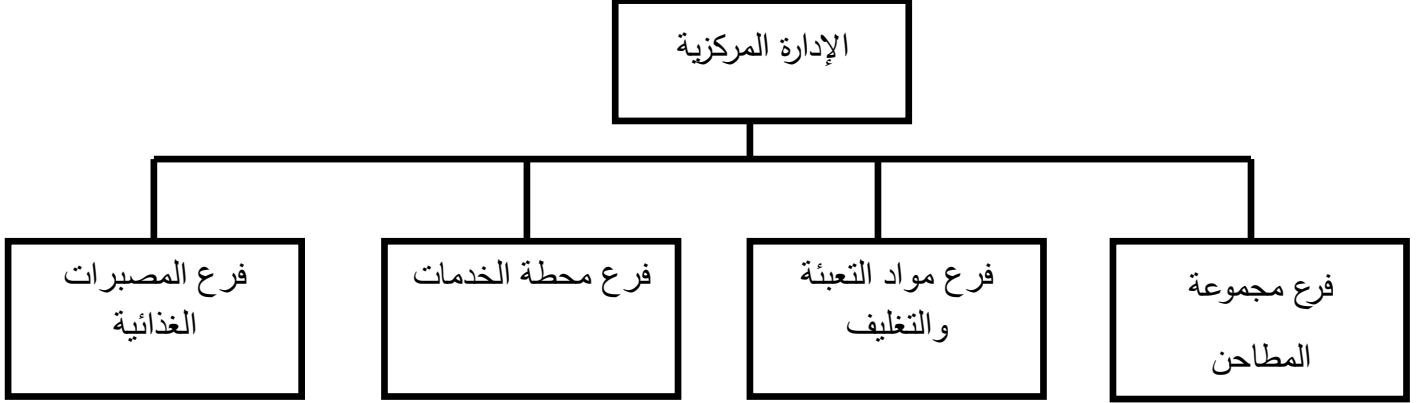
والشكل التالي يوضح الهيكل العام للإدارة المركزية في المجمع:



المصدر: معلومات عن مجمع عبيدي.

كما أنّ للمجمع أربعة فروع نتيجة توسعه عبر المراحل، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3-2): رسم تخطيطي يبين فروع المجمع.



المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.

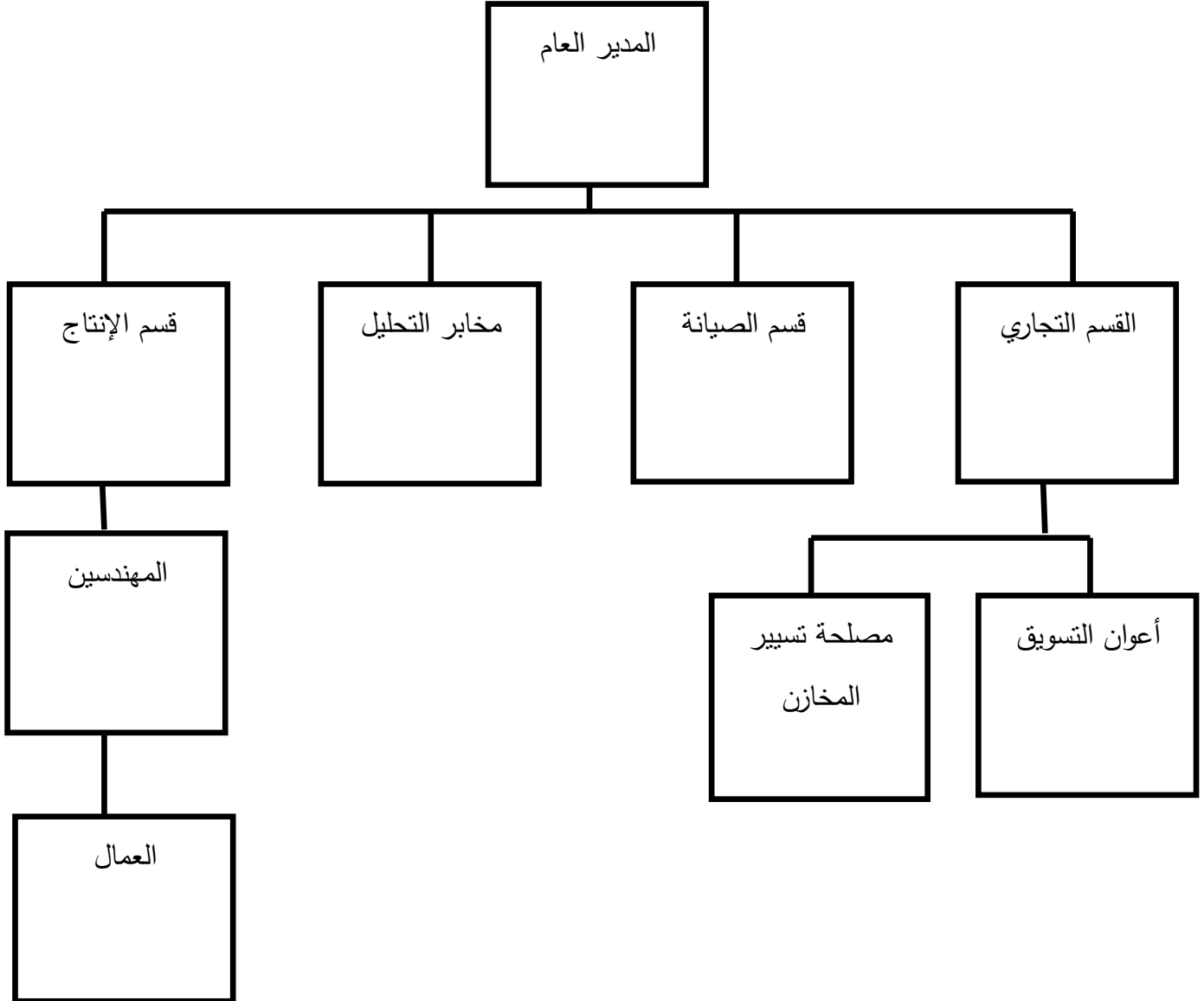
كما أن لكل فرع من المجمع مكاتب خاصة به مسؤولة عن المهام الإدارية وتتمثل في:

- **القسم التجاري:** يقوم بالإشراف على متابعة الأعمال التجارية ومراقبتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتنقسم إلى:
  - مصلحة البيع: تهتم ببيع المنتج النهائي (الفريشة، السميد) من خلال القنوات التسويقية، كما أنها تقوم بإعداد الفواتير وتحويل نسخ منها إلى قسم المحاسبة والمالية.
  - مصلحة التموين: تتكفل بتسيير المخزون.
  - مصلحة الوزن: يتم على مستواها تدوين محاضر بأوزان المواد الأولية الداخلة، والمنتجات النهائية.
  - مصلحة التسليم: تتكفل بتسليم المنتجات المباعة.
- **قسم الصيانة:** يقوم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مواد وقطع غيار.
- **قسم الإنتاج:** يعمل على توفير مختلف الظروف المناسبة لتسريع سيرورة الإنتاج، ويتكون من:
  - المهندسين: لهم مهام مراقبة آلات الطحن وإصلاحها إن وجد عطل مع إعداد تقارير دورية في حال التعديلات والتوسعات الجديدة للفرع.
  - العمال: يقومون بالأعمال اليومية على مستوى الأشغال.

- مخابر التحليل: إجراء الدراسات والتحليل على المنتجات النهائية ومدى مطابقتها للمعايير اللازمة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لإدارة فرع المطاحن.



المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.

ويتشكل المجمع من أربعة فروع تتمثل في:

- فرع المطاحن "MINOTERIE": وهو أكبر فرع في المجمع متواجد في ولاية قالمة ويعتبر المشروع الأهم في المجمع نظرا لرقم أعماله الكبير، وكذا اعتبار أن المادة المنتجة ذات استهلاك واسع، برأس مال يقدر بـ 446.991.592.00 دج، لها هيكل تنظيمي بسيط.
  - فرع صناعة مواد التغليف "SAC AGROSATI": يقع في نفس مستوى المركب وله قدرة إنتاجية كبيرة حيث كانت فكرة إنشائه كتكامل أفقي مع فرع المطاحن وإمداده بمواد التغليف الضرورية للمنتجات (الفريئة والنخالة)، بعد تمويل المشروع وزيادة رأس ماله أصبح قطبا في هذا المجال على المستوى الوطني برأس مال قدر بـ 178.826.335.00 دج.
  - فرع محطة الوقود "STATION": يقع على مستوى الطريق الوطني رقم 05 الرابط بين قالمة وسدراتة حيث يقدم كل أنواع وقود السيارات وخدمات التشحيم والصيانة وغسل السيارات برأس مال قدر بـ 10.000.000 دج.
  - فرع المصبرات: "CONSERVERIE": نشير أن هذا الفرع هو آخر استثمار وقد تطلب شراكة مع الصين وتركيا لتركيبه برأس مال كبير قدر بـ 100.000.000 دج، حيث يوظف أكثر من 160 عاملا من بينهم 80 % إطارات في كل التخصصات الميكانيكية، مخابر التحليل، مكتب التسويق والتجارة.
- بالإضافة إلى مجموعة من المكاتب الفرعية ونقاط البيع على المستوى الوطني، كمخازن الفريئة والقمح على مستوى ولايتي بسكرة ومسيلة، النخالة في مدينة الجلفة، المصبرات الغذائية في الأغواط وتلمسان.

### المبحث الثاني: إستراتيجية التوزيع في مطاحن عبيدي.

نستعرض في هذا المبحث عناصر المزيج التسويقي الذي تعتمد عليه المؤسسة بصورة مختصرة، ثم نتطرق للتوزيع بصفة خاصة وبصورة مفصلة، ثم سنتطرق إلى استراتيجيات وسياسات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة في تصريف منتجاتها للمستهلك النهائي (المستعمل)، كما سنتعرض للإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة والمتعلقة بالتخزين والمناولة والنقل.

### المطلب الأول: المزيج التسويقي في المؤسسة.

سننتظر في هذا المطلب إلى عناصر المزيج التسويقي باستثناء عنصر التوزيع، وبالتالي سنتناول كل من: المنتج، السعر والترويج.

\* **عنصر المنتج:** تقوم مؤسسة مطاحن عبيدي بإنتاج خط من المنتجات يمثل هذا الخط منتجات القمح اللين والمتمثلة في الفرينة.

فالعنصر الإنتاجية تتم على مستوي عدة مراحل وهي:

- 1- مرحلة التمويل الداخلي: وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين إلى مصانع التحويل عن طريق ناقل آلي.
- 2- مرحلة التنظيف الاولي.
- 3- مرحلة التنظيف النهائي.
- 4- مرحلة اضافة المياه.
- 5- مرحلة الانتظار التقني.
- 6- عملية الطحن.
- 7- عملية الغربلة.
- 8- مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها.
- 9- مرحلة التوظيف والتخزين.

أما الإنتاج اليومي الفعلي لمادة الفرينة فهو كالتالي: الفرينة: 1200 قنطار يوميا.

وفيما يلي تشكيلة المنتجات التي تقدمها مؤسسة مطاحن عبيدي:

تشكيلة منتجات القمح اللين:

- فرينة ممتازة في عبوات (05كلغ، 02كلغ، 01 كلغ).
- فرينة عادية في عبوات (50كلغ، 25 كلغ، 5كلغ).
- بقايا طحن القمح اللين.

\* **عنصر السعر:** فيما يخص عنصر السعر، نجد أن المؤسسة تنتهج سياسة التسعير على أساس سعر التكلفة، ومبدأ هذه السياسة هو تحديد سعر البيع على أساس تحديد سعر التكلفة مضافاً إليه هامش ربح معين، أي ينتج لنا سعر البيع وفق العلاقة التالية:

سعر البيع = سعر التكلفة (تكلفة المواد المستعملة + تكلفة الإنتاج + تكاليف التوزيع) + هامش الربح (هامش الربح يكون عادة نسبة مئوية من سعر التكلفة).

مثلاً: سعر بيع قنطار من الفرينة يتحدد كما يلي:

تكلفة القمح اللين = 2520.00 دج

تكلفة الإنتاج = 947.14 دج

تكاليف التوزيع = 190.00 دج

مجموع التكاليف = 3657.14 دج

هامش الربح 05% = 182.86 دج

هامش الربح سعر البيع = 3840.00 دج

مع الإشارة إلى أن نجاح هذه السياسة يتوقف على قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإنتاج، وإلا فإن أسعار منتجاتها تصبح غير تنافسية، كما نلاحظ أن سعر التكلفة يشمل تكاليف التوزيع، وهذا ما يوضح ضرورة الاهتمام بكفاءة النشاط التوزيعي لضمان تدني تكاليف التوزيع وبالتالي انخفاض سعر التكلفة، والذي يؤدي بدوره إلى الحصول على سعر بيع منخفض مما قد يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، أما عن هامش الربح فعادة ما يعبر عنه بنسبة مئوية من سعر التكلفة، ونشير إلى أن إتباع هذه السياسة لا يعني تحديد أسعار لا تتلاءم مع السوق.

\* **عنصر الترويج:** بما أن المؤسسة تواجه منافسة قوية من طرف بعض المنتجين الخواص فإنها تقوم بصياغة إستراتيجية ترويجية تمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية، المتمثلة فيما يلي:

➤ زيادة المبيعات وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.

➤ تحسين صورة المؤسسة لمنتجاتها لدى المستهلكين.

➤ التصدي للمنافسين والحفاظ على الحصة السوقية.

ولأجل ذلك تقوم المؤسسة بنشر الإعلانات على الإذاعة المحلية والصحافة الوطنية وتعليق الملصقات في اللوحات الإعلانية، كما تقوم المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها وذلك بالمشاركة والحضور في المعارض والصالونات الوطنية، أما فيما يخص التغليف فإن للمؤسسة معايير خاصة بها من حيث



عدم وجود أضرار صحية في الغلاف، وتقوم المؤسسة بشراء مستلزمات التغليف من مؤسسة خاصة، لكن يبقى تصميم الغلاف يحتاج إلى تطوير خاص من ناحية جاذبيته للمستهلك (الدور الترويجي للغلاف).

### المطلب الثاني: استراتيجيات وسياسات التوزيع في المؤسسة.

فيما يلي عرض للاستراتيجيات والسياسات التوزيعية التي تتبعها المؤسسة:

#### أولاً: الإستراتيجية التوزيعية المتبعة من طرف المؤسسة.

تنتهج مؤسسة مطاحن عبيدي إستراتيجية توزيعية لكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين ومحاولة إرضائهم، من أجل أن تحقق إحدى الأهداف الإستراتيجية الرئيسية والتي تتمثل في الريادة والتوسع أو الاستقرار في مجال نشاطها، حيث تتبنى المؤسسة فيما يتعلق بتوزيع منتجاتها إستراتيجية التوزيع الشامل أو إيصال المنتجات للزبائن عبر مختلف القنوات، لأن مؤسسة مطاحن عبيدي وكغيرها من المؤسسات الإنتاجية تسعى إلى إيصال منتجاتها لمختلف الزبائن (المستعمل النهائي، المستخدم الصناعي) عبر مختلف المناطق من خلال توزيع منتجاتها باستخدام كافة القنوات التوزيعية المتاحة ( مركز التوزيع، تجار الجملة، نقاط البيع، تجار التجزئة)، وبالتالي تعتمد على إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق، إلا أن هذه الإستراتيجية شكلت عبئاً كبيراً على المؤسسة نتيجة لتعاملها مع العديد من العملاء الصغار، ويرجع سبب تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية الى طبيعة منتجاتها (منتجات الاستهلاك الواسع)، والى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وخاصة الهدف الرئيسي الذي هو زيادة الحصة السوقية.

#### ثانياً: سياسات التوزيع لدى المؤسسة.

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التوزيع الشامل، يجعل تكلفة التوزيع عالية نسبياً، وبالتالي تقوم المؤسسة بإتباع سياسة توزيعية تقلل من خلالها حجم التكاليف الخاصة بالتوزيع، وتقوم المؤسسة بإتباع سياسة التوزيع غير المباشر، كما تقوم أيضاً بإتباع سياسة التوزيع المباشر.

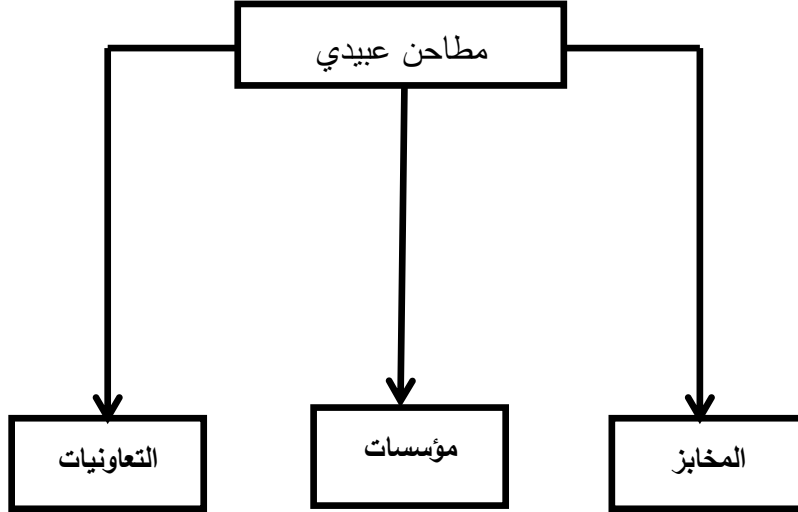
#### ➤ سياسة التوزيع المباشر: تقوم المؤسسة بإتباع سياسة التوزيع المباشر عند تعاملها مع

المستهلك الصناعي المتمثل في المخازن ومؤسسات صناعة مشتقات العجائن فيما يخص منتجات القمح اللين (الفرينة) والتعاونيات الفلاحية فيما يخص تسويق بقايا الطحين (النخالة)، في هذه الحالة تنقل المنتجات مباشرة من المؤسسة إلى الزبون النهائي (المستعمل الصناعي)

وذلك بالاعتماد على وسائل النقل الخاصة بالزبون أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة حسب دفتر الشروط أو الاتفاق المبرم بينهم.

والشكل التالي رقم (3-4) يبين لنا سياسة التوزيع المباشر للمؤسسة:

الشكل (3-4): سياسة التوزيع المباشر لمؤسسة مطاحن عبيدي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

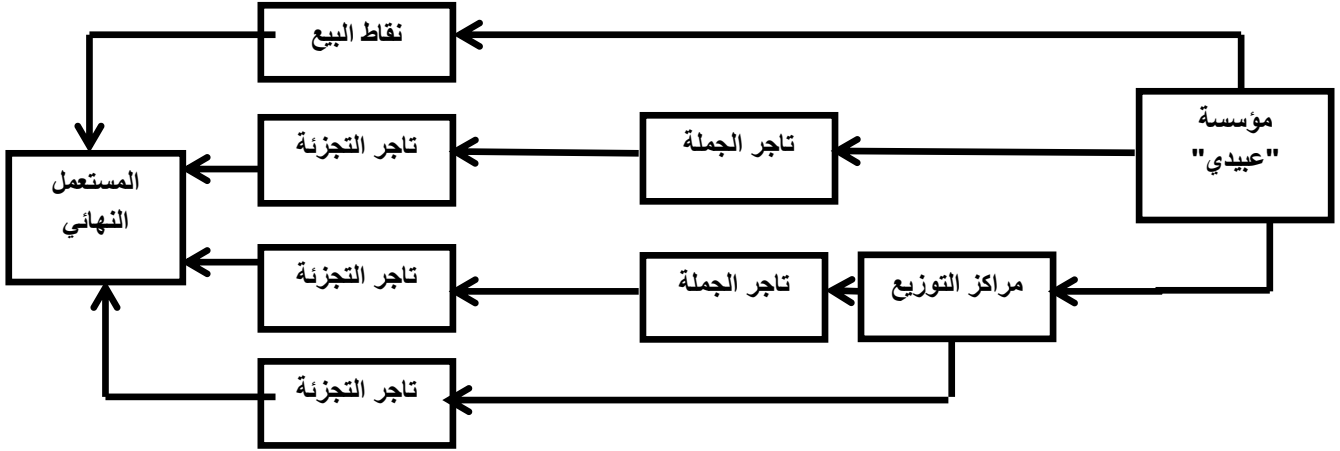
➤ سياسة التوزيع غير المباشر: تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع غير المباشر لعدة أسباب نذكر منها:

- اتساع السوق (التشتت الجغرافي للمستهلكين) يتطلب عدة قنوات توزيع.
- التقليل من التعامل مع العملاء ذوي الطلبات الصغيرة.
- العدد الكبير للمستهلكين (المستهلكين) نظرا لاحتياج استعمال منتجات المؤسسة.
- كثافة الإنتاج ومحاولة التخلص من تكاليف تخزينه.
- التخفيض من تكاليف النقل.

وتستعمل مؤسسة "مطاحن عبيدي" عدة قنوات توزيع لإيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي

والشكل (05) يوضح مختلف هذه القنوات:

الشكل (3-5): سياسة التوزيع غير المباشر لمطاحن عبيدي.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل رقم (3-5) نلاحظ أن المؤسسة لها عدة قنوات للتوزيع فمنها ما هو قصير مثل التوزيع عن طريق نقاط البيع المباشرة للمستهلك النهائي، ومنها ما هو طويل مثل القناة المتكونة من مراكز التوزيع، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، المستهلك النهائي. إن تمركز نقاط البيع وانتشارها من شأنه أن يخدم المؤسسة ويساهم في توسيع نشاطها ويزيد من حصتها السوقية، لهذا ركزت المؤسسة على تحديد واختيار مواقع تواجد نقاط البيع في مناطق حيوية على مستوى تراب الوطن.

### المطلب الثالث: وظائف التوزيع في مطاحن عبيدي.

في إطار النشاط التوزيعي تقوم مؤسسة مطاحن عبيدي بالوظائف التالية:

- 1- الوظيفة التجارية: وتشمل كل من:
  - وظيفة البيع: تستخدم المؤسسة البيع المباشر، فالمستهلك السلعي غالبا ما ينتقل إلى مركز المؤسسة لتحديد طلباته والقيام بعملية التسديد بصك بنكي، أما بالنسبة للمستهلك النهائي فيقوم بالتسديد نقدا في نقاط البيع عند استلام المنتجات.
  - التفاوض التجاري: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع عملائها حول العديد من النقاط منها كمية الطلب، وأجال التسليم والتسهيلات في التسديد.
- 2- الوظيفة الاتصالية: وتشمل:

- تقديم الخدمات: عموماً تقتصر الخدمات التي تقدمها المؤسسة في المزايا المتعلقة باسترجاع أو استبدال المنتجات التالفة والغير صالحة للاستهلاك.
  - التشكيل أو المواعمة: تتعلق وظيفة التشكيل بالبحث عن أفضل توازن بين عرض المنتجات والطلب عليها، وفقاً لما يريد المستهلك أو العميل اقتناؤه وبما يلبي احتياجاته منها.
  - الاتصال: تعمل مصلحة التسويق بمطاحن عبيدي على جمع المعلومات التي تساعدهم على ترقية منتجاتهم خاصة الجديدة منها، ومن جهة أخرى بجمع المعلومات حول تطور الطلب النهائي وذلك حتى يتمكن هؤلاء من ترتيب الإنتاج كما ونوعاً.
- 3- التوزيع المادي:**

تتوفر مؤسسة "مطاحن عبيدي" على مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، المخصصة للقيام بنشاط التوزيع المادي، وذلك لضمان إيصال منتجات المؤسسة إلى مختلف الزبائن عبر مختلف المناطق، ويهدف تحقيق وضمان تقديم خدمات عالية للزبائن (توفير المنتجات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب)، تقوم المؤسسة بالأنشطة المكونة للتوزيع المادي (التخزين، المناولة، النقل...)، ولقد خصصت المؤسسة غلظاً مالياً لا بأس به لشراء وصيانة وسائل النقل اللازمة للقيام بالنشاط التوزيعي، وكذلك الآلات التي تعمل على السير الحسن لعملية نقل المنتجات من المخازن إلى وسائل النقل (وسائل المناولة)، وفيما يلي نستعرض هذه العناصر.

**- التخزين:**

**الجدول رقم(3-1): يبين قدرة تخزين المادة الأولية**

المادة الأولية	قدرة تخزين المادة الأولية
القمح اللين	42.000 قنطار

**المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.**

من خلال الجدول السابق رقم (3-1) نلاحظ أن المؤسسة تتوفر بها مخازن ذات أحجام كبيرة وهي عبارة عن مخازن موجودة بالقرب من مراكز الإنتاج، مغطاة ومكيفة بشكل يسمح بالحفاظ على سلامة المنتجات المخزنة، وهذه المخازن منظمة بشكل جيد، حيث يسمح هذا التنظيم بإدخال وإخراج السلع بسهولة، وتقوم المؤسسة بإتباع إستراتيجية التخزين المركزي لكي تكون لديها سرعة في تلبية الطلبات، ولقد قامت المؤسسة بتهيئة المخازن بطريقة جيدة تتناسب مع خصائص منتجات المؤسسة،

وكل نوع من المنتجات موضوع في المكان المخصص له، وبالكميات المحددة، وذلك لتسهيل عملية مناولة هذه المنتجات، إضافة إلى الموقع الذي تقع فيه المخازن إذ يسهل على الشاحنات الوصول إليه، كما يسهل انتقال آلات المناولة والأشخاص داخل المخازن.

#### - المناولة:

تعتمد المؤسسة للقيام بعمليات المناولة على عدة وسائل من بينها السيور المتحركة التي تعمل على نقل المواد الأولية (القمح اللين) من الشاحنات مباشرة إلى مخازن المواد الأولية (صوامع التخزين)، ومن هذه الأخيرة إلى آلات ووسائل التنظيف والطحن فإنها تستخدم الناقل الآلي الذي يربط بين صوامع التخزين ومصانع التحويل، كما أنها تعتمد على قنوات التفريغ في تعبئة الأكياس والتغليف، كذلك لدى المؤسسة الآلات اليدوية التي تعتمد على الجهد البشري، وبعض الوسائل الآلية والتي هي عبارة عن الرافعات الشوكية التي تقوم بنقل المنتجات النهائية من مستودعات التخزين إلى الشاحنات، والتي تقلل من نسبة التلف، وتقلص الوقت المستغرق في عملية المناولة.

#### - النقل:

لدى المؤسسة طاقة نقل متكونة من: شاحنتين 4 طن، وشاحنة 12 طن، شاحنة 20 طن، وشاحنة 40 طن، ويرتبط اختيار حجم الشاحنة بالكمية المنقولة (حجمها، وزنها...)، المكان المنقول إليه وكذلك موعد الوصول المحدد، أما بالنسبة للعملاء الآخرين (المخابر، التعاونيات الفلاحية، تجار الجملة) نجد أن خدمات النقل المقدمة إليهم هي محدودة جدا وغالبا ما يتم نقل المنتجات بوسائلهم الخاصة، أما عن الإمكانيات البشرية الخاصة بالنقل، فلدى المؤسسة أربعة وعشرين سائقا تم اختيارهم على أساس الخبرة والأقدمية في الميدان، مهامهم القيام بالنقل سواء في جلب المواد الأولية أو في نقل المنتجات إلى الزبائن، لإدارة وظيفة النقل بشكل فعال وكفاء، هناك مكتب خاص يشرف على حظيرة المؤسسة، يقوم بإخبار السائقين بالمهام الموكلة إليهم، ومواقيت الانطلاق والوصول.

### المبحث الثالث: دراسة ميدانية على عينة زبائن مطاحن عبيدي.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة.

##### أ. المجتمع الإحصائي

يتكون من زبائن مطاحن عبيدي بولاية قلمة.

ب. عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث تم استرجاع (110) استبيان من أصل (120) استبيان تم توزيعها، كما استبعدت (10) استبيان لعدم جدية الإجابة عليها، ولعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك تكون الاستبيانات التي خضعت للدراسة هي (100) استبيان.

ج. أداة جمع البيانات

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة الإحصائية، ومن أجل ذلك تم تصميم قائمة الاستقصاء تتكون من ثلاث محاور: يحتوي الأول على البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مجال النشاط، مستوى الدخل)، بينما يشتمل المحور الثاني على أثر إستراتيجية التوزيع المتمثلة في إفتتاح نقاط البيع على الزبائن، بينما يشتمل المحور الثالث على درجة الرضا عن جودة خدمات التوزيع المقدمة في نقاط البيع.

الجدول رقم (3-2) تفصيل استبيان الدراسة

المفردات	المتغير الفرعي	المتغير	الجزء
(5-1)	معلومات عامة	البيانات الشخصية	المحور الأول
(10-1)	التوزيع	إستراتيجية التوزيع المتمثلة في إفتتاح نقاط البيع	المحور الثاني
(14-1)	الرضا	درجة الرضا عن جودة خدمات التوزيع المقدمة في نقاط البيع	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطلبة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول

الموالي.

جدول (3-3) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال الإصدار الرابع والعشرون لبرنامج التحليل

الإحصائي (SPSS Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم استخدام

الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ج. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تمت الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة، والجدول التالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة.

الجدول رقم (3-4) قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
5	0,825	البيانات الشخصية
10	0,813	أثر إستراتيجية التوزيع المتمثلة في إفتتاح نقاط البيع على الزبائن
14	0,812	درجة الرضا عن جودة خدمات التوزيع المقدمة في نقاط البيع
29	0,826	الأداة ككل

Source : SPSS 24.0

يتضح من الجدول إن ثبات الأداة ككل هو 0,826 ولكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0.60، تعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وهذا يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

**المطلب الثاني: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.**

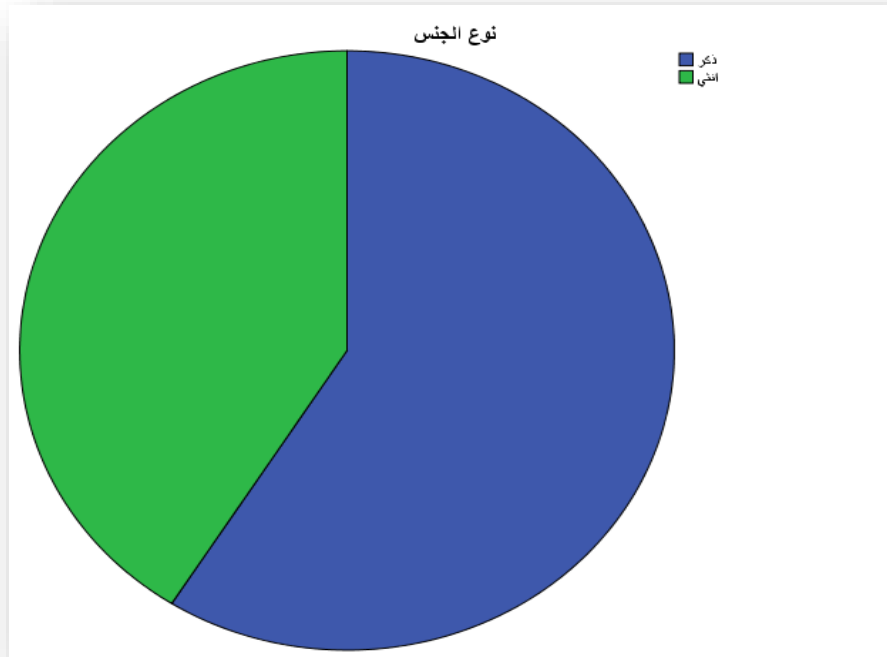
تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الشخصية.

جدول (3-5) وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
59,0	59	ذكر
41,0	41	أنثى
100.0	100	المجموع

Source : SPSS 24.0

الشكل رقم (3-6) يوضح نسبة نوع الجنس



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 59% من إجمالي عينة الدراسة، وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 41%، وذلك راجع لخاصية الموضوع.

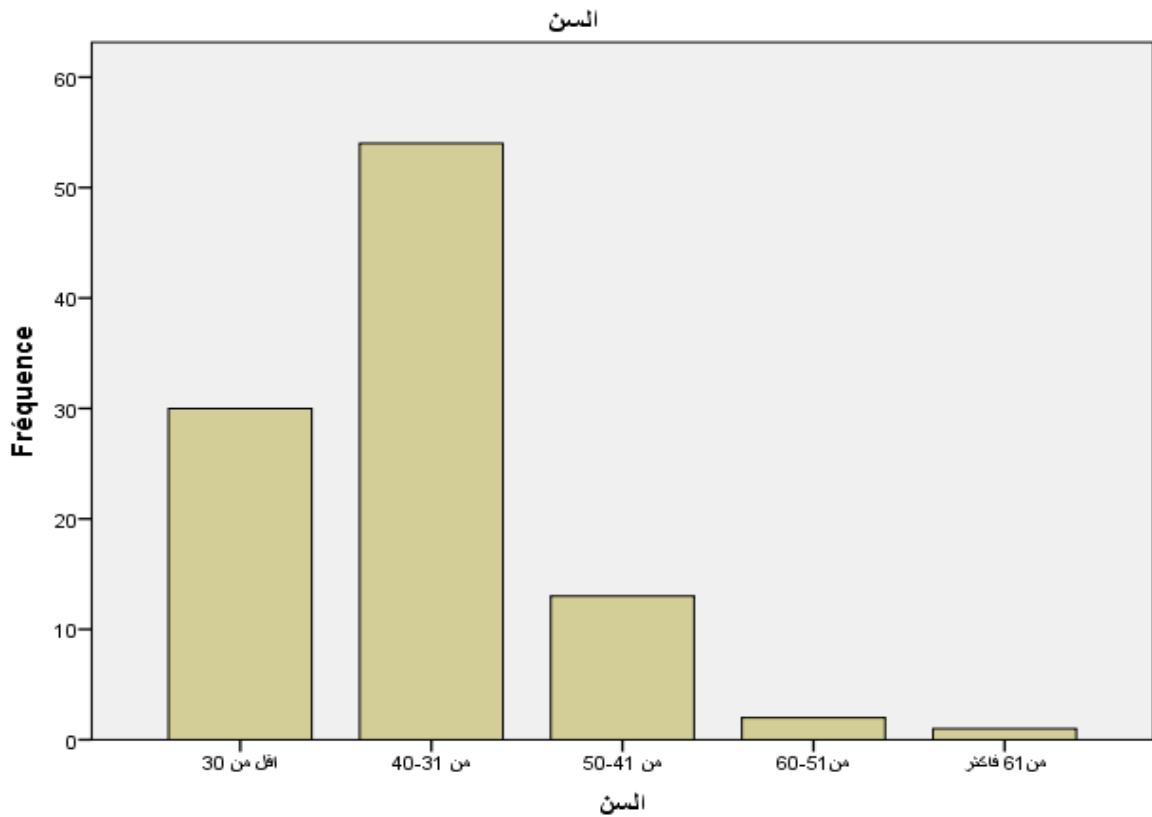
جدول (3-6) وصف خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
30,0	30	أقل من 30 عاما
54,0	54	من 31 إلى 40 عاما
13,0	13	من 41 إلى 50 عاما
2,0	2	من 51 إلى 60 عاما
1,0	1	من 61 فأكثر
100,0	100	المجموع

Source : SPSS 24.0



الشكل رقم (3-7) يوضح الفئات العمرية لعينة الدراسة



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

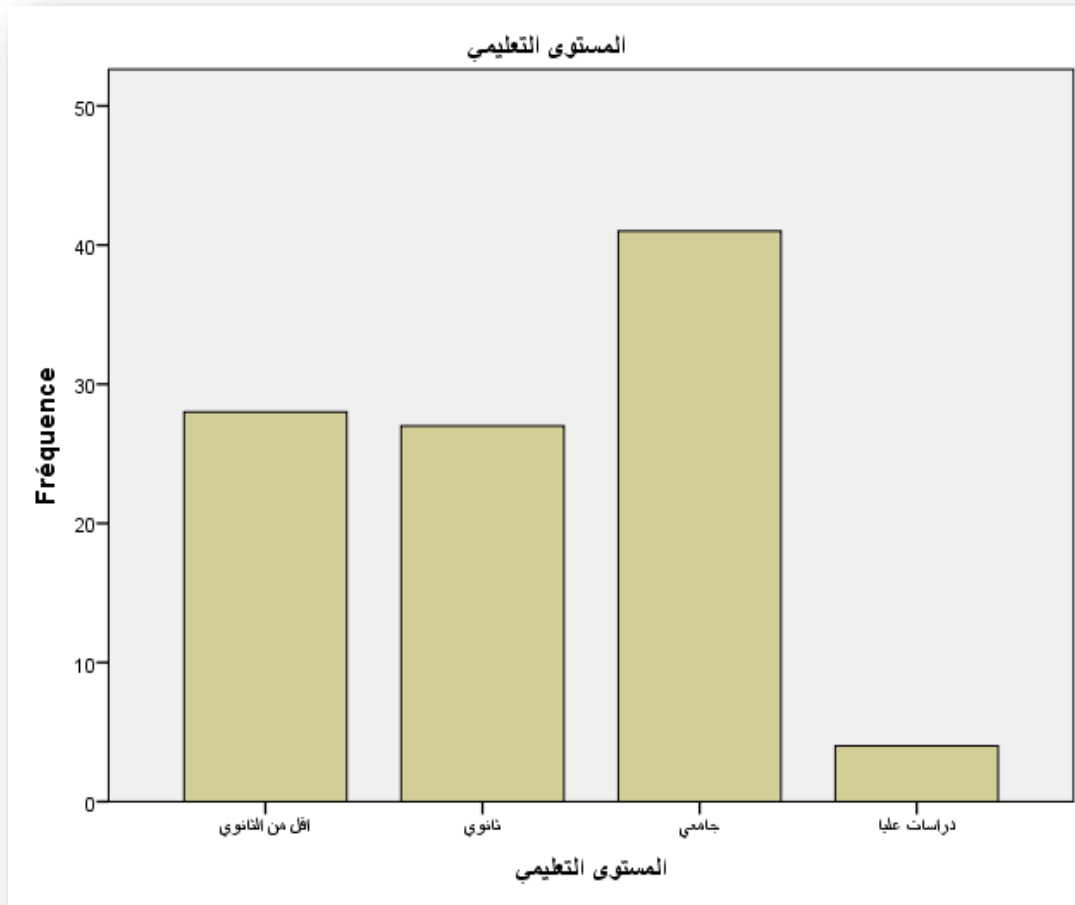
من خلال الجدول يتضح أن أعمار عينة الدراسة تتوزع بين أقل من 30 سنة وأكبر من 61 سنة معظمهم أقل من 30 سنة بنسبة 30% ومن 31 الى 40 بنسبة 54%، وهم يمثلون فئة الشباب وهي فئة تفضل عملية الاختيار لكل ما هو جيد.

جدول (3-7) وصف خصائص المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
28,0	28	أقل من ثانوي
27,0	27	ثانوي
41,0	41	جامعي
4,0	4	دراسات عليا
100,0	100	المجموع

Source : SPSS 24.0

الشكل رقم (3-8) يوضح فئات المستوى التعليمي لعينة الدراسة



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

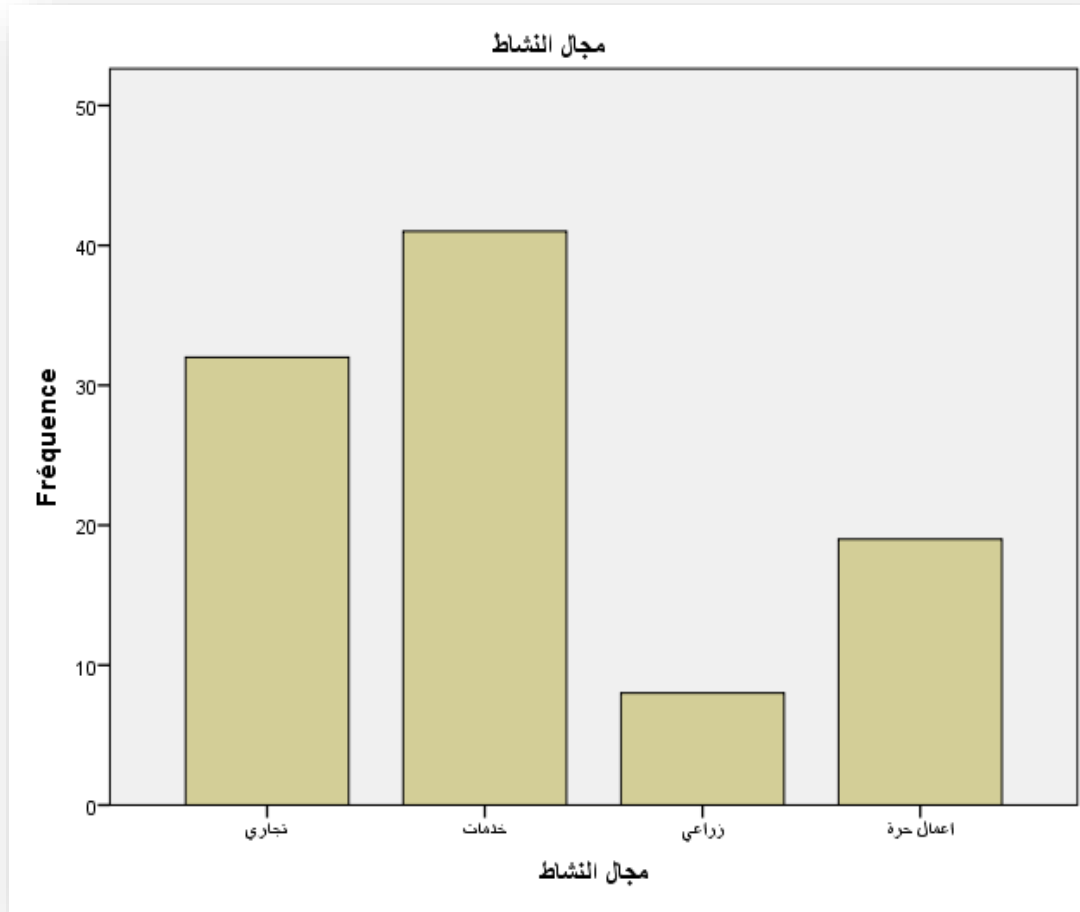
من خلال الجدول فقد كان نصف افراد العينة جامعيين، اما النصف الاخر فقد توزع بين باقي فئات المستوى التعليمي.

جدول (3-8) وصف خصائص مجال النشاط لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
32,0	32	تجاري
41,0	41	خدمات
8,0	8	زراعي
19,0	19	اعمال حرة
<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

Source : SPSS 24.0

الشكل رقم(3-9) يوضح مستوى مجال النشاط لعينة الدراسة



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

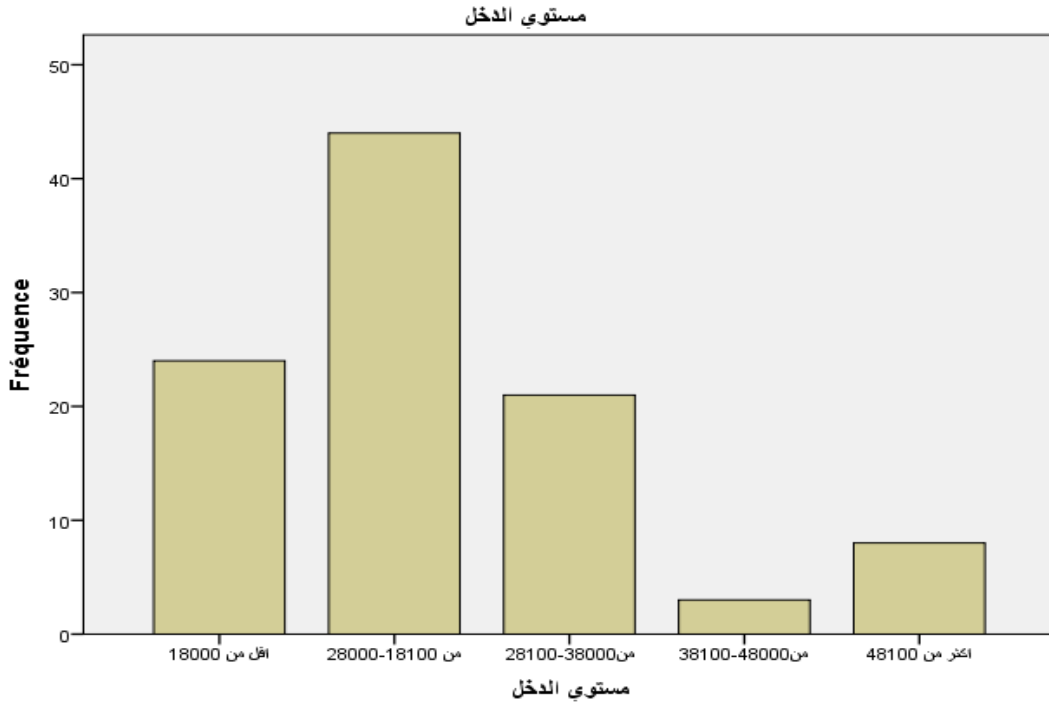
من خلال الجدول نلاحظ ان الدراسة توصلت الى اعلى نسبة كانت لفئة الخدمات بنسبة 41% وفئة التجار بنسبة 32%.

جدول (3-9) وصف خصائص مستوى الدخل لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
24,0	24	اقل من 18000
44,0	44	من 18100 الى 28000
21,0	21	من 28100 الى 38000
3,0	3	من 38100 الى 48000
8,0	8	أكثر من 48000
100,0	100	المجموع

Source : SPSS 24.0

الشكل رقم (3-10) يوضح مستوى الدخل لعينة الدراسة



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

من خلال الجدول نلاحظ الفئة ذات الدخل ما بين 18100 الى 28000 هي الفئة الغالبة في الدراسة.

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

#### اولا: التحليل الاحصائي

وقد كانت النتائج كالتالي:

#### أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

يوضح الجدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني والمحور الثالث المتمثلة في الدراسة الخاصة بالتوزيع والرضا، وتضم 10 عبارات، 14 عبارة على التوالي.

وعند عملية التحليل للبيانات المجمعة تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد، حيث تم تقسيم المقياس إلى مجالات لتحديد درجة الموافقة، وذلك على النحو التالي:

- من 1 إلى 1,8 يمثل درجة غير موافقة بشدة؛

## الفصل الثالث: إستراتيجية التوزيع في مطاحن عبيدي وأثرها على رضا الزبائن.

– من 1,8 إلى 2,6 يمثل درجة غير موافقة؛

– من 2,6 إلى 3,4 يمثل درجة محايد؛

– من 3,4 إلى 4,2 يمثل درجة موافق؛

– من 4,2 إلى 5 يمثل درجة موافق بشدة.

جدول (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	2,42	1,148	9	غير موافق
02	1,93	0,537	10	غير موافق
03	3,07	1,139	6	محايد
04	3,23	1,188	2	محايد
05	3,29	1,028	1	محايد
06	3,07	0,956	7	محايد
07	3,14	0,995	3	محايد
08	3,13	0,981	4	محايد
09	2,93	1,066	8	محايد
10	3,13	0,837	5	محايد
المجموع	2,9340	0,50517	-	محايد

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

يتضح من خلال الجدول (3-10) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مهارات استخدام الحاسوب وبرامجه تراوحت بين 1,93 و 3,29 حيث كانت أعلاها للعبارة 5 وهو ما يدل على إجماع الباحثين على أن هناك تنوع في حجم العبوات التي تعرضها نقاط البيع، بينما كانت أدناها للعبارة

رقم 2 الخاصة بافتتاح نقاط البيع التابعة لمطاحن عبيدي وهو ما يشير إلى النقص الحاصل في نقاط البيع، لذلك يجب على المؤسسة ان تغطي العجز في نقاط البيع بفتح نقاط اخرى. ويوضح الجدول أيضا أن الموافقة على اهتمام بالتوزيع كانت في مجملها بمتوسط حسابي 2,9340، وهي تنتمي للمجال الثالث من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت (2,6-3,4) أي بدرجة محايد، وكان انحراف المتوسطات 0,50517 وهي اقل من 1 أي أن القيم تقرب عن وسطها الحسابي من الجهتين (2,9340 + 0,50517) و(2,9340 - 0,50517) ومنه أغلب اتجاهات المستجوبين تتمركز حول الجوابين موافق وغير موافق، وهذا يبرز التشتت الموجود بين اجابات افراد عينة دراسة المحور الثاني الخاص بالتوزيع.

جدول (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

العبـارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	1,99	0,611	13	غير موافق
02	2,08	0,464	12	غير موافق
03	1,83	0,570	14	غير موافق
04	3,31	0,950	4	محايد
05	3,42	1,027	1	موافق
06	2,90	1,185	10	محايد
07	3,19	1,107	6	محايد
08	3,06	1,127	8	محايد
09	3,32	1,100	3	محايد
10	3,18	1,140	7	محايد
11	3,35	1,058	2	محايد
12	2,98	0,921	9	محايد
13	3,22	1,079	5	محايد

14	تقوم إدارة المؤسسة بمعالجة الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن	2,69	1,161	11	محايد
	المجموع	2,8942	1,2072	-	محايد

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

يتضح من خلال الجدول (3-11) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مهارات استخدام الحاسوب وبرامجه تراوحت بين 183 و3,42 حيث كانت أعلاها للعبارة 5 وهو ما يدل على إجماع المبحوثين على أن تسليم المنتجات يكون في حالة جيدة وبأقل نسبة من التلف، بينما كانت أدناها للعبارة رقم 3 الخاصة بإنصاح الآخرين بالتسوق الى نقطة البيع (مطاحن عبيدي) وهو ما يشير إلى نقص في سياسة إرضاء الزبائن لكسب ولائهم، لذلك يجب على المؤسسة ان تقدم خدمات متنوعة من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

ويوضح الجدول أن الموافقة على اهتمام بالرضا كانت في مجملها بمتوسط حسابي 2,8942، وهي تنتمي للمجال الثالث من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت (2,6-3,4) أي بدرجة محايد، وكان انحراف المتوسطات 1,2072 وهي أكبر من 1 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي من الجهتين (2,8942 + 1,2072) و(2,8942 - 1,2072) ومنه أغلب اتجاهات المستجوبين تتمركز حول الجوابين موافق وغير موافق بشدة، وهذا يبرز كبر التشتت الموجود بين اجابات افراد عينة دراسة المحور الثالث الخاص بالرضا.

### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرضية الثالثة

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  لنشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

الفرضية البديلة  $(H_1)$ : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  لنشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط والانحدار

البسيط، والواردة بالجدول التالي:

جدول (3-12) اختبار الانحدار البسيط لأثر نشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

Sig مستوى الدلالة	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط
0,000	1.39	55,454	0,361	0,601

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول (3-12)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتغير المستقل المتمثل في نشاط التوزيع لمؤسسة مطاحن عبيدي مرتبط بعلاقة متوسطة مع المتغير التابع المتمثل في رضا الزبون بنسبة (60,1%) بمعامل ارتباط (R=0,601)، وقد فسر المتغير المستقل (نشاط التوزيع لمؤسسة مطاحن عبيدي) المتغير التابع (رضا الزبون) بنحو (36,1%) حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0,361)، أي أن ما قيمته (0,361) من التغيرات التي تحصل في رضا الزبون يكون نتيجة التغير في نشاط التوزيع لمؤسسة مطاحن عبيدي؛ وما يؤكد صحة النموذج مستوي الدلالة (0,000) وهو أقل من ( $\alpha=0,05$ )، و F المحسوبة (55.454) أكبر من F الجدولية (1.39)، ومنه نرفض الفرضية العدمية التي ترى عدم وجود أثر لنشاط التوزيع لمؤسسة مطاحن عبيدي في رضا الزبون ونقبل الفرضية البديلة، ومنه نشاط التوزيع لمؤسسة مطاحن عبيدي تأثيراً متوسطاً في زيادة رضا الزبون.

جدول (3-13) معاملات نموذج الانحدار البسيط لأثر نشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

قيمة المعامل	T الاختبار	Sig مستوى الدلالة	A الحد الثابت
1.132	4.617	0,000	
0.622	4.447	0,000	$\beta$ معامل الانحدار

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

من الجدول نلاحظ ان قيمة ( $\beta=0,622$ ) هذا يعني أن الزيادة في نشاط التوزيع لمؤسسة مطاحن عبيدي بدرجة واحدة يؤدي إلى تحسن رضا الزبون بمقدار (0,622)، وقد أكدت قيمة



أمعنوية هذا التأثير والبالغة (4.447) وبمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من ( $\alpha=0,05$ ) ، ومنه يكون النموذج من الشكل:  $y= 1.132+0.622x$ .

#### الفرضية الرابعة

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) لنشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) لنشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

جدول (3-14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات للمبحوثين

حول محور التوزيع.

الجنس	F المحسوبة	F الجدولية	Sig مستوي الدلالة
الجنس	0,723	1.39	0,808
السن	0,437	1.39	0,986
المستوي التعليمي	1,006	1.39	0,469
مجال النشاط	0,748	1.39	0,781
مستوي الدخل	0,894	1.39	0,605

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

تشير نتائج الجدول رقم (3-14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الزبائن حول محاور التوزيع تعزى لمتغير الجنس، المستوي التعليمي، مجال النشاط، مستوي الدخل، حيث أن قيمة مستوى الدلالة Sig كانت أكبر من مستوى المعنوية 0,05 في محور التوزيع، وبذلك تقبل الفرضية العدم لقائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في النشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

## الفصل الثالث: إستراتيجية التوزيع في مطاحن عبيدي وأثرها على رضا الزبائن.

جدول (3-15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات للمبحوثين حول محور الرضا.

الجنس	F المحسوبة	F الجدولية	sig مستوى الدلالة
الجنس	1.963	1.39	0.012
السن	1.727	1.39	0.034
المستوي التعليمي	0.985	1.39	0.501
مجال النشاط	0.940	1.39	0.559
مستوي الدخل	1.413	1.39	0.123

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS 24.0

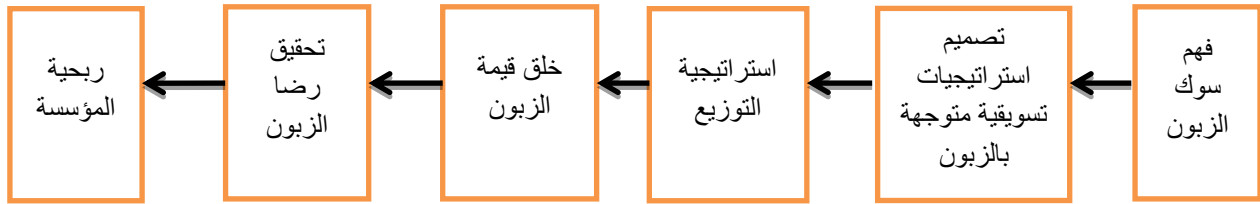
تشير نتائج الجدول رقم (3-15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الزبائن حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس، السن، وعدم وجود فروق بالنسبة لباقي المتغيرات حيث أن قيمة مستوى الدلالة Sig كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05 في محور الثالث(الرضا)، وبذلك تقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الزبائن حول آثارا لنشاط التوزيع لمؤسسة عبيدي على رضا الزبون.

## خاتمة الفصل:

تعد مؤسسة مطاحن عبيدي من بين المؤسسات المنافسة في مجال الصناعات الغذائية عرفت تطورات كبرى منذ نشأتها وهذا راجع للإمكانيات الكبيرة التي تمتلكها المؤسسة الي جانب بناء استراتيجيات تسويقية فعالة من بينها استراتيجية التوزيع التي تمثلت في خلق نقاط بيع جديدة موزعة على مناطق ولاية قالمة.

هذا التوجه سمح بتأكيد فرضية الدراسة التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرضا لدي زبائن مؤسسة ومستوى التوزيع للمؤسسة، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ونتائج تحليل الاستقصاء التي بينت ان النشاط التوزيعي يؤدي دورا هاما في التأثير على الرضا لدي زبائن مؤسسة مطاحن عبيدي.

كخلاصة يمكن القول أنّ الزبون فرض سياسته على استراتيجيات وقرارات المؤسسة بتقلده قمة هرم الإدارة فتوجهت نحوه اهتمامات وانشغالات كل المسؤولين في المؤسسة من أجل البحث في سلوكه ودراسة حاجاته ورغباته لإيجاد أنجع السبل والوسائل لتلبيتها، هذا بتقديم منتج ذو قيمة في المكان والزمان المناسبين مما يحقق للزبون مستوى عال من الرضا، يكون ضمانا كافيا لخلق ولاءه وبالتالي تتحقق ربحية المؤسسة. هذه المفاهيم: الزبون، سلوك الزبون، القيمة، الرضا والولاء، أعطت بناءا متناسقا ومتكاملا لسلسلة من الاستراتيجيات منطلقا من سلوك الزبون لتنتهي بربحية المؤسسة وهو ما يتضح من خلال الشكل الآتي:



فقد تناولنا رضا الزبون الذي ترى فيه المؤسسة البديل الأمثل عن المواجهة المباشرة مع المنافسين، فبدل التركيز علي زيادة الحصة السوقية بالاعتماد على متغير واحد وهو زيادة المبيعات، أصبح رضا الزبون يشكل مصدرا لربحية المؤسسة بعدما تمّ الإدراك بأنّ الزبون بمختلف أنواعه تسهل إدارته كصديق لا كمنافس عدو.

وتمكننا المؤسسة من ضبط معالم ومحددات مفهوم الرضا بثلاث ابعاد رئيسية هي التوقعات والأداء وعملية المطابقة بينهما، ومن مختلف القياسات والدراسات الكمية والكيفية لرضا الزبون استطاعت معرفة مختلف المستويات الرضا ومحفزاته.

كما توصلنا إلى أنّ التوزيع الذي يعتبر واحدا من أهم المواضيع المرتبطة بالتسويق وهو النشاط الذي يساعد علي انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بالكمية والوقت المناسبين من خلال قنوات التوزيع، وأنّ سياساته تتمثل في التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر ليبقى الاختيار للمؤسسة الاقتصادية تحديد الإستراتيجية التوزيعية المتوافقة مع متطلباتها حتى تعتمد عليها وتتخذ منها آلية لرفع رضا الزبائن عنها.

وبشكل عام فان على الموزع والبائع أن يراجع سياسته التوزيعية من وقت لآخر، حسب التغيير في اتجاهات وسلوك المستهلك الشرائي ونوعية الإنتاج والعوامل المؤثرة فيه.

وباعتبار أن مسألة تصريف المنتجات اصبحت من ابرز المسائل او المشاكل التي تعاني منها أغلبية المؤسسات الإنتاجية، لذلك كان لابد لهذه الأخيرة أن تتبنى المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز أساسا على

حاجات ورغبات المستهلك النهائي، ومن ثم تقديم منتجات ذات نوعية جيدة تتناسب مع متطلباته والعمل على توزيعها من خلال تبني أنظمة توزيع فعالة، غير أن فعالية نظام التوزيع تتطلب ضرورة التفهم التام لوظيفة التوزيع وعدم اقتصارها على أعمال البيع وإجراءاته واعتبارها جهدا ينطوي على تسهيل تدفق السلع والخدمات من أيدي منتجها إلى المستهلكين النهائيين، متضمنة بذلك بحوث تسويقية تضمن تدفق المعلومات التي تساهم في الكشف عن حاجات ورغبات المستهلكين الجديدة.

ومن مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة لاسيما الجانب الميداني منها تم إثبات صحة فرضية البحث والتي تنص على وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التوزيع ورضا زبائن المؤسسة.

#### 1- نتائج الدراسة: أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

1- أن عدد مرات تعامل الزبائن مع نقطة البيع له تأثير على تقييم زبائن مطاحن عبيدي لجودة الخدمات المقدمة لهم.

2- أن العامل الخاص بأوقات عمل نقاط البيع يعتبر ذو أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن، ولهذا فان إدارة مطاحن عبيدي يجب ان تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.

3- لا تملك المؤسسة تشكيلة متنوعة ترضي بها تطلعات الزبائن.

4- إن جودة الخدمات التي تقدمها كانت متوسطة.

5- تبذل المؤسسة جهودا معتبرة في سبيل إرضاء زبائنها، وتطوير استراتيجياتها التسويقية والتوزيعية.

6- تبذل مؤسسة مطاحن عبيدي مجهودات معتبرة في تطوير وتحسين جودة منتجاتها.

7- إن تقييم زبائن نقاط البيع لمستوي الأداء الفعلي لخدمات التوزيع المقدمة لهم كان محايدا وبالتالي فان الجودة الفعلية كانت منخفضة.

8- يولي الزبون أهمية كبيرة لسعر المنتج بالمقارنة مع المنافسين، وأسعار منتجات مطاحن عبيدي مرتفعة مقارنة مع المنتجات المنافسة.

9- تؤدي إستراتيجية الاتصال دور فعال وذات أهمية في نظر زبون مؤسسة مطاحن عبيدي في حين ان المؤسسة لا تولي الاهتمام الكبير لهذه الإستراتيجية وهو ما أثر سلبا على مستوى الرضا العام لدى زبائنها.

2- التوصيات: على ضوء النتائج نقوم بصياغة مجموعة من التوصيات لعل مؤسسة مطاحن عبيدي تأخذها بعين الاعتبار:

1- توسيع شبكة نقاط البيع لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن.

2- الاهتمام أكثر بجودة المنتج لزيادة القيمة المقدمة لزبون.

3- تحقيق المنفعة المزدوجة لكل من المؤسسة والزبون فالمؤسسة تحقق الرضا والزبون يحقق الولاء.

4- البحث عن مجال لتطوير استراتيجية اتصالية أكثر فعالية وقادرة على بناء صورة المؤسسة والتعريف أكثر بمنتجاتها.

5- الحفاظ على الزبائن بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن زبائن جدد.

6- بناء رؤية مستقبلية لزبون المؤسسة وجعله محرك أساسي ضمن ثقافتها وتنظيمها.

7- الاختيار الجيد لمقدمي الخدمات التوزيعية وخاصة الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة وتنمية قدراتهم في مجال تعاملهم مع الجمهور.

8- الاستفادة من الزبائن لتصحيح التغيرات وتغطية النقص الموجود.

10- البحث عن مجال لتطوير استراتيجية اتصالية أكثر فعالية وقادرة على بناء صورة المؤسسة والتعريف أكثر بمنتجاتها.

11- القيام بدراسات قياس الرضا وبالأخص الاهتمام بشكاوى الزبون ومعالجتها للتقليل من حالات عدم الرضا.

12- البحث عن مجالات جديدة لتوسيع نشاط المؤسسة وعلامتها.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 2- أحمد جبر، إدارة التسويق المفاهيم والاستراتيجيات والتطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 3- أحمد شاعر العسكري، التوزيع-مدخل لوجستيكي دولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2004.
- 4- أحمد محمد نعيم، التسويق مدخل التحليل المتكامل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 1، 2006.
- 5- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 6- ان تي كوفلان ، لويس ديليو ستيون، تصميم قنوات التسويق وإدارتها، دون اياكوبوت، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا للبحث والتسويق، ترجمة إبراهيم يحي الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002.
- 7- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار النور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2008.
- 8- أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 9- بشير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، لبنان، 1994.
- 10- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 11- ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 12- ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2006.
- 13- جمال الدين مرسي ومصطفى محمد أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 14- جون رالمين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، اصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998.
- 15- حسين حامد محمود، النظام المالي الاقتصادي في الإسلام، دار النشر الدولي، الرياض، 2002.

- 16- حمد العزيز، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012.
- 17- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، اليازوري، الأردن، 2007.
- 18- حميد الطائي وبشير العلق، مبادئ التسويق -مدخل شامل، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 19- دافيل راتشمان، الإدارة المعاصرة ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 20- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار دكتور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2012.
- 21- ريتشارد تيلي، ديان هيمان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1988.
- 22- السيد إسماعيل ونبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 23- سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسات الخدمائية "اقتراح نموذج للتطوير"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005.
- 24- صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة 3، 2003.
- 25- طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق، دون طبعة، المكتبة الأكاديمية (الجيزة)، 1993.
- 26- طلعت اسعد عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خرندار، سلوك المستهلك المفاهيم المعاصرة والتطبيقات، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2006.
- 27- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
- 28- عبد الحميد طلعت اسعد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، دار الكتب المصرية، الإسكندرية، 1999.
- 29- عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
- 30- عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، التسويق، دون ذكر الطبعة، مكتبة الجامعة الحديث، مصر، 2006.
- 31- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الجزء 1، دون سنة نشر.



- 32- عبد الله أمين جماعة، محمد البكري عبد الحليم، إدارة البيع والتسويق، غير مبين الناشر ولا سنة النشر.
- 33- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء، عمان، 2009.
- 34- علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010.
- 35- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2001.
- 36- فتحي احمد زياد عواد، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة" التسويق عبر الانترنت"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 37- فريد محمد الصحن، طارق طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2006.
- 38- فيليب كوتلر وجاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب دم. سرور علي إبراهيم، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الجزء 2، 2007.
- 39- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 4، 2009.
- 40- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الجامعة الأردنية، 1998.
- 41- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، الطبعة 3، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 42- محمد الصحن، طارق طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2006.
- 43- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة 1، 2005.
- 44- محمد صديق عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين الشمس، مصر، الطبعة 3، 2003.
- 45- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، من دون ذكر الطبعة، 2008.
- 46- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 47- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 48- محمد فريد صحن، إسماعيل السيد، نادية عارض، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- 49- محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية" مدخل متكامل" دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن، 2013.
- 50-محمد ناصر، قيس مرضي القطامين، الأصول التسويقية في ادارة المحلات والمؤسسات التجارية، الأردن، دار مجد الأوي، الطبعة1، 1997.
- 51-محمود جاسم الصميدعي، ادارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 52-محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الطبعة1، 2002.
- 53-محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 54- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 55- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 56-منى شفيق، التسويق بالعلاقات، من دون ذكر الطبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 57- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، الطبعة1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 58- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة3، 2005.
- 59- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل، الأردن، الطبعة2، 2002.
- 60- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة1، 2000.
- 61- ويليام هوشو، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، أخلاقيات منظمات الأعمال، م دون ذكر الطبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 62- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، عباس العبادي، ادارة علاقات الزبون، دار لوراق، عمان، 2009.
- 63- يوسف حجيم سلطان الطائي، محمد فوزي العبادي، هشام فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التنظيم الجامعي، دار الوراق للنشر، عمان، 2007.

64- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي، باس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان، 2009.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

- 1- بلحيمر ابراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، رسالة دكتوراه، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2005.
- 2- قريشي بن علال، دور الهوية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون بالعلامة Nedjma، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013.
- 3- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، 2006.
- 4- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.
- 5- حيدر نسيمة، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 6- الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.
- 7- كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2005.

ثالثا: المجالات والملتقيات:

- 1- أمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون 65، العراق، 2007.
- 2- حسين شحاتة، البيع الشخصي ومهارات الرد على اعتراضات الزبائن، ملتقى اقتصادي حول المهارات التسويقية، مصر، يومي 17-18 مارس 2006.
- 3- حسين شحاتة، قيم مهارات رجل البيع، ملتقى حول الاستشارات الاستثمارية، مصر، ماي، 2005.

- 4- حليم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب خبرة تنافسية، الملتقى الدولي الراجع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9 نوفمبر 2010.
- 5- علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008.
- 6- علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008.
- 7- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، عباس العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والثلاثون، الأردن، 2008.
- المراجع باللغة الفرنسية:

1-Daniel Rey, **Mesurer et developper la satisfaction clients**, Edition D'orpomation, Paris, 2000.

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استمارة موجهة الى زبائن مؤسسة مطاحن عبيدي

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر يشرفني ان اضع بين ايديكم هذه  
الاستمارة لاستكمال بحثنا المرسوم بعنوان

استراتيجية التوزيع وأثرها على تنمية رضا الزبائن

ولأن رأيكم ووجهة نظركم تهمننا نرجو منكم الاطلاع على هذه الاستمارة والتعبير عن آرائكم حول كافة بنودها  
بأمانة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة  
علما ان اجابتم سوف تستخدم لأغراض علمية وسنتعامل بسرية تامة.

لكم جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة

الباحثان:

عثمانية عبد الرحيم

بوجاهم سعيد

المحور الاول: بيانات شخصية

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- نوع الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: (أقل من 30)  - (31\_40)  - (41\_50)

(51\_60)  - (61 فأكثر)

3- المستوى التعليمي: أقل من الثانوي  ثانوي

جامعي  دراسات عليا

4- مجال النشاط: تجاري  خدمات

زراعي  أعمال حرة

5- مستوى الدخل: (أقل من 18000)  - (18100\_28000)

(28100\_38000)  - (38100\_48000)

(أكثر من 48100)

المحور الثاني: يضم مجموعة من الأسئلة تهدف الى معرفة أثر إستراتيجية التوزيع المتمثلة في إفتتاح

نقاط البيع على الزبائن ونريد منك وضع علامة (x) على الدرجة المختارة في الخانة:

درجة الموافقة					أسئلة الاستبيان
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					1-أتعامل مع منتجات مطاحن عبيدي عند قيامي بالشراء
					2-افتتاح نقاط البيع التابعة لمطاحن عبيدي مهم جدا
					3-تواظب المؤسسة على استمرارية التموين بالمنتجات لنقاط البيع
					4-تمتلك مؤسسة مطاحن عبيدي تشكيلة واسعة من نقاط البيع
					5-هناك تنوع في حجم العبوات التي تعرضها نقاط البيع
					6-إن المظهر العام للهياكل المادية لنقطة البيع يتلاءم مع خدمات مقدمة
					7-تقدم المؤسسة خدمات فيما يخص نقل المنتجات
					8-نقاط البيع مجهزة بكافة التجهيزات اللازمة للتخزين
					9-يقوم معمال نقطة البيع بخدمات الشحن والمناولة
					10-تقوم المؤسسة باتباع سياسة التوزيع المباشر

المحور الثالث: نحن نرغب الآن في معرفة درجة الرضا عن جودة خدمات التوزيع المقدمة في نقاط البيع

ونريد منك وضع علامة (x) على الدرجة المختارة في الخانة:

أسئلة الاستبيان					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	درجة الموافقة
					1-علاقتك مع نقطة البيع مستمرة ومتواصلة
					2-علاقتك مع نقطة البيع جيدة
					3-أنصح الآخرين بالتسوق الى نقطة البيع (مطاحن عبيدي)
					4-تقدم مؤسسة مطاحن عبيدي منتجات ذات جودة عالية
					5-يتم تسليم المنتجات في حالة جيدة وبأقل نسبة من التلف
					6-نجد السرعة والالتزام بمواعيد التسليم
					7-تتوفر منتجات المؤسسة في المكان والزمان المناسبين للزبائن
					8-لا تقتصر خدمات نقاط البيع على عمليات البيع فقط
					9-تحتل نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة المواقع المناسبة للتسوق
					10-ان أوقات عمل نقاط البيع تناسب كافة الزبائن
					11-يجد الزبون سهولة وسرعة في تلبية طلبياته
					12-ان عمال البيع مشغولون جدا بتلبية طلبات الزبائن فورا
					13-يتحلى عمال نقاط البيع التي أتعامل معها بالأدب والاخلاق الحميدة
					14-تقوم إدارة المؤسسة بمعالجة الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن



### نوع الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	59	59,0	59,0	59,0
	انثي	41	41,0	41,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	30	30,0	30,0	30,0
	من 30-40	54	54,0	54,0	84,0
	من 40-50	13	13,0	13,0	97,0
	من 50-60	2	2,0	2,0	99,0
	من 60 فأكثر	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من الثانوي	28	28,0	28,0	28,0
	ثانوي	27	27,0	27,0	55,0
	جامعي	41	41,0	41,0	96,0
	دراسات عليا	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### مجال النشاط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تجاري	32	32,0	32,0	32,0
	خدمات	41	41,0	41,0	73,0
	زراعي	8	8,0	8,0	81,0
	اعمال حرة	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### مستوي الدخل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 18000	24	24,0	24,0	24,0
	من 18000-28000	44	44,0	44,0	68,0
	من 28000-38000	21	21,0	21,0	89,0
	من 38000-48000	3	3,0	3,0	92,0
	اكثر من 48000	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور الثالث	100	2,8950	,48800
المحور الثاني	100	2,9340	,50517
N valide (liste)	100		

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عند قيامك بالشراء هل تتعامل مع منتوجات مطاحن عبيدي	100	1	5	2,42	1,148
ما هو اثر افتتاح نقاط البيع التابعة لمطاحن عبيدي	100	1	3	1,93	,537
علاقتك مع نقطة البيع مستمرة ومتواصلة	100	1	3	1,99	,611
كيف تصف علاقتك مع نقطة البيع	100	1	4	2,08	,464
تتصح الاخرين بالتسوق الى نقطة البيع هاته	100	1	3	1,83	,570
تواظب المؤسسة على استمرارية التموين بالمنتوجات لنقاط البيع	100	1	5	3,07	1,139
تقدم مؤسسة مطاحن عبيدي منتجات ذات جودة عالية	100	1	5	3,31	,950
تمتلك مؤسسة مطاحن عبيدي تشكيلة واسعة من المنتجات	100	1	5	3,23	1,188
هناك تنوع في حجم العبوات التي تعرضها نقاط البيع	100	1	5	3,29	1,028
ان الظهر العام للهياكل المادية لنقطة البيع يتلائم مع الخدمات المقدمة	100	1	5	3,07	,956
تقدم المؤسسة خدمات فيما يخص نقل المنتجات	100	1	5	3,14	,995
يتم تسليم المنتجات في حالة جيدة وباقل نسبة من التلف	100	1	5	3,42	1,027
نقاط البيع مجهزة بكافة التجهيزات اللازمة للتخزين	100	1	5	3,13	,981
يقوم عمال نقطة البيع بخدمات الشحن والمناولة	100	1	5	2,93	1,066
تقوم المؤسسة باتباع سياسة التوزيع المباشرة	100	1	5	3,13	,837
نجد السرعة والالتزام بمواعيد التسليم تتوفر منتجات المؤسسة في المكان والزمان المناسبين للزيائن	100	1	5	2,90	1,185
لا تقتصر خدمات نقاط البيع على عمليات البيع فقط	100	1	5	3,19	1,107
تحتل نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة المواقع المناسبة للتسوق	100	1	5	3,06	1,127
ان اوقات عمل نقاط البيع تتناسب كافة الزبائن	100	1	5	3,32	1,100
يجد الزبون السهولة والسرعة في تلبية طلبياته	100	1	5	3,18	1,140
ان عمال البيع مشغولون جدا بتلبية طلبات الزبائن فورا	100	1	5	3,35	1,058
يتحلى عمال نقاط البيع التي تتعامل معها بالادب والاخلاق الحميدة	100	1	5	2,98	,921
تقوم ادارة المؤسسة بمعالجة الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن	100	1	5	3,22	1,079
المحور الثالث	100	1,79	4,29	2,8950	,48800
المحور الثاني	100	1,60	4,20	2,9340	,50517
N valide (liste)	100				

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,824	24

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس نوع	Inter-groupes	10,554	28	,377	1,963	,012
	Intragroupes	13,636	71	,192		
	Total	24,190	99			
السن	Inter-groupes	23,903	28	,854	1,727	,034
	Intragroupes	35,097	71	,494		
	Total	59,000	99			
التعليمي المستوى	Inter-groupes	22,546	28	,805	,985	,501
	Intragroupes	58,044	71	,818		
	Total	80,590	99			
النشاط مجال	Inter-groupes	30,843	28	1,102	,940	,559
	Intragroupes	83,197	71	1,172		
	Total	114,040	99			
الدخل مستوي	Inter-groupes	43,552	28	1,555	1,413	,123
	Intragroupes	78,158	71	1,101		
	Total	121,710	99			

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس نوع	Inter-groupes	4,340	23	,189	,723	,808
	Intragroupes	19,850	76	,261		
	Total	24,190	99			
السن	Inter-groupes	6,888	23	,299	,437	,986
	Intragroupes	52,112	76	,686		
	Total	59,000	99			
التعليمي المستوى	Inter-groupes	18,802	23	,817	1,006	,469
	Intragroupes	61,788	76	,813		
	Total	80,590	99			
النشاط مجال	Inter-groupes	21,046	23	,915	,748	,781
	Intragroupes	92,994	76	1,224		
	Total	114,040	99			
الدخل مستوي	Inter-groupes	25,916	23	1,127	,894	,605
	Intragroupes	95,794	76	1,260		
	Total	121,710	99			



الملخص:

يعتبر الزبون أساس أي منظمة، حيث توجه نحوه الجهود واهتمامات وانشغالات كل المسؤولين في المؤسسة من أجل البحث في سلوكه ودراسة حاجاته ورغباته، لإيجاد أنجع السبل والوسائل لتلبيتها، وتتمثل هذه السياسات والوسائل والسبل في تصميم استراتيجيات تسويقية موجهة للزبون، من بين هذه الاستراتيجيات استراتيجية التوزيع، هذا من أجل تقديم منتج ذو قيمة في المكان والزمان المناسبين، مما يحقق للزبون مستوى عال من الرضا يكون ضمانا كافيا لخلق ولاءه وبالتالي تحقيق ربحية للمؤسسة، والذي يمثل بدوره هدفا استراتيجيا لكل المنظمات، ولكن لن تصل هذه الأخيرة الى هذا الا اذا ثبتت ثقافة أو سياسة كسب رضا الزبائن، وهو أمر قد تتجاهله الكثير من المنظمات مما يستدعي لفت انتباهها وتركيز اهتمامها عليه.

الكلمات المفتاحية: الزبون، قنوات التوزيع، رضا الزبائن، ولاء الزبائن.

**Abstract :**

*The Customer is the base of any organisation, where the efforts and concerns of all employées of the organisation are directed to him, to examine his behavior and study his needs and desires, to find the best ways to satisfy him, these policies and these means are represented in planning marketing strategies directed by the Customer, including these strategies the strategies of distribution in order to deliver a valuable Product in the right place and the perfect time, This is what makes the Customer satisfied and it is considered as a satisfactory guarantee to create loyalty and achieve a profitable company which in turn represents a strategic objective for all organisations, it Can not achieve this unless it has adopted the culture or the idea of winning the Customer satisfaction, This one beignored by a large number of organisations which requires to focus their attention on this idea.*

**Keywords:** customer, distribution channels, customer satisfaction, customer loyalty